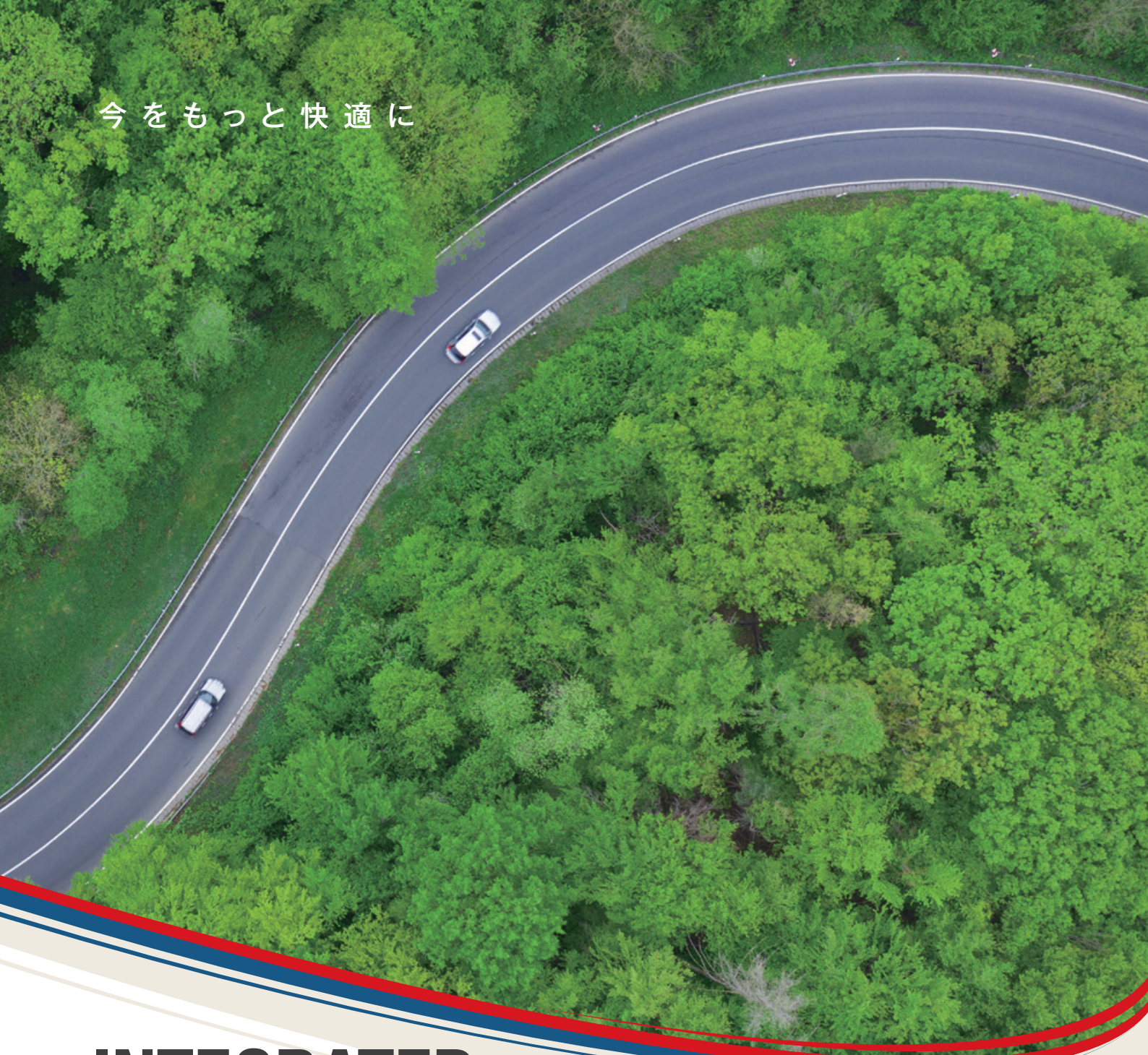




今をもっと快適に

INTEGRATED REPORT 2024

2024年3月期 | 統合報告書

Aisan

愛三グループの 理念体系

会社のあるべき姿

経営理念

理念を実現するために
社会課題の解決と持続的な成長を目指す
具体的な長期方針

サステナビリティ
基本方針

サステナビリティ基本方針と連動し
2030年に会社が
ありたい姿とした中期方針

VISION2030

VISION2030を
実現するための
具体的な行動

中期経営計画

CONTENTS

イントロダクション — 3

経営理念	3
サステナビリティ基本方針	5
VISION2030	7
愛三グループのあゆみ	9
愛三グループのグローバル展開	11
愛三製品紹介	13

Chapter 1

価値創造のための戦略 — 15

社長メッセージ	17
価値創造ストーリー	23
経営資源	25
サステナビリティ経営	27

Chapter 2

価値創造への取り組み — 31

財務担当役員メッセージ	33
中期経営計画	39
特集1：パワートレイン製品事業の強化	41
特集2：電動化システム製品・クリーン エネルギー技術活用事業の強化	43
特集3：革新ものづくりの強化	45

Chapter 3

サステナビリティ経営の推進 47

環境マネジメント	49
TCFD提言に基づく情報開示	53
安全衛生・健康経営への取り組み	55
人的資本	57
多様な人財活躍(DEI・人権)	59
ステークホルダーエンゲージメント	60

Chapter 4

価値創造を支える基盤 — 63

コーポレートガバナンス	65
コンプライアンス	67
リスクマネジメント	68
役員一覧	69
社外取締役メッセージ	71
財務・非財務データ	73
会社情報	77

経営理念

1. お客様第一の心で商品を創り
2. 知恵と技術で高品質を実現し
3. 人を大切にする明るい職場を築いて

企業の繁栄と豊かな環境作りで 社会に貢献する

サステナビリティ基本方針

愛三グループは、経営理念に基づき、グローバルな事業活動を通じて社会の課題解決と持続的な発展に貢献します。私たちは、確かな技術と品質で新たな価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるとともに持続的な企業価値向上を目指します。

VISION2030

この手で笑顔の未来を

確かな技術と品質で豊かな社会へ新たな価値を創造。
今をもっと快適に、未来の子どもたちに安心と笑顔を。

編集方針 — 統合報告書2024でお伝えしたいこと —

統合報告書は、財務情報と持続的成長の基盤となる非財務情報の両面から、当社の中長期的な価値創造ストーリーについて分かりやすく報告するためのツールです。2023年度は、機関投資家の皆さまからのフィードバックを踏まえ、イントロダクションでは理念体系を整理し「環境技術No.1メーカーへの挑戦」への私たちの思いと道筋を分かりやすくお示しするよう工夫しました。また、グローバル企業としての責任を果たすべく、資本市場から要請される情報開示を念頭にマテリアリティの開示強化、ROICツリーに基づく企業価値創造の考え方に関する開示にも取り組みました。今後も事業活動やIR活動を通してお寄せいただいたご意見にお応えし、情報開示の量・質ともに高めてまいります。引き続き忌憚ないご意見を賜りますようお願いいたします。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
(一部、2024年4月以降の情報を含みます)

報告範囲

愛三工業株式会社および愛三グループ

参照ガイドライン

- ◎ Value Reporting Foundation (VRF)「国際統合報告フレームワーク」
- ◎ 経済産業省「価値協創ガイダンス」

本報告書の 位置づけ

財務情報

Webサイト/
決算資料/
有価証券報告書
など

統合報告書

非財務情報

Webサイト/
コーポレート
ガバナンス報告書
など

見通しに関する注意事項

本報告書には、当社の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が含まれています。これらの将来予測にはリスクや不確定要素等が含まれており、実際の成果や業績とは異なる可能性があることを、あらかじめご理解くださいますようお願いいたします。

企業の繁栄と 豊かな環境作りで 社会に貢献する

私たちは、企業の繁栄と社会の繁栄は相互に関連していると考えており、利益を追求するだけではなく、社会に対して責任を持ち環境に配慮した事業活動を行っています。社会の持続可能な発展に向けた一歩となるだけでなく、私たち自身も成長し続けるための重要な要素です。

経営理念

サステナビリティ
基本方針

VISION2030

中期経営計画

PHILOSOPHY

1

お客様第一の 心で商品を創る

私たちは事業の成長を通じて社会に貢献するため、お客さまの期待を超える提案やものづくりに取り組んでいます。お客さまのニーズを先取りしてバリューチェーン全体で新たな価値を創造し、地球環境にやさしい豊かな社会の実現を目指します。

2

知恵と技術で 高品質を実現

私たちは常に新技術開発・研究に勤しみ、環境分野において社会に貢献できる製品の開発と高品質なものづくりを両立します。「品質の愛三」として今後もお客さまに信頼され続けるため、知恵と技術を駆使して製品の性能や品質の向上を追求し続けます。

3

人を大切にする 明るい職場を築く

私たちは共に働く従業員を重要な財産と考えており、愛三グループで働く一人ひとりが仕事にやりがいを見だし、成長し、活躍できる明るく活気のある職場環境を築くことを目指しています。そして従業員自身のアイデアや意見を自由に発信できる風土を醸成し、会社と従業員双方の成長を図ります。

愛三グループが 実践する サステナビリティ経営

愛三グループは創業以来80年以上にわたり、社会環境や規制強化といった市場の変化に応え、ひたむきに技術を磨き、幾度の変革を乗り越え、成長を遂げてきました。歴史の中で培ったチャレンジ精神や品質へのプライドは、愛三グループのアイデンティティとして今も受け継がれています。現在の社会動向や自動車業界の変化の中でもこの精神を引き継ぎ、事業変革を通して社会に貢献してまいります。

サステナビリティ 基本方針

愛三グループは、経営理念に基づき、グローバルな事業活動を通じて社会の課題解決と持続的な発展に貢献します。

私たちは、確かな技術と品質で新たな価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるとともに持続的な企業価値向上を目指します。

経営理念

サステナビリティ
基本方針

VISION2030

中期経営計画

実践するための土台

愛三グループの
アイデンティティと強み

変革を
乗り越えてきた

チャレンジ精神



規制強化の
波に対応

環境技術



SUSTAINABILITY

事業を通じて創造するバリュー

Mobility

モビリティ

クリーンで安全・安心なモビリティの実現

私たちは得意分野である環境技術を活かし、低燃費や部品の軽量化、排出ガスのクリーン化でモビリティの進化を支えてきました。そしてモビリティの多様化においても、「良品廉価」のものづくりで、移動のうれしさや楽しさに貢献します。愛三グループはグローバルな事業活動を通じてモビリティの持続的な発展に貢献するため、確かな技術と品質で新たな価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるとともに企業価値向上を目指します。

For the future Society

未来社会

暮らしやすい豊かな社会へプラス1の価値創造

私たちは化石燃料を使用したモビリティの分野において、CO₂低減に向けた精密制御をあらゆる機能製品で対応してきました。長年にわたり培ってきた液体・気体の流れを制御する技術や排出ガスをクリーンにする技術を活用し、モビリティの枠に捉われず、水素・アンモニアなどの新しいエネルギーをより高効率で生成・活用する取り組みを進めます。脱炭素社会構築への取り組みを通して環境への負荷を最小限に抑えながら、将来のサステナブルな社会がより豊かで笑顔があふれるものであることを目指し、世代を超えた持続的な発展のため、私たちの技術をより広い分野で活用していきます。

ものづくり

愛三の強み

製品開発／
制御技術

システム開発／
エンジニアリング

重要機能部品を
支える

「品質の愛三」
への誇り

すべてのステーク
ホルダーのために

実直でひたむきな
企業姿勢



愛三グループが 目指す ありたい姿

VISION2030の「この手」は「自らの手で、自分ごととして取り組もう」という従業員一人ひとりの決意を示しています。

そして、「笑顔」という言葉には、私たちの製品がお客さまから必要とされ、お客さまと私たちを笑顔でつなぎ、次の世代を担う子どもたちの笑顔を育むという思いを込めています。私たちは、これからも社会に必要とされる企業であり続けるために、チャレンジと変革を続けてまいります。



パワートレイン
分野を
トップメーカー
として
支え続ける

2030年を
見据えた戦略
(中期経営計画)

成長の源泉

既存パワートレイン
製品事業の競争力強化と
さらなる成長

新たな 成長投資

技術力とものづくり力を
活用した脱炭素化に資する
新規領域の事業育成

経営
理念

▶ P39・40参照

VISION2030

この手で 笑顔の未来を

確かな技術と品質で
豊かな社会へ新たな価値を創造。
今をもっと快適に、
未来の子どもたちに
安心と笑顔を。

クリーンで
安全・安心な
モビリティの
実現

環境技術
No.1

暮らしやすい
豊かな社会へ
プラス1の
価値創造

強みである
技術力と
ものづくり力を
活かしあらゆる
エネルギー源に
対応した製品を
開発・生産

「**あいたい姿**」

VISION2030

愛三グループのあゆみ

私たちは常に時代の変化を捉え、時代のニーズに合わせて市場の期待に応えてまいりました。

モータリゼーションの到来、排出ガス規制、電子化の波を乗り越え、今後も新たな変化を続けてまいります。

創業～1980年

民需転換し 自動車部品メーカーへ

1938年、軍需品の製造工場として創業。てき弾筒や航空機部品の製造に従事。終戦後、株式会社豊田自動織機製作所（現株式会社豊田自動織機）からキャブレタの製造を譲り受け、1946年に民需生産会社へ転換、自動車部品メーカーとして再出発。キャブレタの生産を急拡大させ、「キャブレタの愛三」としてモータリゼーションの発展に貢献し、厳しさを増す環境規制にも対応。精密加工技術に加え、アルミダイカストなどの多彩な生産技術と知見を蓄積。

89式重てき弾筒

キャニスタ

乗用車用キャブレタ

LPGレギュレータ

1938年 軍需品製造のため名古屋市内に設立

1945年 終戦、キャブレタなどの自動車部品生産開始

1957年 本社・工場を愛知県大府市に移転

1960年 エンジンバルブの生産開始

1971年 安城工場 操業開始

1980年 名証第2部に上場

1981年～2000年

キャブレタから EFI製品へ事業転換

各国での排出ガス規制が段階的に強化され、自動車の電子化・高機能化が進展するのに合わせて、当社はキャブレタからEFI（電子制御式燃料噴射）製品へ主力事業を転換。キャブレタで培った技術を活かし、燃料系、吸排気系などEFI製品の領域を拡大。さらに、トヨタ自動車株式会社からエンジン適合事業を受託し、車両全体の評価技術・ノウハウを蓄積することで、エンジン制御システムメーカーに向けた開発力を強化・拡大。

インジェクタ

北米95年規制対応キャニスタ

電子スロットルボデー

小型電動燃料ポンプ

1981年 スロットルボデーの生産開始

1983年 電動燃料ポンプの生産開始

1984年 インジェクタの生産開始

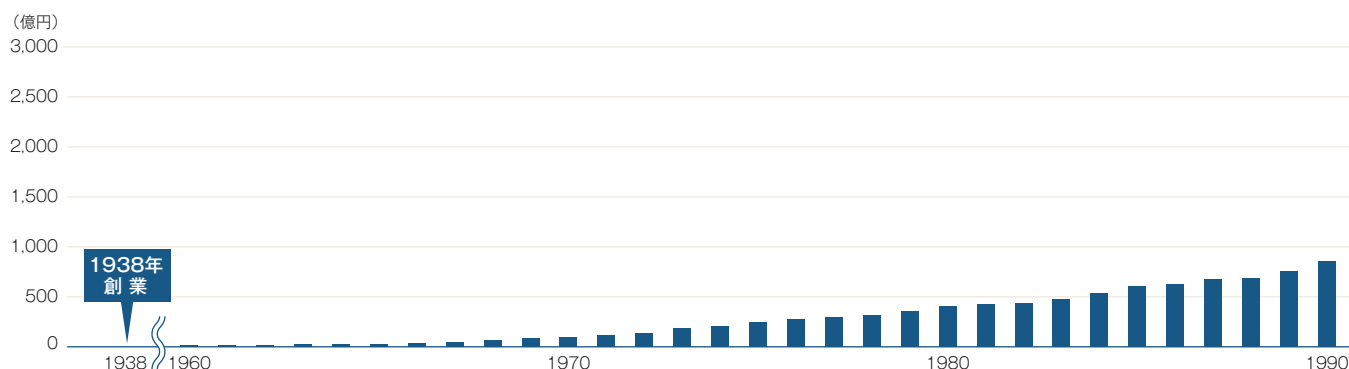
1989年 米国に生産子会社を設立

1990年 豊田工場 操業開始

1996年 エンジン適合受託開始

業績推移(売上高)

■ 国内 ■ 海外



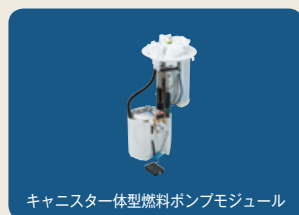
AISAN GROUP HISTORY

2001年～2020年

2021年～現在

世界No.1製品の開発とグローバル化への対応

主力のEFI製品は、高効率化・小型軽量化を追求した世界No.1製品の開発を推進。加えて、燃費性能に貢献する製品やLPG・水素などのクリーンなエネルギーに対応した製品も開発し、環境にやさしいクルマづくりに貢献。また、自動車メーカーの海外進出に合わせ、米州、中国、韓国、ASEAN、インド、欧州に拠点を設立し、グローバルでの生産・供給体制を構築。当社の製品および自動車を通して、各国各地域の社会や環境に貢献。



キャニスター一体型燃料ポンプモジュール



樹脂製スロットルボデー



チタンエンジンバルブ



ステップモータ式EGRバルブ

2001年 東証・名証第1部に指定替え

2002年 小型二輪車用燃料噴射システムを開発
インドに生産子会社を設立

2013年 メキシコに生産子会社を設立

2017年 広瀬テクニカルセンター稼働
トヨタ向けLPG-HVシステムを開発・生産

大変革期を乗り越え、未来のモビリティと社会に貢献

100年に一度の大変革期を迎えた自動車業界において、技術とものづくりで社会に貢献し、社会に役立つ価値を提供していくことを目指し、中長期方針・VISION2030と中期経営計画を策定。得意分野である環境技術を活かし、自動車のパワートレイン製品を今後も支え続け、社会に貢献。電動化やクリーンエネルギーなどモビリティのさらなる進化にも貢献。モビリティの枠を超えて、水素やアンモニア技術やものづくり力で、暮らしやすい豊かな社会づくりにも挑戦。



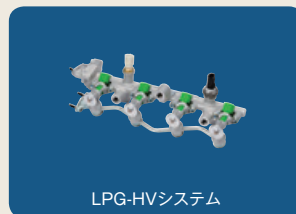
北米LEV-Ⅲ規制対応キャニスタ



水素インジェクタ



DCモータ式EGRバルブ



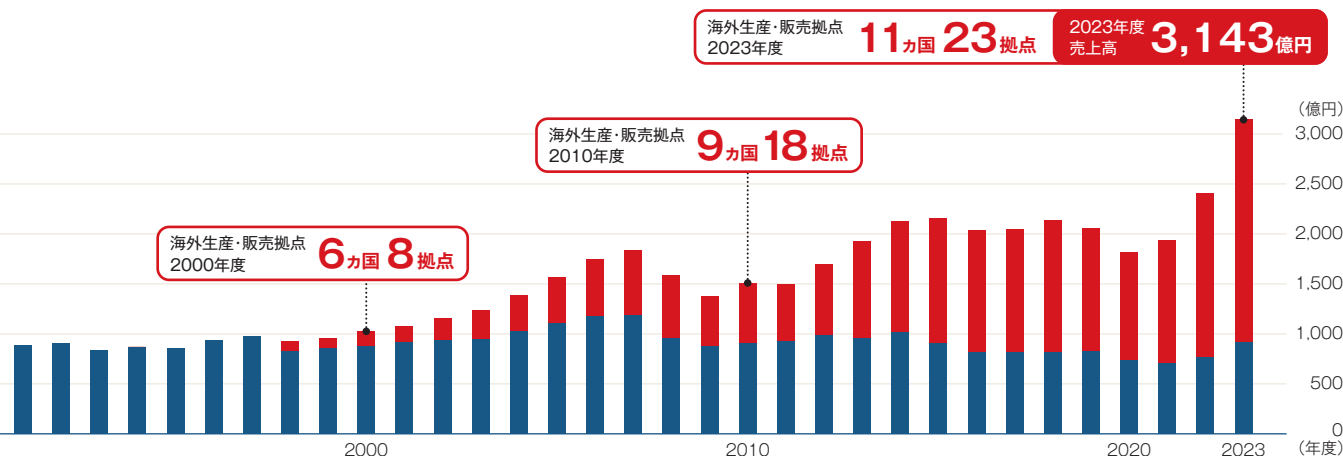
LPG-HVシステム

2020年 トヨタFCV向け水素FIシステムを開発

2021年 VISION2030を策定

2022年 東証の市場再編に伴いプライム市場を選択

(株)デンソーより燃料ポンプモジュール事業譲受
2025年 中期経営計画を策定



愛三グループのグローバル展開

世界中を走るクルマの約3台に1台は、私たち愛三グループの製品が搭載されています。動力源の多様化が加速する中で、社会の変化を先取りして技術を進化させ、次世代モビリティへの対応を着実に進めることが私たちの果たすべき役割です。私たちはさらなる成長に向け挑戦を続けます。

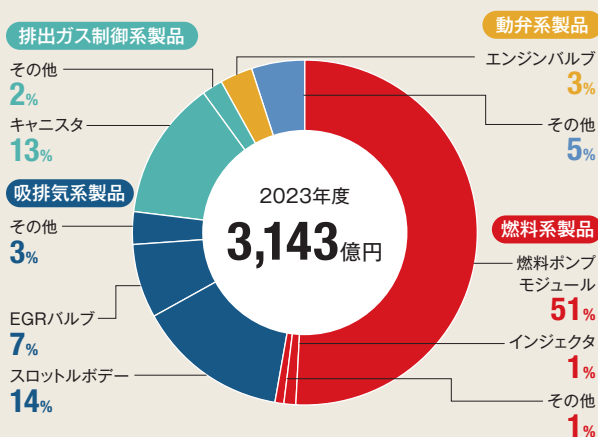
欧州 4 社

◎チェコ ◎ベルギー
◎フランス ◎スロバキア
(生産会社3、販売会社1)

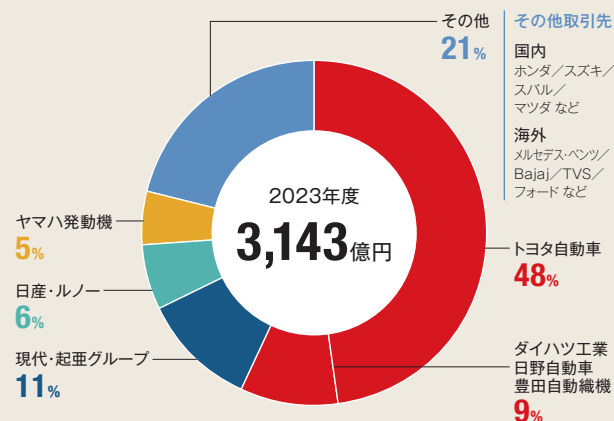
アジア 14 社

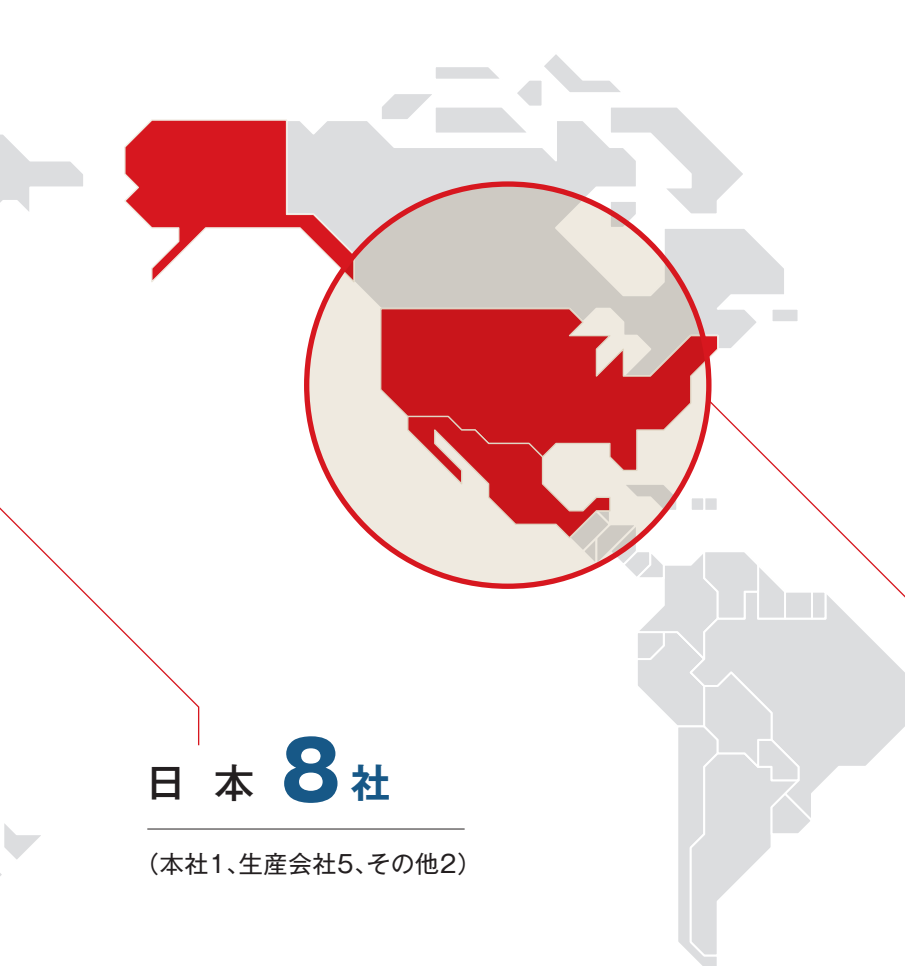
◎中国 ◎タイ ◎インドネシア
◎韓国 ◎インド
(生産会社11、販売会社3)

製品別売上高比率（連結）



得意先別売上高比率（連結）





会社数

31 社

(国内8社・海外23社)

従業員数

10,904 名

(連結)

3,185 名

(単独)

日 本 **8 社**

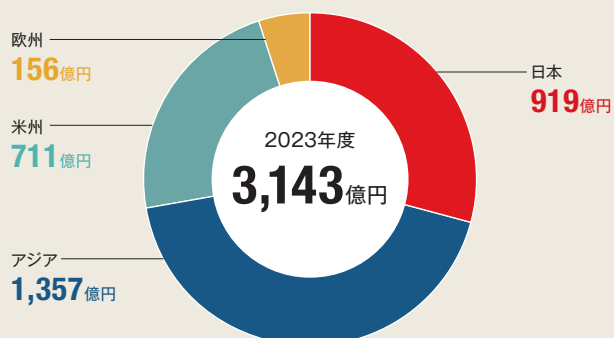
(本社1、生産会社5、その他2)

米 州 **5 社**

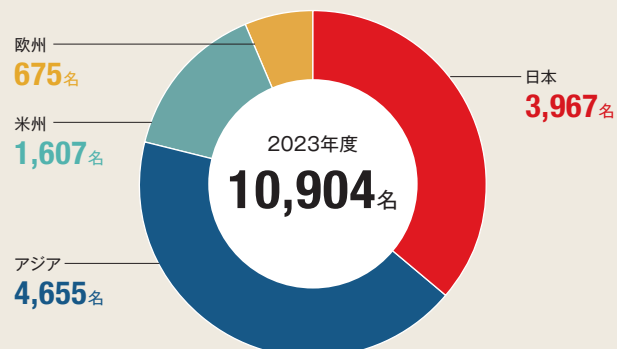
◎アメリカ ◎メキシコ

(生産会社4、販売会社1)

地域別売上高構成（連結）



地域別従業員数（連結）



(2024年3月31日現在)

パワートレイン製品

安全で快適なクルマへ

燃料系製品

タンク内の燃料をエンジンに送り込みます。燃料の圧力を保つ周辺部品も一体化し、ポンプ流量の制御でさらなる燃費向上に貢献しています。



吸排気系製品

エンジンへの吸気量を制御して快適な運転性能を実現するほか、排気ガスを再循環させ、燃費向上とNOx（窒素酸化物）低減などに貢献します。



動弁系製品

エンジン燃焼室の吸気口・排気口を開閉します。高温環境でエンジンの高速回転に追従するため、耐熱性・耐摩耗性が要求される製品です。



排出ガス制御系製品

燃料タンクや配管などで発生する、大気汚染の原因となる燃料蒸発ガスを吸着させ、排出経路を適切に塞ぎ、大気への放出を防止しています。



四輪車用主要製品

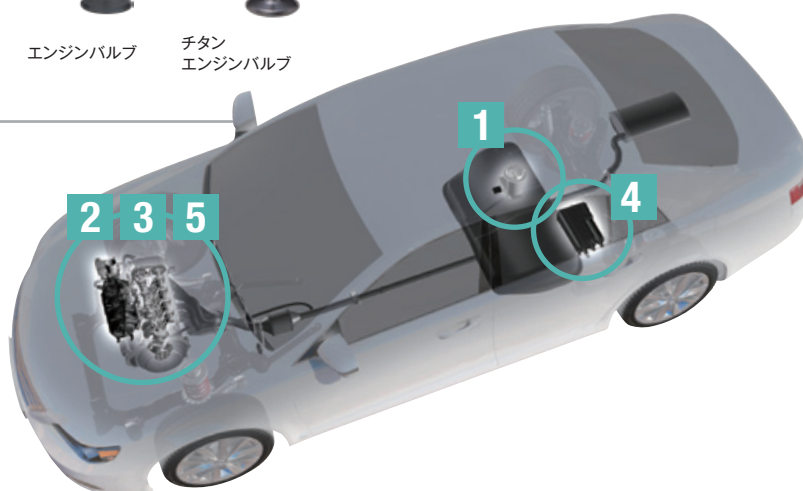
1 燃料系製品



3 動弁系製品



2 吸排気系製品

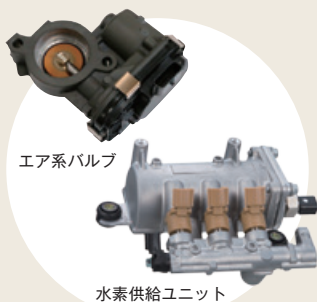


クリーンエネルギー向け製品

次世代モビリティ社会の実現へ

燃料電池製品

ガス燃料システムで蓄積したノウハウを活かし、燃料電池に供給される水素・酸素を制御し、高効率発電に貢献します。



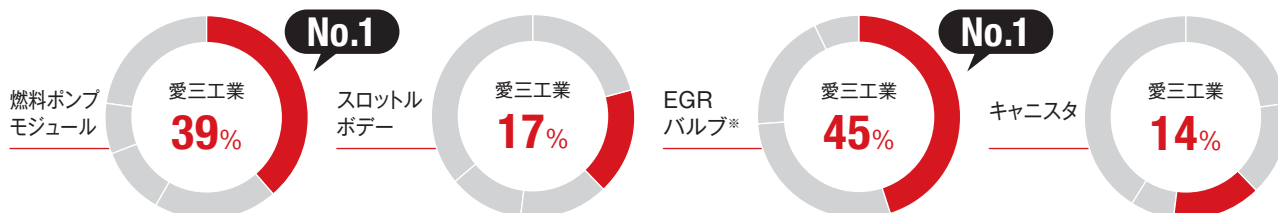
LPG・CNG製品

日本のタクシーに広く採用されているLPGや資源国を中心に需要が見込まれるCNGなど動力源の多様化に対応しています。



主力製品の世界市場シェア

(2023年度・自社調べ)



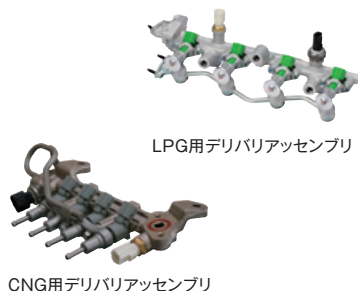
※EGR搭載率の高い日系OEMにおけるシェア

二輪車用主要製品

4 排出ガス制御系製品



5 LPG・CNG製品



価値創造のための 戦略



Chapter

1

Point

- ◆ 当社は大きな変革期を迎えた自動車業界において、技術とものづくりで社会に貢献することを目指しています。
- ◆ これまで積み重ねた環境技術を活かし、クルマのパワートレイン製品を今後も支え続けます。
- ◆ 電動化やクリーンエネルギー活用などモビリティの進化への貢献も目指し、技術力を磨いてまいります。
- ◆ 事業活動を通じた社会課題の解決と持続的な成長を実現するため、社会的責任を果たしてまいります。

Contents

社長メッセージ	17
価値創造ストーリー	23
経営資源	25
サステナビリティ経営	27





代表取締役社長

野村得之

社長メッセージ

脱炭素社会に貢献するため 環境技術No.1メーカーとして さらなる高みを目指します。

愛三グループが目指す姿の 実現に向けて

当社は創業以来、「企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する」ことを経営理念に掲げ、自動車部品メーカーとして、事業の発展を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組んでまいりました。そして自動車業界が大変革期を迎える中、「VISION2030 この手で笑顔の未来を」の実現を目指し、現中期経営計画(2023-2025)に沿って、パワートレイン製品事業の競争力強化に取り組むとともに、経営リソースを電動化システム製品事業やクリーンエネルギー技術活用事業などの新規事業およびカーボンニュートラルの取り組みに振り分け、体制強化を進めております。2023年度は、このような当社の取り組みが少しずつ成果に結びつき、

目指す姿に着実に近づいた1年となりました。

2023年度統合報告書では、主に2点をお伝えしたいと考えております。まず1点目は、これまで取り組んできたことの振り返りと当社を取り巻く課題の再認識についてです。これまでの当社の取り組みによる成果と課題を整理した上で、当社のさらなる成長に向けた事業展開の方向性についてご説明いたします。2点目は、今後の目標と取り組みについてです。当社の目指す姿の実現に向けた足元での取り組みとその意義を具体的にご説明いたします。投資家や株主の皆さまには、私たちの進むべき方向性についてより深くご理解いただければ幸いです。

2023年度の振り返り

まず2023年度の振り返りについて、お伝えすべき内容を2点お話しします。1点目は、2020年から実施してまいりましたMMK(もっとものづくり強化)活動が成果を上げ始めた年であったと考えております。国内を中心とした収益改善活動であったMMK活動は、2023年からその取り組みを海外拠点にも広げており、この成果が収益改善効果として顕著に表れ始めました。また、MMK活動を実施する前から取り組んできた製品の選択と集中が進んだ成果も出ております。当社には多くのお客さまがいらっしゃいますので、かつては顧客ニーズに応じてさまざまな製品群の開発や生産を行ってまいりました。その中では収益確保の難しい機種や将来の機種展開があまり見込めない製品も、お客さまとの関係重視の観点から開発や生産を行うこともありました。しかし、これらの製品群に対してもお客さまと積極的に対話しながら品番統合や品番廃止などを実施した結果、MMK活動の成果も相乗し、将来に向けた積極投資を維持しながらも安定的に収益を出せる強固な体質になりつつあると実感しております。

2点目は株式会社デンソーから譲り受けた燃料ポンプモジュール事業の収益向上です。2023年度は当社の豊田工場と子会社の愛三熊本へ譲り受けた設備を移設し、開発から製造まで自社内で完結させる「自前化」が始められました。本格的な自前化は2025年度からとなりますので、事業単体で収益として大きく貢献するのはもう少し先になります。しかしながら、株式会社デンソーから事業を譲り受ける前後で売上高が2,000億円規模から3,000億円規模にステップアップできたことを考えると、この事業が当社に与えるインパクトは大きかったと考えております。今後は自前化の加速に向け、特に数量の多い機種を早期に当社工場で生産を開始することにより、市場シェア約40%となった燃料ポンプモジュール事業の収益基盤を安定させてまいります。

これらの取り組みの結果、2023年度決算は、売上高、利益ともに過去最高を更新する好決算となりました。これにより、現中期経営計画で掲げた経営目標値である売上高2,800億円以上(2023年度実績3,143億円)、ROE8.0%以上(同9.7%)を2年前倒して達成できた

ことに対しては一定の評価をしております。

2025年度に現中期経営計画の最終年度を迎えますが、現在、新たな中期経営計画の策定を社内で検討しております。成長の流れを止めないためにも、これまで以上にチャレンジングな次期中期経営計画を策定し、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしたいと思っております。

これからの経営方針について

あらゆる動力源に対応する
「全方位戦略」で競争力を引き上げる

当社を取り巻く自動車業界の事業環境については、「100年に一度の変革期」と表現され、市場の縮小に対する懸念の声を多く頂戴しております。しかし、私は数年前から社内外に対して「エンジンはなくなる」と一貫して言い続けてきました。グローバル市場ではエンジン搭載車が必要とされる地域が必ずあると考えているためです。もちろん先行きを楽観視しているわけではなく、少しずつ市場規模が縮小していくのはほぼ間違いありません。当社の想定では、2030年までに世界の新車販売のうちEVの比率は多くて3割程度になると見込んでおります。さらに、中国や欧州ではその地域性に応じ、より高い水準でEV化が進んでいくでしょう。それでも現在、中国で最も販売台数の伸びが大きい自動車はPHEV(プラグインハイブリッド車)です。BEV(バッテリー電気自動車)は充電に時間がかかることや、郊外における運転中のバッテリー切れの懸念などから、現実的な選択としてPHEVが選ばれているのではないかと分析しております。こうしたユーザー動向が続くうちはエンジン関連の需要がなくなることはありません。また欧州では、2035年以降もe-fuel(合成燃料)を使用する車種の販売継続を容認することが発表されるなど、揺り戻しの動きもあります。一方で懸念材料としては、中国国内における日系メーカーの販売数量が想定よりも厳しく、日系メーカー向けに部品を納める当社にも当然影響が出てまいります。

社長メッセージ

このような情勢から当社が打ち出しているのは、あらゆる動力源に対応していく「全方位戦略」です。既存事業のエンジン部品では、当社のみならず日本の自動車部品メーカーの競争力をさらに上げるために、同業他社とも連携しながら事業集約していくことを目指しております。燃料ポンプモジュール事業もその施策の一つで、当社にとっては生産能力を有効活用できるため収益率向上につながっております。今後もグローバル市場の中で日本の競争力を高めるため、さまざまな取引先と課題を共有し、当社から課題解決に向けて積極的に働きかけたいと考えております。

「電動化」と「クリーンエネルギー活用」を新たな収益の柱に

「全方位戦略」で取り組む新規事業としては、「電動化」と「クリーンエネルギーの活用」という2つのテーマを軸に開発を進めております。現中期経営計画期間では研究開発費として年間120～150億円を投入するなどリソースを積極的に振り分けることで、より一層取り組みを加速しております。

「電動化」では、事業拡大への足掛かりとして電池セルケースの生産が計画通り進んでおります。電池セルケースは私たちが従来から持っている要素技術を応用した製品で、2023年にはおおむね開発が完了し、生産準備段階に入りました。安城工場の敷地内にプレス工場を建設し、2024年の夏に竣工、年末には本格的に稼働する予定です。

一方で電池セルケースは電動化事業のファーストステップであり、当社としては次のステップである電池モジュールとシステム部品を一体化させた、より高い付加価値を持つ製品の提供へ向けたアップグレードができるよう、電子技術やソフトウェアの新しい技術も持ち合わせていかなければなりません。そのため3年間で100名規模のソフトウェアエンジニアの確保を目指しております。現在まで、ほぼ計画通り育成できており、一部小型モビリティのコントローラ開発が完了するなど、次のステップに必要な製品群の開発にも成果

が生まれ始めております。

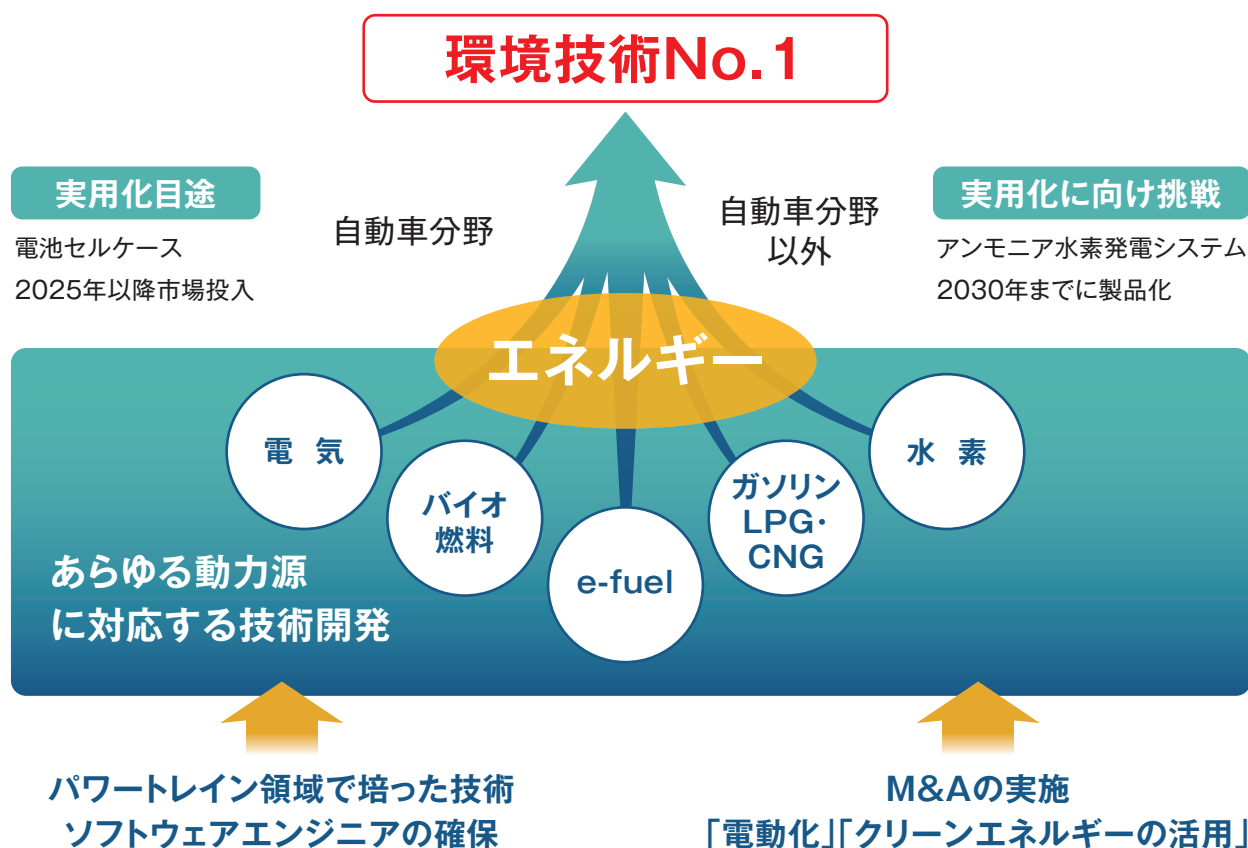
このように、電動化の分野においてはこれまで5年ほどかけて基礎研究を進めてきており、実践への移行段階に入っております。次期中期経営計画では、より具体的に、製品の概要や販売時期も含めて当社の決意を感じていただける内容をお示ししていきたいと考えております。

「クリーンエネルギーの活用」について、特に注目しているのが水素関連です。現在は既存の水素燃料電池の部品を扱っておりますが、将来の水素社会実現を見据え、効率よく安全に水素分子を運搬し、取り出すことができるアンモニアに着目しております。アンモニアから水素を取り出して発電する「アンモニア水素発電システム」の開発も進めており、さらに効率よく安定した発電を目指して実証実験を重ねておりますが、2030年までには製品化の目途をお示しできるように取り組んでまいります。

「環境技術No.1メーカー」を目指す 私たちが果たすべき役割

近年、製造業全体で「ものづくりからコトづくりへシフトしよう」とする流れがありますが、自動車業界にはこの流れが広がっていないと感じていました。MaaSなど次世代モビリティサービスは一部で取り組みが進むものの、クルマそのものの付加価値を高めるようなサービスにおいては、クルマが社会に与えるネガティブな影響を低減する狙いがメインとなっており、例えば交通事故を防ぐADAS(先進運転支援システム)や、環境性能・燃費性能に優れた車種の開発などが該当します。

その中において多くのカーメーカーは、クルマが持つモノとしての価値提供の枠を越え、移動する楽しさ、移動する自由を提供するという理念を掲げ、カーメーカーからモビリティカンパニーへの変革を目指しております。クルマを開発、製造、販売してサービスを提供するという従来のバリューチェーンは今後も当然続いていきますが、モビリティカンパニーという言葉には社会構造を変えていこうとする「新しいコトづくり」が



含まれており、これらを実現するための技術として、自動運転技術やコネクテッドカーの開発へとつながっている、と考えております。

クルマという移動体が将来、人々の暮らしにどう貢献できるかという課題解決に向けた動きは、さまざまなカーメーカーにおいて取り組みが始まったところで、では「カーメーカーが目指す未来が実現した時に、当社がやりたい姿とは」という問いに考えを巡らせると、「『環境技術No.1』を有して、より良いクルマづくりに貢献し、社会から必要とされる会社であるべき」と思っております。

ありたい姿を実現するために当社が果たすべき役割は2点あると考えております。1点目は積み重ねてきた技術をさらに磨き、パワートレインを支え続ける。そして環境技術を活用してより良いクルマづくりに貢献し、社会から認めていただくことです。当社のお客さまはカーメーカーでありBtoBのビジネスではありますが、

さらにその先にいるお客さまや社会に喜ばれるような製品やシステムを提供していかなければならないと考えております。世界中の多くのクルマに当社の製品や技術が用いられ、多くのカーユーザーに喜んでもらえば、さらに社会に貢献できます。そして、このことが社会的にも認識されて会社の知名度が上がれば、社員のモチベーション向上にもつながるはずです。

またもう1点は、カーメーカーの仕様書通りに部品を設計・製造するだけでなく、さらに上流工程へも挑戦することです。私たちは「パワートレインのプロ」です。従来からのエンジン関連、ハイブリッドを含めた電動パワートレイン、多様化する燃料、このような分野への対応をカーメーカーから私たちに任せていただき、私たちからカーメーカーへ最適な提案ができるようになりたいと考えております。

これらの挑戦を進めてものづくりの深化を続け、当社が「環境技術No.1」メーカーとしてものづくりやコ

社長メッセージ

トづくりで社会に貢献していくために、ありがたい姿と2つの役割を「コーポレートアイデンティティ」として、経営層だけでなく全従業員にしっかり浸透させてまいります。

当社の サステナビリティ経営について

資本市場の要請を理解し、
開示情報の強化に取り組む

当社のサステナビリティ経営について、社内ではさまざまなテーマを議論してまいりましたが、中でも資本コストや人的資本経営を通じた企業価値向上について、ステークホルダーの皆さまに向けた具体的な情報発信がまだまだ不足していると感じております。

これまで、事業を成長させ、収益を向上させる道筋を示せば資本市場で評価いただけるだろうと考えてきましたが、実際は期待通りにいきません。投資家の皆さまとの対話を通じて、サステナビリティ推進に関しては特に丁寧な開示が必要であると実感しました。東京証券取引所からのPBR改善要請や有価証券報告書の非財務情報開示の義務化も、非財務情報が企業の成長バロメーターであるという資本市場からのメッセージだと理解をしております。事業活動は当然中心に置くべきですが、企業価値を資本市場から評価していただくため、目先の事業成長だけでなく、サステナビリティ経営の観点からも投資家や株主の皆さまにしっかりと還元できているか、さらに今後の事業活動の成長につなげられるか、といった訴求を明確にしております。

人的資本についても同様に、これまでのように女性活躍など個別にフォーカスした捉え方ではなく、どのように従業員全員が生き生きと働き、生まれたアウトプットがどのようにして財務につながっていくのかという広い視点で捉え、可視化してまいります。こうした取り組みを通して、従業員の一人ひとりの活躍が持続的な企業成長にどのようにつながっていくかといった

考え方を持つことで、社会からの要求や期待に応えていく所存です。

また、当社の従業員は「愚直で真面目」と形容されることが多く、従来のピラミッド構造の組織には非常に好ましい特性ですが、これからは上からの指示を待つ姿勢のままではいけません。当社のコーポレートアイデンティティを全従業員と共有し、さらには自発的に行動できる人財を育成していかなければならないと考えております。海外拠点との人財交流の機会も増やし、真のグローバル人財育成にも力を入れていき、当社の社会の中での役割や、取引先の向こうにユーザーの存在を意識するBtoBtoCの考え方などを従業員全員に浸透させてまいります。

人的資本経営の取り組み成果を図る指標としては、エンゲージメントサーベイや女性管理職人数の公表などを要請されておりますが、ただ結果を開示するだけでなく、年代ごとの女性の採用者数や男女比率など、その結果に至った理由や分析も合わせてご理解いただくことが大切だと考えております。

愛三グループの ガバナンス体制について

当社のコーポレートガバナンスについては、取締役会において社外取締役から会議の雰囲気や重要議案に対する発言の内容が変わってきたと評価をいただいております。社長に就任した当初は、説明と決議のみで粛々と進めることが多かったため、私は取締役の構成を変え、発言しやすい雰囲気づくりに努めてきました。実効性評価として、まずは及第点をいただいていると認識しております。私は取締役会でスコアとしての評価に加えて、社外取締役からいただく何気ない問いかけや要望を重視しております。2023年度からは、社外取締役の要望を反映し、本社から離れた環境で議論するオフサイトミーティングの取り組みも始めました。従来の取締役会とは雰囲気を変え、話し合うテーマも絞った上でディスカッションしております。会社風土の話や、今後の事業戦略については、取締役会とは別の会議体を設けることでより深い議論ができる手ごたえ

を感じております。今後も年に1回以上は開催したいと思っております。

社外取締役の皆さまからの貴重な意見を拾い上げて経営戦略に反映していくことで、当社のありたい姿である『『環境技術No.1』を有してより良いクルマづくりに貢献し、社会に必要とされる会社』になれると考えますので、引き続き一つひとつのコミュニケーションを丁寧に進めてまいります。

また、2023年度は事業戦略に沿ってM&Aを2件実施しました。新規事業を進める上で必要な技術を持つ企業とは、会社の規模に関わらず一緒に技術開発・生産体制を構築していく方針で、M&Aも事業拡大をスピードアップする手段の一つとして考えております。グループの拡大とともに今以上に有効な統治体制の構築が欠かせませんので、今後もガバナンス強化の取り組みにはより一層注力してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

自動車業界においてはさまざまな不祥事があり、皆さまには多大なご心配をおかけしております。皆さまからの信頼や期待に沿えるよう、より一層コンプライアンスの強化や風通しの良い職場づくりに努めてまいります。

また、さらなる企業成長を成し遂げるため、2024年度は「チャレンジングな次期中期経営計画」の発表に向け、既存のパートレインの事業戦略、電動化事業やクリーンエネルギー開発の目標設定とこれら新規事業の出口戦略について、現在検討の最終局面を迎えているところです。特に関心を寄せていただくことの多い電動化への対応や財務資本戦略については、ステークホルダーの皆さまに分かりやすい形でお示ししていきたいと考えております。

これからもステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるため、コンプライアンスの徹底や公正かつ積極的な情報の開示、リスクマネジメントなどガバナンス強化の取り組みも進めてまいります。今後の次期中期経営計画にぜひご期待くださいますようお願い申し上げます。



価値創造ストーリー

サステナビリティ経営の推進

事業

技術革新に挑戦し、
ものづくりで新たな
価値を創出

環境

知恵と技術で循環型
社会に貢献

人財・風土

イノベーションに挑
戦し続ける人づくり
と、「認め合い、活か
し合う」風土づくり

社会

地域と共生し持続的
社会に貢献

ガバナンス

信頼されるガバナン
ス体制の構築

マクロ環境の潮流

政治

- ▶ サプライチェーンの不安定化
- ▶ 地政学的リスクの高まり
- ▶ 有事対応の必要性

経済

- ▶ サステナビリティ／ESG対応
- ▶ インフレ・為替の急激な変動
- ▶ パンデミックリスクへの対応

社会

- ▶ カーボンニュートラルの加速
- ▶ ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン
- ▶ 循環型社会への対応

技術

- ▶ クルマの電動化の進展
- ▶ サイバーセキュリティリスク
- ▶ DXの必要性

事業戦略

成長の源泉 既存パワートレイン製品事業の競争力強化とさらなる成長

成長投資 技術と強みを活用した脱炭素化に資する新規領域の事業育成

既存

パワートレイン分野をトップメーカーとして支え続ける

1 パワートレイン製品事業 ◆ 競争力・収益力の向上
◆ さらなる成長戦略の実現

新規

技術と強みを活かしあらゆる
エネルギー源に対応した製品を開発・生産

獲得キャッシュ
既存リソース

積極投入

事業
ポートフォリオ
変革

2 電動化システム製品事業

- ◆ 固有技術を活かした電動化の取り組み
- ◆ 新製品開発に向けた技術基盤構築

3 クリーンエネルギー技術活用事業

- ◆ 技術応用した自動車用製品開発
- ◆ 新技術／新分野の研究開発

経営資源

▶ P25・26参照

財務資本

総資産

2,725億円



製造資本

設備
投資額

122億円



知的資本

特許
保有件数

1,499件



人的資本

従業員数

10,904人



社会関係資本

仕入先数

414社



自然資本

CO₂排出量
削減

22%
(2019年度比)



VISION2030 この手で笑顔の未来を

確かな技術と品質で
豊かな社会へ新たな価値を創造。
今をもっと快適に、
未来の子どもたちに安心と笑顔を。

クリーンで安全・安心な
モビリティの実現

暮らしやすい豊かな社会へ
プラス1の価値創造

目指す成果

経済的価値 (2025年度目標値)

- ◆ 売上高2,800億円
- ◆ 営業利益140億円
(5.0%以上)
- ◆ ROE8.0%

前倒し
達成

チャレンジングな
次期中期経営計画を策定中

社会的価値

- ◆ 安全・快適なモビリティへの貢献
- ◆ 事業基盤拡充による多様性推進
- ◆ 技術的成長を支える人づくり

環境価値

- ◆ 当社製品搭載による自動車の
走行時CO₂排出量の低減
- ◆ 脱炭素に資する事業

1

パワートレイン製品

世界中の国や地域のニーズや実情に応じた製品を提供し続け、パワートレイン領域を支える

2

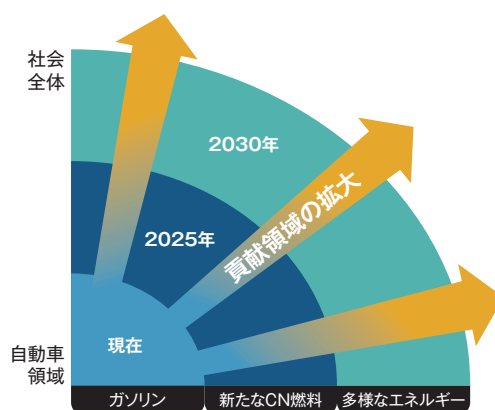
電動化システム製品

軽量・高効率化、システム化を継続しEV領域の進化に貢献する

3

クリーンエネルギー技術活用

非自動車分野や多様なエネルギーの将来ニーズに対して、幅広くカーボンニュートラルに貢献する



価値創造の 源泉

研究開発

- ◆ 多様な動力源に対応した制御技術
- ◆ 最先端の工法を創出する基礎研究開発力
- ◆ 車両評価の知見を活かしたシステム開発力

調達

- ◆ SQDCおよび技術開発力に優れた仕入先の選定
- ◆ 取引先との協力体制による価値協創

生産

- ◆ 多彩な生産技術を組み合わせたものづくり
- ◆ 安定した生産供給体制

販売

- ◆ 大手顧客との取引実績／信頼関係
- ◆ グローバルネットワーク

「人」と「技術」を軸に
「環境技術No.1メーカー」を目指して、
経営資本の強化に取り組んでまいります。

財務資本		総資産	2,725億円	自己資本比率	49.4%
		営業 キャッシュフロー	386億円	ROE	9.7%
		財務格付	A-	ROIC	7.4%
		▶ P33-38参照			

財務健全性と資本効率で事業成長と経営を下支えし、
資本効率と株主還元でステークホルダーの期待に応える

資本効率

◆ 最適資本構成の追求と資本コストを上回る効率経営

1 ROE向上 ◎ 創出資金で株主還元を加速 ◎ 借入活用のレバレッジ

2 ROIC向上 ◎ 効率的な資金で事業運営 ◎ 連結CMS*の導入
◎ 資産回転率の改善

※CMS：キャッシュ・マネジメント・システム

株主還元

◆ 安定的な配当の継続
◆ 資本効率を意識した利益還元

財務健全性

◆ 成長投資と財務健全性の両立
◆ 資産／資金の効率運用

製造資本		設備投資額	122億円	日本	本社+3拠点
		有形固定資産	835億円	海外	18拠点

2030年を見据えた事業成長に向けて
新たな事業へ経営資源を積極投入

既存パワートレイン製品事業の効率と収益力の徹底的な引き上げ

◆ 譲受した燃料ポンプモジュール事業は、生産自前化とシナジー効果で競争力と収益力を拡大
◆ 重複する主力製品の事業統合や生産集約をさらに進める

電動化や脱炭素に貢献する新規事業の開発に
経営資源をシフトし積極的に投入

設備投資額



知的資本



研究開発費

129億円

特許保有件数

日本 648件

海外 851件

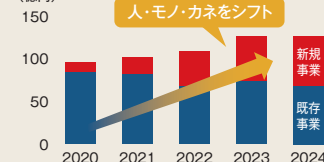
培ってきた環境技術を磨き新たな技術領域を開発

新分野への挑戦

- ◆ 愛知発明賞7年連続受賞
- ◆ 中部発明賞／中部科学技術センター顕彰受賞
- ◆ 特許保有件数：国内648件／海外851件
- ◆ カーボンニュートラル関連特許出願件数：105件

研究開発費

(億円)



人的資本



従業員数

日本 3,967名

海外 6,937名

ソフトウェア人財

71名

市場変化に対応する人財育成を推進

ソフトウェア人財育成

- ◆ 人財育成投資：13億円
- ◆ 外部機関との連携・協業推進
- ◆ 外部人材の積極活用と登用

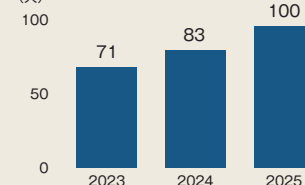
自律人財育成

- ◆ 自律学習管理システム「愛三マナビバ」導入
- ◆ 役員との対話会「愛三カタリバ」継続実施
- ◆ 愛三工業オリジナルEVP®策定

※EVP：Employee Value Proposition(企業から従業員への提供価値)

ソフトウェア人財育成計画

(人)



社会関係資本



仕入先数

414社

(愛三グループ除く)

機関投資家との対話

51件

多様なステークホルダーと共に持続的な成長を目指す

仕入先との協調

- ◆ MMK®活動／MCK®活動の推進
- ◆ サプライチェーン全体の人権活動
- ◆ サイバーセキュリティレベル向上活動

※MMK：もっとものづくり強化 MCK：もっとカーボンニュートラル強化

投資家との対話

- ◆ 投資家訪問：個別ニーズに応える対話を実施
- ◆ 技術説明会：新事業創出・将来投資の戦略を説明



自然資本

CO₂排出量削減

22%

(2019年度比)

廃棄物排出削減

41%

(2019年度比)

環境技術を活用しサーキュラーエコノミーを推進

環境活動の3つの柱

- ◆ カーボンニュートラル：工場のCO₂排出量削減／クリーンエネルギー活用／バリューチェーン全体のCO₂排出量削減
- ◆ サーキュラーエコノミー：製品設計の革新(材料置換、小型・軽量)／廃棄物ゼロエミッション推進
- ◆ ネイチャーポジティブ：豊かな自然／生物多様性の保全・再生



事業を通して、社会課題の解決と持続的な成長を実現

サステナビリティ経営に対する考え方

創業以来、「企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する」を経営理念に掲げ、事業を通して環境や社会への貢献に積極的に取り組んできた当社にとって、サステナビリティは、愛三工業の企業アイデンティティそのものです。

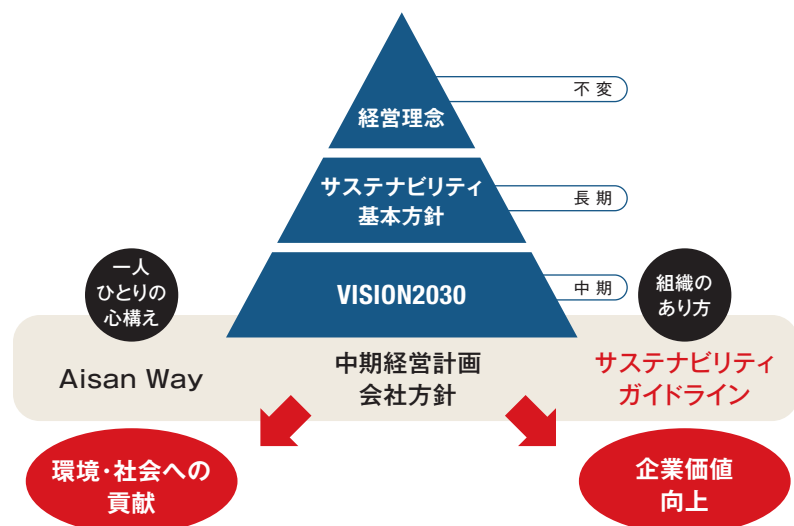
2022年に新たに策定した「サステナビリティ基本方針」に基づき、「事業を通じた社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」に向けグループ全体で持続可能な経営に関する取り組みを加速してきました。

気候変動に伴う自然災害の多発などの環境問題の深刻化や人権意識の高まりなど、大きく変化する環境においても、常に社会から求められる企業であり続けるために、今後もステークホルダーの皆さまとの対話を通じながら、私たちのサステナビリティへの取り組みをさらに進化させてまいります。



執行役員
(サステナビリティ経営推進担当)

甲斐 智徳



サステナビリティ基本方針

- ◆ 愛三グループは、経営理念に基づき、グローバルな事業活動を通じて社会の課題解決と持続的な発展に貢献します。
- ◆ 私たちは、確かな技術と品質で新たな価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるとともに持続的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティ経営の実現プロセス

2022年以降、「サステナビリティ基本方針」・「サステナビリティ委員会設立」・「マテリアリティの特定」により、社内の意識統一を図ってきました。「社会から求められるあるべき姿の実現」と「持続的な事業活動成長」の両立を目指し、取り組みを継続・強化してまいります。

また、当社の取り組みの丁寧な情報開示を行うとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を続け、社会のニーズに確実に応えることのできる企業を目指します。



マテリアリティの特定

愛三グループでは、サステナビリティ経営を実践するには50年、100年先の将来を見据えた時間軸でのマテリアリティの特定が必要との観点に基づき、マテリアリティ(重要課題)を特定しております。特定にあたっては、VISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現に向けて、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会において「ありたい姿」やリスクと機会を専門家も交えて検討し、環境、人財・風土、社会、ガバナンスに関するマテリアリティの特定とKPIを定めました。

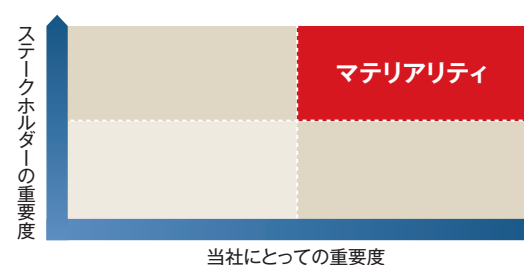
◆ 特定プロセス



◆ 将来の社会像の設定とマテリアリティ候補の抽出

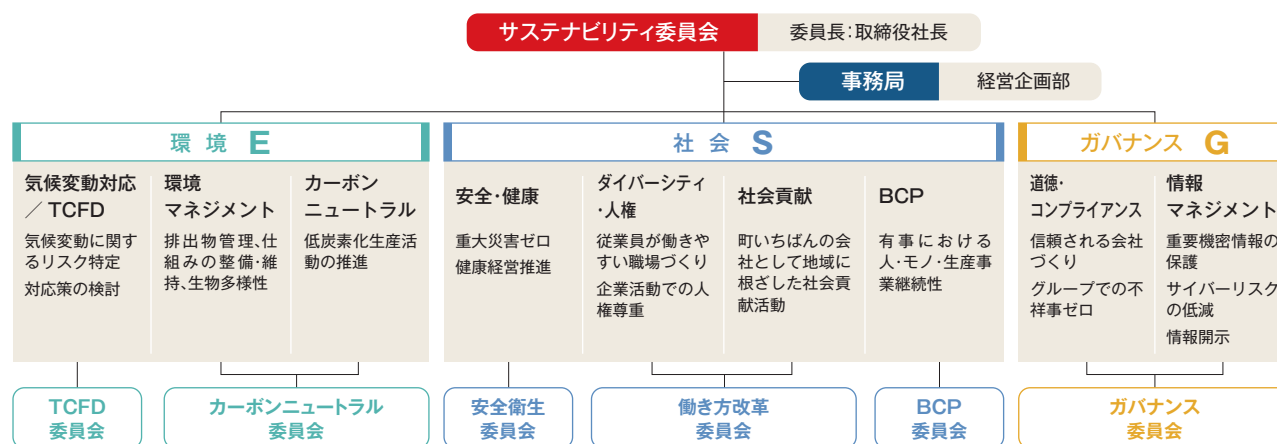


◆ マテリアリティの評価・特定



サステナビリティ経営の推進体制

特定したマテリアリティはサステナビリティ基本方針に基づき、各委員会が主体となり取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会では各委員会の活動状況の確認・承認を行っており、取り組みの方向性や適正性について包括したマネジメントレビューを実施しております。



◆ 各委員会の開催回数と主な議題 (2023年度)

サステナビリティ委員会 (2回)	TCFD委員会 (4回)	カーボンニュートラル委員会 (3回)	安全衛生委員会 (12回)	働き方改革委員会 (4回)	BCP委員会 (4回)	ガバナンス委員会 (5回)
- サステナビリティ経営の進捗状況 - 社会環境変化に伴う経営課題	2050年の世界を想定したシナリオ分析 - リスクと機会への対応 - 財務影響の算出方法の確認 - 開示内容の確認	- Scope1~3 CO₂排出量管理 - カーボンフットプリントへの対応協議 - クリーンエネルギー利活用の検討	- 労働災害防止に向けた活動状況の報告 - 産業医による衛生管理指導	- ダイバーシティ推進状況の確認 - 社会貢献活動報告 - 働き方改革事例の共有	- サイバー攻撃実地訓練 - 水害シナリオに基づく予備品管理 - 避難訓練内容の確認	- コンプライアンス活動状況の報告 - コーポレートガバナンス報告書改定 - ヘルプライン活用促進 - リスクマネジメント推進

サステナビリティ経営

愛三グループのマテリアリティ

愛三グループは、VISION2030で掲げる「この手で笑顔の未来を」を実現するために、EVや水素技術をはじめとする技術革新に挑戦し、環境技術No.1企業を目指します。未来の子どもたちに安心と笑顔を届けるため、幅広いテーマの中から事業活動を通じて発生するポジティブ、ネガティブな影響も考慮した4つのマテリアリティを特定し、関連するKPIも設定しました。2023年度の各項目の取り組み実績は下記の通りです。

項目		マテリアリティ(重要課題)	取り組みテーマ	ありたい姿
E	環境	知恵と技術で 循環型社会に貢献	気候変動対応、廃棄物削減、 脱炭素、水素社会技術開発、 多様燃料対応、自然共生	地球規模での環境保護と 持続可能な社会の実現に貢献
	S	人財・風土	イノベーションに 挑戦し続ける人づくりと、 「認め合い、活かし合う」 風土づくり	人財育成、ダイバーシティ、 働き方改革、安全/健康、 DX(ロボット化、IoT対応)、 従業員エンゲージメント
社会		地域と共生し 持続的社會に貢献	人権、持続可能な調達、 地域社会との共生	地域や社会から 信頼される会社であり続ける 持続可能な調達の実現 (環境問題、人権問題、コンプライアンス) などに配慮した事業活動の推進
G	ガバナンス	信頼される ガバナンス体制の構築	コーポレートガバナンス、 コンプライアンス、 リスクマネジメント、 情報セキュリティ	重大な法令違反件数0件
				インシデント発生件数0件
				正確かつ速やかな情報開示 積極的な任意開示
				全社リスク評価・管理実行
				人命最優先(救助・救援)
				地域の復旧に貢献
				速やかな生産復旧

	KPI(指標)		実績(2023年度)	目標(2025年度)
カーボンニュートラル	Scope1&2	CO₂排出量	8.6万t-CO₂	2019年度比▲25%
	Scope3	CO₂排出量	20.3万t-CO₂*	2019年度比▲20%
クリーンエネルギー	再エネ	オフセット	+10.2%	+15%
	創エネ	クレジット	熱マネジメント検証	+1%
従業員エンゲージメントスコア			52ポイント	55ポイント
女性管理職数			5人	6人
海外拠点幹部職数			17人	17人
外部認証			くるみん	くるみんプラス
人的資本開示項目			3項目	19項目
安全健康意識レベル			指標決定	10%アップ
労働災害件数			2件	0件
メンタル不全者数			9件	12件以下
喫煙率			24%	20%
継続的な社会貢献活動の実施			12件／年	10件以上／年
サステナビリティチェック実施率			ガイドライン策定	100%
仕入先コンプライアンス違反			0件	0件
紛争鉱物確認率			100%	100%
重大な法令違反件数			0件	0件
従業員の意識レベル(コンプライアンス施策)			3.34	3.79以上
ヘルプライン認知度			80%	90%
オールトヨタセキュリティガイドライン			V8 100%	V8 100%
サイバーセキュリティガイドライン Ver2			LV2 100%	LV3 100%
開示基準遵守率			100%	100%
リスクマネジメント体制確立			本社実施	体制確立
大規模自然災害への対応基準の整備と認知100%～自律 ⇒周知徹底と訓練	基準作成		基準運用	
	認知100%		習熟訓練	
	認知活動		レベルアップ	
支援物資の備蓄			食料更新	更新
1週間以内での生産復旧可能な体制の構築と継続的な訓練実施			・実践活動3件 ・予備品在庫見える化横展開 (スロットルボデー)	・生産基幹システム改訂 (中間在庫見える化)
バックアップ生産人員確保(多能工化率＝予備作業員確保率)			リスク明確化	100%

※Scope3は2022年度実績。当社単独かつカテゴリ1～7

Chapter

2

価値創造への

取り組み



Point

- ◆ 当社のあるべき姿を実現するため、将来成長に向けた投資を計画的に実施し、企業価値向上に努めます。
- ◆ 一貫した成長戦略を定めて社会の変化やニーズを適切に反映し、柔軟な経営戦略を立案・実行します。
- ◆ パワートレイン製品の競争力強化とさらなる成長に向けた技術革新を続け、新事業分野へもコア技術の応用を推進します。
- ◆ 次世代の魅力あるものづくり環境を目指し、高付加価値で新しい価値創造を実現する製造現場の構築に挑戦します。

Contents

財務担当役員メッセージ	33
中期経営計画	39
特集1：パワートレイン製品事業の強化	41
特集2：電動化システム製品・ クリーンエネルギー技術活用事業の強化	43
特集3：革新ものづくりの強化	45

財務担当役員メッセージ

持続可能な社会の実現に
事業を通して貢献するため、
将来への成長投資と
安定的な株主還元で
企業価値向上に努めます。

執行役員(財務担当) | 佐藤 健二



2023年度の振り返り

2023年度の経済状況は、中国経済の成長鈍化に加え、原材料・エネルギー価格の高止まりや賃金上昇によるインフレ、為替の変動、国際的な緊張の高まりによる影響など不透明な状況が継続しましたが、新型コロナウイルス感染症による経済活動の混乱が収束したことで成長基調となりました。

このような経営環境の中、当社はパワートレイン製品事業の競争力強化、電動化システム製品開発の加速、クリーンエネルギー技術の活用など、グループ丸となって企業価値向上に取り組んでまいりました。

その結果、連結売上高は燃料ポンプモジュール(FPM)の譲受事業を含む数量増や為替の影響により3,143億円で増収となりました。連結営業利益は、将来に向けた積極的な研究開発投資などの減益要因はあったものの、販売数量の増加、収益改善、円安効果などの増益要因により154億円で増益となり、売上高・

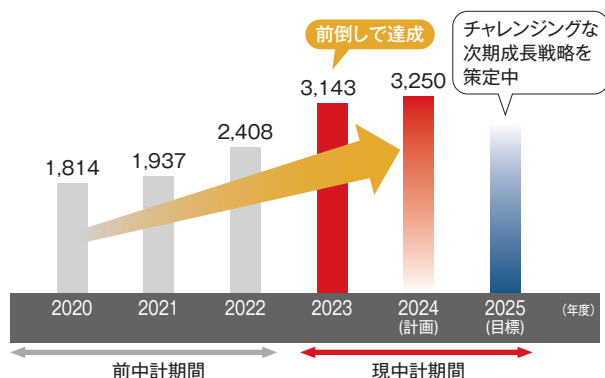
営業利益ともに過去最高額を更新いたしました。

業績が好調に推移した背景としては、現中期経営計画期間で取り組んでまいりました次期型ダントツ製品の量産開始とグローバル展開、MMK(もっとものづくり強化)活動のサプライチェーン全体への展開に加え、パワートレイン製品事業の競争力強化に向けて株式会社デンソーから譲受したFPMのブランド変更・自前化に向けた取り組みが計画通りに進捗していることなどが挙げられ、成果が着実に表れてきたものと考えております。

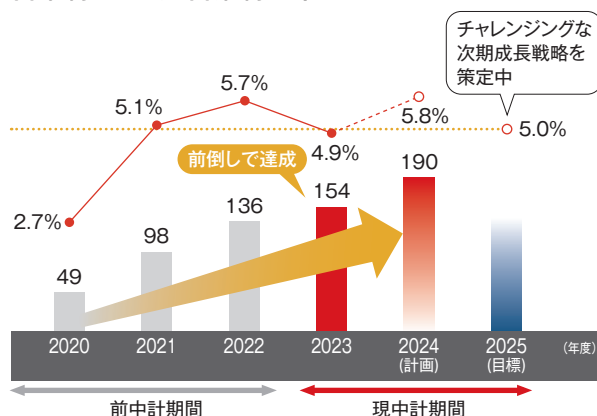
現在、次期中期経営計画の策定に向けて、事業戦略のみならず、財務資本戦略や資本効率経営をさらに深化させるための議論を進めています。

ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えするため、ROEやROICの向上、株主還元、株価純資産倍率(PBR)の改善などに関する具体的な戦略をお示する予定です。

売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率



財務戦略と資本効率経営

当社は2022年11月に、2025年までの中期経営計画を策定しました。2030年に向け、クルマの電動化の進展により、国・地域によってばらつきはあるもののエンジン搭載車の減少が予想されています。パワートレインミックスが大きく変化し燃料多様化が進む中、当社事業の目指す姿として、「既存パワートレイン製品事業の競争力強化とさらなる成長」、「技術と強みを活用した脱炭素化に資する新規領域の事業育成」を掲げています。

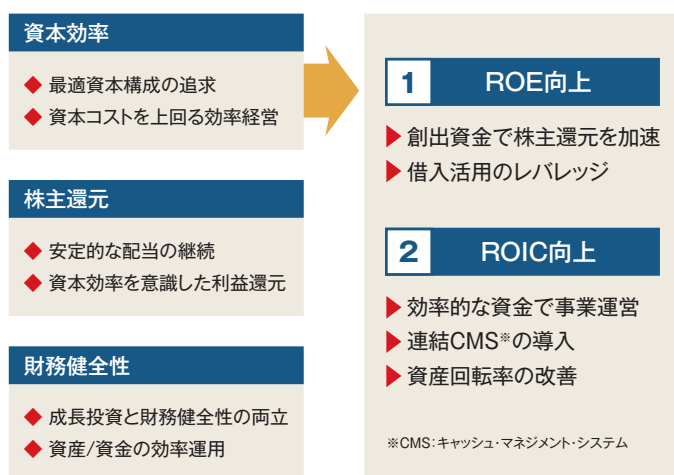
また、中長期的に将来成長投資を継続していくために、確固とした財務基盤と資本効率経営で事業成長と経営を下支えし、資本効率と株主還元でステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと考えております。具体的には、資本効率、株主還元、財務健全性の3つの観点から、マイルストーンとなる重点指標を設定し活動を進めております。資本効率の観点では、創出資金を活用した株主還元の加速と、借入等人資

本を活用してレバレッジを利かせたビジネス規模拡大を通じ、ROEの向上を目指していきます。また、連結CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の導入や資産回転率の改善などを通じた効率的な資産活用によるROICの向上にも取り組んでおります。これらの活動を通じて、資本コストを上回る効率経営を目指していきます。

株主還元の観点では、安定的な配当の継続と資本効率を意識した利益還元を目指し、中期経営計画期間の配当性向30%以上および機動的な自己株式取得を進めていきます。財務健全性の観点からは、資産や資金の効率運用を図り、成長投資と財務健全性の両立を目指します。

資本効率や財務健全性を高める活動をグローバルで進めることにより、将来の事業ポートフォリオ構築に向けた成長投資をしっかりと下支えしていきます。

財務健全性と資本効率で事業成長と経営を下支えし、 資本効率と株主還元でステークホルダーの期待に応える



財務KPI

項 目		2023年度実績	2025年度目標
資本効率	ROE	9.7%	8.0%
	手元流動性	2.6ヵ月	1.5ヵ月
株主還元	配当性向	29.3%	30%以上
	その他	自己株取得	自己株取得
財務健全性	自己資本比率	49.4%	40%以上
	格 付	A-	A- 以上

資本コスト経営の実現に向けて

外部環境認識として、コーポレートガバナンス・コードでは、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針および収益力・資本効

率などに関する目標を提示し、その実現のために事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分に関して具体的な実行計画を示すことが求められています。加え

財務担当役員メッセージ

て、東京証券取引所から2024年1月以降、資本コストや株価を意識した経営の実現が要請されています。すなわち、単に損益計算書上の売上高や利益水準を意識するだけではなく、バランスシートをベースとする資本コストや資本収益性を意識した経営の実践により企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に取り組むことが、これまで以上に必要とされるようになりました。最近の投資家を中心とするステークホルダーの皆さまも、投資に対するリターンを測る指標としてROE、ROIC、WACCといった資本効率指標を重視する傾向にあると認識しております。

また当社の内部環境としては、これまで当社が手の内化してきたトヨタ生産方式の「ジャスト・イン・タイム」や「自動化」といった考え方が、より良いものを安く効率的に生産するという観点から資本効率経営と非常に親和性が高いため、ものづくり競争力強化に向けた改善活動に継続的に取り組んできました。

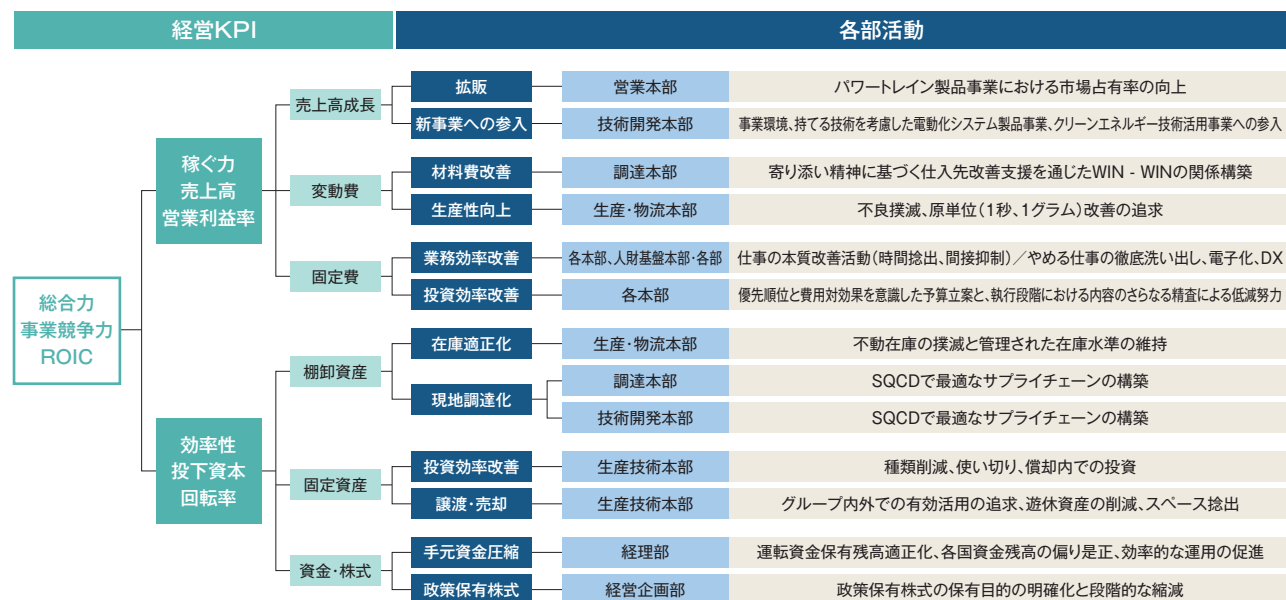
これまでの活動として、2019年(前中期経営計画期間)より、競争力強化(P/L)と資産効率向上(B/S)の両面から企業価値向上のための活動を推進してきました。競争力強化(P/L)の面では、地産地消のバリューチェーン活動、サプライチェーンでの全体最適の考え方でものづくり改革を実践するMMK活動、世界No.1のシェアと圧倒的な品揃え・技術力を有することとなったFPM事業の譲受などに取り組んでまいりました。また、資産

効率向上(B/S)の観点から、グループ内資金効率の改善、棚卸資産回転率の改善、政策保有株式の縮減などに取り組み、バランスシートのスリム化を図ってまいりました。あわせて、株主還元強化の一環として自己株式の取得も行ってきました。このような活動を通じて、中長期的な将来成長投資(研究開発・設備投資)や安定的・継続的な株主還元のための強固な経営基盤を確立してきたと考えております。

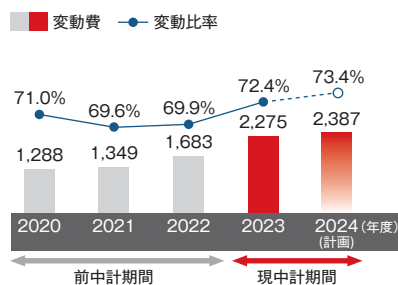
このような環境の中、2024年度より「全員活躍で本質改善を追求し、社会に必要不可欠な会社になる」をスローガンに、ROICツリーに基づく経営KPIを掲げ、全社的な取り組みを開始しました。このKPIを各部門の年間活動計画と部門KPIに落とし込み、活動の進捗および成果を毎月の原価改善会議で報告しております。会議を通じて好事例を全社共有し、進捗のフォローと社内啓発活動に努めていきます。対外的には、投資家などの外部評価の入手を含めた自社の十分な現状分析と、株主・投資家の皆さまとの対話・説明を進めてまいります。

現在、次期中期経営計画の策定に向け、全役員で真剣に議論を進めています。2030年までの事業戦略・資本財務戦略の検討を進める中で、資本コスト経営について議論を深め実践していきたいと考えています。

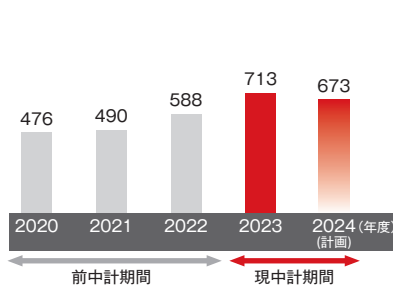
全社ROICツリー



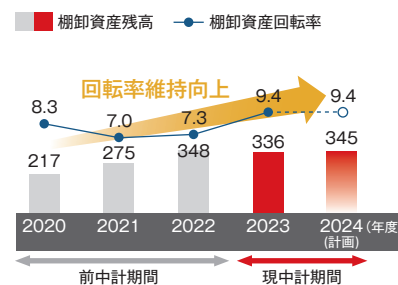
変動費(億円)／変動比率



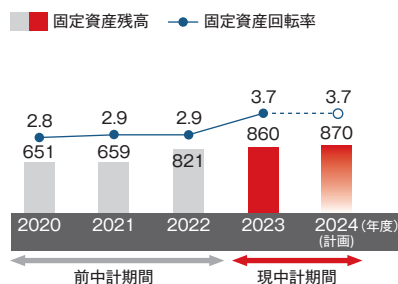
固定費(億円)



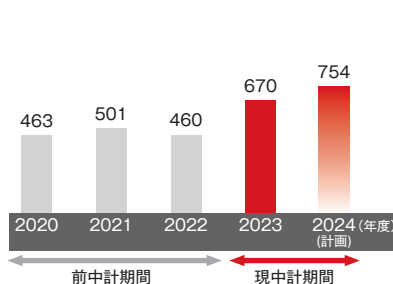
棚卸資産残高(億円)／棚卸資産回転率(回)



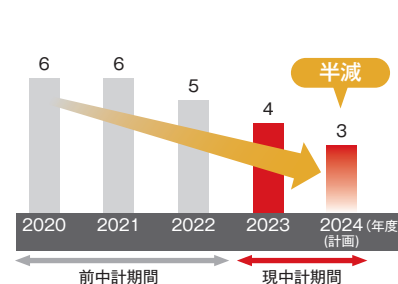
固定資産残高(億円)／固定資産回転率(回)



資金残高(億円)



政策保有株式(社)

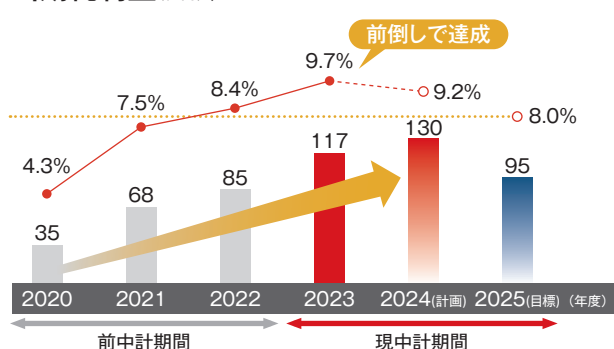


収益性の向上に対する考え方

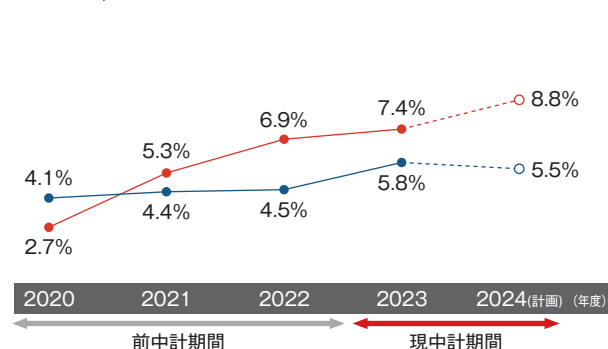
2023年度の連結業績におけるROEは9.7%、ROICは7.4%でした。WACCは5.8%でしたので、資本コストを上回るリターンを出すことができたと思います。中期経営計画における目標ROEは8.0%ですので、稼ぐ力をさらに高めながら資本コストの最適化を継続的に推進していくことが重要です。投下資本をいかに効果的に利益へ結び付けるかという資本コスト経営の考え方について、取締役会、経営会議などで報告し、社内理解を深化させるとともに、月次の原価改善会議でROICツリーに基づく各部門の活動実績についてのフォローを開始しました。

個別の事業については、パワートレイン製品事業は競争力・収益力向上に伴う足元での成果、将来に向けた取り組みとともに計画通りに進捗しています。例えば、次期型製品として環境・性能・コストで圧倒的な競争力を有するダントツ製品の量産を開始し、北米・中国・ASEANなどグローバルに展開・切り替えを行っています。また、MMK活動のグローバル・サプライチェーン全体への展開と現地主導の改善活動の定着を図るほか、将来の社会課題解決とものづくり力強化のため、省人化、省エネ化および多品種生産を目的とした革新ラインの導入を進めております。

当期純利益(億円)／ROE



ROIC／WACC



財務担当役員メッセージ

キャッシュアロケーションの考え方

2025年度を最終年度とする現中期経営計画では、経営目標値を売上高2,800億円、営業利益率5.0%以上(140億円)を目標としております。前中期経営計画期間における体質強化の取り組みや、現中期経営計画期間における既存パワートレイン製品事業の競争力強化と事業譲受を含むさらなる成長戦略などの確実な遂行により、いずれも2024年度に前倒しで達成できる見通しです。

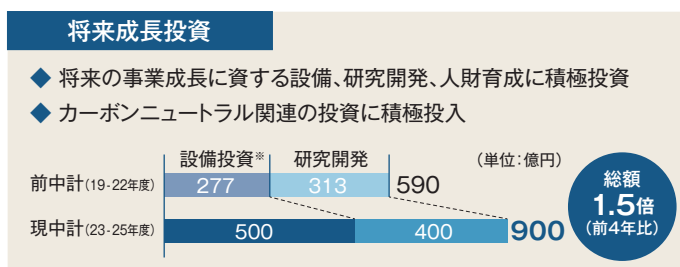
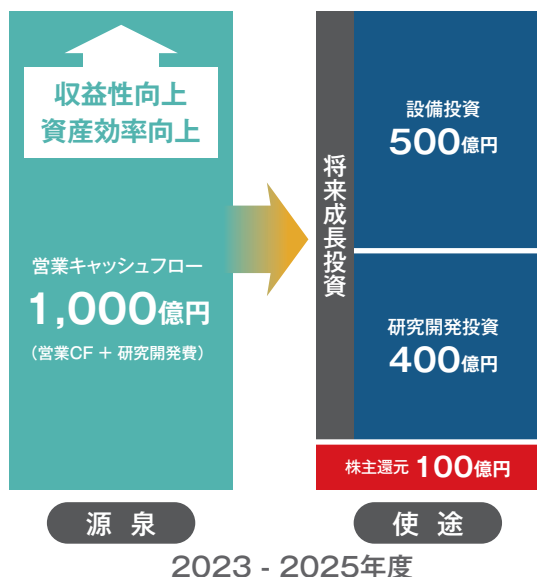
現中期経営計画では3年で1,000億円の営業キャッシュフロー創出を計画しており、獲得したキャッシュフローを将来の成長投資として前中期経営計画期間の1.5倍に相当する900億円(設備投資に500億円、研究開発投資に400億円)、株主還元100億円投入していくことを計画しています。設備投資や研究開発と

いった将来成長投資を通じて、将来の新たな事業成長や人財育成、さらにはカーボンニュートラルの進展に貢献していこうと考えております。

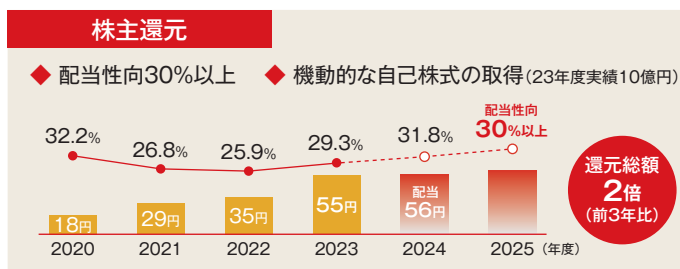
株主還元については、現中期経営計画3年間の配当性向を30%以上とし、機動的な自己株式取得も実行することで株主の皆さまへの還元総額を前中期経営計画期間から倍増する計画です。この方針に基づき、2023年度については配当性向29.3%(年間配当55円/株)と10億円の自己株式取得を実行しました。2024年度以降も平均30%以上の安定的配当と機動的な自己株式取得を継続し、PERやROEの改善などを含む積極的な株主還元に取り組んでいきます。あわせて、信用格付けにおいてもJCR(日本格付研究所)のA-以上を継続的に取得していきます。

成長投資と株主還元

稼いだキャッシュを将来成長投資と30%以上の連結配当性向、積極的な自己株式の取得に充当



※FPM譲受分を除く



(注)2024年度は2024年4月公表の期初計画値

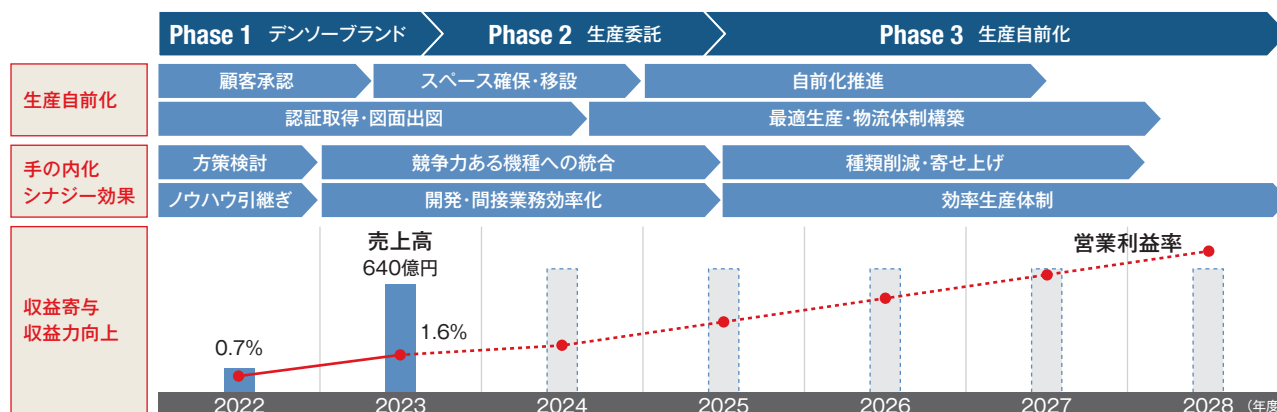
FPM事業譲受による競争力強化の取り組み進捗

2022年9月に、株式会社デンソーからパワートレイン製品事業の競争力強化に向けてFPMの開発・生産・販売の一連の事業を譲受しました。これによりFPMのグローバルシェアは約40%、顧客数は約3倍、生産数は約2倍となりました。ブランド変更、生産委託、生産自前

化の3つのフェーズで計画通りに進捗しており、現在はフェーズ2の生産委託期間中です。2025年度からの本格的な生産自前化に向けて、自社生産のスペース確保、最適生産・物流体制構築に加え、シナジー効果を最大限に引き出すため、競争力がある機種への統合、開発・間

接業務の効率化などを進めています。本格的な生産自前化がスタートすれば、固定費の削減、種類統一・削減による生産性向上、現地調達化促進、生産量拡大効果などにより大きく利益に貢献すると見込んでおり、2026年度以降の営業利益率も引き上げを目指しています。今後

も、当社の技術力、ものづくり力、品質に自信と誇りを持ち、競争力と収益力にさらに磨きをかけてまいります。さらにカーボンニュートラルへの取り組みを一層加速させて、パワートレイン分野のトップメーカーとして自動車業界を支え続けていく考えです。



環境に貢献する事業への先行投資

持続可能な成長、そして環境技術No.1を掲げる当社は、将来の多様化する燃料への対応や企業価値向上につながるさまざまな技術開発を行っています。その一つであるクリーンエネルギー技術活用事業では、アンモニアによる水素発電の実用化に向けた研究開発を進めています。この研究開発は、大学や専門機関との要素技術の共同研究に始まり、2023年には小型10kW発

電機システムの実証による発電を成功させました。

将来に向けて、技術の手の内化を進めていくために、吸着脱離技術や燃料電池技術といった保有技術を活かし、さらには燃料電池システム技術に強みを持つ専門メーカーとの連携強化を進め、高効率な発電システムの開発や燃料電池技術の獲得を進めていきます。

CO₂削減に対する取り組み

当社はカーボンニュートラルを進める上で、これまでScope1～3や自然共生、順法などの「守り」の対応と、資源循環や再生可能エネルギー活用、将来製品事業を柱とする「攻め」の取り組みを進め、2030年度にCO₂排出量を2019年度比で50%削減する目標を掲げてまいりました。2023年度はこれらを改めて整理し、推進する活動として「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3本柱にまとめました。この3本柱をサステナビリティ経営の中心に据え、次世代ものづくり工場や前述のアンモニア水素発電などのクリーンエネルギー技術活用事業に取り組み、バリューチェーン全体での持続可能なビジネスモデルの構築を目指します。

現中期経営計画で掲げた収益性向上や資産効率向上の活動により稼いだキャッシュを、これらの環境に貢献する事業やカーボンニュートラルへの取り組みへ、将来成長投資の一部として積極的に振り分けていきたいと考えます。

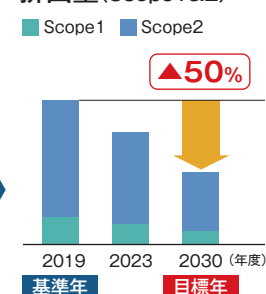
活動の3本柱

Carbon Neutral
工場CO₂削減／クリーンエネルギー活用／バリューチェーン全体のCO₂削減

Circular Economy
製品設計の革新（材料置換、小型・軽量）／廃棄物ゼロエミッション推進

Nature Positive
豊かな自然／生物多様性の保全・再生

グローバルCO₂排出量 (Scope1&2)



中期経営計画の振り返りと進捗

2015-2018 中期経営計画

コア技術を究め、 新たな成長ステージへ

基本方針

- ◆ コア商品のさらなる競争力強化
- ◆ システム化・システム知見
- ◆ 次世代動力源・燃料多様化対応
- ◆ グローバル事業拡大

主な成果

- ◎ 品揃えの強化
 - ・ DCモータ式EGR
 - ・ ブラシレス燃料ポンプモジュール
 - ・ LPGハイブリッド向け製品の量産化
- ◎ インド向けビジネス拡大

課 題

- ◎ 収益体質強化
- ◎ ものづくりの深化(将来に向けた設備投資)
- ◎ システム化の推進(電動化に向けた技術蓄積)

2019-2022 中期経営計画

売上重点主義から 「強固な収益体質と 確実な成長」へ

基本方針

- ◆ 4製品を世界に誇れるNo.1製品とする
- ◆ あらゆるパワートレインシステムに対応できる企業となる
- ◆ 新たなモビリティヘソリューションを

主な成果

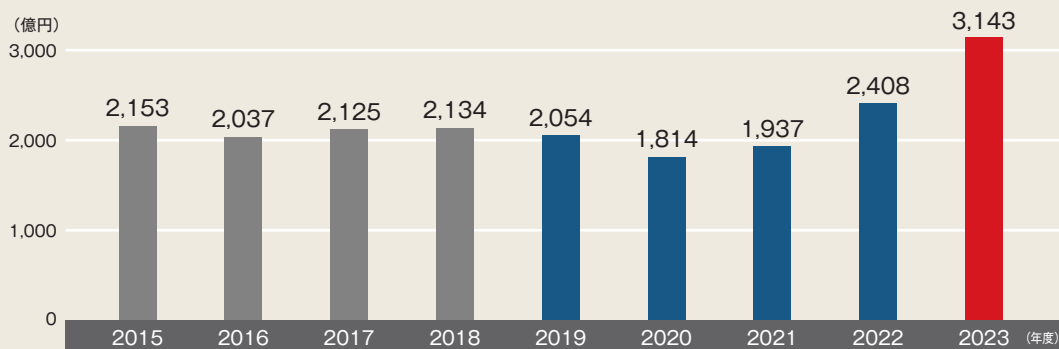
- ◎ 次期型ダントツ製品の開発
- ◎ バリューチェーン改革
- ◎ MMK(もっとものづくり強化)活動の国内展開

課 題

- ◎ アライアンスを活用した成長戦略の具体化
- ◎ 電動化システム&コンポーネント開発の技術力強化
- ◎ カーボンニュートラルの推進

業績の推移

売上高



2023-2025 中期経営計画

安定的 収益基盤確立 新成長戦略

基本方針

- ◆ 既存パワートレイン製品事業の競争力強化とさらなる成長
- ◆ 技術と強みを活用した脱炭素化に資する新規領域の事業育成

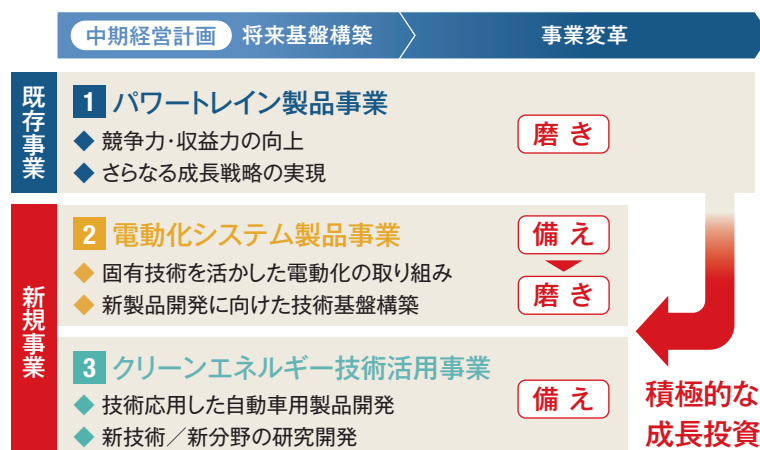
進 捗

- ◎ 燃料ポンプモジュール事業譲受・ブランド変更完了
- ◎ 電動化製品への参入（電池セルケース・カバー、コントローラ）
- ◎ アンモニア水素発電機の実証実験開始

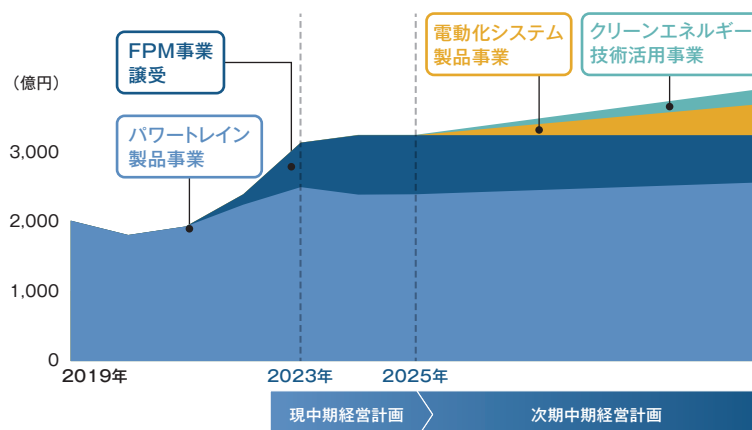
課 題

- ◎ 次なる成長戦略の具体化
- ◎ システム化に向けた技術力強化
- ◎ 革新ものづくりの推進

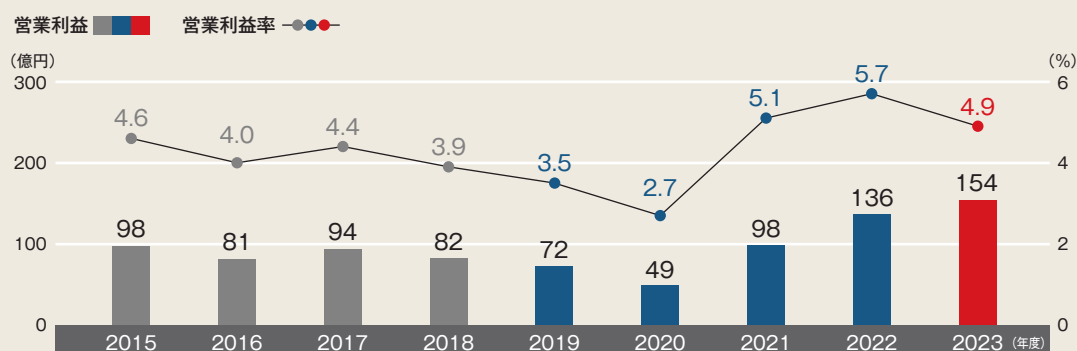
事業戦略



中長期の売上高戦略



営業利益／ 営業利益率

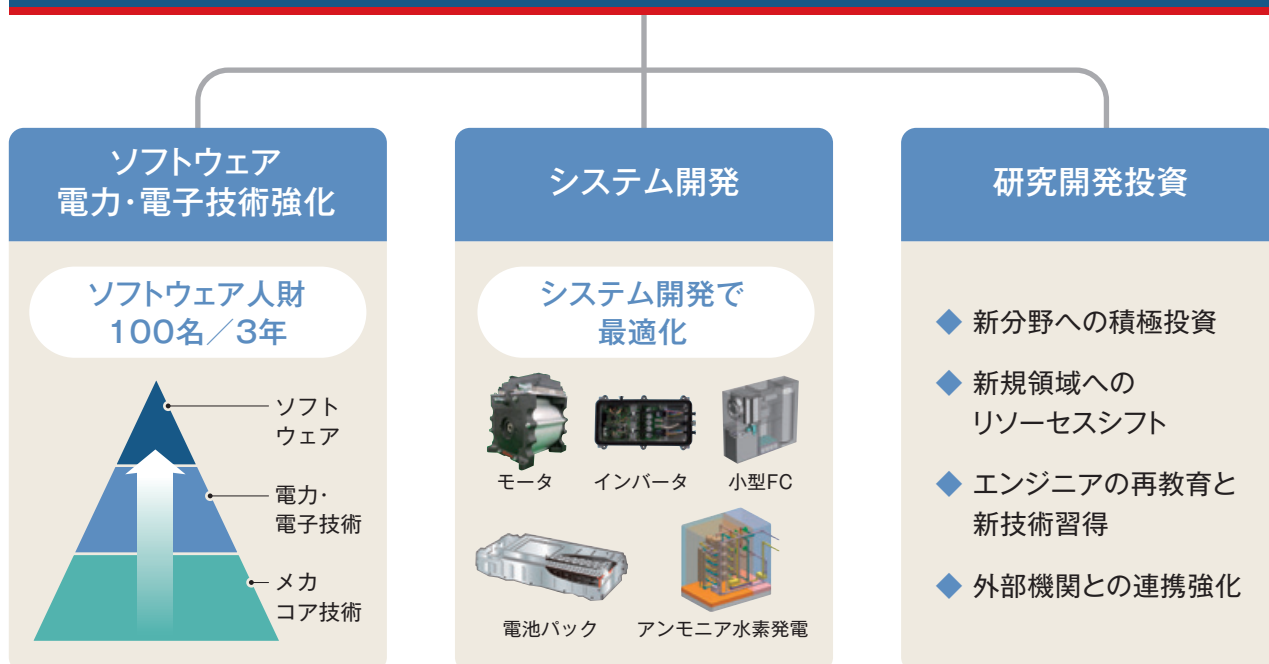


コア技術の強化・進化で新たな価値と事業を創造

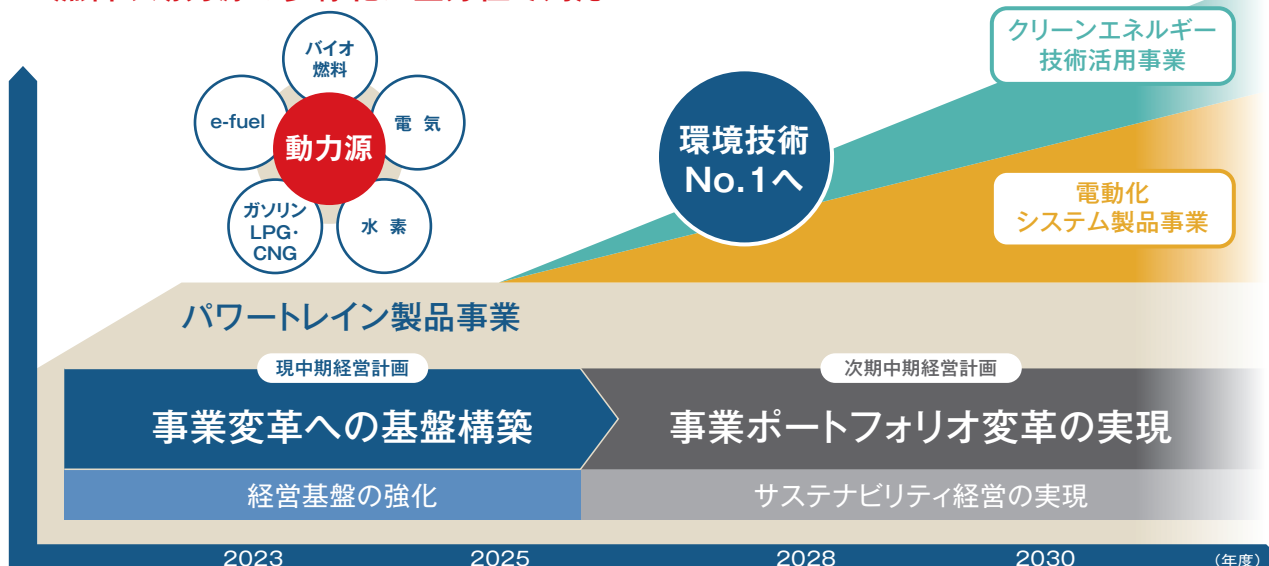
技術開発 方針

- ◆ 環境技術を磨いて全方位で脱炭素社会の実現へ貢献
- ◆ 次世代モビリティに向けたソフトウェアとパワーエレクトロニクスの技術開発
- ◆ 社会を豊かにしていくためのクリーンエネルギーの要素技術開発とシステム開発
- ◆ 事業変革に向けたエンジニアのリスキリング・リカレント

コア技術をベースに新たな技術で、新たな価値と事業を創造

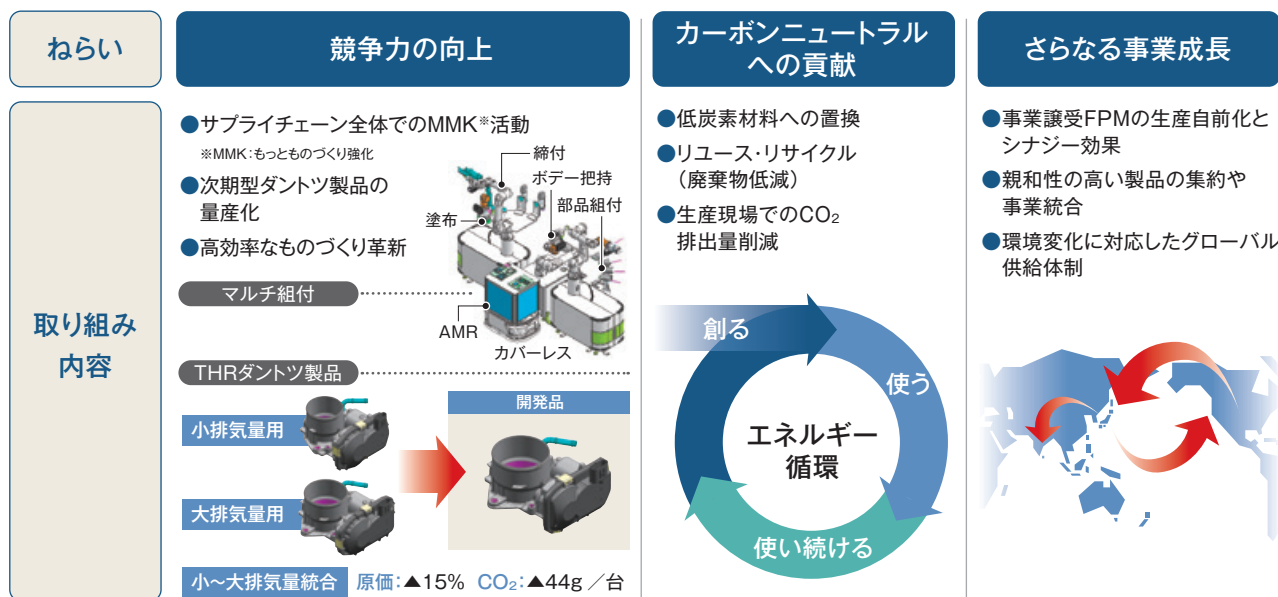


燃料や動力源の多様化に全方位で対応



パワートレイン製品の競争力強化とさらなる成長

パワートレイン製品事業は、競争力と収益力を一段引き上げ、今後もエンジン機能部品のトップメーカーとして自動車産業を支え続けていきます。また、労働人口減少などの社会課題に対応した新しいものづくりの推進や、カーボンニュートラルへの挑戦などを通じ、パワートレイン製品事業においてもさらなる成長の実現と、事業を通じた社会貢献を進めていきます。



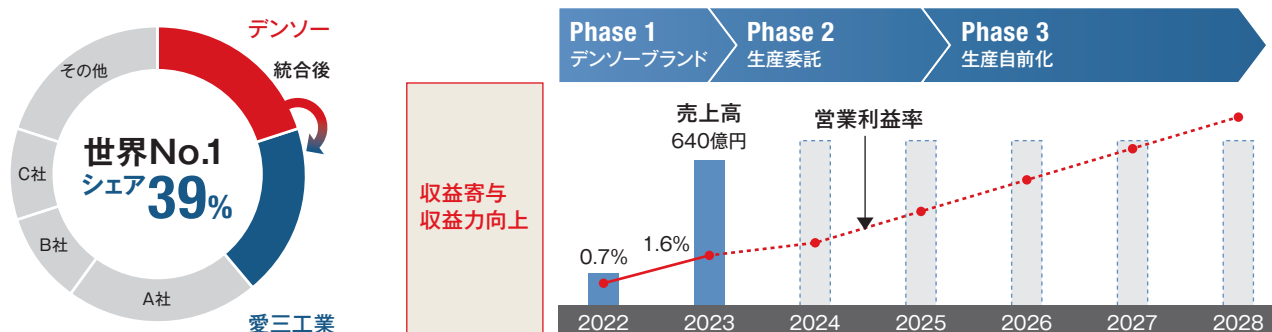
◆ 付加価値をさらに引き上げ、今後も安定的に供給し続ける

◆ 事業の収益力を高めて、新たな領域へ積極投資(新規事業への布石)

トップメーカーの地位を確立、シナジー効果の最大化を目指す

パワートレイン製品事業の成長戦略の具体化の一つとして、2022年9月に株式会社デンソーから燃料ポンプモジュール事業譲受を実施しました。事業譲受により、市場シェア39%を占めるトップメーカーとしての地位を確立し、長期安定的な収益源を確立しました。新たな顧客との関係構築も強化され、これまで以上に世界中の顧客ニーズに応えていきます。

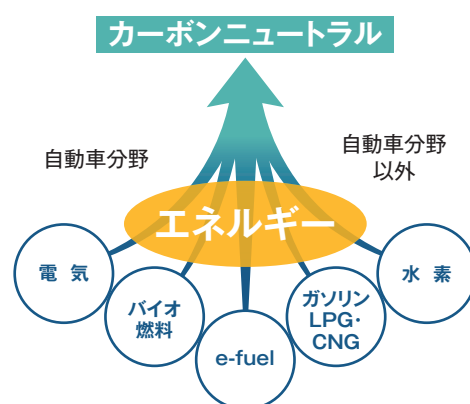
事業譲受では2023年までにブランド変更を完了し、2025年にかけて一段上の収益力の実現に向けて生産自前化の取り組みを進めています。品番統合や生産設備の集約など、量産効果の最大化によりシナジー効果の最大化を実現していきます。



あらゆる燃料・動力源に対応するため、競争力を強化し成長加速を図る

世界的な重要課題とされているカーボンニュートラルの実現に向け、自動車分野以外でも、電気、水素、バイオ燃料など、さまざまなエネルギーの活用が求められています。

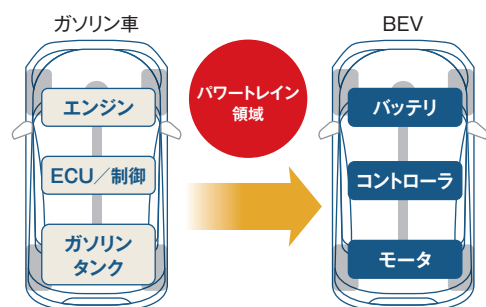
当社は、強みである流体制御技術やガスの吸着・脱離といった環境対応技術を活かし、クリーンエネルギー活用に貢献する製品開発を進め、多様なエネルギーの活用を支える会社として、事業を通した社会への貢献とさらなる成長へ向けた取り組みを加速させていきます。



電動パワートレイン領域における「軽量・高効率・低コスト」を目指して

クルマの動力源の多様化が進み、ガソリンエンジン車からハイブリッド車、そして電気自動車へとクルマのシステムが大きく変化しています。当社はこれまでも高効率な動力源のパワーマネジメントを担い続けてきました。従来から培ってきた、軽量、高効率、低コストなものづくりと技術習得を進めてきたシステム化技術で、市場のニーズに応えるため、電動化システム製品事業では **1** 電動化の足掛かりと、**2** システム化に向けた技術基盤構築の2つの方針で取り組みを進めています。

取り組み領域



「軽量・高効率・低コスト」なシステム／コンポーネントを提供

目指す姿

将来

電動パワートレイン領域における「軽量・高効率・低コスト」なシステムとコンポーネント

中期経営計画期間

1 電動化の足掛かり
保有技術を活かした電池セルケース・カバー

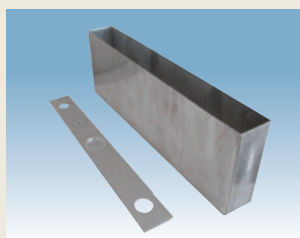
2 システム化に向けた技術基盤構築
◎ 電動化システム製品の開発経験による技術積み上げと実績づくり
◎ ソフトウェア開発人材の育成
◎ 電気電子技術の技術向上

保有技術：機能要素技術・システム開発・ものづくり技術

1 電動化の足掛かり

カーボンニュートラルの実現に向け、自動車の分野においても電動化が加速しています。こうしたモビリティの変化に貢献するため、これまでキャブレタの製造などで培ってきた精密な金属プレス加工の技術を活かし、今回建設するプレス工場ではBEV用リチウムイオン電池を保護するアルミニウム製のケースとカバーを生産していきます。プレス工場は2023年11月から着工、2025年4月から操業開始予定です。

電池セルケース・カバーの生産を足掛かりに、セルを組み合わせた電池モジュールとシステム部品を一体化させた、より付加価値が高い、電池パック生産へ対象の拡大を目指していきます。



2 システム化に向けた技術基盤構築

電動化製品開発に向けた技術基盤構築については、開発経験と実績づくり、ハードウェアの技術向上、ソフトウェア開発の人財育成を重点に進めています。

開発経験と実績づくりでは、低電圧の小型モビリティ向け製品などを開発テーマとして取り組み、小型モビリティ向けコントローラの開発が完了し、2024年度に量産化する見通しです。また、電動化やシステム化に不可欠なソフトウェア技術については、ソフトウェア人財を3年間で100名育成できるように、外部機関や人財の活用を積極的に進めています。

◆ コントローラ技術習得



小型モビリティ向けの
モータドライバAssyの
技術開発

蓄積技術

回路技術／
制御技術

2024年度中に
量産化

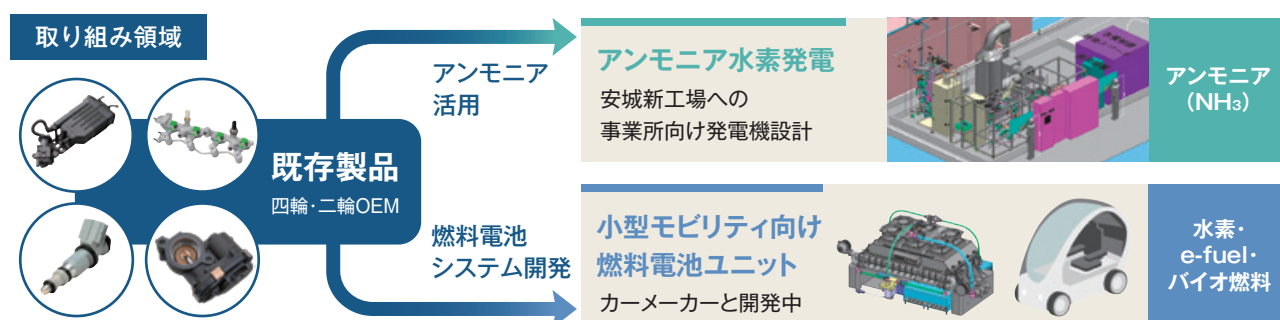
水素利用の普及に貢献するため、 燃料電池システム技術の確立へ



カーボンニュートラルの実現に向けた化石燃料の代替として、常温常圧で運搬可能なアンモニアが着目されています。一方で、アンモニアには腐食性や毒性があるなど、取り扱いの難しい物質であるため実用化に向けては課題も残されています。

当社では、これまでガソリン、LPG、CNG、そして液体水素燃料を供給する製品開発を行っており、それらの多様な燃料を安全かつ高効率に利用するための技術は他社にない特長の一つです。これまで培ってきた燃料関連技術を磨き、さらに高度な安全性・耐久性のある燃料供給系技術の確立や、高効率を実現するシステム化技術の習得を目指し、アンモニア水素発電機の開発に取り組んでいます。

アンモニア水素発電機の開発では、大学などの専門機関と連携し、アンモニアから水素を取り出す改質・吸着などの要素技術開発を進めており、2023年6月から10kW実験機を制作し、実証実験を成功させました。また、2023年6月に燃料電池システム技術に強みがあるマグネクス株式会社を子会社化し、燃料電池技術の手の内化と発電の効率化を進め、2025年には自社でのアンモニア水素発電機の実用化を目指していきます。



進捗(実証実験)



魅力あるものづくりを目指して

カーボンニュートラルの実現や労働集約型から付加価値の高い仕事へのシフトを目指し、製品のつくり方の変革、生産物流の変革、エネルギー供給の変革に取り組み、高効率でカーボンニュートラルなものづくりを目指していきます。これらの取り組みを実践する新たなものづくりの場所として、2025年4月の竣工に向け「安城新工場(仮称)」を建設します。

新工場では「ものづくり変革への挑戦」を掲げ、①カーボンニュートラル ②高付加価値な働き方 ③新たな価値提供を目指します。物流を含め24時間止まらない全自動ラインの構築・運用や、作業者とロボットが一緒に働く協働ロボットを活用した高効率な生産活動、デジタルデータやIoTを駆使した品質保証など、革新的なものづくりの取り組みに挑戦します。また、カーボンニュートラルを目指すエネルギー循環の取り組みでは、自社開発のアンモニア水素発電による電力安定供給実証の実施、愛知県初となる帯水層蓄熱空調システムによる自然エネルギーの活用など、ものづくりとカーボンニュートラルの両立を実現する最新技術を活用して、作業者が活力にあふれ、イノベーションの創出に挑戦できる働きとなる場所を構築します。

次世代のものづくり工場

安城新工場コンセプト

変種変量生産

将来の自動車動向に対応

組付設備の汎用化

生準リードタイム1/2・
生産品目変更への対応

省エネ (カーボンニュートラル)

ALL電動化・
再エネ技術の活用

止めない・ 止まらないライン

安定生産・高生産性・
24時間稼働

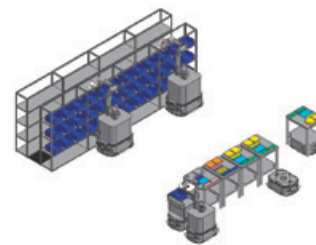


革新パイロットライン(イメージ)



マルチ組付/AMR

2023年



部品供給

2024年

STEP 1 造り方を変える >>>

STEP 2 物流を変える >>>

カーボンニュートラルモデル工場の実現



アンモニア水素 発電システム

- 発電時の発熱有効活用
(自社開発システム)

太陽光 発電システム

- 生産・事務エリアエネルギー供給(空調／照明／換気)

帯水層蓄熱 空調システム

- 地下90m帯水層に蓄熱

ZEB認証 (環境省認証)

- 建物使用エネルギー半減
- 必要エネルギーは創エネにて供給

ビオトープ

- 在来種保全と地域住民開放
- 微生物発電の実証実験

高効率なものづくり革新

次世代の魅力ある ものづくりで貢献

カーボン
ニュートラル
CO₂削減

止めない
高生産性

止まらない
安定生産

+



生産システム／再生可能エネルギー

=



安城新工場 パイロットライン

2025年

2026年

STEP 3 働き方を変える
エネルギー供給を
変える >>>

STEP 4 工場の景色を
変える >>>

Point

- ◆ 当社は事業活動を通じた環境課題解決に貢献を続けており、現在も社会変化に応じた進化を続けています。
- ◆ 事業活動の基盤を成す従業員を尊重する認識を常に持ち、安全・健康を意識した職場づくりを推進しています。
- ◆ 「人財」こそが中期経営計画や経営理念実現に向けた重要基盤であり、重要な経営課題の一つと位置づけています。
- ◆ 長期的な企業価値向上実現のため、各ステークホルダーと良好な信頼関係を築き、新たな価値の創出を目指します。

Contents

環境マネジメント	49
TCFD提言に基づく情報開示	53
安全衛生・健康経営への取り組み	55
人的資本	57
多様な人財活躍(DEI・人権)	59
ステークホルダーエンゲージメント	60

Chapter

3

サステナビリティ経営の 推進



基本的な考え方

近年の気候変動による災害や食糧問題、生態系の変化は、世界各国に深刻な影響を及ぼしています。当社は環境技術No.1を目指す企業として、世界の気候変動対策に貢献するとともに、持続可能な循環型社会の構築に向けて企業の社会的責任を果たしていきます。

環境への取り組みをより効率的かつ体系的に進めるため、当社は1999年よりISO14001認証を取得し、環境パフォーマンスの継続的な改善と法規制遵守を確実に行っています。さらに、国際的なイニシアティブに賛同し、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)やCDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)を通じて、透明性のある環境情報の適切開示に努めています。

2023年からは経済産業省が主導するGXリーグへ参画し、他の先進企業や関連団体と協力しながら、環境課題の解決に向けた取り組みを進めています。

これらの取り組みを通じて、持続可能な未来の実現に向けて確固たる一步を踏み出し、企業としての責任を全うするとともに、地球規模での環境保護と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



執行役員
(カーボンニュートラル推進担当)

山家 吉智



活動の3本柱

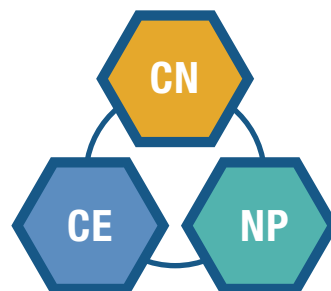
当社は、温室効果ガス(GHG)削減や廃棄物の低減、自然共生、環境マネジメントなど、「守り(リスク対応)」の着実な実施と、環境負荷を低減するクリーンエネルギーの活用や水素/電動モビリティ製品に代表される新規事業の創出など、「攻め(成長機会)」の創出に取り組んできました。昨今の急速な外部環境の変化に対応し、取り組みの効率化を実現するため、これまで

の「守り」と「攻め」の枠組みを再構築し、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3つを環境経営の柱として位置づけました。この3本柱を基軸に、自社のみでなくバリューチェーン全体にわたるパートナー企業が密接に協力し、持続可能な社会の構築を目指します。



Carbon Neutral

工場CO₂削減／クリーンエネルギー活用／バリューチェーン全体のCO₂削減



Circular Economy

製品設計の革新
(材料置換、小型・軽量)／
廃棄物ゼロエミッション推進

Nature Positive

豊かな自然／
生物多様性の保全・再生

カーボンニュートラル

Carbon Neutral

Scope1&2 考え方とロードマップ

当社は、2050年までに自社の生産活動におけるGHG排出量を実質ゼロにすることを目指しています。

Scope1については、継続的なエネルギー効率の改善を行い、燃料使用量の低減を進めています。また、設備更新時には電化や水素化を推進し、化石燃料からの脱却を目指します。

Scope2については、生産ラインや原動設備における日常改善や革新技術の導入を通じて、電力使用量の低減を図っています。さらに、太陽光発電やグリーン電力などの再生可能エネルギーの利用拡大を進め、持続可能なエネルギーへの転換を推進していきます。

今後の予定

Scope1

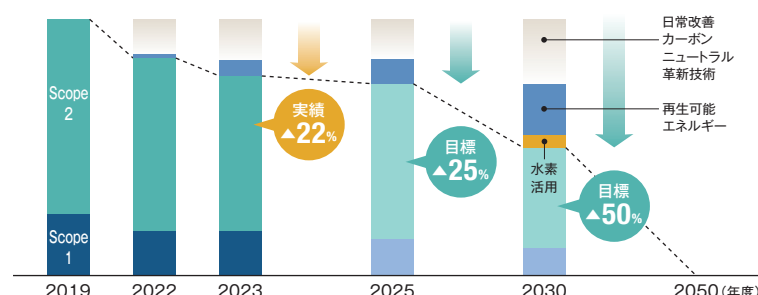
- エネルギー効率改善、高効率設備への切替
- 空調設備・生産設備・自家発電設備の電化
- 生産設備の水素化
- カーボンニュートラル燃料の活用
- CCUSの検討

Scope2

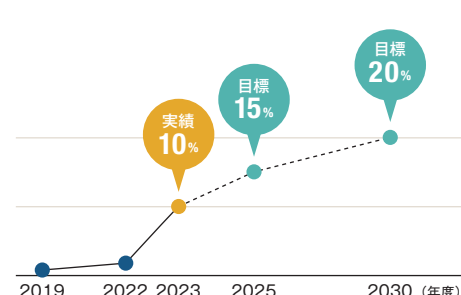
- 日常改善、カーボンニュートラル革新技術
- 再生可能エネルギーの拡大
- アンモニア水素発電の活用

2019 2023 2025 2030 (年度)

CO₂(Scope1&2)排出量 KPI ▶ P74

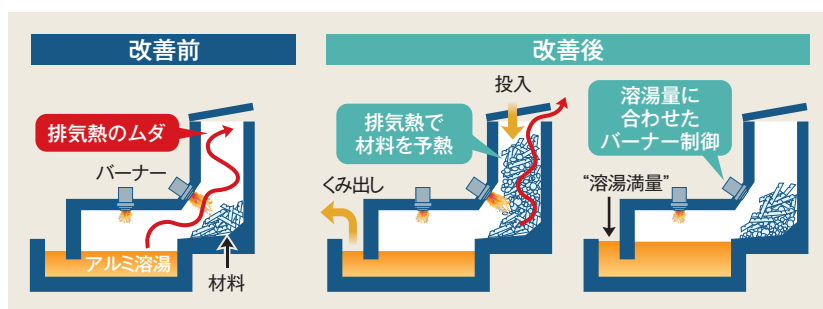


再生可能エネルギー使用率



◆ エネルギー効率の改善

アルミダイカストの溶解工程において、溶解炉の排気熱を材料の予熱に活用しています。また、溶解量に合わせてバーナーの出力を制御することで、溶解に必要なエネルギーを最小限としました。排気熱の有効活用と最適なバーナー出力制御により、エネルギー効率の改善を図っています。



◆ 再生可能エネルギー(再エネ)の拡大

当社では、建物の新築に合わせ、計画的に太陽光発電の導入を進めてきました。2023年度には、新たに2つの拠点(広瀬テクニカルセンター、チェコ)でオンサイト太陽光発電を導入しました。チェコにあるAisan Industry Czech s.r.o.(AIC)では、2つの工場の屋根上に約1,600kWの太陽光パネルを新たに設置しました。発電量は年間約1,670MWhを見込んでおり、これによりAICで使用する年間消費電力量の約20%を賄う予定です。

今後は、インドネシアにあるP.T. Aisan Nasmoco Industri(ANI)や安城工場などで新規に導入し、中国 愛三(佛山)汽車部件有限公司(AFA)では拡大を進めていきます。



環境マネジメント

Scope3 考え方とロードマップ

当社はバリューチェーン全体のGHG排出量(カテゴリ1～15)において、特に製品ライフサイクル(LCA)目線(カテゴリ1・4・5・9)での活動を推進していきます。

具体的には、得意先・仕入先との連携を強化し、MCK(もっとカーボンニュートラル強化)活動の範囲をScope3に拡大し、低CO₂材などへの材料置換をはじめ、物流における得意先・仕入先との共同輸送や事業活動における生産廃棄物の最小化、資源化などの活動に取り組みます。

今後の予定

カテゴリ1

仕入先とMCK活動 生産プロセス全体でのMCK活動
低CO₂材などへの置換

カテゴリ4・9

得意先・仕入先との共同輸送
物流副資材の3R

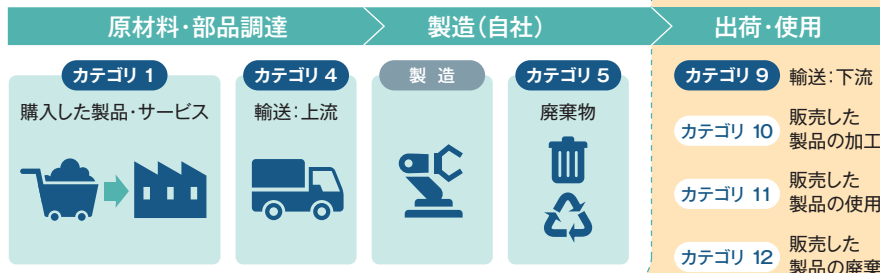
カテゴリ5

社内リサイクル 仕入先と連携したリサイクル
生産廃棄物の最小化、資源化

2019 2023 2025 2030(年度)

バリューチェーン

製品ライフサイクル



その他事業活動

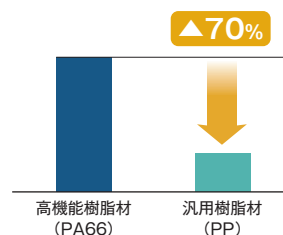
- カテゴリ2 資本財
- カテゴリ3 Scope1&2に含まれないエネルギー活動
- カテゴリ6 出張
- カテゴリ7 雇用者の通勤
- カテゴリ8 リース資産: 上流
- カテゴリ13 リース資産: 下流
- カテゴリ14 フランチャイズ
- カテゴリ15 投資

◆ 低CO₂材(汎用材)利用の拡大

当社では製品安定供給の責任を果たしつつ、環境負荷の低減を図ることを目指し、環境負荷の大きい高機能材から低CO₂材(汎用材)への材料置換を進めています。2022年度までは、特定製品に絞り活動を進め、2023年度からは視点を「製品」から「材料」に移し、面での活動へ拡大させました。

一般的に高機能樹脂材は優れた性能を持つものの、製造過程での環境負荷が高いことが課題でした。汎用樹脂材への切り替えにより、環境負荷の低減(低CO₂)だけでなく、リサイクル性向上・廃棄物削減にも貢献しています。

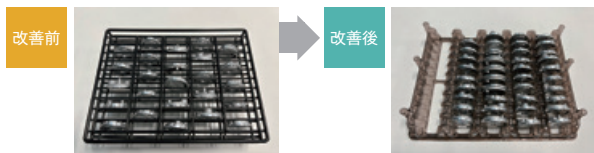
樹脂材料のCO₂排出量比較



◆ 生産プロセス全体で考えるMCK活動

当社の「ものづくり改善」メンバーと「物流・梱包」メンバーが、仕入先の困りごとに対し、寄り添い活動によって、洗浄と輸送の兼用トレーを開発しました。兼用トレーの開発により①洗浄エネルギーの半減(従来収容量が倍増)②洗浄後詰替作業の省略③箱収容数増による運搬効率向上が実現されました。

洗浄輸送トレー



TOPIC

環境情報開示の信頼性向上

第三者検証受審2023年度

検証対象(範囲)

- ◎ Scope1/2/3 カテゴリ3・6・7 (当社およびすべての連結子会社)
- ◎ Scope3 カテゴリ5 (当社および国内連結子会社)
- ◎ 取水量 (当社(国内5拠点))



サーキュラーエコノミー

Circular Economy

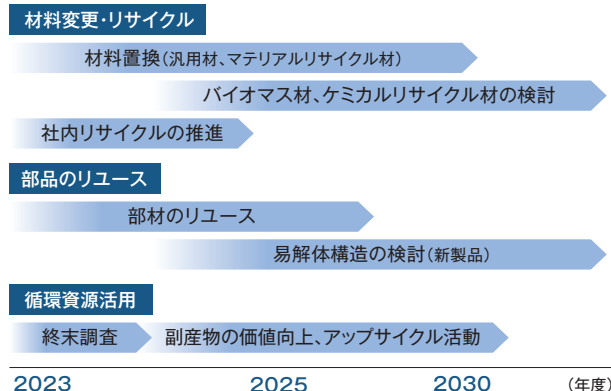
考え方とロードマップ

限りある資源の持続可能な利用に向け、当社はあらゆる材料・製品・廃棄物を“資源”と捉え、製品ライフサイクル全体で資源の有効活用を推進します。

リユース・リサイクルのさらなる推進をはじめ、リサイクル材への材料置換、副産物の有効活用に取り組んできました。

今後は、バイオマス材の活用、易解体構造の検討、副産物のアップサイクルなど、新たな視点での取り組みを進めていきます。

今後の予定



ネイチャーポジティブ

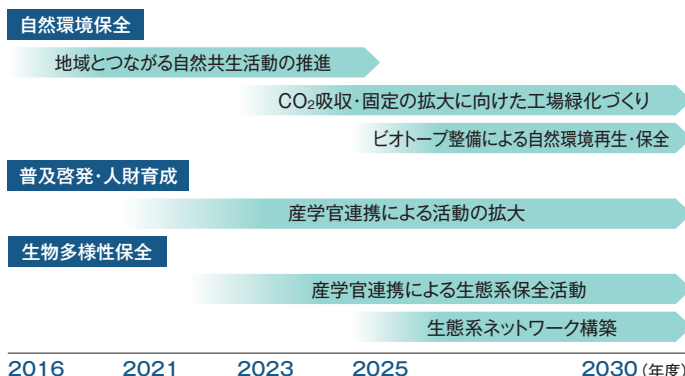
Nature Positive

考え方とロードマップ

ネイチャーポジティブの実現に向け、当社は気候変動対策や資源の循環利用を通じて、生物多様性の保全に寄与するよう努めています。生態系への環境負荷を最小限に抑えるため、水資源の効率的な使用を推進し、地域社会と協力しながら環境保護活動を実施しています。

今後、産学官および地域住民との連携を一層強化し、豊かな自然環境と生物多様性の保全および再生に取り組み、環境省の30by30自然共生サイトの認定などを目指していきます。

今後の予定



◆ 地域とつながる自然共生活動

当社は、工場敷地内の緑化活動はもとより、敷地外においてもマングローブなどの植樹に取り組んできました。2023年度は、インドにあるAisan Auto Parts India Pvt. Ltd. (AAI)にて、周辺地域の小学生たちとともに植樹活動を行いました。この取り組みは、当社が掲げるVISION2030「この手で笑顔の未来を」の理念を具体的に示すものであり、未来を担う子どもたちに、環境保全の重要性と自然への貢献を伝える活動です。

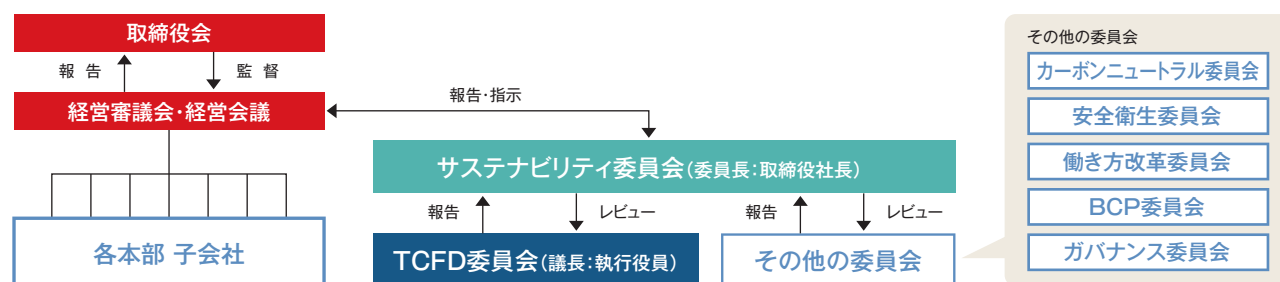


地域の小学校への植樹活動

当社は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明および、情報開示を拡充していきます。

ガバナンス

取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、気候変動問題を含むサステナビリティ分野全般の方向性や適正性を確認しております。気候変動問題については、サステナビリティ委員会の下部委員会であるTCFD委員会(3カ月に1回以上開催)において、気候変動問題に関連する計画の策定、実行および管理を行います。



リスク管理

愛三グループは、サステナビリティ委員会において、TCFD委員会から報告を受けた経営に重要な影響を与える気候変動リスクのほかに、各委員会*から報告されるその他の経営に重大な影響を与えるリスクを含めて、総合的なリスク管理を実施しています。各委員会から報告されたリスクは、抽出・分析・発生の可能性と影響度を考慮し評価を行った上で優先的対応リスクを選定し、所管部署が中心となってリスク低減に関する各種施策を実施しています。

各委員会は、各種施策の進捗状況やリスクの最新状況を確認するとともに、サステナビリティ委員会に重要事項を報告しています。サステナビリティ委員会は、報告に基づいてリスク管理に関する指示・監督を行っています。

※各委員会：カーボンニュートラル委員会、安全衛生委員会、働き方改革委員会、BCP委員会およびガバナンス委員会

指標と目標

COP28では、1.5℃目標達成のための緊急的な行動の必要性、2025年までの排出量のピークアウト、全ガス・全セクターを対象とした排出削減が明記され、また、欧州をはじめ各地域の環境関連法規制が強化されるなど、昨年以上に温室効果ガスの排出削減、環境貢献が求められています。

愛三グループは、環境企業として、気候変動対策に関する情報開示や評価の国際的なイニシアティブへ対応し、地球環境の脱炭素化を推進します。

現在、サプライチェーン全体で取り組む温室効果ガスの削減活動を、製品製造レベルの現場改善・技術革新に深化させ、脱炭素に寄与するアンモニア・水素などのクリーンエネルギーの技術開発やe-fuel/水素エンジン・電池などの次世代モビリティの製品開発を進め、着実に温室効果ガスを削減します。また、製品のライフサイクル全体の3R(廃棄物等の発生抑制・循環資源の再使用・再生利用)+Renewable(バイオマス化・再生材利用等)をはじめとする資源循環に、サプライチェーン全体で連携した取り組みを推進し、温室効果ガスを抑制します。さらに、事業拠点や周辺地域の自然環境および生物多様性の保全・再生、環境人財の育成などの環境活動を産学官・地域と連携して取り組み、環境負荷を低減します。

カーボンニュートラルに向けた2030年の主な目標値

区分	項目	目標値
CO ₂ 排出量削減(2019年度比)	①Scope1&2	50%削減
	②Scope3	50%削減 ^{※1}
クリーンエネルギー活用	再生可能エネルギー	20%
	創エネルギー	5% ^{※2}
資源循環	廃棄物	ゼロエミッション

※1 カテゴリと対象範囲を検討中

※2 再エネ以外でのエネルギー自給率

バリューチェーン全体の目標値はこちらからご覧ください。



戦略

複数(1.5℃/2℃・4℃)のシナリオ[※]における社会像に基づき、2030年度に加え2050年度のリスクと機会を整理した上で2030年度における財務影響の評価を行い、リスク低減と機会創出の対応に取り組んでいます。

※1.5℃/2℃：NZE(2050年世界ネットゼロを達成するためのシナリオ)、APS(有志国が宣言した野心を反映したシナリオ)

4℃シナリオ：SSP5-8.5(化石燃料依存型の発展の下で気候政策を導入しない最大排出量シナリオ)

気候変動リスク・機会と対応

区分	内容		時間軸	影響度	愛三グループの対応	
移行リスク	政策・法規制	温室効果ガス排出規制	エネルギー政策強化と再エネ使用による製造コストの増加	中期～長期	中	● 徹底的なムダ取り改善 ● 国内改善アイテムのグローバル展開
		炭素税導入	炭素税導入による生産コストの増加	中期～長期	中	● エネルギー使用の高効率化 ● 再生可能エネルギーの導入 ● アンモニア水素発電等によるクリーンエネルギーの創出
			炭素税価格転嫁による調達コストの増加	中期～長期	中	● 低CO ₂ 材の採用 ● 廃棄物低減・リサイクル ● 仕入先とのCO ₂ 改善活動
	技術	低・脱炭素製品の需要拡大	新分野の移行遅延による投資コストの回収遅れ	中期～長期	大	● 環境変化を考慮した将来製品の事業企画とリソースの重点投入
	市場	顧客価値観の変化	電気自動車(BEV)の増加によるエンジン部品の販売量減少 ^{※1}	中期～長期	大	● 技術と強みを活用した脱炭素に資する新規領域の事業育成
評判	環境への取り組みや開示の不足	企業価値低下、顧客信頼度低下	中期～長期	中	● CO ₂ 削減の取り組みによる評価機関スコア向上(CDP等)	
物理リスク	急性	自然災害の頻発・激甚化・長期化	サプライチェーンの寸断による一時的な生産停止	中期～長期	中	● BCP体制のさらなる強化 ▶ 在庫管理の精度向上 ▶ サプライチェーンBCPの継続
機会	技術	電動化の加速と業界再編	基幹製品のシェア増加	短期～中期	大	● 競合に対する優位性確立 ▶ 次期型ダントツ製品への切替 ▶ ものづくり強化(マルチ組付け)
	市場	低炭素製品の拡張・開発	水素エネルギー活用拡大に伴う水素供給ユニットの収益増加	中期～長期	中	● 次世代FCV／水素エンジン向け製品開発推進
			電動車(BEV、PHEV、FCEV)増加による電動化製品への参入機会の増加 ^{※1}	中期～長期	中	● 「軽量／高効率／低コスト」なシステム・コンポーネントの提供 ● 固有技術を活かした製品開発 ● 将来製品生産工場の新設 ● 小型モビリティ向けの製品開発
			カーボンニュートラルに関する新分野の事業機会拡大	中期～長期	中	● 新技術／新分野の研究開発 ▶ アンモニア供給系コンポーネント ▶ 小型FCモジュール
			低排出に貢献する製品需要の拡大	中期～長期	小	● 既存技術を応用した自動車向け製品開発(FFV ^{※2} 技術) ▶ 合成燃料／バイオ燃料対応製品

【時間軸】短期：～2025年 中期：～2030年 長期：～2050年

【影響度】単年度の営業利益に与える影響：大 20億円以上、中 1億円～20億円未満、小 1億円未満

【愛三グループの対応】2022年11月に発表した中期経営計画に気候関連リスクの軽減と機会創出の取り組みを織り込んで活動を推進しています。

※1 台数前提は2℃シナリオにて算出

※2 FFV：Flexible-Fuel Vehicle

愛三グループの対応の詳細はこちらからご覧ください。



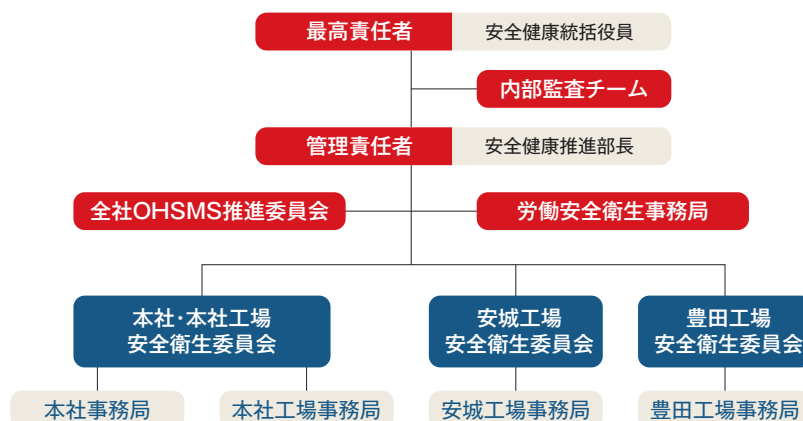
安全衛生・健康経営への取り組み

労働安全衛生理念

安全衛生は、企業の永続的な基盤を成すものであり、社会的責任を負うものであるという認識のもと、「人間性の尊重」「健康第一」「安全第一」を基本理念とし、安全で安心な働きやすい職場環境づくり活動を全員参加により推進します。

推進体制

2021年11月に認証取得した国際規格である労働安全衛生マネジメントシステム「ISO45001」の推進体制をベースに、各職場が主体となった活動を展開しています。



取り組みの方向性

	活動項目	取り組み
職場の安全	未然防止活動	決められたことが守れる人、文化づくり
	ISO45001認証継続	マネジメントシステムの運用を通じたレベルアップ
	安全意識の指標管理	安全意識レベルに応じた活動のレベルアップ
	法令遵守	職場自主管理体制の強化

2023年度の主な取り組み

◆ オール愛三でのSTOP6活動

全グループ企業において、対象作業の洗い出し、リスクアセスメントの実施、要領書の整備と教育の実施のやり切りを展開し、取り組みを大きく前進させることができました。一方で、拠点ごとの活動、進捗にばらつきがあることから、今後より連携を深め、活動のやり切りを目指していきます。

◆ 安全健康の日の設定

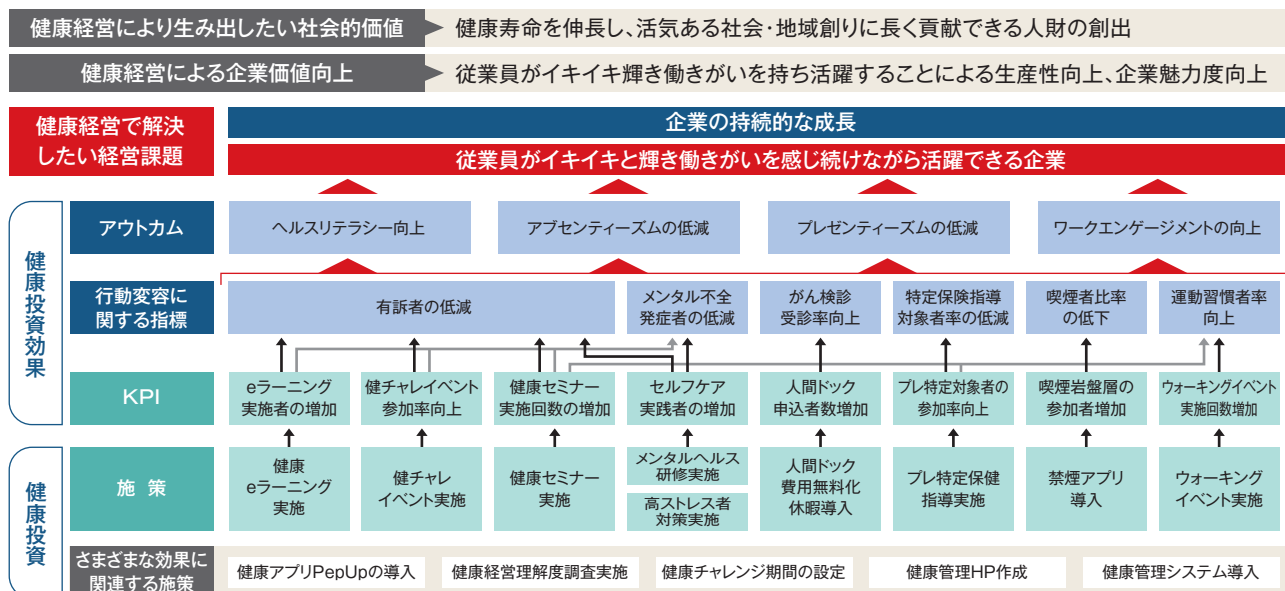
安全や健康を日常的で当たり前の文化とすべく、毎月0(ゼロ)のつく日を「安全健康の日」と設定し、小グループ単位での自主活動を推進しました。職場コミュニケーションとして評価する声がある一方、活動が定着していな職場もあることから、定着、活性化させるためのツールや情報提供に努めていきます。

◆ 安全意識の指標化(見える化)

安全意識の実態(傾向、課題など)が見える化し、より重点的かつ効果的な取り組みとしていくための意識レベルの指標化を進め、アンケート方式による指標化を決定。今後はその実態を踏まえた活動を展開し、意識をレベルアップしていくことで「相互啓発型」の人、文化づくりにつなげていきます。



健康経営戦略マップ



健康経営KPI

健康経営KPI	2023年度実績	2025年度目標	健康管理指標(抜粋)	2023年度実績	2025年度目標
健康診断有所見者率	35.9%	35%	人間ドック受診率	76.4%	90%
プレゼンティーズム	17.0%	15%	ストレスチェック受検率	94.7%	95%
アブセンティーズム	傷病手当利用 平均日数2.0日	1.2日	運動習慣者率	27.4%	30%
ワークエンゲージメント	64.1%	65%	喫煙者率	24.0%	20%

測定方法 ※プレゼンティーズム：SPQ(Single-Item Presenteeism 東大1項目版) ※アブセンティーズム：傷病手当制度の利用延べ日数／一人当たり利用平均日数
※ワークエンゲージメント：ストレスチェックのチェック項目「働きがい」の4段階評価のうち「高い・普通」を選択した割合を使用(一部派遣社員含む)

2023年度の主な取り組み

◆ 健康経営優良法人2024「ホワイト500」、スポーツエールカンパニー2024に認定

当社は、2018年に「健康宣言」を制定し、会社・労働組合・健康保健組合が一体となり健康経営を推進し実践活動を継続しており、6年連続で健康経営優良法人「ホワイト500」に認定されました。またコロナ禍で運動習慣者率が30%を下回った2020年度より、従業員に対してより積極的な運動推奨を実施しています。これらの活動により、従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業を毎年認定している「スポーツエールカンパニー2024」に今年初めて認定されました。



◆ 卒煙宣言

敷地内全面禁煙開始から5年目となる2025年までの喫煙率20%以下を目指し、2024年5月に社長より「卒煙宣言」を発表しました。受動喫煙防止から卒煙支援のフェーズに入ったことを宣言し、オンライン禁煙プログラムを本格的に導入し、従業員の禁煙・卒煙を目指しています。

◆ 人間ドック受診促進

- ◎ 会社と健保による費用負担
- ◎ 人間ドック休暇を導入
- ◎ 基本コースにがん検診を付帯
35歳以上の従業員が安心して人間ドックを受診できる環境を整備

◆ 社内保健師セミナー実施

毎月社内保健師によるセミナーを開催し、「健診結果の見方」「高血圧対策」「熱中症対策」など季節や従業員のニーズに合わせた内容を実施しています。



人的資本経営の課題を明確にし、 目指す姿の実現に向けて 邁進してまいります。

人財基盤本部
本部長

甲斐 聖三

自動車産業は、カーボンニュートラルの実現に向けた各国の規制強化や、クルマの電動化の進展など、環境変化が大きく速く、厳しい状況にあります。また、企業の社会的責任としてSDGsへの取り組みが一層強く求められています。

当社では、ビジョンや中期経営計画を実現するための重要な基盤は「人財」であり、人的資本の価値向上は重要な経営課題の一つと位置づけています。経営理念と健全かつ強固な労使関係をベースに、「風土改革・人財変革・多様な人財活躍」の3本柱に基づいた活動を実践し、『「自律的に学び、考え、果敢に挑戦する」人財が、「認め合い・活かし合い」ながら、ともに成長し続けるチーム・組織』を目指しています。

中期経営計画では「既存パワートレイン製品事業の競争力強化とさらなる成長」「技術と強みを活用した脱炭素に資する新規領域の事業育成」を事業方針としており、ソフトウェア人財の育成が急務だと考えております。また、人的資本経営の目指す姿と課題を明確にし、毎年実践内容をレベルアップし、開示内容の充実を図ってまいります。

◆ 体系図と重点取り組み



※MMK：もっとものづくり強化

愛三が求める人財・風土

	自律・挑戦人財	認め合い・活かし合う風土	ソフトウェア人財
これまでの課題	従業員エンゲージメント調査の結果「真面目で愚直」に業務を推進し継続勤務意向が高い一方で、率先した行動変革をためらう「受け身体質」で会社にぶら下がる傾向があることが明らかになりました。	KPIの年度目標を達成し、外部団体による評価認定を受けながらも、注力している女性活躍では生産現場における女性管理職の育成遅れ、育児・介護からの早期復職支援や仕事との両立環境の整備が求められています。	従来の事業領域では機械系の知識を持つ人財の割合が多く、CASEに必要とされるソフトウェア人財の増員が急務です。さらにソフトウェアの関連業務領域は幅広く、多岐にわたる分野に対応できる人数の確保が課題です。
目指す姿	VISION2030と中期経営計画を実現するために、既存パワートレイン製品事業のさらなる進化・深掘り提案のみならず、脱炭素に貢献する新事業分野に対して自発的に学び、考え、挑戦し、提案できる人財を目指します。	変化が大きい社会で新しい価値を創出することを目指し、従業員一人ひとりが高い志とやりがいを持ち、生き生きと仕事をするを通して個人も会社も成長を実感できる風土・職場・人づくりを目指します。	CASEによりクルマの価値が変化し、クルマに求められるサービスが変わる中で、従来の事業から脱却・発想の転換ができる人財とともにIT領域への参画を推進し、ソフトウェアを中心とした事業へのシフトを推進できる人財を目指します。

人財変革に向けて

イノベーションに挑戦し続ける人財を育成するため、リスキリング、アップスキリングに対して積極的に投資しています。2023年度はオンデマンド型学習ツールや学習管理システム「愛三マナビバ」を導入し、従業員の自律的な学びを支援するとともに、今後計画している「選抜型から自律型への教育体系への全面改訂」に向けて準備を進めています。

2024年4月からは経営体制の構築・強化のため、業務執行における意思決定の迅速化を図るべく、執行役員と幹部職の間に新資格として「執行職」を新設しました。今後、変革に向けてチャレンジする従業員を適正に評価・育成していくために、非管理職の報酬体系などの人事制度も時代に合った内容に見直しを図っていきます。

◆ ソフトウェア人財育成プログラム

現在、「3年間で100名のソフトウェア技術者育成」を目標に活動を進めており、外部パートナーの協力を得た実践教育で基礎技術力を向上させ、新卒・キャリア採用技術者の能力伸展に加え、社内の機械系からの転向技術者の3割が自律的に作業を遂行できるレベルに成長しました。開発実績としては実際の事業への対応を視野に入れた電動カート向け電力制御や、小型モビリティ向け駆動モータインバータ制御など、モビリティの多様化に直結する実践力を積み上げています。

今後の育成はメンバー適性に合った技術習得を強化し、育成のPDCAを繰り返して弱点強化に努めるとともに、成長した人財がプロジェクトリーダーとして若手人財や外部人材を束ね、チームでより大きな成果をもたらすように継続していきます。

◆ 愛三カタリバ

2022年度から継続している役員・幹部と従業員の対話会「愛三カタリバ」は延べ150回以上、1,600名以上の従業員が参加し、従業員エンゲージメントは3Pts.向上しました。また、対話をして終わりとしないようにエンゲージメント結果や従業員の思いなどをまとめ、これからの人財・風土改革施策は会社から一方的に提示するのではなく「会社と従業員が一緒につくりあげたい働きがいのある職場・風土づくり」と位置づけ、このコンセプトを軸に展開していく独自の愛三版EVP[※]としてまとめました。今後も、多様な価値観を認め合い、活かし合うことができる心理的安全性の高い対話型組織への変革を目指し、対話文化を根付かせていくための「愛三カタリバ」の深化を続けてまいります。

※EVP：Employee Value Proposition（企業から従業員への提供価値）

取り組みにより向上したスコア	
従業員エンゲージメントスコア	+3Pts.
自社への将来性に関する項目	+15Pts.
経営陣への信頼に関する項目	+12Pts.



愛三版EVPのメインビジュアル

主要KPIと主な取り組み

3つの柱	2023年度の主な取り組み		目標値(KPI)			
風土改革	● 経営陣と従業員の対話会(愛三カタリバ)の実施 ● 対話機会の充実 ・ 1on1導入職場拡大		従業員エンゲージメント			
			2023年度	2025年度	2030年度	
			スコア	52Pts.	55Pts.	60Pts.
人財変革	● オンライン学習ツール／学習管理ツールの導入 ● 海外ブレ赴任制度の導入 ● 継続雇用者(再雇用者)の成果評価導入 ● 執行職の新設		ソフトウェア人財100名育成(2025年度)			
多様な人財活躍	● 海外拠点幹部への教育充実 ・ 短期留学制度 ・ 日本からの出前教育の実施 ● 海外人財の新卒採用活動展開 ● カフェテリアプラン(選択型福利厚生制度)の導入 ● 両立支援策の策定 ・ 特別休暇取得要件緩和(不妊治療等) ・ 企業主導型保育所の共同利用支援 ● イキイキ職場活動の実施 ● くるみん認定		女性管理職数			
			2023年度	2025年度	2030年度	
			人数	5名	6名	10名
			管理職総数	498名	498名	498名
			割合	1.0%	1.2%	2.0%
			海外拠点ナショナルスタッフ幹部職人数(GM以上)			
2023年度	2025年度	2030年度				
人数	17名	21名	30名			
ポスト数	33	33	37			
ポスト充足率	53.6%	63.6%	80.0%			

多様な人財活躍(DEI・人権)

DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)推進は当社の持続的成長に欠かせない経営戦略であるとのダイバーシティ宣言を公表以後、「認め合い、活かし合う」をキーメッセージに、年齢・性別・国籍・障がいの有無・時間的制約の有無に関係なく、多様な価値観を持つ人財が個性や能力を最大限発揮できるフィールドを整備しています。

2024年2月には部門長を対象にDEI推進ロードマップの中間報告会を実施し、これまでの振り返りと今後は各部門がより主体性を持って取り組みを進めることを再認識する場としました。

また、海外拠点を含めたグループ全体での強固な人財基盤の構築に取り組んでいます。海外拠点のナショナルスタッフの幹部職人数の目標値を設定し、幹部候補の明確化と日本への短期留学制度や指導者による出前教育制度の構築、拠点ごとのニーズに合わせた受け入れ教育などを推進しています。



多様な人財活躍の2023年度の主な取り組み

◆ 女性活躍

KPI 女性管理職比率 P58

時代に合った企業体質へ改善し、新しい風土を築くために、新たな視点で働き方改革を進めています。

女性活躍を重点課題と位置づけ、女性を対象としたキャリアアップ研修会や女性班長との交流会などを継続的に取り組んできました。

◆ 両立支援

KPI 男性育児休業取得率 P74

“イキイキ”と働き続けられる環境を整備し、全従業員のワークライフバランスの支援を進めています。外部有識者を招いた不妊治療セミナー、育児休業取得者を対象とした愛三パバママサロン(育児交流会)、男性育児休業取得の理解度向上を狙いとしたマネジメント勉強会など継続的に取り組んできました。その結果、男性育児休業取得率は81.9%となり、前年比7.9%増となりました。



◆ 障がい者活躍

KPI 障がい者雇用率 P74

障がいを持つ人と“共に力を合わせ・成長し”働ける会社づくりを進めています。

- ① 職場が抱える問題・意見などを共有
 - ② 障がいを持つ人と共に働くための知識習得・体制づくり
 - ③ 障がいを持つ人への能力開発・モチベーション向上活動
- この3つの柱で障がいを持つ人の成長に取り組んできました。

◆ 働き方改革(全員活躍)

2023年4月からはDEI推進における行動改革期の活動として、職場課題の解決に向けてワンチームとなる“D&Iイキイキ職場活動”をスタートしました。職場の仲間を知るための時間捻出や方法、属人化された業務を洗い出し、共有し協力し合える体制づくりや本質改善(本来業務の時間を捻出するための業務の廃止・見直し)を進めてきました。



人権方針の2023年度の主な取り組み

一人ひとりの人権を尊重することは、経営理念やサステナビリティ基本方針における重要な取り組み課題であると捉え、2022年8月に「人権方針」を策定・公表しました。仕入先を含むすべてのビジネスパートナーにも同方針に基づく人権尊重の働きかけを実施し、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みを進めています。

2023年12月には、身近な人権について考える機会として落語家の林家うん平師匠を講師に招き講演会を実施しました。2024年1月には、持続可能な調達のために仕入先各社様へサステナビリティアンケートを実施しました。会社訪問を行いアンケートを基に課題の見える化と人権尊重の取り組みへの意見交換を進めています。



◆ 仕入先との意見交換会

◆ 人権尊重講演会



当社が事業活動を行い、長期安定的な企業価値の向上を実現していくためには、株主・投資家や顧客をはじめ、仕入先、地域社会などの各ステークホルダーと良好な信頼関係を構築することが不可欠となります。ステークホルダーの声に真摯に耳を傾けてコミュニケーションを重ね、ステークホルダーとともに新たな価値の創出を目指すことで、持続的な成長の実現につなげていきます。

	基本の考え方	求められる期待	具体的な取り組み
株主・投資家	株主・投資家へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めていきます。持続的な成長と企業価値向上に向けて、株主・投資家との建設的な対話に積極的に取り組みます。	◆ 環境変化に関する適切な情報開示 ◆ エンゲージメントの向上	◆ 株主総会 ◆ 証券アナリスト・機関投資家向け説明会 ◆ 情報開示（Webサイト、統合報告書等）
顧客	経営理念に基づき、お客様第一、品質第一で安全安心で魅力ある製品を提供します。顧客のニーズを把握し、カーボンニュートラルやクルマの安全・安心につながる付加価値の高い製品で貢献します。	◆ パワートレイン製品の商品力向上 ◆ 電動化などのモビリティ変化への対応力 ◆ カーボンニュートラルへの対応強化	◆ 顧客要望に応えた製品開発 ◆ 将来製品・技術のPR ◆ 安定生産・安定供給 ◆ 品質向上 ◆ 原価低減活動
仕入先	法律やルールを遵守し、公平・公正な取引と誠実な対応で、仕入先との信頼関係を構築します。仕入先とともに技術開発や改善活動などに取り組み、相互に発展・成長することを目指します。	◆ 事業環境変化の情報共有 ◆ カーボンニュートラルへの支援 ◆ 中期展望に基づく安定的な取引	◆ カーボンニュートラル活動支援 ◆ 原価低減・品質向上支援 ◆ 調達方針・活動の共有 ◆ サプライチェーンリスク管理
従業員	従業員は企業にとって「財(たから)」であり、多様な人財が生き生きと活躍できる企業でありたいと考えます。従業員一人ひとりが能力を発揮し、新たな価値の創出ができる環境整備や取り組みを行っていきます。	◆ 多様な働き方の実践 ◆ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 ◆ 労働力不足を解消するDX推進	◆ 人事制度改革 ◆ 教育体系の再整備 ◆ エンゲージメント向上 ◆ 労使間の対話充実 ◆ 多様な働き方推進
地域社会	事業活動と従業員の生活で基盤となる地域社会がより豊かで住みやすくなるような取り組みを行っていきます。地域の課題解決につながる活動を通して、当社の事業や取り組みを伝え、信頼関係を築いていきます。	◆ 環境保全 ◆ 地域振興 ◆ 新規雇用創出	◆ 地域イベントへの参加・協賛 ◆ 社会福祉支援 ◆ 地域農家サポート ◆ ボランティア活動 ◆ 企業スポーツ教室・講座
自然環境	将来の地球環境を守るため、環境負荷の少ない製品を開発・提供していきます。事業活動における環境負荷を低減し、自然環境や生物多様性の保全に努めます。	◆ 環境負荷低減 ◆ 環境保全 ◆ エネルギー問題への対応	◆ 環境保全活動(清掃・植樹活動) ◆ 環境イベントへの参加・協賛 ◆ 生物多様性支援

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家

対話機会の充実と 情報発信の強化

株主・投資家と長期的な信頼関係を構築するため、正確な情報発信とともに、建設的な対話に向けた活動を推進します。

株主向けに、事業内容を分かりやすくお伝えできるよう工場見学会などを実施しています。

証券アナリスト・機関投資家向けに、決算説明会や中期経営計画説明会、関係役員による投資家訪問、四半期ごとの個別取材対応などを実施するとともに、決算説明会を半期ごとから四半期ごとに改めるなど、情報発信の強化も進めています。

株主・投資家との対話を通して得られた意見や評価は、経営戦略に反映し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みにつなげています。

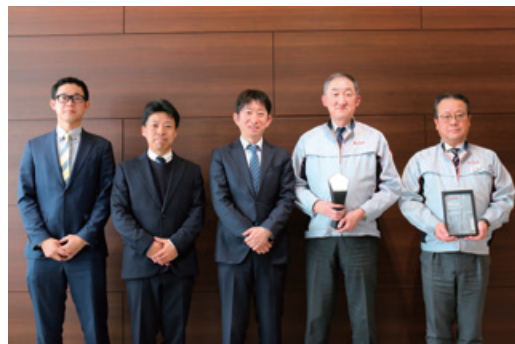


対 象	活動内容	
株主	株主総会 工場見学会	
証券アナリスト 機関投資家	中期経営計画・ 決算説明会 個別取材	Webサイトでの 財務・IR情報発信
海外投資家	個別取材	

顧客

自動車メーカーのニーズに 応える信頼関係を強化

顧客の要望に応える製品供給や原価改善、MMK(もっものづくり強化)活動をはじめとする仕入先との連携による「より良いクルマづくり」の姿勢が高く評価されています。世界中の自動車メーカーから多様なテーマで表彰を受けており、相互の信頼関係をより強固なものに進化させています。



仕入先

サプライチェーン全体で カーボンニュートラルを推進

年に一度従業員向けに自社の環境活動を紹介する社内展示会へ、2023年度は初めて仕入先を招待しました。サプライチェーン全体で環境対策を推進する意識を共有し、相互の対話を深める場を持続けていきます。



従業員

選択型福利厚生制度の導入

キャリア入社をはじめとする従業員のライフスタイルの多様化を背景に、従来型の「全社員一律の福利厚生」から「個人それぞれへの福利厚生」に方針を転換し、従業員へサービスポイントを付与し、それぞれの生活スタイルに合った福利厚生をポイントで選択する制度を導入しました。

これにより従来のマイホーム取得支援などにとどまらず、自己啓発や育児支援、旅行補助など、従業員一人ひとりが望むライフスタイルに寄り添う福利厚生制度を進めています。



地域社会

共に汗を流す
地域に根ざした活動

本社がある愛知県大府市の発達支援センターの清掃活動を実施しました。該当施設は福祉・健康フェアの会場となっており、催事前の清掃の人手が足りず困っていましたが、当社従業員が代行して清掃を実施し、無事にイベントを開催することができました。

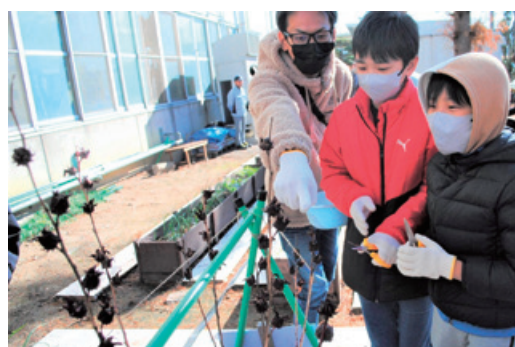
地域の困りごとをキャッチアップして、地域に根ざした社会貢献活動を行っています。



自然環境

地域と共に歩む環境学習活動

安城工場では従業員が地域の高校生と共にCO₂吸収量の多い植物「ローゼル」を工場敷地内で栽培し、収穫したローゼルをハーブティーに加工して販売する支援をしています。収穫作業には従業員の家族も参加し、高校生からローゼルの特長や活動についての説明を受け、従業員と地域と一緒に環境に対する認識を深める場を設けています。



Point

Chapter

4

- ◆ 取締役会などの実効性向上によりステークホルダーとの信頼を築くコーポレートガバナンスを推進しています。
- ◆ コンプライアンスを遵守し、社会的責任を果たす倫理的行動、透明性の確保、不正防止に努めています。
- ◆ 潜在的リスクを適切に捉えて対策を講じ、事業環境の変化に柔軟に対応できる推進体制を整えています。

Contents

コーポレートガバナンス	65
コンプライアンス	67
リスクマネジメント	68
役員一覧	69
社外取締役メッセージ	71
財務・非財務データ	73
会社情報	77





価値創造を支える

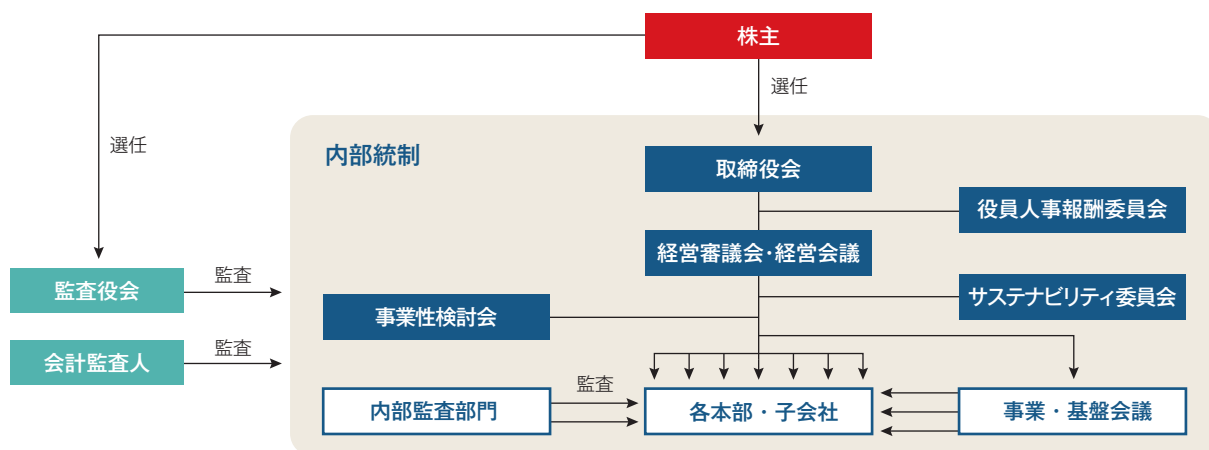
基盤

コーポレートガバナンス

当社は、長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としています。その実現のためには、株主・投資家や顧客をはじめ、仕入先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築き、顧客満足に応える製品を提供することにより長期安定的な成長を遂げていくことが重要と考えています。この考え方

は、経営理念に基づいており、さらに愛三グループ行動指針、VISION2030などにより公表、展開しています。また、当社は、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードに基づいて、経営の効率性と公正性・透明性の維持・向上に努めてまいります。

コーポレートガバナンス体制



当社は、株主総会、取締役会、監査役(会)、会計監査人などの法律上の機能に加え、経営の透明性、意思決定の迅速化を図るため、専門的かつ中立・公正な立場から取締役会が監視および監査されることを狙いとして、社外取締役3名、社外監査役3名をそれぞれ選任しています。

役員人事に関する事項は、社外取締役が過半数を占める「役員人事報酬委員会」により事前検討を行い、適切な関与・助言を得ることにより、公正かつ透明性を確保しています。社外取締役の候補者選定にあたっては、会社法および東京証券取引所などの独立性に関する要件に加え、当社の経営に対し率直かつ建設的に助言し監督できる高い専門性と豊富な経験を重視しています。

各取締役および執行役員は、部門と事業・基盤のタテとヨコで業務を分担し、連携による迅速かつ効率的な業務執行に努めるとともに、相互けん制による適正な業務執行に努めています。

2023年度 取締役会開催実績

開催回数	13回
出席率	取締役100%、監査役95%

役員構成

	2023年6月～	2024年6月～
取締役の人数	8	9
うち社外取締役	3	3
うち女性	2	2
うち独立役員	3	3
監査役の人数	5	5
うち社外監査役	3	3
うち女性	0	0
うち独立役員	1	2
執行役員の人数	12※1	13※2
うち女性	0	0

※1 取締役との兼務5名 ※2 取締役との兼務6名

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。その評価分析結果および改善策は取締役会で報告され、今後の体制や運営方法などに関して議論がされています。

2023年度においても、点数評価と記述式にて取締役

会の実効性の検証を行いました。その結果、各評価項目はおおむね適切であり、実効性は確保されているとの評価がされました。また、その中の提案事項についても、具体的な施策を実行し、引き続き取締役会の実効性向上に努めていきます。

評価者	◎ 社内外取締役：6名 ◎ 社内外監査役：5名
評価方法	◎ 16項目に対する点数評価 ◎ 6項目に対する記述式アンケート
主な評価項目	◎ 取締役の構成と役割 ◎ サステナビリティの取り組み ◎ 取締役会の運営と審議 ◎ 社外役員へのサポート ◎ 取締役職務執行状況の監督 ◎ 中長期的な企業戦略 ◎ リスクマネジメント

2023年度の取り組み	◎ 事業方針やサステナビリティ経営に関する報告機会と内容の拡充 ◎ 工場改善報告会や各部門報告などへの社外役員参画
主な課題と対応策	◎ 中長期計画に関する議論の充実 環境変化や課題を整理し、中長期的な戦略について取締役会での報告・議論する機会をさらに増加 ◎ 社外役員へのサポート充実 当社の理解を深めて議論の充実につながる報告会や情報提供機会の拡充

役員報酬

役員の報酬などは、役員が継続的かつ中長期的な業績向上への意欲を高め、当社グループの企業価値増大に資するよう、業績や経営環境などを考慮のうえ、各役員の役位、職責などに応じて原案を策定、役員人事報酬委員会※の答申を経て、取締役会で決定します。報酬制度は、月額報酬、賞与(短期インセンティブ)、譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)により構成され、それぞれの割合がおおむね60%：30%：10%となるよう設定します。月額報酬は、経営環境などを考慮した適切な水準で、取締役の職位に応じ、定期的に設定します。賞与は業績に連動するものであり、当該事業年度の連結営業利益を指標とし、個人別査定に基づき調整を行います。株

取締役の報酬体系



式報酬は、株主との一層の価値共有を進め、企業価値の持続的な向上を図る目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しています。取締役の月額報酬と賞与の報酬総額は、年額3億円(うち社外取締役分3,000万円)以内、社外取締役を除く取締役の譲渡制限付株式の報酬総額は、年額2,500万円以内と、いずれも2021年6月15日開催の定時株主総会で決議されています。

※指名委員会および報酬委員会に相当する役員人事報酬委員会を設置しています。社内取締役2名、社外取締役3名から構成され、社内取締役が議長を務めます。役員人事報酬委員会の答申をもとに取締役社長が決定し、株主総会・取締役会に上程します。

オフサイトミーティング

取締役会などの定められた会議以外の場でも、忌憚なく役員同士が意見を交わす場を設けています。2023年度は社外において1泊2日の日程を組み、当社を含む自動車業界の置かれる環境認識、人財活躍・ダイバーシティの取り組み、ガバナンスについてそれぞれ意見を交わしました。職場を離れて業務上の会話からさらにコミュニケーションを深め、今後の企業成長に関わる考え方について一歩踏み込んだ機会を得ることができました。



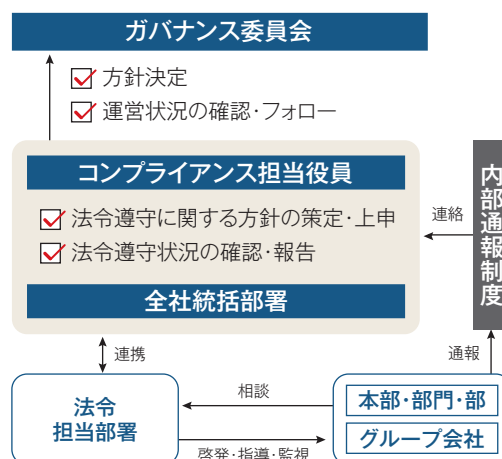
コンプライアンス

当社では、持続的な成長と信頼性の向上のためには、愛三グループの全員がコンプライアンスを徹底し、ステークホルダーからの期待・要請に応えることが必要であると考えています。この認識のもと、2007年にグループ共通の価値観・行動規範を示す「愛三グループ行動指針」を制定し、法令遵守を含む9項目について宣言をしました。また、2015年には従業員のコンプライアンス意識向上のために「コンプライアンス・ガイドライン」を策定し、従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

コンプライアンス推進体制

当社では、経営企画統括役員を委員長とする「ガバナンス委員会」において、企業倫理や法令の遵守状況、コンプライアンスの活動状況などについて確認・フォローを実施しています。また、その結果については、取締役社長を委員長とし全役員が参加する「サステナビリティ推進委員会」において、年2回報告・審議されています。

その審議結果などやコンプライアンスの諸活動に関しては、事務局である経営企画部から全社に共有され、各職場での活動に反映される仕組みとなっており、経営と現場が一体となってコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。



※コンプライアンス担当役員：経営企画統括役員

コンプライアンス・ガイドライン

「コンプライアンス・ガイドライン」では、当社グループ全体で共有・遵守すべきコンプライアンス項目を整理し、従業員一人ひとりがコンプライアンス知識を深め、良識ある行動をとるための指針として、「解説版」も添えてグループ全従業員へ配布しています。

コンプライアンス・ガイドライン14カ条

- | | | | |
|----------------------|--------------|------------------|----------------|
| 1 法令遵守および文化の尊重 | 5 接待・贈答の規則遵守 | 9 ハラスメントの禁止 | 13 インサイダー取引の禁止 |
| 2 輸出入規制品の持ち出し・持ち込み禁止 | 6 安全・衛生 | 10 飲酒運転の禁止 | 14 企業秘密の管理 |
| 3 購入先との適正取引 | 7 人権尊重・差別禁止 | 11 適正な会計処理 | |
| 4 競争法の遵守 | 8 就業規制の遵守 | 12 会社資産の適切な使用・管理 | |

具体的な取り組み

◆ 教育・啓発活動

階層別での教育、さまざまなコンプライアンスのテーマで実施するeラーニング、日常起こり得るコンプライアンス違反の事例をメールマガジンや回覧資料で紹介するなど、従業員へ定期的に情報を配信することにより、法令遵守の意識を醸成しています。重点取り組みとして、全従業員を対象にコンプライアンス意識調査を実施し、これまでの取り組みの成果を数値化し、従業員のさらなる意識向上に向けた、教育・啓発活動に活かしています。

◆ 内部通報制度

当社では、業務上のコンプライアンス違反、社内ルールや法令違反などについて、問題の早期発見と未然防止のため、従業員やその家族からの相談・報告を受け付ける通報・相談窓口を設置し運用しています。職場のハラスメントや仕入先を対象にした相談窓口、国内外グループ会社向けの「グローバルヘルプライン」など、相談者や内容に応じたきめ細かな体制を整備しております。いずれの場合も通報者が適切に保護されるよう、公益通報者保護制度に準拠した体制を整えています。

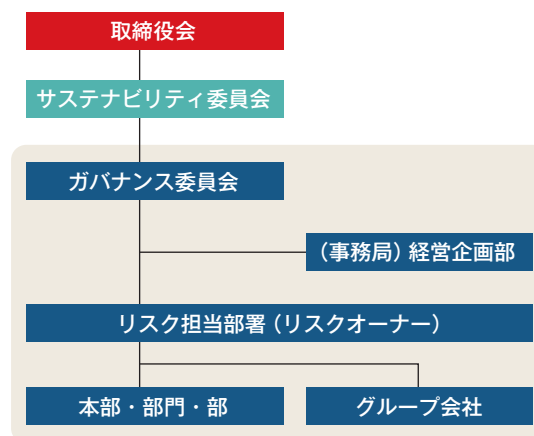
リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会の責務として全社的なリスク管理体制を整備すべきと定められています。

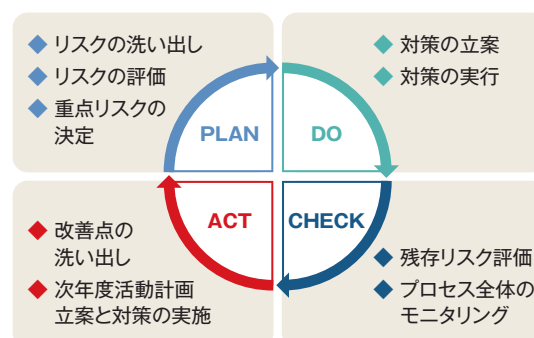
経営を取り巻く環境の変化やさまざまなリスクに対応するため、全社的なリスクマネジメントとして、推進体制やその取り組みを強化しています。

具体的な取り組みとしては、事業上のリスクをあらかじめ分析し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを特定して、未然に防止するとともに、万が一重大事態が発生した場合の影響を極小化させるための活動を継続して行っています。



リスクマネジメントの活動サイクル

グループの企業価値に影響を与える事象のうち、阻害要因をリスクとして定義し、「戦略リスク」と「全社リスク」の観点で、全社で関係するリスクを洗い出し、「影響度」と「発生可能性」の面から項目を評価しています。その評価結果に加えて、経営戦略や経営課題、外部のリスク環境の観点も踏まえて、管理すべき重点リスクを決定しています。重点リスクに対しては、対策実施やモニタリング、改善点の洗い出しなどPDCAのサイクルを回して、リスクを最小化させる取り組みを継続して実施しています。

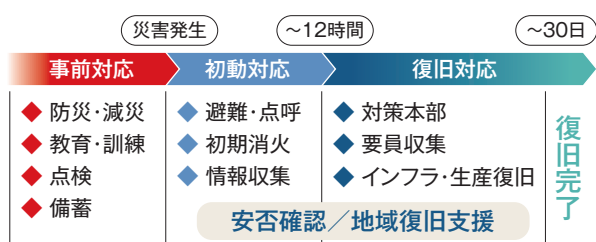


具体的な取り組み

◆ BCP（事業継続計画）

当社およびグループ会社が存在するエリアでの地震、洪水などの大規模な自然災害だけでなく、感染症やサプライチェーンなど企業を取り巻くさまざまなリスクに対して、人命を第一とし、地域の復旧に貢献し、速やかに生産を再開させることを重視し、従業員の安否確認、設備障害などの具体的なリスクに対しての仕組みを構築しています。

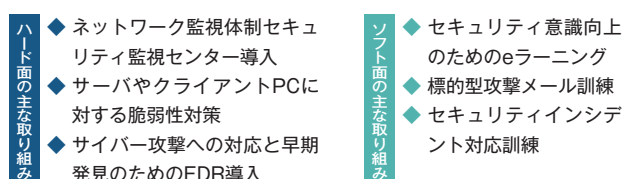
大規模災害BCPの流れ



◆ 情報セキュリティ

当社が保有する技術・営業などに関する情報は、会社の貴重な財産かつ基盤であり、顧客や取引先に関する情報の適切な管理と漏えい防止は当社の重要な責務であると認識しております。

当社は「機密管理規則」のもと、情報セキュリティ推進体制を整備し、当社が保有する情報資産を適切に活用し保護していくために、システム導入などのハード面に加えて、従業員への教育や啓発、関係規定の整備など、ソフト面の対策も強化して取り組んでいます。



さらに、国内外のグループ会社とも協働し、愛三グループ全体としても、セキュリティ対策の継続的なレベルアップを図っています。

役員一覧

(2024年6月14日現在)

取締役



取締役社長

野村 得之

担当/
Chief Executive
Officer

略歴・地位

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2008年1月 同社車両電子設計部長
2012年1月 同社電子技術統括部長
2013年4月 同社常務理事・電子技術領域長
2016年4月 同社常務理事・先進技術開発カンパニー
2017年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員
2018年6月 当社取締役社長、社長執行役員(現任)

■ 34,125株 ■ 13回/13回(100%)



取締役副社長

中根 徹

担当/
社長補佐
Chief Operating
Officer

略歴・地位

1980年4月 当社入社
2008年6月 当社第1営業部長
2010年6月 当社取締役
2012年6月 当社執行役員
2013年6月 当社取締役、執行役員
2014年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年6月 当社取締役、専務執行役員
2020年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員(現任)

■ 37,175株 ■ 13回/13回(100%)



取締役副社長

加藤 茂和

担当/
社長補佐、経営企画・
経理管掌、人財基盤統括

略歴・地位

1987年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2013年1月 同社経理部 企画室長
2015年1月 トヨタ自動車(中国)投資有限公司
執行副総経理
2019年4月 当社執行役員
2020年6月 当社取締役、執行役員
2024年4月 当社取締役、副社長執行役員
2024年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員(現任)

■ 20,602株 ■ 13回/13回(100%)



取締役副社長

山中 章弘

担当/
社長補佐、技術管掌

略歴・地位

1988年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2011年1月 同社HV先行開発部長
2018年1月 同社常務理事・
パワートレーンカンパニー統括
2019年1月 同社パワートレーンカンパニー
先行技術開発領域長
2024年1月 同社パワートレーンカンパニー
Chief Project Leader
2024年5月 当社顧問
2024年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員(現任)

■ 9,000株 ■ -



取締役

草野 正樹

担当/
IT・DX統括

略歴・地位

1987年4月 当社入社
2012年1月 当社豊田工場工場管理部長
2016年5月 愛三(佛山)汽車部件有限公司 総経理
2021年1月 当社生産・物流本部長、
中国本部長、アセアン本部長
2022年4月 当社執行役員
2022年6月 当社取締役、執行役員(現任)

■ 11,135株 ■ 13回/13回(100%)



取締役

此原 弘和

担当/
技術開発統括、品質統括

略歴・地位

1989年4月 当社入社
2014年1月 当社二輪事業部長
2017年6月 当社執行役員
2020年9月 愛三(佛山)汽車部件有限公司 総経理
2021年4月 当社執行役員
2024年6月 当社取締役、執行役員(現任)

■ 5,487株 ■ -



取締役(社外)

大井 祐一

略歴・地位

1978年4月 豊田通商株式会社入社
2001年3月 同社物流部 グループリーダー(部長級)
2006年4月 同社執行役員
2011年6月 同社常務執行役員
2013年6月 同社常務取締役
2015年4月 同社専務取締役
2017年4月 同社取締役、専務執行役員
2017年6月 同社代表取締役、副社長執行役員
2019年6月 同社シニアエグゼクティブアドバイザー
2020年6月 当社取締役(現任)

■ 0株 ■ 13回/13回(100%)



取締役(社外)

柘植 里恵

略歴・地位

1990年4月 監査法人トーマツ
(現・有限責任監査法人トーマツ)入所
1995年4月 公認会計士登録
1999年1月 柘植公認会計士事務所 所長(現任)
2007年6月 株式会社ラ・ヴィータプランニング
代表取締役(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)

■ 0株 ■ 13回/13回(100%)



取締役(社外)

入部 百合絵

略歴・地位

2007年4月 豊橋技術科学大学
情報メディア基盤センター 助教
2013年4月 愛知県立大学 情報科学部 助教
2013年8月 名古屋大学大学院 情報科学研究科
特任助教
2017年4月 名古屋大学 未来社会創造機構
特任准教授
2017年4月 愛知県立大学 情報科学部 准教授(現任)
2022年6月 当社取締役(現任)

■ 0株 ■ 13回/13回(100%)

監査役



常勤監査役
植木 洋次郎

略歴・地位

1984年4月 当社入社
2008年6月 当社経理部長
2011年6月 当社経営企画部長
2013年6月 当社執行役員
2017年6月 当社常務執行役員
2019年3月 当社常務執行役員
玄潭産業株式会社 会長
2020年4月 当社執行役員
2022年4月 当社韓国事業本部長
2022年6月 当社監査役(現任)

■ 36,500株 ■ 13回/13回(100%)
■ 12回/12回(100%)



常勤監査役
古田 祐二

略歴・地位

1981年4月 当社入社
2014年3月 当社総務人事部長
2017年6月 当社経営企画部長
2019年1月 当社総務人事部長
2021年1月 当社総務人事部 主査
2021年6月 当社監査役(現任)

■ 3,468株 ■ 13回/13回(100%)
■ 12回/12回(100%)



監査役(社外)
平野 善得

略歴・地位

1976年11月 監査法人丸の内会計事務所
(現・有限責任監査法人トーマツ)入所
1982年 3月 公認会計士登録
1995年 6月 同法人代表社員
2015年10月 公認会計士平野善得事務所
所長(現任)
2016年 6月 当社監査役(現任)

■ 0株 ■ 13回/13回(100%)
■ 12回/12回(100%)



監査役(社外)
加藤 貴己

略歴・地位

1992年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2018年4月 同社調達企画部長
2021年1月 同社サプライチェーン戦略部長
2022年7月 同社調達本部 副本部長(現任)
2023年6月 当社監査役(現任)

■ 0株 ■ 11回/11回(100%)
■ 10回/10回(100%)



監査役(社外)
矢崎 信也

略歴・地位

1996年 4月 弁護士登録
加藤・村瀬合同法律事務所 入所
1999年11月 村瀬・矢崎総合法律事務所
(現・ひのき総合法律事務所)
代表弁護士(現任)
2024年 6月 当社監査役(現任)

■ 0株 ■ ー
■ ー

■ 所有株式数(2024年3月31日現在)
■ 取締役会出席状況(2023年度)
■ 監査役会出席状況(2023年度)

役員のスキルマトリクス

当社の取締役・監査役が有する能力・経験は以下の通りです。

役職	氏名	営業	技術開発	製造・調達	海外経験	ESG	法務・コンプライアンス	DX	財務・会計	人事・労務
取締役	取締役社長 野村 得之		○		○	○				
	取締役副社長 中根 徹	○				○	○	○		
	取締役副社長 加藤 茂和				○	○	○	○	○	○
	取締役副社長 山中 章弘		○			○				
	取締役 草野 正樹			○	○	○		○		
	取締役 此原 弘和		○		○	○				
	取締役(社外) 大井 祐一	○		○	○	○				
	取締役(社外) 柘植 里恵					○			○	○
	取締役(社外) 入部 百合絵		○			○		○		
監査役	常勤監査役 植木 洋次郎			○	○	○	○	○	○	
	常勤監査役 古田 祐二					○	○	○		○
	監査役(社外) 平野 善得					○			○	○
	監査役(社外) 加藤 貴己			○	○	○				
	監査役(社外) 矢崎 信也					○	○			○

愛三工業の企業価値向上の 取り組みについて

社外取締役の大井氏、柘植氏、入部氏に取締役会の実効性強化や企業価値向上についてお考えを伺うとともに、当社の取り組みについて取締役副社長の中根と意見交換を実施しました。



取締役副社長
中根 徹

社外取締役
入部 百合絵

社外取締役
柘植 里恵

社外取締役
大井 祐一

POINT

- ◆ 世界と果敢に戦う人財育成を進めてほしい。PBR上昇には新たなIRの取り組みも必要。(大井)
- ◆ オフサイトミーティングを活用し経営に関する大きなテーマも積極的に話し合いたい。(柘植)
- ◆ 全社のデータ収集と共有のシステム化と有効活用がこれからのDXの課題。(入部)
- ◆ 「産業界全体への貢献が当社の企業価値向上につながる」と考え、ステークホルダーに経営戦略をご理解いただく。(中根)

大井取締役

私たち社外取締役は、それぞれ期待されるスキルや経験に基づき、議案が上程された背景を理解し意見を述べるのが役割であると考えています。中根副社長との統合報告書対談は2年目ですが、いつも公平な立場で遠慮なく発言させてもらっています。正しい議論を行うためには、当社や業界への知識が必要ですが、執行役員や従業員の皆さんとの意見交換の場を設けてもらうなど、その実情を知る機会も多くいただいています。2023年度もさまざまな分科会への出席や環境展、技術発表会、工場の改善活動発表会、愛三学園の見学などを通じて、当社の事業環境を深く理解できました。

VISION2030目標達成への取り組みは着実に進んで

いると評価しています。懸念は、海外売上高比率が高くなる中で、世界と戦うための事業戦略のスピードアップができるかという点です。日本以外で強みが見出せそうな地域や事業へ資本を投下する際に、将来性や事業リスクを的確に判断し、投資実行できる人財を育成する必要があります。私は海外経験のある社外取締役として、海外拠点とのコミュニケーションの取り方や、海外事業に携わる現地責任者育成の考えを今後聞いていきたいと思います。PBR(株価純資産倍率)改善に向けては、株価を上げるために地道なIR活動で当社の魅力をアピールすることが重要だと考えます。さらにIR活動における新しい取り組みを検討すべき時かもしれません。

副社長コメント

現在の取締役会は自由闊達な意見交換の場に変化させてまいりました。ただ、現状に満足することなく、将来を見据えた経営方針の加速や転換も視野に入れなければなりません。今後は事業ポートフォリオの変革など大きな決断も含めた議論を交わして変革の時代を生き抜かねばならないと考えており、社外取締役の皆さんには引き続き広い視点での経営方針のご指導をいただきたい所存です。自社や業界だけの目線での最適解を求めるのではなく、日本経済全体を視野に入れた持続可能な成長への期待に応えるため、引き続きご意見を頂戴したいと考えています。

柘植取締役

2023年度の業績は過去最高益の更新もあって高く評価しています。MMK(もっとものづくり強化)活動やROIC経営に真摯に取り組んできた成果が収益力向上に少しずつ表れてきた結果と捉えています。2件のM&Aも、企業価値向上につながる新しい取り組みとして期待しています。

2024年から始めたオフサイトミーティングは、私からの提案をきっかけとして実現したもので、初回は試験的な位置づけで大きなテーマを扱えなかった課題も残りましたが、社内の取締役の皆さんも自身の言葉で積極的に発言されて有意義な時間となりました。この取り組みは継続し、次回以降さらに深いテーマで意見を交わしたい

と考えています。

2023年度は、新規事業の将来への投資として、2社のM&Aを実施されました。積極的に広く市場を捉え、実行に移される姿勢は前向きなもので、就任から10年で企業風土に大きな変化が起きている実感を抱いています。

人的資本経営について、私はダイバーシティや女性活躍の取り組みに携わっています。女性活躍については、役職者への研修実施や、男性育児休業取得率の上昇からも意識変化を感じています。もう一步先へ進むには新しい風を入れるべきとも考えており、他業種で活躍する女性も積極的に採用して社内の価値観変容に取り組むべきだと思います。

副社長コメント

2023年度はご指摘の通り中期経営計画の前倒し達成を果たし、一定の成果を得られたと考えています。ただし今後の日本のものづくりを考えると、日本全体に収益改善の活動と成果を広める必要があります。そこで当社の企業価値が評価されることを望んでいます。そのためにはさまざまな意識改革が必要で、柔軟性を持たせた勤務形態や海外人財にも開かれた社風をつくりあげ、社外の考え方を積極的に吸収するように引き続き変革を進めていかなければなりません。

また新規事業の推進では、事業再編の観点も必要です。これらに果敢に推し進めることができる人財の育成にも積極的に取り組んでまいります。

入部取締役

ダイバーシティを高めるため、柔軟な勤務形態の導入やキャリア女性のロールモデル育成に私も賛成です。役職者への昇進が負担に感じる方もいらっしゃるでしょうが、仕事の自由度が増す楽しさや達成感を多くの方に味わってほしいと考えています。

2023年度は将来の労働人口減少を見据えた工場の省人化に積極的に取り組み、現場のアイデアを実践して時間や工数を短縮されています。改善度合いの数値化、協働ロボットの導入も試行錯誤の段階ですが今後の成果に期待しています。

DX化のメリットの一つに、技能の継承があります。愛三学園の取り組みでは、ベテラン社員と新入社員の製造工程をカメラやセンサーで数値化し、手足を動かすタイミ

ングやテンポ、姿勢などを比較しています。新人教育に反映すれば人的ミスの軽減や労働環境の改善にもつながると考えています。一方でDX化の課題は、各部署で分散しているデータ収集と共有のシステム化です。すでに試験的なシステムづくりには着手されましたが、共有データをどう活用していくかが課題なため、各部署に業務の流れをヒアリングしてもっと業務の自動化を試みるべきです。DX化で他に何ができるか、会社のビジョンに沿ってどう進めるかというロードマップを作成し、実際に進める中で想定外な問題や障壁があれば都度修正していく柔軟性も必要です。DX化は数ヵ月単位でできるものではないため、地道に小さな成功を積み上げていただきたいと思います。

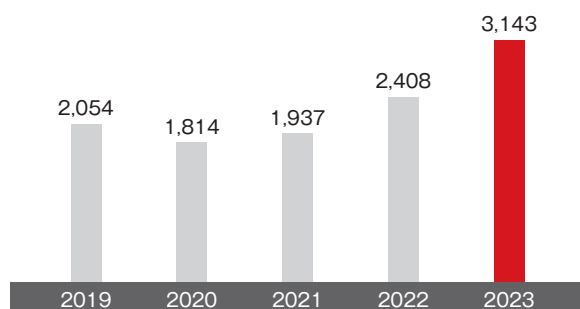
副社長コメント

DX推進は発展途上にあるのが当社の現状ですが、デジタル化が目的ではなく、個別の業務を分解して無駄を取り除き、必要な部分だけをデジタル化することで、新しい発想で付加価値を生み、グループ全体で成果を上げられるように進めてまいります。

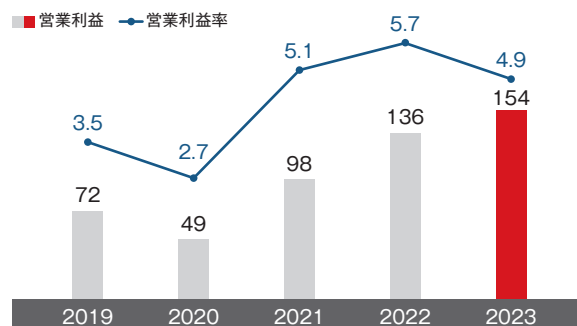
また、今後の成長戦略においては当社が創造し続けるべき価値を明らかにし、それを実現するために磨き続けていく技術や育成すべき人材像を見極める必要があります。これには幅広い知識が必要で、専門知識を持つ社外からのご教示をいただきながら深い議論ができる場を増やしていきたいと考えています。

財務ハイライト(連結)

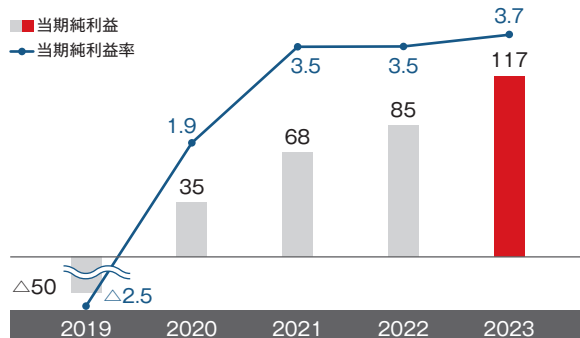
売上高 (億円)



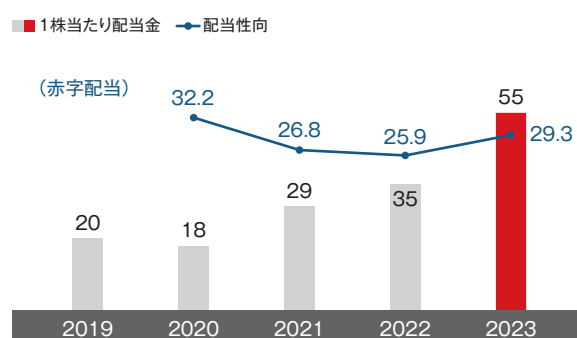
営業利益／営業利益率 (億円／%)



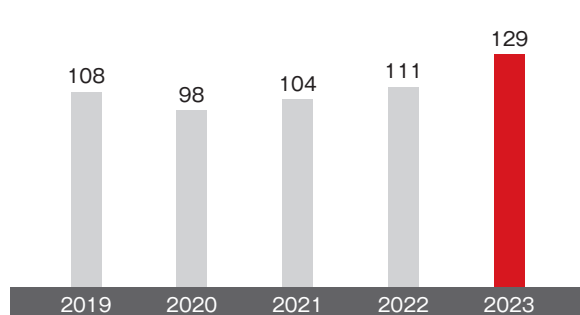
当期純利益／当期純利益率 (億円／%)



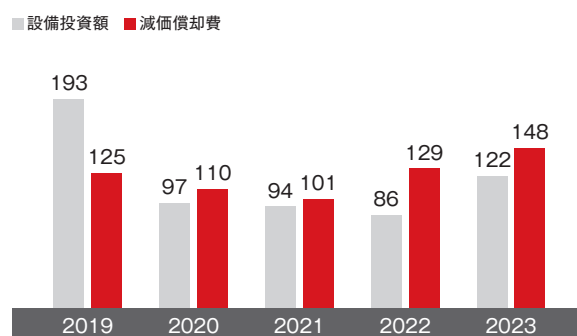
1株当たり配当金／配当性向 (円／%)



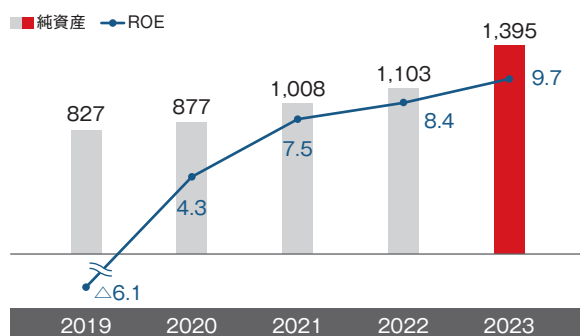
研究開発費 (億円)



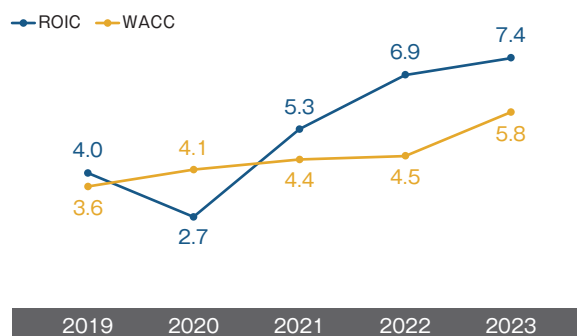
設備投資額／減価償却費 (億円)



純資産／ROE (億円／%)

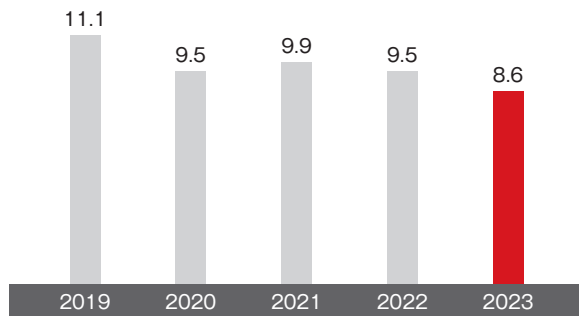


ROIC／WACC (%)



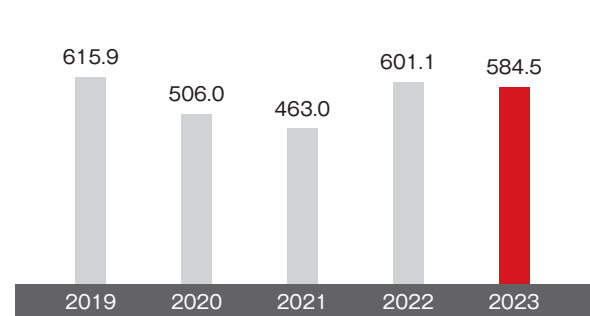
非財務ハイライト(連結／単独)

CO₂(Scope1&2)排出量(連結) (万t-CO₂)

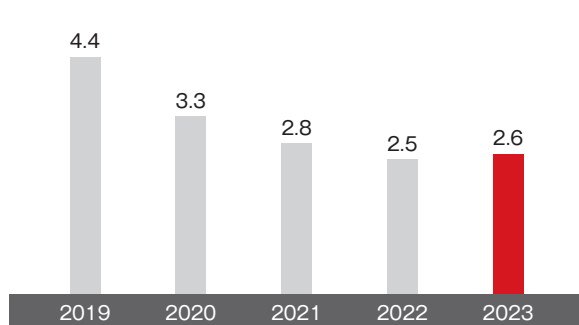


※2022・2023年度は第三者検証を受審

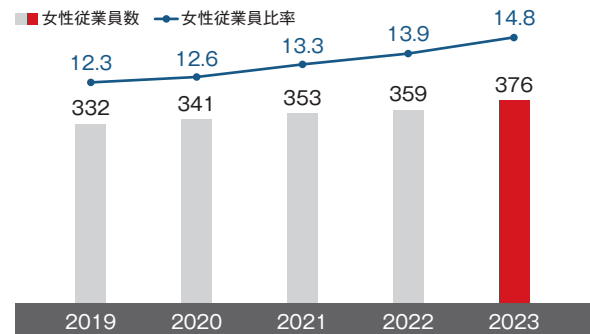
水使用量(連結) (千m³)



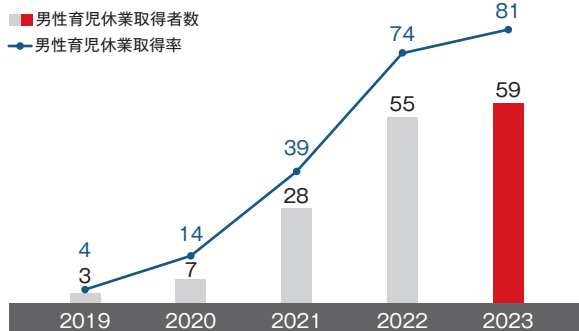
廃棄物排出量(単独) (千t)



女性従業員数／女性従業員比率(単独) (人／%)

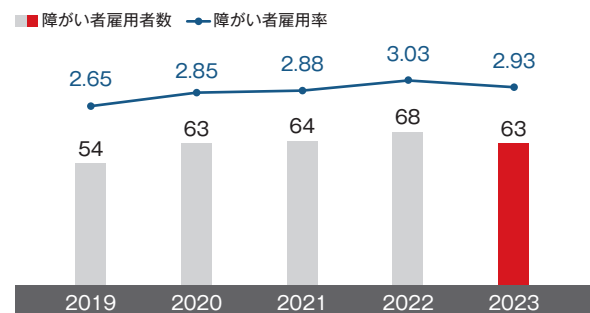


男性育児休業取得者数／男性育児休業取得率(単独) (人／%)

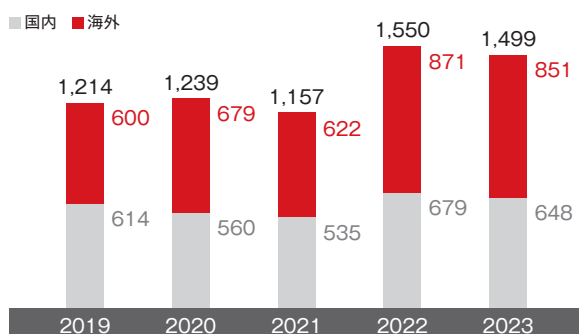


障がい者雇用者数／障がい者雇用率(単独) (人／%)

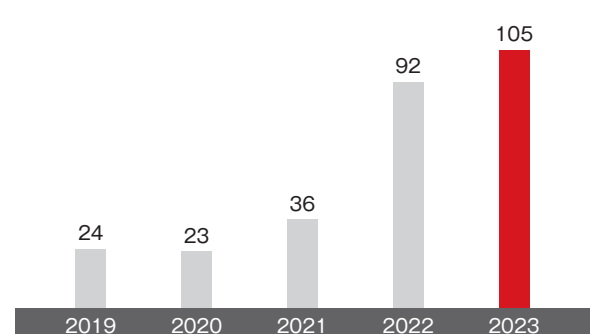
※雇用率は障がい等級に応じたカウント法で算出



特許保有件数(単独) (件)



カーボンニュートラル関連特許出願件数(単独) (件)



財務・非財務データ

財務データ (連結)

		(年度)	2023	2022	2021	2020
経営成績	売上高		314,336	240,806	193,751	181,427
	燃料ポンプモジュール		159,934	97,778	73,948	68,846
	インジェクタ		2,405	3,400	3,287	2,939
	燃料系その他		3,996	3,486	2,981	2,606
	スロットルボデー		42,176	39,098	35,833	34,398
	EGRバルブ		23,131	22,374	14,852	12,729
	吸排気その他		8,448	7,741	7,072	6,180
	キャニスタ		40,076	34,273	27,488	27,833
	排出ガス制御系その他		7,146	5,110	4,865	5,060
	エンジンバルブ		9,932	9,821	8,906	8,110
	その他		17,086	17,714	14,508	12,717
	地域別					
	日本		91,948	77,368	70,445	74,099
	アジア		135,682	107,576	86,540	74,504
	米州		71,096	43,308	25,367	22,728
	欧州		15,608	12,553	11,398	10,094
	売上総利益		41,218	32,754	24,927	20,462
	営業利益		15,498	13,632	9,809	4,956
	経常利益		17,201	14,083	10,255	4,986
	親会社株主に帰属する当期純利益※		11,744	8,504	6,831	3,525
キャッシュ・フロー	設備投資額		12,285	8,636	9,449	9,711
	減価償却費		14,831	12,994	10,174	11,011
	研究開発費		12,936	11,111	10,494	9,815
	営業活動によるキャッシュ・フロー		38,627	20,269	13,544	17,761
財政状況	投資活動によるキャッシュ・フロー		-9,664	-29,599	-6,955	-6,785
	フリーキャッシュ・フロー		28,963	-9,330	6,589	10,976
	財務活動によるキャッシュ・フロー		-11,431	3,536	-4,128	-1,176
	資金(現預金+有価証券)		67,036	45,973	50,086	46,329
財務指標	有利子負債		41,836	48,828	32,102	43,551
	自己資本		134,741	106,408	96,944	84,206
	総資産		272,549	225,762	201,936	189,918
	売上高営業利益率	(%)	4.9	5.7	5.1	2.7
	総資産当期純利益率(ROA)	(%)	4.7	4.0	3.5	1.9
	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.7	8.4	7.5	4.3
1株当たり情報	売上高当期純利益率	(%)	3.7	3.5	3.5	1.9
	自己資本比率	(%)	49.4	47.1	48.0	44.3
	ネットDEレシオ	(倍)	-0.2	0.0	-0.1	-0.1
	配当性向	(%)	29.3	25.9	26.8	32.2
	1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	187.63	135.01	108.40	55.97
	1株当たり配当金(DPS)	(円)	55.00	35.00	29.00	18.00
	1株当たり純資産(BPS)	(円)	2,158.56	1,688.64	1,539.63	1,336.78
	従業員数	(人)	10,904	10,459	9,720	10,018

※ 2014年度までは「当期純利益」

(単位：百万円)

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
	205,489	213,494	212,524	203,769	215,360	212,676	192,944
	79,777	79,556	77,751	72,756	79,490	72,540	60,687
	4,179	4,672	5,033	4,921	5,774	7,196	7,654
	3,570	3,933	4,435	4,929	5,680	6,571	6,517
	42,848	48,042	49,912	49,341	49,877	47,076	43,884
	11,844	9,589	7,180	5,971	5,918	7,621	4,657
	7,027	8,628	9,244	9,834	10,488	11,677	11,240
	26,099	27,384	26,572	25,227	26,454	25,533	25,441
	4,388	3,858	4,019	4,084	4,411	4,713	4,560
	9,436	9,547	9,887	9,045	8,773	9,502	10,244
	16,311	18,275	18,480	17,653	18,485	20,236	18,054
	82,991	82,080	83,173	81,635	90,136	101,375	95,093
	81,104	82,391	79,156	73,181	72,306	63,998	56,401
	28,240	33,652	34,766	35,657	39,113	34,092	30,383
	13,153	15,370	15,428	13,294	13,805	13,210	11,064
	24,365	25,588	25,974	23,996	26,960	28,258	27,081
	7,226	8,227	9,421	8,159	9,854	10,796	9,475
	6,866	8,181	9,770	7,407	9,349	11,322	9,915
	-5,073	6,124	4,526	4,505	6,208	6,755	5,562
	19,323	16,523	12,022	12,738	15,884	13,280	13,006
	12,554	11,033	10,773	10,700	11,172	10,140	9,412
	10,845	11,302	11,196	10,922	10,854	10,336	9,660
	14,678	11,421	13,767	14,395	24,132	13,772	6,993
	-16,591	-18,429	-11,145	-16,431	-13,441	-18,035	-11,709
	-1,913	-7,008	2,622	-2,036	10,691	-4,263	-4,716
	1,704	-435	11,779	-3,510	-1,585	3,822	1,888
	36,204	36,635	44,928	30,093	35,113	26,166	25,181
	43,085	39,053	37,580	23,751	25,622	25,523	24,931
	79,114	87,777	87,643	81,472	81,324	84,880	67,772
	186,362	192,500	196,650	178,914	184,156	185,422	160,898
	3.5	3.9	4.4	4.0	4.6	5.1	4.9
	-2.7	3.2	2.4	2.5	3.4	3.9	3.6
	-6.1	7.0	5.4	5.5	7.5	8.9	8.8
	-2.5	2.9	2.1	2.2	2.9	3.2	2.9
	42.5	45.6	44.6	45.5	44.2	45.8	42.1
	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.0	-0.0
	—	27.8	95.3	34.8	33.3	25.8	23.0
	-80.55	97.26	72.11	71.88	99.24	112.19	99.81
	20.00	27.00	29.00	25.00	33.00	29.00	23.00
	1,255.94	1,393.58	1,392.79	1,299.45	1,297.81	1,359.36	1,214.08
	10,716	10,500	10,440	10,320	10,294	10,262	9,633

会社情報

会社概要

会社名	愛三工業株式会社
本社所在地	愛知県大府市共和町一丁目1番地の1
設立	1938年12月
代表者	野村 得之
資本金	10,838百万円
事業内容	自動車部品の製造・販売
従業員数	10,904名(連結) 3,185名(単独) ※臨時従業員含む
関係会社	グループ会社30社(海外23社/国内7社)
決算期	3月
格付	A- (JCR: 日本格付研究所)

株式情報

株式	発行可能株式総数 — 190,000,000株 発行済株式総数 — 62,421,879株 ※自己株式を除く 単元株式数 — 100株
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 証券コード: 7283
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な株主	トヨタ自動車株式会社 株式会社デンソー 株式会社豊田自動織機

国内拠点



本社



本社工場



安城工場



豊田工場



広瀬テクニカルセンター

東日本支社 横浜事務所
東日本支社 北関東事務所
浜松支社
西日本支社(大阪)
西日本支社(広島)

国内関係会社

テイケイ気化器株式会社	愛三熊本株式会社
愛協産業株式会社	マグネクス株式会社
アイサンコンピュータサービス株式会社	株式会社アイエムアイ
株式会社ニチアロイ	ミヤマ精工株式会社(関連会社)

海外拠点

アジア

玄潭産業株式会社/韓国
玄潭テック株式会社/韓国
愛三(天津)汽車部件有限公司/中国
愛三(佛山)汽車部件有限公司/中国
愛三貿易(広州)有限公司/中国
沈陽玄潭汽車部件有限公司/中国
玄潭(張家港)汽車部件有限公司/中国
泰凱通用化油器(寧波)有限公司/中国
P.T. Aisan Nasmoco Industri/インドネシア
Aisan Corporation Asia Pacific Ltd./タイ
Aisan Auto Parts India Pvt. Ltd./インド
Aisan Sales India Pvt. Ltd./インド
Aisan Industry India Pvt. Ltd./インド
IHD Industries Pvt. Ltd./インド

米 州

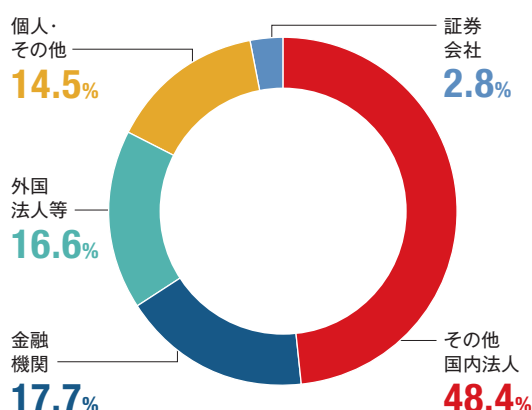
Franklin Precision Industry, Inc./米国
Aisan Industry Kentucky, LLC/米国
Aisan Corporation of America/米国
Hyundam America Inc./米国
Aisan Autopartes Mexico, S.A. de C.V./メキシコ

欧 州

Aisan Industry France S.A./フランス
Aisan Industry Czech s.r.o./チェコ
Aisan Corporation Europe NV/SA/ベルギー
Hyundam Slovakia s.r.o./スロバキア

株式所有者別分布状況

※自己株式を除く

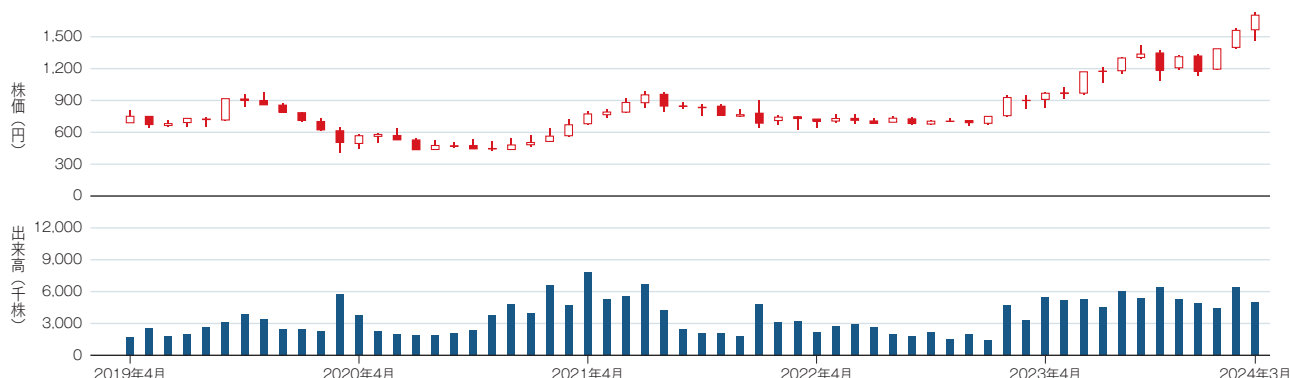


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	18,107	29.0
株式会社デンソー	5,500	8.8
株式会社豊田自動織機	4,767	7.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,573	7.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,988	3.2
愛三工業従業員持株会	1,626	2.6
株式会社三井住友銀行	1,580	2.5
RE FUND 107-CLIENT AC	1,030	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	999	1.6
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	766	1.2

(注)持株比率は自己株式(917,500株)を控除して計算しております。

株価の推移



企業スポーツ

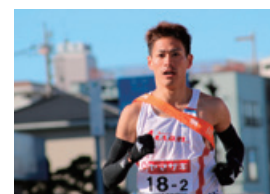
愛三工業 レーシングチーム

1976年に社内部活動として設立した自転車部は1987年の実業団登録を機に本格的なレース活動を開始しました。2006年にコンチネンタルチームとして登録し、国内でのレースのみならず国際レースでも活躍の場を広げています。



愛三工業 陸上競技部

1979年に企業内学園の愛三訓練生(現愛三学園生)でチームを結成して名岐駅伝に出場したことから始まりました。2002年に全日本実業団対抗駅伝競走大会(ニューイヤースタート)に初出場して以来、23年連続して出場しています。



社外からの評価

2023

経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定更新



2022

女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定(2つ星)」を取得



2023

厚生労働省の「くるみん」マークを取得



2023

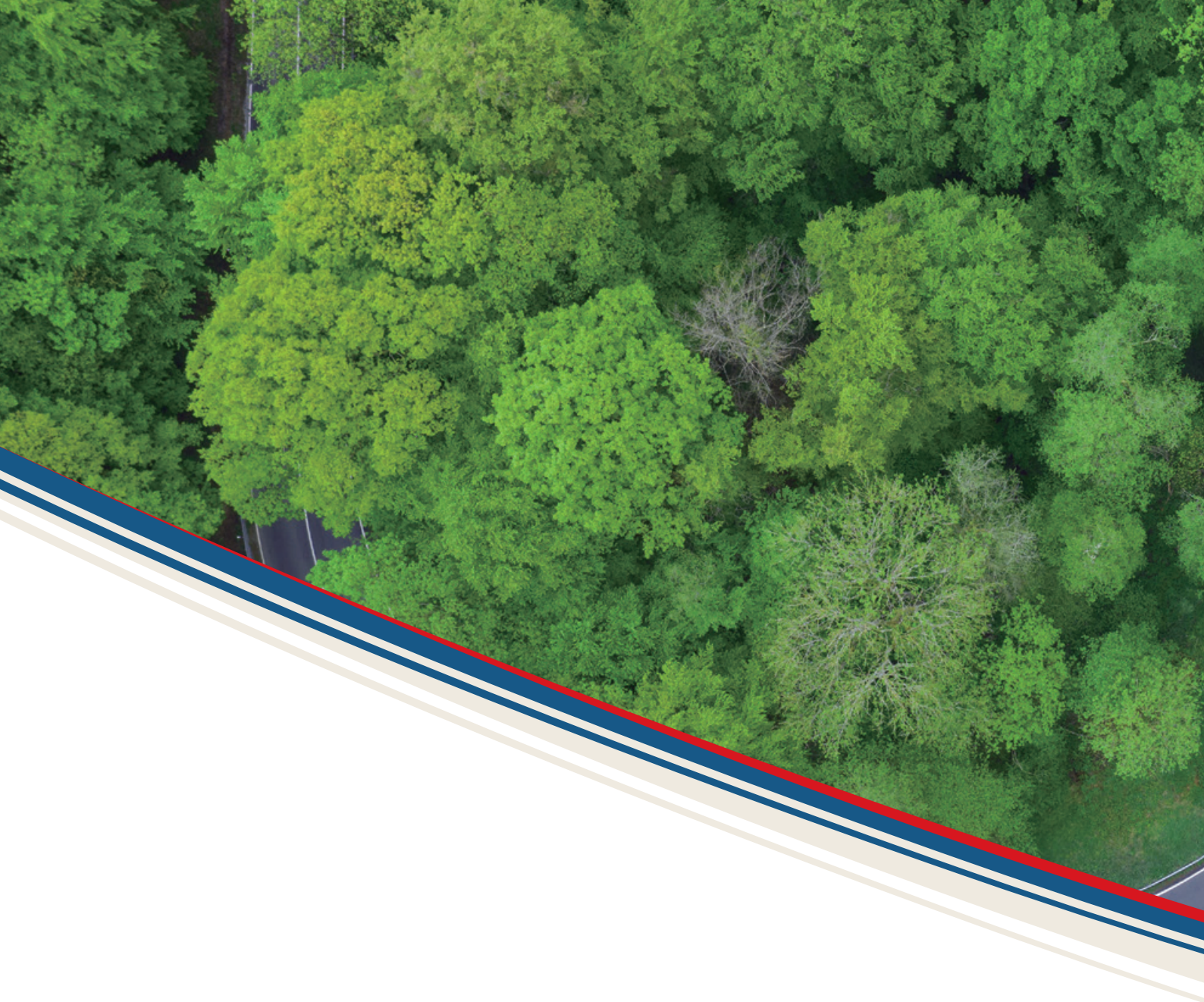
「あいち生物多様性企業認証制度」の認証企業に選定



2024

「健康経営優良法人2024-ホワイト500」の大規模法人部門に認定(6年連続)





愛三工業株式会社

愛知県大府市共和町一丁目1番地の1
経営企画部 サステナビリティ経営推進室
TEL 0562-48-6215

ホームページ(<https://www.aisan-ind.co.jp>)でも
情報をご覧いただけます。

