

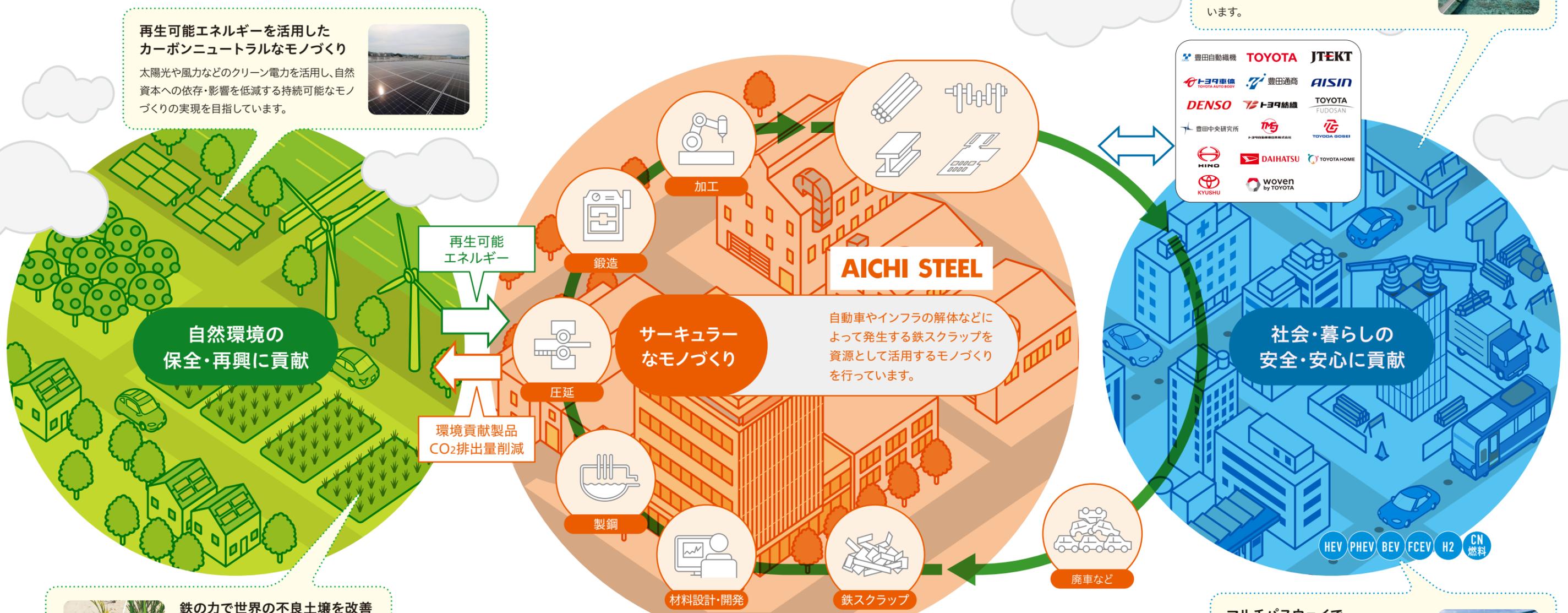
# AICHI STEEL REPORT 2024

愛知製鋼統合レポート2024



# 愛知製鋼グループの サステナビリティ

鉄スクラップを再利用した特殊鋼をはじめとして、サーキュラーなモノづくりでトヨタグループ各社と連携し、自動車や社会インフラ、農業、医療など幅広い分野に価値を提供することで、持続可能な地球環境・社会に貢献しています。ともに働く約4,500人の従業員とともに成長し、これからも新たな価値の創造に挑戦していきます。



**再生可能エネルギーを活用したカーボンニュートラルなモノづくり**  
 太陽光や風力などのクリーン電力を活用し、自然資本への依存・影響を低減する持続可能なモノづくりの実現を目指しています。



**安全・安心で強靱な社会インフラ**  
 ステンレス鋼材による橋梁・ダムなどのインフラ構築や、独自の超高感度センサを活用した医療機器などで人々の健康・快適な生活を支えています。



**社会・暮らしの安全・安心に貢献**  
 HEV PHEV BEV FCEV H2 CN 燃料

**鉄の力で世界の不良土壌を改善**  
 アルカリ性不良土壌で発生する農作物の鉄欠乏に対して、環境に優しい次世代鉄肥料「PDMA」で食料増産に貢献します。



**従業員の幸せと会社の発展**  
 当社は1934年の創業以来、働く仲間一人ひとりが主役として価値ある会社人生を追求できる「人を大切にする経営」を実践しています。人間力を育み、技を磨き、会社とともに成長する一流のプロ集団を目指しています。



**マルチパスウェイで自動車の脱炭素に貢献**  
 特殊鋼、鍛造品、電子部品など高品質な素材と部品を通して、時代とともに変化するモビリティ社会を支えています。



## ごあいさつ

当社では、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、より一層ご理解を深めていただけるよう、統合報告書を毎年発行しています。

「AICHI STEEL REPORT 2024」では、当社が社会に提供する価値をベースに、2030年ビジョンを実現するための戦略や、それを支える財務・非財務の強化策などを具体的に掲載しています。本報告書を通じて、創業の時から今日まで、そして未来においても、「世のため、人のため」「お客様のため」との想いを紡ぎ続け、素材で社会課題を解決する企業であることをご理解いただけますと幸いです。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への正確な情報の適時・的確な開示と積極的な対話に努めていきます。本報告書が、企業価値の向上に向けてより有用なコミュニケーションツールになるよう、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。



代表取締役会長  
藤岡 高広

代表取締役社長  
後藤 尚英

## 理念体系

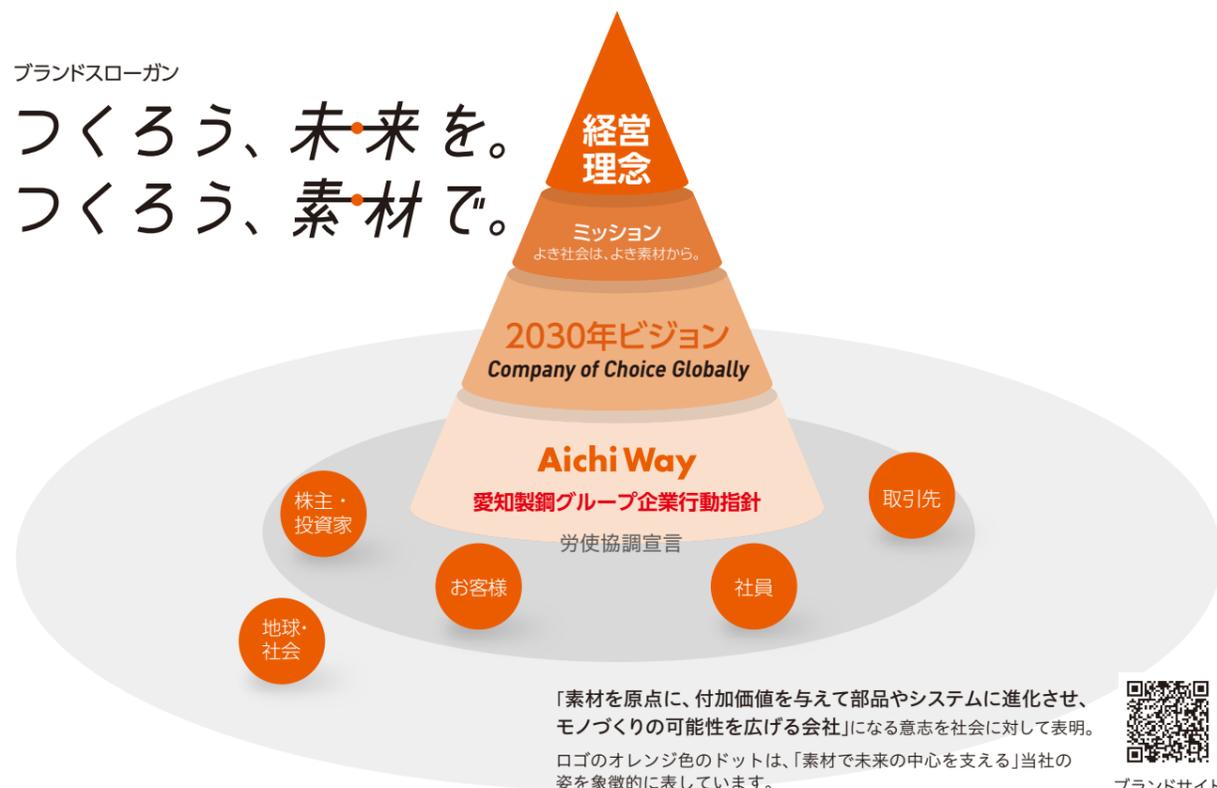
### 経営理念

国際的視野に立ち、活力に溢れ、信頼される企業体質をもとに、魅力ある商品を提供することによって社会に貢献する。

- 1 研究と創造につとめ、常に時流に先んずる。
- 2 相互の信頼と理解のもとに、一致協力する。
- 3 責任ある判断と行動のもとに、常に最善を尽くす。

ブランドスローガン

つくるう、未来を。  
つくるう、素材で。



## 目次

### イントロダクション

- 01-02 愛知製鋼グループのサステナビリティ
- 03-04 ごあいさつ/理念体系/目次/編集方針

### 価値創造ストーリー

- 05-10 トップメッセージ
- 11-12 愛知製鋼のあゆみ
- 13-14 事業と強み
- 15-16 価値創造プロセス
- 17-18 財務・非財務ハイライト

### 価値創造の戦略

- 19 2030年ビジョン/2021-23年度中期経営計画の振り返り
- 20-22 2024-26年度中期経営計画
- 23-24 コーポレート部門マネジメントメッセージ
- 25-26 財務戦略
- 27-28 鋼カンパニー
- 29-30 ステンレスカンパニー
- 31-32 鍛カンパニー
- 33-34 スマートカンパニー
- 35-36 研究開発・知的財産
- 37-38 重要課題(マテリアリティ)

### サステナビリティの取り組み

- 39-42 気候変動への取り組み
- 43-44 環境マネジメント/資源循環/生物多様性
- 45-46 ダイバーシティ&インクルージョン/人材育成
- 47-48 人権尊重の取り組み
- 49-50 品質・生産
- 51-54 健康・安全/ステークホルダーとの関係
- 55-60 コーポレートガバナンス
- 61-62 社外取締役メッセージ/取締役・監査役一覧
- 63-64 リスクマネジメント/コンプライアンス

### 会社データ

- 65-66 主要財務データ
- 67-68 企業情報/株式情報

### 編集方針

本報告書は先の見えない不透明な時代においても、愛知製鋼グループが事業を通じて社会課題を解決し持続的に企業価値を向上するために「何を目指し」、「何を課題と捉え」、「何に取り組むのか」を、業績や経営戦略などの財務情報に加え、成長を支える基盤としての見えない資産である非財務情報についてもわかりやすく伝えることで、愛知製鋼グループの中長期的な成長性をご理解いただくことを目的としています。

### 会計基準

2019年度以前は日本基準、2020年度以降は国際財務報告基準(IFRS)に準拠しています。

### 対象読者

本報告書は、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、そして従業員・関係会社の皆様を主な読者として想定しています。

### 期間・範囲

本報告書は、主に2023年度(2023年4月~2024年3月)における愛知製鋼グループの活動を対象としていますが、必要に応じて一部対象期間外の内容も紹介しています。

### 報告書/レポート体系



### 参照したガイドライン

- ・GRIスタンダード
- ・国際統合報告フレームワーク(IIRC)
- ・ISO26000(社会的責任に関する手引き)

### 【見通しに関する記述についての注意事項】

本報告書のうち業績見通しなどは、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づくものであり、内在する不確定性および今後の事業運営や内外の情報変化などによる変動可能性に照らし、実際の業績などが目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

# TOP MESSAGE



代表取締役社長  
後藤 尚英

## お客様や世の中の「お役に立つ」ための方策を一から見直し、発信し続ける

### 過去の失敗に学び、 本質を追求し続ける

当社は、2023年5月に特殊鋼鋼材の一部で顧客要求仕様の長さ公差の上限を超える鋼材を出荷していたことを公表しました。私は、この事案が社長就任直前に判明したことに大きな意味を感じています。社長としての最初の仕事は、鋼材長さ公差外れ問題に関する真因を特定し、再発防止に向けた組織改革に取り組むことでした。

この問題の真因を特定するため、社長就任後に3か月かけて係長以上のリーダー全員と対話を行いました。

鋼材長さ公差外れ問題をどう捉えているか、リーダーとしてどうあるべきであったかなど、自分の正直な気持ちをストレートに伝え、彼らにも率直な意見を話してもらいました。対話を通じて痛感したのは、一番重要な「お客様のためにお役に立つ」との意識が薄れてしまっていることでした。また、実効性のある内部監査と牽制機能を担保する組織体制に課題があることもわかりました。

各カンパニーのプレジデントとも話し合いを重ね、「リーダーレベルの対策」と「監査の仕組みの改善」が必要との結論に至り、外部の特別調査委員会からの提言も踏まえ、2023年11月にスタートした取り組みが「品質ステップアッププラン活動」です。この活動を通じ、風通しのよい職場風土づくりに取り組んでいます。社長である私が総括リーダーとなり、副社長や本部長を活動の推進リーダーとして、意識改革や人事評価制度、品質保証機能などの強化・改善に取り組んでいます。

繰り返しになりますが、鋼材長さ公差外れ問題の真因の一つは、「お客様のお役に立つ」という意識が薄れたことだと捉えています。「品質ステップアッププラン活動」に取り組んで半年が経過しましたが、メンバー全員が当社のあるべき姿を真に理解し、自分ごととして捉え、行動として根付くまで

には、一定の時間が必要です。社長として、「お客様のお役に立つ」とはどういうことか、もう一度見つめ直し、メンバーに伝え続けていく所存です。

### 環境変化に柔軟に対応する

私たち特殊鋼電炉業界における主要な顧客の一つとして、自動車産業があげられます。自動車の生産台数が増えれば、特殊鋼や鍛造品の需要も増え、売上が拡大するという関係です。このような関係から、自動車産業の安定的な需要に対して供給責任を果たすことは、当社にとって非常に重要なことです。新型コロナ感染拡大時には、その需要が不安定になったことで、当社も大きな影響を受けました。とは言え、受注量が安定しないなかでも、お客様のお役に立つにはどうすればいいのかを考えるいい機会になったと考えています。気候変動や国際社会の分断などによる脱炭素社会への移行や、エネルギー・資源の供給不安定化・価格高騰など、さまざまな変化が世の中で起こっています。これを解決するには多くの克服すべき課題がありますが、当社だけで達成できるものは多くありません。お客様や取引先様など、ステークホルダーと力を合わせることで、対応していかなければならない時代になったと思います。特に自動車分野では、水素や合成燃料(e-fuel)などを使用するエンジン車から全ての電動車(HEV/PHEV/BEV/FCEV)まで幅広い選択肢を提供する「マルチパスウェイ戦略」による脱炭素化への対応を、自動車メーカーをはじめとしたビジネスパートナーと連携して進めていきます。重要なことは、変化に追随するだけでなく、お客様の困りごとを解決しながら、お客様や世の中が必要とするものをつくり出すことで「お役に立つ」強い想いです。こうした取り組みを進めることで、これからもお客様(=社会)

に必要とされる企業であり続けられると信じています。

当社にとって、トヨタ自動車をはじめとするトヨタグループ各社との連携が、これまで以上に重要となっています。まずは、グループ内で何が必要とされているかをこれまで以上に知り、お互いが持つ技術や製品をもっとも共有することで、もっとも世の中やグループのお役に立てることがあるのではと思い、社長就任直後から、グループ各社のトップの皆さんと対話を続けています。トヨタグループの中でも愛知製鋼は特殊鋼メーカーであるとの認識しかお持ちでない方もまだまだ多いため、対話を通じて、特殊鋼以外の強みや保有技術を理解いただくとともにトヨタグループ各社の課題把握に努めています。

また、外部環境の変化はますます激しくなっています。一例として自動車の電動化があげられます。中長期的な需要の増加は確実視されていますが国や地域によりばらつきもあり、全体ではこれまで予想されていたよりも成長速度の鈍化が見られます。電動車では1台あたりの特殊鋼使用量が少なくなるわけですから、当社が新たにお役に立てることを考えるのはもちろん、各国の政策や自動車メーカーの事業戦略、エンジン車の市場動向など、国や地域の社会状況もふまえ、「どこで、何が必要とされるのか」をしっかりと見極め、柔軟に対応していく必要があります。変化の方向はこの3~4年



でもう少しははっきりしてくると考えています。その方向性を的確にとらえ、少し先回りして準備することが重要だと思っています。脱炭素という大きな流れを見据えつつ、現地の動向や情報をつぶさに確認し、必要に応じて素早く軌道修正していく考えです。

### 新中期経営計画に 全員で取り組む

2021~2023年度の中期経営計画については、営業利益目標150億円に対して実績は103億円となりました。その要因として、サプライチェーンの混乱による自動車生産の停滞などの影響で、特殊鋼や鍛造品の売上が伸びなかったことがあげられます。同業他社と比較し、自動車向けの売上が占める割合の高い当社にとって、影響は大きいものとなりました。これまで安定していた受注量が急激かつ大きく変動するという、経験したことのない状況に対応するための仕組みが十分でなかったため、対策が後手に回ってしまったことは否定できません。原材料や燃料の価格高騰分の販売価格への転嫁などに取り組んできましたが、付加価値を高めるような先手を打つ活動までには至りませんでした。

その一方で、新たな製品や新技術の蓄積は想定以上に進んでおり、自動運転支援システムや農業資材である鉄供給材において事業化の可能性が見えてきたことなど、成果があがっています。

新中期経営計画の策定にあたっては、外部環境の変化に対する準備不足を反省し、環境変化に強い体質にするにはどうすべきか、ということに特に意識して検討を進めました。組織だけでなく、日々の業務を通じて、全社に浸透させていく必要があると考えています。また鋼材長さ公差外れ問題の反省から、内部監査機能の独立性を担保した社長直轄の本部を設置するなど、コンプライアンス機能を強化するための組織体制に改めました。新製品の開発・事業化の進め方も大きく変えていきます。これまでは自社が保有する技術を起点に開発を進めていました。これをお客様視点での困りごとを起点に、当社の強みである素材や部品、技術がどのようにお役に立てるかを的確に把握し、その先にある社会ニーズや社会的課題のソリューションとして提案することで迅速な開発・事業化につなげます。そのために、営業と開発

が連携し、製品開発から事業化までを一体で推進する体制にしました。

新中期経営計画のスローガンは「変革のリーダー、私。」を掲げています。目まぐるしく変化する現代では与えられたことをやっているだけでは、企業として存続することができません。一人ひとりが、自分の持ち場で何ができるかを主体的に考え、素早く行動できるようにならなければ、変化にはとても対応できません。従業員の皆さんにそうした思いを共有してもらいたいと考え、皆で議論し決めました。スローガンが示す通り、まず、向こう三年間は、一人ひとりがリーダーになる、ボトムアップでの変革に挑戦します。そして経験から学び、気づきを得る、問題解決の引き出しを数多く備え、主体的に考案できる仲間を一人でも多く増やし、変化に強い組織へビルドアップしていきます。

### お客様ニーズに応え続ける

将来の人口動態や社会構造の転換を踏まえると、従来の特殊鋼や鍛造品の需要は中長期的に漸減傾向にあるかもしれません。しかし、そのようななかでも、お客様や社会からの新たなニーズや期待は確実に存在し、これからも必要とされ続けることは間違いありません。例えば、電気自動車に使われるe-Axle用ギヤは、エンジンよりも高い回転数に耐えられる、従来以上の強度が求められています。そのほかにもエネルギー分野における耐水素脆化特性をもつステンレス鋼など新たなニーズに対して、現有設備で対応できるのか、それとも思い切った投資が必要になるのかも含めて、この3年間でしっかりと検討していきます。鍛造品事業については、効率化に向けた対応も進めていきます。鍛造品の製造にはそれぞれの種類・形状・寸法に応じた金型やプレス機が必要です。また、自動車の生産には多くの種類の鍛造品が必要であり、電動化が進展してもそれは変わりません。多種多様な鍛造品を1台の設備で生産できる多品種少量ラインなど、次世代鍛造工法の開発に取り組んでいます。

海外に目を向けると、経済成長が著しいグローバルサウスのなかでも、特に有望な成長市場であるインドでのビジネス拡大に取り組んでいます。2019年にはインドの特殊鋼メーカーであるバルドマンスペシャルスチール社に出資しました。



これまで品質向上、製造能力拡大の技術協力など協業を進めており、今後も重要なパートナーとして位置付け、関係を深めていきます。鍛造拠点は、海外5拠点(アメリカ、中国、タイ、フィリピン、インドネシア)をベースに収益力の強化を進めつつ、新たな需要やサプライチェーンなどに変化があった場合には、いつでも動き出せる準備をしています。

ステンレス事業では、製造から設計協力・製作・現場施工までを一貫して手がける体制が整い、その点では日本国内でオンリーワンの存在だと自負しています。自分たちで造っているからこそ、加工方法や使い方を誰よりも知っています。その強みと提案力を活かし、もっとも「お役に立てる」サービスが提供できるように活動していきます。加えて、土木や建築分野におけるステンレス鋼の適用拡大を進め、需要創出にも取り組んでいきます。高い耐久性、耐食性やライフサイクルコストの優位性により、老朽化した道路橋や水門などの社会インフラの補修・更新に対し「世のため、人のため」に「お役に立てる」製品を提供していきます。

スマート事業では、生産能力を増強したパワーカード用リードフレームで自動車の電動化進展のお役に立っています。おかげ様で現在、主要なお客様の全ての電動車にお使いいただいています。これまで培ってきた精密加工、表面処理、画像検査の技術力を武器に、品質やコストをさらに磨き、ダントツにお役に立つ製品であり続けることで当社シェアの維持・拡大を図ります。ネオジム磁石においても、レアアースなどの調達リスクを低減する省資源、易リサイクル性など社会

課題のソリューションとして提案し、お役に立てるよう活動しています。

新事業では、将来お役に立てそうな製品のひとつにGMPS (Global Magnetic Positioning System・磁気マーカシステム)による自動運転支援システムがあります。地面に設置した磁気マーカが発する磁気信号を、センサモジュールに搭載した超高感度磁気センサ「MIセンサ」が検知し、自転車位置を高い精度で推定して、自動運転などの高度な車両制御を支援する磁気式自転車位置検知システムです。自動運転の実用



化に向け、政府や自治体などをパートナーに、30件以上の実証実験や社会実装を進めてきました。しかし、制度面での制約などもあり、一般道や高速道路などのいわゆる開放空間での実用化やビジネス化には、しばらく時間が必要と考えています。一方、工場や空港などの閉鎖空間においてはすでに実用化の目的が立ち、適用範囲が拡大しています。まずは広大な敷地の製造工場を多く保有するトヨタグループのお役に立てるはずだと、具体的な提案を始めており、すでに一部工場での導入も進められています。これは無人搬送システムとなるため、運搬の効率化だけでなく労働力不足などの社会課題に対するソリューションとしても、自信を持ってお勧めできる製品です。

さらなる新事業の創出にも注力していきます。今年の4月から新たに営業統括本部に新市場開拓室を設置しました。従来以上に積極的にお客様ニーズを深耕し、開発本部と一体となって、商品企画から開発・量産・販売までをシーム

レスにつなげることで、お役に立てる範囲の拡大とそのスピードアップにつなげていきます。

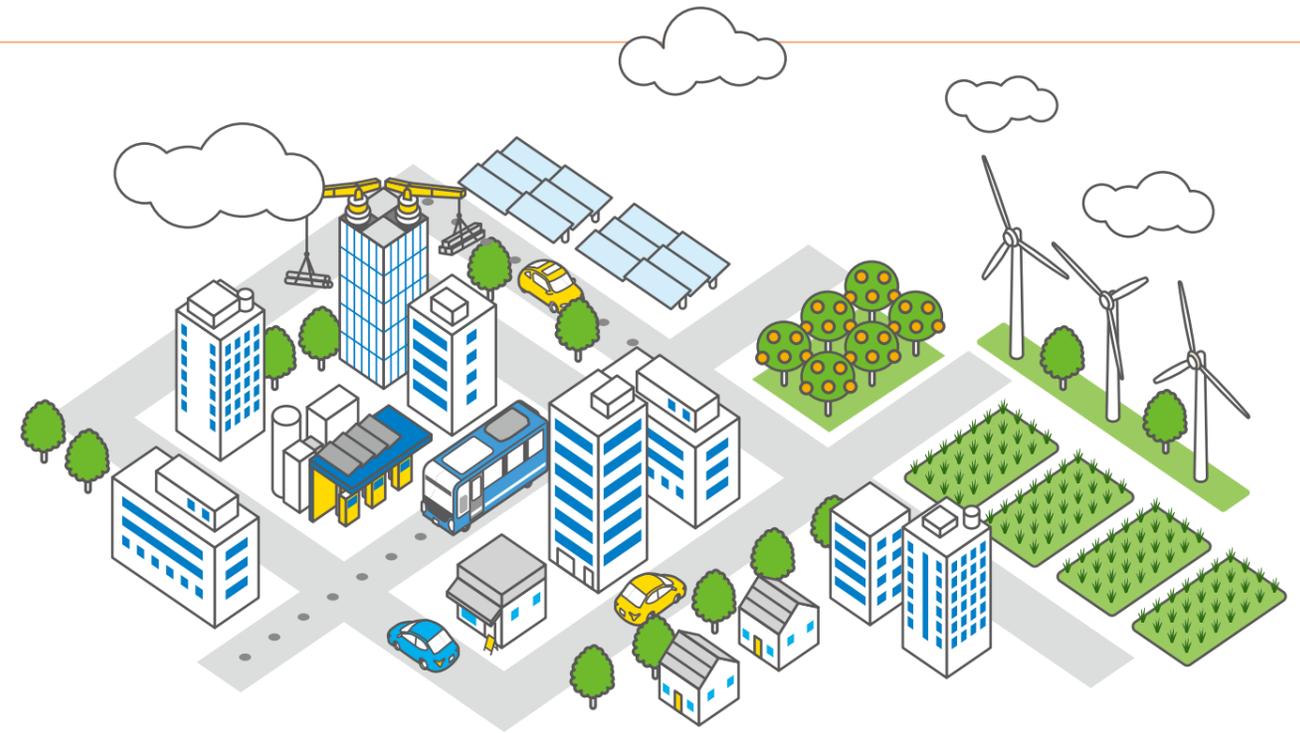
### カーボンニュートラルの実現に向けた 特殊鋼電炉メーカーならではの取り組み

当社はCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で2030年度までに50%削減し、2050年度までにはカーボンニュートラルを達成することを目指しています。鉄スクラップを電気炉で溶解し特殊鋼を製造しているため、電力や都市ガスの使用によるCO<sub>2</sub>排出量が約9割を占めています。そのため、カーボンニュートラルに向けて「省エネの深化・追求」「再生エネルギーの活用」「脱炭素技術の開発・導入」を重点に取り組んでいます。2030年度までの50%削減に向けた道筋も明確になってきました。特に「省エネの深化・追求」は、自分たちの強みを活かせるソリューションとして、重点的に取り組んでいます。事務部門も巻き込み、部門別に省エネ目標を設定し、経営陣が毎月の実績をフォローするなど、全社をあげて取り組んでいます。また、もう一段上を目指した活動として、工程の省略・短縮やバイオ加炭材の活用、構内物流の電動化、トヨタ自動車の熱マネジメント技術を活用した次世代の省エネ型電気炉などの技術開発にも取り組んでいます。

### 経営は人。 人を大切にしながら経営を推進する

人材育成も当社にとって大きなテーマです。「厳しくも温かく」をキーワードに進めています。「厳しく」とは、問題に直面した際に安易に諦めてハードルを下げるのではなく、解決するために何をすべきか、何ができるかを真正面から考え、乗り越える姿勢を育むことが狙いです。そうした人材が増えるほど、お客様(=社会)のお役に立てる機会が増えると考えており、愚直に進めていきたいと思えます。タフな課題を提示する一方で、「どうすればやれるか」とともに考え、寄り添う姿勢を示すことで温かくカバーする、それが「厳しくも温かく」です。

私自身も数多くの困難な課題に直面しながら、周りの仲間にも助けを求めながら何とか乗り越えようと全力を尽くすなかで、多くを学び、育てられてきました。このような真っ当



な経験を重ねた人たちがリーダーになれば、会社は健全に成長していけると信じています。

これまでカンパニー制を導入・運営するにあたり、執行側にさまざまな権限移譲をすることで意思決定のスピードアップを進めてきました。今後はその方向性は維持しつつも、重要な議題に対しては社内横断で議論・検討する機会を増やしたいと考えています。自部門内だけで検討してきたことも、多様な視点から「本当にそれでよいのか？」を問うたうえで、意思決定していきます。正解が見通しにくい時代、意思決定の質を上げるという観点から必要なことと考えています。

次世代幹部人材の育成に関しては、以前と比較しても経営と執行の分離が進んだことで、執行側の人たちが経営に触れる機会が減っていると感じています。これまでも選抜された人材に経営トップミーティングへ参加してもらい、経営陣の議論を見て学んでもらうなどしていましたが、これをさらに一歩進め、議論に参加する機会を増やしていきます。

### ステークホルダーの皆様へ

株主・投資家の皆様からの当社に対する評価は、株価などにも表れているとおり、厳しいものと認識しています。景気循環や市況などの影響を受けやすい業種であることを考慮

しても、期待に応えきれない部分があると認識しています。株主価値・企業価値の最大化に向けては、基幹事業の稼ぐ力を強化し、新たな事業の成長で収益力を高めることに加え、政策保有株式のさらなる売却や株主還元の実施、株式分割による流動性改善など、外部環境等も考慮しつつ、ステークホルダーの皆様の意見も踏まえながら、検討・実行していきます。

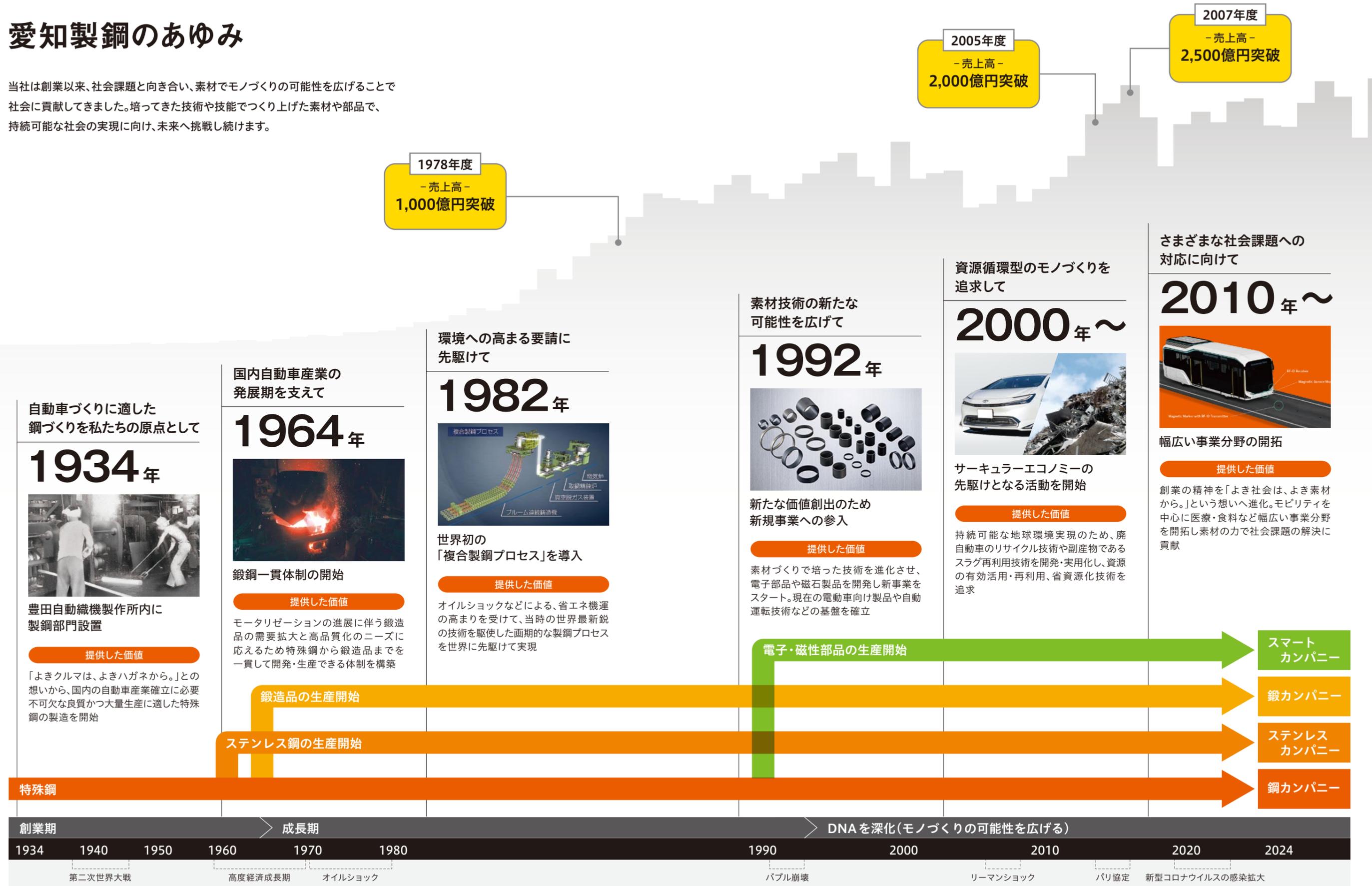
当社は、1940年の創立から84年を迎えます。長年にわたって事業を続けられたのは、お客様のお役に立ち続けてきたからだと考えています。お客様(=社会)のお役に立つことが当社の存在意義であるということを従業員一人ひとりが認識し、徹底できるよう、使命感を持って取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社へのご理解とご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長

後藤尚英

# 愛知製鋼のあゆみ

当社は創業以来、社会課題と向き合い、素材でモノづくりの可能性を広げることで社会に貢献してきました。培ってきた技術や技能でつくり上げた素材や部品で、持続可能な社会の実現に向け、未来へ挑戦し続けます。



自動車づくりに適した鋼づくりを私たちの原点として

**1934年**



豊田自動織機製作所内に製鋼部門設置

提供した価値

「よきクルマは、よきハガネから。」との想いから、国内の自動車産業確立に必要な良質かつ大量生産に適した特殊鋼の製造を開始

国内自動車産業の発展期を支えて

**1964年**



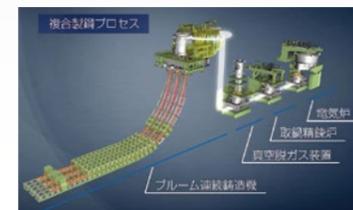
鍛鋼一貫体制の開始

提供した価値

モータリゼーションの進展に伴う鍛造品の需要拡大と高品質化のニーズに応えるため特殊鋼から鍛造品までを一貫して開発・生産できる体制を構築

環境への高まる要請に先駆けて

**1982年**



世界初の「複合製鋼プロセス」を導入

提供した価値

オイルショックなどによる、省エネ機運の高まりを受けて、当時の世界最新鋭の技術を駆使した画期的な製鋼プロセスを世界に先駆けて実現

素材技術の新たな可能性を広げて

**1992年**



新たな価値創出のため新規事業への参入

提供した価値

素材づくりで培った技術を進化させ、電子部品や磁石製品を開発し新事業をスタート。現在の電動車向け製品や自動運転技術などの基盤を確立

資源循環型のモノづくりを追求して

**2000年～**



サーキュラーエコノミーの先駆けとなる活動を開始

提供した価値

持続可能な地球環境実現のため、廃自動車のリサイクル技術や副産物であるスラグ再利用技術を開発・実用化し、資源の有効活用・再利用、省資源化技術を追

さまざまな社会課題への対応に向けて

**2010年～**



幅広い事業分野の開拓

提供した価値

創業の精神を「よき社会は、よき素材から。」という想いへ進化。モビリティを中心に医療・食料など幅広い事業分野を開拓し素材の力で社会課題の解決に貢献

特殊鋼

鍛造品の生産開始

ステンレス鋼の生産開始

電子・磁性部品の生産開始

スマートカンパニー

鍛カンパニー

ステンレスカンパニー

鋼カンパニー

創業期 → 成長期 → DNAを深化(モノづくりの可能性を広げる)

1934 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2024

第二次世界大戦

高度経済成長期

オイルショック

バブル崩壊

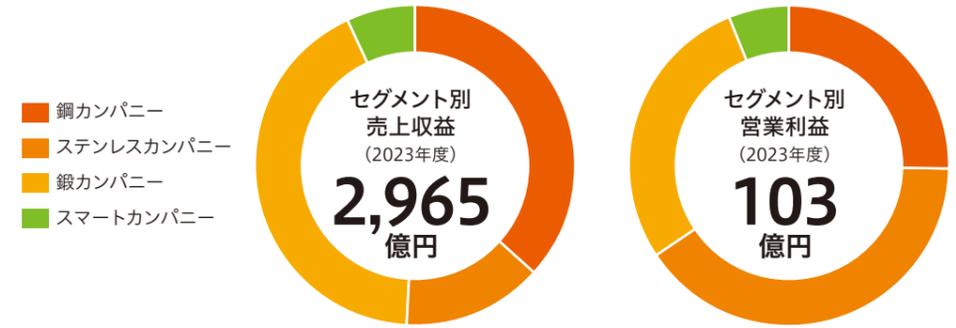
リーマンショック

パリ協定

新型コロナウイルスの感染拡大

# 事業と強み

自動車づくりに必要な特殊鋼の製造から始まり、鍛造品、ステンレス鋼、素材づくりの技術を活かしたスマート製品(電子部品・磁石・デンタル・センサ・鉄供給材など)の幅広い分野で事業を展開しています。

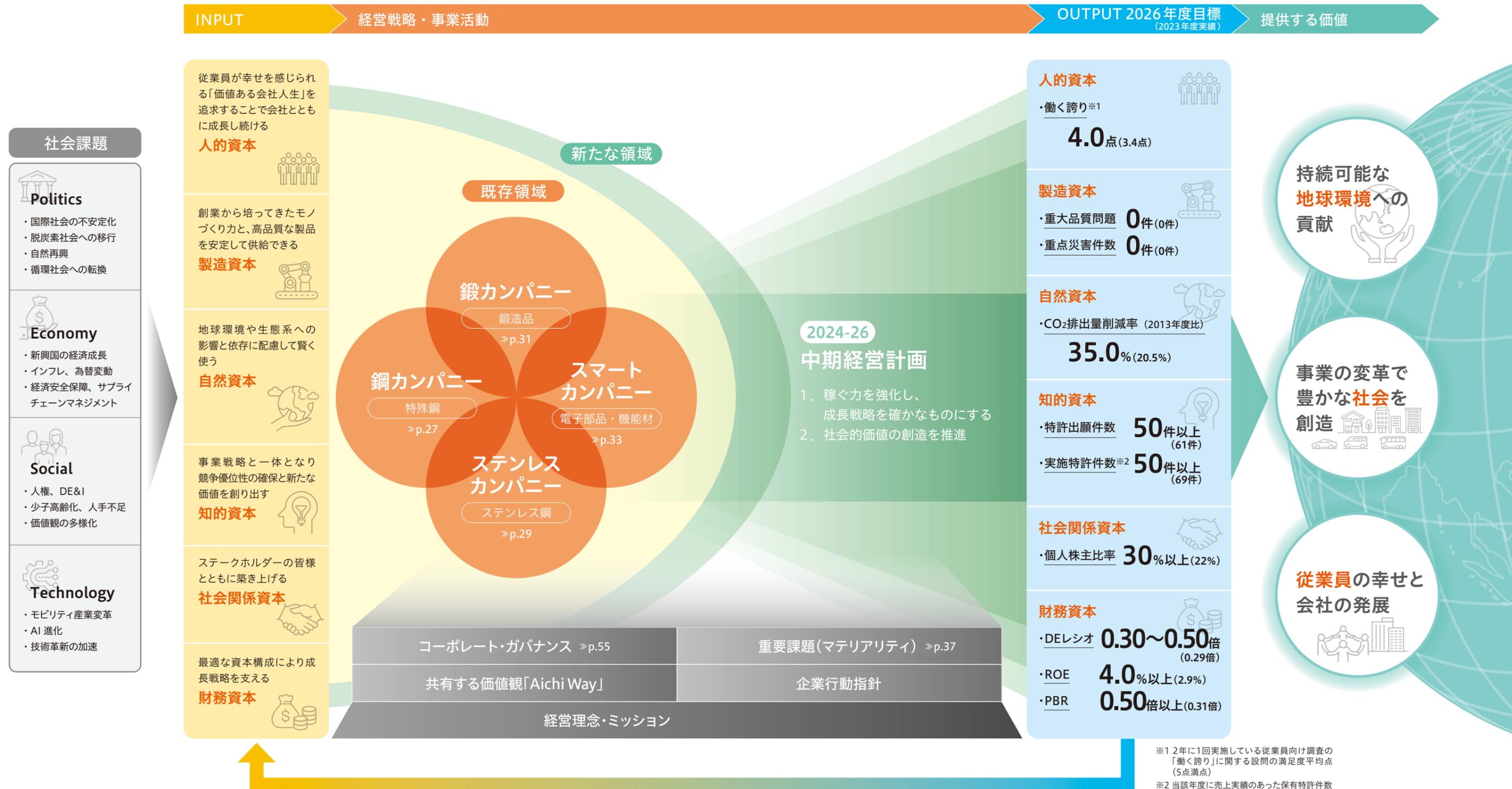


		社会にもたらす価値		
<p><b>ハガネ 鋼カンパニー</b></p>	<p>半世紀以上にわたって培ってきた特殊鋼製造の知見と技術力をベースに、ナンバーワン品質を追求し、進化し続けています。</p> <p><b>培ってきた強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●創業以来、長年にわたり経験を蓄積しながら進化してきた素材開発力</li> <li>●自動車をはじめとした基幹産業を支えてきた高強度、耐摩耗性などの高機能性</li> </ul>	<p>限られた資源を有効活用する</p> <p><b>資源循環の仕組み</b></p> <p>自動車やインフラの解体などにより発生する鉄スクラップを特殊鋼に生まれ変わらせる「資源循環」と、高炉と比較して製造時のCO<sub>2</sub>排出量が少ない電炉とグリーン電力活用による「脱炭素」によって、電炉特殊鋼メーカーとして、サーキュラーなモノづくりを実現しています。</p>	<p><b>主な製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機械構造用炭素鋼・合金鋼 ・焼入性を保証した構造用鋼 ・非調質鋼 ・ポロン鋼 ・ばね鋼</li> <li>・高炭素クロム軸受鋼</li> <li>●貢献する領域 モビリティ</li> </ul>	<p><b>グループ会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アイチセラテック株式会社:耐火物製造、工業炉エンジニアリング</li> <li>・近江鉱業株式会社:石灰石等鉱物の採掘・加工および販売</li> <li>・アイチ物流株式会社:鋼材・鍛造品の輸送</li> </ul>
<p><b>ステンレスカンパニー</b></p>	<p>国内ステンレス形鋼のトップメーカーとして、形状・鋼種で4,000種類を超える多品種・小ロット生産を実現し、多様なお客様のニーズにお応えしています。</p> <p><b>培ってきた強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●1958年、国内初の熱間成形ステンレスアングルの生産以来、蓄積されたさまざまな形状、寸法の熱間成形技術</li> <li>●設計協力・工場製作・現場施工まで手掛けるステンレス鋼構造物エンジニアリング技術</li> </ul>	<p>安全・安心を提供する</p> <p><b>インフラ材料</b></p> <p>ステンレス鋼の持つ耐食性・耐熱性、長寿命などの特性を活かして、橋梁や水門から食品、医薬品プラントなどの構造材として社会インフラの強靱化に寄与しています。また、特性の一つである耐水素脆化特性により、脱炭素エネルギーとして期待される水素エネルギーの普及にも貢献しています。</p>	<p><b>主な製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ステンレス鋼(平鋼・形鋼・丸棒・鉄筋) ・ステンレス鋼構造物エンジニアリング</li> <li>●貢献する領域 ソサエティ(インフラ)</li> </ul>	<p><b>グループ会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・愛鋼株式会社:鋼材の加工および販売</li> <li>・アイチ テクノメタル フカウミ株式会社:鋼材の圧延、二次加工および販売</li> <li>・アイチコリア株式会社:鋼材および電子機能材料・部品および磁石応用製品の輸入・販売</li> </ul>
<p><b>キタエル 鍛カンパニー</b></p>	<p>鋼材から鍛造品の生産までを自社内で行える鍛鋼一貫の強みを活かし、自動車の軽量化・高性能化に貢献する付加価値の高い部品の生産を行っています。</p> <p><b>培ってきた強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●鍛鋼一貫の強みを活かした高品質な製品の提案力</li> <li>●高機能・高精度な製品を生み出せる世界トップレベルの鍛造技術</li> </ul>	<p>地球温暖化防止に貢献する</p> <p><b>鍛造技術</b></p> <p>「走る・曲がる・止まる」という自動車の基本性能を支えるQCD※に優れた鍛造品を提供しています。また、電動車の普及で需要の高まる電動アクスルなどをはじめとした、自動車のマルチパスウェイに対応した製品を提供することで自動車の脱炭素化にも貢献しています。</p> <p>※ QCD: Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の略。製造業における重要な要素</p>	<p><b>主な製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・熱間・冷間鍛造品 ・機械加工品(エンジン部品、シャシー部品、ドライブトレイン部品など)</li> <li>●貢献する領域 モビリティ</li> </ul>	<p><b>グループ会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社アスデックス:鍛造用金型の開発、設計、製造および販売</li> <li>・アイチ フォージ ユーエスエイ株式会社:鍛造品の製造および販売</li> <li>・アイチ フォージ フィリピン株式会社:鍛造品の製造および販売</li> <li>・アイチ フォージ(タイランド)株式会社:鍛造品の製造および販売</li> <li>・上海愛知鍛造有限公司:鍛造品の製造および販売</li> <li>・アイチ フォージング インドネシア株式会社:鍛造品の精整および販売</li> </ul>
<p><b>スマートカンパニー</b></p>	<p>電子部品、磁石、デンタル、センサに加え、特殊鋼製造のノウハウから生まれた鉄供給材の5事業で新ビジネス創出を推進しています。</p> <p><b>培ってきた強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●素材技術のDNAを活かした新製品でスマート社会の可能性を広げる応用力</li> <li>●幅広いお客様へ貢献できるオンリーワンの技術力</li> </ul>	<p>電動車の普及拡大に貢献する</p> <p><b>電子部品・機能材料</b></p> <p>優れた放熱性を実現するパワーカード用リードフレームにより半導体の性能を最大限に引き出し、電動車の高性能化と普及に貢献します。</p> <p>食料問題に貢献する</p> <p><b>鉄供給材</b></p> <p>世界の30%を占めるアルカリ土壌で、食料増産を可能にするとともに、これまで不毛とされていた土地の緑化によりCO<sub>2</sub>の吸収を促進し温室効果ガスの削減に貢献します。</p>	<p><b>主な製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子機能材料・部品 ・ネオジム系異方性ボンド磁石(マグファイン®) ・歯科用磁性アタッチメント</li> <li>・超小型・超高感度磁気センサ(MIセンサ) ・植物鉄供給材 など</li> <li>●貢献する領域 モビリティ・ソサエティ(医療・農業)</li> </ul>	<p><b>グループ会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アイチ ヨーロッパ有限公司:鋼材および電子機能材料・部品および磁石応用製品の輸入および販売</li> <li>・愛知磁石科技(平湖)有限公司:電子応用機器および磁石応用製品等の販売</li> <li>・浙江愛智機電有限公司:モータ用磁石および磁石応用製品の製造</li> </ul>

その他機能 | アイチ情報システム株式会社:ソフトウェアの開発、コンピュータおよび周辺機器の販売、メンテナンス  
アイコーサービス株式会社:日用雑貨品等販売業、飲食店業、給食業および造園緑化事業

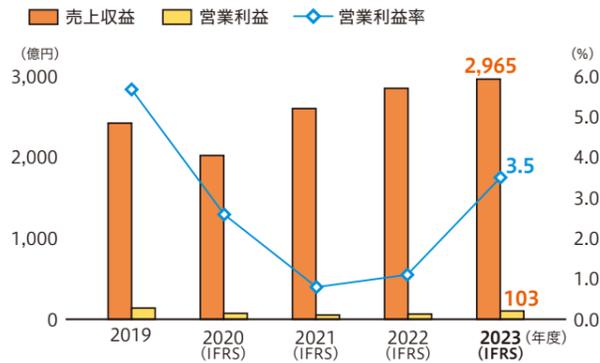
# 価値創造プロセス

愛知製鋼グループは、社会課題を起点に、経営理念を基盤として創業から培ってきた資本(強み)を活用し、素材メーカーとして新たな領域を切り拓き、事業活動を通じて「地球環境」「社会」「従業員」を中心とした3つの価値を提供することで持続的な社会への貢献と企業価値の向上を目指します。



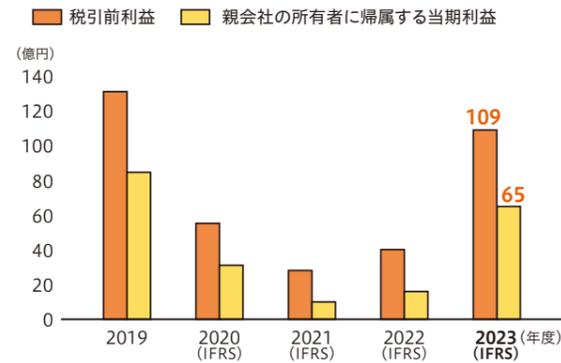
# 財務・非財務ハイライト

売上収益/営業利益/営業利益率



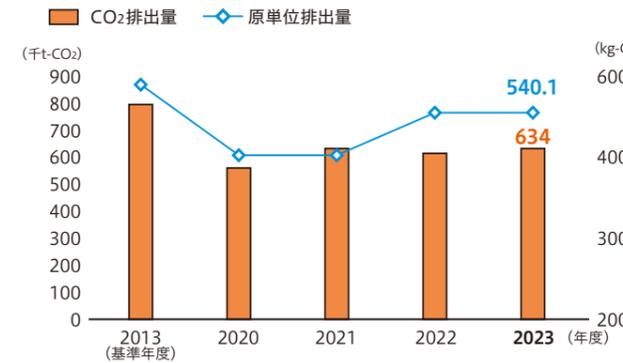
2023年度の売上収益は過去最高の2,965億円となり、前年度に比べ114億円の増収となりました。営業利益は103億円と前年度に比べ71億円の増益となりました。

税引前利益/親会社の所有者に帰属する当期利益



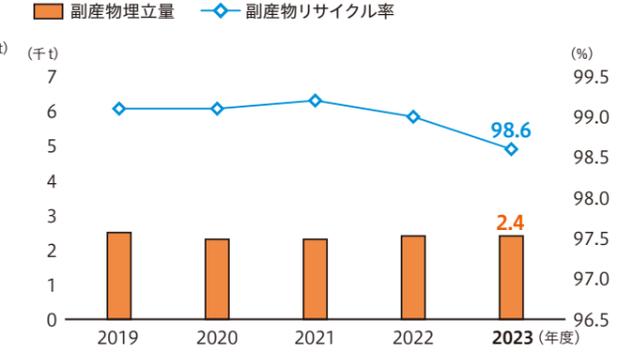
2023年度の税引前利益は109億円と前年度に比べ69億円の増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は65億円と前年度に比べ49億円の増益となりました。

CO<sub>2</sub>排出量/原単位(単体)



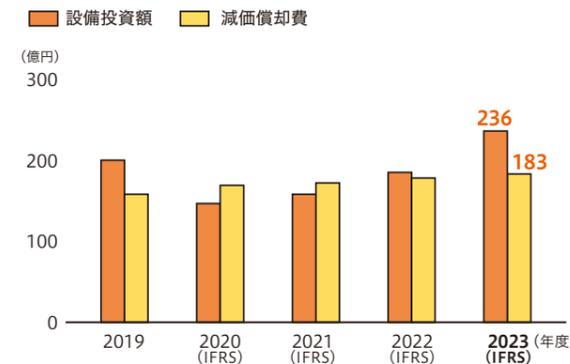
2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は、基準年度比163千t-CO<sub>2</sub>の排出量削減となりました。原単位排出量は基準年度比54.8kg-CO<sub>2</sub>/tの減少となりました。

副産物埋立量/リサイクル率



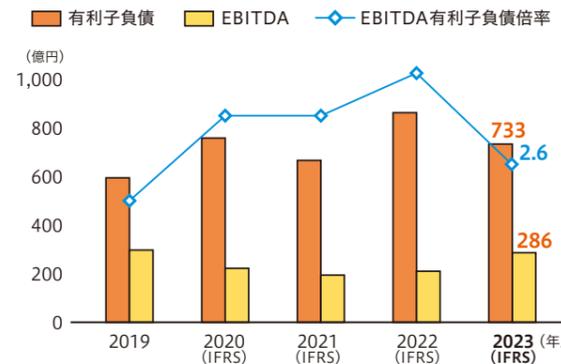
2023年度の副産物埋立量は前年度と同水準の2.4千tとなり、その結果、副産物のリサイクル率は98.6%となりました。

設備投資額/減価償却費



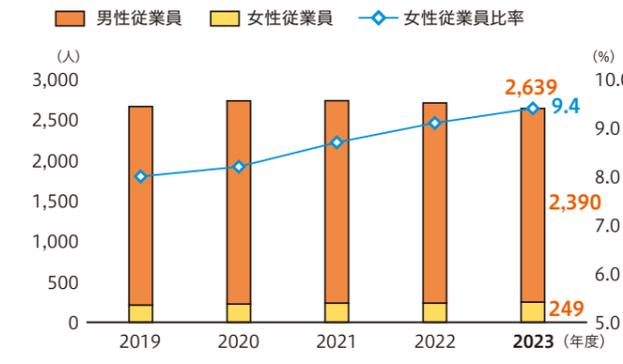
2023年度の設備投資は236億円と前年度に比べ51億円の増加となりました。減価償却費は183億円と前年度に比べ5億円の増加となりました。

有利子負債/EBITDA/EBITDA有利子負債倍率



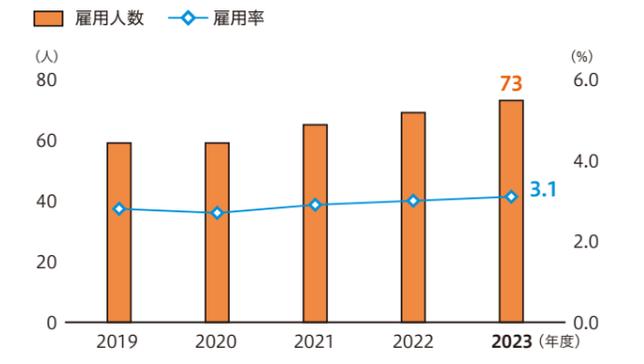
2023年度の有利子負債は733億円と前年度に比べ130億円の減少となりました。

従業員数/うち女性従業員数(単体)



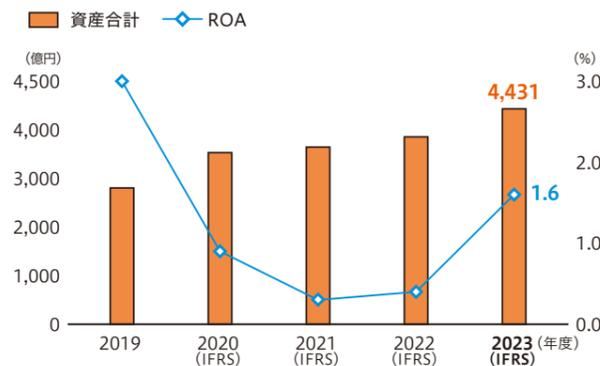
当社では、ダイバーシティの一環として性別に関係なく、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、社会に価値を提供していくことを目的に女性の活躍推進に取り組んでいます。

障がい者雇用(単体)



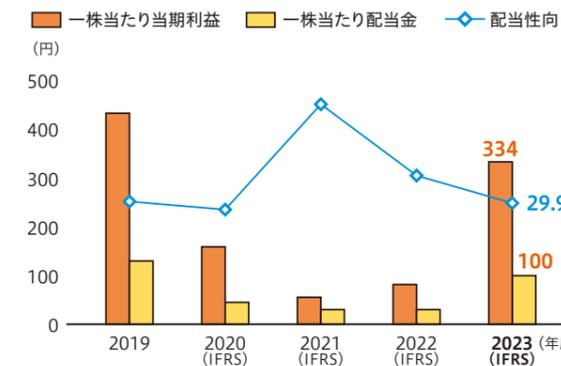
当社では障がいのある従業員が能力を最大限に活かせるよう、業務の決定にあたっては個人の特性や本人の意欲を重視するとともに製造現場や事務部門など幅広い職場で活躍するための環境整備を推進しています。

資産合計/ROA



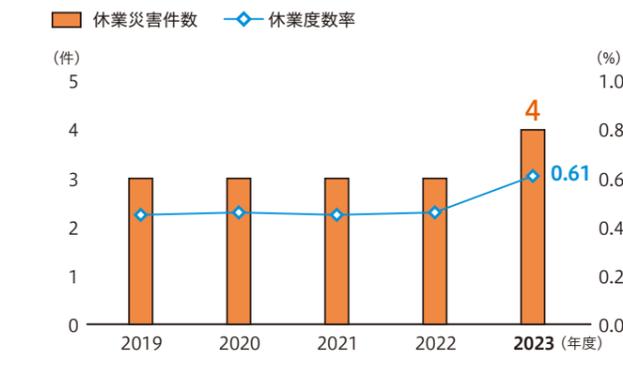
2023年度の資産合計はその他の金融資産などの増加により4,431億円となりました。ROAは前年度より1.2%改善し1.6%となりました。

一株当たり当期利益/一株当たり配当金/配当性向



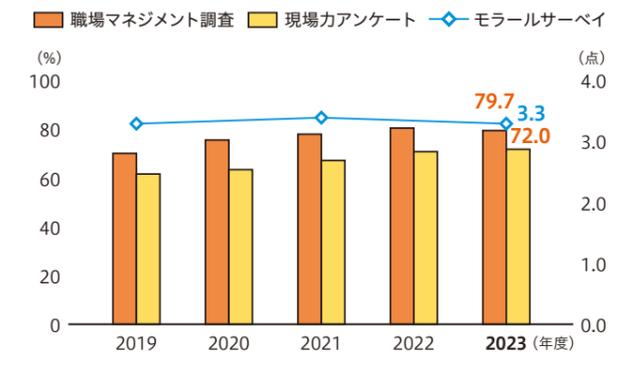
2023年度の一株当たり当期利益は334円となりました。一株当たり配当金は100円とし、配当性向は29.9%となりました。

労働休業災害件数/休業度数率(単体)



2023年度の労働休業災害件数は前年度と比較し1件増加の4件であり、休業度数率は0.61%となりました。

従業員エンゲージメント調査の肯定回答率(単体)



当社の全従業員を対象に各種調査を実施しています。調査結果をもとに全社・各部門・職場で必要な施策を決定・実行しており、施策の効果を次回の調査で確認しています。

## 2030年ビジョン/2021-23年度中期経営計画の振り返り

### ■ 2030年ビジョン ■

#### Company of Choice Globally ～世界中で選ばれる会社～

会社を取り巻く環境がかつてないほどのスピードで大きく変わっていくなか、すべてのステークホルダーに「愛知製鋼グループはこれからどうすべきか」という指針を示す必要があると考え、2020年8月に愛知製鋼グループ2030年ビジョンを策定しました。

#### 目指す姿・経営指針

当社グループは経営理念や価値観であるAichi Wayを基盤に、特殊鋼や鍛造品、電子部品・機能材料など高品質な素材の提供を通じ、地球環境と社会、そして従業員に価値を提供することで、年輪的成長を目指します。

#### 持続可能な地球環境への貢献

- 1 環境責任を果たす
- 2 低炭素社会に貢献
- 3 自然との共生

#### 事業の変革で豊かな社会を創造

- 1 既存事業の変革
- 2 新分野へ事業展開
- 3 モノづくりにこだわり、コトづくりを支える

#### 従業員の幸せと会社の発展

- 1 安全・安心な職場環境
- 2 ワーク・ライフの充実
- 3 自律型人材の輩出

## 2021-23年度中期経営計画の振り返り

2021-23年度中期経営計画は、2030年ビジョンの実現に向けたスタートとして今後3年間で取り組む重点課題と達成までの道筋を具体化した実行計画と位置づけ、2050年カーボンニュートラルや、自動車業界におけるCASE進展、DXなどのデジタル技術の進展、グローバル競争の激化などに対応するため、さまざまな施策を展開してきました。

### 経営目標と実績

	2023年度目標	2023年度実績
売上収益(億円)	2,508	2,965
営業利益(億円)	150	103
営業利益率(%)	6.0	3.5
配当性向(%)	30.0	29.9
ROE(%)	5.5	2.9
設備投資額(億円) <sup>※1</sup> <sup>※2</sup>	512	581
有利子負債(億円) <sup>※2</sup>	627	733
減価償却費(億円) <sup>※2</sup>	169	183

※1 2021-23年度の合計  
※2 当社単独

### 振り返りと課題

最終年度である2023年度の売上収益は当初目標を上回ったものの、営業利益については特殊鋼や鍛造品などの売上数量減少や電力価格をはじめとしたエネルギーコストの高騰などが影響し、目標未達となりました。基幹事業での安定した収益の確保と成長事業でのさらなる利益拡大などが、今後の主要な課題として顕在化しました。

- ・基幹事業：鋼カンパニー(特殊鋼)、鍛カンパニー(鍛造品)
- ・成長事業：ステンレスカンパニー(ステンレス鋼)  
スマートカンパニー(電子部品、機能材料)

## 2024-26年度中期経営計画

当社グループは、2024年5月に、同年4月からスタートする2024-26年度中期経営計画を公表しました。「世の中のお役に立つ」という創業の精神に立ち戻り、2030年ビジョンで経営指針として掲げた当社が社会に提供する価値の実現を目指しています。これからも社会やお客様の期待に応えることで、さらなる成長を果たせるよう変革を進めます。

### 経営環境認識と課題

#### 取り巻く経営環境

- ・サステナビリティに対する社会的関心の高まり(CN、高炉の電炉化)
- ・米中経済対立など地政学リスク
- ・グローバルサウスをはじめとした新興国の市場成長
- ・クルマの電動化進展
- ・先進国における少子高齢化

#### 課題

- ・経営環境の変化を迅速に捉え、お客様のニーズに的確に対応
- ・電動化進展に適応する事業強化と成長策の推進
- ・新たな社会課題解決への貢献と事業化

### 基本方針

この3か年で当社が社会から必要とされる「良き企業」であり「成長する企業」であることを改めて証明し、企業価値を最大化する

- 1 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする
- 2 社会的価値の創造を推進

### 経営目標

経済的価値と社会的価値の両立を目指し、企業価値の最大化に向けて、営業利益と非財務・財務の重要な指標を抽出し、目標を設定しています。

連結営業利益:150億円		
非財務資本		
人的資本	モラルサーベイ(愛知製鋼に勤めていて誇りを感じますか?)	4.0点
	慰安会参加率	100%
製造資本	重大品質問題/重点災害件数	0件
自然資本	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比)	35%
知的資本	特許出願件数	50件
	実施特許件数	50件
社会関係資本	個人株主持株比率	30%以上
財務資本		
①DELシオ(負債資本倍率):0.3~0.5倍	②ROE(自己資本利益率):4.0%以上	③PBR(株価純資産倍率):0.5倍以上

### 中期経営計画の位置づけ

2024年度からの3か年は、2030年ビジョンで経営指針として掲げた当社が社会に提供する価値を具現化し、成長を加速させるための第二ステージとして位置付けています。



## ① 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

当社の強みであるモノづくり力を活かし、基幹事業である特殊鋼や鍛造品の持つポテンシャルを最大限に発揮し安定的な稼ぐ力を強化するとともに、ステンレスや電子部品・機能材料などのビジネスにおいて成長を加速させます。営業と開発が一体となった体制を構築することでお客様への提案力を強化します。変化するお客様のニーズを的確に把握し、素早く対応することで、新製品・技術の開発から市場投入までの期間を短縮し、早期の事業化により、収益力を高めます。

### 施策・取り組み

#### 基幹事業

- 特殊鋼事業の持続的な収益力の確保 >>p.27
  - ・脱炭素社会へ特殊鋼で貢献する「鋼Reborn」の推進（「小断面 連続鋳造化技術」の実用化）
  - …工程省略によるCO<sub>2</sub>削減
  - …生産可能品種拡大による上方弾力性確保
  - …CO<sub>2</sub>削減を実現する「省エネ型電気炉」構想の検討



開発中の小断面連続鋳造化設備

- 鍛造業界再編を見据えた次世代鍛造工法の開発 >>p.31
  - ・多品種少量生産に対応可能な汎用型逐次成形技術とライン設計の開発による自動車用熱間鍛造品サプライチェーンの維持

#### 成長事業

- ステンレス鋼による社会貢献 >>p.29
  - ・インフラ更新需要に対応するため生産能力を3割増強（2023年度比）
  - ・エンジニアリング機能を活かした提案力強化による受注量拡大

- 成長市場を見据えた特殊鋼のグローバル戦略の推進 >>p.27
  - ・有望な成長市場であるインドにおける鋼材ビジネス拡大
  - …バルドマン スペシャル スチール社の品質向上・生産能力の拡大支援（日系自動車メーカーからギャ用鋼の認証取得）
  - …バルドマン スペシャル スチール社を活用しインド・ASEAN市場でのグローバル拡販を推進

- 自動車の電動化進展への対応 >>p.31
  - ・電動車に最適な高強度ギャ用鋼の開発
  - ・電動アクスル部品などの新製品の受注活動強化



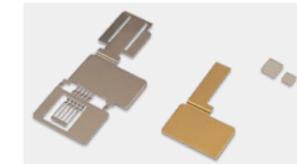
電動車に使用される電動アクスル用のシャフト(左)とギャ(右)



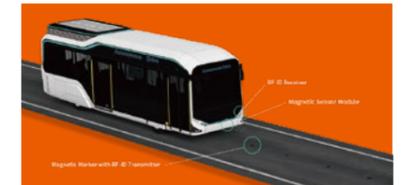
当社のステンレス鋼が使用されている首都高新宿線のトンネル消火設備

- スマート事業の成長促進 >>p.33

- ・電子部品（パワーカード用リードフレーム）
- …生産能力を現状の1.8倍に増強し収益力を拡大
- ・GMPS…構内物流市場への普及拡大による事業化推進
- ・磁石…サーキュラーな磁粉の開発・拡販による事業拡大
- ・鉄供給材…海外市場への注力と販売パートナーとの連携強化による事業拡大



パワー半導体を支える電子部品（パワーカード用リードフレーム）



自動運転車の正確な位置を推定する磁気マーカシステム「GMPS」

#### 新事業

- 営業・開発一体での提案型営業推進による新事業の早期立ち上げ
  - ・営業統括本部「新市場開拓室」…新たなニーズ・市場探索、開発品の事業化促進
  - ・開発本部「EVモータ要素開発室」…素材/部品分野での事業化加速

## ② 社会的価値の創造を推進

当社の強みである資源循環型のモノづくりを通じて社会的価値を創造し、サステナビリティ社会の実現に貢献します。本中計ではカーボンニュートラルの実現やサーキュラーエコノミーの確立に向けた活動を加速させます。その源泉となる「挑戦する人材づくり」とそれを育む「風土醸成」に注力していきます。

### 施策・取り組み

- サステナビリティ課題への対応 >>p.39～

サステナビリティの取り組みを経営戦略と一体的に強化することを目的に2024年4月に「サステナビリティ推進室」を新設

- 具体的な取り組み
- ・省エネや再エネ導入拡大など自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減
  - ・取引先と協働したサプライチェーンを通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減
  - ・グリーン鋼材など環境貢献製品の拡販による貢献
  - ・人権、自然環境の保全・再興、サーキュラーエコノミーなどの社会課題解決への貢献

- 「厳しくも温かく」人が育つ風土の醸成 >>p.45

最大の資産である人材が自然に育つ環境を整備

- 具体的な取り組み
- ・問題解決を通じた人材育成の強化
  - ・インナーブランディング強化による従業員エンゲージメントの向上

- 将来の持続的成長に向けた財務戦略 >>p.25

- ・利益率の改善と資産スリム化によるキャッシュ創出力向上
- ・成長事業への積極的な投資と株主還元の充実

- 具体的な取り組み
- ・政策保有株売却などによる資産スリム化
  - ・配当性向の見直しや自己株式取得による株主還元の充実

# コーポレート部門マネジメントメッセージ

急速に変化する経営環境に素早く対応し、力強く成長していくためには、変化に強い企業体質への転換が必要です。

2024-26年度中期経営計画では、コーポレート機能の強化を重点に取り組んでいきます。カンパニー間に横ぐしを通し、全社課題への対応とリソースの最適な配置を推進することで、効率的でスピーディーな企業運営の実現を目指します。ここでは、ステークホルダーの皆様に向けて各本部長から、各本部の役割や今後の取り組みについてのメッセージを掲載しています。



## 営業統括本部

### 各部門との連携を強化し、迅速に対応する営業体制を構築

2024年度から、営業統括本部は営業企画部、トヨタ営業部、特殊鋼営業部、ステンレス営業部の4部門体制となりました。国内外全てのお客様からの信頼を軸に、期待される営業を目指し、価値創造の源泉となる「先読みの顧客ニーズ発掘」で、企画提案する力を磨いてまいります。さらなる成長戦略となる次世代開発テーマの事業化については、開発本部との連携を緊密にして、顧客ニーズへの迅速な対応と、ビジネスモデルの確立を図ります。また、各カンパニーとの協業を強化し「モノづくり力との連携体制」を築き、変化する市場動向に対応していきます。そして、組織を支える営業人材の育成においては、現地現物での理解を徹底しつつ、厳しくも温かい風土の醸成に努めてまいります。



経営役員 営業統括本部長

深津 和也

## リスクマネジメント本部

### すべてのステークホルダーに安全と安心を提供

前中期経営計画では、外部環境への迅速な対応に大きな課題が残りました。新中期経営計画では、この経験から得た学びを活かし、将来の成長戦略をより確かなものにする必要があります。そのために、全社が安心して「売り、つくり、買い」を高める活動に注力できる環境の整備が、リスクマネジメント本部の存在価値であると考えています。

また、安全・環境・品質マネジメントを通して、すべてのステークホルダーに安全・安心を提供することが必要不可欠です。すべての業務において現地現物で、やるべきことの明確化ができていないか、やるべきこと以外を個人任せにしていないか、の観点から「ルールの制定と遵守」を徹底していきます。全員が「変革のリーダー、私。」を実践することで、よりよい職場風土や環境を醸成し、モノづくりの基盤強化に貢献します。



代表取締役 副社長  
リスクマネジメント本部長

中村 元志

## モノづくり革新本部

### 改善と革新の観点からモノづくりを支える

全社横断でモノづくり現場を支え、革新を目指すために、2024年度より生産管理部、ITマネジメント部、設備技術部の3部門体制になりました。従来の課題解決や維持管理の徹底に加え、競争力強化に必要な新しい考え方や、技術を積極的に導入していきます。

生産管理部はTPSなどの工場共通の課題や、サプライチェーンに横断する問題に取り組む効率的な仕組みを追求します。ITマネジメント部は、DX推進やサイバーセキュリティの高度化を、設備技術部はTPM活動の深化とIoT活用による設備管理の最適化に取り組めます。また、現場の改善マインド育成のため「見える化」を推進します。成果を明確にすることでやりがいを感じ、自発的かつ継続的に改善が行われる組織にしていきたいです。



経営役員 モノづくり革新本部長

木原 一馬

## 開発本部

### 成長分野と既存事業の両輪で研究開発を推進

モビリティ・社会の課題を解決する技術や製品の研究開発を進めることで、新事業の探索・創出と既存事業における技術基盤の構築と強化を目指します。また知的財産、標準化活動を推進する機能を担い、競争力確保や市場創出の視点で経営戦略に従来以上にコミットしていきます。開発テーマ探索では、営業統括本部との連携を強化し、産業界の幅広いニーズを適切に把握し、開発・事業化のスピードアップを目指します。また、大学をはじめとした研究機関との共創を深め、開発フェーズの迅速化を図ります。

人材面では、多様な専門性と発想力を活かせる風土を醸成し、積極的に挑戦するマインドを育むことで、活力ある組織を作り、新たな価値を社会に提供するプロ集団を目指します。



執行職 開発本部長

御手洗 浩成

## 経営企画本部

### 守りだけではない、攻めの姿勢で成長戦略を描く

社会からの期待値が大きく変化している昨今、いわゆるコーポレート機能もさらなる進化が求められています。財務や人事、コンプライアンスやガバナンスなど真つ当な会社としての基本的なレベルアップは当然として、よりアグレッシブに、成長に向けた舵取りが必要不可欠です。守りの固さに加えて、時には攻めの核になるマインドと能力、そしてスピード感を磨き成長を支えなくてはなりません。

先を読み、確実な成長戦略を描き、タイムリーかつダイナミックにリソースを配置します。そして何よりも従業員が誇りを持って働ける、すべてのステークホルダーから信頼される会社となるべく、エシカルでサステナブルな企業として「わくわくするgood company」を目指します。



取締役 経営役員 経営企画本部長

石井 直生

# 財務戦略

## 基本的な考え方

当社はいかなる事業環境においても、持続的に成長しステークホルダーに価値を提供し続けることが重要と考えています。そのため、事業利益をベースに、強固な財務基盤の維持を前提とした有利子負債の積極的な活用に加え、資産の圧縮によりキャッシュを創出し、成長投資と株主還元を積極的に配分することで資本効率の向上を目指します。

### ●2021-23中期経営計画の成果と課題

DEレシオなどの財務健全性を確保しつつ、既存事業を中心とした設備の老朽更新や維持補修などに投資し、安定した供給能力を確保することで、底堅い需要を捉え事業拡大に取り組んできました。しかし、コロナ禍による需要の伸び悩みで固定費が足枷となったこともあり、営業利益やROEは目標に対して未達となりました。その結果として、PBRなど市場からの評価も厳しいものとなり、収益性や資本効率において課題が顕在化しました。

## 2024-26年度財務目標

2026年度を最終年度とする新中期経営計画では、株主価値・企業価値の向上を目指して、成長戦略を着実に具体化し稼ぐ力の強化を最優先に取り組み、収益性の改善を図ります。あわせて、資本効率を高める資本施策や株主還元の充実化

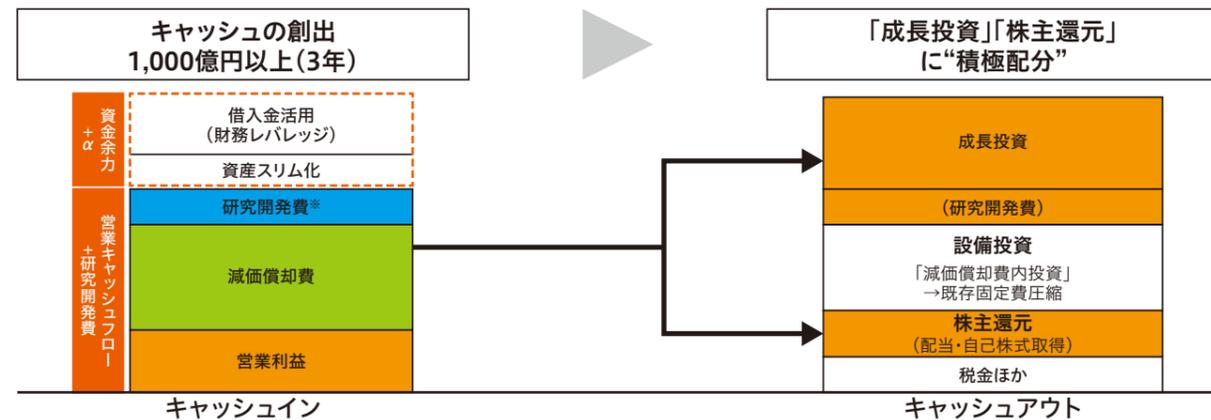
を推進します。2030年度にPBR1.0倍を目標に、その通過点となる新中期経営計画の2026年度目標の達成に向けて、市場の理解と信頼を得られるよう、着実に改善を進めていきます。

① DEレシオ (負債資本比率)	0.3~0.5倍	② ROE (自己資本利益率)	4.0%以上	③ PBR (株価純資産倍率)	0.5倍以上
---------------------	----------	--------------------	--------	--------------------	--------

## キャピタル・アロケーション

株主価値・企業価値の最大化に必要な成長投資の源泉となるキャッシュフローについては、新中期経営計画の3年間で1,000億円以上の創出を目指します。キャピタル・アロケーションを通じた当社グループの成長実現に向け、①営業

キャッシュフロー最大化に向けた稼ぐ力の強化、②機動的な資金調達・適度なレバレッジ活用による最適資本構成の追求、③資産のスリム化による資本効率の向上の3つを重点課題として継続的に取り組みます。

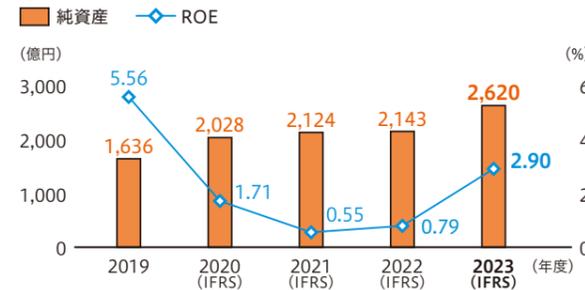


※ 営業利益算出時のコストである研究開発費を外出で表記

## 稼ぐ力の強化

営業と開発が一体となった新事業の成長加速や、既存事業のポテンシャル最大発揮による収益性改善の実現に加え、設備投資の厳選や原価低減も重要な課題です。設備投資については、事業領域の特性や市場ステージを考慮し、一つひとつの案件を精査・厳選し、メリハリを利かせて戦略的に進めていきます。また、将来の稼ぐ力につながる重要な成長投資として、人的資本をはじめとした非財務資本への投資にも注力しています。デジタルやサステナビリティ分野の人材育成に加え、スキルを事業に活用できる実現力を重視して進めています。

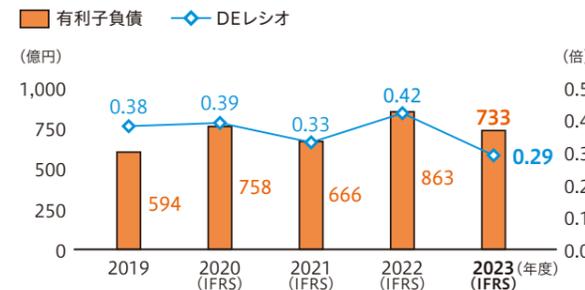
### ◆ 純資産/ROE



## 最適資本構成

これまでは、トヨタグループの素材メーカーとして「安定供給」「安定した財務基盤」を重視してきました。しかし、昨今の自動車産業をはじめとした環境の変化に対応し、成長を遂げるには、財務レバレッジも活用した機動的な資金調達が必要不可欠と考えています。事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件を踏まえ、最も適切と考えられる手段で調達することとしており、DEレシオ0.3~0.5倍を目安としています。

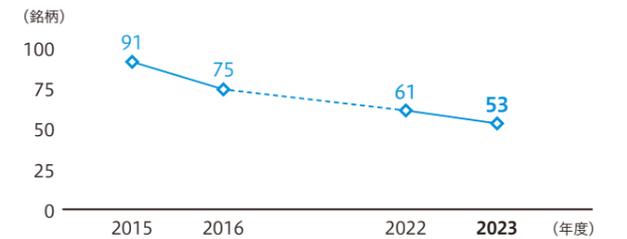
### ◆ 有利子負債D/DEレシオ



## 資産のスリム化

余剰資金の活用や棚卸資産圧縮などにより、成長投資や株主還元バランスよく配分する方針です。政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の適否を検証しています。保有目的や保有に伴う便益などを、保有する全銘柄を対象に精査し、意義や合理性が認められないと判断した株式は売却を進めています。2023年度は、上場株式8銘柄を売却しました。今後も資本効率向上の観点から、純資産比で10%未満(2024年3月末時点12.8%)を目標に、継続的な検証と削減を進めていきます。

### ◆ 政策保有銘柄数の推移



## 資本コスト低減

当社が目指す中長期的な成長性と提供する価値を、多くの投資家の皆様にご理解いただくことが重要と考えています。そのために、適時・的確な情報発信、建設的な対話とその実効性向上に取り組んでいきます。また将来の不確実性解消に向けたサステナビリティ活動の充実などにより、株主資本コストの低減に注力していきます。

### 今後の企業価値向上に向けて

今後は、成長投資に必要な資金も考慮しつつ、安定配当を基本に従来目安の30%以上の配当性向や自己株式取得などの株主還元の充実、株価動向を踏まえた株式分割による流動性の改善など、株主価値・企業価値の最大化に取り組んでいきます。

# 鋼カンパニー

多様な特性で社会を支える重要素材である特殊鋼を、鉄スクラップからつくりだす資源循環型企業として、培った技術力と鍛鋼一貫の強みを活かし、自動車産業を中心に脱炭素・循環型社会の実現に貢献します。



経営役員  
プレジデント  
伊藤 利男



## 事業の強み

- 特殊鋼トップメーカーとして創業以来培ってきた“鍛鋼一貫”による高機能な材料開発力
- 主要顧客である自動車メーカー、部品メーカーとの強固なパートナー関係
- 高炉製法と比較して製造時のCO<sub>2</sub>排出量を約1/4に抑える電炉製法による特殊鋼製造技術



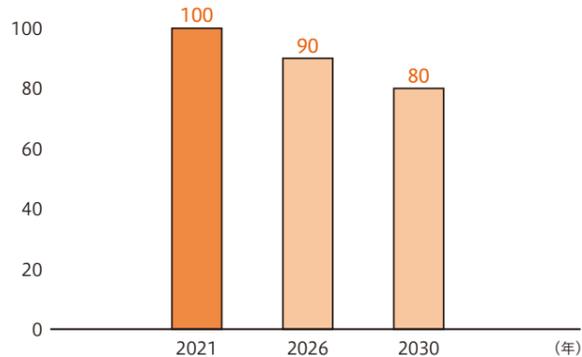
特殊鋼鋼材

## 事業環境

特殊鋼の国内需要は自動車の電動化進展・内燃機関の減少により、中長期的に減少することが見込まれています。一方、海外では新興国を中心に堅調な需要の増加が期待されます。また、原材料・エネルギー価格高騰や人手不足などへの対応はもちろんのこと、近年の潮流である環境価値のある製品への対応も必要不可欠です。

当社はこれらの課題に対し、環境変化に強い事業体制の構築、成長市場であるインドでの事業拡大、成長領域である自動車部品用の鋼材開発による高付加価値製品の販売拡大に取り組んでいます。

◆ 国内の特殊鋼需要(当社予測)



※ 2021年度の需要数を100とした場合の指数

## 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電動車向け開発鋼など高付加価値製品の需要増</li> <li>・ インドを中心とした海外市場の成長</li> <li>・ グリーン商材ニーズの高まり(電炉特殊鋼の需要増)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車の電動化による国内特殊鋼需要の減少</li> <li>・ 原材料、エネルギーなどの急激なコスト変動</li> </ul>

## 2023年度の実績

販売数量は当初の見込みを下回ったものの、生産量に左右されない原単位の低減や、鉄スクラップ・合金の使い方の工夫による素材費低減、保全費・設備投資の徹底した精査による固定費圧縮など、調達・製造・販売のあらゆる面での収益改善活動を強力に推進し黒字を確保しました。

◆ 売上収益/営業利益



## 中期経営計画に向けた取り組み

### 「稼ぐ力」の徹底した強化

中長期での特殊鋼需要の減少を見据えて、製造ラインの統廃合や生産効率の改善などの構造改革を進め、ベース事業として収益基盤を強化していきます。

具体的には、限られた生産量で利益を生み出すコストミニマムな生産体制での生産能力最大化と、需要変動に対して、柔軟な対応による損益分岐点の徹底した引き下げにより、収益の安定化と稼ぐ力のポテンシャルを最大限に発揮できるよう取り組んでいきます。

### 鋼材のグローバル戦略推進

インドの特殊鋼メーカーであるバルドマンスペシャルスチール社に2019年より資本参加しています。インドの特殊鋼市場において、事業パートナーとして相互に協力し、事業・収益とも順調に成長しています。2023年には、日系自動車メーカーからインド材として初めて、ギヤ用鋼材の認証を得ました。中期経営計画では、さらなる鋼材の認証拡大による販売量増加を目指し、日系顧客を中心に

販路開拓の活動を強化します。そのために、品質向上と生産能力増強に向けた新設備導入を進めています。海外での鋼材事業拡大に向けて、成長市場で強固な足場を確保するために、さらなるステップアップを目指していきます。

### カーボンニュートラルへの取り組み

蓄積された製造技術や操業ノウハウと、新たな独自技術の開発により生産プロセスの脱炭素化に取り組んでいます。その一つとして、2025年の量産化に向けて、自動車用鋼の小断面連続製造技術の開発に取り組んでいます。これにより、製造時のCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、生産能力の上方弾力性確保にもつながり、お客様ニーズに柔軟に対応することが可能となります。

また、新たな省エネ型電気炉の導入に向け、具体的な検討を進めています。トヨタ自動車を持つエンジンの熱マネジメント技術の活用などにより、業界トップクラスの高効率・CO<sub>2</sub>削減の実現を目指します。



バルドマン スペシャル スチール社での技術指導



CO<sub>2</sub>排出削減と生産能力の上方弾力性確保に向けて開発中の小断面連続製造機

# ステンレスカンパニー

多種多様なステンレス鋼材[平鋼・形鋼・丸棒・鉄筋]を供給するとともに、ステンレス鋼構造物のエンジニアリング機能[設計協力・工場製作(部品加工、部材製作)・現場施工]を強化し、お客様のニーズにお応えしていきます。そして「水素社会の実現」「社会インフラの再構築」に貢献していきます。

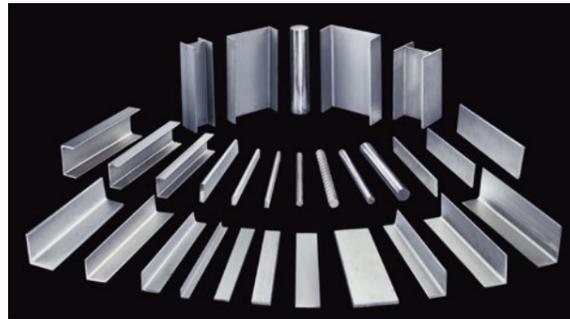


執行職  
プレジデント  
中川 英樹



## 事業の強み

- 国内初の熱間成形ステンレスアングル生産などの技術力に基づく多様な用途・ニーズに応じた鋼種・形状・寸法で4,000種類を超える商品レパートリー
- ステンレス鋼材メーカー唯一の「設計協力・工場製作・現場施工」に対応するステンレス鋼構造物エンジニアリング技術



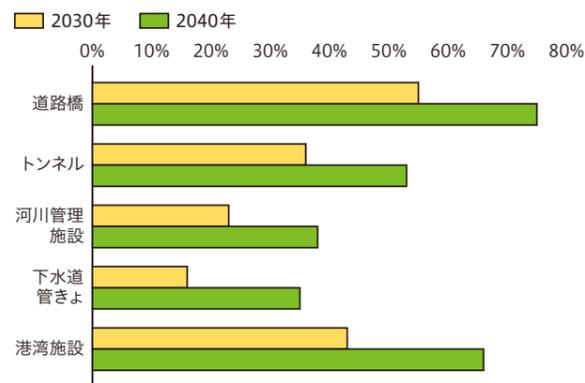
豊富な商品レパートリーのステンレス鋼材

## 事業環境

橋梁、トンネル、河川管理施設(ダム、堰、水門)などの老朽化するインフラの補修・更新・新設や、気候変動に伴う自然災害の激化対応などで、土木分野におけるステンレス鋼需要の拡大が見込まれています。

また、医薬品、食品、半導体関連など成長分野の工場建設需要や、エネルギー(水素、アンモニア、天然ガスなど)関連分野のプラント建設需要に伴うステンレス鋼需要の伸びが期待されています。

◆ 建設後50年以上経過する社会資本の割合



出所:国土交通省「社会資本の老朽化の現状と将来」

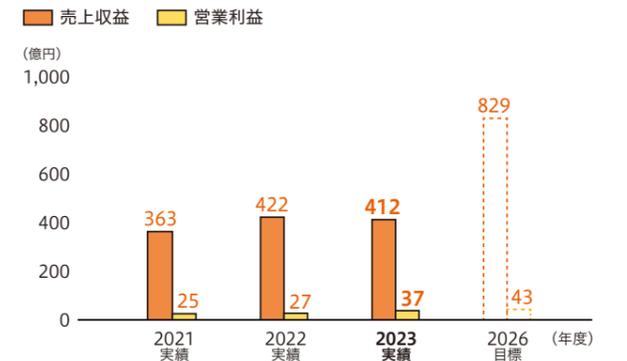
## 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会インフラの老朽化に伴う高耐久化ニーズの高まりを受けた需要拡大</li> <li>・脱炭素社会に向けた水素(液化水素・水素ガス)の利用促進に伴う需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステンレス鋼材の輸入増加に伴う市場競争の激化(販売価格の低下)</li> <li>・ステンレススクラップの海外流出に伴う調達コスト上昇</li> </ul>

## 2023年度の実績

エネルギー価格、原材料費、物流費の値上がりによるコスト上昇分を販売価格に反映したものの、2022年度から継続する市場の在庫調整の影響により販売数量が前年度比で減少し、売上収益は前期比2.3%減収の412億円となりました。

◆ 売上収益/営業利益



## 中期経営計画に向けた取り組み

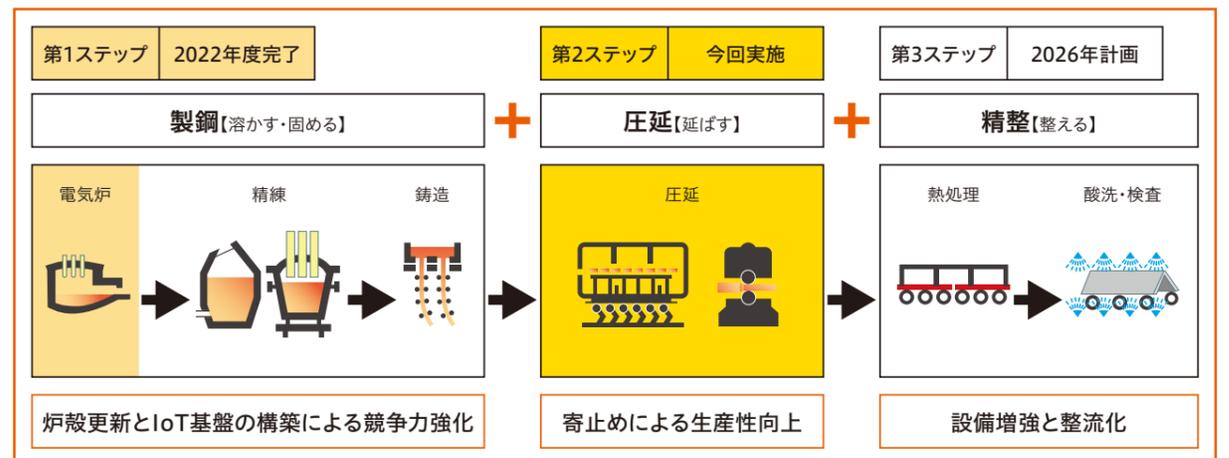
ステンレス鋼が備えるさまざまな特長を活かし、素材を通じてサステナブル社会の実現に貢献していきます。

### 〈需要の拡大に応える生産能力〉

将来の需要拡大に備え、生産能力を2019年度比4割増となる、年間9万tに高めるため、つくりの改善・プロセス改革に取り組んでいます。第1ステップのステンレス鋼用電気炉「50t溶解炉」の炉殻および制御システムの更新に続き、第2ステップでは、知多工場の形鋼圧延ラインの生産可能寸法を拡大し、形鋼の一部の生産を刈谷工場から知多工場に集約することで、生産性の向上を図ります。各種計測機器(センサ、カメラなど)を導入し、暗黙知の形式知化およびトレーサビリティ強化による品質向上にも取り組んでいます。今後は、第3ステップである精整工程の設備増強と整流化を進めていきます。

### 〈部材・部品ビジネスの拡大〉

エンジニアリング機能拡大・内製強化を目的に、グループ会社である愛鋼株式会社の衣浦工場が、「ステンレス建築構造物製作工場」認定に続き、「一般建設業の許可」を取得しました。これにより、従来の土木・水処理分野に加え、建築分野での大型ステンレス鋼構造物の製作・現場施工が可能となります。また、機能拡大に向けた営業力基盤強化のため「提案型エンジニアリング営業」の人材育成を進め、営業体制の充実を図っていきます。引き続き、ステンレス鋼材のエンジニアリング技術を活かし、高付加価値製品を提供することで、地球に優しい社会の実現に貢献していきます。



ステンレス鋼の製造プロセス改革

# 鍛カンパニー

自動車の基本性能である「走る・曲がる・止まる」に対し、鋼材から鍛造、加工までの「一貫した高効率な製造プロセス」を進化させ、カーボンニュートラル時代に向かい多様化するモビリティ社会に対応した製品や技術を提供することで、社会全体に貢献していきます。



執行職  
プレジデント  
土田 嘉一



## 事業の強み

- 「鍛鋼一貫」で磨き上げた高い技術力による鋼種開発・鋼材製造・鍛造品製造
- 多様化する顧客ニーズに「トータルソリューション」で応える鋼材から鍛造、加工までの幅広い総合力
- 自動車メーカーとの強固なパートナーシップ
- 海外5拠点からの情報集約と相互補完体制による強固なグローバル連結力

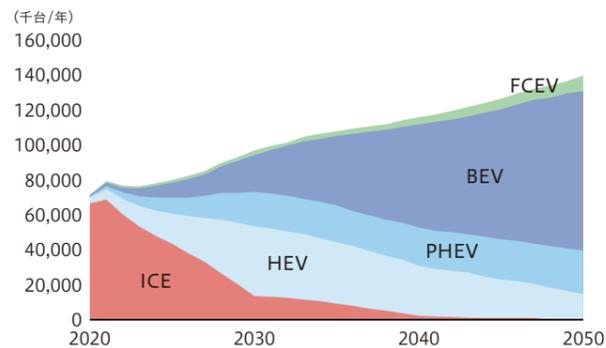


取り扱い鍛造品事例

## 事業環境

主要顧客である自動車産業において、足元の需要はおおむね堅調に推移しています。今後も、新興国の旺盛な需要に支えられ、市場は拡大する見込みです。地域別には米国・欧州では、BEV(バッテリー式電気自動車)の販売が減速している一方で、PHEV/HEV(プラグインハイブリッド車/ハイブリッド車)の販売増が続いています。中国でもBEVと並んで、PHEVの需要増が見込まれています。マルチパスウェイ(全方位)戦略により、市場ニーズに応じた魅力ある製品を提供しお客様のお役に立ち続けることで、変化する市場環境に対応します。

◆ 世界新車販売構成(乗用車)



出典: JAMA 2050年カーボンニュートラルシナリオ

## 機会とリスク

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内市場の競争環境激化に伴う当社強みであるモノづくり力の発揮(「良品廉価」「フレキシブル生産」)</li> <li>・PHEVの需要増加による内燃機関関連部品の販売量確保</li> <li>・海外の自動車部品市場拡大による海外事業の成長(特にグローバルサウス、新興国)</li> <li>・自動車用鍛造品のビジネスパートナー含めた生産体制の選択と集中による利益体質の強化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電動車シフトによる鍛造品搭載数減少</li> <li>・国内市場縮小による販売数量の減少、競争環境の激化</li> <li>・地政学リスクの拡大によるビジネス機会の損失</li> </ul>
---	---

## 2023年度の実績

自動車の生産量において不透明な状況が続くなか、量変動対応力の強化として、「売り、つくり、買い」における収益改善に取り組みました。高騰が続く原材料・エネルギー価格に対する販売価格への転嫁が一定程度進んだこと、底堅い需要に支えられ販売数量が増加したこと、モノづくり力の強化による品質・生産性向上が、製造原価の低減において大きな成果をあげたことで、鍛カンパニー全体で前年比増収、増益となりました。

◆ 売上収益/営業利益



## 中期経営計画に向けた取り組み

稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにするため、事業体質のスリム化を図っていきます。

### 戦略商品群の受注拡大

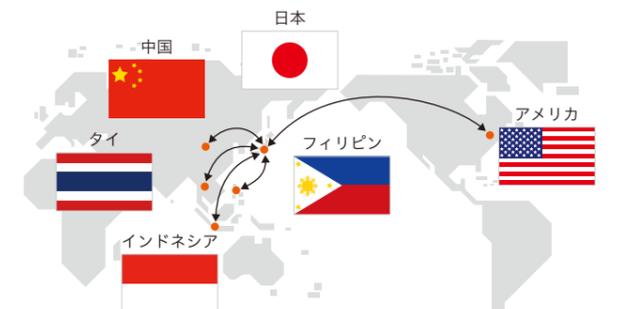
主要顧客の「ホーム&アウェイ」に関する方針や自動車産業のマルチパスウェイへの対応力強化のため、戦略商品群の策定や生産配置の最適化に取り組みます。特に、自動車の電動化進展に対する戦略として、電動アクスルに関連する新規部品への取り組みが必須であり、顧客の開発段階から参画し、確実な受注につなげていきます。



電動アクスル向けアウトプットシャフト

### 海外事業の拡大

継続的な成長が見込める新興国での需要を確実に捕捉し、海外拠点の受注拡大を図っていきます。またインドにおける特殊鋼パートナーとの協業により、製品のコスト競争力を高め、成長市場での利益確保に取り組みます。労働生産性や品質向上などモノづくり力の強化によって、変化への対応力を高めることにも注力します。



海外製造拠点とその連携体制

### 鍛造業界再編への対応

鍛造業界では、「少品種少量」の生産者が多いという特徴が見られますが、自動車の電動化・小型化による鍛造品搭載数の減少、品種の削減が想定され、それに伴う業界再編を見据えておく必要があります。サプライチェーンの維持に貢献するという視点から、多品種少量生産に対応した次世代鍛造工法の開発に取り組み、さらなる国内シェアの拡大を図っていきます。

### 社会的価値の創造

QCD(品質・コスト・納期)に優れた自動車用鍛造品で、マルチパスウェイによる脱炭素を目指す次世代モビリティの実現に貢献するとともに、生産プロセスにおける省エネや物流改革などでサステナブルなモノづくりを推進します。

# スマートカンパニー

「カスタマーファースト」で、お客様とともに、その先のエンドユーザーのお役に立つスマートカンパニーを目指します。具体的には、先端機能材料と応用製品で「エネルギー」「安全・安心な社会インフラ」「健康な生活」「食料」の4つの価値創造領域で社会に貢献します。



執行職  
プレジデント  
菅田 雅巳



## 事業の強み

- 材料、磁気応用、表面処理のベース技術を組み合わせたモノづくり力が生み出す先端機能材料
- 先端機能材料の性能を引き出す技術とオンリーワンの応用製品



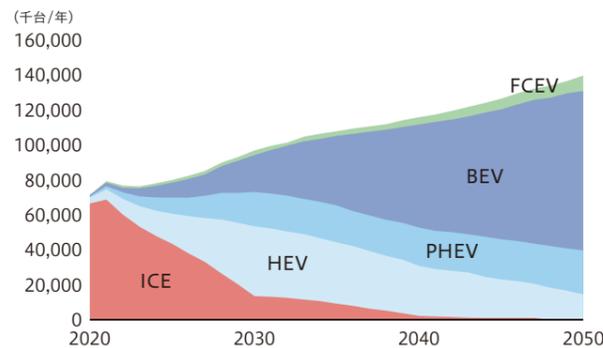
(左)リードフレーム製品群、(右)磁石

## 事業環境

自動車分野では「CASE」の進展により、電動車向け部品の需要は引き続き拡大が見込まれています。自動運転サービスにおいては、国内の人口減少に伴う労働力不足への対応として、構内物流市場への普及拡大が期待されています。

自動車以外にも、医療分野では先進国の高齢化によるデンタル市場の拡大や、農業分野における人口増加に対応する農作物の収量改善へのニーズが高まっています。

◆ 世界新車販売構成(乗用車)



出典: JAMA 2050年カーボンニュートラルシナリオ

## 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子部品: 電動車の拡大によるパワーカード用リードフレームの需要増</li> <li>・磁石: モビリティ、エネルギー市場拡大に伴う希土類磁石の需要増</li> <li>・デンタル: 高齢化のさらなる進行により歯科用磁性アタッチメントの市場拡大</li> <li>・センサ・金属繊維: 自動運転分野、医療分野での微小磁気検知ニーズの拡大</li> <li>・鉄供給材: バイオスティミュラント※1市場の拡大、アルカリ土壌対策へのニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種原材料、希土類の価格上昇や調達制約</li> </ul>

※1 植物を刺激して植物が元々有している力を引き出すことで、収量や品質を維持したり、収穫後の貯蔵性を高めるなどの効果がある農業資材

## 2023年度の実績

電動車の堅調な成長により売上収益は前年度と同水準となりましたが、自動車の短期的な生産動向の変化や原材料コストの変動による販売価格のスライドギャップなどが影響し、営業利益は前年度に比べ減益となりました。

◆ 売上収益/営業利益



## 中期経営計画に向けた取り組み

スマートカンパニーでは①カスタマーファーストでお客様のお役に立つ②全事業の安定収益確保③新たな事業・分野の開拓を重点に取り組んでいきます。

### 電子部品事業

市場拡大が見込まれる電動車向けパワーカード用リードフレームの需要への生産対応を着実に進めるとともに、競争力の源泉である品質を徹底的に磨き、収益基盤を強固なものにしていきます。また、顧客と密接に連携し市場ニーズを先取りした製品開発を行うことで、持続的成長と競争力の維持向上に取り組めます。



パワーカード用リードフレームの第4生産ライン

◆ パワーカード用リードフレーム売上数量



※ 2023年度の売上数量を100とした場合の指数

### 磁石事業

希土類の調達リスク回避のため、産出地のマルチソース化に加え、リスク原料(Tb、Dy、Co※2)を使わないネオジム系ボンド磁石の市場投入や、自動車の電動化進展で需要が

高まる高磁力ボンド磁石の省資源化により市場でのプレゼンスを高め、自動車・家電などの部品分野向け新規販売先を開拓することで、事業の収益基盤を構築します。

※2 テルビウム(Tb)、ジスプロシウム(Dy)、コバルト(Co)

### デンタル事業

主力製品である歯科用磁性アタッチメント「マグフィット」は保険適用製品を活用した国内市場でのシェア拡大に向けて、販売パートナーとの協力体制を構築し、営業力を強化します。また、多様な術式に対応できる新製品の市場投入と海外展開も見据えたサプライチェーンの整備に取り組めます。

### センサ・金属繊維事業

自動運転支援システム「GMPS」は注力領域として工場構内の自動搬送市場を開拓することで早期の収益化・利益化を実現します。はじめは有力顧客にターゲットを絞込み、戦略的に拡大を進めていきます。セキュリティ・医療などの分野において、超高感度・小型・省電力というMIセンサの強みを活かしお客様の困りごとを解決することで、幅広く市場開拓を進めます。

### 鉄供給材事業

国内においてはバイオスティミュラント材として競合製品との差別化を進めることで、競争力を強化し、販売拡大に取り組めます。今後の成長が期待できる海外市場においては、カンキツ類などの特定作物向けに代理店などの販売網整備、販売トライアルを進めます。また、将来の事業拡大に向けたPDMA※3の量産化技術にも注力していきます。

※3 愛知製鋼と徳島大学が共同開発した「プロリンデオキシムギネ酸」の略でアルカリ性土壌でも植物が鉄分を吸収しやすくする次世代鉄肥料

# 研究開発・知的財産

## 研究開発

### 基本的な考え方

2030年ビジョンの経営指針である「事業の変革で豊かな社会を創造」の実現に向け、事業戦略と一体化した研究開発を推進し、既存事業の変革と新たなビジネスの創出により社会課題の解決に貢献することが、当社の持続的成長につながると考えています。そのため2030年開発ビジョンを策定し研究開発の方針を定めるとともに、知的財産の有効活用に向けた取り組みを進めています。

### 研究開発による貢献分野

事業を通じた社会課題の解決に向け策定された2030年開発ビジョンでは、「自動運転」「自動車の電動化」「食料」「健康・安全」を重点領域と定め、次世代モビリティ開発と人々を豊かにする開発に注力し、新たな高機能商品を生み出すことで持続可能なスマート社会の実現に貢献します。

### 「鍛鋼一貫」「素材メーカー」の強み

原料である鉄スクラップに多種多様な成分を加え、強度や耐熱性などの特性・機能を持つ特殊鋼をつくり上げ、鍛造品に仕上げるまでを自社内で行う「鍛鋼一貫」の強みと創業以来培ってきた「素材メーカー」としての知見を活かし、社会の変化やニーズに応じた製品を開発しています。

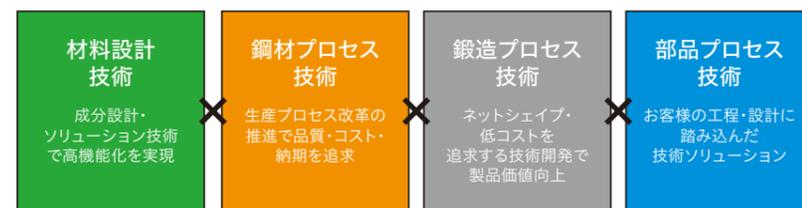
### 全社横断の標準化活動を開始

新製品や技術に対する基準や規格を制定する標準化活動は、品質と信頼性の確保につながり、研究開発の成果を広く社会に還元するとともに、グローバルビジネスでの競争力を確保するために必要不可欠です。当社では、2023年度に全社横断組織である標準化推進委員会を設置しました。2024年度には電炉業界で取り組んでいる、環境配慮型電気炉鋼材をはじめとした活動状況や、今後の計画を委員会で報告、議論するなど、積極的に取り組んでいます。

### 標準化推進体制

標準化推進委員会では、研究開発の責任者である開発本部長が最高標準化責任者CSO(Chief Standardization Officer)として委員長を担い標準化、研究開発、知的財産を一体的に統括しています。また、事業戦略との整合を取る部門別統括者には各カンパニーの事業統括部長と各開発部の部門長を配置し、標準化活動を実行する各部署の室長を部門別委員として、構成しています。本委員会を中心に、全社での戦略的な標準化活動を推進するとともに、社内啓発や標準化人材の育成に注力しています。

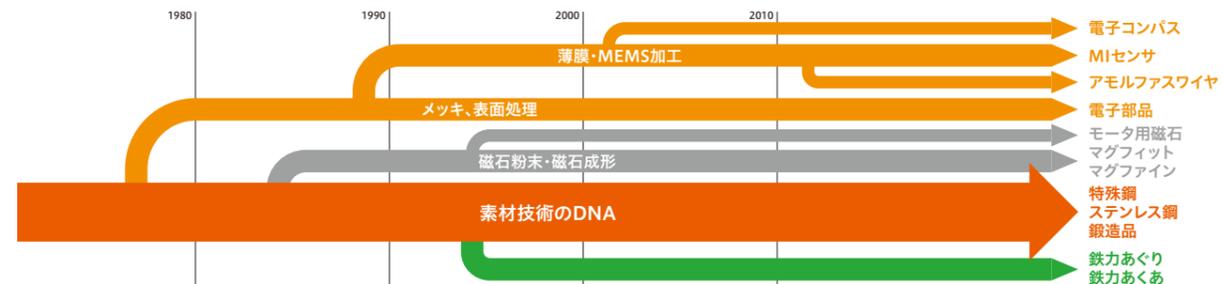
### ◆ 鍛鋼一貫開発



### ◆ 標準化推進体制図



### ◆ 素材メーカーとしての技術の広がり



## 知的財産

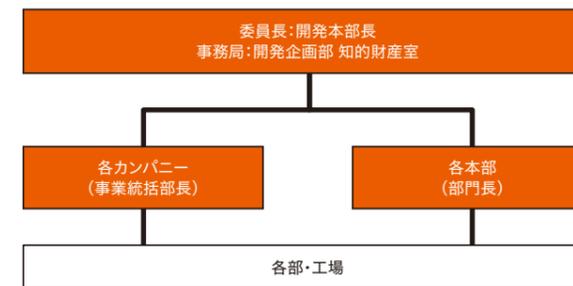
### 基本的な考え方

当社は「攻めの知財(事業拡大、挑戦)」「守りの知財(事業安定)」「基盤活動(人材育成、体制づくり)」を重点方針として定め、それぞれに目標を設定し、年輪的成長につながる知的財産活動の推進に取り組んでいます。

### 推進体制

開発本部長を委員長とし、各カンパニー・本部の統括部長および技術系部門の部門長を委員とする発明考案委員会を設置し、知的財産活動を推進しています。

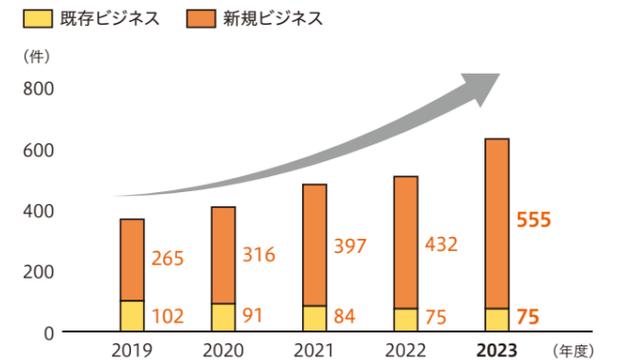
### ◆ 体制図



### 新規ビジネス特許の増加と特許体制の強化

近年、新規ビジネス分野の開発を強化していることから、関連特許が増加しています。従来の知的財産の保護に加え、開発部門と知財部門が連携を強化し、新たな価値創造につながる戦略的な特許出願を目指した体制を構築し、特許の質の向上に取り組んでいます。今後も当社事業の競争優位性の維持・向上や、新規ビジネスの拡大に資する特許ポートフォリオの構築を目指し活動を推進します。

### ◆ 特許保有件数推移



## 新規ビジネス分野開発の取り組み

### GMPSが実現する自動運転

当社は、独自に開発したMIセンサにより、厳しい環境下でも道路に配置した磁気マーカを検知することで、自動車の位置推定をミリ単位の高い精度で可能にする自動運転支援システム「GMPS」の早期事業化に取り組んでいます。2017年から国や地方自治体、民間企業・団体と多様な場所・環境での実証実験を30件以上実施し、性能・信頼性の面で高い評価を得ています。2022年にはJR東日本の気仙沼線BRTにおいて、柳津駅から陸前横山駅間で運用されている自動運転バスに採用されました。また2023年には工場構内における自動走行牽引車として実用化の目的が立ちました。これを契機に構内物流市場を注力領域に加え、事業化を推進しています。超高感度なMIセンサ、良品廉価な低磁力マーカ、独自の磁気ノイズ除去システムなどを実現した高い技術力を活かし、安全・安心なモビリティ社会構築に貢献します。

### 次世代電動アクスル用素材・部品開発

自動車の電動化に伴う電動アクスルの需要増加とレアアースなどの資源リスクに対応するため、電動アクスルの小型軽量化・省資源化に貢献するモータ・減速機用の素材・部品開発を推進しています。当社では、34,000回転/分の小型軽量モータに、小型高減速機を組み合わせ高速回転・高減速の次世代電動アクスルの技術実証に世界で初めて成功しました。その成果として得た材料設計や鋼材プロセスなどの要素技術・評価技術を活かし、さらなる高機能部品・素材の開発・実用化を推進しています。



# 重要課題(マテリアリティ)

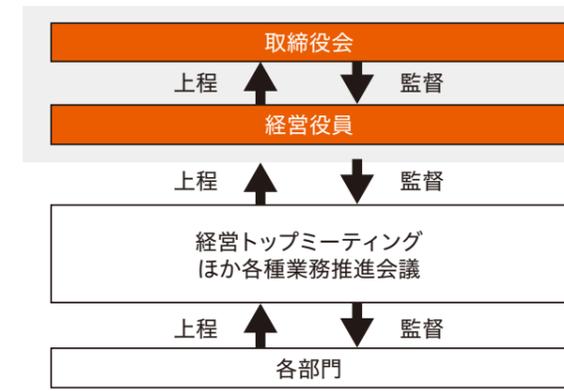
## 基本的な考え方

当社は経営理念を軸に、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することが、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。その実現に向け、2030年ビジョンでは「事業とモノづくりの変革で収益力を向上させ、ESG経営を実践」を基本方針に掲げました。取り組むべき重要課題を特定し、具体的な目標としてKPIを設定しています。この達成に取り組むことで、2030年ビジョンの実現と社会課題の解決を目指します。

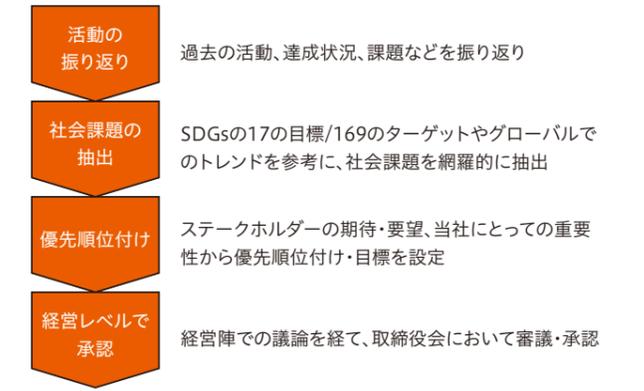
## 推進体制

当社のサステナビリティ活動は、経営陣によるリーダーシップのもとコーポレート部門による横串機能とカンパニーによる事業軸が一体となって取り組みを推進しています。各種業務推進会議ではKPIの目標達成に向けた実行計画や進捗を管理し、定期的に経営トップミーティング・取締役会に報告しています。経営トップミーティングでは、取り組みの進捗や社会動向、環境変化を踏まえたレビューを定期的に行い、マテリアリティやKPIの見直しと、経営方針/計画/戦略への反映を議論・審議し、重要な事項は取締役会に付議のうえ、決定しています。

## 管理体制



## 特定プロセス



マテリアリティ	KPI	2023年度実績	主な取り組み	関連するSDGs
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比)	20.5% 【目標】2030年:50%削減 2050年:カーボンニュートラル達成	・製造工程の効率化などによる徹底した省エネ活動の推進 ・自社発電を含めた太陽光発電などのクリーンエネルギー活用の推進 ・高効率な電気炉や水素、アンモニアの活用など革新技術の開発	7 再生可能エネルギー 13 気候変動
資源循環	副産物埋立量	2,430t/年	・副産物(スラグ、ダスト、スケールなど)のリサイクル推進 ・SOx、NOx排出の低水準維持の取り組み推進	9 産業廃棄物の処理 12 持続可能な消費
	大気汚染物質排出量(NOx、SOx)	総排出量NOx96t/年、SOx1.90t/年		
	工場排水汚濁負荷量(COD、窒素、リン)	COD10.57t/年、窒素4.87t/年、リン0.19t/年		
調達	グリーン調達ガイドライン周知率	100%	・「グリーン調達ガイドライン」に基づく取引先と連携した環境保全活動の推進(環境配慮製品の優先購入など) ・「パートナーシップ構築宣言」に基づく取引先との望ましい取引慣行(振興基準)の遵守	12 持続可能な消費
	下請法違反件数	0件		
技術革新	特許出願数	61件	・「事業の変革で豊かな社会を創造」の実現に向けた事業戦略と一体化した研究開発・早期事業化の推進 ・AIなど高度情報化・解析技術と戦略的特許出願による開発基盤強化	9 産業廃棄物の処理
サイバーセキュリティ	サイバー攻撃による重大インシデント	0件	・トヨタグループ共通の「オールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)」などに基づいた、社内体制の整備・ルールの周知・教育・点検によるセキュリティ強化	9 産業廃棄物の処理
品質・生産	客先流出不具合件数	19件	・IATF16949認証取得を通じた品質マネジメントシステムのさらなる強化 ・クレームの真因追求強化による再発防止策の徹底 ・TPSをベースとした製品をタイムリーに安定供給できる生産基盤の構築	12 持続可能な消費
	粗鋼生産量	943千t		
	鍛造品生産量	242千t		
安全・健康	電子部品生産量	45.6百万セット	・安全性リスク評価に基づく災害を発生させない「場づくり」 ・類似災害の撲滅に向けた再発防止の推進 ・心と体の健康維持・増進に向けた健康経営の推進	3 健全な働き方 8 健康と福祉
	重大災害件数	0件		
働き方・人材育成	傷病休業日数率	0.95%	・仕事とライフイベントを両立できる柔軟な勤務制度の整備 ・多様な従業員がモチベーション高く活躍できる職場環境、人事制度の整備・導入 ・職種別、階層別教育体系に基づくOff-JT教育の充実、経営戦略と連動したスキルアップ・能力開発への投資促進	8 健康と福祉 10 公正な働き方
	年次有給休暇取得日数	15.2日		
	1人あたりの残業時間(スタッフ系)	13.9時間		
多様性	1人あたりの教育時間	13.4時間	・工場緑地の一部である「中新田緑地(約2万㎡)」における自然生態系の構築など生物多様性保全・自然共生活動の推進 ・社会貢献活動を通じた地域社会とのコミュニケーション活動	15 気候変動
	女性管理職数	5名		
地域共生	ボランティア活動参加率	78%	・「愛知製鋼グループ企業行動指針」に則った人権を尊重した事業活動 ・従業員教育を通じた高い倫理観と人権意識の醸成 ・内部通報制度など人権保護体制の整備・強化	16 公正な働き方
人権	職種別研修での人権教育実施率	100%		
法令遵守	重大な法令違反	0件	・「愛知製鋼グループ企業行動指針」に基づく高い倫理観の共有、研修・講演会などによる意識・知識の向上、違反を発生させない社内体制の継続的な強化	16 公正な働き方

※ 2023年度実績は愛知製鋼単独

# 気候変動への取り組み

## 基本的な考え方

当社は、主要製品である特殊鋼条鋼の原料である鉄スクラップの溶解や、鋼材の加熱など各種製品の製造工程でCO<sub>2</sub>を直接/間接的に排出しています。このため、気候変動への対応をリスクと機会の両面から重要な経営課題と捉え、2050年までのカーボンニュートラル早期実現を目指し、脱炭素に向けた取り組みを加速しています。

鉄スクラップを原料としてモノづくりを行う資源循環型企業として、素材や部品を通じて持続可能なモノづくりに貢献してきた強みを活かし、脱炭素社会の実現に向け、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品・サービスを開発・提供していきます。

## TCFD提言への賛同と情報開示

2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。気候変動が事業に与える影響とそれによるリスクと機会をシナリオに基づいて分析し、持続的な成長に向け、経営戦略に反映するよう検討を進めています。ここではTCFD提言が推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークに基づき、気候関連の取り組みを開示しています。

気候変動に係る戦略の実行や目標設定、進捗を管理する機関として地球環境会議を設置しています。7つの分科会で構成しており、担当範囲を明確にすることで効率的・重点的に活動を推進しています。2024年度からは全社横断でサステナビリティ課題への対応を企画、推進するサステナビリティ推進室を新設し、さらなる取り組みの充実を図っています。

### ガバナンス

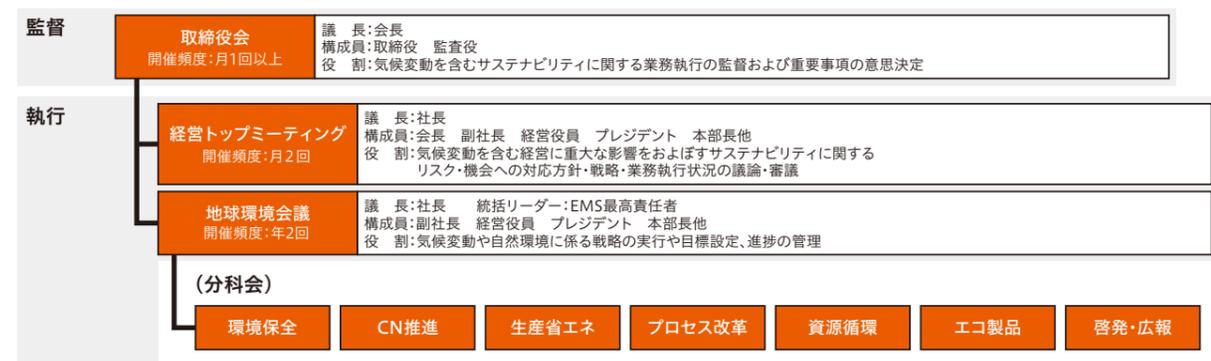
当社では、気候変動を経営の重要課題(マテリアリティ)の一つとして特定し、KPIを設定のうえ、目標達成に向け活動を推進しています。

気候変動を含む経営に重大な影響を及ぼすリスク・機会への対応方針・事業戦略・取り組み状況は、経営における重要事項を審議する「経営トップミーティング」で議論・審議しています。取締役会はその報告を受け、特に重要な事案は審議することで監督機能を果たしています。

### 2023年度の主な付議事項

会議体	主な付議事項
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2026年のCO<sub>2</sub>排出削減目標・計画(審議)</li> <li>・省エネ・非化石エネルギー転換の対応(審議)</li> <li>・CO<sub>2</sub>排出量実績と削減計画の進捗状況(毎月)</li> </ul>
経営トップミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GXに向けた今後の課題・対応(審議)</li> <li>・非化石エネルギーの導入検討(審議/報告)</li> <li>・気候変動・水セキュリティへの対応(審議)</li> <li>・GXリーグ活動実績(報告)</li> <li>・CO<sub>2</sub>排出量実績(毎月)</li> </ul>

### 体制図



## リスク管理

リスク全般は以下のプロセスで特定、評価、監督を実施しています。気候変動関連のリスクは、地球環境会議や経営トップミーティングで審議・報告することで影響と対応を明確化しています。

## 戦略

国際エネルギー機関(IEA)および、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)報告書などを参照し、今世紀末までに産業革命以前と比較し、世界の平均気温上昇が「1.5℃」と「4℃」の2つのシナリオにおける2030年の社会を想定し、リスクと機会の分析を行いました。

### リスク管理プロセス

抽出	事業部門・機能部門	業態、事業特性および社会状況から気候変動を含むリスクを抽出
特定・評価	地球環境会議 設備投資会議 生産会議など	影響度・発生頻度・時間軸などから経営に重大な影響をおよぼすリスクを特定
対応策	経営トップミーティング	重大リスクへの対応策を立案、そのための管理指標を設定し経営計画に落とし込み
監督	取締役会	経営計画は取締役会で審議、定期的に執行状況と管理指標の進捗を確認することで監督

### シナリオ別分析結果

シナリオ	分析結果	シナリオに対する当社の対応
1.5℃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要顧客である自動車業界において電動化が進展することで、従来の内燃機関向けの特殊鋼および鍛造品などの需要は減少。その一方で高強度ギヤ用鋼などの電動車向けの特殊鋼、鍛造品および電子部品などの需要が増加。また自動運転市場の拡大も見込まれる</li> <li>・製造時のCO<sub>2</sub>排出量が少ない電炉鋼材のニーズが高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特殊鋼・鍛造品の需要減少はリスクとなる可能性があるものの、基幹事業としての強みである電炉による自動車向け特殊鋼・部品や電動車向けパワーカード用リードフレーム、磁気マーカーによる自動運転支援システムなどを有することから新たな成長の機会となり得る</li> </ul>
4℃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異常気象の激甚化や台風や大雨などによる自然災害の増加による生産停止、サプライチェーン寸断などのリスクが高まる</li> <li>・異常気象や高温による農作物の収量減少・品質低下のリスクが高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然災害への適応、事業継続計画(BCP)の継続的な見直し、サプライチェーンの強靱化による被害の最小化を推進</li> <li>・新事業として推進している鉄供給材である次世代肥料「PDMA」の普及拡大による農業問題解決への貢献が期待できる</li> </ul>

### 主なリスク・機会と対応の方向性(一部抜粋)

シナリオ	気候関連事象	当社への影響	対応の方向性
1.5℃	自動車業界の大変革 ・電動化 ・自動運転	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク: 電動化の進展による特殊鋼需要の減少および鍛造品などの部品需要減少</li> <li>● 機会: 電動車向け材料・製品の需要増加・自動運転市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 電動車における特殊鋼、鍛造品需要の捕捉による事業維持</li> <li>▶ 高機能・高付加価値な材料・製品の開発(次世代電動アクスルなど)</li> <li>▶ 自動運転支援システム「GMPS」の普及拡大</li> </ul>
	社会の脱炭素要請の高まり ・電炉鋼需要など	● 機会: CO <sub>2</sub> 低排出・リサイクル性に優れる電炉鋼需要の増加	▶ 多様化する顧客ニーズに応える高品質・高機能な製品開発と安定供給体制の構築
	カーボンプライシング導入 ・炭素税など	● リスク: 化石燃料の使用に伴う操業コスト増加・再生可能エネルギー価格上昇による操業コスト増加	▶ 省エネ生産技術の開発や高効率設備の導入検討 ▶ 自家発電等での再生可能エネルギー導入・拡大
	原料・諸資材の供給制約	● リスク: 鉄スクラップ需要増に伴う供給不足・品質低下・価格高騰・希少金属・希土類の調達不安定化	▶ 顧客と連携した循環スキームの増強・拡大、低品位スクラップ活用技術の確立 ▶ 調達マルチソース化などサプライチェーン管理の充実
4℃	自然災害 ・激甚化・頻発化など	● リスク: 自社拠点被害、サプライチェーン寸断による操業停止	▶ 継続的なBCP対策、サプライチェーン強靱化による影響最小化

指標と目標

当社は2030年度の自社の事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を2013年度比50%削減とし、脱炭素社会実現への貢献に向けて取り組んでいます。生産工程における技術開発の推進や全員参加による徹底した省エネ活動に加え、太陽光発電をはじめとする非化石エネルギーの導入拡大など、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。2023年度は2013年度比20.5%削減となり、着実に成果をあげています。

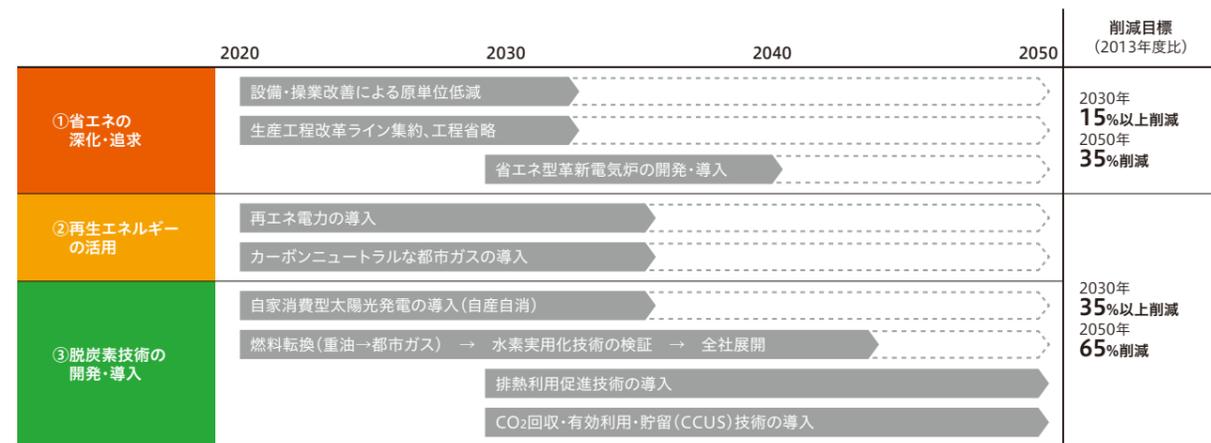


集計範囲: 愛知製鋼単体のエネルギー起源のScope1、Scope2の合計値(集計対象と係数等の見直しに伴い、過年度数値を遡及して修正)  
 換算係数: 「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」(資源エネルギー庁)及び契約電力会社の各年度の排出係数に基づき算定

2050年カーボンニュートラルへのロードマップ

目標の達成に向けたロードマップを策定し、計画的に取り組んでいます。①省エネの深化・追求②再生エネルギーの活用③脱炭素技術の開発・導入を軸に、工場ごとのロードマップをブレイクダウンし、計画的に活動を展開しています。

2023年度には当社グループの国内子会社8社についてもGHG削減に向けたロードマップを策定し、活動を開始しました。



具体的な取り組み

再生可能エネルギーの活用

当社では特殊鋼の製造工程において大量の電力を使用することから、徹底した省エネや効率性の向上に加え、再生可能エネルギー由来電力への転換が必要不可欠であり、積極的に導入を進めています。2022年度には「トラッキング付FIT非化石証書」※1の購入と「CNな都市ガス」※2の導入

により、7つの工場のうち、5工場(関、岐阜、東浦、電子部品、刈谷)で実質的なカーボンニュートラルを実現しました。2023年度には2工場(関、岐阜)において、オンサイトPPAを活用した太陽光発電の稼働を開始し、年間700t以上のCO<sub>2</sub>を削減しました。

電力以外にも、「中部圏水素利用協議会」への参加を通じ

工場で使用される都市ガスなどのエネルギーの水素への転換を検討するなど、多様な再生可能エネルギーの活用にチャレンジすることで脱炭素社会の実現に貢献します。

※1 再生可能エネルギー(再エネ)の普及促進のために設けられた「固定価格買取制度」の対象となる非化石電源(石炭や石油といった化石燃料を使用せずに発電する電源)によって発電された電気の環境配慮の価値を証書化したもの  
 ※2 天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生するCO<sub>2</sub>をCO<sub>2</sub>クレジットにより相殺(カーボンオフセット)したカーボンニュートラルLNGを活用するもの

社会との協働

2050年カーボンニュートラル実現と社会変革に向けて、産官学が協働する場として、経済産業省が主導し2023年度に設立された「GXリーグ」※3に参画しています。脱炭素社会の実現には環境に優しいグリーン商材の普及が必要ですが、そのためには製品の持つ環境価値が評価される社会制度

が欠かせません。当社はそのルール形成に向けた取り組みの一つである「グリーン商材の付加価値付け検討WG」※4に参加し、2023年12月にWGとして「グリーン商材の付加価値付けに関する提言書」を策定・公表しました。また電炉業界としてのルールづくりにも参加するなど積極的に取り組んでいます。

これらの活動を通じて、脱炭素に貢献する製品・サービスの普及と日本の特殊鋼業界の競争力維持・強化を図っていきます。

※3 GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業群が、経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創出のための実践を行う場として、2022年3月に経済産業省が設立  
 ※4 GXリーグに賛同を表明した企業による、賛同企業提案型ワーキンググループの一つ。グリーン商材・低炭素商材の価値創生に関わる共通ルールに関する提言の策定に向け活動している。

スコープ別CO<sub>2</sub>排出量

管理指標	CO <sub>2</sub> 排出量(千t-CO <sub>2</sub> )				算定方法
	2013年度(基準年度)	2021年度	2022年度	2023年度	
Scope1	257	256	222	224	・下記<Scope1、Scope2算定方法>を参照
Scope2	540	378	394	410	
Scope1+Scope2(2013年度比削減率)	797	634	616	634(20.5%)	
生産量排出原単位(kg-CO <sub>2</sub> /t)	586.2	470.1	540.4	531.4(9.3%)	
Scope3					
1. 購入した製品・サービス	—	948	793	822	・購入した原料・資材等の購入量(重量または購入金額)に排出原単位を乗じて算定
2. 資本財	—	30	37	50	・設備投資額に排出原単位を乗じて算定
3. Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	—	126	110	114	・購入した電力・燃料の使用量に排出原単位を乗じて算定
4. 輸送、配送(上流)	—	43	37	36	・省エネ法報告の輸送距離およびカテゴリ1購入量の輸送手段、距離に排出原単位を乗じて算定
5. 事業から出る廃棄物	—	11	10	10	・種別の廃棄物量に排出原単位を乗じて算定
6. 出張	—	0	0	1	・移動手段別支給金額に排出原単位を乗じて算定
7. 雇用者の通勤	—	3	3	3	・移動手段別支給金額に排出原単位を乗じて算定

・上表は千t未満を四捨五入しており、0は500t未満を表します  
 ・集計対象と係数などの見直しに伴い、過年度数値を遡及して修正しています  
 <集計範囲> Scope1、Scope2: 愛知製鋼単体のエネルギー起源 Scope3: 愛知製鋼単体における該当カテゴリー  
 <Scope1、Scope2算定方法> 「地球温暖化対策の推進に関する法律」(環境省)「エネルギー資源標準発熱量・炭素排出係数一覧表」(資源エネルギー庁)および契約電力会社の各年度の排出係数に基づき算定  
 <Scope3排出原単位> 「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver3.4)」(2024年3月、環境省)および「LCIデータベース IDEA version 2.3」(国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 社会とLCA研究グループ一般社団法人サステナブル経営推進機構)

# 環境マネジメント/資源循環/生物多様性

## 環境マネジメント

### 基本的な考え方

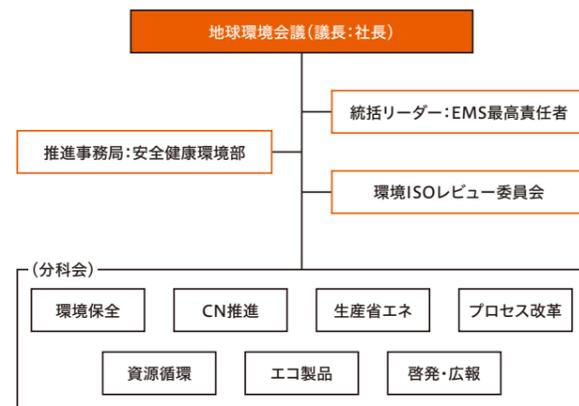
2030年ビジョンの経営指針の一つである「持続可能な地球環境への貢献」に向け、2025年までのアクションプランとして「アイチ環境取り組みプラン2025」を策定しています。2025年までに達成すべき目標を定め、その実現に向け、「エコエネルギー」「エコプロダクション」「エコマネジメント」の3本柱を中心に取り組んでいます。

	取り組み	2025年目標
エコエネルギー	・エネルギー効率の追求 ・製造プロセス改革 ・クリーンエネルギー導入	CO <sub>2</sub> 排出量: <b>29%削減</b> (2013年度比)
エコプロダクション	・エコ製品・エコ技術開発 ・次世代インフラへの貢献 ・資源循環の追求	埋立処分量: <b>2,400t/年以下</b>
エコマネジメント	・環境責任の徹底 ・自然・生物多様性保全 ・環境情報発信・開示	中新田環境指標種: <b>27種誘致</b>

### 推進体制

取締役会の監督下で社長を議長とする「地球環境会議」を中心に、PDCAサイクルを効果的に回し、環境マネジメントの推進に取り組んでいます。地球環境会議では会社方針およびアイチ環境取り組みプランに基づいた、戦略の実行や目標の設定、進捗状況の確認を行っています。地球環境会議の下部組織として7つの分科会を設置し、担当範囲を明確にすることで効率的・重点的に活動を専門的な視点から推進しています。またグループ会社との連絡会を設け、情報や好事例を共有することでグループ一体となって活動しています。

### ◆ 体制図



### エコエネルギー

当社のCO<sub>2</sub>排出量の約9割は、鉄スクラップの溶解や鋼材の加熱などで使用する電力と都市ガスによるものです。2050年でのカーボンニュートラル実現に向けて策定したロードマップに基づき、これまで培った省エネ技術を深化させる取り組みと日常における徹底したムダの排除、そして抜本的な製造プロセス改善によるエネルギー削減を推進しています。2023年度は251件の省エネ活動に取り組まれました。また事務所の各階ごとに消費電力を用途別に見える化し、省エネ活動に貢献した事務所を表彰する「事務所省エネチャレンジ表彰制度」を実施するなど、製造プロセス以外の省エネ活動にも積極的に取り組んでいます。

### ◆ 2023年度CO<sub>2</sub>排出量内訳(愛知製鋼単体のScope1+Scope2)

- 電力 64.7%
- 都市ガス 26.9%
- コークス 6.9%
- A重油 0.8%
- その他 0.7%



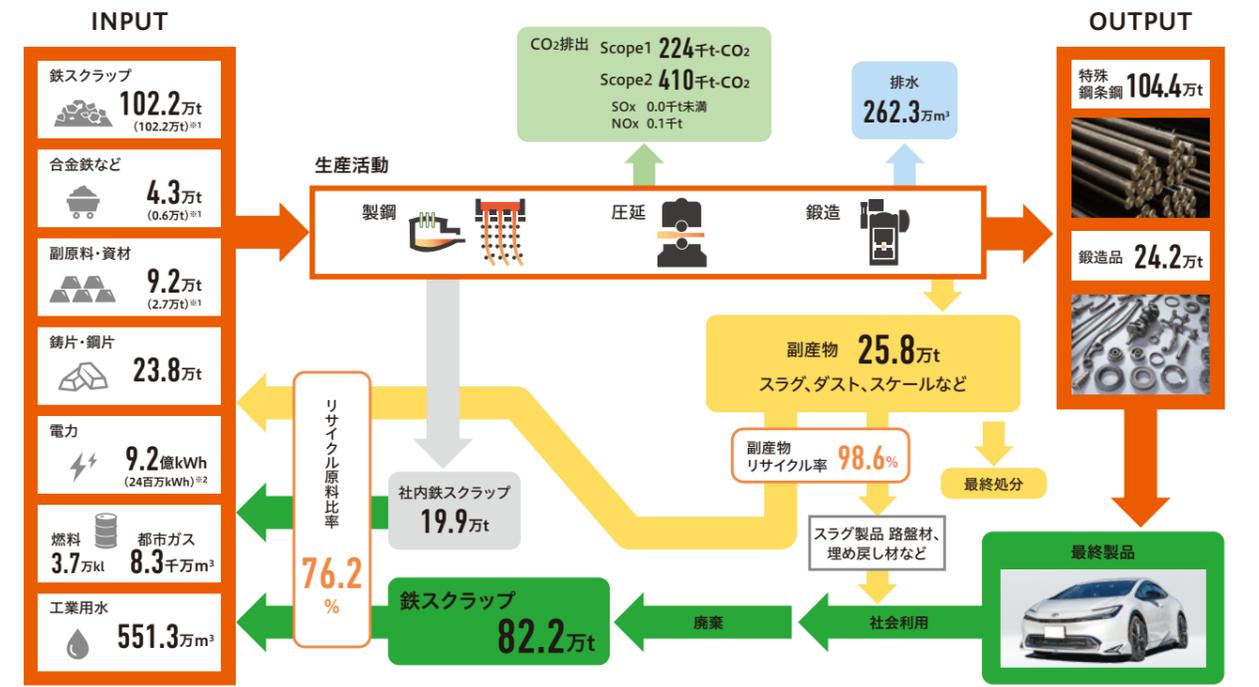
分科会	役割
環境保全	・異常・苦情の防止、生物多様性や緑地保全活動
CN推進	・CO <sub>2</sub> に関する情報収集、戦略立案等
生産省エネ	・省エネ・生産効率向上などの改善
プロセス改革	・生産工程における革新的技術の開発など
資源循環	・再使用、廃棄物・原材料の再利用の取り組みなど
エコ製品	・環境貢献製品の開発など
啓発・広報	・CN、SDGsなど活動推進に向けた社内外へのメッセージ発信

## 資源循環

### エコプロダクション

当社は自動車やインフラの解体などから発生する鉄スクラップを高品質な特殊鋼製品や自動車部品などに再生することで鉄資源の循環と経済価値の両立を実現している資源循

環型企業です。資源やエネルギーの効率的な利用により、資源投入量や消費量を抑えつつ、製品・部品の再使用、廃棄物・原材料の再利用の取り組みを更に加速させることで、循環型経済(サーキュラーエコノミー)への移行を目指します。



※1:( )内はリサイクル原料 ※2:( )内は再生可能エネルギー由来の電力量

## 生物多様性

### エコマネジメント

当社の持続的な成長には地域・自然との共生が必要との考えに基づき、関係団体と連携し、地域の環境保全活動に取り組んでいます。

### 生物多様性保全の取り組み

2012年度より「カブトムシのすむ森づくり」を合言葉に、当社の知多工場に隣接する中新田緑地において、50種の指標種が集まる環境づくりに取り組んでいます。当社を含む企業や行政、学生、専門家、NPOなどの11団体が連携して進めてきた「知多半島グリーンベルト」には、中新田緑地も含まれており、2023年度から開始された環境省の認定制度により、最初の「自然共生サイト※」の一つとして認定されました。

また、当社は事業用水として長野県王滝村を水源とする愛知用水を使用しています。その水源を守る活動の一環として、2006年から「水源の森林(もり)」育成活動に取り組んでいます。2019年には長野県王滝村との間で「森林(もり)の里親」契約を締結しました。約28.4haの森林を「愛知製鋼グループの森」として、除伐や枝打ち作業を当社従業員や家族が定期的に行っています。2023年度には350本の苗木を植樹し、王滝村や地元住民の方々と協力して豊かな森林づくりを進めています。

※「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」を国が認定する区域のことで、2021年6月のG7サミットで合意された「G7 2030年 自然協約(G7 2030 Nature Compact)」に基づく、日本における30by30の取り組みの一環

# ダイバーシティ&インクルージョン/人材育成

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 基本的な考え方

多様な価値観・能力・経験を持った従業員が、互いに認め合い、相互研鑽して能力を発揮することが、新たな価値創出につながると考えています。そのための人材確保・育成や社内環境整備の充実に取り組んでいます。

### 女性の活躍推進

女性が自らのありたい姿に向けて、柔軟な働き方を選択できる環境の整備に取り組んでいます。当社では、研修などを通してキャリア形成を支援するとともに、ライフイベントと仕事の両立をサポートするための、育児支援制度や介護支援制度を軸とした「ナイスファミリー制度」に加え、「コアタイムのないフレックスタイム勤務」「在宅勤務制度」などを導入しています。職場や上司の理解を促進し性別に関係なく育児休業を取得しやすくするため、全ての基幹職に対して育児支援制度に関するe-Learningを実施するなど、意識面への取り組みにも注力しています。その成果もあり、2023年度には男性従業員の育児休業取得率は69.7%と前年度から大幅に向上しました。

	2022年度	2023年度
女性管理職比率※1(人数)	1.0%(4名)	1.3%(5名)
男性従業員の育児休業取得率※2(人数)	33.3%(22名)	69.7%(53名)
男女賃金差異※1,※3(%)	全労働者	66.5%
	正社員	68.2%
	パート・期間社員	68.7%

※1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づき算出  
 ※2「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出  
 ※3 当社の給与制度および評価制度において、性別による差異はなく、男女の勤続年数や基幹職の女性比率、給与水準の異なる職種別男女比率などが、男女における賃金差異の要因です

### シニアの活躍

労働力人口の減少や現場力の維持・向上などの観点から、シニア社員(60歳以上)のパフォーマンスを最大限に引き出すことが重要と考えています。当社では、定年退職後から年金受給開始までの期間、希望者全員が継続して働くことができる「ナイスシニア制度」を設けています。シニア社員が

安心感と高い意欲を持って働き続けられるよう労使で議論しながら、作業環境の整備や処遇の見直しを実施しています。また、今後のキャリアプランや働く意義をあらためて考える機会として、55歳到達者を対象に「働き方」や「退職金と年金」「健康と食生活」などをテーマとしたセミナーを開催するなど、シニア社員の自律的なキャリア形成に向けた取り組みも実施しています。2023年度の定年後の再雇用率は91%(117名中107名)となっています。

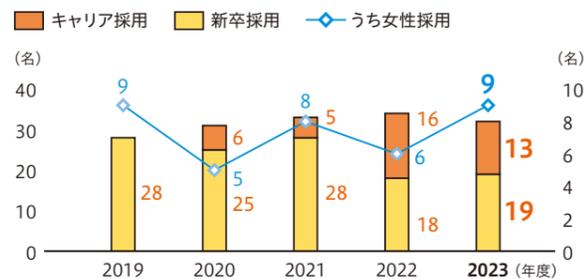
### 障がい者のイキイキ職場拡大

計画的な定期・中途採用を実施するとともに、障がいのある従業員が、製造現場や事務部門など幅広い職場で活躍できるよう、さまざまな施策に取り組んでいます。仕事への意欲や個人ごとに異なる特性と業務内容の適性を重視し、職場実習や面談を重ねたうえで、配属職場を決めています。配属後も、本人との定期面談や受入職場へのフォローなどの支援や配慮を「障がい者職場生活相談員」が中心となり実施するなど、能力を最大限に活かすためのさまざまな施策を実施しています。また働くうえでの障壁を取り除くため、バリアフリー整備やキャリア形成の支援、従業員の啓発活動や意識向上の取り組みを行い、受入職場の拡大にも注力しています。

### キャリア採用

不確実性が高まっている現代において、事業を通じて社会課題をスピード感を持って解決するには、これまで以上に高度な知識や多様な経験、能力が必要と考えています。そのため、特にDXや研究開発などの重点領域において、キャリア採用に注力しています。2023年度は総合事務職において13名を採用しました。(中途採用比率:40.6%)

### ◆ 採用人数(総合事務職)



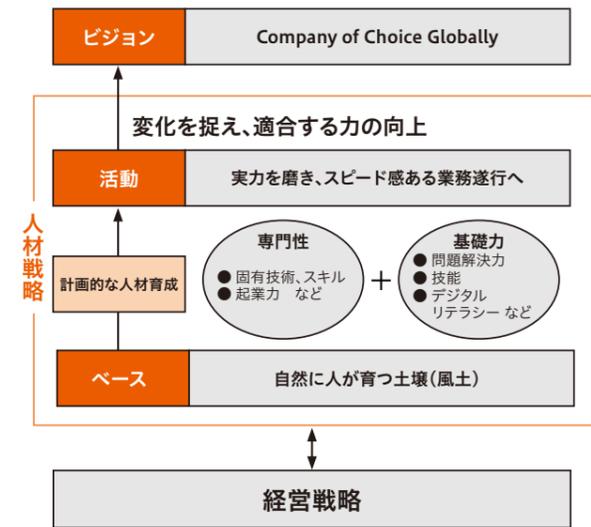
## 人材育成

### 基本的な考え方

「伝承」「感謝」「創造」をキーワードとする愛知製鋼グループの従業員全員が持つべき普遍的な価値観である「Aichi Way」を実践し、どのような環境でも必要とされる「基礎力」と変化に応じた必要な「専門性」を高め、主体的に考え行動できる人材の育成に取り組んでいます。

### 基礎力と専門性の強化

業務に必要な基礎力として、仕事の基本である「問題解決力」、強い現場力の基盤となる「技能」に加え、新たに「デジタルリテラシー」を加えた三つの柱で強化に取り組んでいます。問題解決力と技能は現地現物でOJT(現場実務教育)を通して身につけ、その効果をOff-JT(集合教育・研修など)で高めることを基本としています。デジタルリテラシー教育は個人の習熟度に応じた教育メニューをe-Learningを中心に提供することで、効率的にスキルアップを図っています。また自己啓発の取り組み支援として、通信教育や学習補助・資格取得奨励制度を充実させ、専門性の強化を図っています。



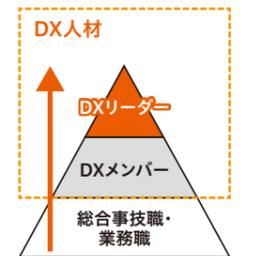
### OJTとOff-JT

人材育成には「現地現物」での経験や学びが必要不可欠との考えから、OJTを積極的かつ計画的に実践しています。従業員一人ひとりが将来のキャリアプランを考え、その実現に必要な技能や知識の習得と能力開発に向けた業務アサイン・目標について、定期的上司と話し合う仕組みを設けて

います。また各種研修では、OJTとOff-JTの相乗効果を目的に管理・監督者が後進を指導することや、参加者の意識を高めるために経営トップが自らの経験なども交えて講話するなど、研修の効果を高めるための工夫をしています。

### デジタルリテラシー教育

競争力を維持・向上するには、スマートファクトリーなど製造現場での取り組みに加え、業務そのものや組織、企業文化・風土を変革するためのDX推進が必要と認識し、DX人材の育成強化に取り組んでいます。2023年度はデジタルリテラシー基礎教育を実施するとともに、DXアセスメントにより個人別にDXレベルを把握し今後の教育体系構築に活用することで、DXリーダーの育成を加速させています。また、「さわれるDX展示会」や「生成AI活用コンテスト」を開催するなど意識醸成を図り、全社でのDX推進に努めています。



### ◆ DX人材の目標

	求めるDXレベル	2026年目標
DXリーダー	デジタル人材を指揮してDXを推進できる	125名
DXメンバー	デジタル技術を有し、業務変革を推進できる	515名
総合事務職・業務職	デジタル技術を利用して、業務を推進できる	900名

### 幹部人材育成の取り組み

経営人材確保のため、継続的かつ計画的な育成に取り組んでいます。候補者の自覚を高めるため、経営役員自らが講師を務め、マインドセットに重点をおいた内容となっています。全社視点で「見て」「考え」、経営発想ができるマネジメントとリーダーシップの習得に加えて、胆力や視野、スピード感など、より高い職責を担うために必要な素養を磨く教育を実施しています。

# 人権尊重の取り組み

## 基本的な考え方

ビジネスにおける人権尊重の重要度が世界的に高まっていることに加え、価値観の多様化、サプライチェーンのグローバル化進展などを背景に、企業に対して人権に配慮した事業活動が強く期待されています。持続可能な社会の実現に向け、当社グループが社会に価値を提供し、広く社会から信頼され、選ばれ続けるために、ステークホルダーの皆様一人ひとりと真摯に向き合い、事業活動に関わる全ての人の人権を尊重する取り組みを推進しています。

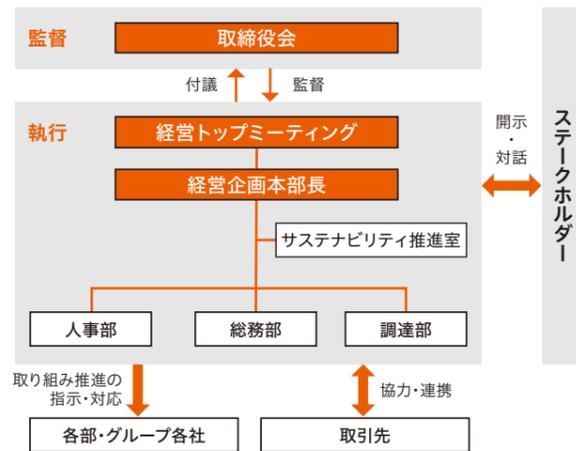
## 人権方針

愛知製鋼グループ人権方針は、当社共通の価値観である「Aichi Way」などをはじめとした、人を大切にする経営を明確化し、社内外への理解促進と意識向上を目的に、2023年3月に制定されました。本方針は、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に基づいており、当社グループ全ての役員・従業員が遵守すべき人権に関する最上位方針として位置付けるとともに、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーにも理解、支持するよう表明しています。

## 推進体制

経営企画本部長を統括責任者に、サステナビリティ推進室を事務局として、人事部・総務部・調達部など関連部門が連携し、活動計画の策定、各部門での取り組みの共有、人権に対する社会動向の共有・議論などを行い、その内容を適宜、経営トップミーティングに報告しています。取締役会は報告を受けることで、監視・監督しています。

### ◆ 推進体制図



## ◆ 会議体の役割

会議体	構成	人権尊重における役割
取締役会	議長:取締役会長 社外取締役2名 社内取締役4名	・人権方針の制定/改定の決議 ・人権尊重の取り組み状況等について執行からの報告を受け監督
経営トップミーティング	議長:社長 会長・副社長 カンパニープレジデント、本部長	・人権尊重に関する方針や活動計画の審議 -企業行動指針、調達方針など -人権課題の評価・特定、予防・軽減措置など

## ◆ 各部の役割

部門	役割
人事部	・人権啓発、教育等 ・多様な人材の活躍支援等
総務部	・苦情処理メカニズムの整備・運用
調達部	・人権デューデリジェンス(取引先) ・取引先との協働・連携活動
サステナビリティ推進室	・人権デューデリジェンス(社内・グループ各社) ・人権尊重の取り組み企画・運営 ・情報開示

当社の「人権方針」の詳細についてはこちらをご覧ください



[https://www.aichi-steel.co.jp/sustainability/policy\\_humanrights.pdf](https://www.aichi-steel.co.jp/sustainability/policy_humanrights.pdf)

## 従業員への啓発・浸透

当社では、人権方針に基づいた行動の実践に向け、啓発・浸透活動を積極的に推進しています。階層別教育(新入社員・キャリア採用者、中堅社員、昇格者など)のなかで人権教育を実施しているほか、当社グループの役員・従業員全てが取るべき行動を具体的に定めた「愛知製鋼グループ企業行動指針ガイドブック」を改定し、周知徹底を図っています。2024年度は「コンプライアンス意識調査」を通じて、従業員の理解度・浸透度を確認するとともに、引き続き啓発活動を実施していきます。海外グループ会社においては、現地語に翻訳した人権方針を展開・周知するなどの取り組みを開始しました。

## 人権デューデリジェンス

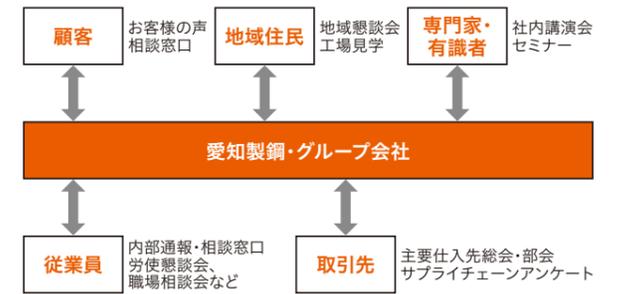
事業活動に伴い発生する人権リスクに対応するため、人権デューデリジェンスに取り組んでいます。2023年度には第1ステップとして、国内グループ会社への自己調査票を通じたセルフチェックを実施しました。また、当社を含めた国内グループの主要なサプライチェーンにおける人権リスクを特定・評価するため、二次取引先以降の情報収集と人権リスクの机上調査を実施しました。2024年度は、当社や国内グループ会社における負の影響の特定や、その防止・軽減への

取り組みを推進するほか、主要な調達品の一次取引先約100社に対して、自己評価アンケートなどを実施しサプライチェーンにおいて優先的に取り組むべき重要課題の特定を進めます。

## 相談窓口の設置

国内グループやサプライヤーも利用できる内部通報制度の導入や、社内におけるハラスメント、育児・介護、メンタルヘルスなどに関する相談窓口を設置しています。2023年度には新たに、社内外を問わず幅広いステークホルダーが利用可能な人権に関する相談窓口を設置するなど、苦情処理メカニズムの整備を進めています。

### ◆ ステークホルダー等との主な対話機会



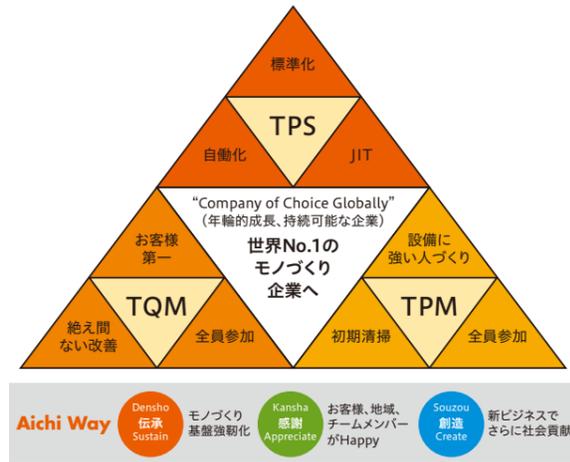
## ◆ 人権取り組みのロードマップ

人権デューデリジェンスの実施項目	2023年度	2024年度	2025年度以降
1. 実施体制の構築と運用・改善	全社会議体および取締役会への報告		
	社内推進体制の運用・改善		
2. 人権方針の周知・浸透と教育・研修	社内	方針展開・説明会、階層別教育への反映	必要に応じた内容の改訂
	グループ内	企業行動指針ガイドブックの改定	ガイドブック周知・浸透活動
	取引先	取引先ガイドライン策定	取引先との対話などを通じた連携活動
3. 人権リスクの特定・評価と予防・軽減・是正	社内/グループ内	サプライチェーン上の人権リスク特定	評価結果に応じた予防・軽減・是正策の展開とモニタリング/追加調査
	取引先	取引先ガイドライン策定	取引先への調査・評価
	ステークホルダー	統合レポート・Webでの情報開示・充実	ステークホルダーとの対話
4. 苦情処理メカニズム構築	グループ内	苦情処理メカニズムの運用状況確認・検討	利用性と信頼度向上への評価・改善
	グループ外	受付窓口担当の人権理解向上	取引先向け窓口の拡充または外部通報窓口設置の検討

# 品質・生産

## 基本的な考え方

当社は創業以来、材料設計から鋼材、鍛造、部品生産までを一貫して手掛ける「鍛鋼一貫」のモノづくり力にこだわり、自動車を中心とした産業界に欠くことのできない、高い強度と耐久性、加工性を有する高機能かつ高品質な材料・部品をお客様に提供し続けてきました。その良品廉価で安定的な製品供給体制を支えてきたのがTPS(トヨタ生産方式)、TQM(総合的品質管理)、TPM(全員参加の生産保全)による品質経営の実践とモノづくり力の進化です。これを基盤に、地政学リスクや急激な物価変動など不確実性が高まるなか、変化に強い生産体制の構築に取り組んでいます。



## TPS活動

TPSの2本柱である「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」の考えのもと、「徹底的なムダ排除による原価低減」を推進し、リーンなモノづくり力の向上に努めています。各カンパニーはTPSの視点で抽出した原価低減のための改善テーマを計画的に取り組み、その成果は年度末に行われるTPS大会を通じて全社に共有されます。

TPS実践のためTPS研修生制度を設け、人材育成にも注力しています。TPS手法を現場で有効に活用するためTPS推進リーダーとして選抜した人材に、座学による知識学習に加え、ケース



第一回TPS大会

スタディなどの実践的学習を行っています。また生産現場への導入をスムーズに進めるため、より幅広い従業員を対象とした教育を階層別を実施することで、役割に応じたTPS手法の習得を推進しています。この「原価低減」と「人材育成」の活動を両輪として、変化に強い柔軟な生産体制を構築しています。

### 改善テーマ

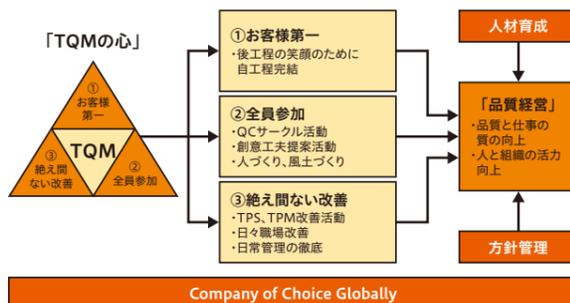
区分	構成
省人	一人工の追求、設備の寄せ止め
リードタイム短縮	生産の小ロット化、整流化
生産能力増強	非可動時間の低減、原単位の改善
工数低減	非可動時間の低減、MCT短縮※

※ 一つの部品を機械で加工・組立するのに要する時間のこと (Machine Cycle Time)

## TQM活動

### TQMをベースとした品質経営の実践

当社はTQMの基本理念である「お客様第一」「全員参加」「絶え間ない改善」をベースに、「品質と仕事の質の向上」と「人と組織の活力向上」による品質経営の実践に向けて、TQM活動に取り組んでいます。



## 全員参加によるQCサークル活動

当社では職場における業務改善として、QCサークル活動の定着・拡大に取り組んでいます。仕事の問題点を見つけ、課題を明確化し、対策の立案・実行までを一貫してチームで取り組むことを通じて、人材育成と組織の活性化を図っています。2023年度は167サークルが活動を行い、14事例が社外で表彰されました。また、個人による創意工夫提案活動※は、毎月1件以上の提案を目標に設定し、1年間を通じて



第53回QCサークル本部長賞 東海支部大会の出場者

令和5年度「創意工夫功労者賞」の 当社受賞者

## TPM活動

高品質な製品を効率的に生産するために、TPM活動に取り組んでいます。「全員参加」「初期清掃」「設備に強い人づくり」の三つをキーワードに、生産設備に故障が発生する前に分析・対策・改善することで、人の行動や現場の設備を変革し、故障ゼロ・不良ゼロの実現を目指しています。

オペレーターの自主保全を最重点活動とし、設備故障・品質不良・労働災害の三つのゼロや、生産ロス削減による

## 品質に関する意識と風土の醸成

2023年度に判明した鋼材長さ公差外れ問題をきっかけに、経営陣と従業員全員が創業の原点に立ち戻り、二度と品質問題を繰り返さないための活動を開始しました。



対話交流会の様子

対象者全員が達成しています。その成果として2023年度には文部科学大臣賞を3件受賞しました。

※ 従業員が日々の業務効率の向上や品質向上などにつながる工夫を提案することを会社として奨励、評価する活動。効果の大小、年間提案件数などにより褒賞を支給することで仕事への意欲向上を図る。

## 求められる品質に常に応えるために

自動車産業は100年に一度の変革期にあり、求められる品質も変化しています。当社では求められる品質に常に応えることで、競争力の維持・強化を図っています。そのための取り組みの一つとして、IoTやビッグデータ、AIなどの技術を活用できるエキスパート人材の育成を推進しています。トヨタグループ機械学習実践道場の場を活用し、「リヤシャフトの外観検査の自動化」などの具体的な改善テーマを題材に、改善から成果の測定までを実践の場で検証することで学習効果を高めています。

生産性向上など、定量的な目標を立て活動しています。

2023年度には、自主保全士1級取得者数268人(取得率20.5%)、設備総故障件数31.5%削減(2021年度比)を達成するなど、着実に成果が表れてきています。今後もさらなるTPM活動の推進強化に向け、DXを活用したデータ解析や見える化などを通じて、品質向上と効率的な生産体制の維持に努めます。

活動区分	実施項目	内容
人づくり (意識改革)	対話交流会	経営陣と従業員が想いや価値観を議論・共有
	品質再出発の日	当時の経験からの学びを風化させない活動
	特別展示会	発生の経緯や問題からの学びなどを全従業員に周知
職場風土 醸成	職場グループディスカッション	再発防止のためにすべきことを全ての職場で議論
	企業行動指針ガイドブック改定	コンプライアンスの本質、企業としての責務をあらためて各自が認識し、学び直す機会
	インナーブランディング	全社が一丸となり、品質向上に向けてよい仕事をするため、あらためて企業理念・価値観を再認識
仕組み・組織の強化	リスクマネジメント本部の新設	全社横断でコンプライアンス・ガバナンスを強化・徹底
	内部通報制度	利用性や利便性の向上、社外への相談窓口を増設するとともに、周知活動を実施

# 健康・安全/ステークホルダーとの関係

## 健康

### 基本的な考え方

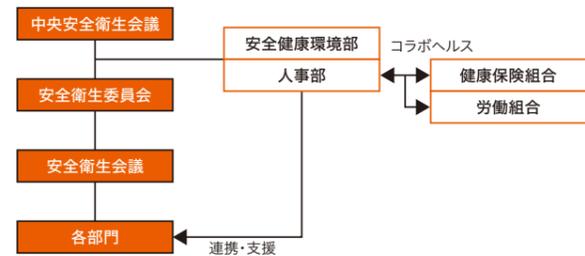
当社は創業以来、人を大切にする経営を実践してきました。人を大切にする経営とは、従業員が心身ともに健康で活動的な生活を送り「価値ある人生」と「従業員・家族の幸せ」を実現し、社会への価値提供につなげることです。「従業員の健康・安全」を重要課題と位置づけ、心と身体の健康保持・増進に努め、人にやさしい職場づくりを推進しています。

### 健康経営の実践

従業員の健康保持・増進に取り組むことは、組織の活力向上や生産性向上などの効果をもたらすと考え、持続的な成長のため「健康経営」の実践に注力しています。中期経営計画において健康に関する定量的な目標を定め、PDCAを回し継続的な改善に取り組んでいます。特に生活習慣病予防とメンタルヘルスを重点課題に掲げ、会社・健康保険組合・労働組合が連携しコラボヘルス※を推進することで諸施策の充実に努めています。こうした取り組み・活動が認められ、2024年には7年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

※ 保険者と事業者が積極的に連携し、明確な役割分担と良好な職場環境のもと、加入者の予防・健康づくりを効率的・効果的に実行すること

### ◆ 体制図



### 生活習慣病予防

生活習慣を改善し健康増進を図ることを目的に、従業員の健康意識向上と行動変容を促すため「健康チャレンジ8」活動を推進しています。体重・朝食・飲酒・間食・禁煙・運動・睡眠・ストレスの8項目に関連する健康習慣の実践に向けて、職場対抗イベントを実施するなど従業員・職場が主体的に楽しく実践できる工夫をしながら健康づくりに取り組んでいます。

禁煙についても全社をあげて取り組んでおり、2024年には世界禁煙デーである5月31日より、会社敷地内全面禁煙を開始しました。

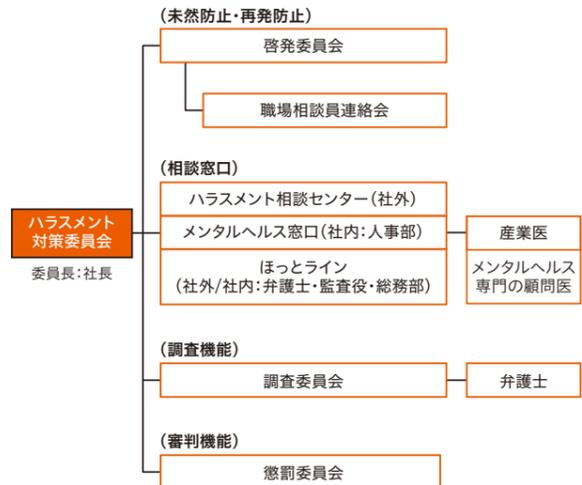
### メンタルヘルス

メンタル相談窓口の設置、一般従業員・管理監督者双方への教育、精神科顧問医によるメンタル不調者への相談対応等により、発生の未然防止と早期発見・早期ケアに取り組んでいます。また年に1回、全従業員を対象にストレスチェックを実施し、高ストレス者・高リスク職場へのケアなどを通じて、心の健康づくりを推進しています。

### ハラスメント

個人の尊厳を不当に傷つけ、職場の秩序を乱すばかりでなく、経営に重大な影響を与える問題であると捉え、ハラスメントのない職場づくりに労使が一体となり取り組んでいます。ハラスメントを防止するための措置や会社・従業員が遵守すべき事項を定めた「愛知製鋼ハラスメントガイドライン」を策定し、全役員・従業員へ教育しています。またハラスメントに関する専用相談窓口を社内・社外に設置しているほか、職場ごとに相談員を置くことで組織的に発生の抑止・早期発見・早期対応に努めています。2023年度は15件の相談・通報が寄せられました。労使双方を委員とする調査委員会で速やかに精査・事実確認を行い、厳正な対処や管理監督者への教育などを通じ、再発防止に取り組んでいます。また、職場相談員自らがハラスメントに関する「相談員ニュース」を定期的に発行し、職場全員に展開することや、ハラスメントに関する教育を全従業員に実施することで、意識向上に取り組んでいます。

### ◆ 体制図



## 安全

### 基本的な考え方

当社グループは「安全は全てに優先する」との認識に立ち、安全衛生基本理念に基づき、構内で働く全ての人々が安全・安心に働ける職場環境を構築し、「安全文化を有した企業」への変革を目指して取り組んでいます。

**安全衛生基本理念**  
「安全な作業、確実な作業、熟練した作業、安全な作業は作業の入口である。わたしたちは、まずしっかりとこの入口を通りましょう」

### 推進体制

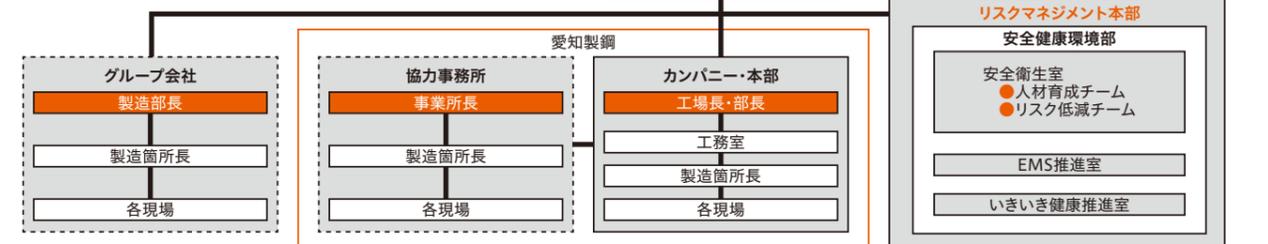
安全と品質は、付加価値を生むための基盤であるとの認識に基づき、リスクマネジメント本部を全社のけん引役として、全社の活動を推進しています。安全は安全健康環境部を中心に、「全ての災害・事故はゼロにできる」という信念のもと、全社方針をカンパニー・本部、グループ会社に加え協力事業所とも共有することで、構内でともに働く人々が、安全かつ健康的に働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

### 活動方針

未然防止に向けて、安全マネジメント、本質安全設計、安全人間づくりの三本柱を軸に安全活動を展開しています。



### ◆ 推進体制図



### 2023年度の取り組み

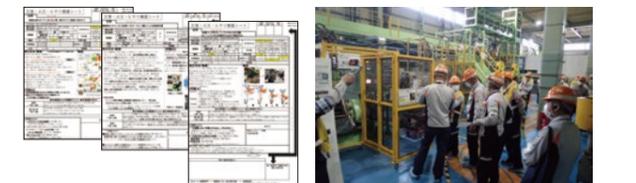
#### 安全マネジメント

##### ●再発防止活動

社内・社外の災害で他部署でも起こりうる災害は、「災害・火災・ヒヤリ横展シート」を発行し類似災害の再発防止を図っています。

##### ●未然防止活動

リスクアセスメントで抽出されたハイリスクな作業をより安全に実施できるよう、改善および安全審査をすることで未然防止活動を促進しています。



災害・火災・ヒヤリ横展シート

安全審査

#### 本質安全設計

##### ●トップ点検会

経営層が、職場特有の危険源排除対策を現地現物で指導・共有することで、安全に関する取り組みの横展開を推進しています。

##### ●過去災害の学びと共有

過去に発生した災害の発生防止策が維持・継続されているかを確認することで、類似災害の再発防止を図っています。



トップ点検会

災害現地現物点検会

安全人間づくり

●安全キーマン育成

現場作業の安全を担う職長に、安全衛生の座学での知識習得と現地現物での安全診断技能の実習を2か月かけて行うことで、安全に意識の高い人材を育成し、企業としての安全衛生管理レベルの底上げに取り組んでいます。

●技能競技大会

日常の安全意識と技能訓練の成果を、競技会を通じて確認・研鑽し合うことで、レベルアップに取り組んでいます。

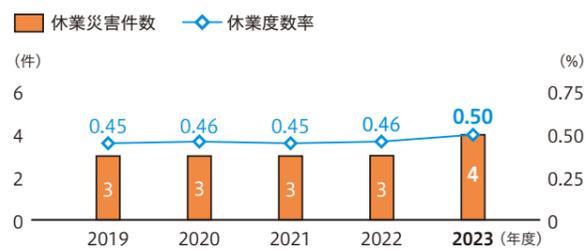


安全キーマン育成のための安全診断教育の様子 技能競技大会の玉掛け競技の様子

労働災害の防止

当社では労働災害ゼロに向け、リスクアセスメントを実施しています。特に重大および重篤な災害につながるハイリスク作業に対しては、原因を取り除きリスクを低減する本質安全化による改善を計画的に実施することで、未然防止に努めています。また全労働災害に対して、背景を含めて発生した真因を明らかにしたうえで、当社グループおよび協力事業所へ周知することで再発防止に努めています。

◆ 休業災害件数・休業度数率



ステークホルダーとの関係

基本的な考え方

当社は多様なステークホルダーとの関係に基づき事業活動を行っており、ステークホルダーと良好な関係を築くことは、企業価値向上にとって重要と考えています。ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、社会のニーズや当社への期待を企業活動に取り入れるとともに、当社への共感を得ることで、お客様、株主・投資家、従業員、サプライヤー、地域社会などすべてのステークホルダーとともに成長していきます。

従業員との対話促進

当社が社会に価値を提供し、持続的成長を遂げるには、価値を生み出す源泉である従業員の高いエンゲージメントが欠かせません。従業員との対話を積み重ね、働きやすい職場づくり、人事制度の整備を進めるとともに、従業員のエンゲージメントを高める取り組みを推進しています。創立80周年となる2020年には「労使相互信頼でいかなる困難も乗り越え、『笑顔あふれる会社』を全員で目指す」ことを労使相互で確認、共有のうえ「労使協調宣言」として調印しました。また、労使がこれまで以上に本音で意見を交わし、変革のスピード

◆ ステークホルダーごとの取り組みと実績

ステークホルダー	対話促進の取り組み	2023年度実績
お客様	●お客様相談窓口：ご意見に対する回答や社内へのフィードバックによる改善	問合せ件数 <b>1,225件</b>
株主・投資家	●株主総会：事業報告、決算事項の審議・決議、株主様との質疑応答 ●投資家との対話：決算や将来戦略の説明会、個別面談などを通じた対話	機関投資家との対話回数(延べ) <b>45社</b>
従業員	●定期的な労使協議会：労使間の相互理解、協議・交渉、意見交換 ●各種意識調査：組織・職場風土や会社生活などに関する調査	労使懇談会・協議会開催数 <b>19回</b>
サプライヤー	●仕入先総会：調達方針の共有、相互研鑽、パートナーシップの強化	参加社数 <b>125社</b>
地域社会	●NPOなどとの協働・ボランティア活動：社会貢献活動や地域ボランティアへの積極的参加を通じたコミュニケーション ●業界団体との連携：日本鉄鋼連盟などを通じた業界共通課題への提言、情報共有の促進	従業員の社会貢献活動参加率 <b>78%</b>

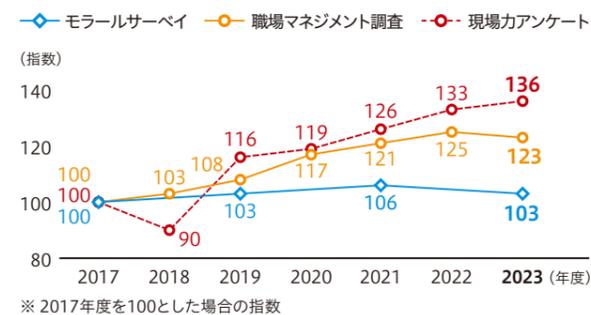
を上げていくために、労使の会議体を見直し、カンパニー・本部単位での労使懇談会を年2回開催しています。

カンパニー・本部レベルの身近な課題や対応策について、労使が率直に意見交換し、理解を深め、協力しあえるよう努めています。2023年度にはコロナ禍で不足しがちとなっていた職場コミュニケーションを活性化するため、職場での旅行や懇親会に対し会社が支援する補助金を増額するなどしました。また、多様性が尊重され、風通しがよく、誰もが働きやすい職場づくりに向けて、全従業員を対象にしたモラルサーベイの実施、現場の休憩所改善、立体駐車場の新設や独身寮の建て替えなど、職場環境の整備にも注力しています。

エンゲージメントを高める取り組み

当社では全従業員を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施しています。仕事に対する意欲、仕事を通じた成長の実感や上司の支援、職場風土など、さまざまな観点で分析した結果を踏まえ、各種人事施策の展開や、各職場のマネジメント改善に取り組んでいます。また、管理職は、有識者の講演会やリーダー研修などを毎年受講するなど、マネジメント力向上に取り組んでいます。2023年度には、職場ごとに分析を深め、課題を明確化することを目的に、調査を刷新しました。今後は、新たに立ち上げるリーダー研修に、顕在化した課題への対応を織り込むなどし、職場風土の改善と取り組みの成果を確認することで、継続的に取り組んでいきます。

◆ エンゲージメント評価の推移



モラルサーベイ	会社の経営や施策、仕事への意欲などに対する意識を調査(1回/2年)
職場マネジメント調査	総合事務職を対象に職場の運営状況や上司・同僚との関係性などに対する意識を調査(1回/年)
現場力アンケート	技能職を対象に職場の運営状況や上司・同僚との関係性などに対する意識を調査(1回/年)

サプライヤーとのパートナーシップ強化

当社製品の製造には、サプライヤーから供給される優れた原材料や部品、技術が不可欠です。また、さまざまなサステナビリティ課題への取り組みにおいてもサプライヤーとの協働が重要であるとの考えに基づき、緊密なコミュニケーションにより信頼関係を築き、ともに成長し、成果を分かち合うことのできる持続可能なサプライチェーンの構築・強化に取り組んでいます。

毎年4月に「豊鋼会※総会」を開催し、事業環境や会社方針を説明し、安全・コンプライアンス・サステナビリティに関する取り組みや目標を共有しています。2023年度は、当社がサプライヤーに期待する行動をより具体化した仕入先サステナビリティガイドラインを定め、その内容に基づいた活動を推進するよう求めています。豊鋼会総会で125社全社へ配布し、周知するとともに協力を呼びかけました。また安全・品質などの観点から、各社の状況に応じたアドバイスをする支援活動や、改善事例共有会やVA展示会を通じた相互研鑽、優良事例の横展開など、サプライチェーン全体での改善活動に取り組んでいます。

※当社とのパートナーシップ・相互信頼に基づき、相互発展を目指すことを目的とした仕入先で構成された団体

地域社会との関係強化

「良き企業市民」として、社会貢献活動などを通じた地域社会とのコミュニケーションが重要との認識に立ち、地域社会との共創活動に取り組んでいます。具体的には「クリーン」「グリーン」「クリエイティブ」「ボランティア支援」を四本柱として活動を展開しています。このような活動を展開することは、地域社会との関係強化に加え、従業員の「社会課題の解決」に向けたマインド醸成と事業活動へのフィードバックにつながると考えています。これからも持続可能な地域社会の実現に向け、従業員一人ひとりが地域社会に貢献できるよう、積極的に取り組んでいきます。

4本柱	主な活動
クリーン	●役員・従業員による本社・工場周辺地域の清掃活動
グリーン	●聚楽園駅前的美観向上(花壇の整備など)
クリエイティブ	●東海市ものづくり道場への協力 ●地域住民の方々を対象とした工場見学会
ボランティア支援	●従業員、関係者からの寄付金を原資としたボランティア基金の運営、募金活動呼びかけ ●福祉団体が実施するボランティア活動の支援

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの考え方と体制

### 基本的な考え方

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、事業活動を通じて持続可能な社会を実現することが重要と考えています。こうした考えのもと、経営理念に則り、公正性・透明性・効率性の高い経営を実践し、株主・投資家、お客様をはじめとした全ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

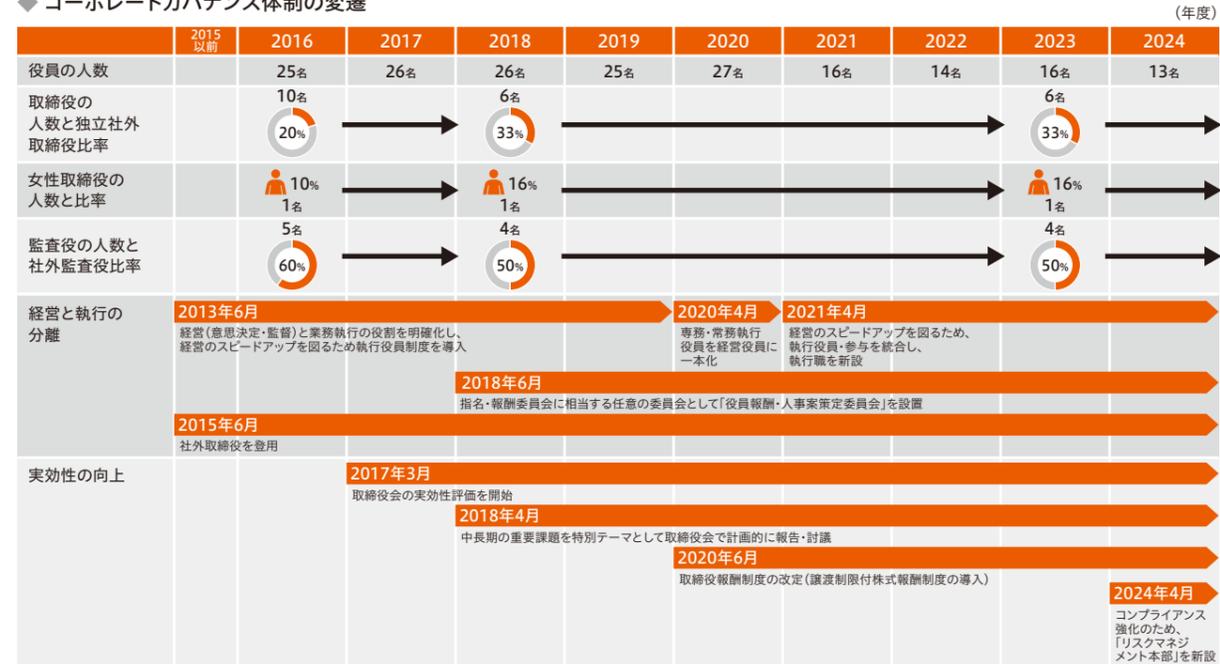
### コーポレートガバナンス充実への取り組み

当社は、経営環境が大きく変化するなかでも、持続的に企業価値を向上させるには、変化を先取りしスピード感をもって経営課題に取り組む必要があるという認識に基づき、コーポレートガバナンスの充実に努めています。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施し、サステナビリティへの取り組みや株主・投資家との建設的な対話などをコーポレートガバナンス報告書で開示しています。また、知的資本・人的資本などの強化やポートフォリオ見直しの推進など、資本収益性の向上に向けた経営を実践しています。

### コーポレートガバナンスの体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また経営役員・執行職制度により、取締役数をスリム化し、業務執行の効率化と迅速化を実現しています。取締役会は独立社外取締役が1/3を占める構成とすることで、監督機能強化と経営の意思決定の質向上を図っています。取締役・経営役員の指名・報酬は、役員報酬・人事案策定委員会において検討・審議のうえ、取締役会に諮問することで独立性・客観性・透明性を高めています。業務執行において当社は、主要4事業を軸としたパーチャル会社である「カンパニー」、事業を支える機能軸として5本部からなる「コーポレートオフィス」を設けています。特に安全・品質についてはコンプライアンス強化のため、2024年4月にリスクマネジメント本部を新設しました。カンパニーでは「プレジデント」、コーポレートオフィスでは「本部長」が最高責任者として業務執行の役割を担っており、経営役員もしくは執行職がそれぞれ就任し、全社視点から社長をサポートしています。

### ◆ コーポレートガバナンス体制の変遷



## 取締役会 実施回数14回

取締役会では、法定事項および経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会は毎月1回以上開催し、構成員は取締役6名(うち社外取締役2名)に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計10名です。社外取締役2名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たしており、独立役員として選出しています。当社では社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、サポート体制を整備しています。

### ◆ 2023年度取締役会の主な付議事項

テーマ	主な付議事項
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営計画策定・進捗・カンパニー事業戦略</li> <li>● 業務執行報告 (安全、品質、業績、生産、開発、リスクなど)</li> <li>● サステナビリティ施策 (気候変動、人権、サイバー対策など)</li> <li>● 資本・株主政策 (資本コスト・PBR向上策検討、政策保有株式検証など)</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制システム</li> <li>● 役員報酬関連</li> <li>● 取締役会の実効性評価</li> <li>● 決算関連</li> <li>● 組織風土向上策の検討</li> <li>● 取締役、役員人事</li> <li>● 会議体の改廃</li> <li>● 株主関連</li> <li>● 監査関連</li> </ul>
その他	● 品質問題対応(鋼材長さ公差外れ)

## 役員報酬・人事案策定委員会 実施回数3回

当社は取締役・経営役員などの指名・報酬に関する取締役会の諮問機関として任意の役員報酬・人事案策定委員会を設置しています。独立社外取締役2名と社内取締役1名で構成しており、議長は独立社外取締役が務めることで客観性と透明性を担保しています。

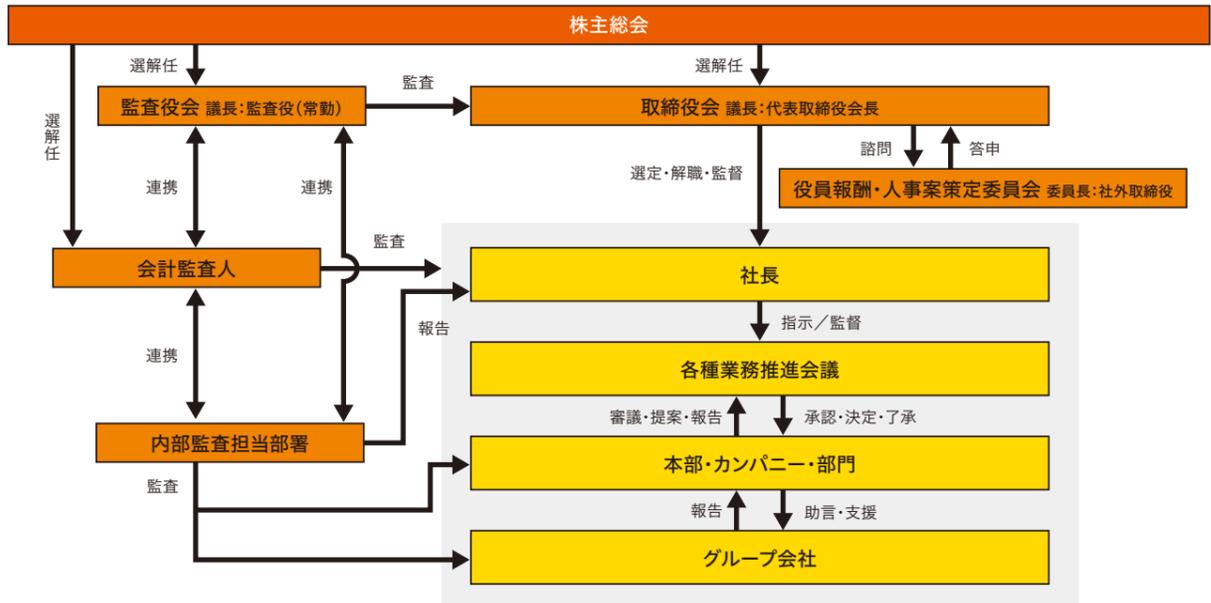
### ◆ 役員報酬・人事案策定委員会の主な審議事項

区分	審議事項
役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 報酬制度、報酬決定に関する基本方針</li> <li>● 報酬体系、役職ごとの支給水準</li> <li>● 個人別報酬額の決定</li> </ul>
役員人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員制度、体制に関する基本方針</li> <li>● 取締役、監査役の選解任案</li> <li>● 役員、経営幹部サクセッションプラン</li> </ul>

## 監査役会 実施回数13回

社外監査役2名を含む4名の監査役で構成しており、取締役などの職務執行と業務・財政状況を監査しています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、会計監査人および内部監査担当部署と連携し、経営の監視機能を果たしています。

### ◆ 体制図



取締役・監査役のバランスおよび多様性に関する考え方

当社の取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、的確・迅速な意思決定と適切なリスク管理が行われるよう、各事業・各機能をカバーする専門性を有し、知識・経験・能力と多様性のバランスが取れた構成となっています。

取締役・監査役の選任に関する手続き

- ① 役員報酬・人事案策定委員会にて、適宜かつ定期的に経験・知識、業績などを評価・審議のうえ、取締役に指名案を答申
- ② 取締役に、同委員会の答申を踏まえ、指名案の内定を決議、監査役の指名案は事前に監査役会の同意を経て、株主総会で審議のうえ、決議

社外役員へのサポート体制

社外役員には、社内役員との情報格差をなくし、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、議案の事前説明や現地現物での視察会を実施するほか、取締役会とは別に自由闊達に意見交換を行う「特別テーマ報告」を実施しています。メンバーは、取締役会構成員に加え、テーマごとに関係するプレジデント・本部長が出席し、中長期的な戦略などについて議論を深化させています。

2023年度特別テーマ報告

- ・2030年ビジョンに対する各事業の取り組み状況
- ・新中期経営計画策定
- ・新市場開拓・新分野開発の検討
- ・既存事業の生産性向上、収益改善策の検討
- ・資本・株主政策

社外役員選任の観点と独立性の判断

社外役員選任において、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与できる資質を十分に備えているかどうかを重要視しています。特に、経営に対する監督が期待できる、他社での経営経験を有する者を選任しています。

また、社外取締役候補者の独立性の判断基準は、証券取引所が定める有価証券上場規程施行規則などを参考にして、経歴・知見・人格などさまざまな要素を総合的に勘案し、選定しています。

取締役および経営役員のスキル・マトリックス

2030年ビジョン実現に向け、当社として必要と考える経験・専門性を定めています。各人に会社として特に発揮を期待する項目は下表の通りです。

◆ 取締役・経営役員のスキル・マトリックス(2024年6月13日現在)

氏名	役職	役員報酬・人事案策定委員会	企業経営	リスクマネジメント	持続可能な地球環境への貢献(E)		事業の変革で豊かな社会を創造(S)		従業員の幸せと会社の発展(G)		生産・品質	営業・調達	財務	海外
					環境	エネルギー	技術・開発	IT・デジタル	法務・コンプライアンス	人材育成・多様性				
藤岡高広	取締役会長		●	●				●	●	●			●	●
後藤尚英	取締役社長	○	●	●				●	●	●	●	●	●	●
中村元志	取締役副社長		●	●	●	●	●		●	●				
安井香一	社外取締役	◎	●	●	●	●		●	●	●		●	●	
新居勇子	社外取締役	○	●						●			●		●
石井直生	取締役・経営役員		●	●	●			●	●	●			●	
伊藤利男	経営役員		●		●					●				●
深津和也	経営役員		●							●	●			
木原一馬	経営役員		●		●	●	●			●				

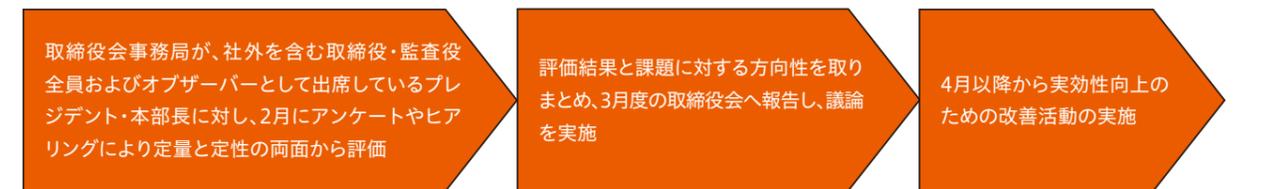
◎：委員長 ○：構成員

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。取締役会構成メンバー全員を対象にヒアリング・アンケートを実施し、分析・評価を行ったうえで、その実効性についての

結果および課題と対応を取締役に報告しています。取り組み、および実効性評価の結果の概要は以下の通りです。

(1) 評価方法



(2) 評価項目

- ① 取締役会の構成
- ② 監督機能の実効性
- ③ 運営・審議活性化
- ④ 役員への支援体制

(3) 2023年度評価結果の概要

- 社外取締役が、当社の企業活動についての理解を深め、議論を促進できることを目的として特別テーマ報告を設けています。あらかじめ年間計画を立てるとともに時間・頻度の充実化や、社外役員が自らの知見・経験に基づき情報提供する場の設定、工場の現場視察などを通じて、継続的な改善に取り組みました。また、上記を実現するために取締役会の開催時間を拡充しました。  
このような取り組みと、アンケート結果から、当社の取締役会において、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督機能は果たしていると評価しています。
- サステナビリティの取り組みに関しては、さらなる議論の深掘りや幅広いテーマについての議論促進が必要との意見がありました。
- 業界知識習得やトレーニングの機会提供においては、不具合が発生した箇所における現地現物の視察などの要望がありました。

(4) 主な改善策

- 取締役会のさらなる実効性確保に向け、次の課題の改善に取り組みます。
- ① サステナビリティの取り組みに関する議論充実  
年間を通じて必要な議題を整理し、全体戦略に関するテーマや、個別テーマに的を絞った議論などを計画的に実施する。
- ② 社外役員へのサポート  
当社についての理解を深め、取締役会での議論に寄与すべく、今後の戦略や投資案件などにつながる現場視察の充実や、関連情報の提供や社内役員と意見交換する場を設定する。

役員報酬

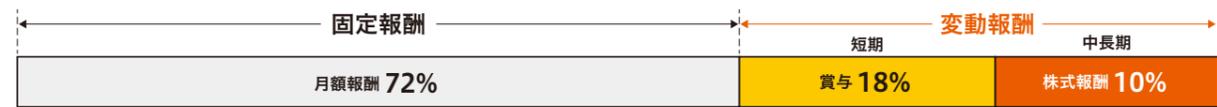
基本的な考え方

1. 取締役のそれぞれに求められる役割および責任に応じたものとする
2. 当社の事業戦略に整合したものであり、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを取締役に促すものとする
3. 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機付けるものとする
4. 経営環境や市場動向に加えて、他社の支給水準を考慮の上、報酬の水準を設定する
5. 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものとする

決定プロセス

当社は、取締役の報酬などに関して、客観性・公正性・透明性確保のため、独立社外取締役が議長を務め、過半数を独立社外取締役で構成する「役員報酬・人事案策定委員会」を設置しています。「役員報酬・人事案策定委員会」は取締役の報酬等の体系、水準、決定方針、手続きおよび決定方針に基づく個人別報酬額について審議しています。取締役会は同委員会の審議結果を踏まえ、取締役の報酬等の方針並びに個人別報酬等の内容を決定しています。なお、社外取締役の報酬については、独立性の観点より、固定報酬のみとしています。

◆ 報酬体系



月額報酬	・各役員の役割・職責に応じて決定
賞与	・各期の業績をベースとし、株主還元、従業員の賞与水準、他社動向および過去の支給実績などを総合的に勘案のうえ、基準賞与額に指数を乗じて算出
株式報酬	・株式付与数は報酬全体の10%程度を目安として職位に応じた数の当社普通株式を付与 ・譲渡制限期間は、当社の取締役会が予め定める地位を退任する直後の時点まで

◆ 取締役および監査役の報酬等の額

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)			対象となる役員の人数(人)
		固定	変動(短期)	変動(中長期)	
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	264	196	40	27	5
監査役(社外監査役を除く)	73	73	—	—	2
社外役員	36	36	—	—	5

(注)1. 業績連動報酬は、2024年5月16日開催の取締役会で決議した賞与金額を計上しています。  
2. 株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)に対し交付した譲渡制限付株式に関し、当事業年度に費用化された金額を計上しています。  
3. 上記には、2023年6月21日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

政策保有株式

基本的な考え方

当社は、経営環境が激しく変化するなか、持続的な成長を果たすためには、さまざまな企業との取引や連携関係の維持・強化が必要と考えています。そのため事業戦略や取引先・関連企業との将来の関係などを総合的に勘案したうえで、中長期的な視点に立ち、企業価値を向上させるために有効と認められる場合のみ、政策保有株式を保有しています。

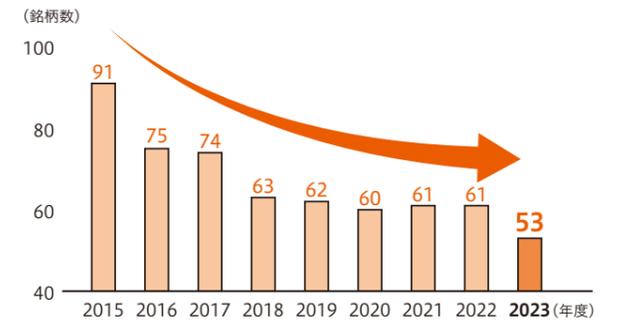
保有適否の検証方法

毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに、配当金や事業上の利益などが当社の加重平均資本コストを超えているかなどの定量面と、取引状況や事業面の連携などの定性面の両面から保有適否を総合的に検証、判断しています。検証の結果、保有が適当でない判断した銘柄は、売却等の意思決定をしています。

議決権行使の基準

当社は、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、投資先企業の経営方針・事業戦略などを十分尊重したうえで、中長期的な企業価値向上や株主還元姿勢などの視点で個々の議案ごとに判断しています。議決権行使にあたっては業績、ガバナンスの状況、当社利益との相反や当社持分の変動や希釈化をもたらす資本政策などを精査のうえ、総合的に賛否を判断します。

◆ 政策保有銘柄数の推移



サクセッションプラン

当社は、次世代経営者の育成は重要な課題であると認識しています。任意の委員会である役員報酬・人事案策定委員会により、客観的な視点で候補人材の資質や育成方針、成果などについて議論・評価が行われるとともに、適切な助言が行われる体制が確保できていると考えています。また代表取締役社長は自らが経営役員・執行職と、個人別の目標や成果に関しての定期的な面談などを通じて、次世代経営者の人材教育を実施しています。

当社では、不確実性の高まる環境において、トップマネジメントに求められる多様な知識や視点からの経営判断力を

養うために、研修を継続的に実施しています。2023年度には、「企業経営のあり方～サステナビリティと人的資本～」と題して、当社の取締役、経営役員、執行職を対象に、コーポレートガバナンスを巡る直近の事例を念頭に、サステナビリティと人的資本の要諦、ステークホルダーとの協働、多様性の確保、人材育成の重要性について再認識するための研修を実施しました。加えて、次世代の経営幹部候補である執行職を対象に、組織マネジメントやリーダーシップを涵養するための自己研鑽の支援制度を2024年度から新たに導入するなど、経営人材の育成に注力しています。

## 社外取締役メッセージ

複雑な事業環境を乗り越えるために、安全・安心に対する改善を



社外取締役  
安井 香一

この1年を通して印象に残ったのは、やはり鋼材長さ公差外れ問題に関する議論です。本件をはじめとしてリスクマネジメントの観点から、突発的な有事の際には、臨機応変な対応が必要のため、日頃から現場での裁量に幅をもたせておく必要があるということや、再発防止の真因追求については社外の第三者だけでなく、社内の専門知識を持ったメンバーの参画が必要なことなどの助言を行いました。

今後も、労働災害や品質不具合などが発生した場合には、真因追求と再発防止が図られているかを監督するとともに、労働災害の経験則であるハインリッヒの法則の視点から、日常の軽微な問題の背後には大きなリスクにつながりかねないトラブルがひそんでいると認識し、現場での困り事や課題に対し、的確な指摘・助言をすることで自身の責務を果たしていきたいと考えています。

2024年度から新中期経営計画がスタートしました。状況を見極め、そのなかで何を重視して、どのように進めていくか、長年にわたるエネルギーインフラ事業での経験と知識を活かして、当社を取り巻く環境や自社の姿の妥当性評価にあたり、提言していきたいと思えます。

持続的な企業価値向上に向けて、サステナビリティに関する取り組みを強化



社外取締役  
新居 勇子

2023年度の活動では、事業基盤強化のため「売り、つくり、買い」をそれぞれ重点施策として取り組んだなかで、特に「売り」について評価しています。市場の需要が伸び悩む環境であっても、営業努力により原材料の価格高騰分を販売価格に転嫁し、値上げを実現しました。加えて、「つくり」「買い」におけるコスト削減など、全社での徹底した活動が2023年度の営業利益103億円という結果につながったと考えています。

サステナビリティに関する取り組みについては、当社にとって重要な課題であるカーボンニュートラルへの対応は計画的に進められていると思います。一方でテーマによって改善すべきものとして、例えば人的資本については、女性幹部候補生の計画的な育成を従来以上に推進する必要があると考えています。

後藤社長が就任されてから1年が経ち「真っ当な」という言葉が、役員から頻繁に発せられるようになりました。その考えが浸透してきていることを実感しています。当社は鉄鋼という業種上、一般消費者と接することは少ないですが、従業員一人ひとりが常に、最終製品を利用するお客様を意識して、安全・安心なモノづくりに精進できるよう、助言・監督に努め、当社の持続的な成長と企業価値向上に尽力してまいります。

## 取締役・監査役一覧



藤岡 高広  
代表取締役  
会長

取締役会への出席状況  
14/14回(100%)

1979年4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現 トヨタ自動車株式会社)入社  
2006年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員  
2011年5月 当社常勤顧問  
2011年6月 当社取締役社長  
2023年6月 当社取締役会長(現任)



後藤 尚英  
代表取締役  
社長

取締役会への出席状況  
11/11回(100%)

1989年4月 当社入社  
2016年4月 アイチフオージューエスエイ株式会社取締役社長  
2018年4月 当社参与  
アイチフオージューエスエイ株式会社取締役社長  
2021年4月 当社執行職  
営業企画オフィサー、トヨタ営業オフィサー  
2023年1月 当社経営役員  
2023年6月 当社取締役社長(現任)



中村 元志  
代表取締役  
副社長  
リスクマネジメント本部長  
・CRO

取締役会への出席状況  
14/14回(100%)

1983年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2014年4月 同社常務理事  
2018年1月 当社常勤顧問  
2018年4月 当社専務執行役員  
2018年6月 当社取締役専務執行役員  
2020年4月 当社取締役副社長(現任)



安井 香一  
社外取締役

取締役会への出席状況  
14/14回(100%)

1976年4月 東邦瓦斯株式会社入社  
2006年6月 同社執行役員  
2008年6月 同社取締役常務執行役員  
2010年6月 同社取締役専務執行役員  
2012年6月 同社取締役社長  
2015年6月 当社取締役(現任)  
2016年6月 東邦瓦斯株式会社取締役会長  
2021年6月 同社相談役(現任)



新居 勇子  
社外取締役

取締役会への出席状況  
13/14回(93%)

1979年4月 全日本空輸株式会社入社  
2010年4月 同社大阪支店副支店長  
2011年4月 同社東京支店副支店長  
2014年4月 同社執行役員大阪支店長  
2016年4月 同社上席執行役員営業センター  
副センター長兼関西支社長  
ANAセールス株式会社  
(現 ANAあきんど株式会社)取締役副社長  
当社取締役(現任)  
2016年6月 ANAあきんど株式会社顧問(現任)



石井 直生  
取締役経営役員  
経営企画本部長

取締役会への出席状況  
—/—回(—%)

1986年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2018年1月 同社常務役員  
2020年9月 当社執行役員  
2021年4月 当社経営役員  
2024年6月 当社取締役経営役員(現任)



横田 博史  
常勤監査役

取締役会への出席状況  
13/14回(93%)

1984年4月 当社入社  
2011年1月 当社電磁品事業本部  
品質管理室長(部長級)  
2015年1月 当社品質保証部長  
2021年6月 当社常勤監査役(現任)



小川 正路  
常勤監査役

取締役会への出席状況  
—/—回(—%)

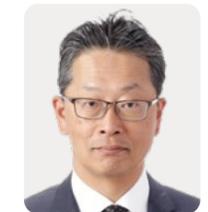
1985年4月 当社入社  
2014年1月 当社経理部長  
2018年4月 当社参与  
2021年4月 当社執行職  
監査オフィサー、  
経理オフィサー  
2024年4月 当社執行職  
経営企画本部主査  
2024年6月 当社常勤監査役(現任)



小倉 克幸  
社外監査役

取締役会への出席状況  
13/14回(93%)

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2018年1月 同社監査役室長  
2019年6月 同社常勤監査役(現任)  
当社監査役(現任)



熊澤 聡太郎  
社外監査役

取締役会への出席状況  
11/11回(100%)

1989年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2010年1月 同社第1アッパーボデー設計部長  
2012年4月 同社車両基礎企画部長  
2016年4月 同社先行開発推進部長  
2019年1月 株式会社豊田自動織機  
自動車事業部製品企画部長  
2020年6月 同社執行職  
2022年6月 同社経営役員(現任)  
2023年6月 当社監査役(現任)

# リスクマネジメント/コンプライアンス

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

気候変動や国際情勢の緊迫化などによる事業活動への影響、格差拡大による社会の不安定化など、経営環境が大きく変化・多様化し、社会・環境問題が企業の価値創造やビジネスモデルに大きな影響を与える時代になっています。このような状況から、リスクマネジメントを経営の最重要課題の一つに位置づけ、リスク最小化のために管理の充実と強化に取り組んでいます。経営に影響をもたらす可能性のある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

### 具体的な取り組み

業務執行における最高の意思決定機関である経営トップミーティングで年次と年度末の年2回、リスクマネジメントの進捗レビューと年度方針、今後の進め方について議論しています。2024年には平素の予防管理の推進および危機事象の予見・発生時の対応強化を目的に、危機管理最高責任者としてのCRO(チーフリスクオフィサー)を設置し、リスクマネジメント本部を立ち上げました。

### 1. 重大リスクの再評価と対応策の検討

2022年度にIATF16949<sup>※</sup>を取得したことを契機に、災害などに対するレジリエンス力の強化を目的として、重大リスクの再評価と発生時の対応改善に着手しました。事業への影響を具体的に分析・想定したうえで、事業継続計画(BCP)の見直しを進めています。

<sup>※</sup> 世界の多くの自動車メーカーが自動車部品のグローバルな調達基準として採用している自動車産業に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格

### 2. 防災

#### ①啓発

地震発生時等の防災行動の基本をまとめた「災害時における防災行動基準」を刷新、全従業員に配布し、周知徹底を図っています。

#### ②豪雨・高潮対策

当社主力工場は臨海地域に位置しており、水害などに

対するリスクへの備えが必要です。巨大台風に伴う高潮対策として、生産設備のかさ上げや止水板の設置などを、2024-26年度中期経営計画に織り込み、計画的に推進しています。

#### ③防災訓練

当社では、年2回の全社防災訓練を実施しています。2023年度は、鍛造工場で東海市消防本部と合同で初期消火・救出訓練を実施しました。また、有事の危機対応能力や判断力の向上を目的に、南海トラフ地震を想定した実践的な訓練として、ロールプレイング方式の図上シミュレーションを行いました。想定シナリオを事前に公開せず、刻々と状況が変化するなかで適切かつ迅速な対応の重要性を認識するとともに、災害への意識醸成を図りました。



東海市消防本部と合同での消火・放水訓練(鍛造工場)



南海トラフ地震を想定した図上シミュレーション

### リスク対応力の強化

不確実性が高まり、複雑化する経営環境へ機敏に対応するため、顕在化リスクへの対応策の有効性を検証しています。将来起こり得るリスク(潜在リスク)については、従来以上にグローバルレベルで幅広く情報収集を行っています。

また、これまで機能部門が中心となってリスクへの対応を進めてきましたが、今後は事業部門との連携を強化することで、これまで以上に正しくリスクを認識し、適切に対応できる仕組みの整備などに取り組んでいきます。引き続きリスク対応力を強化し、リスク発現時の損失を低減するとともに、企業価値の持続的向上に努めます。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

コンプライアンスの遵守は企業活動の土台であるとの認識に基づき、愛知製鋼グループ企業行動指針を定め、全役員・従業員への浸透と実践に取り組んでいます。法令遵守にとどまらず、社会の常識・良識や社内ルールを守るため、コンプライアンス意識を常に高め、社会からの期待に応え、企業としての社会的責任を果たすよう努めています。

### 推進体制

当社では、グループ全体におけるコンプライアンスレベルの維持・強化のため、社長が議長を務める経営トップミーティングで進捗レビューを実施しています。決定された取り組み方針や活動計画は、各部門・国内グループ会社に設置された法令キーマンを通じて全従業員が共有し、各職場での活動に反映される仕組みとなっています。グループ会社では各社の規模や実情に即した推進体制を構築し、コンプライアンス活動に取り組んでいます。また「コンプライアンス連絡会」を年に4回開催しており、法令の改正動向、法令遵守の留意事項などを共有するなどし、グループ一体となったコンプライアンス活動を推進しています。

## 情報セキュリティ

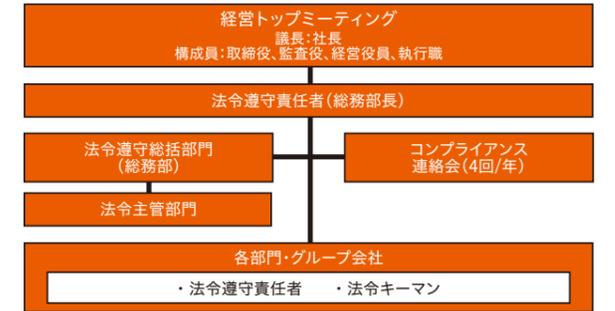
### 基本的な考え方

当社はお客様、取引先から預かった情報および、当社が保有する営業秘密など重要な情報資産を保有しています。近年、リモート業務や工場設備のネットワーク化などが進むなかで、年々高まるサイバー攻撃などの脅威や情報漏洩などから情報資産を保護し、製品を安定供給することは企業の責務であり、重要な経営課題と認識し、情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

### 推進体制

自動車産業サイバーセキュリティガイドラインなどに基づき、最高情報セキュリティ責任者(CISO)のもと、グループで組織的かつ継続的に情報セキュリティの維持・向上ができる体制を整備し、グローバルで統一されたセキュリティレベルが確保

### ◆体制図

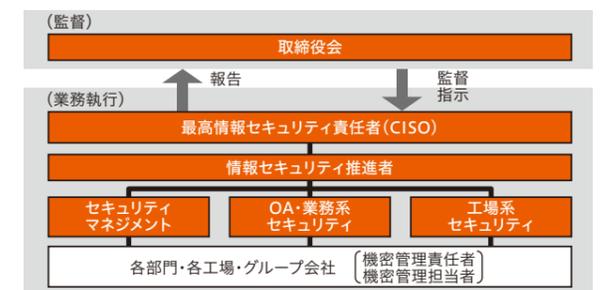


### 具体的な取り組み

#### 内部通報制度

社内の法令違反や不正行為を早期に発見し、適正な対処による自浄作用を発揮するため、内部通報制度を整備しています。「愛知製鋼グループほっとライン」として、社外の弁護士、社内の監査役、総務部が対応する3つの窓口を設置しています。通報内容は三者が共有し、プライバシー保護や不利益な取り扱いを受けないよう十分な配慮をしたうえで、適切な措置を取っています。2023年度には、計14件の通報があり、社外・社内の関係者と連携し、調査・確認のうえ、適宜対処しました。

### ◆体制図



## 主要財務データ

(百万円)

	日本基準									IFRS			
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>損益</b>													
売上収益	237,420	240,647	214,120	212,837	236,237	257,315	242,262	204,908		202,247	260,117	285,141	296,516
セグメント別 鋼(ハガネ)カンパニー	-	-	-	96,225	110,974	130,180	121,899	68,216		67,888	99,556	105,687	108,216
ステンレスカンパニー	-	-	-	-	-	-	-	32,757		30,749	36,322	42,244	41,259
鍛(キタエル)カンパニー	-	-	-	99,599	107,352	109,217	102,018	86,012		85,993	103,037	114,463	124,262
スマートカンパニー	-	-	-	13,820	14,786	14,627	14,865	15,476		15,171	18,970	20,243	19,940
その他	-	-	-	3,191	3,123	3,290	3,477	2,444		2,444	2,230	2,502	2,838
営業利益	9,627	10,616	5,883	7,218	11,813	11,119	13,901	3,563		5,317	2,139	3,260	10,372
セグメント別 鋼(ハガネ)カンパニー	-	-	-	5,653	8,006	9,245	8,970	△ 2,294		△ 1,587	△ 7,238	△ 3,374	2,400
ステンレスカンパニー	-	-	-	-	-	-	-	2,467		2,740	2,536	2,741	3,781
鍛(キタエル)カンパニー	-	-	-	845	2,747	1,057	3,329	1,909		2,387	4,311	1,713	2,682
スマートカンパニー	-	-	-	237	348	△ 39	606	673		974	1,773	1,261	554
その他	-	-	-	482	710	856	993	807		782	889	918	954
営業利益率(%)	4.1	4.4	2.8	3.4	5.0	4.3	5.7	1.7		2.6	0.8	1.1	3.5
税引前利益	9,779	10,693	1,409	8,045	12,371	10,455	13,158	4,717		5,552	2,895	4,099	10,947
当期利益(親会社所有者帰属)	5,503	6,023	20	5,084	8,182	6,503	8,543	3,049		3,136	1,089	1,610	6,593
<b>設備投資・研究開発費</b>													
設備投資額	12,930	12,752	15,408	20,831	19,020	20,914	20,068	14,194		14,868	15,874	18,595	23,688
減価償却費	12,355	11,833	12,692	12,353	13,818	14,423	15,884	16,963		16,903	17,276	17,821	18,312
研究開発費	3,471	3,538	3,282	3,304	3,777	3,992	3,758	4,054		3,962	4,252	4,404	5,116
<b>収益性</b>													
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	4.2	4.1	0.0	3.6	5.6	4.3	5.6	1.9		1.7	0.6	0.8	2.9
資産合計当期利益率(ROA)(%)	2.2	2.3	0.0	2.0	3.0	2.3	3.0	1.0		1.0	0.3	0.4	1.6
<b>資産および負債、資本</b>													
資産合計(総資産)	255,259	264,694	251,078	271,763	275,315	290,294	280,380	314,040		353,043	364,400	385,449	443,108
資本合計(純資産)	144,965	161,669	147,534	151,273	160,806	161,889	163,691	179,716		202,883	212,475	214,322	262,010
親会社所有者帰属持分(自己資本)	137,592	153,316	139,344	143,024	151,891	152,638	154,647	169,811		192,953	201,548	203,759	250,970
親会社所有者帰属持分比率(%)	53.9	57.9	55.5	52.6	55.2	52.6	55.2	54.1		54.7	55.3	52.9	56.6
有利子負債	52,046	44,915	37,447	54,598	47,317	59,618	59,445	75,878		75,864	66,668	86,395	73,381
DEレシオ(倍)	0.38	0.29	0.27	0.38	0.31	0.39	0.38	0.45		0.39	0.33	0.42	0.29
<b>キャッシュフロー</b>													
営業活動によるキャッシュフロー	14,992	19,336	25,193	13,350	13,164	13,580	36,308	14,793		15,896	5,210	13,028	33,817
投資活動によるキャッシュフロー	△ 11,993	△ 13,565	△ 12,122	△ 19,677	△ 20,954	△ 19,765	△ 24,517	△ 13,834		△ 14,247	△ 15,542	△ 15,958	△ 18,895
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,911	△ 10,158	△ 9,466	15,231	△ 9,509	9,035	△ 3,290	14,168		13,479	△ 11,987	16,998	△ 16,283
<b>投資指標</b>													
基本的1株当たり当期利益(円)	279.94	306.25	1.02	258.34	415.71	330.38	434.05	154.82		159.25	55.29	81.65	334.03
1株当たり親会社所有者帰属持分(1株当たり純資産)(円)	6,995.84	7,794.08	7,080.24	7,266.42	7,716.77	7,754.80	7,857.00	8,619.39		9,794.01	10,224.55	10,328.55	12,712.37
1株当たり配当金(円)	100	100	100	100	120	120	130	45		45	30	30	100
配当性向(%)	35.7	32.7	-	38.7	28.9	36.3	30.0	29.1		28.3	54.3	36.7	29.9
従業員数(人)	4,613	4,617	4,654	4,773	4,847	4,957	4,912	4,826		4,826	4,740	4,650	4,572

(注)1 当社は、2016年10月1日を効力発生日として、10株を1株とする株式併合を実施しています。これに伴い、2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当金を算定しています。

(注)2 「『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)などを2018年度の期首から適用しており2014年度、2015年度、2016年度および2017年度にかかる主要な経営指標などについては、当該会計基準などを適用した後の指標などとなっています。2013年度については当該会計基準変更前の指標などとなっています。

(注)3 2021年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

# 企業情報・株式情報 (2024年3月末時点)

## 企業概要

社名	愛知製鋼株式会社	定時株主総会	6月
設立	1940年3月8日	単元株式数	100株
資本金	25,016百万円	発行済株式総数	19,742,207株 (自己株式144,468株を除く)
本社所在地	〒476-8666 愛知県東海市荒尾町ワノ割1番地	株主数	9,807名 (自己名義株式保有の当社を含む)
従業員数	連結4,572名/単独2,639名	証券コード	5482
連結子会社数	17社	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 名古屋証券取引所プレミア市場
事業年度	4月1日から翌3月31日まで		

## 愛知製鋼グループ

■ 生産拠点	■ 営業拠点	■ 国内グループ会社	■ 海外グループ会社
<p>知多地区</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知多工場</li> <li>・ 鍛造工場</li> <li>・ 電子部品工場</li> </ul> <p>刈谷工場</p> <p>東浦工場</p> <p>岐阜工場</p> <p>関工場</p>	<p>東京支店</p> <p>大阪支店</p> <p>福岡営業所</p> <p>■ 海外事務所</p> <p>上海駐在員事務所</p> <p>シリコンバレー事務所</p>	<p>愛鋼株式会社</p> <p>アイチセラテック株式会社</p> <p>近江鉱業株式会社</p> <p>アイチテクノメタルフカウミ株式会社</p> <p>アイチ物流株式会社</p> <p>アイチ情報システム株式会社</p> <p>アイコーサービス株式会社</p> <p>株式会社アステックス</p>	<p>アジア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイチ フォージ フィリピン株式会社</li> <li>・ アイチ フォージ(タイランド)株式会社</li> <li>・ 上海愛知鍛造有限公司</li> <li>・ アイチ フォージング インドネシア株式会社</li> <li>・ アイチコリア株式会社</li> <li>・ 愛知磁石科技(平湖)有限公司</li> <li>・ 浙江愛智機電有限公司</li> </ul> <p>アメリカ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイチ フォージ ユーエスエイ株式会社</li> </ul> <p>ヨーロッパ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイチ ヨーロッパ有限公司</li> </ul>

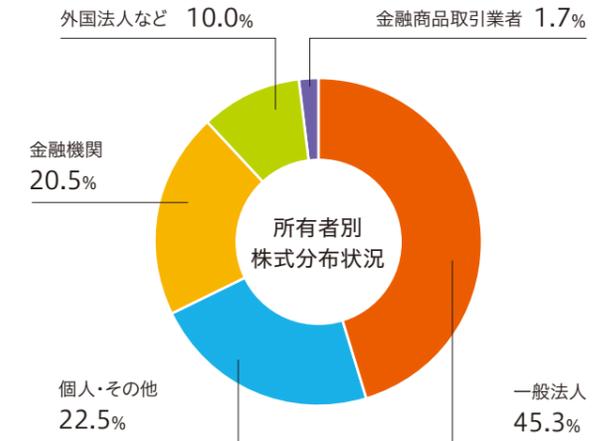
## 格付情報(2024年6月時点)

格付機関	長期	短期
日本格付研究所(JCR)	A(安定的)	J-1*

※ 短期債務履行の確実性が最も高い

## 大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
トヨタ自動車株式会社	4,715	23.89
日本製鉄株式会社	1,531	7.76
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,515	7.68
株式会社豊田自動織機	1,360	6.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	638	3.24
株式会社三井住友銀行	491	2.49
株式会社三菱UFJ銀行	474	2.40
トヨタ不動産株式会社	461	2.34
愛知製鋼従業員持株会	381	1.93
豊鋼会持株会	353	1.79



## 社会からの評価

人事関連 DX関連



イニシアチブへの参画

イニシアチブへの賛同・参画などを通して、持続可能な社会の実現に向け積極的に取り組んでいます。



# AICHI STEEL

発行:2024年9月

お問い合わせ先:経営企画本部 総合企画部

〒476-8666 愛知県東海市荒尾町ワノ割1番地

Tel. 052-603-9209 Fax. 052-603-9388

<https://www.aichi-steel.co.jp>

