



Management Message

01 マネジメント メッセージ

Point

当社は大きな変革期の中にある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、エンジンシステムサプライヤーへの挑戦として、
クルマのパワートレイン製品を今後も支え続けます。

この決意のもと、当社が果たすべき責任を
社長メッセージと社外取締役ディスカッションで語っています。

社外取締役ディスカッションは視点の違いを明確にするため、
再任・新任の2パートに区分して掲載しています。

Contents

社長メッセージ	19
社外取締役ディスカッション	25
価値創造ストーリー	31
経営資源	33
知的財産戦略	35

パワートレイン事業を柱にエンジン領域を支え 電動化製品事業の成長も加速させる両輪の戦略で 新たなステージへ踏み出します

■ 社長就任以降の成果と志

「エンジンは決してなくなるしない」 という信念で臨む

2018年に社長を拝命して以来、一貫してエンジン周辺のパワートレインの開発・生産を行うリーディングカンパニーを目指してきました。当時、自動車業界は急速な電動化の波に直面しておりましたが、私には「エンジンは決してなくなるしない」という確信がありました。その理由はエネルギー効率においては、現在の技術で化石燃料と電池を比較すると明らかな差があるためです。また世界を見渡せば、人口増加と経済成長によって特に四輪の需要増加が見込まれるインド・ASEANでは、充電インフラが整うまでに相応の時間がかかると想定しています。さらに、自動車のライフサイクル全体ではハイブリッド車(HEV)と電気自動車(EV)のCO₂排出量はほぼ同じで、環境性能で比較した時にエンジンを搭載しているHEVがEVに劣るということはありません。将来にわたり、各国のエネルギー事情などに合わせて、多様な動力源の中からユーザーが最適な選択をできることが重要だと考えます。

自動車の動力源が多様に変化していく未来においても、エンジンが社会から求められ続ける限り、私たちの事業の柱は「エンジンを主軸としたパワートレイン」です。パワートレインのプロとして、エンジン部品だけでなくエンジンシステム全体の開発プロセスに関わり、モビリティ領域における動力源・パワートレインを主体とした新たな価値を創造できる企業グループを目指します。その実現のため、主要製品拡販を加速し、さらにM&Aも進め、事業領域の拡大を図ってまいります。

電動化への 飽くなき挑戦を続ける

エンジンの需要はなくならないと想定する一方で、電動化の流れは避けて通れず、将来を見据えた新たな種まきと挑戦の必要性を感じてきました。そこで今年発表した新中期経営計画では、エンジン領域を最後まで支えながら、パワートレイン事業で培った知見から電動化へ飽くなき挑戦を続けるという両輪の戦略を明確に打ち出しました。

すでに前中期経営計画期間より、ソフトウェアがパワートレイン・電動化双方において鍵を握ると判断し、まずは人財育成に力を注ぎました。さらに、電動化の核である「電池」の重要性に着目し、その特性を深く理解し、将来への提案につなげるために、電池セルケースの製造からノウハウを蓄積しています。電池セルケースは需要拡大が見込まれるものの、生産メーカーが小規模・少数で、ニーズへの柔軟な対応が難しい状況でした。当社は設計・生産技術・製造が密接に連携しているため、お客様の多様なご要望にお応えできます。既存技術を活用しながら、安定供給と品質確保を目指して挑戦を続け、すでに量産体制を立ち上げる準備が整いました。

また、ものづくりの強みを活かし、電池パック市場への新規参入を目指します。将来的にお客様により高い価値を提供するため、電動システムの自社設計を手の内化することを目指します。

社内の意識変革を起点とした 成長戦略

新たな高みを目指すには、従業員一人ひとりが自社の製品に自信を持つとともに自らの役割を見つめ直し、未来志向で自身の可能性を見出す意識変革が不可欠でした。まずはエンジンに対する揺るぎない信念を私の言葉で伝え続けたほか、従

代表取締役社長

野村 得え

Tokuhisa Nomura
President, CEO

業員と役員が直接意見を交わす「愛三カタリバ」の実施や、家庭と仕事の両立のための各種支援制度の整備など、従業員がやりがいを持って働き続けられる環境づくりに注力してきました。同時に従業員の健康づくりを経営基盤の一つとし、健康経営にも積極的に取り組んでいます。その結果、2018年から「健康経営優良法人（ホワイト500）」に7年連続で認定され、今年は初めて「健康経営銘柄」に選定されました。社長就任当時の社内には一部で停滞感が漂っていたように記憶していますが、これまでの取り組みの中で「変化への期待」を醸成できてきたと感じています。

こうした意識変革は、企業の財務体質強化、ひいては資本コスト経営の追求においても重要だと考えています。2023年3月に東京証券取引所から出されたPBR改善要請は、「資本効率経営に力を入れなければ日本の市場は活性化しない。だから企業価値を上げる努力をなさい」というメッセージと受け止めております。2025年3月25日に当社の株価が上場来最高値を更新するなど、これまで進めてきた資本コストを意識した経営について、投資家の皆さまに一定の評価をされ始めていると認識しています。早期にPBR1倍以上を達成し、ROEは2027年度には12%を目指します。今年実施した自社株のTOBもこうした資本効率経営推進の一環です。

資本コストを上回る経営効率を追求するためには、ROICツリーを用いて現場のアクションと経営目標を結び付け、利益を最大化するとともに資産を効率的に活用する方針です。ROIC向上ドライバーを通じて経営KPIを各部のKPIに落とし込み、それぞれの部門でPDCAを回しながら確実に実行してまいります。この取り組みを全社に浸透させることが成功の鍵であると考え、現場に対しては「不良品を出さない」「設備を効率良く使う」など具体的な言葉に置き換えて伝えています。

2024年度の振り返り

未来につながるものづくりの成果が、過去最高益に

2020年から取り組んだ収益改善、MMK（もっとのづくり強化）活動により、2024年度は、売上高、営業利益、ROEのいずれも2025年度目標値を前倒しで達成し、売上高、営業利益ともに過去最高となりました。

革新的なものづくりを目指す「Aisanみらい工場」



Aisanみらい工場では、アンモニア・水素発電において小型の10kWh発電システムの実用化に向けた実証実験を行うなど、カーボンニュートラルの取り組みを進めます。さらに、IoT・AI・ビッグデータを活用して人とロボットが共存する生産現場を実現させ、協働ロボットを活用した省人化、自動化による24時間無人化ラインの構築など、革新的なものづくりを実現します。

MMK活動は社内外へ深く浸透しており、2024年度の提案件数は約600件でした。そのうち6割が取引先からの提案で、2割が当社グループの海外拠点、2割が国内からです。私が率先して提案を呼び掛けてきた活動が、サプライチェーン全体へと広がったことをうれしく、また頼もしくも感じています。代表的な改善例としては、車種ごとに構成部品が細かく分かれていた品番を、お客様の協力を得て半分以下にしたケースがあります。改善事例の全社共有により、他部署の改善例から、自部署への気づきをもたらし、お客様にメリットのある形の提案が受け入れられることにより、効果をより実感できるようになるなど、良い取り組みを認め、広めていくことで、社内のモチベーション向上にもつなげています。今まさに変化を実感している最中ですので、引き続きMMK活動を通して安定的に収益を出せる強固な体質づくりに努めます。

燃料ポンプモジュール事業では、デンソーからの事業譲受で世界シェアNo.1（37%）を実現しました。事業移管を進める中で製造手法や検査、仕様の標準化などの課題も見えてきて、自社流で改善できる余地がまだまだあるため、利益率は2026年度以降さらに向上していくと見込んでいます。

電動化製品事業、クリーンエネルギー技術活用でも、次世代につながる成果が上がってきています。電動化製品事業では、バスバリエンド（バッテリー構成部品）や小型モビリティ用

コントローラなど複数の製品を受注しました。今後は出口戦略を明確化し、事業化への道筋を描いていきます。クリーンエネルギー技術活用では、2023年6月からアンモニア燃料電池発電ユニットの実証実験がスタートしています。基礎研究を含む開発は時間がかかるものもありますが、2025年5月に竣工したAisanみらい工場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の実証実験を予定しており、開発と実用のトライ&エラーに果敢にチャレンジできます。次の課題は、市場投入への具体的なアクション計画を立案し、実行していくことです。

新中期経営計画で目指す姿

エンジン部品メーカーからエンジンシステムサプライヤーへ変革

2024年の統合報告書の中で私は、「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ます」とお約束しました。その決意を示すべく、新中期経営計画では、将来の目指す姿に「エンジンシステムサプライヤー※」を掲げ、技術の向上と事業拡大への挑戦を明記しました。昨今の厳しいグローバル環境に対応していくためには、単品売りの事業モデルである部品メーカーの枠に捉われず、サブシステムやエンジンシステム設計にも領域を拡大していきます。新たな領域にも挑戦し続ける姿勢こそが持続的な企業価値向上の原動力になると信じています。

さらにトヨタ自動車をはじめカーメーカーは、モビリティカンパニーへの移行を表明していますので、業界全体の変革に私たちも貢献していかなければなりません。今後必要とされるパワートレインの開発においては、長年培ってきた適合技術（車両システム制御技術）を持つ当社であれば、カーメーカーの要求通りに設計・製造するスタイルから一歩進んで、彼らのパートナーとしてエンジンそのものの要求仕様を決めて提案することもできます。パワートレイン領域において、技術力、シェアともにNo.1カンパニーを目指してまいります。

また今後数年の間に、ガソリンを中心とした燃料からe-fuelなどカーボンニュートラル燃料への変革が起き、環境負荷物質の車外排出ゼロ化のニーズが高まると予想しています。当

社はグローバル展開する中で、燃料の質が一定でなくても対応できる性能を追求してきましたので、これらの技術を活かしてカーボンニュートラル燃料にも対応可能な製品ラインナップを拡充する方針です。社内には「トップランナーでなくても、トップ集団にはいなければいけない」と伝えて高い数値目標を設定し、私たちの技術でゼロCO₂・ゼロエミッション達成に貢献していきます。

※エンジンシステムサプライヤー：ECU(Electronic Control Unit)／制御系含め、次世代エンジンシステム（カーボンニュートラル燃料対応）をパートナー（OEM・他社）と共に全体マネジメントできるサプライヤー

パワートレイン事業の強みを活かすグローバル戦略

グローバル市場において、バッテリー電気自動車（BEV）市場は充電インフラの整備状況、バッテリー原材料の供給リスクなどでブレーキがかかる中、私たちはパワートレイン事業で築いてきた長年の実績を強みに、市場の絶対的なニーズを取り込めると想定しています。

地域別にみると、最重点地域であるインド・ASEANはエンジン需要が大幅に増加する見込みで、積極的な投資により、今後ポテンシャルを発揮できると期待しています。

アメリカではHEVが好調で、比較的安定して伸びています。関税政策などの影響はありますが、製造拠点の移転ではなく、これまでと同様に材料の現地調達や顧客との対話を実施していきます。

中国では、2030年時点でBEVが3割を超えるものの、郊外の充電スポット確保などの課題もあり、現実的にはプラグインハイブリッド車（PHEV）が優良な選択肢になると考えています。ただ日系メーカーの厳しさは続く想定されますので、売上が減少しても利益率は下げないよう、量変動に柔軟に対応できる効率的な生産体制を整えてまいります。

欧州では、CO₂排出量の削減をカーメーカーに求める環境規制が2027年まで猶予されましたが、脱炭素燃料の需要は高まるため、対応部品も伸ばしていきます。現在は日系メーカーのHEVが好調で、2030年に向けて生産台数が激減することはないと考えています。

M&Aなど積極的な成長投資でシナジー効果を得る

新中期経営計画の最終年度である2030年度の目標値は、連結売上高5,500億円、営業利益440億円、ROE14%、ROIC11%としました。売上高は2024年度比で6割増というかなり高い目標ですが、全社一丸となって新しい価値を提供すれば、達成できると考えています。

キャッシュアロケーションに関しては、2027年度までの3年間で成長投資として合計1,430億円、うち戦略投資に500億円を投入する予定です。戦略投資ではパワートレイン事業におけるM&Aなどに資金を活用します。2030年度のM&A・事業拡大関連の目標値は、売上高1,500億円、営業利益率5%程度を見込んでいます。

M&Aの方針については、当社がエンジンシステムサプライヤーとなるためにシナジー効果を得られる企業と連携し、競争力を高めていく考えです。また、日本の自動車産業を支える責任ある企業グループとして、自社の利益を追求するだけでなく「産業立国NIPPONを取り戻す」熱い志も持っています。ものづくりへの思いを共有できる企業の方々とは積極的に対話を進めてまいります。

成長投資のうち研究開発費は、3年間で430億円の計画です。カーボンニュートラル燃料とエバポ規制強化に向けた製品開発や、ソフトウェア人財の育成などに充てます。環境・エネルギー分野での新たな価値創出といった未来社会への研究開発費も研究開発費全体の10%程度を予定しています。また設備投資も3年間で500億円を計画しており、インド・ASEANの事業を拡大していくにあたり、生産集約や物流整流化などの基盤強化、電動化製品拡大のための受注製品の生産準備に注力していきます。

VISION2030の実現に向けて

社内の意識変革を人財育成につなげる

前述した社内の意識変革のための取り組みにより、私が社長に就任してからの7年間で従業員の意識は着実に向上しており、変化に対して前向きに捉えられる人財の割合が高まって

いると感じます。VISION2030公表後の社内アンケートでは、「会社が社会の役に立っている」と感じる従業員の割合が上昇し、新たな価値の創造に向けて一人ひとりが自分事として取り組んでいく機運が着実に醸成されています。

こうした意識変革による従業員のモチベーション向上は、人財育成の成果にもつながっています。ソフトウェア人財の育成では、若手から中堅社員を中心に、計画通り2022年からの3年間で100名以上を育成することができました。ソフトウェアはシステム制御を実現させるための手法ですが、システム制御に関する知見なくしては、効果的なソフトウェアの開発は望めません。目標を「車載システムが自立開発できるレベル」に設定し、ソフトウェア技術とシステム制御の知見をともに習得しています。

その他に、新事業の企画提案も募っており、若年層のスタートアップマインドをできるだけ醸成したいと考えています。労働力不足が社会問題となる中、当社も人財確保、採用、定着の難しさは感じており、採用強化に向けてテレビCMや名古屋駅構内への広告出稿などで認知度向上を図っています。

経営体制を刷新してガバナンスを強化

ガバナンス強化の一環として、2025年度からは経営体制を刷新し、チーフオフィサー（CxO）制度を導入しました。グループ業務執行責任者の任命による執行機能の強化を狙いとしており、グループを横断した意思決定のスピードアップは、海外売上高比率が年々上昇している当社にとってさらなる経営基盤の強化に不可欠な要素であると考えています。

また、CxO制度の効果を最大限に発揮するための土台づくりにも取り組みます。各地域や事業規模に合わせてグループ各社の内部通報制度やコンプライアンス教育体系などの仕組みは活かしながら、グループ全体での連携を強めていきます。グローバル内部通報窓口の設置など、海外拠点も含めて本社との密なコミュニケーションを図り、課題の共有や解決に向けて迅速に対応できる体制を整えてまいります。

取締役会では、実効性評価の結果を踏まえ、議題の事前説明強化など実りある議論を促す施策を講じております。今後さらに魅力ある企業へ変革を遂げるには、まずは社内役員や執行幹部の統率力をより強力に発揮し、変革を牽引していくことが不可欠です。社外役員には、多様なバックグラウンドと高い



専門性を持つ方々を選任しており、限られた時間の中でも常に多角的かつ大局的な視点から経営に対する鋭いご質問や貴重なご提言をいただいております。独立性・多様性を確保した役員体制のもと、取締役会の実効性向上に引き続き注力してまいります。

また2023年から始めたオフサイトミーティングでは、本社に集って多くの議題を扱う取締役会とは環境を変え、話し合うテーマを絞って議論しています。当社の経営課題について社外役員の皆さまに深く理解してもらい、より有益な意見を経営戦略に反映できていると感じています。

ステークホルダーの皆さまへ

「この手で笑顔の未来を」の実現に向け、進化を加速

自動車業界はここ数年で、大きく市場環境が変化しております。しかし、「すべてのお客様に移動の自由を」という普遍的な理念はこれからも変わりません。その中において当社は、

最後までエンジンを支える企業として貢献していくことをお約束し、「エンジンシステムサプライヤーへの進化」を公言いたしました。これは私たちにとって大きな挑戦です。特に車両開発に伴うパワートレイン開発においては、カーメーカーのパートナーとして貢献し、この分野においてNo.1カンパニーとならなければなりません。

現在私たちが取り組む「VISION2030」では、愛三グループが目指すありたい姿を「この手で笑顔の未来を」という言葉で表現しました。クリーンで安全・安心なモビリティの実現に貢献し、未来社会が暮らしやすい豊かな社会となるよう、プラス1の価値を創出していく決意です。VISION2030の実現に向け邁進する当社に、どうぞご期待ください。

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、皆さまとの対話を大切にし、持続的な成長と社会課題解決へ貢献できるよう、一層の努力を続けてまいります。引き続きご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

経営体制刷新で、 適正な経営判断を導き出すための環境整備が一層進む

少数株主の代表者として企業価値向上に資する議論をシビアに見極める

半年以上かけて取締役会で議論を重ねてきた新中期経営計画について、再任された3名の独立社外取締役に策定までのプロセスを振り返っていただき、策定の際に重視したポイントや目標達成に向けた現在の課題、さらには取締役会の経営監督機能強化をどのように推進すべきか、取締役副社長CSO・CROの山中章弘と意見交換を実施しました。



取締役副社長
CSO・CRO 山中 章弘



社外取締役 柘植 里恵



社外取締役 大井 祐一



社外取締役 入部 百合絵

新中期経営計画策定までの プロセスを振り返っていただけますか

柘植 新中期経営計画策定にあたり、取締役会に先行してオフサイトミーティングをはじめ多くの議論の場を設けていただきました。その中で世界のモビリティ市場の動向や展望についての説明を受けるとともに、事業環境を適切に理解するために私たちからも質問する機会を得ました。新中期経営計画のような大きなテーマを扱う際に、その前提となる議論の初期段階から臨めたことは非常に有意義だったと思います。

入部 私もオフサイトミーティングでの議論が印象深いです。その中で、新中期経営計画の資料は製品や技術に関する用語などがどうしても専門的な内容のため、分かりやすく改善してほしいと指摘させていただきました。早速、技術用語に解説を入れるなど工夫していただいたおかげで、当社の意図が伝わりやすくなったと思います。特に事業戦略の中で取り組むべき社会課題への対応を「未来社会に向けた第一歩」と具体的な取り組みへ落とし込めた点を私は評価しています。

山中 オフサイトミーティングでは、計画の草案について社外取締役の皆さまからのご質問の一つひとつご納得いただけるまで回答させていただいた認識です。基本情報を共有できたことで、以降の取締役会で4回にわたり内容の濃い議論をしていただけたと思っています。

大井 他にも限られた取締役会の時間をより有効活用するために、開催前の準備もしっかりされていました。経営会議の詳細を知りたいとお願いしたところ、議事録に加え内容も説明していただき、取締役会に上程された背景を理解するのに参考となりました。



柘植 議題の背景を理解することは適切な結論を導き出す上で大変重要です。特にキャッシュフローの用途に関しては当初、将来成長投資の内容が明確ではなかったため、何にどれだけ投資するか、M&Aの規模が示せないかまで細かく確認させていただきました。

大井 新中期経営計画の最終年度目標がかなり高く、達成までは厳しい道のりでしょう。モビリティ事業の方向性は明確に示しており、今後はM&Aを含めた具体的な事業プランについて都度議論し、進捗状況をしっかりフォローしていきたいと思っています。

山中 事業拡大をさらに推し進めていく意思表示として、高い目標を掲げました。さらに具体的に進めるために、事業提携や資本提携、M&Aを実行していく上でのリスクイックの考え方は、引き続き議論させてください。

新中期経営計画の達成に向けて、 課題や改善点をご指摘ください

大井 大きな事業方針は示すことができたので、残る課題は実行する人財の育成に尽きると思います。外部の力を頼りすぎると愛三工業の熱い意志が伝わりにくくなってしまいますので、グローバル部門を含めた愛三グループの総力を結集し事業拡大と収益性・資本効率性のバランスが確保された成長を目指すべきです。

山中 経営幹部候補育成においては、以前は入社時に配属された部門で専門性を高めていく育成方針としていましたが、昨今は部門間のローテーションを活発にしております。多くの部署を経験することで視野を広げ、会社全体を俯瞰する視点を備えるようにしています。

入部 私も事業戦略遂行には人財育成が不可欠と考えます。アカデミアに身を置く者として、企業が求める能力・スキルを持った人財をどう育成するか、革新的なもののづくりを発信していく当社と共に考えたいと思います。今後の労働人口減少局面で、革新的なもののづくりの現場は、未来を担う若い世代や子どもたちが働きたいと思える場所でもあるべきです。私は協働ロボットやデータサイエンスを活用して省人化や無人化を目指すことが、持続可能なものづくりにもつながると思います。これらはまさにAisanみらい工場のコンセプトであり、未来を先取りする当社の挑戦に期待しています。

山中 私たちの考える「未来」は「これから先、長く続くもの」を想定しています。アンモニア・水素など多様化するエネルギーへの対応や、革新的なもののづくりには、強い決意で



臨みます。今後はシステム化で生産効率を上げ、変種変量の製品群を作る生産体制が必要になりますので、ハードとソフトを最適に組み合わせ、お客様のニーズに応えてまいります。

大井 私はかねてより海外事業の議題が少ない点が気になっていました。売上高に占める海外比率は7割にも上りますから、もっと現地の現状報告や課題の共有があつて然るべきです。海外事業は本社で管理しているからだと思いますが、現地拠点に主体性を持たせてはいかがでしょうか。現地の状況は現地の方しか分かりませんし、関連ニュースや他社の情報を日本に集約して共有することは各拠点の発展機会につながるはずです。

柘植 海外の情報が見えにくいというのは私も気になっていました。取締役会で海外拠点の現状報告をもっといただきたいですし、社外取締役や社外監査役による海外拠点の視察も実現できると良いのではないのでしょうか。現地の方の士気向上と監督機能強化につながりますので、ぜひ前向きに検討していただければと思います。

山中 海外事業については、現状、海外拠点はほぼ生産機能のみですが、取締役会では本質的な話ができていなかったため改善を図ります。現地の視察についてもすぐに実施しましょう。将来的には、各拠点が得た利益を現地で活用し、仕様変更や開発が伴う場合には現地に対応可能となるような自立した体制が理想です。今後需要が大きく伸びるインド・ASEAN、市場規模の大きいアメリカを中心に、人財育成と設備投資を進めていきます。人財戦略については、社員一人ひとりの心構えである「Aisan Way」を理解できる人財を現地で育成してまいります。設備投資は、設計・評価まで行える環境を整えて開発業務ができるようにしていきます。

柘植 事業戦略の遂行に向けては、将来成長投資のうち戦略投資の部分を私は重視しています。5年で500億円というかなり大きな投資になりますので、具体的な案件については取締役会でも構想の段階から議論させてください。



山中 戦略投資はリスクも伴いますので、早い段階から情報を共有し、取締役会の議論に十分時間を確保できるようにしていきます。

入部 取締役会は発言しやすい雰囲気がありますが、戦略投資のような影響の大きいテーマを扱う時には熟慮が必要な場面もありますので、社外取締役だけで意見交換する時間を設けられないでしょうか。例えば取締役会の開始前に任意の意見交換の場を設定していただくなど、検討していただきたいと思います。

山中 社外取締役の皆さんで議論していただく機会を設けることは重要だと思いますし、取締役会前に議論の場を設けることは可能ですので、前向きに考えさせてください。

取締役会の実効性について、
過去と比べてどのような進化を感じますか

柘植 取締役会の実効性は社外役員だけでなく社内役員も厳格に評価をしています。私が着任してからの10年の間で社内の意識は大きく変化しており、自由に発言できる環境が整備され、改善提案をするとすぐに応えていただけるサポート体制が構築されています。また、重要な案件ではしっかり協議をしてから審議する流れが定着しており、真摯に実効性向上に取り組んでいたという成果だと考えます。

大井 年々実効性評価が良くなってきていますし、私たちの要望にも丁寧にフィードバックをいただいています。

課題としては、2025年度から独立社外取締役2名が加わり経営体制が刷新されましたので、私たち社外取締役から経営役員へヒアリングするなど、より一層執行状況を把握し、さまざまな角度から意見を出して監督機能をさらに強化すべきだと考えています。特に、投資案件では実情を把握できる機会を設けていただきたいです。

柘植 今年は執行役員と取締役の役割が分離されて経営体制が刷新されました。こうした変化の中では社外取締役のサポートもさらに重要になると考えており、責務を果たすには会社施策をより熟知した上で判断をしなければなりません。報告会などの機会を積極的に活用し、さらに会社の理解を深めていきたいと思っています。

入部 これまでにも、技術部門報告会、環境展示会、女性技術者との懇親会・交流会など社員の方と接する機会が多くあり、その中で「中期経営計画で会社の方向性が分かってすっきりした」という声を聞きました。社内意見からは取締役会で見えなかった視点に気づかれますので、さまざまな領域や世代の方に接する重要性を感じています。加えて今年度から、社内のネットワーク上で資料の一部を閲覧できるようになりました。提案後すぐに実現したので、その対応の速さには驚きました。

山中 過去の実効性の運営では、議題に提示する段階でほぼ決定事項になっているような議案もあったことを反省しております。新しい経営体制をしっかりと監督していただけるよう、経営層だけでなく執行幹部や現場の社員とも話をする機会をつくっていききたいと思います。

また先ほど入部様からもいただきましたが、取締役会の資料は専門的な内容も含まれますので、関係資料を参照できる環境整備は今後も必要になるだろうと思います。引き続き速やかにお応えできるよう努めてまいります。

大井 私たち社外取締役は、少数株主の代表として経営トップに意見する立場ですから、社内役員とは手を取り合いつつも、社外の厳しい視点で指摘していきます。利益配分や投資状況は特に意識し、当社が目標とする企業価値向上につながる可否かを基準として判断はシビアにしていきたいと思っています。

山中 社外取締役の皆さまはそれぞれご専門の知識と多彩なバックグラウンドをお持ちですから、ご経験から導き出される斬新なご提案を、経営に反映させていきたいと思っています。今後とも活発な議論をよろしくお願いいたします。



新任社外取締役に聞く

変革期の新中期経営計画で取り組むべき課題

当社は、新たな社外取締役として高山直士氏と船引英子氏をお迎えし、社外から見た当社への評価について率直な意見を伺いました。ファシリテーターの取締役副社長CSO・CRO山中が、両氏に課題を伺った上、当社の企業価値向上のための助言をいただきました。



取締役副社長
CSO・CRO

山中 章弘

社外取締役

船引 英子

社外取締役

高山 直士

1988年、トヨタ自動車(株)入社。HV先行開発部長、常務理事・パワートレインカンパニー統括、パワートレインカンパニー先行技術開発領域長、東富士研究所長などを歴任し、パワートレインシステムを中心に開発業務に携わる。2024年より当社取締役副社長。

1986年、(株)富士通東海システムエンジニアリング(現・富士通(株))入社。1988年、(株)東海総合研究所(現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))入社。経営・人事戦略、人材マネジメント施策の立案と遂行支援に従事する。2018年より同社執行役員。

1981年、(株)牧野フライス製作所入社。2002年、(株)森精機製作所(現・DMG森精機(株))入社。5軸マシニングセンタなどの開発に携わり、長年の経営経験も有する。2024年より(株)太陽工機、技術・品質担当コンサルタント。2011年に大阪大学工学博士号取得。

社外取締役就任メッセージ

山中 当社は事業領域を拡大していくタイミングを迎えていますので、お二方にはぜひ新しい視点でご指導をお願いしたいと考えています。まずは当役職を引き受けられた理由からお話しいただけますか。

高山 今回の打診を受けて野村社長と初めて面談した時、「自動車業界も100年に一度といわれる変革期の中にあり、自動車部品の生産についても従来のやり方や改善の延長では限界がある。今後は工機部門をもっと強化して、自ら最適な製造方法や設備が提案できる体制にしたい」と強く熱く語られました。それならば、愛三工業が培ってこられた生産技術と、これまでの私の工作機械設計の知識が組み合わせられれば、新たな生産方法、イノベーションを起こせるかもしれない、お役に立てるかもしれないと思ったことが、お引き受けした一番の動機です。その面談後の工場見学で社員の皆さんがはつらつと受け答え

されていたのが決断の後押しになりました。自動車業界での仕事は私にとって初めてで大きなチャレンジになりますが、自動車業界や自動車部品のことを勉強しながら、この変革に貢献していきたいと思っています。

船引 社外取締役や監査役に女性が就任する例としては、弁護士、公認会計士、税理士の方が多いようですが、当社では経営経験者を探していたと伺いました。私は人事コンサルティングに約30年携わったのち、執行役員として7年ほどのマネジメント経験があります。専門分野である人的資本経営でも私の経験がお役に立つならと思い、お引き受けしました。

トヨタのTier1メーカーはどこも自社の事業領域を拡大させるために努力していて、当社もデンソーからの燃料ポンプモジュール事業譲受を足掛かりに事業規模は大きく飛躍しています。さらに新中期経営計画の経営目標からもダイナミックな変革をしていく意気込みを感じました。自動車業界の新しい時代を切り拓く一端に、私も貢献できたら光栄です。



モビリティ事業の戦略に対する評価

山中 当社はこれまで、エンジン領域を守るスタンスを貫いてきました。新中期経営計画でも、この領域を最後まで支え、同時に電動化製品に挑戦していく事業戦略を掲げましたが、この方針に対する評価はいかがですか。

高山 自動車の駆動方式や燃料が多様化する中で当面エンジンは必要とされるはずで、私自身も自家用車の買い替え時期にきていますが、EVインフラなども考慮しながら、エンジン車、HEV、PHEV、EVのどれにするか迷っているところです。大切なことは、エンジンに関係する技術開発を止めないことです。さらに燃費改善や排出ガス規制対応などのエンジン部品製品の技術を磨き続けて、当社の競争優位性、強みを明確にして、業界シェアトップを目指すことだと思います。並行してエンジンシステム設計への領域拡大や電動化へのチャレンジにも賛同します。特にエンジン制御システムの開発提供は、当社のハード製品の付加価値を上げるすばらしい取り組みだと思っています。

船引 コンサルティングの視点からも、グローバルに見ればエンジンはまだなくならないだろうと予測しています。電動化に対する各国の推進度合いも違いますから。エンジンの領域で生き残る戦略を示した覚悟は率直に評価します。

ただ未来の予測は難しいため、マーケットやコンペティターの動きにはより敏感になっていく必要があるでしょう。世界シェアNo.1の事業を持っているうちに、電動化製品事業もスピードアップさせていくのが賢明です。

山中 エンジン車はCO₂を排出するものの、カーボンニュートラルな燃料であればEVと同等の環境性能となり、未来の選択肢は広がります。エンジン領域では品質・コスト・供給能力で優位性がありますので、この強みを活かして利益を拡大し、電動化製品事業の原資へつなげる計画です。電動化の分野では当社は後発になりますので、開発段階ではノウハウを持つ会社とも連携しながら競争力のある製品を生み出していきます。

サステナビリティ経営の取り組みについて

山中 ESGの各分野で取り組みを進めてきていますが、当社に足りない視点があればぜひ指摘ください。

高山 CO₂削減の当社目標値を設定することも大切ですが、別の視点として、当社のパワートレイン製品がCO₂削減にどれだけ貢献できるかという試算はできないでしょうか。世界の人口が増え続ける中で、この先数十年にわたり、世界の自動車生産台数や保有台数は増え続けるでしょう。現状のシェアのまま全世界で約4割の自動車に当社の燃料ポンプなどの製品が搭載された場合、世界のCO₂排出量に対してもし1%でも燃費改善できれば、数千トン、もしかしたら1億トンのCO₂削減に貢献しているかもしれません。こうした数値は、社員や開発に関わる人の誇りともなり、モチベーションにつながるはずです。

船引 人的資本経営推進の観点では、具体的なストーリーの提示が不可欠です。例えば、ソフトウェアやデジタル分野において女性の積極採用を進めれば、当社の未来を拓く象徴的な歩みの一つとなるでしょう。「女性活躍」は、単なるジェンダー施策ではなく、すべての人の英知を活かす文化の醸成です。現場で生き生きと活躍する女性を増やすことは、組織の活力と意思決定の多様性を高めます。採用時の男女比率などの数値目標設定も検討に値しますね。

「ウェルビーイング先進企業」を目指すことも有意義です。当社には健康経営銘柄としての実績がありますので、それに加え、新中期経営計画に掲げる「チャレンジする職場風土への変革」を着実に進めていけば、成長意欲ある人財にとって自らの可能性を伸ばせる企業として、当社の魅力は一層高まるでしょう。

なお、この地域の自動車業界における女性の活躍は、東京一極集中という日本の構造的課題に対する突破口となる可能性を秘めています。社会全体への貢献にもつながりますね。



山中 ありがとうございます。低CO₂材へ置き換えた場合の効果検証や、CO₂削減のロードマップ作成などのアクションも検討していきます。

人的資本経営において女性活躍推進は必然ですが、ご提案いただいたウェルビーイングの概念も社内に周知させていきたいです。人財の確保に向けては県外からの採用や育成プラン作成、各部門への配置計画も検討を重ねています。また社員が自発的にキャリア形成に取り組めるよう「愛三カタリバ」という社内のコミュニケーションの場も活用していきます。

財務資本戦略への評価

山中 2030年度の売上目標は5,500億円に設定し、PBR改善、ROE向上など株価上昇へも意欲的に取り組む方針です。

高山 正直、2030年に5,500億円は、チャレンジングな目標だと思いました。目標達成のためには、パワートレイン事業の拡大とM&Aの成功が鍵になると思います。何を目指し、何をすべきかを可視化し、経営層だけでなく全社員とも共有して、全員で同じ方向に向くために各部門のKPIに分解して取り組む姿勢はとても良いと思いました。

船引 大きな経営目標の宣言には、経営陣の覚悟を感じます。特に、成長投資として1,430億円、うち戦略投資で500億円を投資するとの決断には本気度が表れています。社員の皆さんにもこの数値に込めた意図と各部門のKPIを深く理解してほしいと思います。M&Aに向けては、新たにチームを立ち上げたと聞いています。ぜひ着実に準備を進めてください。

山中 大きく成長させる意思表示として、目標を高く設定しました。外部環境によっては時期が前後するかもしれませんが、まずは数字の達成にこだわっていきます。そのために人財の確保と配置はバランスよく計画し、KPIは具体的な言葉で現場に伝えて全員の力を結集させていきます。

企業価値向上への期待

山中 最後に、当社が今後の変革を進める上で強化すべき点について、ご自身の経験や専門分野からアドバイスをお願いします。

高山 高度経済成長が終焉し、1990年ぐらいから、日本の製造業では多種多様化の声が聞かれるようになり、少品種大量生産から多品種少量生産が求められるようになりました。そこで、工作機械メーカー各社は5軸マシニングセンタや複合加

工機など、工程集約が可能で多種のワークに対応しやすい工作機械の開発に注力してきました。そのような流れの中でも、自動車部品だけは、大量生産に向けた専用機を数台並べて工程を分割し、1個当たりの加工時間1秒を争うライン生産方式が主流でした。ところが、昨今、自動車業界もエンジン車、EVなど自動車の種類や部品の種類も多種多様になってきていると思います。当社も全方位戦略で多くの種類の部品を手掛けるわけですが、今こそ工程集約、多品種少量や変種変量の考え方を進めるべきだと思います。



山中 新中期経営計画期間は、大量生産の文化から脱却し、つくるもの・つくり方ががらりと変わる節目となります。すでに工程集約に着手していますので、高山さんには一緒に先導していただき、こうした取り組みを社外にも発信していけたらと思います。

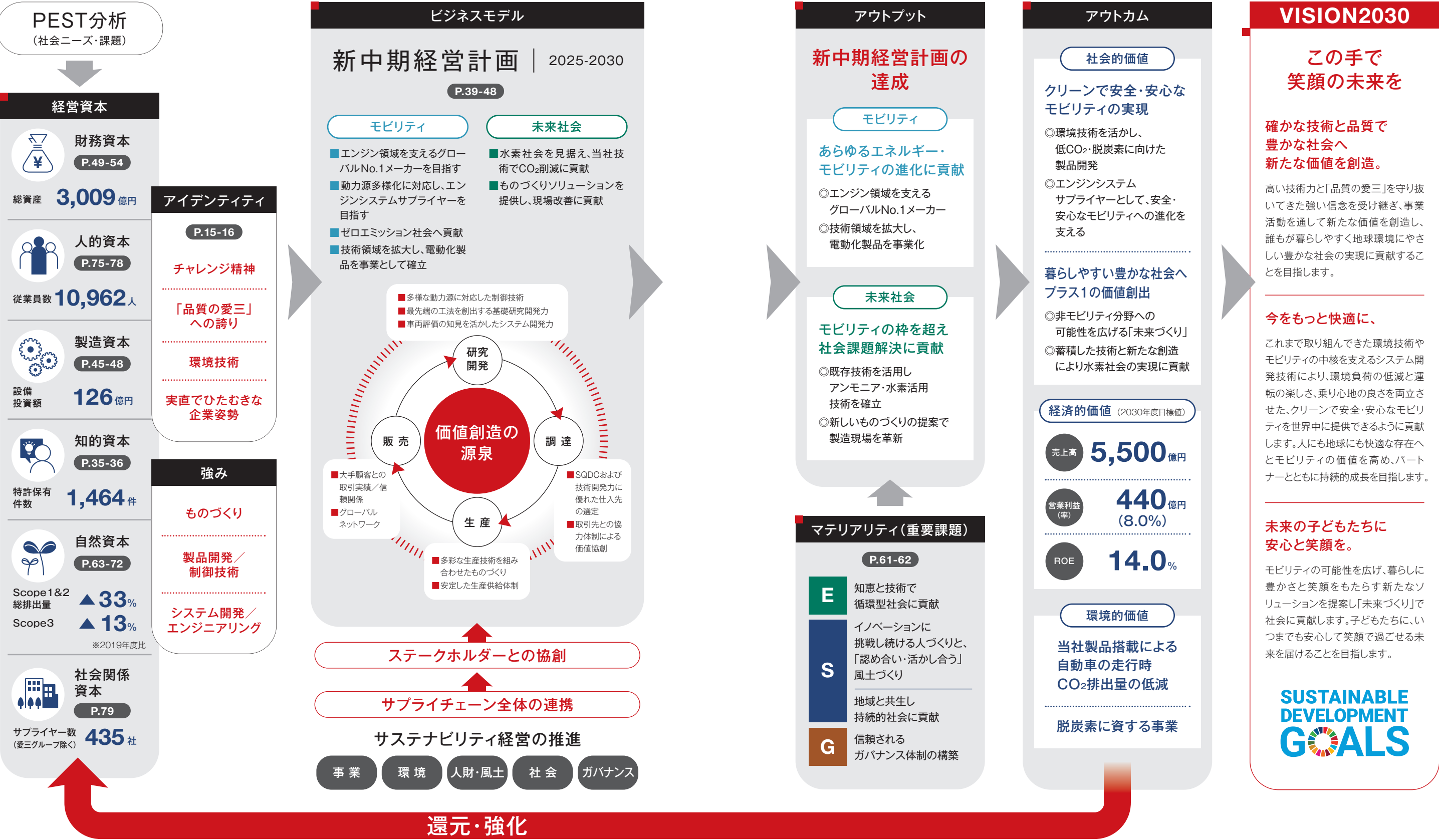
船引 企業価値を向上させることは、企業の総合力を上げていくことだと考えます。人財戦略面でも定めた未来に向けて、それを実現させるための策を愚直に追求していくことが大事ですね。

高山 組織が成長し続けるための根本は人ですからね。自分で考え、リスクを取って実行に移せる人財が増えていかないと大変革期を乗りきれないかもしれません。社員が自らチャレンジしたくなる仕掛けづくりを、私も考えていきます。

船引 社員の皆さんに自律的キャリア形成を期待するのであれば、まずは会社から変化する姿勢を示していくことも必要ですね。IR活動にも、これまで以上に積極的な取り組みが求められます。

山中 お二人の言葉から、新しいものづくりを成功させるには、経営陣から積極的な姿勢を示していくことが重要だと改めて認識しました。当社にはなかった新しい視点を柔軟な思考でスピーディーに採り入れていきますので、今後も幅広い視点からご指摘をよろしくお願いします。

愛三グループは戦後の民需転換時より、一貫してエンジン領域を中心としたパワートレインの開発・生産を行うリーディングカンパニーを目指して取り組んでまいりました。排出ガス規制などの社会課題にも継続して対応しており、今後も持続可能な社会の実現へ向けた価値を創造し続けていきます。



「人」と「技術」を軸に、エンジンのプロフェッショナルとして環境技術を究め、「エンジンシステムサプライヤー」を目指して経営資本の強化を進めてまいります。経営資本強化の取り組みを続け、今後も持続的な成長を図るとともに、「この手で笑顔の未来を」の実現を目指して価値創造を続けます。

資 本	インプット	資本強化に向けた取り組み		具体的施策	アウトプット目標	アウトカム
財務資本 P.49-54	総資産 ————— 3,009億円 売上高 ————— 3,372億円 営業利益 ————— 183億円 自己資本比率 ————— 45.1% 営業キャッシュフロー ——— 282億円 ROE ————— 9.8% ROIC ————— 8.1%	■資本コストを上回る経営効率の追求 ■PBR1倍以上を早期達成 ■ROICツリー活用 ■株主還元35% ■将来への積極投資		◎ROICツリーを活用し、現場のアクションと経営目標を結び付け、利益を最大化するとともに資産を効率的に活用 ◎PER：成長戦略、株主還元、ESG・IR活動の強化を通じて向上 ◎事業戦略の確実な実行により、営業キャッシュフローを最大化させ、得られたキャッシュを将来の成長投資へ積極的に配分	2030年度 売上高 ————— 5,500億円 営業利益 ————— 440億円 営業利益率 ————— 8.0% 純利益 ————— 280億円 ROE ————— 14.0% ROIC ————— 11.0% PBR ————— 1倍以上	
人的資本 P.75-78	従業員数 日本 ————— 4,054名 海外 ————— 6,908名 ソフトウェア人財 ————— 105名	■事業拡大の要となる専門人財獲得と育成 ■多様な人財の活躍によるイノベーションの創出 ■困難な課題にチャレンジする職場風土への変革		◎電動化製品ソフトウェアの人財育成 ◎イノベーションの創出をねらい、グローバルでの女性マネージャーやナショナルスタッフの幹部職登用を推進 ◎エンゲージメント調査の継続とフィードバックで従業員一人ひとりが生き生きと働き、活躍できる企業を目指す	2030年度 ソフトウェア・電子人財 ————— 270名 デジタル人財 ————— 220名 女性マネージャー数 ————— 110名(13%) 海外拠点幹部職ナショナルスタッフ充足率 — 90.0% 従業員エンゲージメントスコア — 60ポイント 男性育児休業取得率 ————— 90.0%	VISION2030 この手で笑顔の未来を
製造資本 P.45-48	設備投資額 ————— 126億円 有形固定資産 ————— 861億円 製造拠点数 日本 ————— 本社+3拠点 海外 ————— 16拠点	■インド・ASEAN事業拡大と拡販 ■生産集約 ■電動化製品生産準備 ■革新ものづくりの推進		◎設備投資：パワートレイン事業・電動化製品事業において生産集約・物流整流化と電動化製品の受注分に対する生産準備に充当 ◎Aisanみらい工場をロールモデルとして、協働ロボットを活用した省人化、自動化による24時間無人化ラインの構築など、革新的なものづくりを実現し、そのノウハウをグローバルに展開予定	2025～2027年度 設備投資額 ————— 500億円	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。
知的資本 P.35-36	研究開発費 ————— 134億円 特許保有件数 日本 ————— 645件 海外 ————— 819件	■カーボンニュートラル燃料・規制強化に向けた製品開発 ■電池システム製品への人的資本投入		◎研究開発費：パワートレイン事業・電動化製品事業におけるカーボンニュートラル燃料活用、エバゴ規制強化に向けた製品開発の推進	2025～2027年度 研究開発費 ————— 430億円 2030年度 カーボンニュートラル知的財産蓄積 — 500件	クリーンで安全・安心なモビリティの実現
自然資本 P.63-72	CO ₂ 排出量削減 Scope1&2 ——— 33%減(2019年比) Scope3 ————— 13%減(2019年比) 廃棄物排出削減 ——— 41%減(2019年比) 再生可能エネルギー率 ————— 23% 創エネルギー率 ————— 0%	■持続可能な循環型社会の構築 ■攻めと守りの施策		◎温室効果ガス排出量の削減：Scope2の日常改善、エネルギー効率の改善を継続、Scope3の低CO ₂ 材活用や、再生材への材料置換、製品の軽量化を推進 ◎電動化・クリーンエネルギー領域：新たな商品開発	2030年度 CO ₂ 排出量削減 Scope1&2 ————— 60%減(2019年比) Scope3 ————— 28%減(2019年比) 廃棄物排出削減 ——— 5%減(2019年比) 再生可能エネルギー率 ————— 55% 創エネルギー率 ————— 5%	暮らしやすい豊かな社会へ プラス1の価値創出
社会関係資本 P.79	サプライヤー数 — 435社(愛三グループ除く) 機関投資家との対話 ————— 88件	■サプライヤーとの対話強化 ■協働ものづくり活動の推進 ■持続可能なバリューチェーンの構築		◎インダストリー5.0の実現に向けビッグデータやAI・ロボットを活用し、ステークホルダーと共に持続可能なものづくりを目指す	2030年度 統合データプラットフォームの構築活用 新分野技術の カーボンニュートラル産学官連携 — 25件	

既存事業、新規事業を支える知的財産活動

知的財産活動のあゆみ

これまで、知的財産組織は技術開発部門内にあり、「企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する」という経営理念の下、既存事業であるエンジン部品に関する発明の特許出願・権利化および他社特許権の回避を行い、お客様へ安全で地球環境にやさしい製品を提供する役目の一つを担ってきました。

自動車産業が大変革期を迎える中、IPランドスケープ®情報を経営・事業戦略に役立て、「経営に資する知的財産活動」を推進するため、2025年1月より、知的財産組織を技術開発部門からコーポレート戦略本部に移管しました。2025年2月公表の新中期経営計画に沿って「経営に資する知的財産活動」を実践し、既存事業の保護と新規事業をリードしています。

知的財産活動方針

下記①～④の知的財産活動方針4本柱を、経営層の下で推進し、既存事業の競争優位性の確保および新規事業成功の確率を高め、会社のサステナビリティ経営に貢献します。

① 事業企画支援

特許情報および非特許情報により、既存事業拡大・新規事業創出の情報提供を行う。

② 研究開発支援

特許情報および非特許情報により、研究開発部署へ研究開発方針や共同開発先選定の情報提供を行い、開発促進に貢献する。

③ 他社特許侵害回避

他社特許を回避し経済価値の高い権利取得を行い、事業グローバル展開をサポートし事業利益の最大化を図る。

④ ブランド力向上

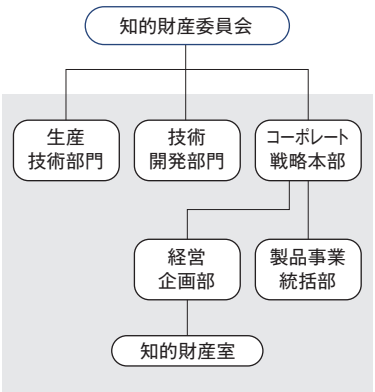
知的財産(特許、意匠、商標)により適切に知的財産権を取得し、企業ブランド力向上とお客様体験の保護を行う。

知的財産管理体制

2025年1月より知的財産組織を技術開発部門からコーポレート戦略本部の経営企画部傘下に移し、経営層の下、知的財産活動を推進する体制としています。経営層が知的財産を監督する会議体として、四半期ごとに開催する知的財産委員会にて活動を報告し、係争などの経営に大きな影響を与える案件については、取締役会や経営役員会で審議・決定します。

知的財産委員会

経営、研究開発、生産技術部署合同で四半期ごとに知的財産委員会を開催し、開発方針と知的財産活動および知的財産に関わる経営リスクなどを審議、決定し、経営に資する活動を推進します。

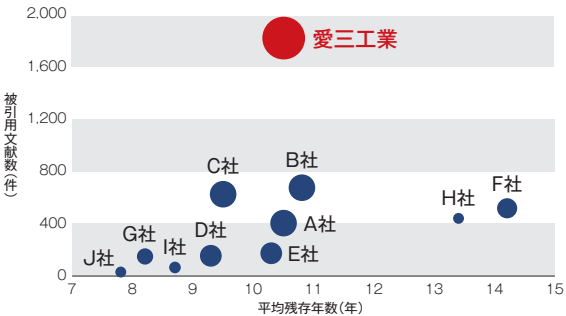


事業製品の特許ポートフォリオの強化

当社は、既存製品群の特許ポートフォリオを強化するため、特許出願を増加させています。右図は、燃料ポンプモジュール(FPM)の当社と競合他社(A社～J社)が保有する特許のポジショニングを表したものです。特許において被引用文献数はその技術の独創性や影響力を示す重要な指標であり、企業の競争力や技術優位性の裏づけとなります。

また、図で示すバブルの大きさは国内外への特許の展開規模を示しており、当社は当該製品に対して強い優位性を確保しています。今後も特許を活用し、製品の競争力を向上させ、市場シェアの拡大を狙います。

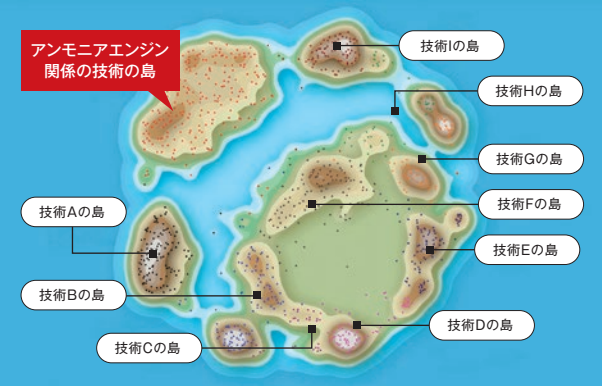
FPM主要サプライヤーの特許ポジショニング



IPランドスケープ®活用

IPランドスケープ®から得られる知見を活用して、研究開発部門との連携を強化し、新製品のコンセプト開発を進めていきます。競合企業の特許情報を視覚化して分析し、当社が競争優位性を発揮できる分野や、今後注力すべき技術領域を把握・優先度の決定に活用しています。

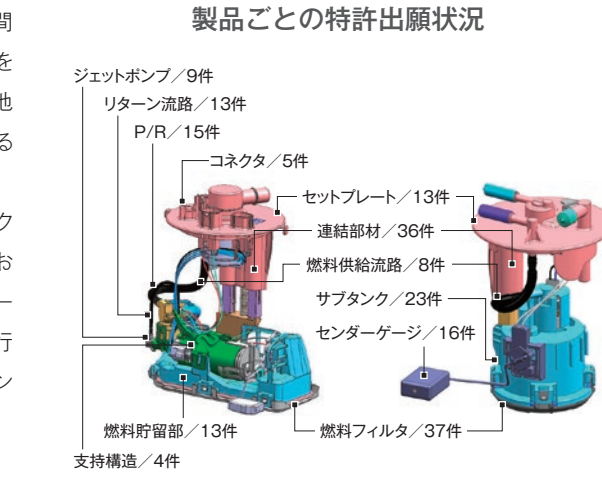
右図はアンモニア技術にかかる特許公報の技術分類を可視化したもので、当社技術と親和性のあるアンモニアエンジン関係の知的財産が多数存在していることが分かります。これらの情報をもとに、当社が培ってきた流体制御技術・アンモニア活用先進技術の活用策を見出し、新製品開発を支えていきます。



自社特許保護と他社特許尊重、ブランド保護

既存事業製品は製品ごとに構成パーツの出願状況、実施状況、権利期間を管理し、強固な知的財産ポートフォリオを構築・維持することで、事業を保護しています。一方で他社の知的財産権を尊重し、研究開発初期から他社特許調査を行い、開発の進捗ごとに確認の機会を持ち、これを侵害することなく開発を進め、事業リスクの最小化に努めています。

また、ブランド価値向上のためコーポレートロゴのグローバル権利化やクリーンエネルギー技術活用領域における技術名称の権利化に力を入れており、2022年度以降36件の商標出願を日本で行っております。今後はコーポレートブランドを保護する活動として技術名称の商標出願を積極的に行い、模倣商標への不使用取消審判などの対応を実施して当社製品のブランド化を図り、当社ブランドの維持・価値向上に努めてまいります。



人的資本(育成、インセンティブ)



当社では、特許出願などの知的財産権の創出、取得を積極的に奨励し、開発意欲および技術の向上を図る取り組みとして発明報奨制度を採用することで自社技術の保護に努めております。また若手技術者の知的財産マインド向上、モチベーションアップを図るため、2023年度から「特許出願若手MVP賞」の導入を行いました。さらに2024年度からは一定の特許出願のスキルを持った技術者に対し、その能力を評価する「特許エキスパート認定制度」を制定しました。この制度により、秀でた特許スキルを持った中堅～ベテラン技術者の活躍を促しています。

発明表彰の連続受賞

当社は2017年度から8年連続して愛知発明賞を受賞しています。2024年度に受賞した「燃料電池システム用エア制御弁」は、発明創出の段階において、開発中の技術をチームで重点的に特許出願する方式で活動を行った結果、若手からベテランまで幅広い年代のアイデアが実を結び、評価の高い発明となりました。

年 度	受賞技術の名称
2024	燃料電池システム用エア制御弁
2023	ハイブリッド車用燃料タンク封鎖弁
2022	カーボンニュートラル燃料対応電動ポンプ
2021	ADC12合金セミソリッド鋳造
2020	EGR用二重偏心弁
2019	扁平型燃料タンク用燃料ポンプモジュール
2018	北米LEV-Ⅲ規制対応キャニスタ
2017	高効率電動ポンプのインペラ