

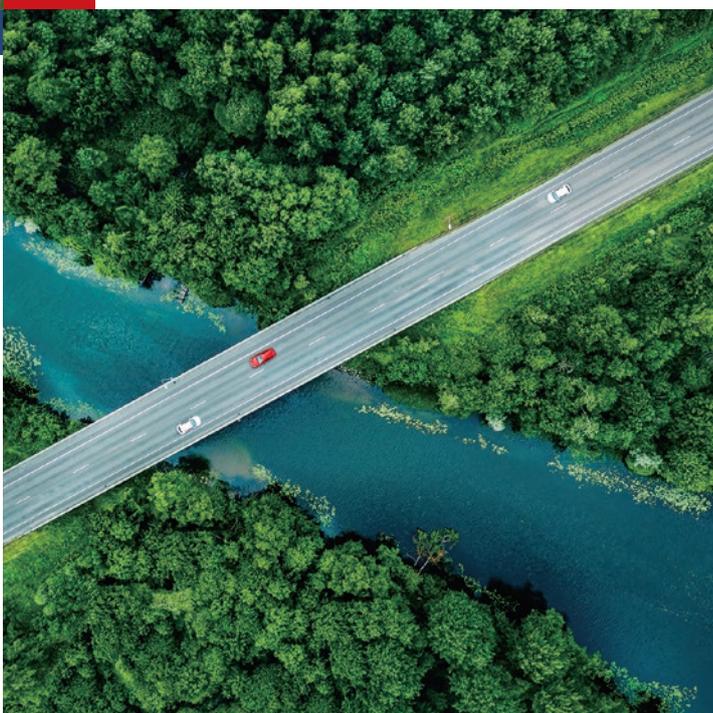
*Aisan*

今をもっと快適に



# INTEGRATED REPORT 2025

2025年3月期 | 統合報告書



## 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。

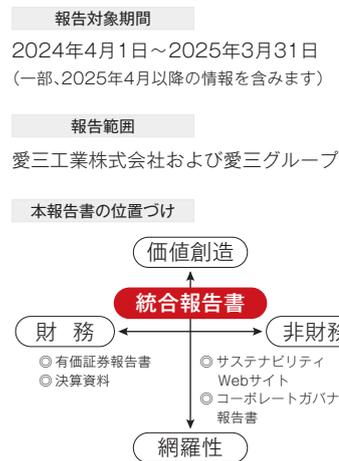


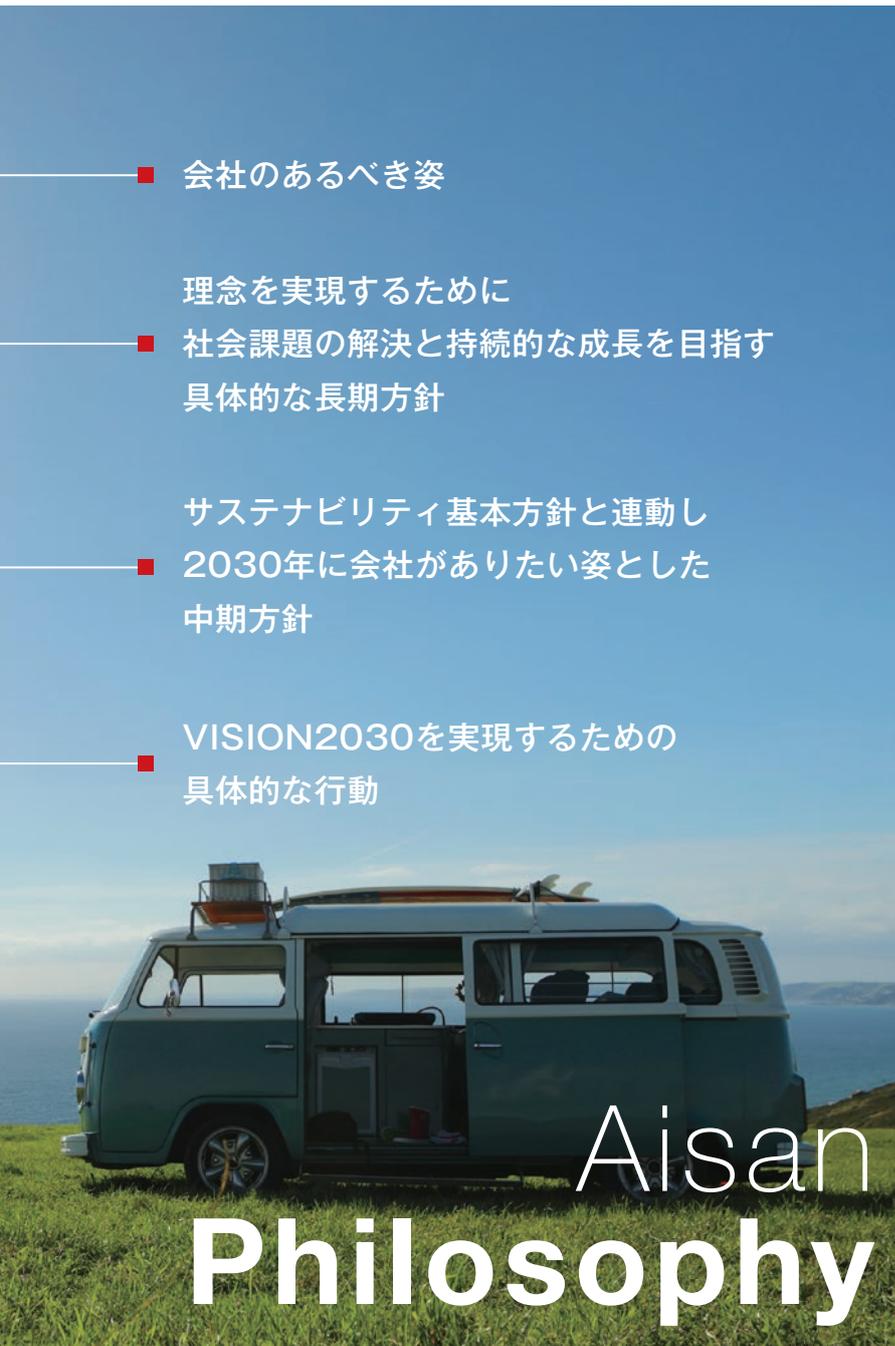
## 編集方針 — 統合報告書2025でお伝えしたいこと —

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。今回は、2025年2月に発表した新中期経営計画の解説を中心に、私たちが目指す姿である「エンジンシステムサプライヤー」への道筋をお示ししています。また、資本効率経営を重視した具体的施策の解説に加え、VISION2030の実現に向けたプロセスをより分かりやすくお伝えできるように工夫しています。

今後も事業活動やIR活動を通して皆さまからお寄せいただいたご意見にお答えし、情報開示の質と量を高めてまいります。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。

編集にあたり、IFRS財団(旧IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドンス」、ならびにGRIやSASBなどの各種国際ガイドラインを参照しています。





■ **会社のあるべき姿**

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と連動し

■ **2030年に会社がありたい姿とした  
中期方針**

■ **VISION2030を実現するための  
具体的な行動**

# Aisan Philosophy

■ **新中期経営計画浸透の取り組み**

2025年2月に発表した新中期経営計画は、従業員への浸透と理解深化を図るため、日本語・英語のハンドブックを発行しました。全世界の愛三グループ従業員が志を一つにして実現を目指しています。



**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。

## CONTENTS

### イントロダクション 3

|                 |    |
|-----------------|----|
| 愛三グループが目指すありたい姿 | 3  |
| 目指す姿へ向けた新中期経営計画 | 5  |
| 愛三グループの現状と将来戦略  | 7  |
| 時代のニーズに応える製品群   | 9  |
| 技術の変遷           | 11 |
| グローバル市場への展開     | 13 |
| グローバル社員の声       | 15 |

### 01 マネジメント メッセージ 17

|               |    |
|---------------|----|
| 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 |

### 02 成長戦略 37

|               |    |
|---------------|----|
| 新中期経営計画       | 39 |
| 財務担当執行幹部メッセージ | 49 |
| 品質マネジメント      | 55 |

### 03 サステナビリティ 経営の推進 57

|                  |    |
|------------------|----|
| サステナビリティ経営       | 59 |
| 環境マネジメント         | 63 |
| TCFD提言に基づく情報開示   | 71 |
| 安全衛生・健康経営への取り組み  | 73 |
| 人的資本経営           | 75 |
| 多様な人財活躍(人権・DEI)  | 78 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 79 |

### 04 価値創造を 支える基盤 81

|             |    |
|-------------|----|
| コーポレートガバナンス | 83 |
| リスクマネジメント   | 87 |
| コンプライアンス    | 88 |
| 役員一覧        | 89 |
| 財務・非財務データ   | 91 |
| 会社情報        | 95 |

## 愛三グループが目指すありたい姿

愛三グループは、経営理念のもと、持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ基本方針を策定するとともに、2030年に愛三グループが目指すありたい姿を示したVISION2030を掲げております。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、社会に対して責任を持ち、環境に配慮した事業活動を実施しています。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。

### VISION2030

を見据えた

## 新中期経営計画

P.39-48

ありたい姿の実現に向け、  
2軸で事業を推進

マテリアリティ  
リスクと機会

P.61-62

経営  
理念

「核となる想い」

#### モビリティ

- あらゆるエネルギー・モビリティの進化に貢献
- カーボンニュートラル燃料への対応
- 電動化システム製品の事業化

#### 未来社会

- エネルギーインフラ分野へ環境対応製品を提供
- 製造現場の課題解決に向けものづくりノウハウを提供

バック  
キャスト

# 「ありたい姿」

## 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

フォア  
キャスト

暮らしやすい  
豊かな社会へ  
プラス1の  
価値創出

## 愛三グループが目指すありたい姿とは

愛三グループはVISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現に向け、以下の分野で取り組みを進めます。

1

### エンジン領域でグローバルNo.1メーカーを目指し、エンジンシステムサプライヤーへ成長

私たちはエンジン領域を最後まで支えるグローバルNo.1メーカーを目指し、日々進化を続けています。環境技術No.1メーカーとして動力源多様化にも対応し、顧客に選ばれる開発パートナーとして、共に次世代エンジンシステムを開発するエンジンシステムサプライヤーとなる姿を描いています。

2

### 培った技術とものづくり力の強みの融合

これまで培ってきた技術領域のさらなる拡大により、変革する電動車の核となる「電池システム」「電動システム」の領域で、事業化を目指します。モビリティのあらゆる動力に対応する技術力で、パートナーと共に持続的な発展に貢献します。

3

### 保有技術とノウハウで社会課題解決に貢献

培ってきた技術を基盤に、非モビリティ分野への可能性を広げる「未来づくり」を進めます。技術の進化を通じて水素社会の実現に貢献し、暮らしやすい豊かな社会へプラス1の価値を創出します。また、製造現場のノウハウを詰め込んだものづくりソリューションの提供により、ものづくりの課題解決への貢献を目指します。

# 目指す姿へ向けた新中期経営計画

VISION2030達成に向けた総仕上げとして、モビリティの進化への貢献と、さらにその枠を超えた社会課題解決への貢献を目指す新中期経営計画を2025年2月に発表しました。

愛三グループが磨き続けた技術を活用し、笑顔の未来の実現を目指します。

## モビリティ

## あらゆるエネルギー・モビリティの進化に貢献

### パワートレイン事業

- エンジン領域を支え続ける  
**グローバルNo.1メーカーを目指す**
- 動力源多様化に対応し、  
開発パートナーとして顧客に選ばれる  
**エンジンシステムサプライヤーを目指す**
- **環境技術No.1メーカーとして、**  
ゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッション社会へ貢献

P.45-46

### 電動化製品事業

エンジンで  
培った  
既存技術

ものづくり力の  
強み

技術領域を拡大することで  
**電動化製品を事業として確立**

P.47

アウトカム

## クリーンで安全・安心なモビリティの実現

パワートレイン事業では、カーボンニュートラル燃料に対応する次世代エンジンシステムの開発・設計を目指し、技術向上と事業拡大を通じて、エンジンシステムサプライヤーとしての地位確立を図っていきます。カーボンニュートラル燃料対応製品の拡充を通してゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッション達成を進め、同時にM&Aやアライアンスを活用して開発領域の拡大を目指し、事業の深化と拡大を図ります。そして長年にわたり取り組んできた燃料蒸発ガスの排出抑制技術を活用して、各国の排出ガス規制に対応する製品を提供してまいります。

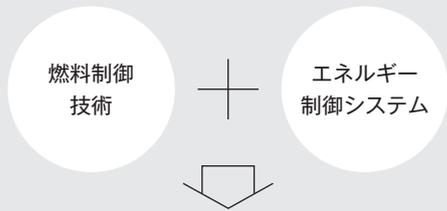
電動化製品事業では、「電池システム」と「電動システム」の開発を重点領域と位置づけています。エンジン部品開発で得た既存技術とものづくり力の強みを活かして、電池制御や熱マネジメント分野での貢献を目指します。まずは二輪車や小型モビリティ向けの電池システムの開発に取り組み、四輪車向けにも事業領域を拡大する計画です。多様な電動部品を確実に制御する知見を得るために、電池セルケース・カバーの製造を足掛かりとし、順次領域を拡大する予定です。多様な生産技術と厳しい品質管理、高効率な生産能力を活かして成長を図ります。

## 未来社会

## モビリティの枠を超え社会課題解決に貢献

### クリーンエネルギー技術活用

- 次世代の再生可能エネルギー需要に必要な**水素社会**を見据え、**当社技術でCO<sub>2</sub>削減**に貢献



非モビリティ領域における  
エネルギー供給に貢献

P.48

### ものづくりソリューション提供

- ノウハウを活かした  
ものづくりソリューションの提供で、**継続的な現場改善・生産性向上**に貢献



現場診断から工程改善まで  
当社がトータルに提案

P.48

### アウトカム

## 暮らしやすい豊かな社会へプラス1の価値創出

長年にわたり培ってきたLPGガス活用技術を応用してアンモニア・水素の利用技術を確立し、水素社会の実現に貢献します。モビリティ事業で培った燃料制御技術や蒸発ガス吸着・脱離技術、燃料電池車の機能部品の知見を活用し、非モビリティ領域にも挑戦していきます。アンモニアから水素を取り出し発電するシステムを提案し、モビリティの枠を超え、インフラ、発電機、宇宙産業など多様な領域での貢献を目指していきます。

人とロボットが共存する社会を目指し、自社の製造現場で培った生産技術のノウハウを反映させた協働ロボットパッケージを提供し、作業の自動化と製造現場の困りごと解決に貢献します。特に軽量部品の扱う単純作業の現場に向け、安価で操作が簡単なロボットパッケージを提案していきます。それぞれの現場に応じた特性を反映させた仕様検討から設備製作、生産準備、工程改善までをセットでサポートし、トータルで製造現場の改善と効率化に貢献することを目指します。

# 愛三グループの現状と将来戦略

## 愛三グループの主力製品

愛三グループは終戦後の民需転換時より一貫してエンジン機能部品の設計・製造・販売を担い、国内のみならず世界のカーメーカーから高い評価を得てきました。これらの磨いてきた技術を基盤として、さらなるモビリティの発展へ貢献を続けていきます。

### 製品の優位性

#### 燃料ポンプモジュール

新興国を含む世界各国の燃料品質に左右されないメンテナンスフリー化を目指して開発しており、過酷な環境における高耐久性が支持を得ています。また部品素材はレアメタル不採用で、コストダウンおよび材料資源の調達面でも優位性を保持しています。

近年はゼロCO<sub>2</sub>を推進する燃料多様化を見据え、エタノール含有量100%のカーボンニュートラル燃料に対応する製品を開発しています。

#### EGRバルブ

エンジンの最適な稼働と高い燃費効果のためには、バルブ解放時に大量の排気を流すことと、バルブ閉鎖時に高い密閉性を保持することの2点が求められます。この性能を実現するために新開発し、特許取得の二重偏心弁構造の製品で排気ガスの再循環量を約2倍まで高めることに成功しました。この技術は大型車向け製品に搭載され、さらなる燃費向上と排気ガス低減に貢献しています。

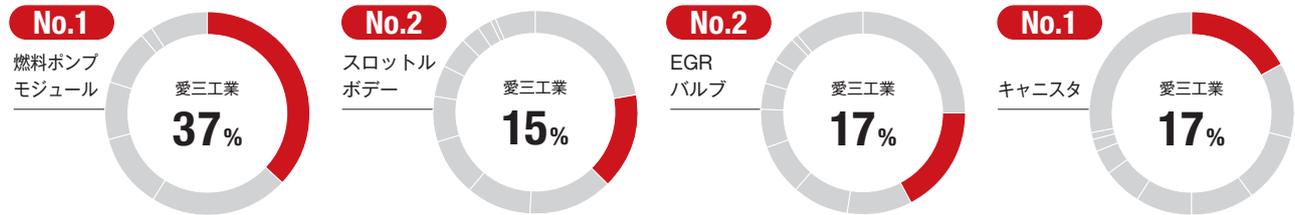
#### スロットルボデー

世界トップレベルの小型・軽量技術に強みを持ち、鋳造工程の改善・最適化によるダイカストボデー薄肉化で構成部品の軽量化を実現し、世界最軽量製品の開発に成功しました。金属部品の切削工程を最小限に抑えた加工技術で素材のロスを低減させ、コスト面での優位性も確立させています。また、製品に組み付ける樹脂部品のランナー部のリサイクルにおいても、品質を担保した上での環境に対する貢献が評価されています。

#### キャニスタ

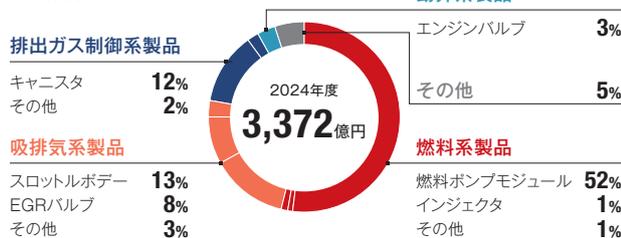
環境性能と燃費性能の両立を実現し、その技術力の高さからトヨタ自動車における製品搭載シェア100%を継続しています。また、グローバル市場においても1970年代から始まったアメリカ・カナダをはじめとした各国の厳しい環境規制に適応した製品を開発し続けており、モビリティのエンジン関連製品における環境技術のバイオニアとして先駆性を発揮しています。

## ■主力製品の世界市場シェア (2024年度当社調べ)

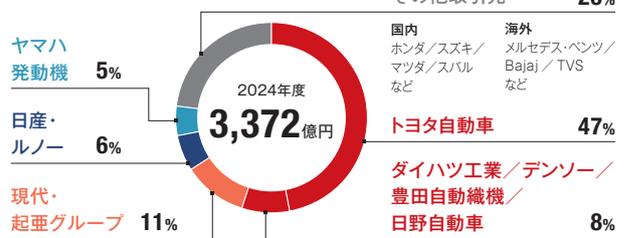


## ■2024年度業績

### 製品別売上高比率 (連結)



### 得意先別売上高比率 (連結)



### 地域別売上高構成 (連結)



### 地域別従業員数 (連結)



(2025年3月31日現在)

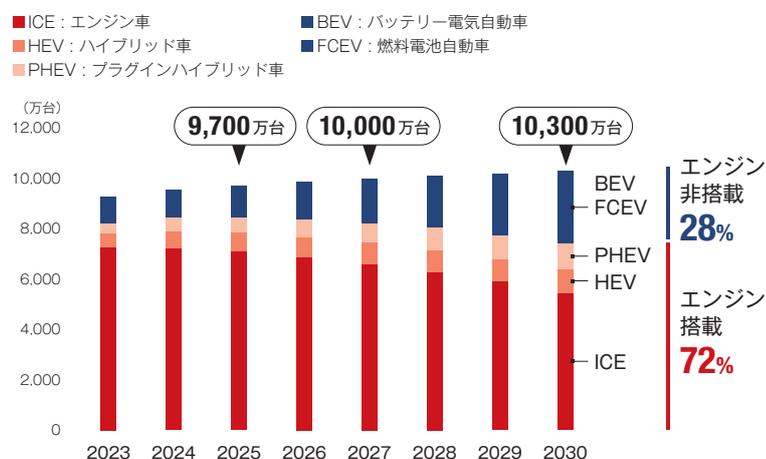
## 愛三グループがフォーカスするパワートレイン領域

愛三グループはモビリティの動力源において中核をなす重要機能部品を提供しており、中でもエンジン周辺の燃料系・吸排気系部品に強みを持っています。モビリティの燃料多様化が進む中でも、磨き上げた技術力と品質で移動のうれしさ・楽しさ・安心に貢献します。

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皆さまの期待に応えるとともに、企業価値向上を目指していきます。

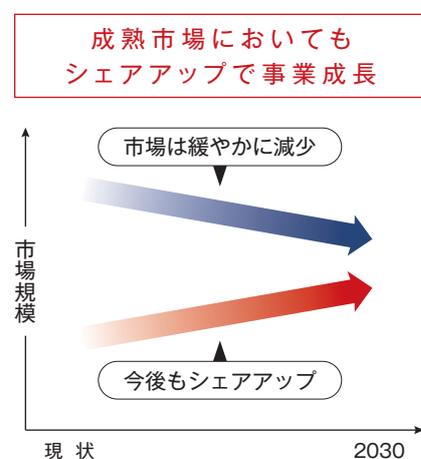
### パワートレイン事業領域の拡大

#### ■ 世界自動車生産数予測



【出典】2024富士経済社調査を基にした当社予想

#### ■ 成熟市場での戦略

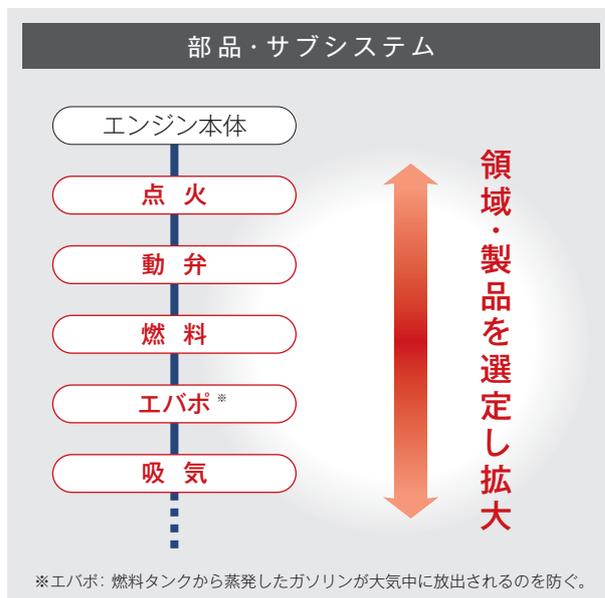
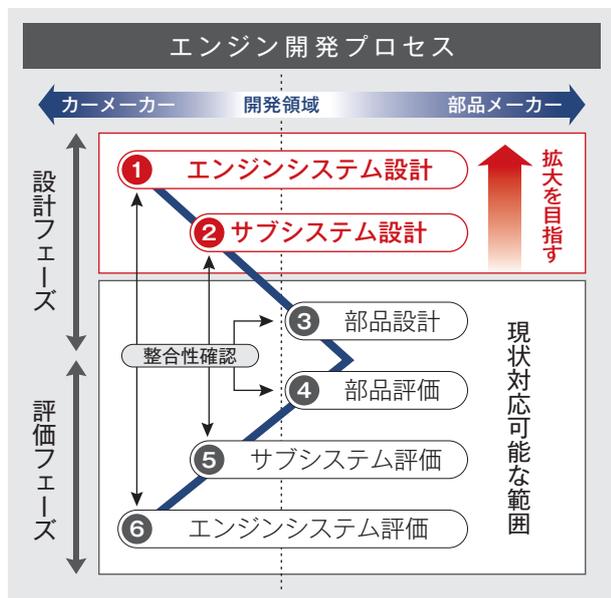


#### エンジン関連製品の成長で グローバルに地域最適化

燃料多様化は世界各国のエネルギー事情に応じて進むと予想しています。グローバル市場の中でも地域ごとの特色を捉えて、各地域に対しベストの製品とシステムを提案していきます。

#### M&A・アライアンスを活用し、 技術向上・電動化製品事業へ挑戦

エンジンシステムサプライヤーになるために、技術向上に加えエンジン開発プロセスにおいてM&A・アライアンスを活用し、対応領域を広げ、サブシステム設計・エンジンシステム設計まで進化していきます。



## モビリティの進化と燃料多様化を支える製品群 / 制御技術

ゼロCO<sub>2</sub>やゼロエミッションに向けて、現在のガソリンを中心とした燃料からe-fuel、バイオ燃料などのカーボンニュートラル燃料へ移行が進み、環境負荷物質の車外排出低減が期待されています。これらのニーズに対し、愛三グループはカーボンニュートラル燃料に対応可能な製品ラインナップを拡充することや燃料蒸発ガスの排出抑制技術により、ゼロCO<sub>2</sub>やゼロエミッション達成に貢献してまいります。

### 四輪車用主要製品

#### 1 燃料系製品



燃料ポンプモジュール 燃料ポンプ

#### 2 吸排気系製品



スロットルボデー EGRバルブ

#### 3 動弁系製品



エンジン  
バルブ

チタン  
エンジン  
バルブ

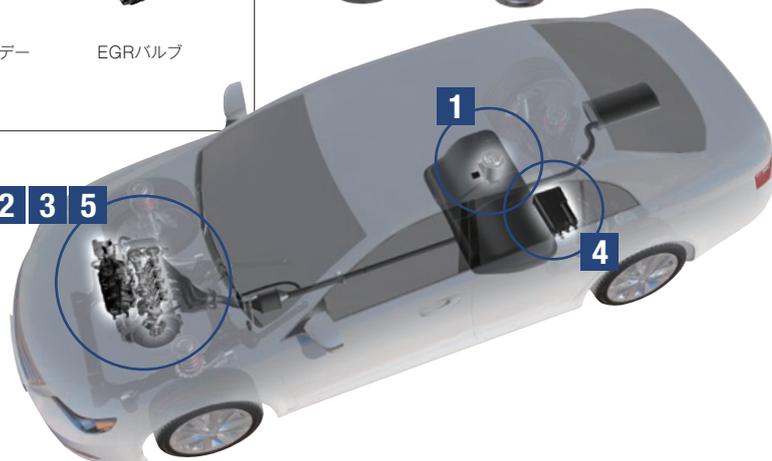
#### 4 排出ガス制御系製品



キャニスタ

封鎖弁

2 3 5



#### 1 燃料系製品

### 世界シェアNo.1製品で 燃費向上に貢献

タンク内の燃料をエンジンに送りこみます。燃料の圧力を保つための周辺部品もモジュール化し、ポンプ流量を制御してさらなる燃費向上に貢献しています。

#### 4 排出ガス制御系製品

### 燃料蒸発ガスを吸着して 排出を防ぐ

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、排出経路を適切に制御し、大気への放出を防止しています。

#### 2 吸排気系製品

### 運転性能向上と 排気ガス排出低減に貢献

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て燃費向上とNOx(窒素酸化物)排出低減などに貢献します。

#### 5 LPG・CNG製品

### 多様な燃料に対応 ガス燃料車製品のパイオニア

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、多様な動力源に対応しています。

#### 3 動弁系製品

### エンジン燃焼室の 吸排気制御

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・耐摩耗性が求められる製品です。

#### 燃料電池製品

### ゼロエミッション推進に 貢献

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。

### 現状の燃料から変革

現在

- ◎ガソリン
- ◎ディーゼル
- ◎LPG
- ◎CNG

将来

- ◎e-fuel
- ◎バイオ燃料
- ◎水素
- ◎アンモニア

カーボンニュートラル燃料に  
対応可能な製品ラインナップを拡充

ゼロCO<sub>2</sub>・  
ゼロエミッション  
へのチャレンジ

### 環境負荷物質の 車外排出ゼロ化ニーズ

培ってきた適合技術  
(車両システム制御技術)で対応



## 二輪車用主要製品

### 5 LPG・CNG製品

LPG用  
デリバリー  
アセンブリ



CNG用  
デリバリー  
アセンブリ



### 燃料電池製品

エア系バルブ



水素供給ユニット



## 愛三の制御技術

当社の強みはモビリティの多様な動力源の制御と車両システムの制御技術にあります。

エンジン関連部品の最適制御を通して燃費向上・排出ガス低減で環境に貢献します。



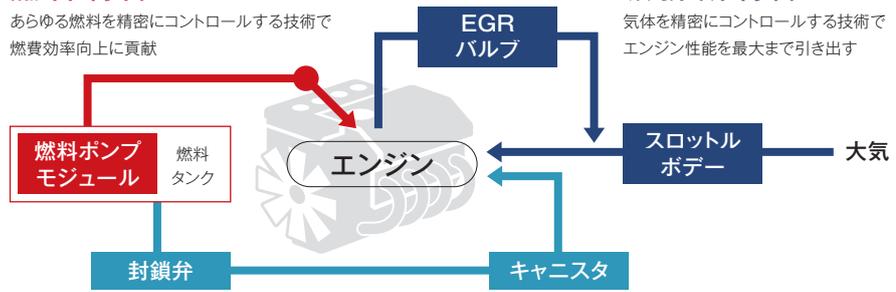
### 車両システム制御 | モビリティの個性を作り上げる技術(燃料噴射量・空気量・点火など)

#### 燃料制御

あらゆる燃料を精密にコントロールする技術で燃費効率向上に貢献

#### 吸排気制御

気体を精密にコントロールする技術でエンジン性能を最大まで引き出す



#### 蒸発ガス制御

燃料蒸発ガスを環境適応値以下にコントロールする技術で燃費向上と排出ガス低減の両立を実現

愛三グループは創業以来、社会の変化に応じたさまざまな課題解決に向けて貢献してまいりました。市場ニーズに応えるエンジンコンポーネントを設計し、常に業界トップクラスの品質と性能で、モビリティの進化を支えています。この技術をさらに磨き、持続可能な社会への貢献を目指します。

● 創業 > 1950s ..... 1960s ..... > 1970s .....

社会の変化 ..... > 戦後復興と経済成長におけるモータリゼーション ..... > 環境規制への対応 .....

当社の貢献 ..... > 「キャブレタの愛三」として戦後初の乗用車トヨペットS型にDC21型キャブレタが採用 ..... > 世界各国で規制強化が進む排出ガス基準に対応 .....

## 燃料ポンプ・燃料ポンプモジュール

## 世界No.1を掲げた製品開発

1990年代に製品開発・組付けコスト低減を目指し、燃料ポンプとその機能部品を集約した燃料ポンプモジュールの開発・製造を開始しました。組み込まれる燃料ポンプの小型化・高性能化・省エネ化に加えて燃料をろ過するフィルタの改善やモジュール全体の改良は、他社製品の追随を許さない特長を持っています。2000年代以降は世界初のキャニスター一体型構造やフィルタの統合によりさらなるコスト削減や小型化を実現し、製品の高効率化を続けています。

| 1990s   | 2000s   | 2010s  | 2010s   |
|---|---|--|---|
| <b>当社初</b><br>燃料ポンプモジュール  | <b>世界初</b><br>キャニスター一体型   | <b>世界初</b><br>統合フィルタ採用   | <b>A-FPM/a-FPM</b>  |
|  |  |  |  |
| 燃料フィルタの静電気発生を抑え、薄肉樹脂成型を実現した安全・小型・低コストの製品。   | 2000年代に開発が進んだ製品モジュール化技術の結晶でトヨタ技術開発賞を受賞。   | コンパクトカーに特化したモデル。構造の簡素化を目指し部品の機能統合に着目した製品。  | モジュール全体で燃料通路抵抗を減らして省電力を達成。燃料タンクへの搭載自由度も向上。  |

## スロットルボデー

## 独自開発で技術力を蓄積

1980年代より生産を開始し、愛三グループの主力製品としてカーメーカーから高い評価を得ています。エンジン燃焼に必要な空気を供給する部品で、最適なエンジン出力を実現しながら低エミッション・低燃費に貢献します。常に高性能化・軽量化・低コスト達成を目指してバージョンアップを継続しており、2020年に世界最軽量製品を開発し、さらなる進化を遂げています。

| 1980s   | 2000s   | 2010s  | 2020s   |
|---|---|--|---|
| <b>電子制御の先駆け</b>   | <b>標準電子</b><br>スロットルボデー<br>開発   | <b>日本初</b><br>樹脂製電子<br>スロットルボデー  | <b>世界最軽量製品</b>  |
|  |  |  |  |
| 電子制御式の草分けとなる2弁式TRCスロットルボデー。多くの製品バリエーションの礎となった。                                      | 部品点数・製造原価・質量を3分の1に低減し、2000年代以降の製品のベースとなった製品。  | バルブ密閉度を確保し軽量化に貢献。ダイハツ低燃費技術賞を受賞。  | 小型モータ採用による軽量化と旧仕様製品との搭載互換性を両立させた製品。   |

→ 1980s ..... 1990s ..... 2000s ..... → 2010s ..... 2020s ..... 2030s .....

→ 電子化へのグローバルな対応 ..... → 持続可能な社会への貢献

→ クルマに求められる性能向上を支えるため、  
精緻な電子制御による製品性能向上で貢献

→ ゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッションを目指した多様な燃料に対応する製品開発  
モビリティで培った技術を活かした未来社会への挑戦

## EGRバルブ 燃費性能向上への貢献

エンジンから排出された排気ガスを再循環させて新しい空気と混ぜることで、燃費の向上とNOx(窒素酸化物)の低減を図っています。燃費規制・排出ガス規制強化への関心の高まりを受けて1990年代後半から開発を始め、即応・大流量・制御性の高さが求められています。一度に大量の排気を流すことと閉弁時の密閉性を追求し、2010年代から高性能なDCモータ式製品を開発。高い技術が評価されています。

1990s

ステップモータ式



燃費向上意識の高まりに伴い幅広い  
車種で搭載が広がる。

2000s

ステップモータ式



弁の開閉速度を向上し、従来製品の  
半分の時間で全開・全閉が可能に。

2010s

ステップモータ式



流量増加を実現。定電流とハイポー  
ラ化により従来製品の2倍以上の最  
大流量が可能に。

DCモータ式



二重偏心弁の採用で大量・低洩れ  
量・小型化を同時に実現。文部科学  
大臣表彰科学技術賞を受賞。

キャニスタ

## 燃料蒸発ガス排出抑制装置からの進化

1960年代後半のアメリカにおける排出ガス規制への貢献から開発が始まりました。各国の度重なる規制強化に対してその都度新製品を開発し、進化させることで環境保護に貢献してきました。世界中の国や地域の特性に応じた環境配慮の取り組みを常に支え続け、環境に配慮したエバポ\*システムのトップメーカーを目指しています。

1970s

急速な排出ガス  
規制対応に貢献



全米排気規制の実施を受けて開発・  
生産を開始。蒸発ガス制御の基盤製  
品となった。

1990s

燃料蒸発ガス  
規制対応



北米の規制強化、駐車中や給油時の  
エバポ規制(ORVR規制)にも製品の  
多層化で吸着性能を向上させて対応。

2010s

世界初  
蓄熱材採用  
サーモキャニスタ



蓄熱材によって活性炭の温度を制御す  
ることで、キャニスタの性能が制限され  
るハイブリッド車特有の課題にも対応。

グローバルな  
規制強化に対応



各国のさらなる規制強化に対応すると  
ともに密閉タンクシステム用封鎖弁の機能も統  
合し新たなエバポシステムの開発を推進。

\*エバポレーション(エバポ)：駐車中や給油時などに燃料タンクから蒸発したガソリンが大気中に放出されるのを防ぐ技術。

# グローバル市場への展開

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 (2025年10月売却)
  - ◎スロバキア
- (生産会社3、販売会社1)

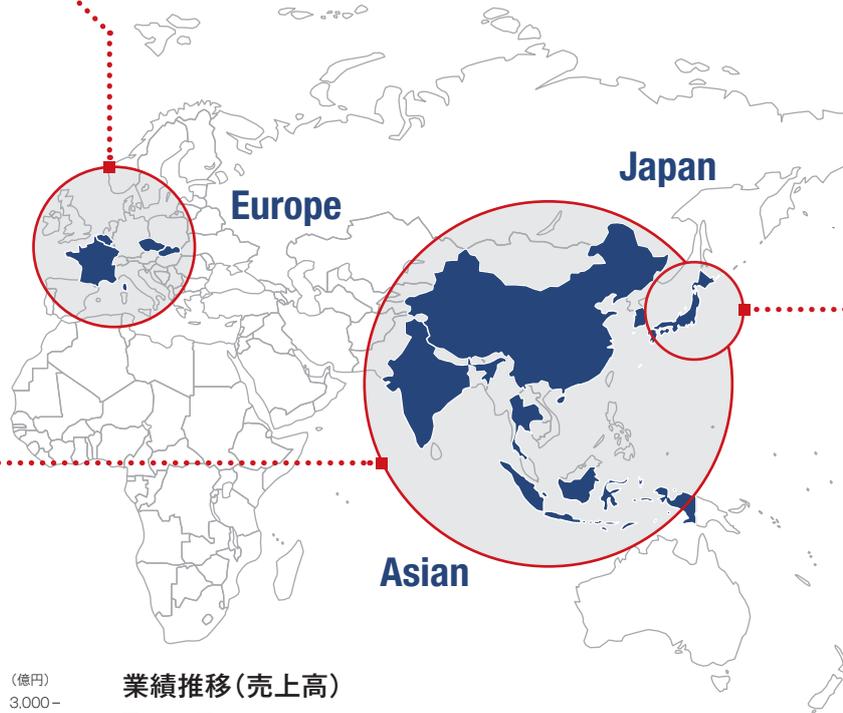
世界をリードする厳しい環境規制に应运えてきた地域です。事業譲受に伴う新規顧客に即応できる、高効率な生産体制を再構築し、拡販を目指します。

## アジア

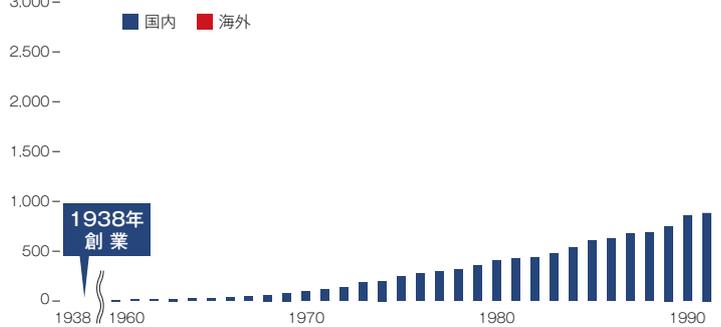
### 13社

- ◎中国 ◎タイ ◎インドネシア
  - ◎韓国 ◎インド
- (生産会社10、販売会社3)

インド・ASEAN地域は経済発展に伴うモーターゼーション到来の影響によりエンジン需要の拡大が続き、市場は大幅に拡大しています。これまで培った技術力と製品力を基に最重点地域として積極的な投資を行い、事業拡大を狙います。



業績推移(売上高)



## 地域別／製品別売上高比率(連結)



- 燃料系 39%
- 吸排気系 27%
- 排出ガス制御系 17%
- 動弁系 6%
- その他 3%



- 燃料系 70%
- 吸排気系 16%
- 排出ガス制御系 11%
- 動弁系 1%
- その他 1%

会社数

**30**社

(国内8社・海外22社)

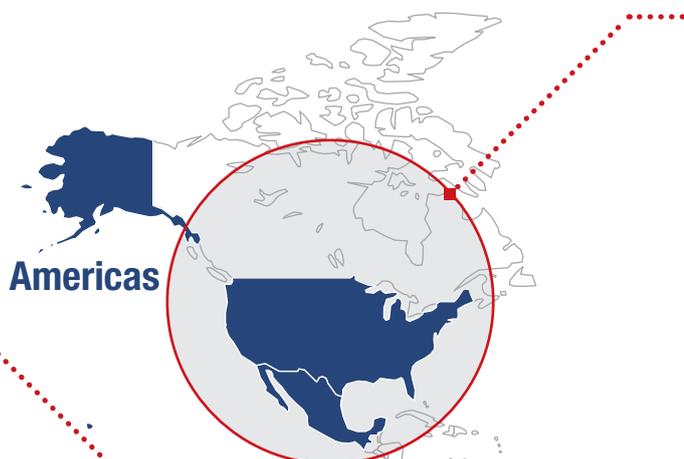
従業員数

**10,962**名

(連結)

**3,184**名

(単独)



米州 **5**社

◎アメリカ ◎メキシコ

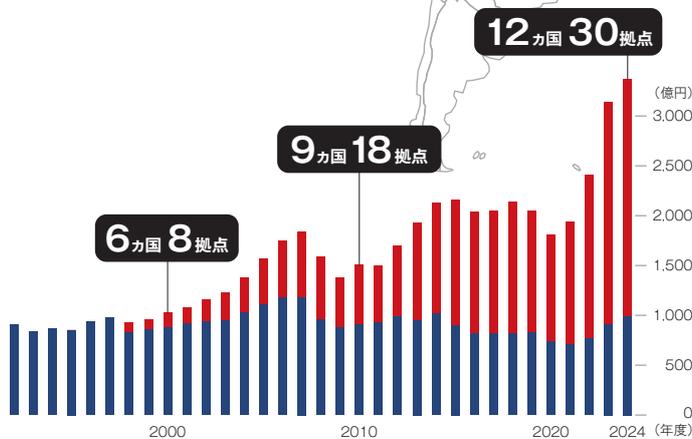
(生産会社4、販売会社1)

エンジン需要は減少が見込まれるものの、既存・新規顧客への訴求製品拡大によりパワートレイン事業の売上維持を目指します。また、電動化製品の導入でさらなる成長を狙います。

日本 **8**社

(本社1、生産会社5、その他2)

新製品・新技術開発の場として、エンジン関連製品のさらなる性能向上とグローバルの各市場特性に応じた製品開発を担います。モビリティで培った技術を応用し、業種・業界の枠を超えた未来社会への課題解決を目指します。



■燃料系 47% ■吸排気系 27% ■排出ガス制御系 23%  
■動弁系 2%



■燃料系 43% ■吸排気系 43%  
■動弁系 4% ■その他 10%

## 愛三グループのアイデンティティ – サステナビリティ経営を実践するための土台 –

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、幾度も変革を乗り越え、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、この精神を引き継いで真摯に業務に向き合う従業員からのメッセージを紹介します。

### 変革を乗り越えてきた



## チャレンジ精神

現在、私たちは燃料ポンプモジュール事業の譲受に伴う生産移管プロジェクトを推進しています。私は、移管スケジュール策定、生産エリア準備、製品品質維持、人員計画といった、移管元との多岐にわたる調整に尽力しています。

異なる企業文化や慣習を持つ移管元との円滑な連携は、お客様と愛三グループの信頼維持に不可欠であるとともに重要な課題でした。この課題に対し、**双方の利益最大化と共通目標の設定を最優先に、部門間のワーキンググループで議論を促進し、トップマネジメントへの定期的な進捗報告や本社との連携を通じ、調整を図ってきました。**

**この事業変革の経験は、新たなビジネスチャンスをつかむ上で極めて重要なステップであると確信しています。**愛三グループが持続的に成長し続けるため、今後も新規事業や新分野への挑戦を恐れず、積極的に貢献してまいります。

PT. Aisan Nasmoco Industri  
Factory Control /  
Production Control General Manager

Dwi Setyoko



### 重要機能部品を支える



## 「品質の愛三」への誇り

愛三グループの核心である品質への取り組みは、お客様からの信頼獲得と製品競争力向上の要です。従業員一人ひとりが品質向上に真剣に取り組み、職場環境の改善や効率化について活発な議論を交わしています。

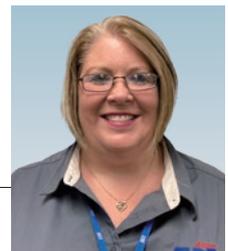
私たちは「個人の成長が会社の発展につながる」という考えのもと、教育・学習機会の拡大にも注力しています。品質を最優先事項とし、高品質製品の提供を通じて顧客の信頼向上を目指すにはどうするのが良いか、チームメンバーは日々の業務で具体的な改善に努めています。

この実現には、自由に意見交換ができる職場文化が不可欠だと考えています。チームメンバー全員との緊密な連携を通じ、部署を超えてコミュニケーションを交わし、**品質面で会社全体の強化を図ることが、魅力的で高品質な製品の提供につながり、強い会社に成長できると考えています。**

**品質向上への取り組みは、単なる業務ではなく、私たちの誇りと使命感からスタートしています。**この思いを常に持ち、愛三グループの競争力とおお客様の満足度向上を目指していきます。

Franklin Precision Industry, Inc.  
Manufacturing General Manager

Stacy Keen



規制強化の波に対応



## 環境技術

「私たちの製品やものづくりのあり方を通じて、かつての自然の美しさを、後世の人々のために守っていきます。」

愛三グループの強みは、水素やe-fuelなどあらゆる燃料への対応が既存技術の延長で可能な点です。今後、世界各国で環境規制が強化される中で、キャニスタやEGRバルブは、ますますその強みが活かされていくと感じています。

チェコに拠点を構える私たちは、**世界に先行する欧州の環境規制を単なる遵守の対象とするのではなく、持続可能な社会の実現に向けた先進的な取り組みの指針と捉え、積極的に対応を進めてきました。**具体的には、循環型経済への移行を目指す欧州グリーンディールへの対応として、樹脂ランナーの再利用やエバポ式浄水装置による工場排水の再利用を実施し、年間418トンの廃棄物削減を実現しました。今後は低CO<sub>2</sub>材を用いたものづくりや製品の軽量化などの取り組みを通じ、市場における信頼の獲得と、環境対応のリーディングカンパニーとしての地位確立を目指していきます。

Aisan Industry Czech s.r.o.  
Industrial Engineering  
Manager

Michal Morávek



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

私たちは愛三グループにおいて、工場間物流や建物管理など、ものづくりをスムーズに行うために不可欠な幅広い業務を担っており、その中で私は従業員食堂の運営を任されています。**単に美味しい食事の提供にとどまらず、**栄養バランスを考慮した健康的なメニューで健康経営への貢献、環境に配慮したサステナブル・シーフードの採用、さらには「TABLE FOR TWO」のプログラムを通じた発展途上国の子どもたちへの食糧支援など、**食堂運営の枠を超えて、社内外の多くの方に向けたSDGsへの貢献も積極的に行っています。**

食堂利用者からの「美味しかったよ」の声が一番のやりがいで、私の仕事に対する最高の原動力になっています。食事の提供を通して、従業員の皆さんはもちろん**社外の関係者にとっても活力となれるように貢献していきます。**

今後も従業員一人ひとりが笑顔で健康的な毎日を送れるよう、新たな取り組みにも挑戦していきたいと考えています。

愛協産業株式会社 食品部  
グループマネージャー

仙石 貴也





# 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 |



代表取締役社長

野村得之

Tokuhisu Nomura  
President, CEO

# 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 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CO<sub>2</sub>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、まずは人材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、電池バ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

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（もっとうものづくり強化）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、バスバーエンド（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。今後も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CO<sub>2</sub>・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と思定されますので、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、CO<sub>2</sub>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。特にキャッシュアロケーション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テイクの考え方は、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考えます。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れ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じてまいります。

**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割にも上りませんから、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よ。

**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で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だいている成果だと考えます。

**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されますので、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** 過去の取締役会の運営では、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か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・パワートレーンカンパニー統括、パワートレー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、パワートレー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メーカーはどれ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素晴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る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CO<sub>2</sub>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ご指摘ください。

**高山** CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、成長意欲ある人材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CO<sub>2</sub>材へ置き換えた場合の効果検証や、CO<sub>2</sub>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類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。

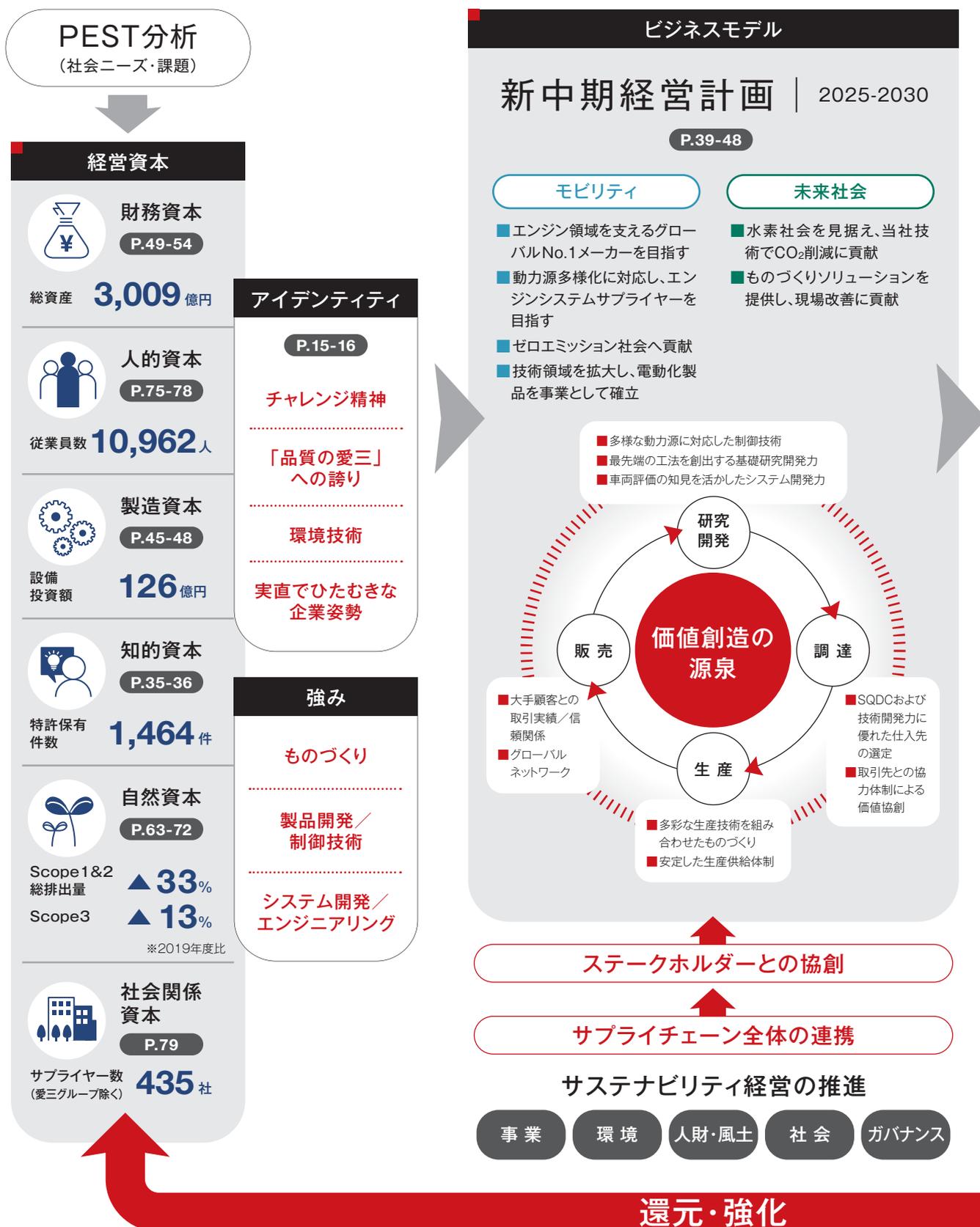
**高山** 組織が成長し続けるための根本は人ですからね。自分で考え、リスクを取って実行に移せる人財が増えていかないと大変革期を乗りきれないかもしれません。社員が自らチャレンジしたくなる仕掛けづくりを、私も考えていきます。

**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ひします。

# 価値創造ストーリー

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。



アウトプット

新中期経営計画の  
達成

モビリティ

あらゆるエネルギー・  
モビリティの進化に貢献

- ◎エンジン領域を支える  
グローバルNo.1メーカー
- ◎技術領域を拡大し、  
電動化製品を事業化

未来社会

モビリティの枠を超え  
社会課題解決に貢献

- ◎既存技術を活用し  
アンモニア・水素活用  
技術を確立
- ◎新しいものづくりの提案で  
製造現場を革新

マテリアリティ(重要課題)

P.61-62

E

知恵と技術で  
循環型社会に貢献

S

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

G

地域と共生し  
持続的社會に貢献

信頼される  
ガバナンス体制の構築

アウトカム

社会的価値

クリーンで安全・安心な  
モビリティの実現

- ◎環境技術を活かし、  
低CO<sub>2</sub>・脱炭素に向けた  
製品開発
- ◎エンジンシステム  
サプライヤーとして、安全・  
安心なモビリティへの進化を  
支える

暮らしやすい豊かな社会へ  
プラス1の価値創出

- ◎非モビリティ分野への  
可能性を広げる「未来づくり」
- ◎蓄積した技術と新たな創造  
により水素社会の実現に貢献

経済的価値 (2030年度目標値)

売上高 **5,500** 億円

営業利益  
(率) **440** 億円  
(8.0%)

ROE **14.0**%

環境的価値

当社製品搭載による  
自動車の走行時  
CO<sub>2</sub>排出量の低減

脱炭素に資する事業

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。

高い技術力と「品質の愛3」を守り抜いてきた強い信念を受け継ぎ、事業活動を通して新たな価値を創造し、誰もが暮らしやすく地球環境にやさしい豊かな社会の実現に貢献することを目指します。

今をもっと快適に、

これまで取り組んできた環境技術やモビリティの中核を支えるシステム開発技術により、環境負荷の低減と運転の楽しさ、乗り心地の良さを両立させた、クリーンで安全・安心なモビリティを世界中に提供できるように貢献します。人にも地球にも快適な存在へとモビリティの価値を高め、パートナーとともに持続的成長を目指します。

未来の子どもたちに  
安心と笑顔を。

モビリティの可能性を広げ、暮らしに豊かさと笑顔をもたらす新たなソリューションを提案し「未来づくり」で社会に貢献します。子どもたちに、いつまでも安心して笑顔で過ごせる未来を届けることを目指します。

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

## 経営資源

「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   |
|------------------------|---|--|
| <b>財務資本</b><br>P.49-54 | 総資産 ————— 3,009億円<br>売上高 ————— 3,372億円<br>営業利益 ————— 183億円<br>自己資本比率 ————— 45.1%<br>営業キャッシュフロー ————— 282億円<br>ROE ————— 9.8%<br>ROIC ————— 8.1%             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本コストを上回る経営効率の追求</li> <li>■ PBR1倍以上を早期達成</li> <li>■ ROICツリー活用</li> <li>■ 株主還元35%</li> <li>■ 将来への積極投資</li> </ul> |
| <b>人的資本</b><br>P.75-78 | 従業員数<br>日本 ————— 4,054名<br>海外 ————— 6,908名<br>ソフトウェア人財 ————— 105名   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業拡大の要となる専門人財獲得と育成</li> <li>■ 多様な人財の活躍によるイノベーションの創出</li> <li>■ 困難な課題にチャレンジする職場風土への変革</li> </ul>                 |
| <b>製造資本</b><br>P.45-48 | 設備投資額 ————— 126億円<br>有形固定資産 ————— 861億円<br>製造拠点数<br>日本 ————— 本社+3拠点<br>海外 ————— 16拠点  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ インド・ASEAN事業拡大と拡販</li> <li>■ 生産集約</li> <li>■ 電動化製品生産準備</li> <li>■ 革新ものづくりの推進</li> </ul>                          |
| <b>知的資本</b><br>P.35-36 | 研究開発費 ————— 134億円<br>特許保有件数<br>日本 ————— 645件<br>海外 ————— 819件   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ カーボンニュートラル燃料・規制強化に向けた製品開発</li> <li>■ 電池システム製品への人的資本投入</li> </ul>  |
| <b>自然資本</b><br>P.63-72 | CO <sub>2</sub> 排出量削減<br>Scope1&2 ————— 33%減(2019年比)<br>Scope3 ————— 13%減(2019年比)<br>廃棄物排出削減 ————— 41%減(2019年比)<br>再生可能エネルギー率 ————— 23%<br>創エネルギー率 ————— 0% | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続可能な循環型社会の構築</li> <li>■ 攻めと守りの施策</li> </ul>  |
| <b>社会関係資本</b><br>P.79  | サプライヤー数 — 435社(愛三グループ除く)<br>機関投資家との対話 ————— 88件   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サプライヤーとの対話強化</li> <li>■ 協働ものづくり活動の推進</li> <li>■ 持続可能なバリューチェーンの構築</li> </ul>                                     |

| 具体的施策   | アウトプット目標  | アウトカム |
|---|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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</li> <li>◎PER：成長戦略、株主還元、ESG・IR活動の強化を通じて向上</li> <li>◎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</li> </ul> | <p><b>2030年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高 ————— 5,500億円</li> <li>営業利益 ————— 440億円</li> <li>営業利益率 ————— 8.0%</li> <li>純利益 ————— 280億円</li> <li>ROE ————— 14.0%</li> <li>ROIC ————— 11.0%</li> <li>PBR ————— 1倍以上</li> </ul>                  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎電動化製品ソフトウェアの人財育成</li> <li>◎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</li> <li>◎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</li> </ul>                        | <p><b>2030年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア・電子人財 ————— 270名</li> <li>デジタル人財 ————— 220名</li> <li>女性マネージャー数 ————— 110名(13%)</li> <li>海外拠点幹部職ナショナルスタッフ充足率 — 90.0%</li> <li>従業員エンゲージメントスコア — 60ポイント</li> <li>男性育児休業取得率 ————— 90.0%</li> </ul>  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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</li> <li>◎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</li> </ul>    | <p><b>2025~2027年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資額 ————— 500億円</li> </ul>   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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、エバポ規制強化に向けた製品開発の推進</li> </ul>   | <p><b>2025~2027年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費 ————— 430億円</li> </ul> <p><b>2030年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル知的財産蓄積 — 500件</li> </ul>  |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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<sub>2</sub>材活用や、再生材への材料置換、製品の軽量化を推進</li> <li>◎電動化・クリーンエネルギー領域：新たな商品開発</li> </ul>  | <p><b>2030年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>Scope1&amp;2 ————— 60%減(2019年比)</li> <li>Scope3 ————— 28%減(2019年比)</li> <li>廃棄物排出削減 ————— 5%減(2019年比)</li> <li>再生可能エネルギー率 ————— 55%</li> <li>創エネルギー率 ————— 5%</li> </ul> |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◎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</li> </ul>   | <p><b>2030年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>統合データプラットフォームの構築活用</li> <li>新分野技術の</li> <li>カーボンニュートラル産学官連携 — 25件</li> </ul>  |       |

## 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の価値創出

## 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

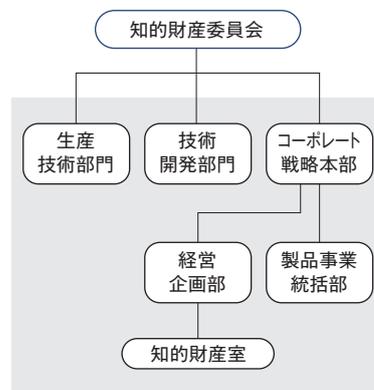
知的財産(特許、意匠、商標)により適切に知的財産権を取得し、企業ブランド力向上とお客様体験の保護を行う。

### 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。

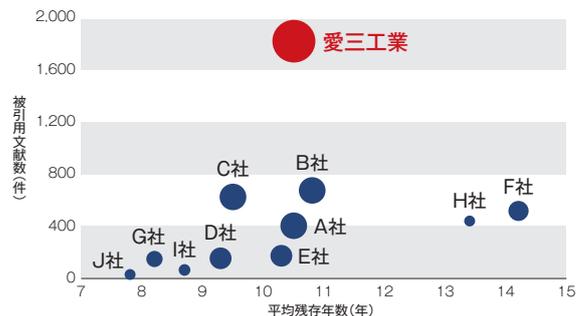


### 事業製品の特許ポートフォリオの強化

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。

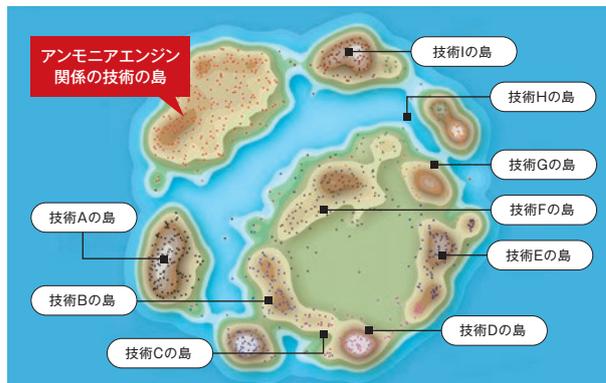
### FPM主要サプライヤーの特許ポジショニング



## 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。

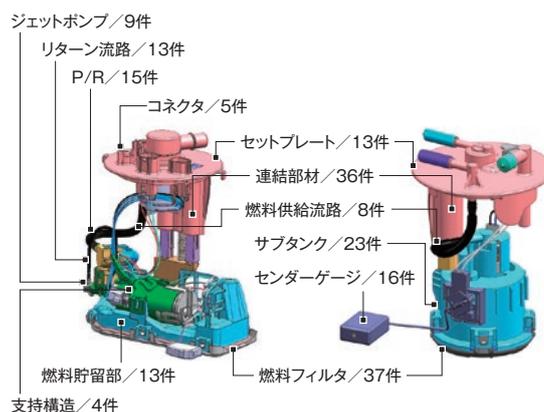


## 自社特許保護と他社特許尊重、ブランド保護

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。

## 製品ごとの特許出願状況



## 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合金セミソリッド鑄造     |
| 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       |



# Growth

Strategy

---

## 02 成長戦略

### Point

当社のありたい姿を実現するため、  
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、  
モビリティの枠を超えた分野へもコア技術の応用を推進します。

モビリティの進化を支える高品質な製品をサプライチェーン全体で供給し、  
安全・安心なモビリティの実現に貢献します。

### Contents

---

|                     |    |
|---------------------|----|
| 新中期経営計画 .....       | 39 |
| 財務担当執行幹部メッセージ ..... | 49 |
| 品質マネジメント .....      | 55 |

## 主要戦略の振り返りと新中期経営計画

### 2015-2018

中期経営計画

### 2019-2022

中期経営計画

### 2023-2025

中期経営計画

#### コア技術を究め 飛躍への足場固め

##### 基本方針

- コア製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)

#### MMK活動浸透で 強固な収益体質づくり

##### 基本方針

- 主力4製品を世界に誇る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
- 新たなモビリティソリューションを提供

##### 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

#### 燃料ポンプモジュール 事業譲受により 世界No.1へ

##### 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

##### 主な成果

- 燃料ポンプモジュール事業譲受・ブランド変更完了
- 電動化製品事業への参入  
(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

## 売上高と株価推移

売上高(億円)

■ 売上高    ■ 愛三工業株価    ■ 移動平均線(25)    ■ 移動平均線(75)



# 2025-2030 新中期経営計画



## VISION2030 「この手で笑顔の未来を」の実現

### 基本方針

- 環境技術を活かし、低CO<sub>2</sub>・脱炭素に向けた製品開発
- エンジンシステムサプライヤーとして、安全・安心なモビリティへの進化を支える
- 非モビリティ分野への可能性を広げる「未来づくり」
- 蓄積した技術と新たな創造により水素社会の実現に貢献

### 実現に向けた環境認識

世界各国で強化が進む排出ガス規制や多様化するエネルギーに対し、培った技術力と製品力で貢献を続けます。

モビリティ事業で培った技術を応用し、新領域への貢献と未来社会に向けたものづくり変革を目指します。

#### 各国の排出ガス規制強化年表



#### 非モビリティ

発電機

インフラ

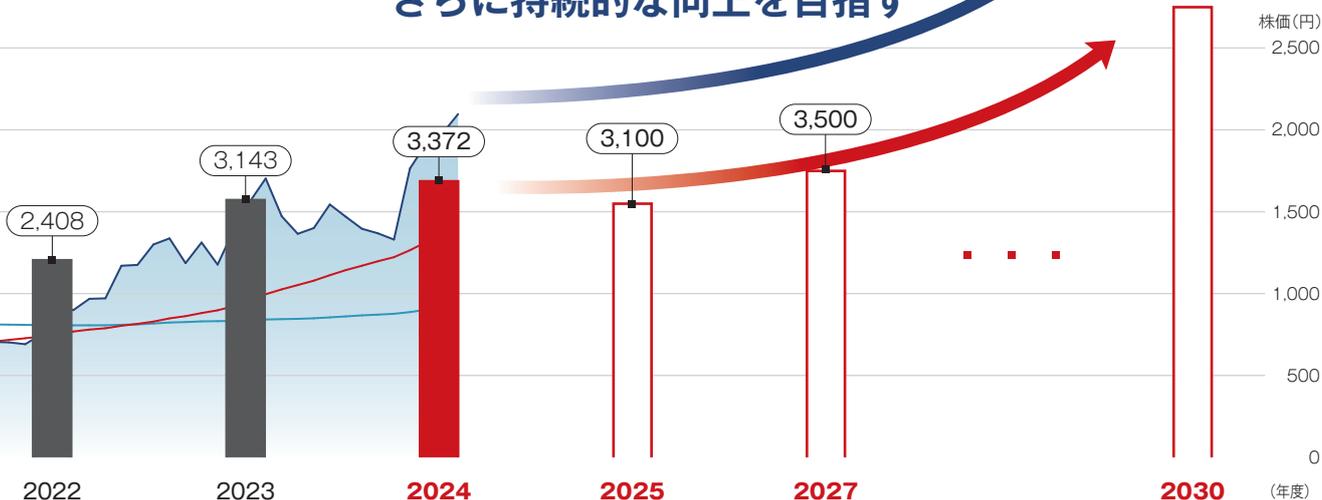
宇宙

#### 革新ものづくり

ロボット  
パッケージ  
ソリューション

早期にPBR1倍以上を達成し、さらに持続的な向上を目指す

売上高目標  
**5,500**億円

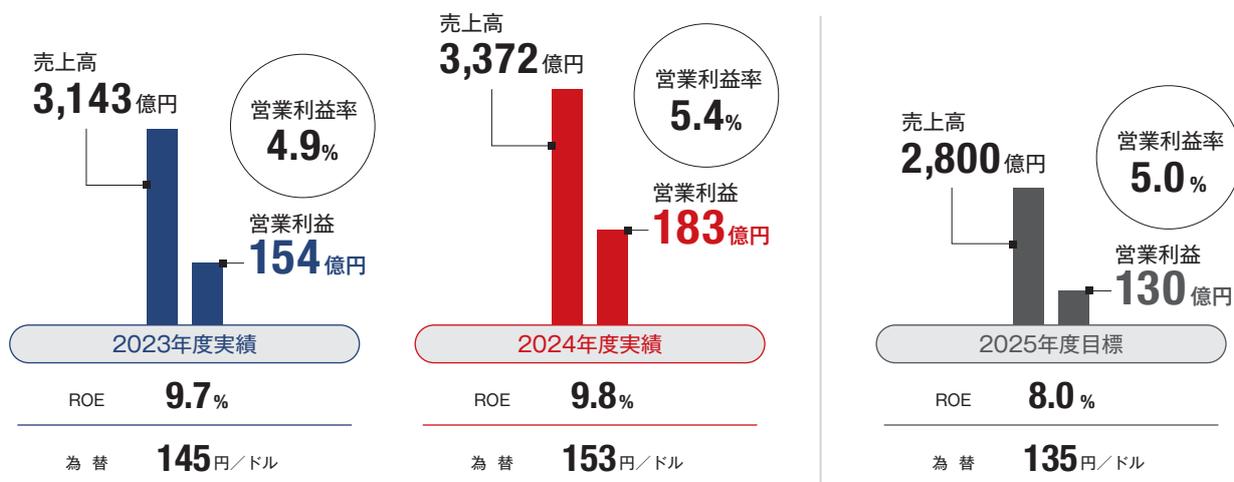


## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画で掲げた2025年度経営目標は、生産性向上・収益改善活動「MMK(もっものづくり強化)活動」の対象範囲拡大や為替影響により、売上高、営業利益、ROEにおいて計画を前倒して達成しました。

愛三グループが進めてきたMMK活動では、得意先やサプライヤーと一体となり、徹底した収益改善に取り組んできました。自社工場だけにとどまらず、二次、三次取引先の生産現場へも足を運び、工程の無駄や過剰な品質コストの発生原因を丁寧に洗い出し、改善を進めました。こうした取り組みを通じ、グループ全体での生産性向上と収益改善を実現しています。

## 前中期経営計画の経営目標達成状況



## 前中期経営計画における各事業戦略の成果と課題

- 燃料ポンプモジュール事業譲受の結果、世界シェアNo.1を実現
- 電動化・クリーンエネルギー領域で、次世代につながる成果を実現

|  | 成果   | 課題 |
|--|--|----|
| <b>パワートレイン事業</b><br>◎ MMK活動<br>グローバル展開で競争力強化<br>◎ 燃料ポンプモジュール事業の統合効果の最大化              | ◎ エンジンシステムサプライヤーへの進化<br>◎ グローバル拡販戦略の強化と確実な実行 |    |
| <b>電動化製品事業</b><br>◎ 電動化製品複数受注<br>・バスパーエンド(バッテリー構成部品)<br>・小型モビリティ用コントローラ<br>・高電圧分岐BOX | ◎ 市場投入への具体的なアクション計画立案・実行(他社との連携強化含む)         |    |
| <b>クリーンエネルギー技術活用</b><br>◎ アンモニア燃料電池発電ユニットの実証実験開始                                     | ◎ 市場投入への具体的なアクション計画立案・実行(他社との連携強化含む)         |    |

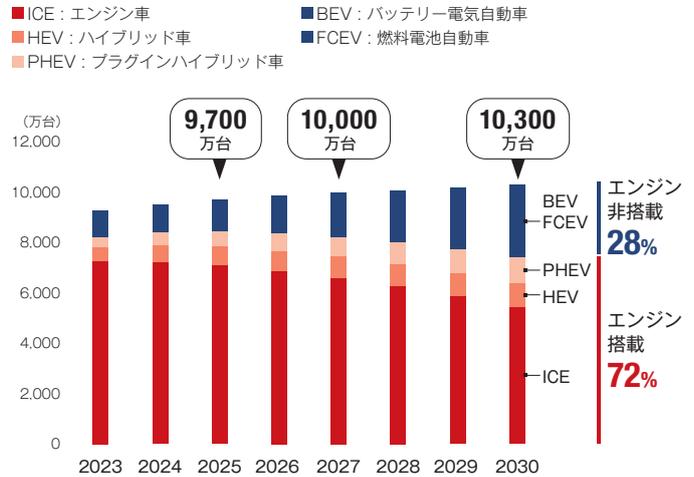
## 社会情勢・市場変化と予測

愛三グループでは、今後の世界自動車生産台数は2030年に向けて徐々に増加すると予想しております。

また、プラグインハイブリッド車を含めたエンジン搭載車は、2030年においても72%を占めると想定しており、この領域では製品競争力に磨きをかけ、カーメーカーでのエンジン維持改良における開発業務の受託を目指すなど、市場シェアの拡大でさらなる成長を推し進めてまいります。

一方でエンジン非搭載車は、今後2030年までに市場の28%まで生産台数が拡大すると予想しております。この領域においても、これまでエンジン搭載車で培った燃料制御技術などの知見を応用し、新しいエネルギーを動力源とするモビリティへの貢献を進めます。

## 世界自動車生産数予測

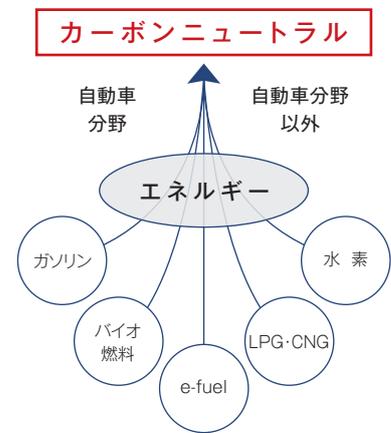


## 変化をチャンスに変える施策

愛三グループは、これまで培ってきたガソリン燃料を効率的に供給・制御する技術を活用したエンジン機能部品を中心に製品を揃えています。長年にわたり世界規模での厳しい排出ガス規制強化に対応してきた製品競争力をさらに高め、燃費向上・排出ガス低減への挑戦を継続します。

また、ゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッションに向けてガソリン以外のさまざまな燃料を動力源としたモビリティが注目を集める中で、いずれの燃料にも対応可能なパワートレイン部品を供給し、社会課題解決への貢献を進めます。

加えて、エンジン性能を最大限に引き出すための燃料(液体)と空気(気体)の流れを制御する技術や、排気ガスに含まれる有害物質を吸着して空気中への放出を防ぐ技術を応用し、アンモニアから水素を抽出して発電する技術の実用化を進めるなど、社会の変化をチャンスと捉えて事業領域を深化・拡大していきます。



## 多燃料対応の状況

| 既存製品       | 燃料     | パワートレイン      |
|------------|--------|--------------|
| 封鎖弁        | ガソリン   | ICE・HEV・PHEV |
| EGRバルブ     | バイオ燃料  |              |
| 燃料ポンプモジュール | e-fuel |              |
| キャニスタ      | LPG    | ICE・HEV・PHEV |
| スロットルボデー   | CNG    |              |
| インジェクタ     | 水素     |              |
|            |        | FCEV         |

エンジン搭載 (ICE・HEV・PHEV) | エンジン非搭載 (FCEV)

## 新中期経営計画 概要

愛三グループは、目指す姿であるVISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現に向けて、2025年2月に2030年度を達成年度とする新中期経営計画を策定しました。この計画では、目指す姿の実現に向けた事業の取り組みを「モビリティ」「未来社会」の2つの柱で捉え、「モビリティ」においては「パワートレイン事業」および「電動化製品事業」、「未来社会」においては「クリーンエネルギー技術活用」および「ものづくりソリューション提供」での貢献を目指しています。

## 事業方針

モビリティ

### あらゆるエネルギー・モビリティの進化に貢献

パワートレイン事業

- エンジン領域を支え続けるグローバルNo.1メーカーを目指す
- 動力源多様化に対応し、開発パートナーとして顧客に選ばれるエンジンシステムサプライヤーを目指す
- 環境技術No.1メーカーとして、ゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッション社会へ貢献

電動化製品事業

- エンジンで培った既存技術とものづくり力の強みを活かし、技術領域を拡大することで電動化製品を事業として確立

### 将来的に事業化を目指す領域

未来社会に向けた  
第一歩

### モビリティの枠を超え社会課題解決に貢献

クリーンエネルギー技術活用

- 次世代の再生可能エネルギー需要に必要な水素社会を見据え、当社技術でCO<sub>2</sub>削減に貢献

ものづくりソリューション提供

- ノウハウを活かしたものづくりソリューションの提供で、継続的な現場改善・生産性向上に貢献

## モビリティの生産戦略

愛三グループは地域ごとの市場特性に対応した戦略を展開し、事業拡大と成長を目指しています。インドやASEAN地域ではエンジン需要の拡大に伴い事業の成長を想定しており、日本や米州では製品拡大や電動化製品の導入を通じて売上増加を図ります。一方、中国では売上変動に左右されない利益体質確立に向けて柔軟で効率的な生産体制を構築し、欧州や韓国では生産体制の再構築後に拡販による売上維持を目指すなど、地域の市場特性に合わせた戦略を実行してまいります。

### 地域ごとの環境変化に柔軟に対応し、グローバル最適生産体制を再構築

| 地域        | エンジン需要 | 売上(当社) | 方針   |
|-----------|--------|--------|--|
| インド・ASEAN | 大幅増    | 大幅増    | ◎最重点地域として積極的な投資を行い事業拡大を狙う                  |
| 日本・北米     | 減      | 増      | ◎パワートレイン製品拡大により売上維持<br>◎電動化製品の導入でさらなる成長を狙う |
| 中国        | 減      | 減      | ◎量変動に柔軟に対応した効率的な生産体制構築                     |
| 欧州        | 減      | 維持     | ◎生産体制を再構築、拡販により売上維持                        |

43

## 経営目標値

愛三グループは2027年度の経営目標値として、売上高3,500億円、営業利益270億円、純利益175億円、ROE12.0%という目標を掲げています。さらにその先の2030年度に向けて意欲的な成長目標を掲げ、事業拡大と資本効率向上の両立を目指してまいります。

また、現在PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回る状況にあります。早期に1倍以上を達成し、その後も持続的な向上を目指します。その実現に向けて、ROE(自己資本利益率)を現状の10%から12%へ引き上げるとともに、PER(株価収益率)についても、成長戦略の推進、株主還元強化、ESGやIR活動の充実を通じて向上を図ってまいります。

### 事業拡大と資本効率向上の両立を目指し、 事業規模・収益性・資本効率性のバランスを確保した経営目標値を設定

|         | 2024年度実績        | 2027年度目標              | 2030年度目標        |
|---------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| 売上高     | 3,372億円         | 3,500億円               | 5,500億円         |
| 営業利益(率) | 183億円<br>(5.4%) | 270億円<br>(7.7%)       | 440億円<br>(8.0%) |
| 純利益     | 132億円           | 175億円                 | 280億円           |
| ROE     | 9.8%            | 12.0%                 | 14.0%           |
| ROIC    | 8.1%            | 9.5%                  | 11.0%           |
| 為替      | 153円/USドル       | 145円/USドル             | 145円/USドル       |
| PBR     | 2024年度末時点 0.98倍 | 早期に1倍以上を達成し、持続的向上を目指す |                 |

**目 標**

## PBR 1 倍以上

**ROE向上**  
 利益の持続的成長と併せて資本効率の向上も追求  
 例：ROICツリーの活用

**PER向上**  
 成長戦略の強化 ▶ 新中期経営計画の確実な実行  
 株主還元強化 ▶ 配当性向35%以上  
 ESG・IR活動の強化 ▶ 多様な対話機会の創出  
 開示情報の充実

## サステナビリティ経営

### 経営理念・サステナビリティ基本方針・VISION2030を基にESGの取り組みを強化

愛三グループは、事業活動を通してESG全体での課題解決に向けた取り組みを進めています。環境分野では、「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つを柱とし、温室効果ガスの削減や電動化製品の開発を通じて、持続可能な循環型社会の実現を目指します。社会分野では、「インダストリー5.0」の実現を目指し、IoT・AI・ビッグデータを活用した革新的な製造プロセスを推進するとともに、多様性を重視した人財育成やイノベーション創出に注力しています。ガバナンス分野では、コーポレートガバナンス体制の強化、経営と執行の分離、透明性の確保に取り組み、迅速かつ信頼性の高い意思決定と執行を実現していきます。これらを通じて、持続可能な社会と企業価値の向上を目指してまいります。



モビリティ パワートレイン事業

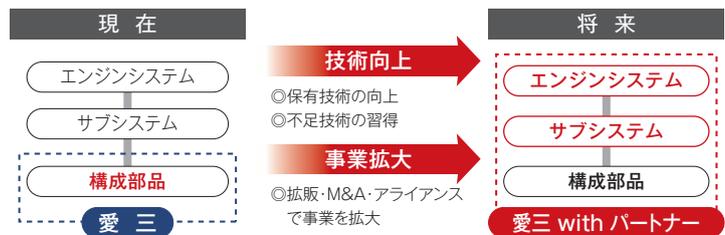
## 事業領域を広げて、 エンジンシステムサプライヤーを目指す

愛三グループは、収益の柱であるモビリティ分野において、パワートレイン事業を通じて「エンジンシステムサプライヤー」となることを将来目指す姿として掲げております。

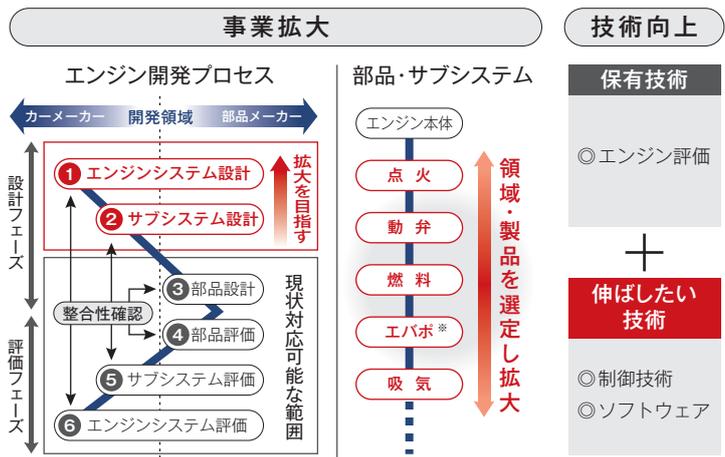
現在は主にエンジンを構成する部品の生産・販売を行っていますが、技術のさらなる向上と事業の拡大を着実に進めることで、エンジン周辺の技術を極め、お客様からエンジンシステムやサブシステムまでを幅広く任せいただけるパートナーとなることを目指しています。

部品単品の提供にとどまらず、システム全体の提案を通じて、エンジンシステムサプライヤーとしての地位を確立してまいります。

そのため、技術向上に加え、事業拡大にも注力し、エンジン開発プロセスにおける対応範囲を拡大させ、サブシステム設計やエンジンシステム設計へと進化を遂げることを目指しています。また、部品やサブシステムについては、開発対象領域でのM&Aやアライアンスなどの積極的な活用を通じて、担当製品の幅を広げていきます。



技術向上と事業拡大を確実に実行し、  
**プロフェッショナルとしてエンジン周りの技術を極める**



\*エバポレーション(エバポ): 駐車中や給油時などに燃料タンクから蒸発したガソリンが大気中に放出されるのを防ぐ。

## パワートレイン事業のグローバル戦略

### 最重点地域のインド・ASEANで事業拡大を狙う

愛三グループは、最重点地域として位置づけているインドおよびASEANにおいて、積極的な拡販戦略を展開しています。

インドでは、2027年に燃料の多様化が進むとともに、2030年には排出ガス規制がさらに強化されることが予想されています。これらの環境規制の動向に対応するため、多燃料対応の燃料ポンプモジュールの市場投入や、各規制に適合した製品の提供を通じて、さらなる拡販を目指してまいります。

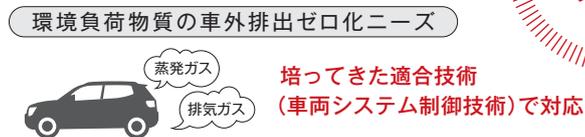
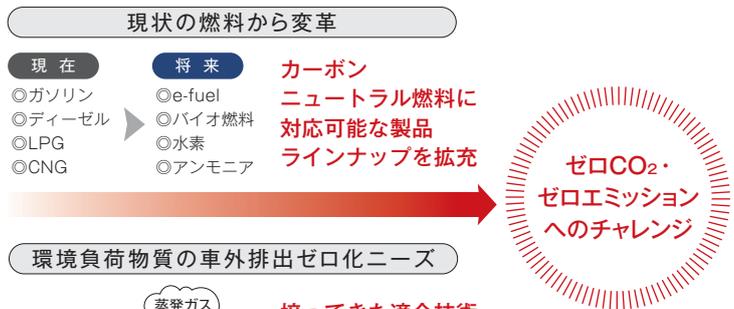
また、生産拠点の拡大にも積極的に取り組んでおり、今後も継続的な投資を行うことで、事業の拡大に向けた基盤を着実に構築してまいります。これらの取り組みを通じて、インド市場におけるプレゼンスをさらに高め、持続的な成長を実現してまいります。

## コア製品の性能向上、 ゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッションに貢献する製品開発

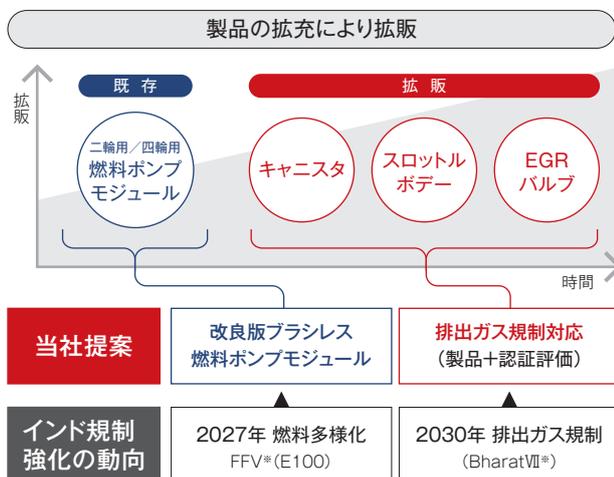
これまでの事業で培った技術力を応用し、ゼロCO<sub>2</sub>やゼロエミッションの実現に向けた取り組みも進めています。私たち愛三グループは現在のガソリンを中心とした燃料からe-fuelやバイオ燃料などのカーボンニュートラル燃料への変革が起き、環境負荷物質の車外排出ゼロ化へのニーズが高まると予想しています。これらのニーズに応えるため、カーボンニュートラル燃料に対応可能な製品ラインナップの拡充や、燃料蒸発ガスの排出抑制技術を通じてゼロCO<sub>2</sub>やゼロエミッションの達成に貢献していきます。

具体的には、ゼロCO<sub>2</sub>に向けてエタノール100%燃料に対応可能なブラシレス燃料ポンプの改良版を開発中です。

また、ゼロエミッションに関しては、排出ガス規制に対応する製品を提供し、各国の認証に対応可能な適合技術と設備を備えて、確実に対応できる体制を整えています。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た挑戦を続けてまいります。



|         | ゼロCO <sub>2</sub>  | ゼロエミッション  |
|---------|--|---|
| 周囲環境の変化 | <b>カーボンニュートラル燃料対応</b><br>◎アルコール含有率増の制度化<br>◎e-fuel<br>◎バイオ燃料                                 | <b>排出ガス規制強化</b><br>ex. 欧州：Euro7 米国：LEV IV<br>インド・ASEANもさらなる規制強化   |
|         | <b>車両変革</b><br>◎PHEV(エンジン稼働減)によりタンク内残留燃料劣化   | <b>ORVR*規制拡大の予想</b><br>◎米国・中国から世界各地へ制度拡大<br>※Onboard Refueling Vapor Recovery control (給油時の大気中への蒸発燃料放出防止) |
| 取組み具体例  | <b>改良版ブラシレス燃料ポンプの開発</b><br>◎E100*まで対応可能<br>◎燃料の品質を問わずメンテナンスフリー化<br>※E100：燃料中のエタノール含有量100%を示す | <b>製品+認証評価で規制クリアに貢献</b><br>キヤニスタ封鎖弁 ⊕ 認証評価  |



\*FFV(フレキシブル・フューエル・ヴィークル)：ガソリン・エタノールの混合燃料で走行可能な車を示す ※BharatVII：インドの排出ガス規制。欧州規制と同等の強化が予測される

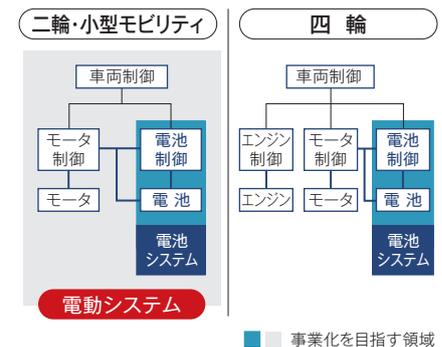
モビリティ 電動化製品事業

## 培った技術の応用で電動化製品を事業として確立

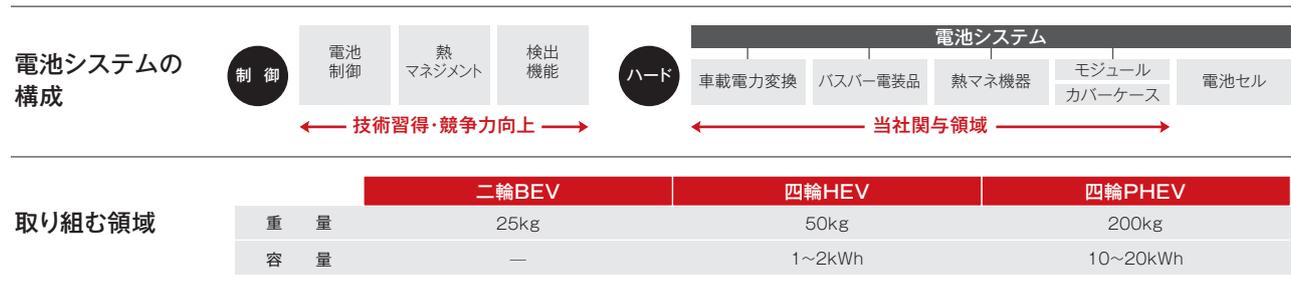
愛三グループは電動化領域への参入にあたり、電動車の性能向上の中心的要素であり、今後さらなる進化と変革が期待される「電池システム」および「電動システム」を重点的な取り組み領域と位置づけています。エンジン関連部品開発で培った、多様な部品を最適に制御しエンジン性能を最大限に引き出す技術の活用と、社内の機械系エンジニアのソフトウェア開発分野へのリスキリング(P.77参照)により、電池制御や熱マネジメント分野での貢献を目指します。

最初のステップとして二輪車や小型モビリティ向けの電池システムの開発・制御に挑戦し、さらにフィールドを広げて電動システムへの領域拡大の可能性を追求します。また、並行して四輪車における電池システムの事業化にも取り組みます。これらを通して電動化製品事業の拡大とモビリティ分野における持続的な成長を実現していきます。

### 「電池システム」・「電動システム」範囲イメージ



### 電池システムの方針



多種多様な電動部品制御を確実に実施するためには、個々の部品についての知見を獲得することが求められます。愛三グループはものづくりのノウハウの中で特にプレスや異物管理の技術を活用し、電池セルケース・カバーの生産を進めていきます。加えて、ハイブリッド車向けバッテリー用バスバーエンド、小型モビリティ用コントローラなどの関連製品も受注しました。すでに他社が先行している市場ではありますが、当社のものでづくりの強みである多様な生産技術や自動車業界での厳しい品質管理、短期の製品サイクルへの対応、ニーズに合わせた高効率な生産を可能にする力で、モビリティ分野における電動化製品事業の成長を実現していきます。

### 愛三グループのものづくりの強み

#### 1 生産技術・品質管理

- ◎87年間で培った多様な生産技術
- ◎自動車業界での厳しい品質管理

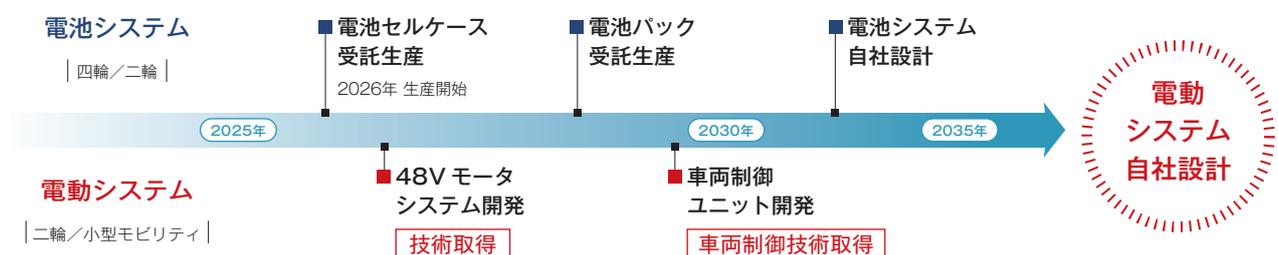
#### 2 製品革新への対応

- ◎変化に強いラインづくり
- ◎協働ロボット、マルチ組付ライン

#### 3 コスト競争力

- ◎トヨタ生産方式に基づいた効率的な生産
- ◎設計・生産技術・製造部門の一体活動

### 電動化製品事業ロードマップ



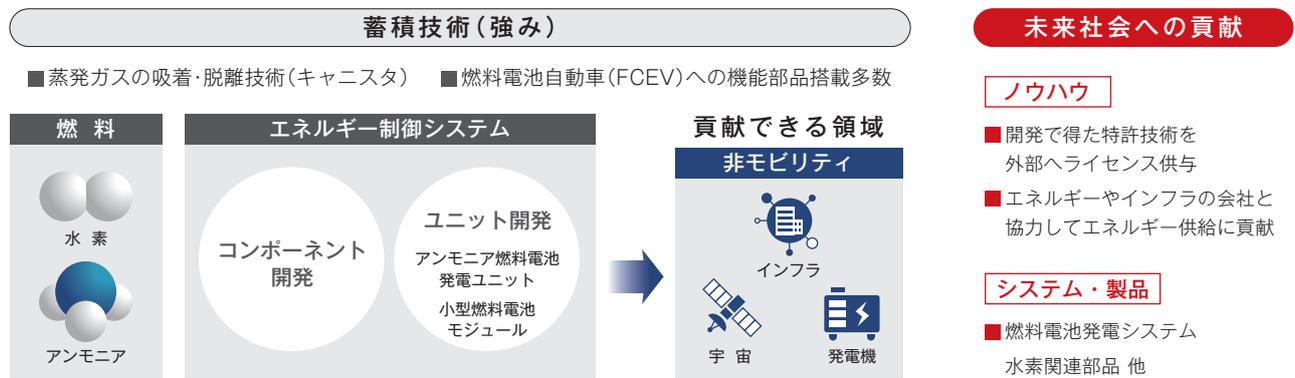
未来社会

クリーンエネルギー技術活用／ものづくりソリューション提供

## 愛三グループ総力でモビリティの枠を超えた価値創造

アンモニア・水素の活用技術確立に向け、これまでモビリティ事業で培った燃料制御技術を基盤に、非モビリティ領域への挑戦を進めています。愛三グループは、キャニスタで培った蒸発ガスの吸着・脱離技術や、燃料電池自動車の機能部品開発で得た知見を活用し、水素やアンモニア燃料の新たな可能性を追求しています。アンモニアから水素を取り出し発電するシステムの開発をはじめ、モビリティの枠を超え、インフラ、発電機、さらには宇宙産業など多岐にわたる分野での貢献を目指しています。

### 既存技術を活用し、非モビリティ領域にも挑戦



TOPIC

### Aisanみらい工場で実用化へ 2025年度下期に試運転開始

アンモニア・水素発電の実証実験において、小型の10kW発電システムの実用化に向けた開発が進んでいます。現在、Aisanみらい工場にて発電用実証実験設備の準備が進行中であり、2025年度下期に試運転を含めた稼働が開始される予定です。

## 協働ロボット・未来のものづくりをサプライチェーン全体へ浸透

人とロボットが共存する作業現場の実現を目指し、愛三グループがこれまで培ってきたノウハウを活かした協働ロボットパッケージを提供していきます。このパッケージにより作業の自動化を推進し、工程内の待機時間削減などを実現して、製造現場の効率化と改善に貢献します。

特に部品製造現場において、人に寄り添うロボットの活用拡大を目指し、軽量部品を扱い単純作業を行う工程をターゲットに、安価で操作が簡単なロボットを活用したソリューションを提供していきます。

愛三グループの協働ロボットパッケージは、仕様検討から設備製作にとどまらず、生産準備や工程改善までを一体でサポートする総合的な提案を行います。

### 協働ロボットパッケージでお客様の生産現場の革新に貢献



# VISION2030の 実現に向けて、 新中期経営計画の計画達成を、 財務面から支えていきます。

経理担当 執行幹部

佐藤 健二



## 2024年度の振り返り

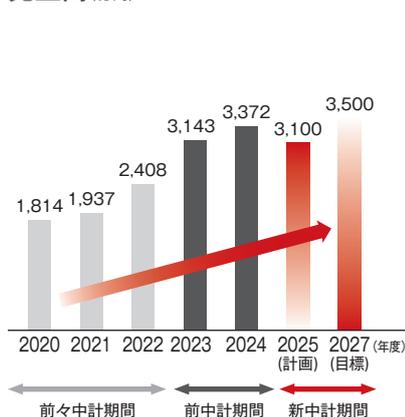
2024年度の世界経済は、緩やかな持ち直しがみられたものの、各国の政策動向や、中国における景気減速などの要因から不透明な状況が続きました。自動車業界においても、米国の新政権発足による対外政策の影響などがみられましたが、全体として緩やかな回復基調で推移し、北米市場ではEV政策の方針転換などによりハイブリッド車の販売が増加しました。一方、中国市場では市場全体の販売台数は増加しているものの、日系各社は販売台数が低調に推移しており、厳しい状況が続いております。

このような経営環境の中、当社はパワートレイン事業の競争力強化、電動化製品開発の加速、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。

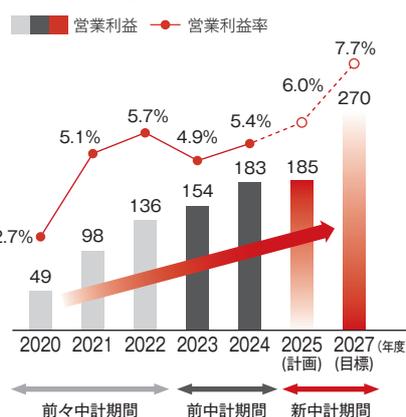
「パワートレイン事業の競争力強化」につきましては、従来より進めてきたMMK(もっともづくり強化)活動のグローバル展開が進み浸透してきたことにより、サプライチェーン全体での競争力を強化し、変化の激しい経営環境下でも柔軟に対応できる体質をつくることができました。また、2022年9月にデンソーから譲り受けた燃料ポンプモジュール事業においては、当社へのブランド変更が完了し、2024年度より生産委託から順次自社生産に切り替えるとともに、当社製品との種類統合を進めることにより収益力の向上に努めております。

「電動化製品開発の加速」としましては、ハイブリッド車向けバッテリー用バスバーエンド、小型モビリティ用コントローラ、燃料電池自動車用高電圧分岐BOXなどの電動化製品を受注しました。また、電池システムを含めた電池事業領域の拡大に向けた足掛かりとして、2025年度より電池セルケース・カバーの生産開始を予定しております。

売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率



| 項目          | 2024年度実績        | 2027年度目標                  |
|-------------|-----------------|---------------------------|
| 売上高         | 3,372億円         | 3,500億円                   |
| 営業利益率(営業利益) | 5.4%<br>(183億円) | 7.7%以上<br>(270億円)         |
| ROE         | 9.8%            | 12.0%                     |
| 研究開発費       | 134億円           | 145億円/年                   |
| 設備投資額       | 126億円           | 500億円/3年<br>(2025~2027年度) |

「クリーンエネルギー技術の活用」としましては、燃料電池の発電効率向上・長寿命化・排熱制御など燃料電池発電制御技術の研究開発に取り組みました。また、小型FCシステム開発を進め、2024年5月に開催された「人とくまのテクノロジー展」にて実機を展示いたしました。

さらに、アンモニア・水素発電システムの開発を進め、2025年5月竣工の「Aisanみらい工場」においても、一部電力を自社開発のアンモニア・水素発電により供給する予定です。

当連結会計年度の業績としましては、売上高は3,372億5千9百万円と前期に比べて7.3%の増収となりました。利益につきましては営業利益は183億3千8百万円と前期に比べて18.3%の増益、経常利益は192億9千2百万円と12.2%の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、132億3千4百万円と12.7%の増益となりました。

## 財務戦略と資本効率経営

当社は2025年2月に2030年までの新中期経営計画を策定しました。2030年に向けて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非搭載車は徐々に拡大してまいります。エンジン搭載車も依然として70%程度を占めると予想しております。現在の事業領域では、

さまざまな燃料の特徴を理解し、燃料を効率的に供給・制御する技術を保有しており、すでに多様なパワートレインに部品を供給中です。

まず、モビリティの分野であらゆるモビリティの進化に貢献すること、さらには将来的に事業化を目指す領域(未来社会に向けた第一歩)として、モビリティの枠を超えた領域でも社会課題解決に貢献していくため、クリーンエネルギー技術活用とのづくりソリューションの提供に取り組んでまいります。また、中長期的に将来成長投資を継続していくため、確固とした財務基盤と高い資本効率性で事業成長と経営を下支えし、資本効率の向上と株主還元を通じて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。

財務資本戦略について、経営目標値は事業拡大と資本効率向上の両立を目指し、事業規模・収益性・資本効率性のバランスを確保した経営目標値を設定しております。2027年度目標は、売上高3,500億円、営業利益270億円、営業利益率7.7%とし、2030年度に向けたさらなる成長の基盤を築いてまいります。現状では、株価純資産倍率(PBR)が1倍割れの状態ではありますが、早期に1倍以上を達成し、企業価値向上を目指します。そのため、ROEは現状の9.8%から12%まで引き上げます。また、PERは成長戦略、株主還元、ESG、IR活動の強化を通じて継続的な向上を図ってまいります。

## 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

### 資本効率

- ◎ 最適資本構成の追求
- ◎ 資本コストを上回る効率経営

### 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
- ◎ 海外子会社からの本社資金集約(過年度配当実施による)

## 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

## 財務KPI

| 項目     | 2024年度実績       | 2027年度目標          |
|--------|----------------|-------------------|
| ROE    | 9.8%           | 12.0%             |
| 資本効率   |                |                   |
| 手元流動性  | 3.1ヵ月          | 1.5ヵ月             |
| 配当性向   | 32.1%          | 35%以上             |
| 株主還元   |                |                   |
| その他    | 自己株式取得         | 自己株式取得            |
| 自己資本比率 | 45.1%          | 40%以上             |
| 財務健全性  |                |                   |
| 格付     | A <sup>-</sup> | A <sup>-</sup> 以上 |

## 持続的成長と 企業価値向上の実現に向けて

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フォローしてまい

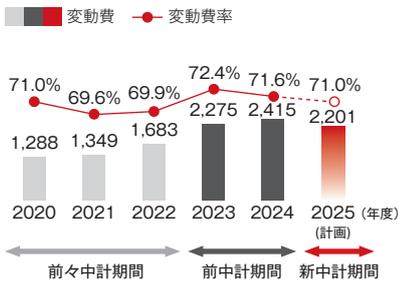
りました。稼ぐ力向上の面(P/L)では特に「譲受事業の収益性強化」による収益性の向上、資産効率性の面(B/S)では、海外子会社に偏在する資金を「過年度配当の実施」により日本本社に還流し、将来への成長投資と株主還元の原因とするなど、資産効率の向上を図ってまいりました。

経営KPIをROIC向上ドライバーを通じて、各部のKPIに落とし込んで、それぞれの部門で主体的にPDCAを回しながら確実に実行してまいります。

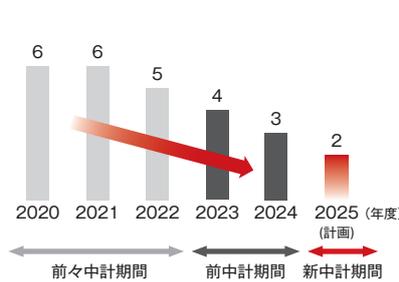
### 全社ROICツリー(2024年度)



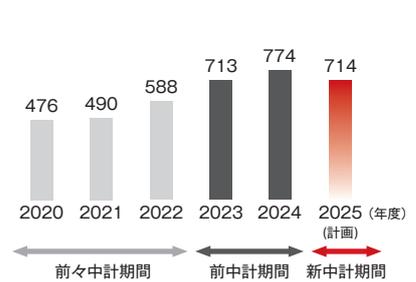
#### 変動費(億円)／変動費率



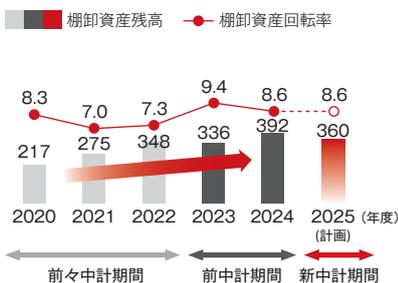
#### 政策保有株式(社)



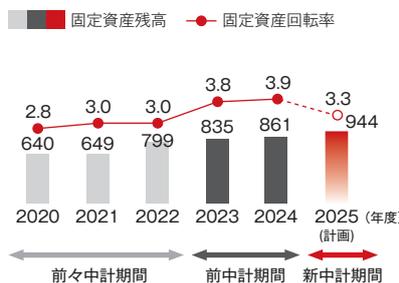
#### 固定費(億円)



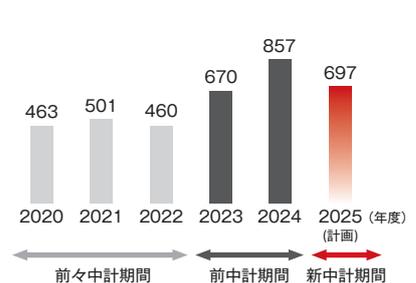
#### 棚卸資産残高(億円)／棚卸資産回転率(回)



#### 固定資産残高(億円)／固定資産回転率(回)



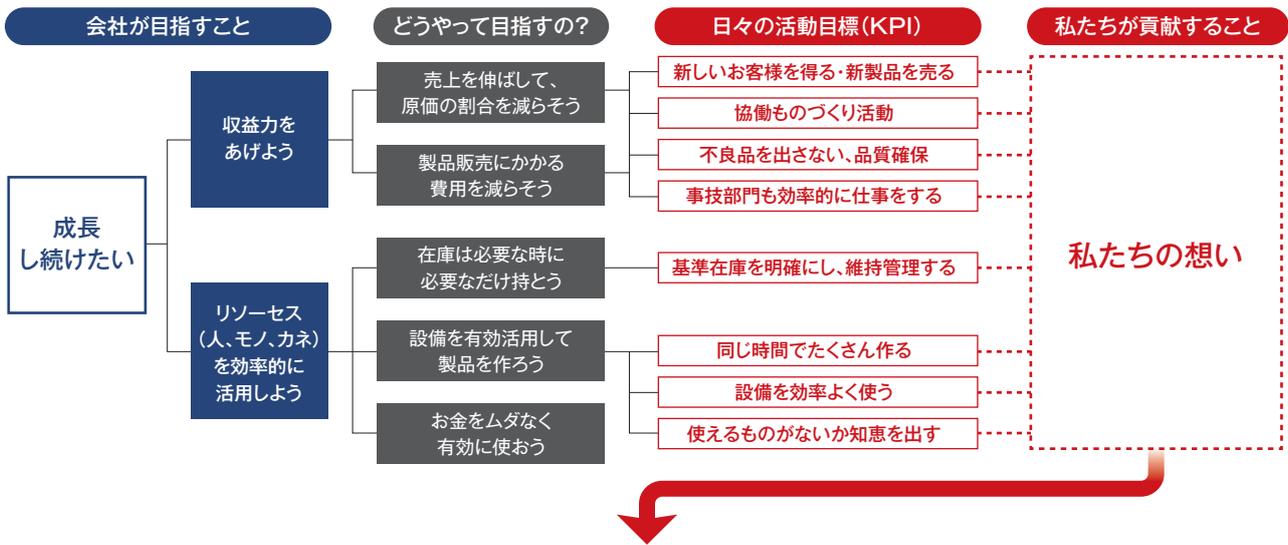
#### 資金残高(億円)



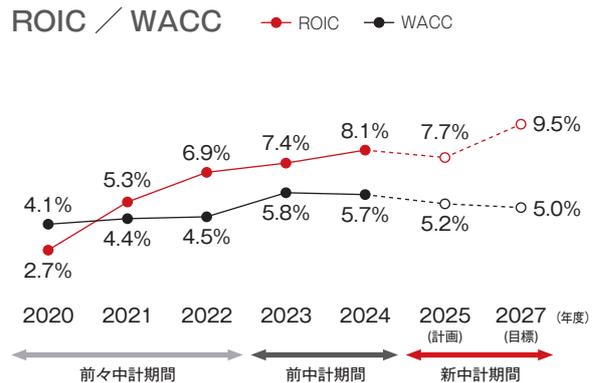
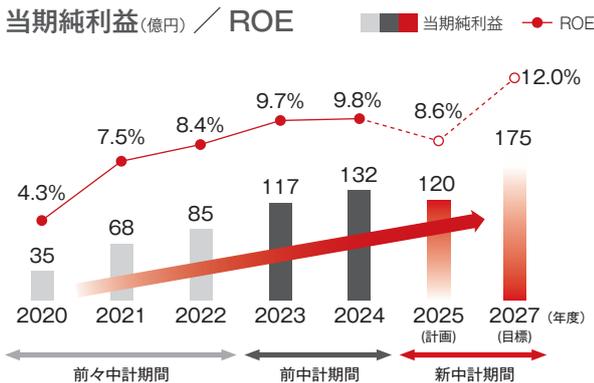
## 全社ROICツリー(2025年度の新たな取り組み)

2025年春の労使協議会より、「マインドを変え、行動を変える」、「マネジメントの仕方を変える」という労使共通の想いのもと、会社KPIおよびROICツリー活動を全職場、全従業員が自分事として理解し日頃の活動につなげられるように、「社内向けROICツリー(下図参照)」を作成し、誰が、何を、どのように進めるか、部門・職場・労使で自立的に具体的な目標を設定し取り組みを始めました。メンバー一人ひとりの仕事や成長が、会社の目指す成長とどのようにつながっているのか常に紐づけながら、全従業員が熱い想い一つにして取り組んでいく活動を目指してまいります。

### 社内向けROICツリー



- 新しいお客さま・新製品** 新事業を積極提案する／新工法開発に挑戦する／やってみたいことを提案する
- 協働ものづくり活動** 仕入先へ積極的に出向き声を聞く／前後工程を理解する、体験する／仲間のために行動
- 不良品を出さない** 当たり前を捨て、すべてを疑って見る／ミスプリントをなくす／製品知識を学び品質意識を上げる／日常点検の目的を考え行動
- 事務部門も効率的に** 余分な資料作成をなくす／生成AI、RPAの活用／会議のあり方を見直す
- 基準在庫を明確に** 事務用品のまとめ買いをやめる／在庫管理もDXを考える／事務用品のカンバン方式
- 設備を効率よく** ネットマシンの改善提案を行う／日常点検を確実に実施／いろいろなモレを見つけて直す
- 使えるものがないか** 自主保全を確実に実施／設備・治具・刃具の再利用・有効活用

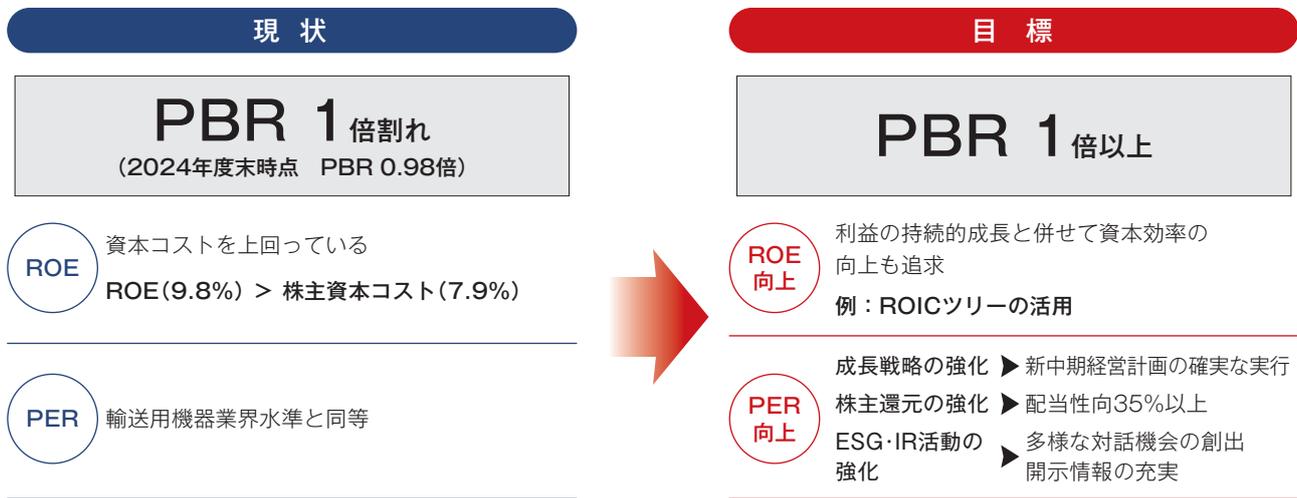


## PBR1倍以上の達成方策

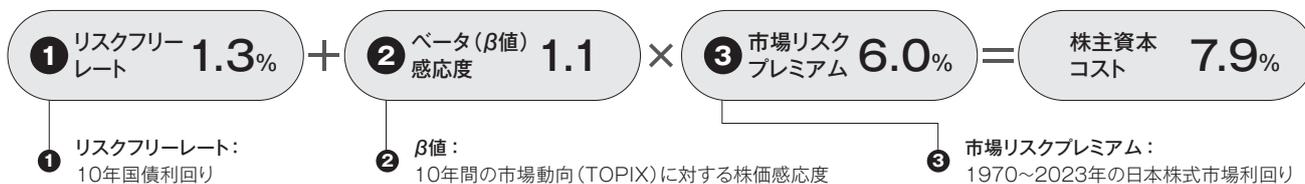
**PBR1倍以上を早期達成し、持続的な企業価値向上を目指す**

2024年度末時点では、ROE(9.8%)は株主資本コスト(7.9%)を上回っているものの、PBR1倍割れの状況にあります。PBR1倍以上を早期達成し、持続的な企業価値向上を目指すため、当社グループでは以下の通り取り組んでまいります。

- ◎成長戦略の強化や全社ROICツリー活動を通じて、新中期経営計画を着実に実行し、稼ぐ力と投下資本の効率性を向上することによりROEの向上を目指します。(2027年度目標12%)
- ◎連結配当性向35%以上と機動的な自己株式取得の継続により、株主還元強化を図ってまいります。
- ◎投資家の皆さまとの多様な対話機会を創出し、対外的な開示情報の充実を図ることにより、IR活動の強化を推進してまいります。



### 株主資本コストの考え方と現状



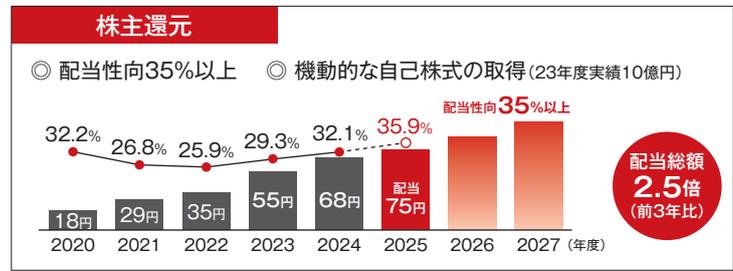
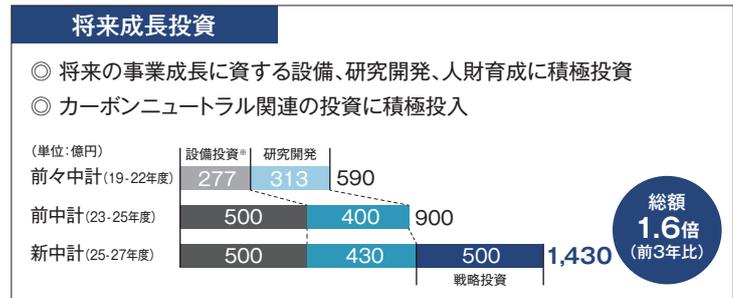
### キャッシュアロケーションの考え方

新中期経営計画期間の折り返しである2027年度には、経営目標値を売上高3,500億円、営業利益270億円(営業利益率7.7%)、ROE12%、ROIC9.5%目標としております。また、3年間で1,400億円の営業キャッシュフロー創出を計画しており、獲得した資金と新たな資金調達300億円をあわせて1,700億円のうち、将来の成長投資として

1,430億円(研究開発投資に430億円、設備投資に500億円、M&Aや事業拡大等の戦略投資に500億円)を振り当てる予定です。さらには、株主還元として、安定配当を継続し(配当性向35%以上)、機動的な自己株式取得の実行により株主還元の強化に努めてまいります。

## 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35%以上の連結配当性向、  
積極的な自己株式の取得に充当



## 2027年に目指すバランスシート(安定性と成長性を両立するバランスシート)

当社グループはパワートレイン事業の競争優位性を維持し事業規模拡大を目指しております。そこで獲得したキャッシュを将来への成長投資と株主還元積極的に配分してまいります。事業拡大と資本効率向上の両立を目指し、事業規模、収益性、資本効率性のバランスを確保したバランスシートを目標としております。新中期経営計画の経営目標値達成を目指し、折り返しの2027年に目標とするバランスシートを実現することにより、ROE目標(12%)やROIC目標(9.5%)およびPBR目標1倍以上の達成実現が可能であると考えております。



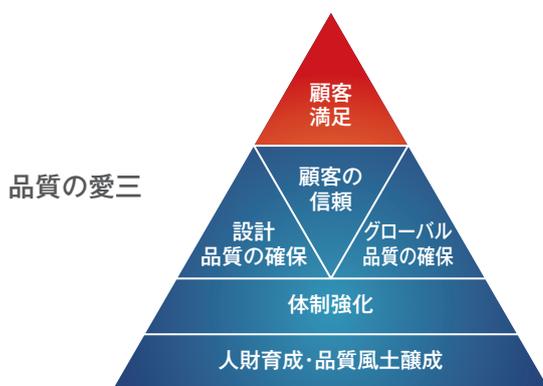
## 基本的な考え方と方針

当社は長年、自動車の重要機能部品メーカーとして国内外のお客様から信頼を得てまいりました。品質に対するスローガンとして「品質の愛三」を掲げて全社的に品質第一の意識向上に努めております。これまで培ってきた技術力・ものづくりへの誇りは、「品質の愛三」として社内に脈々と受け継がれており、VISION2030が目指す未来においても守り抜いていかなければならない重要な基盤と考えております。今、自動車産業は大きな変革期の最中ではありますが、環境や働き方が変わっても、品質を支えるのはやはり「人」です。これからも多くのお客様に信頼される「品質の愛三」として、環境変化に対応しながら従業員一人ひとりの品質意識の向上や仕組みづくりを積極的に推進していきます。



Chief Quality Officer

此原 弘和



## IATF16949による品質保証システム

当社は、IATF16949に基づく品質マネジメント体制のもと、必要なプロセスを着実に実施し、継続的にPDCAサイクルを回すことで、お客様満足度の向上に努めております。また、内部監査員による指導や監査を通じて、当社の品質維持および向上に力を入れています。内部監査員には認定バッジ(エンブレム)を授与し、「品質の愛三」を守る一員であるという誇りと責任感を一層高めています。



IATF内部監査員認定章

## 推進体制と目指す姿(お客様第一)

当社が生産する製品は、自動車の走る・曲がる・止まるに関わる重要機能を担っています。品質に問題が生じた場合、自動車を運転されるお客様に影響を及ぼす可能性があるため、品質管理を徹底する必要があります。品質風土醸成に向けた取り組みとして、先人たちの「品質不具合未然防止」の事例を映像化しました。また、自社製品の不具合が車両に及ぼす影響を体感する機会を設けることで、お客様視点を意識したものづくりの重要性を再認識し、品質風土のさらなる強化を目指しています。今後もさまざまな施策を計画し、着実に推進してまいります。



過去の品質活動の伝承



エンドユーザーを意識した品質意識改革の取り組み

## 愛三グループの品質保証活動 一品質人財育成

過去の品質問題を風化させないために、技術棟には品質問題の要因解析や市場への影響などを展示した「品質ギャラリー」を設置し、各工場には現物に触れることで五感を磨く「品質道場」を設けています。これらは、品質への意識を高めるための学びの場として活用されています。さらに、2024年度からは海外拠点においても問題解決力向上のためのQC教育や、再発防止教育を開始し、グローバル規模で品質向上に取り組んでいます。



品質ギャラリー(技術部門)



品質道場(生産部門)



QC出前教育 中国生産拠点

## グローバル品質

当社ではグローバルで調達最適化を推進しており、完成品は当社の現地拠点で組み立てをし、部品も同地域から調達しています。同一の品質を確保し、それを継続していくことが求められるため、日本の本社機能との連携はもちろん、地域拠点間でも迅速な情報交換と密接な連携を行い、品質の確保と維持に努めています。こうした継続的な品質向上活動の成果として、国内外のお客様より品質賞を受賞しています。



北米拠点での受賞

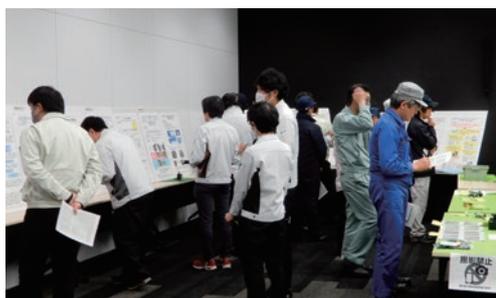
## 2024年度 得意先品質表彰

| 拠点     | 得意先    | 表彰内容       |
|--------|--------|------------|
| 日本     | ダイハツ工業 | グローバル貢献賞   |
| インドネシア | ヤマハ発動機 | ベストサプライヤー賞 |

| 拠点 | 得意先    | 表彰内容                                     |
|----|--------|--|
| 米国 | ホンダ    | Excellence in Quality and Delivery Award |
| 中国 | トヨタ自動車 | 品質優秀賞、品質優良賞、品質協力賞                        |

## サプライチェーン品質

当社では多くの材料や部品を外部から調達しています。安定した事業継続と品質保証を実現するためには、仕入先の事業活動に依存する部分が少なくありません。そのため、数年前より「MMK(もっものづくり強化)活動」を開始し、仕入先が当社向けの製品生産において困っていることがないかを積極的にヒアリングして、共に課題を解決してきました。この活動を深化させ、部品の生産を支える間接業務の課題にも活動範囲を拡大しています。この活動を「KMK(協働ものづくり)活動」と呼んでおり、間接業務には金型や設備のメンテナンス、社内物流、検査方法などが含まれます。さらに、ニーズに応じた教育活動も共同で実施し、相互に安定した生産活動を継続できるよう取り組んでいます。



仕入先とのMMK活動



仕入先での品質教育

Promotion of

# Sustainability

Management



---

## 03 サステナビリティ 経営の推進

### Point

当社は50年・100年先の将来を見据えた時間軸でマテリアリティを特定し、事業活動を通して持続可能な社会の実現を目指しています。

当社は技術力とものづくり力で環境課題解決に貢献し続けており、現在も社会変化に応じた施策を進めています。

従業員の人権・安全・健康を常に意識し、ありたい姿の実現に向けた重要な基盤の一つと位置づけています。

長期的な企業価値向上を達成するため、各ステークホルダーと良好な信頼関係を築き、新たな価値を創出してまいります。

### Contents

---

|                        |    |
|------------------------|----|
| サステナビリティ経営 .....       | 59 |
| 環境マネジメント .....         | 63 |
| TCFD提言に基づく情報開示 .....   | 71 |
| 安全衛生・健康経営への取り組み .....  | 73 |
| 人的資本経営 .....           | 75 |
| 多様な人財活躍(人権・DEI) .....  | 78 |
| ステークホルダーエンゲージメント ..... | 79 |

## サステナビリティ経営に対する考え方

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」を経営理念に掲げ、自動車部品サプライヤーとして事業を発展させるとともに、企業の社会的責任を果たしてきました。

深刻化する環境問題へ対応すべく、継続的な環境製品の開発に加え、培ってきた適合技術(車両システム制御技術)やものづくり力を活かしてゼロCO<sub>2</sub>・ゼロエミッション社会実現に向け、技術進化を続けてまいります。

また、経営の透明化・迅速な経営判断と確実な業務執行・法令遵守を実行するため、経営と執行を分離し、社外役員比率を増やし、サステナビリティ経営の推進体制の見直しを行いました。

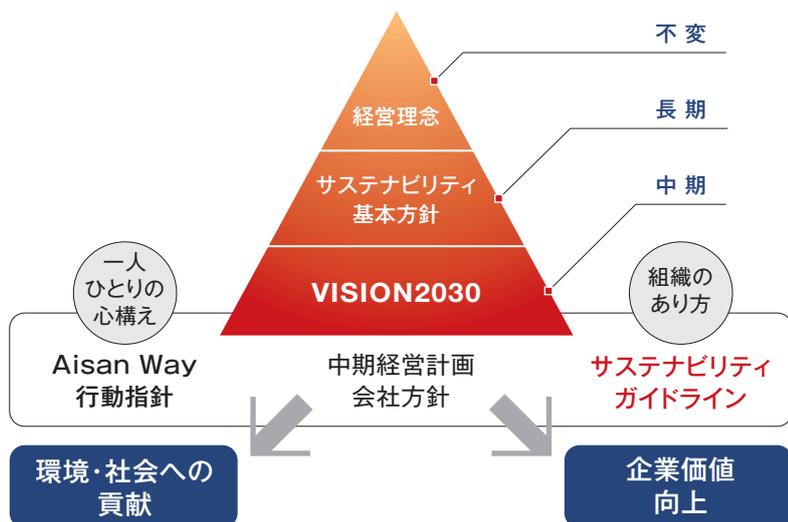
創業以来の志を追求し、環境変化に柔軟に対応することで、社会から信頼される企業を目指してまいります。



コーポレート戦略担当  
経営役員

甲斐 智徳

### 事業を通じた社会課題の解決で企業価値向上につなげる



### 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、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の策定」「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

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(重要課題)の特定が必要との観点に基づき、マテリアリティ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、2022年8月の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。

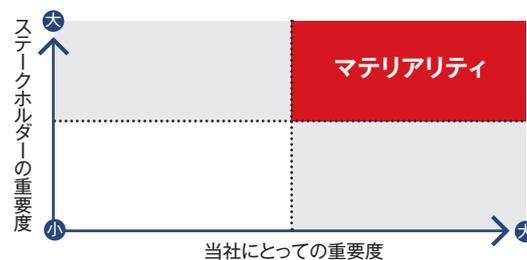
### 特定プロセス



### 将来の社会像の設定とマテリアリティ候補の抽出

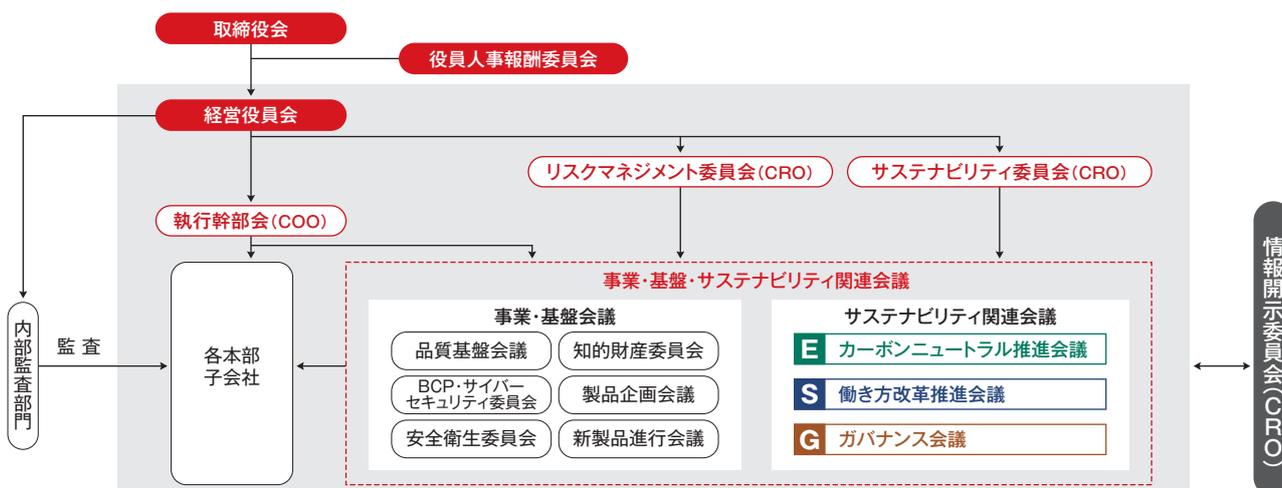


### マテリアリティの評価・特定



## 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。



2025年7月にサステナビリティ関連会議体の見直しを行い、従来存在していたTCFD委員会については一定程度の目的が達成されたためカーボンニュートラル推進会議へ統合しました。また、リスクマネジメント機能を担うBCP委員会、安全衛生委員会、品質基盤会議は事業・基盤会議へ組み換えをしました。これにより意思決定および業務執行のスピード強化を図ります。サステナビリティ関連会議体の見直しに伴い、リスクマネジメント委員会と情報開示委員会を新たに設置しました。目的別の委員会を設置することで、それぞれの分野について深い議論を行い実効性の高い活動を進めてまいります。

## 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

| 項目         | マテリアリティ(重要課題)   | 取り組みテーマ  | 想定されるリスクと機会                                       |
|------------|---|--|---|
| E<br>環境    | <b>知恵と技術で<br/>循環型社会に貢献</b>                                  | 気候変動対応、廃棄物ゼロ、<br>脱炭素、水素社会技術開発、<br>多燃料対応、自然共生                     | リスク：炭素税など、環境関連規制の<br>想定を上回る強化<br>機会：新規事業領域の拡大     |
| S<br>人財・風土 | <b>イノベーションに<br/>挑戦し続ける人づくりと、<br/>「認め合い・活かし合う」<br/>風土づくり</b> | 人財育成、ダイバーシティ、<br>働き方改革、安全/健康、<br>DX(ロボット化、IoT対応)、<br>従業員エンゲージメント | リスク：従業員育成コストの上昇<br>機会：専門人財の獲得機会の上昇                |
| 社会         | <b>地域と共生し<br/>持続的社會に貢献</b>                                  | 人権、持続可能な調達、<br>地域社会との共生  | リスク：エンゲージメントコストの上昇<br>機会：多様なバックグラウンドを持つ<br>た人財の獲得 |
| G<br>ガバナンス | <b>信頼される<br/>ガバナンス体制の構築</b>                                 | コーポレートガバナンス、<br>コンプライアンス、<br>リスクマネジメント、<br>情報セキュリティ              | リスク：企業価値の棄損<br>機会：新規ビジネス機会の獲得                     |

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。2024年度の各項目の取り組み実績は下記の通りです。

| 長期的に目指すありたい姿   | 短・中期的KPI(指標)                     | 実績<br>(2024年度)                  | 目標<br>(2025年度)                  | KPI<br>(2030年度)               |      |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------|
| カーボンニュートラルの達成  | カーボンニュートラル*                      | Scope1&2 総排出量                   | 7.4万t-CO <sub>2</sub><br>▲33%   | 7.2万t-CO <sub>2</sub><br>▲35% | ▲60% |
|  |                                  | Scope3 総排出量                     | 171.6万t-CO <sub>2</sub><br>▲13% | —                             | ▲28% |
|  | クリーンエネルギー                        | 再生可能エネルギー率                      | 23%                             | 28%                           | 55%  |
|  |                                  | 創エネルギー率                         | 0%                              | —                             | 5%   |
| サーキュラーエコノミーの実現                                       | 廃棄物ゼロエミッション*                     | ▲41%                            | 前年以下                            | ▲5%(原単位)                      |      |
| ネイチャーポジティブへの<br>貢献                                   | 水使用量*                            | ▲29%                            | 前年以下                            | ▲5%(原単位)                      |      |
|  | 自然と共生する工場                        | 1工場                             | 1工場                             | 5工場                           |      |
| 新分野技術の育成   | 知的財産蓄積<br>(2023年以降累積特許出願件数)      | 220件(累積)                        | 83件(単年)                         | 500件(累積)                      |      |
|  | 産学官連携                            | 19件                             | 20件                             | 25件                           |      |
|  | ソフトウェア・電子人財(単独)                  | 105人                            | 108人                            | 270人                          |      |
| 多様な人財が生き生きと<br>活躍し続ける職場の実現                           | デジタル人財(単独)                       | 53人                             | 75人                             | 220人                          |      |
|  | 女性マネージャー(単独)                     | 6人                              | 6人                              | 10人                           |      |
|  | 女性マネージャー(連結)                     | 89人                             | 93人                             | 110人                          |      |
|  | 海外拠点幹部(部長職以上)<br>ポストナショナルスタッフ充足率 | 73.1%                           | 73.7%                           | 90%                           |      |
|  | 従業員エンゲージメントスコア                   | 53ポイント                          | 55ポイント                          | 60ポイント                        |      |
|  | 男性育児休業取得率                        | 76.9%                           | 83.0%                           | 90%                           |      |
|  | 愛三学園での技能人財育成                     | 18人                             | 21人                             | 22人                           |      |
| 何でも声掛けできる<br>相互啓発型の<br>安全健康文化の構築                     | 労働災害度数(休業)                       | 0.46                            | 0.3                             | 0                             |      |
|  | 人間ドック受診率                         | 82%                             | 90%                             | 100%                          |      |
|  | メンタル不全者数                         | 15件                             | 12件                             | 0件                            |      |
|  | 喫煙率                              | 21.6%                           | 19%                             | 15%                           |      |
| 地域や社会から信頼される<br>会社であり続ける                             | 持続的な社会貢献活動(参加延べ人数)               | 1,596人                          | 1,500人以上/年                      | 1,500人以上/年                    |      |
| 持続可能な調達の実現<br>(環境問題、人権問題、コンプライアンス<br>などに配慮した事業活動の推進) | サステナビリティチェック実施率                  | 100%                            | 100%                            | 100%                          |      |
|  | 仕入先コンプライアンス違反                    | 0件                              | 0件                              | 0件                            |      |
|  | 紛争鉱物確認率                          | 100%                            | 100%                            | 100%                          |      |
| 重大な法令違反件数0件  | 重大な法令違反件数                        | 0件                              | 0件                              | 0件                            |      |
|  | 従業員コンプライアンス意識レベル                 | 3.49                            | 3.79以上                          | 3.79以上                        |      |
|  | ヘルプライン認知度                        | 89%                             | 100%                            | 100%                          |      |
| インシデント発生件数0件   | オールトヨタセキュリティガイドライン(V9)達成率        | 90%                             | 100%(単独)                        | 100%(連結)                      |      |
|  | サイバーセキュリティガイドライン(Lv3)達成率         | Lv2 100%(連結)                    | Lv3 100%(単独)                    | 100%(連結)                      |      |
| 正確かつ速やかな情報開示<br>積極的な任意開示                             | 開示基準遵守率                          | 100%                            | 100%                            | 100%                          |      |
| 全社リスク評価・管理実行   | リスクマネジメント体制確立                    | 重点リスクの<br>特定                    | 全社的<br>リスクマネジメント<br>(ERM)体制構築   | グループ全体<br>での着実な<br>ERMの実行     |      |
| 人命最優先(救助・救援)   | 大規模災害への<br>対応基準の整備と認知            | 行動基準<br>認知                      | 習熟訓練<br>基準運用                    | 基準運用                          |      |
| 地域の復旧に貢献   | 支援物資の備蓄                          | 食料更新                            | 食料更新                            | 食料更新                          |      |
| 速やかな生産復旧   | 1週間以内での生産復旧可能な体制構築               | ◎実践活動3件<br>◎予備品在庫見える<br>化対象製品拡大 | ◎生産基幹システム<br>改訂(中間在庫見<br>える化)   | 体制構築/<br>維持訓練                 |      |

※2019年度比

## 基本的な考え方

近年、気候変動の深刻化に伴う異常気象や自然災害が増加し、食料・水資源や生態系の安定に懸念が高まっています。2024年に開催されたCOP29では、気候資金の拡充、炭素市場の本格運用、適応・ロス&ダメージへの国際的な連携強化などの議論や、生物多様性条約COP16において、自然資本の保全・再生が重要な課題として位置づけられており、企業の積極的な取り組みが期待されています。

当社は持続可能な社会の実現と豊かな地球環境の継承を経営の根幹に据え、環境負荷の「見える化」と多角的な環境保全を推進し、透明性の高い情報開示と法令遵守に努めてまいります。また、カーボンフットプリントの算出や低炭素製品の開発、自然資本の保全・再生に取り組んでいます。



カーボンニュートラル担当  
執行幹部

山家 吉智



## 環境マネジメントシステム

当社は1999年よりISO14001認証を継続取得し、確立した環境マネジメントシステムを基盤に全社的な環境活動を推進しています。サステナビリティ委員会の下部組織であるカーボンニュートラル委員会にて環境関連の方針策定やKPI管理をすることにより、経営層の意思決定を迅速かつ確実に環境活動へ反映し、経営体制と連動した環境ガバナンスを構築しています。

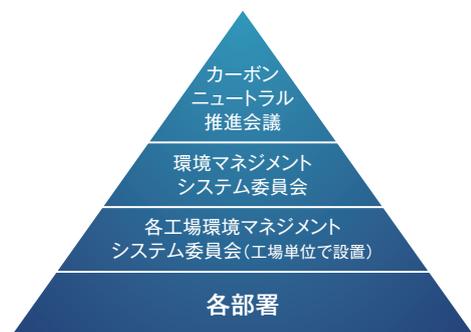
経営理念・サステナビリティ基本方針  
(サステナビリティ委員会)

環境パフォーマンス実績  
データはこちらから  
ご覧ください



### 環境マネジメントシステム

#### 推進体制



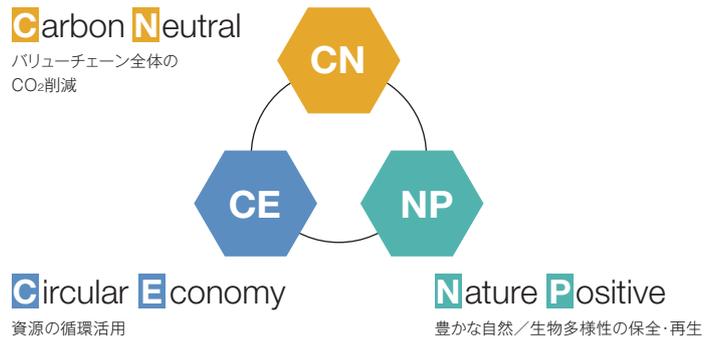
#### 役割

- ◎ カーボンニュートラル環境基盤、戦略の策定
- ◎ 環境マネジメントシステムの推進
- ◎ 各工場別KPI管理
- ◎ 各部の環境目標の設定、活動推進

## 活動の3本柱

当社は、「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つを環境活動の柱と位置づけています。

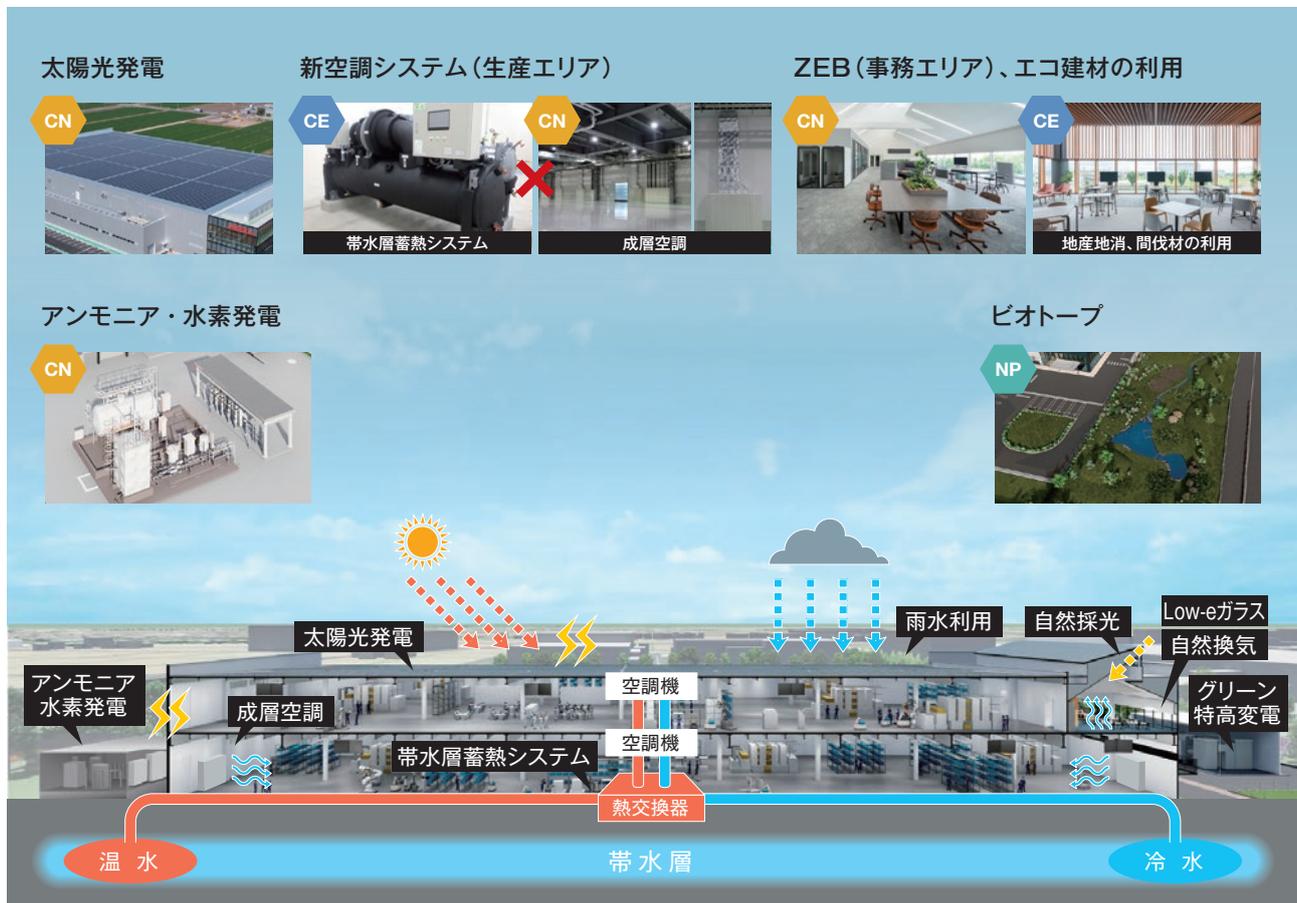
バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減、限りある資源の循環活用、そして豊かな自然と生物多様性の保全・再生といった取り組みが相互に連携することで、より高い持続可能性を実現していきます。



## 次世代を担うAisanみらい工場

当社の環境活動における3本柱である「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」を実現する新たな工場として「Aisanみらい工場」を整備しました。生産エリアにおいては、帯水層蓄熱システムと成層空調システムを組み合わせた新空調システムを導入し、省エネと快適な作業環境の両立を図るとともに、ものづくりの観点では、生産効率を高めることで徹底的な省エネを実現します。また、必要なエネルギーは、太陽光発電やアンモニア・水素発電をはじめとするクリーンエネルギーでまかなう設計にしています。これらの取り組みにより事務エリアではZEB認証を取得しました。さらに、自然再興を推進するため、既存工場の間伐木材や地元産木材を活用した地産地消の取り組み、地域の自然を再現したビオトープを整備しています。

「Aisanみらい工場」は、当社の持続可能な成長を支える重要な基盤として、次世代のものづくりを牽引してまいります。



# Carbon Neutral

バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>削減

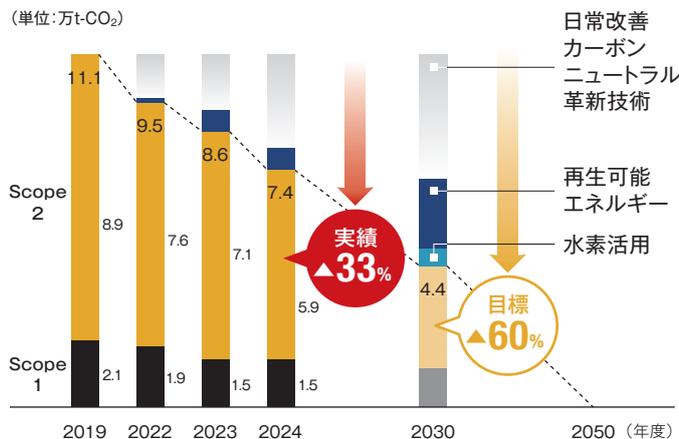
当社は温室効果ガス削減にあたり、自社排出CO<sub>2</sub> (Scope1&2) の削減だけでなくバリューチェーン全体CO<sub>2</sub> (Scope3) の削減活動を重要視しています。特に2021年から開始した仕入先との連携によるMCK(もっとカーボンニュートラル強化)活動を推進し、CO<sub>2</sub>排出量の「見える化」と「削減」をともに追求しています。2024年度は新たに地域と連携した森林吸収による「カーボンオフセット」の取り組みを開始しました。

また、製品のカーボンフットプリント把握を進め、算出結果に基づいて仕入先と具体的な削減策を立案・実行しています。製品1個当たりのライフサイクルCO<sub>2</sub>を把握することにより、自社工程だけでなく、原材料から廃棄までを含めた低炭素製品の開発や環境負荷の一層の軽減を目指しています。

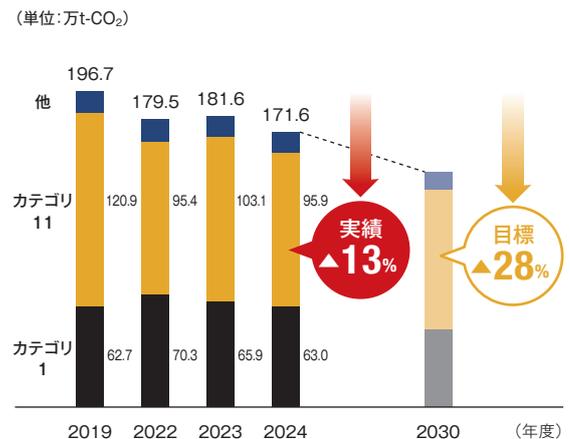
さらに、取り組みの透明性と信頼性を高めるため、第三者検証の対象範囲を拡大し、環境情報の開示精度向上に努めています。2024年度に排出された当社連結におけるCO<sub>2</sub>排出量について、Scope1&2の100%、Scope3の94%が、第三者検証を受審しました。これにより、社内外のステークホルダーに対して信頼性の高い情報提供を可能にし、説明責任を果たしていきます。

今後もMCK活動を深化させ、日常改善や生産技術革新を通じて、バリューチェーン全体で持続可能性の向上と環境負荷低減の両立に取り組むとともに環境関連情報の適正開示に努めてまいります。

## CO<sub>2</sub>(Scope1&2)排出量



## CO<sub>2</sub>(Scope3)排出量



### TOPICS

#### J-クレジット購入による水源の森林保全・育成の取り組み

当社は2024年度に、大府市の水源である牧尾ダムを抱える王滝村・木曾町発行のJ-クレジットを購入しました。

当社のカーボンオフセットを推進するとともに、地域と連携して水源森林の保全・育成に貢献してまいります。



#### 環境情報開示の信頼性向上

第三者検証受審2024年度

##### 検証対象(範囲)

- ◎Scope1/2/3  
カテゴリ1・3・6・7・11  
エネルギー消費量  
(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))

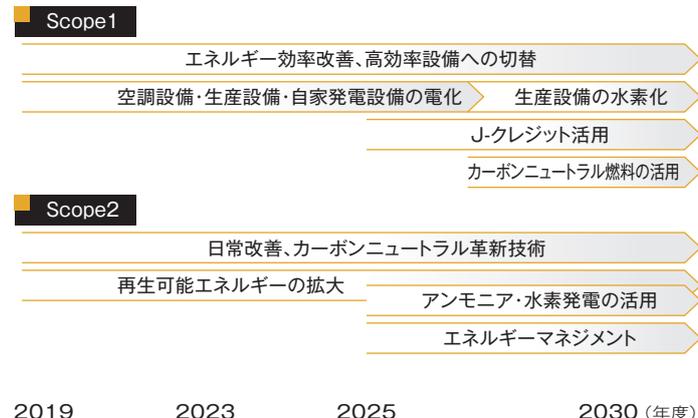


## Scope 1&2

2030年までにScope1・Scope2の排出量を2019年度比で60%削減する目標を設定し、着実な実行を進めています。

日常改善によるエネルギー効率改善、ものづくりにおける生産技術革新を通じて徹底的なエネルギー削減を進めるとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーや当社が開発を進めるアンモニア・水素発電を活用し、化石燃料からの脱却に貢献していきます。

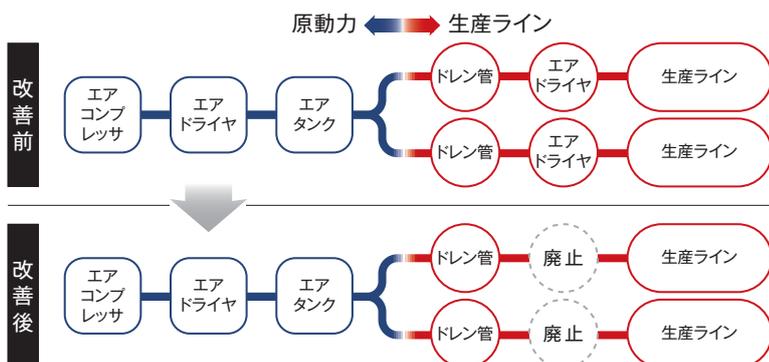
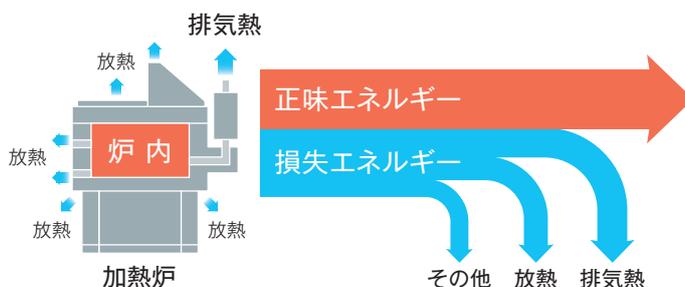
## ロードマップ



## 2024年度の主な取り組み

### ■ エネルギー効率改善

当社ではエネルギーフロー図を活用し、エネルギーの収支を「見える化」することで、使用状況を整理・把握する取り組みを進めています。これにより、設備の部位ごとに発生するエネルギーロスを明確化。ロスを定量化することで改善対応の優先順位づけと具体的な改善策の立案につなげていきます。これらの取り組みにより、エネルギーの有効活用を継続的に推進しています。



### ■ 日常改善で進める 圧縮エアーの省エネ

工場圧縮エアー由来のCO<sub>2</sub>排出量削減活動を実施していく中で、生産ラインの直前に設置している個別エアドライヤの廃止を実施しました。エアー温度と露点データを収集し、設置基準を明確にすることで、現場の不安を解消するとともに設置の必要性を整理しました。結果、年間150tのCO<sub>2</sub>排出量削減を達成しました。

### ■ 再生可能エネルギー活用の拡大

当社は2030年度の環境目標達成に向け、再生可能エネルギー導入を拡大しています。2024年度は新たに日本とインドネシアの2拠点で工場屋根上の太陽光発電を整備し、中国の2拠点ではソーラーカーポートを導入しました。これにより合計5,500MWh/年の再生可能エネルギーを創出し、再生可能エネルギー使用率の向上に貢献しています。

また、メキシコとアメリカの拠点においては、新たにグリーン電力を導入するなど、各国のエネルギー事情や規制を踏まえ、柔軟な再生可能エネルギー活用戦略を推進しています。



# Carbon Neutral

バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>削減

## Scope3

当社はScope3において、2019年度比で28%の削減を目標に掲げて取り組んでいます。特に当社の製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>に該当するカテゴリ1・4・5と排出量の多いカテゴリ11に注かし、MCK活動を通じてCO<sub>2</sub>排出量の見える化と削減に取り組んでいます。

今後も仕入先や関係者との連携を深化させ、バリューチェーン全体でCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

## ロードマップ



## バリューチェーン

### 製品ライフサイクル

原材料・部品調達

製造(自社)

出荷・使用



### 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

## 2024年度の主な取り組み

### ■製品個当たりCO<sub>2</sub>に着目したCO<sub>2</sub>削減

当社のScope3排出量のうち、約4割をカテゴリ1(購入した製品・サービス)が占めており、その多くが材料由来の排出となっているため、従来の材料から低CO<sub>2</sub>材へ材料置換の検討を進めています。

主力製品であるキャニスタでは、2019年度比で約36%のCO<sub>2</sub>排出量削減の目的が立ちました。

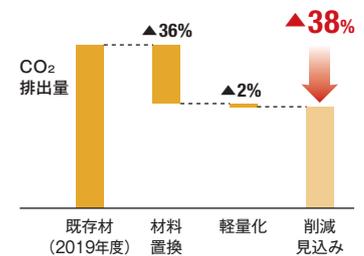
今後は、得意先や仕入先と連携し、低CO<sub>2</sub>材への置換を推進するとともに、製品のさらなる軽量化にも取り組んでいきます。



キャニスタ

### 製品原単位の推移

(2019年度=100とする)



### ■生産プロセス全体でのMCK活動

当社は2021年から多くの仕入先と共にMCK(もっとカーボンニュートラル強化)活動を推進してきました。この活動に賛同した仕入先が、自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減だけでなく、仕入先の取引先にもMCK活動を拡大しました。こうした波及効果により、生産プロセス全体へMCK活動の輪が広がっています。今後も、この活動を他の仕入先へ拡大し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。



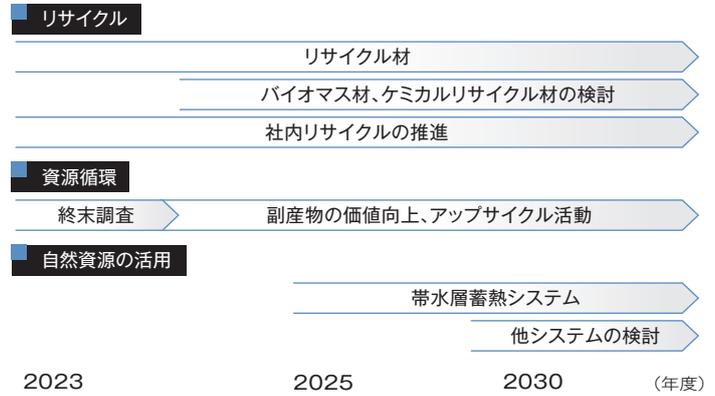
# Circular Economy

## 資源の循環活用

当社は、限りある資源の持続的な活用を可能にするため、材料・製品・廃棄物のみならず、自然を含めたあらゆるものを「資源」と捉えています。

リユースやリサイクルの促進、バイオ素材の導入、副産物の活用やアップサイクルなど、多角的な視点で幅広く取り組むことで、製品のライフサイクル全体にわたる資源の有効活用を推進しています。さらに、自然資源も積極的に活用し、持続可能な循環社会の実現を目指しています。

### ロードマップ

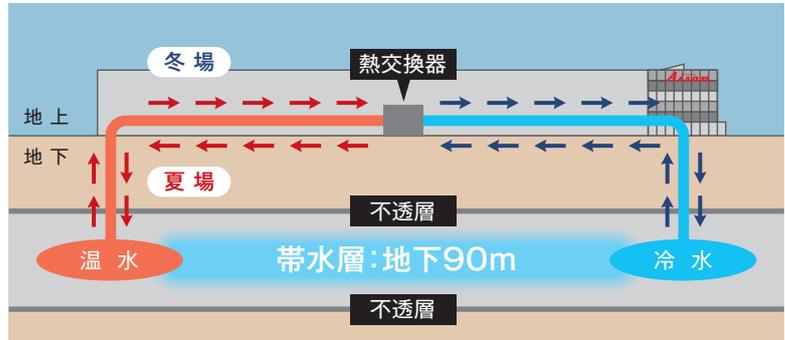


## 2024年度の主な取り組み

### ■ 自然資源を活用したエネルギー循環

「Aisanみらい工場」では、地下90メートルの帯水層を蓄熱槽として活用したエネルギー循環システム<sup>®</sup>を構築しました。空調から排出される冷熱・温熱を地下帯水層へ蓄熱し、季節に合わせて活用することで空調のエネルギー消費を約50%削減することが可能となります。

※帯水層蓄熱システム



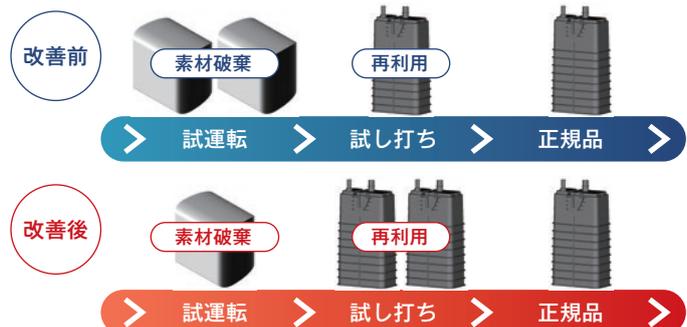
### ■ 持続可能な水資源利用の推進

チェコにあるAisan Industry Czech s.r.o.では、水資源の利用状況を分析し、工場排水の削減に取り組みました。生産工程で発生する廃水を蒸発、分離処理により浄化し、浄化水をトイレなどに再利用することで、廃水量および水使用量の双方の削減に貢献しています。



### ■ 社内リサイクルの向上

製品成形の型取り工程において、日々の設備始動時に団塊状の廃棄素材が生じていましたが、試し打ち回数を見直し、素材を製品に近い形で排出することで素材の粉碎・再利用が可能になり資源有効活用を実現しました。



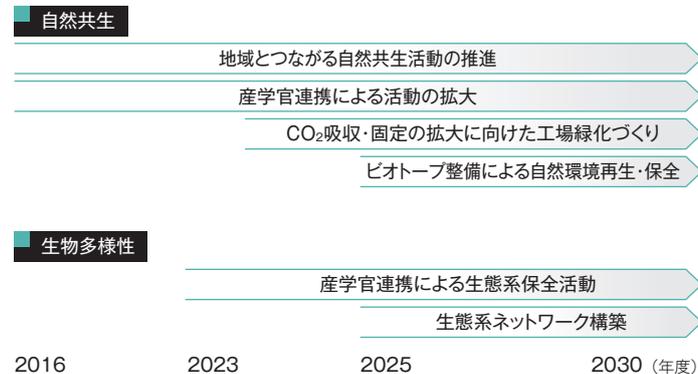
# Nature Positive

豊かな自然／生物多様性の保全・再生

当社は、自然と共生する工場を目指し、環境影響の詳細な評価を継続的に実施することで、自然への影響を最小化するとともに、敷地内外での地域固有種保護や生態系ネットワークの構築を通じて、地域とつながる持続可能な社会の実現を目指します。

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

## ロードマップ



## 2024年度の主な取り組み

### ■ 生物多様性保全の産学官連携の拡大

当社は行政、教育機関、専門家、地域住民と連携し、自然環境の保全や希少種の保護を推進しています。

地域の子どもたちと共に取り組む環境学習や、県内高校と協働で行うローゼル栽培によって、環境意識の向上と地域貢献を両立しています。

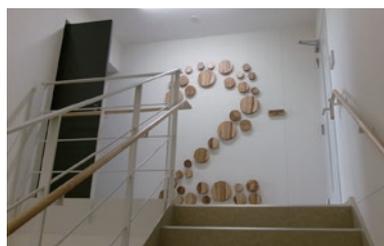
また、敷地周辺で見つかった絶滅危惧種の保護活動を通じて生態系ネットワークの構築を進めています。



地元高校生と環境学習(ローゼル栽培)



絶滅危惧 I A類ミクリガヤ



### ■ 間伐樹木のアップサイクル

安城工場の緑地整備に伴い発生した間伐樹木をAisanみらい工場に有効活用しています。間伐された樹木をフロア表示板や応接室・トイレなどの室名サインとして再活用することで、安城工場の歴史をAisanみらい工場へ受け継ぐとともに、樹木に吸収されたCO<sub>2</sub>を長期固定することでCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。今後もあらゆるものを資源と捉えた資源循環の取り組みを一層深化させてまいります。

## TOPICS

### 愛三豊田の森 自然共生サイトに登録

当社豊田工場に隣接する森「愛三豊田の森」が、2024年後期に環境省が定める「自然共生サイト」に認定されました。



### あいち生物多様性 優良認証企業へ

長年の生物多様性保全活動が認められ、「認証企業」の選定から2年で「優良認証企業」として認証をいただくことができました。



# 環境意識の醸成と人財育成

持続可能な未来を支える人づくり

当社は、持続可能な社会の実現に向け、「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本柱を基盤に、階層別教育やグローバル全社員向けeラーニングを実施し、社員一人ひとりの環境意識の醸成と実践力向上に努めています。

また、環境展や環境学習を通じて、従業員の家族や仕入先、地域社会などすべてのステークホルダーと一体となり環境課題の解決に取り組んでいます。

## 2024年度の主な取り組み

### ■工場主導の学び場「MCK Base」の拡大

「MCK Base」は「知る・体験・習得・実践」をコンセプトに、社員同士の改善内容の共有や意見交換、体験学習ができる工場主導の学びの場として2024年に初めて本社工場に設置されました。そこから国内の各工場、さらにはグローバル各拠点に展開し、各国で得られた改善事例や技術をグローバルに共有することで、グループ全体の環境活動の推進と人財育成の強化につなげています。



### ■森林再生と環境人財の育成

インドネシアのP.T. Aisan Nasmoco Industriでは、工場周辺に新たな森林を作るために、他企業と協力し、森林再生プログラムに参加しています。

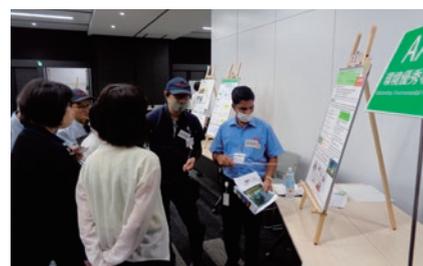
従業員自らが植樹を実施することで、自然共生への理解を深めるとともに、主体的に行動できる環境人財の育成を進めています。



### ■学びの連携で育む環境推進力

毎年6月の環境月間中に開催する環境展では、国内外の優良事例や改善アイテムを社員間で共有し、知見交換を通じて各拠点の環境活動を活性化させています。

2024年度からは海外拠点スタッフを招いた交流会も実施し、廃棄物削減や再生可能エネルギー利用など具体的な取り組みを共有しました。



# TCFD提言に基づく情報開示

愛三グループでは、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして認識し、2022年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し開示を行いました。

TCFDの提言内容を踏まえ、気候変動が事業に与えるリスクや機会についての分析と対応を進め、関連する情報の開示とその充実に努めていきます。

## ガバナンス

CRO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のカーボンニュートラル推進会議(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。

年2回開催するサステナビリティ委員会において、カーボンニュートラル推進会議、働き方改革推進会議およびガバナンス会議から報告を受け、内容を審議しています。これらの審議の結果のうち、重要事項は取締役会や経営役員会に報告されます。

※CRO : Chief Risk Officer

## リスク管理

愛三グループは、リスクマネジメント委員会において、カーボンニュートラル推進会議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他に、定期的にさまざまな部署から構成されるリスクオーナーより意見を集約し、重点リスクの見直しを行います。また、インシデント情報の共有強化、リスク対応状況の評価などを行い、必要性に応じて取締役会へ報告します。取締役会はリスクマネジメント委員会を監督し、必要な指示や助言を行い、そのプロセスの有効性についても年1回以上の頻度でレビューしていきます。

また、リスクが顕在化した場合は、CROの指示に基づき速やかに対策本部の設置とインシデント対応ができる体制を整備しています。

## 指標と目標

2024年度は、気候変動への国際的な対応が新たな局面を迎え、COP29では、パリ協定で定めた1.5°C目標達成に向け、各国が定める削減目標の引き上げの必要性が求められました。また、日本の第7次エネルギー基本計画では、2040年やその先のカーボンニュートラル実現に向けた今後取り組むべき政策課題や対応の方向性がまとめられ、エネルギーの安定供給、経済成長、そして脱炭素の3つを同時に実現していく必要性が示されました。

こうした外部環境を踏まえ、当社の新中期経営計画(2025-2030)では、持続可能な循環型社会の実現に向け、気候変動リスクに対応するための移行計画を策定し、インターナルカーボンプライシング(ICP)を活用したカーボンニュートラル関連投資など温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。また、新分野・将来製品への足掛かりとして、あらゆるエネルギー・モビリティの進化と、モビリティの枠を超えた領域でも社会課題解決に貢献してまいります。

## カーボンニュートラル目標(2030年度)

| 課題          | 項目          | 目標値              |
|-------------|-------------|------------------|
| カーボンニュートラル  | Scope1&2    | 2019年度比 ▲60%     |
|             | Scope3      | 2019年度比 ▲28%     |
|             | 再生可能エネルギー率  | 55%              |
|             | 創エネルギー率     | 5%               |
| サーキュラーエコノミー | 廃棄物ゼロエミッション | 2019年度比 ▲5%(原単位) |
| ネイチャーポジティブ  | 水使用量        | 2019年度比 ▲5%(原単位) |

## カーボンニュートラル実績

環境データは  
こちらから  
ご覧ください。



<https://www.aisan-ind.co.jp/news/2025/03/31/4-environment.pdf>

## 戦略

複数(1.5°C/2°C・4°C)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°C/2°Cシナリオ：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°C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<br>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<br>◎ 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<br>◎ 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 | 大  | ◎ 低CO <sub>2</sub> 材の採用 ◎ 廃棄物低減・リサイクル<br>◎ 仕入先とのCO <sub>2</sub> 排出改善活動               |
|       | 技術<br>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 | 中  | ◎ 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<br>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 <sub>2</sub> 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<br>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<br>▶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<br>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  | ◎ 競争に対する優位性確立<br>▶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<br>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 | 大  | ◎ 「軽量/高効率/低コスト」なシステム・コンポーネントの提供<br>◎ 固有技術を活かした製品開発 ◎ 将来製品生産工場の新設<br>◎ 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 | 小  | ◎ 新技術/新分野の研究開発<br>▶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                                   | 中     | ◎ 既存技術を応用した自動車向け製品開発(FFV*2技術)<br>▶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】2025年2月に発表した新中期経営計画に脱炭素に向けた計画および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°C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。



## 財務影響

**1.5°C(2°C未満)シナリオ**  
脱炭素社会への移行が進む

炭素税導入によるコスト増、エンジン部品の販売量減少などによる2030年度の影響額(リスク)を約310億円と想定しました。一方で電動化の加速による業界再編や低炭素製品の拡張・開発による2030年度の影響額(機会)を約250億円と想定しました。

**4°Cシナリオ**  
地球温暖化が進む

自然災害の頻発・激甚化などによる2030年度の影響額(リスク)を約6億円\*と想定しました。  
※愛三工業単独の影響

## 新中期経営計画を支える安全衛生・健康経営

中期経営計画において、当社を支える人財が活躍するためには安全・安心を基盤とした職場環境を欠くことはできないと定めて職場づくりを進めています。特に従業員の安全・健康を支える活動を重視しており、働きやすい環境の提供に取り組んでいます。

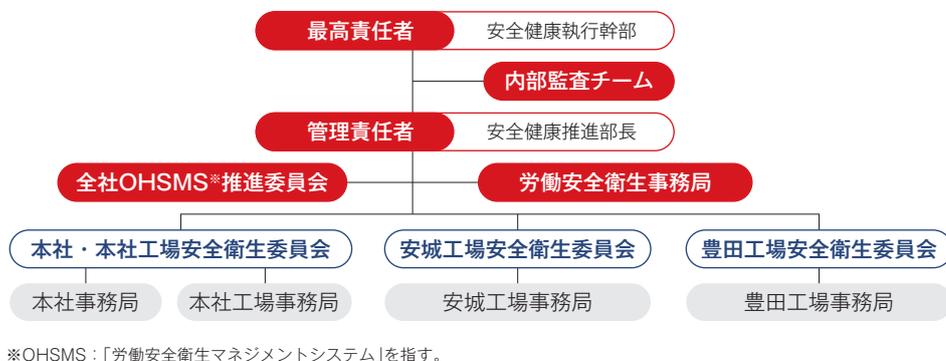
| 主な取り組み   | 項目                                  | 2024年 | 2027年 | 2030年 |
|--|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>安全健康</b><br>人的資本経営を支える基盤<br>安全で安心な、従業員がイキイキ働きがいを持ち活躍することのできる職場づくり | 災害発生度数率(単独)<br>※2023年産業別実績 製造業：1.29 | 0.46  | 0.23  | 0     |
|  | 人間ドック受診率(単独)                        | 82%   | 95%   | 100%  |

### 労働安全衛生理念

安全衛生は、企業の持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             |

### 2024年度の主な取り組み

#### ■ オール愛三でのSTOP6活動

2023年度より海外・国内拠点においてSTOP6作業の洗い出しおよび要領書への織り込みを進めてきました。2024年度は現地に寄り添った活動を推進テーマに、新たに加わった国内2拠点への現地確認・指導も実施しました。今後もオール愛三でのレベルアップ活動を継続していきます。

#### ■ 安全健康の日の設定

安全健康を日常的で当たり前の文化とするべく、毎月「安全健康の日」を各職場で設定し、自主活動を推進しています。安全健康に関する会話が増えてきたとの評価もある一方、テーマ選びに困るとの声もあったため、各職場の取り組みの好事例やお勧めの題材などを展開・共有し、マンネリ化しない活動を推進していきます。

#### ■ 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)を見える化し、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設定し実施しました。課題としては、自己評価と実際の結果に大きく乖離がある(できていない)ということが分かりました。目指す「自律型」「相互啓発型」の人・文化づくりにつなげるために、長期目線で確実にレベルアップを図っていきます。



## 健康経営銘柄初選定、健康経営優良法人・ ホワイト500は7年連続認定

2018年の「健康宣言」制定以来、健康保健組合とのコラボヘルスとして本格的に健康経営を推進し、7年連続で「健康経営優良法人」ならびに「ホワイト500」に認定されています。

さらに今年は、社会への健康経営の言及を目指した情報開示や自社の健康課題改善に至る施策の取り組みが高く評価され、経済産業省と東京証券取引所が選定する「健康経営銘柄」に初めて選定されました。今後も「従業員と家族の心身の健康は重要な経営資源、企業活力の源泉である」の考えに基づき、積極的な健康経営推進と社会への健康経営推進普及に向けた情報発信を継続してまいります。

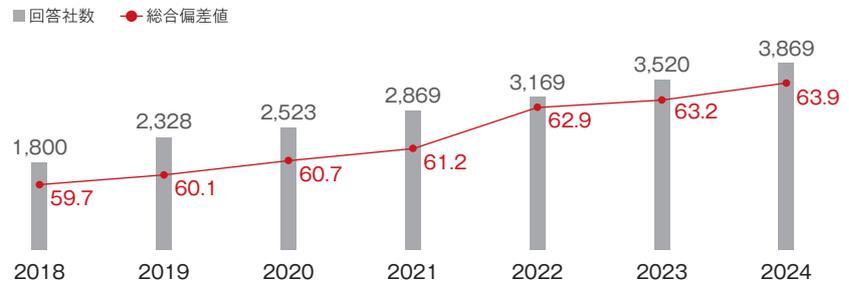


※2025年度のデータ



2025年3月11日開催 健康経営アワード

### 当社の健康経営調査の総合評価変遷



## 2024年度の主な取り組み

### ■ 健康講演会

毎年10～11月に社外より専門家を招き「健康講演会」を実施しています。

2024年は「疲労を老化につなげない・セルフケアを学ぶ」を目的に、疲労医学が専門である医学博士を招へいし、「若さと美容のための快眠術と疲労回復法～セルフケアでさびない体づくり～」の講演を実施しました。

### ■ ストレスチェック事後対応の充実

毎年9月実施のストレスチェックの事後対応として以下を実施しました。

#### 高ストレス者対策

- ◎ セルフケアパンフレット配布
- ◎ 相談窓口一覧案内
- ◎ 約4ヵ月後に「疲労蓄積度調査」を実施
- ▶ この時点でも高ストレスの場合には再び産業医・心理士への面談を案内

#### 職場管理者への教育

- ◎ 集団分析の結果を有効に活用し、職場改善が可能となるよう集団分析活用セミナーを実施

### ■ 女性の健康週間イベント

厚生労働省が定める3月の「女性の健康週間」に女性のヘルスリテラシー向上と、生涯女性ホルモンの影響を受け続ける女性の健康課題の理解促進を目的としたイベントを実施しています。

2019年度から「女性の健康課題」への理解を深める風土醸成のため、管理職向けセミナーや男女の共通課題である「更年期・不妊治療」などのセミナーを就業時間内に開催しています。

#### AI姿勢健診

- ◎ 現在の姿勢から将来の身体の歪み・影響を予測するAI分析結果から今を整える

#### ストレッチ ヨガセミナー

- ◎ マインドフルな呼吸法から始まるヨガで心身共にリフレッシュ



## 基本的な考え方と方針

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。

当社では、パワートレイン事業の深化に加え、モビリティの電動化製品事業の確立、モビリティの枠を超えた領域での社会貢献などへの対応が急務となっています。

これらのチャレンジを、「働きがい」と「働き方」の両面で後押しするために、従業員エンゲージメント調査結果から当社の人・組織に関する課題を把握し、その解決に取り組んでいます。とりわけ、この1年は当社の人・組織に関する大きな課題の一つである「キャリア」に焦点を置き、「Aisanキャリアキャンパス」を中心に、さまざまな施策を展開しています。

また、これまで実施してきたソフトウェア人財の育成に加え、環境マネジメントなどの専門領域において深い知識を活用できる人財の育成に着手しています。

結果として、従業員エンゲージメントは着実に上昇し、キャリアに関する項目も大きく向上させることができました。

従業員一人ひとりが自身のキャリアの解像度を高め、そのキャリアの実現に必要なスキルや経験を自律的かつ体系的に学び、実践することが、人・組織の実力を高め、当社の持続的な成長につながるというグッドサイクルを回していけるよう、引き続き取り組んでいきます。

今後も、当社は人的資本の拡充を重要な経営課題の一つと捉え、企業価値の持続的な向上に努めてまいります。



人財基盤本部 本部長

甲斐 聖三

## 体系図と重点取り組み



## 愛三グループが求める人財・風土

|                | 自律・挑戦人財   | 認め合い・活かし合う風土   | 専門人財  |
|----------------|---|--|---|
| <b>これまでの課題</b> | 自律的なキャリア形成の重要性を浸透させる活動などにより、「受け身体質」から徐々に変化はみられるものの、社員一人ひとりが主体的に挑戦し、変革を牽引する風土の醸成は引き続き求められています。             | 2022年度以降、女性活躍を重点課題と定め活動を進めてきました。ライフイベントと仕事の両立支援制度の充実を図り、働きやすい環境を整えてきましたが、制度の浸透が不十分で利用の拡大や職場理解が進んでいませんでした。女性比率が低い技術職や生産現場でも、キャリアを描ける支援をより積極的に展開する必要があります。 | 新中期経営計画の実現には、車両全体を統合的に制御するECUに関わるソフトウェア人財に加え、環境技術をはじめとした当社の知的財産の適切な保護・活用や、モビリティの安全・安心を支える品質管理の知識など、深い造詣を備えた人財の育成・確保が課題です。 |
| <b>目指す姿</b>    | VISION2030と新中期経営計画を実現するために、パワートレイン事業のさらなる進化・電動化製品事業の拡大のみならず、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。 | 従業員一人ひとりが「心理的安全性の確保」「アンコンシャスバイアスへの気づき」「ワークライフバランスの充実」を意識しながら職場づくりを進め、個々の能力を最大限発揮できる環境を整えます。これにより、多様な視点を活かした新しい価値の創造を目指します。                               | 高度化・複雑化する自動車市場においてシステムサプライヤーへの進化を実現するために、当社の持つ強みや優位性を十分に理解し、能力を最大限に発揮して持続可能な社会の実現に貢献できる専門人財の採用・育成を目指します。                  |

## 人財変革・風土改革に向けて

VISION2030の実現に向け、イノベーションに挑戦し続ける人財の獲得・育成が必要不可欠という認識のもと、優秀人財の獲得、社員へのリスキリング、アップスキリングに対して積極的に投資しています。

2024年度は電動化領域における採用活動において、これまでの手法にとどまることなく、海外も視野に入れた人財獲得にもチャレンジし、優秀な学生の計画採用に尽力してまいりました。また、これまでも実施しているソフトウェア教育やDX教育に加え、従業員の自律的なキャリア形成を支援することを目的に、世代別キャリアデザイン研修を新設・開催いたしました。

なお、2025年度には教育体系を指名制から手挙げ制へ全面改定する予定です。

### ■ 電動化領域における国際人財の採用

日本国内における少子化が進展し、人財獲得競争が激化している状況の中での新たなチャレンジとして、電動化領域における優秀人財獲得のため、インドの現地大学に直接出向き、現地学生の採用活動を実施しました。結果として2名の人財を獲得でき、同人財に対しては、入社までの間、語学教育や異文化教育など、日本での勤務に順応できるよう支援を実施しました。あわせて入社後も、入社時期の違う定期採用者と同じタイミングで新入社員教育を受講するなど、仲間づくりも含めたオンボーディングにも注力してまいりました。今後も国籍・性別などを問わず優秀な人財の獲得・定着に向けた取り組みを継続してまいります。

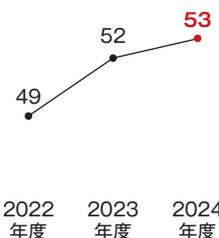


### ■ Aisanキャリアキャンパス

2022年度から従業員エンゲージメント調査を開始し、その結果をもとに策定した愛三版EVP®を軸に人財・風土改善施策を展開しています。2023年度には対話文化の醸成のため、経営層と従業員の対話の場「愛三カタリバ」を開始しました。2024年度は、従業員の成長支援プログラム「Aisanキャリアキャンパス」を導入し、キャリアをテーマにしたカタリバの開催、キャリアに関する情報の集約・展開、自己理解ツールの提供などさまざまな施策を実施しました。これらの取り組みにより、従業員エンゲージメントスコアは調査開始時から4Pts.向上しました。今後も従業員と会社の成長に向けて、継続的な改善に努めてまいります。



### 従業員エンゲージメント スコア推移



※会社と従業員が共に目指す働きがいのある職場・風土づくりのコンセプト

## 主要KPIと主な取り組み

| 3つの柱    |  | KPI                                   |              |               |               |
|---------|--|---------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
|         | 主な取り組み   | 項目                                    | 2024年        | 2027年         | 2030年         |
| 人財変革    | <b>事業拡大の要となる専門人財の獲得と育成</b><br>◎ 新規製品の開発・生産強化の要となる人財の獲得（電子/電気、ロボット、IT/ソフトウェア等）<br>◎ 自律型人財の育成に向けた教育充実<br>◎ グローバル人財の発掘・育成 | ソフトウェア/電子人財(単独)<br>※電動化などの市場変化に対応する人財 | 105人         | 190人          | 270人          |
|         |  | デジタル人財(単独)<br>※会社全体のDXを促進する人財         | 53人          | 110人          | 220人          |
| 多様な人財活躍 | <b>多様な人財の活躍によるイノベーションの創出</b><br>◎ 自律的なキャリア形成支援<br>◎ 多様な働き方を可能にする人事制度<br>◎ 幹部ポストのナショナル化の推進                              | 女性マネージャー(連結)                          | 89人<br>(10%) | 100人<br>(12%) | 110人<br>(13%) |
|         |  | 海外拠点幹部(部長以上)ポスト<br>ナショナルスタッフ充足率(連結)   | 73.1%        | 75.0%         | 90.0%         |
| 風土改革    | <b>困難な課題にチャレンジする職場風土への変革</b><br>◎ 徹底した対話を通じた全員活躍実現（愛三カタリバ・1on1ミーティング等）<br>◎ 労使一体となった本気の職場風土改革                          | 従業員エンゲージメントスコア(単独)                    | 53Pts.       | 57Pts.        | 60Pts.        |
|         |  | 男性育児休業取得率(単独)                         | 76.9%        | 85.0%         | 90.0%         |

# 社内人財のリスクリングで 自動車産業の未来を開く

日経リスクリング  
アワード2025

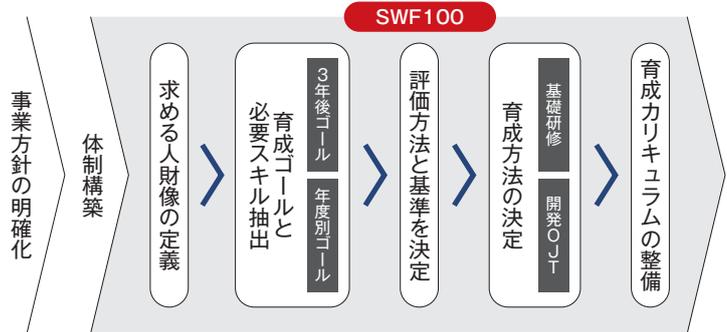
審査員特別賞  
受賞施策

電動システムの開発には、ソフトウェアエンジニアが必要不可欠です。しかしながらエンジン用メカ部品を基幹事業としてきた当社にはソフトウェアエンジニアが極端に少なく、加えて業界全体でも人財が不足しているため、人財確保に課題がありました。

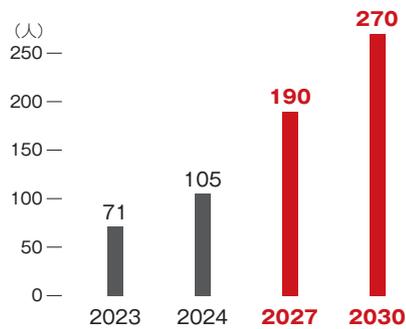
そこで、3年間で100名のソフトウェアエンジニア育成を目標とした施策「ソフトウェアファースト100(SWF100)」を2022年度に立ち上げ、社内の若手～中堅社員を対象にソフトウェアエンジニアへ転身を希望する人財のリスクリングと、ソフトウェア開発職種で採用した新入社員の育成に取り組みました。

## 1 求める人財像から 育成ゴール・育成方法を決定

計画段階では、最初に目標となる求める人財像、3年間の育成ゴール、評価方法、育成カリキュラムを明確化しました。求める人財像は当社が強みとしてきた技術をベースにソフトウェア技術を加え「車載システムが自立開発できるレベルのスキルを有する人財」と定義しました。

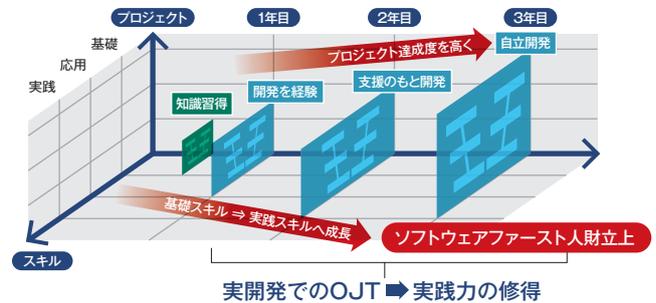


## ソフトウェア人財育成計画



- 【方策】
- ◎ソフトウェア人財育成への投資
  - ◎外部機関とのコラボレーション
  - ◎外部人財の積極的活用

## 年度ごとのゴールを定め、3年間で自立開発できる人財を育成



## 2 実践力強化を重視し OJT中心の教育

短期間で実践力を身に付けるために育成カリキュラムはOJTを中心とし、実施前に3カ月間の基礎教育で必要な基礎技術を取得しました。開発テーマは事業戦略ロードマップを元に設定し、チームごとにプロジェクトリーダーの指導の下で当社開発プロセスに則り開発を進めます。6～9カ月ごとの開発を繰り返し、経験を重ねることでレベルアップを図ります。

## 3 育成状況の可視化と フォローアップ

メンバーの評価はあらかじめ定義した基準で見える化し、個人適性に応じたフォローを実施しています。基準は業界標準ETSS(Embedded Technology Skill Standards)を拡張して適用しています。

### 成果

- ◎3年間で対象者のほぼ全員が目標とする中級レベルに成長
- ◎2022年後半からは複数の実製品開発テーマにも戦力として参画
- ◎基礎研修とOJTによる教育カリキュラムの仕組み構築を完了

### 今後の対応

- ◎量産開発増加や車載セキュリティなどの新たな要求、SDVや生成系AIなどの環境変化にも対応できるようにさらにレベルアップを図る
- ◎重点活動として人財強化(マネージャー育成、スペシャリスト育成など)と組織強化(品質開発プロセス、管理システム活用など)に取り組み、新規事業として電動化製品開発を加速

## 基本的な考えと推進体制

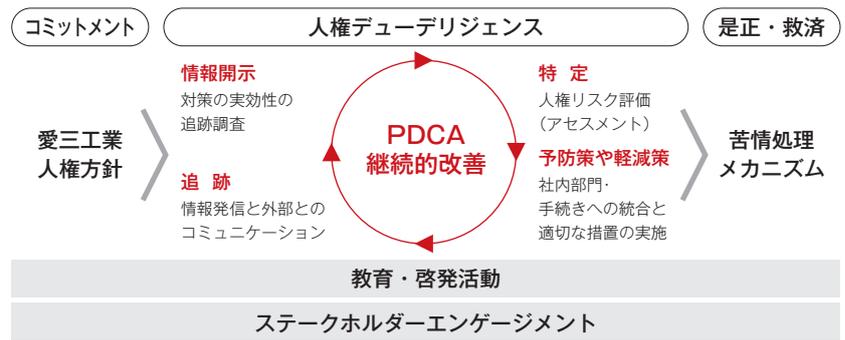
愛三グループは、事業活動における人権尊重の施策として、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を支持し、持続的な成長と中長期の企業価値向上の観点からも人権の尊重を重要と捉え、サステナビリティ基本方針に基づくマテリアリティの一つ「地域と共生し持続的社會に貢献」の枠組みの中で取り組みを進めています。

DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進において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。

### 推進体制



### 人権尊重推進のフレームワーク



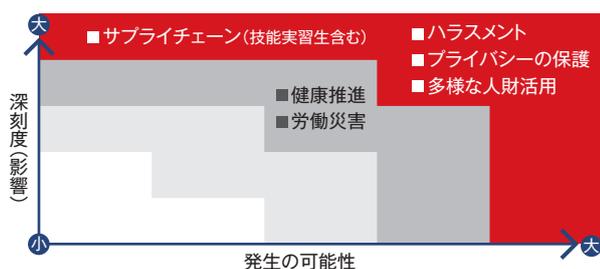
## 人権尊重の取り組み

愛三グループは、2022年8月29日に「愛三工業人権方針」を策定しました。この方針は愛三グループすべての役員・従業員に適用し、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーにも、この方針に基づく人権尊重の働きかけを行い、取り組みを推進しています。この方針に基づく取り組みを実践するために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り人権デューデリジェンスを実施し、社内のアンケート調査や法務省・外部評価機関の調査項目を基に当社の優先課題を特定し、取り組みを進めています。

「愛三工業人権方針」がカバーする人権課題の範囲

日本政府が公表した「ビジネスと人権に関する行動計画」内の企業が配慮すべき主要な人権および企業活動に関連する人権に関するリスク(26項目)、コンプライアンス遵守、地域との共生に向けた社会課題

## 人権リスク評価



【社内アンケートによるリスク評価】2024年7月実施  
日本政府が公表した「ビジネスと人権に関する行動計画」内の企業が配慮すべき主要な人権および企業活動に関連する人権に関するリスク(26項目)を「リスク大・中・小」でアンケート調査を実施

## 優先課題

| 優先課題              | 取り組み  |
|-------------------|---|
| ハラスメント            | コンプライアンスをはじめとする教育を通して、従業員一人ひとりが安心して働ける環境を構築していきます |
| プライバシーの保護         | 個人情報の取り扱いのみでなく、私生活上の事実情報に配慮し取り扱いに対し啓発活動を進めています    |
| 多様な人財活躍           | DEIを浸透し、誰もがイキイキと活躍できる職場環境を構築していきます                |
| サプライチェーン(技能実習生含む) | 仕入先へ訪問し、対話を通じて共に人権の取り組みを進めていきます                   |

## 2024年度の主な取り組み

### 多様な人財活躍

障がいを持つ人と共に力を合わせ、成長し働ける環境づくりを進めています。手話通訳をつけて耳が聞こえない人を対象とした普通救命講習を開催しました。



### サプライチェーンの取り組み

人権デューデリジェンスに基づく優先課題である「責任あるサプライチェーン構築」として、協力会社トップ研修会を開催しました。当社の人権尊重経営とDEIの取り組みを報告し、参加者によるグループディスカッションでは、互いの取り組みについて理解を深めることができました。



株主・  
投資家

## 対話の充実



### 基本の考え方

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を推進します。

### 求められる期待

事業環境変化に関する適切な情報開示

### 具体的施策

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、持続的な成長と企業価値向上に向けた施策につなげています。

顧客

## 連携と各種表彰



### 基本の考え方

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。ニーズを把握し、低CO<sub>2</sub>やモビリティの安全・安心につながる付加価値の高い製品で貢献します。

### 表彰事例

| 拠点  | 得意先    | 表彰内容                                     |
|-----|--------|--|
| 日本  | トヨタ自動車 | 原価改善優良賞                                  |
|     | ダイハツ工業 | グローバル貢献賞                                 |
| 中国  | トヨタ自動車 | 品質優秀賞、特別貢献賞                              |
| インド | ヤマハ発動機 | ベストサプライヤー賞                               |
| ネシア | ダイハツ工業 | サービスパーツ部門ベストサプライヤー賞                      |
| 米国  | ホンダ    | Excellence in Quality and Delivery Award |

他多数

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

カーボンニュートラル実現に向け、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み(仕入先MCK活動)を推進するため、仕入先の原動設備や生産ラインのエネルギー使用量測定やデータ分析、改善活動について寄り添う活動を継続しています。その成果は当社の環境活動を紹介する年に一度の環境展にて、仕入先へ共有しています。仕入先MCK活動を進めた仕入先の中には、独自に官公庁の支援を活用して自社の仕入先とCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んだ企業もあります。また、環境展では当社のCO<sub>2</sub>排出量削減目標や改善事例の展示に加え、外部動向を踏まえた新たな取り組みも展示し、理解に向けた啓発および相互の対話を深める場としています。これからも仕入先とのより良い関係構築に努めていきます。



### 基本の考え方

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。仕入先と共に技術開発や改善活動に取り組み、相互に発展・成長することを目指します。

### 求められる期待

中期展望に基づく安定的取引、事業環境変化の情報共有

### 具体的施策

原価低減・品質向上支援、カーボンニュートラル活動支援(スタッフ研修含む)、調達方針・活動の共有

従業員

## 成長の源泉「人財」を 育てる愛三学園

当社は68年の歴史を刻む学校を併設しています。1年課程の事業所内訓練校「愛三学園」です。私たち愛三工業は80年以上の歴史で培った「チャレンジ精神」や「品質へのプライド」「環境変化への対応」といった愛三独自のアイデンティティを受け継いできました。それを支えてきたのは「人」であり、人が積み上げてきた基盤の上に今の愛三工業があります。その人のもつ未知の力と可能性を引き出すのが、この愛三学園の人財育成です。毎年20名程度(内20%以上が女性)の高校卒業生が在籍しており、今日もみらいの愛三を支える若者が目を輝かせて「胆力」を磨いています。



### 基本の考え方

従業員は当社にとって「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ています。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。

### 求められる期待

能力を伸ばす教育体制、公正な人事制度改革、DEIの推進

### 具体的施策

教育制度の改定・推進、労使間の対話充実、多様な働き方推進

地域社会

## 陸上競技部による かけっこ教室



### 基本の考え方

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よい街になるべく施策を実施しています。

### 求められる期待

自然環境保全・地域振興・スポーツ振興

### 具体的施策

本社近隣の幼稚園・保育園の園児向けに当社陸上競技部所属選手・スタッフが走り方教室を開催し、運動する楽しさや身体を動かし健康的な生活を送ることの大切さを伝えています。

自然環境

## 愛三豊田の森 間伐材活用



### 基本の考え方

将来の地球環境を守るため、30by30に基づく自然環境や生物多様性の保全活動を進めるとともに、子どもたちへ環境学習・体験を実施しています。

### 求められる期待

自然再生・生態系回復

### 具体的施策

豊田工場に隣接する愛三豊田の森の間伐材を活用し、従業員家族を対象に原木シイタケの栽培体験を実施しました。自然に親しむ環境を整えています。



# Foundation

for Value Creation

---

## 04 価値創造を 支える基盤

### Point

当社は経営の最重要課題である長期安定的な企業価値向上を目指し、経営の効率性と公正性・透明性の維持・向上に努めています。

社会や時代のニーズに応じたコーポレートガバナンス改革を継続しており、迅速な意思決定と執行の強化を進めています。

潜在的リスクを適切に捉えて対策を講じ、事業環境変化に迅速に対応できる推進体制を整えています。

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。

### Contents

---

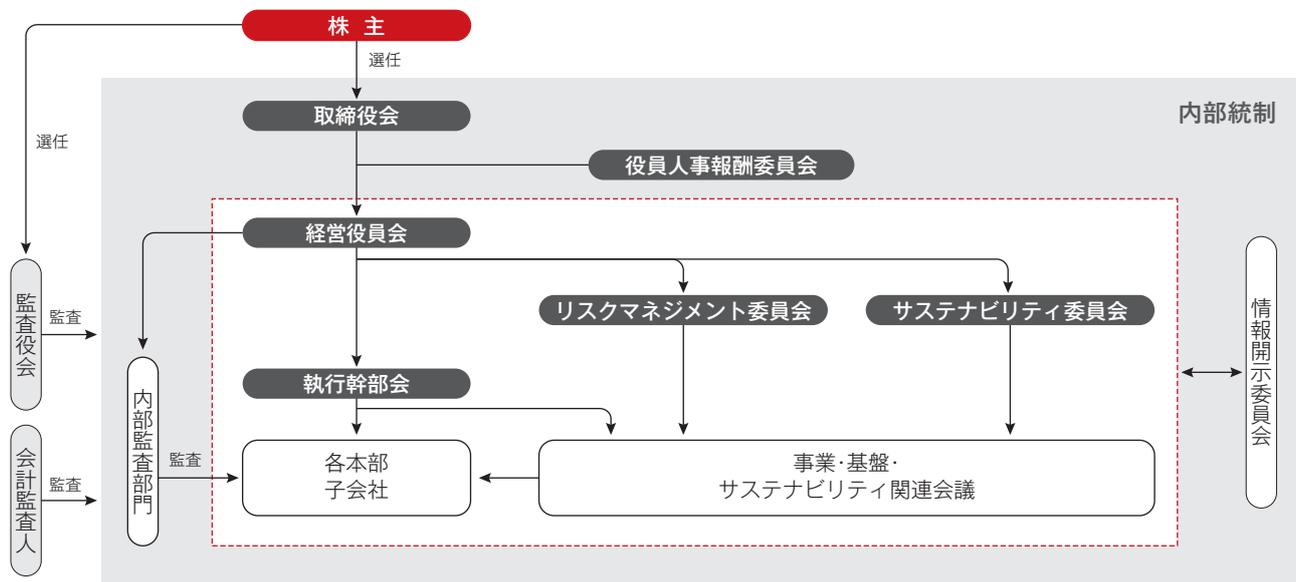
|                   |    |
|-------------------|----|
| コーポレートガバナンス ..... | 83 |
| リスクマネジメント .....   | 87 |
| コンプライアンス .....    | 88 |
| 役員一覧 .....        | 89 |
| 財務・非財務データ .....   | 91 |
| 会社情報 .....        | 95 |

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

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。なお、リスクマネジメントおよび情報開示について、2025年10月よりさらなる機能強化を目的にサステナビリティ委員会より独立させ、リスクマネジメント委員会および情報開示委員会を設置し、全社的な取り組みを進めていきます。

## 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5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。各取締役および経営役員・執行幹部は、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。

また、取締役会は、リスクマネジメントや腐敗防止\*などのコンプライアンスを監督しています。コンプライアンスの状況を確認する目的でコンプライアンス違反の発生件数などが定期的に報告され、適切な指導を行っています。

\*贈収賄、インサイダー取引、不正な取引、反競争的行為、横領、マネーロンダリングなどの汚職全般を包括

## 2024年度 取締役会開催実績

|      |       |
|------|-------|
| 開催回数 | 13回   |
| 出席率  | 98.8% |

## 役員構成

|                | 2024年<br>6月～     | 2025年<br>6月～       |
|----------------|------------------|--------------------|
| <b>取締役の人数</b>  | 9                | 10                 |
| うち社外取締役        | 3                | 5                  |
| うち女性           | 2                | 3                  |
| うち独立役員         | 3                | 5                  |
| <b>監査役の人数</b>  | 5                | 5                  |
| うち社外監査役        | 3                | 3                  |
| うち女性           | 0                | 0                  |
| うち独立役員         | 2                | 2                  |
| <b>経営役員の人数</b> | 13 <sup>*1</sup> | 6 <sup>*2、*3</sup> |
| うち女性           | 0                | 0                  |

\*1 取締役との兼務6名

\*2 2025年度より執行役員制度から経営役員制度へと移行

\*3 取締役との兼務4名

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が適切に機能しているかを検証し、その機能の向上を図っていくために、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。実効性評価の結果については、取締役会で報告議案として共有され、今後の取締役会の体制や運営などに関して議論することで、取締役会の実効性向上をガバナンスの強化につなげております。2024年度の実効性評価については、2025年5月に点数評価と記述式評価の両面で

実施しました。評価の結果では、各項目について概ね肯定的な評価・意見を得られ、実効性は確保されていると評価いたしました。また、その中で取締役会での議論にあたり、リスクに関する情報共有の強化やリスク分析のさらなる深掘りが必要などの意見がありました。これを受け、今後はさらに深い議論に向けた情報共有の徹底として、リスクに対する活動報告などを通じて取締役会の実効性向上に努めていきます。

### 評価期間 2024年4月～2025年3月

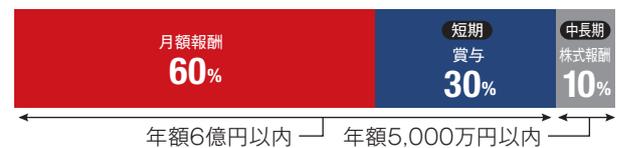
|                    |  |                         |  |
|--------------------|--|-------------------------|--|
| <b>評価者</b>         | ◎ 社内外取締役：7名 ◎ 監査役：5名   | <b>2024年度<br/>の取り組み</b> | ◎ 多角的な議論に向けた事前報告会の開催拡大(専任メンバーの設置)<br>◎ 社内経営会議体のさらなる監督強化のため議事録の配布<br>◎ さらなる知識更新のため、子会社概要・主要4製品教育資料の配布   |
| <b>評価方法</b>        | ◎ 16項目に対する点数評価<br>◎ 6項目に対する記述式アンケート  | <b>主な課題と<br/>対応策</b>    | ◎ サステナビリティ経営・経営戦略議論にシフトした取締役会運営<br>サステナビリティ経営(ガバナンス、リスクマネジメント、広報・IR活動)や新中期経営計画実現のための具体的な事業戦略議論の充実<br>◎ 深い議論に向けた情報共有の徹底<br>将来事業戦略提案の事前説明、海外事業体の活動報告など |
| <b>主な<br/>評価項目</b> | ◎ 取締役の構成と役割 ◎ サステナビリティ<br>◎ 取締役会の運営と審議 の取り組み<br>◎ 社外役員へのサポート ◎ 取締役職務執行<br>◎ 中長期的な企業戦略 状況の監督<br>◎ リスクマネジメント |                         |  |

## 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6億円(うち社外取締役分1億円以内)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5,000万円以内と、いずれも2025年6月13日開催の定時株主総会で決議されています。

### 取締役の報酬体系



\*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3名、社外取締役5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。

## 情報開示委員会

正確かつ公正な情報開示の実現とさらなる企業価値向上に向け、中長期的な情報開示の方針や今後取り扱うべき情報開示のテーマなどの議論および有事対応における開示判断などを目的に、2025年10月より情報開示委員会を設置しました。情報開示委員会では、社内外の環境変化や社会のニーズなど、情報開示の視点で社内での活動状況を捉え、今後の方向性や全社横断的な活動を後押しすることで情報開示の質と量の充実を推進していきます。

|             |  |
|-------------|--|
| <b>役割</b>   | 企業価値向上に向けたグループ全体の情報開示の推進<br>・ 情報開示に関するグループ全体の方針策定および見直し<br>・ 重要/機微案件の情報開示の可否および内容の審議                   |
| <b>開催頻度</b> | 定例2回/年、必要に応じて臨時開催  |
| <b>体制</b>   | 議長：Chief Risk Officer (CRO)<br>事務局：経営企画部<br>委員：経営役員、常勤監査役、下記担当の執行幹部<br>または本部長<br>[コーポレート戦略、経理、環境、総務人事] |

CSO&CROメッセージ

## 戦略推進とリスク管理の両輪で 企業価値向上を推進

Chief Strategy Officer、  
Chief Risk Officer

山中 章弘



自動車業界は急速なEVシフトの流れから、マルチバス  
ウェイで対応することが現実的という情勢に変化する中、  
当社はエンジン部品の強みを活かしつつ、電動化やクリー  
ンエネルギーへの対応も進め、持続的な成長を続けてまい  
ります。

CSO(戦略推進)としては、スピード感をもってエンジン  
システムサプライヤーを目指すという事業戦略を実現する  
ため、戦略資金を活用し、さらに事業提携や資本提携ならび  
にM&Aなども実施してまいります。これらの施策を進めて  
いくにあたっては、企業文化の融合などの重要な課題もあ  
りますが、CRO(リスク管理)を兼任することにより、戦略

推進の段階からこれらのリスクを包括的に検討し、適切な  
リスクテイクのもと、実施する施策の効果を最大限に引き  
出します。

そして、パワートレイン製品のラインナップ拡充と供給  
体制の強化を進め、さらなる成長を目指します。また、グ  
ループ横断的なリスク管理を行うことで、競争力(性能、コ  
スト、品質)を強化し、BCP対応などにも取り組み、さらな  
る企業価値の向上を目指してまいります。

COOメッセージ

## オペレーションの競争力を最大化し、 未来を切り拓く

Chief Operating Officer

加藤 茂和



2025年4月より、COOとして、当社の業務執行を統括す  
る役割を担うこととなりました。自動車産業が100年に一  
度の大変革期を迎える中、当社も新たな中期経営計画のも  
と、持続的な成長と企業価値の向上に向けて歩みを進めて  
います。

私の使命は、CEOの右腕として、各部門の力を結集し、戦  
略の実行を加速させることです。特に、時代の変化に柔軟に  
対応しながら、オペレーションの競争力と効率性を最大化  
することが、当社の成長にとって不可欠であると確信して  
います。

設計、生産準備、製造、調達、品質、物流、そしてアフター  
マーケットに至るまで、バリューチェーン全体を俯瞰し、業  
務プロセスの最適化と現場力の強化に取り組んでまいりま

す。その際には、チーム全体で「現地現物」の姿勢を徹底し、  
現場に足を運び、現物を見て、現実を知ること、真の課題  
を捉え、実効性のある改善を積み重ねていきます。

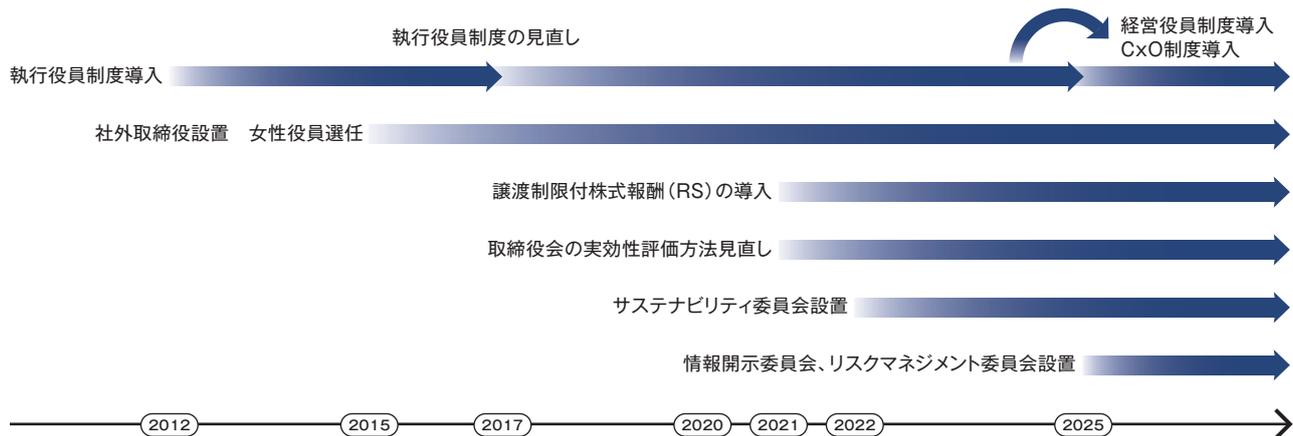
この挑戦を支えるのは、何よりも「人」の力です。私たちは  
これまで、「認め合い、活かし合う、挑戦し続ける」風土づく  
りに取り組んできました。その成果を、部門や会社の枠を超  
えたチームワークを結集して改革・改善へとつなげ、競争  
力をさらに高めていきます。

今後も、社員一人ひとりが自律的に考え、行動し、挑戦で  
きる環境を整えながら、組織全体で変化を楽しみ、未来を切  
り拓いていける企業を目指してまいります。

## コーポレートガバナンス改革

当社は、経営理念に基づき、事業を通じた社会への貢献と持続的な企業価値向上を実現するため、コーポレートガバナンス改革を推進することで公正性・透明性の維持・向上に努めるとともに、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の一層の価値共有のための取り組みを進めています。

2025年から経営役員制度の導入や、CxO制度の拡大、情報開示委員会およびリスクマネジメント委員会の設置など、さらなるスピードの強化とグループ横断的な活動に向けた体制整備を行っています。



## 意思決定の迅速化と執行の強化

現在、自動車部品業界ではパワートレイン分野での再編や電動化への対応、企業間での連携強化やM&Aなど大きな変化の中にあります。このような環境の中、長期的な展望を踏まえた経営議論の一層の充実と迅速な決断が必要と考え、新中期経営計画の達成とさらなる事業成長の実現に向け、2025年4月より経営と執行をより明確に分離した体制に変更しました。



- ◎ 経営議論をより高度で、多様性に富んだ議論を行えるようにする
- ◎ 経営と執行を分離し、経営判断・議論する人財の強化を図る
- ◎ 権限を委譲し、執行のスピードと効率を上げる

| 施策         | 内容  |
|------------|---|
| ①経営役員制度の導入 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 経営役員…経営議論をより充実させて戦略・方向性の議論を強化</li> <li>◎ 執行幹部…経営と執行の責任を明確にし、執行に権限を委譲して執行のスピードを上げる</li> </ul> |
| ②CxO制度の導入  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ COO、CRO、CSO、CQOを設置し、権限委譲を図ることでグループ横断的な取り組みのスピードを上げる</li> </ul>                               |

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

さらなる企業価値の向上に向けた実効性・即時性の高い全社のリスクマネジメント体制構築のため、2025年10月より新たにリスクマネジメント委員会を設置しました。全社のリスクマネジメントでは、リスクオーナーが自律的にリスク対応活動を推進し、日々の業務の中で各機能、部署、そして従業員一人ひとりが当事者意識をもち、自律的なリスク対応力の強化を進めていきます。特に重要度の高いリスクやグループ横断的なリスク対応活動の方向性や状況についてはリスクマネジメント委員会が監督し、さらに実効性の高いリスクマネジメントを実践していきます。

## 全社的リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメント委員会はChief Risk Officer (CRO)を議長とし、ISO31000などを参照しながら事業はもとよりESGを含む広範なリスクについて検討するとともに、重点リスクの特定、リスクへの対応状況のモニタリング、指示や指導などを行っていきます。定期的に各本部・子会社・機能からリスクを集約し、重点リスクの見直しを行います。また、インシデント情報共有強化やリスク対応状況の評価などを行い、必要に応じて取締役会へ報告します。取締役会はリスクマネジメント委員会を監督し、必要な指示や助言を行い、そのプロセスの有効性についてもレビューしていきます。また、リスクが顕在化した場合は、CROの指示に基づき速やかに対策本部設置など危機管理体制へ移行します。



## 培ってきた価値観と組織力の活用

当社では経営理念や「コンプライアンス・ガイドライン」など、従来から培ってきた会社としての価値観をより積極的に業務執行へ反映させるべく、リスクマネジメント方針に組み込んで活動を進めていきます。

また、品質対応、サイバーセキュリティ対応、事故・災害対応、感染症対応など、従来からあるリスク管理部門の機能を最大限活用し、活動の継続性と機能強化の両立を図っていきます。

## 重点リスクの特定

全社的重点リスクを特定するために全社のさまざまな部門からリスクを集約、「影響度」×「発生頻度」にてリスクマップを整理し、重点リスクを特定しています。

2025年度重点リスク ◎品質不正 ◎サイバーセキュリティ ◎グループガバナンス不正

### 影響度の目安

| レベル | 定義レベル  | 評価軸ごとのリスクレベルの目安                |                |                     |                         |
|-----|--------|--------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------|
|     |        | 財務                             | 人命             | 事業活動                | レピュテーション                |
| 4   | 大きな影響  | 10億円以上<br>(純利益の10%以上)          | 重大災害           | 1拠点で、<br>1ヵ月以上の稼働影響 | 信頼の極めて<br>大幅な失墜         |
| 3   | 中程度の影響 | 5億円以上10億円未満<br>(純利益の5%以上10%未満) | 準重大災害          | 1拠点で、<br>数週間以上の稼働影響 | 信頼の大幅な失墜<br>(信頼回復に5年以上) |
| 2   | 小さな影響  | 1億円以上5億円未満<br>(純利益の1%以上5%未満)   | 休業災害           | 1拠点で、<br>数日の稼働影響    | 信頼の失墜<br>(信頼回復に2~3年以上)  |
| 1   | 軽微な影響  | 1億円未満<br>(純利益の1%未満)            | 不休災害・<br>赤チン災害 | 1拠点で、<br>数時間の稼働影響   | 信頼の失墜の<br>可能性は低い        |

### 発生頻度の目安

| レベル | 定義レベル       | 発生頻度の<br>リスクレベルの目安          |
|-----|-------------|-----------------------------|
| 4   | たびたび<br>発生  | 1年に1回以上                     |
| 3   | 中程度         | 2~5年に1回以上                   |
| 2   | たまに<br>発生   | 5~10年に1回以上or<br>発生可能性がゼロに近い |
| 1   | ごくまれに<br>発生 | 10年以上                       |

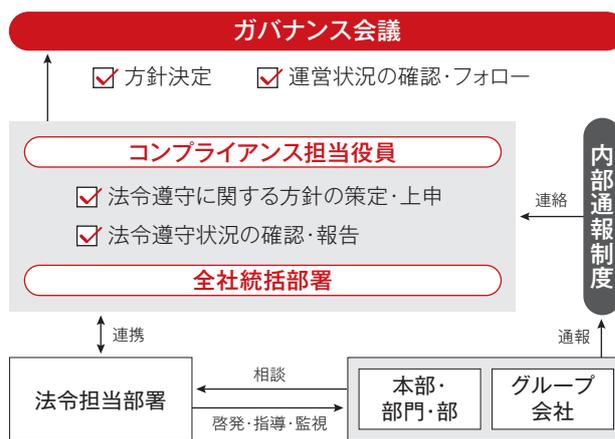
## 基本的な考え方

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「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、コーポレート戦略担当経営役員を議長とする「ガバナンス会議」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、「サステナビリティ委員会」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：コーポレート戦略担当経営役員

## 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

- |                             |                     |                         |                       |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>1</b> 法令遵守および文化の尊重       | <b>5</b> 接待・贈答の規則遵守 | <b>9</b> ハラスメントの禁止      | <b>13</b> インサイダー取引の禁止 |
| <b>2</b> 輸出入規制品の持ち出し・持ち込み禁止 | <b>6</b> 安全・衛生      | <b>10</b> 飲酒運転の禁止       | <b>14</b> 企業秘密の管理     |
| <b>3</b> 購入先との適正取引          | <b>7</b> 人権尊重・差別禁止  | <b>11</b> 適正な会計処理       |                       |
| <b>4</b> 競争法の遵守             | <b>8</b> 就業規則の遵守    | <b>12</b> 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、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、工場スタッフを含めた全従業員を対象に集合教育を実施し、コンプライアンスの重要性が共通認識となるよう取り組んでいます。また、コンプライアンス意識調査を実施し、従業員の意識レベルを数値化し、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。

## 取締役



取締役社長

**野村 得之**

担当/Chief Executive Officer

■ 37,542株  
■ 13回/13回(100%)

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  
2025年 4月 当社取締役社長、経営役員(現任)



取締役副社長

**中根 徹**

担当/社長補佐

■ 41,597株  
■ 13回/13回(100%)

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  
2025年 4月 当社取締役副社長、経営役員(現任)



取締役副社長

**加藤 茂和**

担当/Chief Operating Officer

■ 23,424株  
■ 13回/13回(100%)

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  
2025年 4月 当社取締役副社長、経営役員(現任)



取締役副社長

**山中 章弘**

担当/Chief Strategy Officer、  
Chief Risk Officer

■ 11,435株  
■ 11回/11回(100%)

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・パワートレキャンパニー統括  
2019年 1月 同社パワートレキャンパニー 先行技術開発領域長  
2024年 1月 同社パワートレキャンパニー Chief Project Leader  
2024年 6月 当社取締役副社長、副社長執行役員  
2025年 4月 当社取締役副社長、経営役員(現任)



取締役

**上原 隆史**

■ 0株  
■ -

略歴・地位

1991年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2017年 1月 同社パワートレキャン製品企画部チーフエンジニア  
2019年 7月 同社パワートレキャン開発領域チーフエンジニア  
2021年 8月 同社PT製品企画Chief Project Leader  
2023年 7月 同社パワートレキャンカンパニーPresident(現任)  
2025年 6月 当社取締役(現任)



取締役(社外)

**大井 祐一**

■ 0株  
■ 13回/13回(100%)

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)



取締役(社外)

**柘植 里恵**

■ 0株  
■ 12回/13回(92%)

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・ヴィーダプランニング  
代表取締役(現任)  
2015年 6月 当社取締役(現任)



取締役(社外)

**入部 百合絵**

■ 0株  
■ 13回/13回(100%)

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  
2022年 6月 当社取締役(現任)  
2025年 4月 愛知県立大学 情報科学部 教授(現任)



取締役(社外)

**高山 直士**

■ 0株  
■ -

略歴・地位

1981年 4月 株式会社牧野フライス製作所入社  
2002年12月 株式会社森精機製作所  
(現・DMG森精機株式会社)入社  
2007年 6月 同社取締役  
2008年 6月 同社常務取締役  
2011年 9月 同社専務取締役  
2019年 4月 同社専務執行役員  
2021年 4月 同社エグゼクティブフェロー  
2024年 1月 株式会社太陽工機入社(現任)  
2025年 6月 当社取締役(現任)



取締役(社外)

**船引 英子**

■ 0株  
■ -

略歴・地位

1986年 4月 株式会社富士通東海システムエンジニアリング  
(現・富士通株式会社)入社  
1988年12月 株式会社東海総合研究所  
(現・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)入社  
2016年10月 同社コンサルティング・国際事業本部 名古屋本部  
組織人事戦略部長  
2018年 6月 同社執行役員  
コンサルティング事業本部 名古屋ビジネスユニット長  
2021年 4月 同社執行役員  
コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット長  
2025年 4月 同社執行役員  
コンサルティング事業本部 副営業本部長(特命)(現任)  
2025年 6月 当社取締役(現任)

# 監査役



常勤監査役

**古田 祐二**

■ 3,468株  
■ 12回/13回(92%)  
■ 11回/12回(92%)

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 主管  
2021年 6月 当社監査役(現任)



常勤監査役

**中村 秀昭**

■ 0株  
■ —  
■ —

略歴・地位

1986年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2008年 1月 同社ユニット部品調達部 第1ユニット部品室長  
2010年 1月 ブラジルトヨタ有有限会社 取締役  
アルゼンチントヨタ株式会社 取締役  
2018年 1月 トヨタキルロスカ自動車株式会社 取締役  
2021年 1月 当社調達本部 副本部長  
2022年 9月 当社調達本部 本部長  
2025年 6月 当社監査役(現任)



監査役(社外)

**加藤 貴己**

■ 0株  
■ 13回/13回(100%)  
■ 12回/12回(100%)

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)



監査役(社外)

**矢崎 信也**

■ 0株  
■ 11回/11回(100%)  
■ 10回/10回(100%)

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)



監査役(社外)

**西松 真人**

■ 0株  
■ —  
■ —

略歴・地位

1982年 3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  
1984年 8月 公認会計士登録  
2000年 7月 同法人代表社員  
2015年12月 デロイトトーマツ合同会社 評議員  
2025年 1月 公認会計士西松真人事務所 所長(現任)  
2025年 6月 当社監査役(現任)

■ 所有株式数(2025年3月31日現在)  
■ 取締役会出席状況(2024年度)  
■ 監査役会出席状況(2024年度)

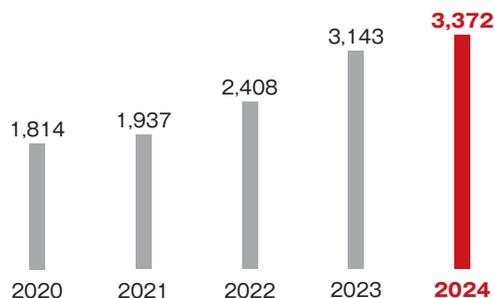
## 役員スキルマトリクス

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。

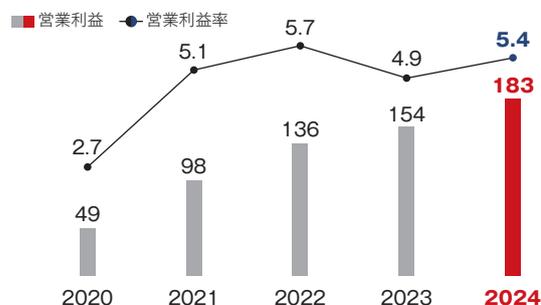
| 役職  | 氏名             | 営業 | 技術開発 | 製造・調達 | 海外経験 | ESG | 法務・コンプライアンス | D X | 財務・会計 | 人事・労務 |
|-----|----------------|----|------|-------|------|-----|-------------|-----|-------|-------|
| 取締役 | 取締役社長 野村 得之    |    | ○    |       | ○    | ○   |             |     |       |       |
|     | 取締役副社長 中根 徹    | ○  |      |       |      | ○   | ○           | ○   |       |       |
|     | 取締役副社長 加藤 茂和   |    |      |       | ○    | ○   | ○           | ○   | ○     | ○     |
|     | 取締役副社長 山中 章弘   |    | ○    |       |      | ○   |             |     |       |       |
|     | 取締役 上原 隆史      |    | ○    |       | ○    | ○   |             |     |       |       |
|     | 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 |    | ○    |       |      | ○   |             | ○   |       |       |
|     | 取締役(社外) 高山 直士  |    | ○    | ○     |      | ○   |             |     |       |       |
|     | 取締役(社外) 船引 英子  |    |      |       |      | ○   | ○           |     |       | ○     |
| 監査役 | 常勤監査役 古田 祐二    |    |      |       |      | ○   | ○           | ○   |       | ○     |
|     | 常勤監査役 中村 秀昭    |    |      | ○     | ○    | ○   |             |     | ○     |       |
|     | 監査役(社外) 加藤 貴己  |    |      | ○     | ○    | ○   |             |     |       |       |
|     | 監査役(社外) 矢崎 信也  |    |      |       |      | ○   | ○           |     |       | ○     |
|     | 監査役(社外) 西松 真人  |    |      |       | ○    | ○   |             |     | ○     | ○     |

## 財務ハイライト(連結)

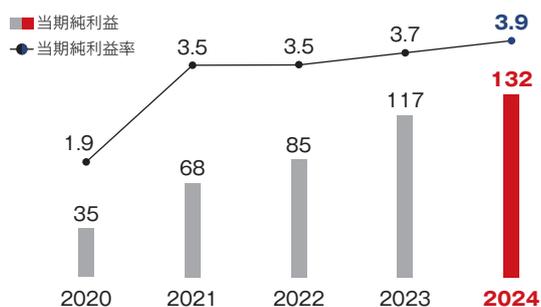
売上高 (億円)



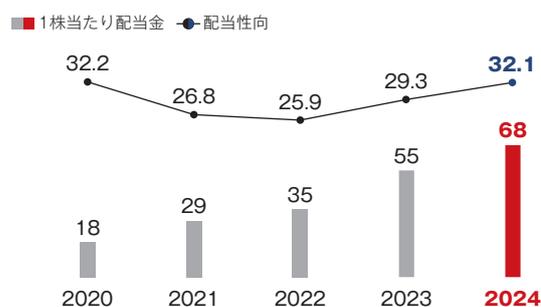
営業利益／営業利益率 (億円／%)



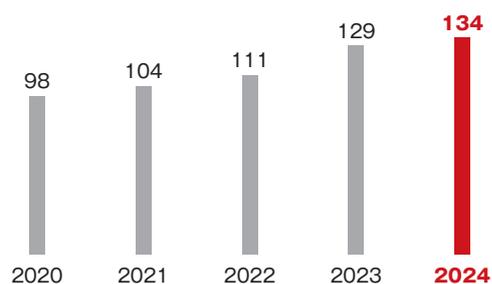
当期純利益／当期純利益率 (億円／%)



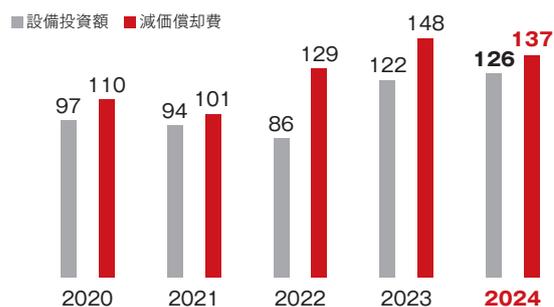
1株当たり配当金／配当性向 (円／%)



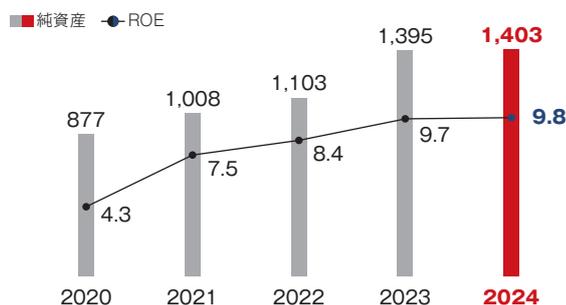
研究開発費 (億円)



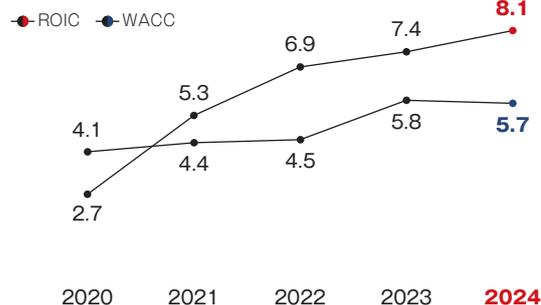
設備投資額／減価償却費 (億円)



純資産／ROE (億円／%)

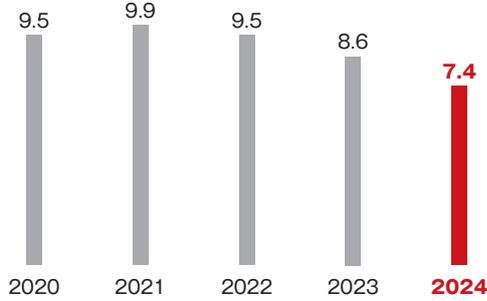


ROIC／WACC (%)



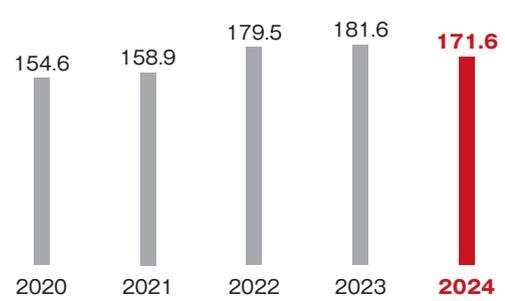
## 非財務ハイライト(連結/単独)

CO<sub>2</sub>(Scope1&2)排出量(連結) (万t-CO<sub>2</sub>)

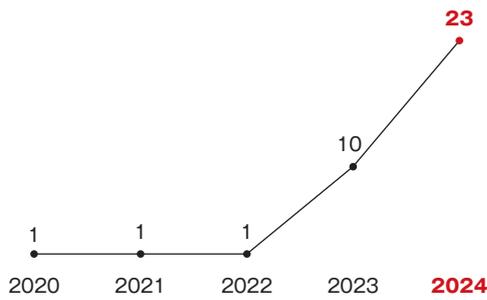


※2022年度以降は第三者検証を受審

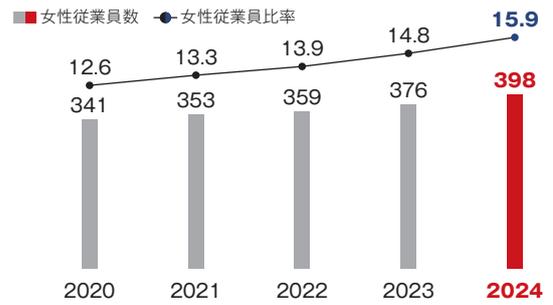
CO<sub>2</sub>(Scope3)排出量 (万t-CO<sub>2</sub>)



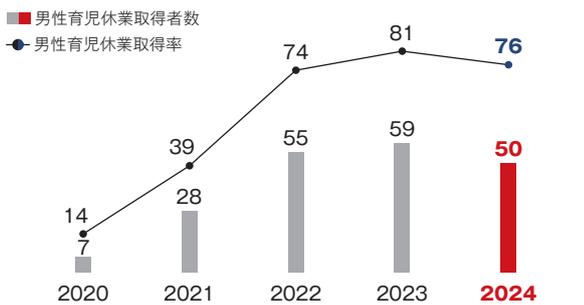
再生可能エネルギー率 (%)



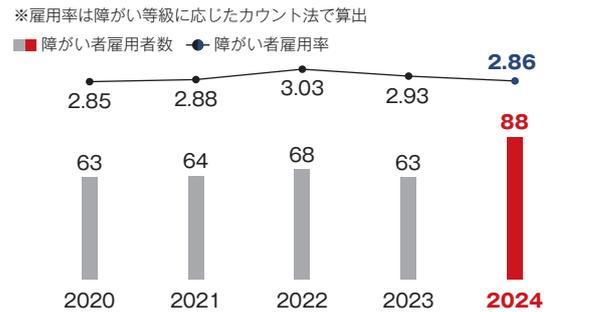
女性従業員数/女性従業員比率(単独) (人/%)



男性育児休業取得者数/男性育児休業取得率(単独) (人/%)

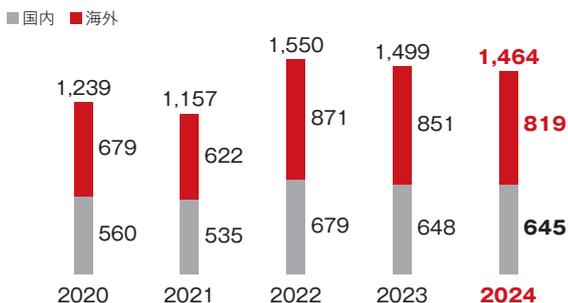


障がい者雇用者数/障がい者雇用率(単独) (人/%)

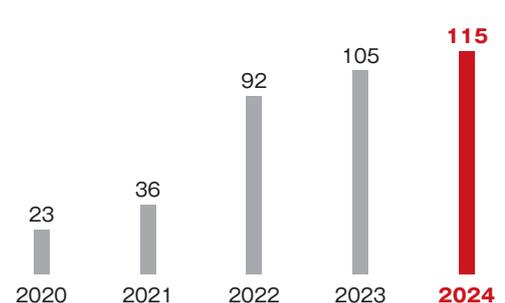


※雇用率は障がい等級に応じたカウント法で算出

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)



## 財務データ(連結)

|           |                  | (年度)       | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     |
|-----------|------------------|------------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績      | 売上高              |            | 212,676  | 215,360  | 203,769  | 212,524  |
|           | 製品別              | 燃料ポンプモジュール | 72,540   | 79,490   | 72,756   | 77,751   |
|           |                  | インジェクタ     | 7,196    | 5,774    | 4,921    | 5,033    |
|           |                  | 燃料系その他     | 6,571    | 5,680    | 4,929    | 4,435    |
|           |                  | スロットルボデー   | 47,076   | 49,877   | 49,341   | 49,912   |
|           |                  | EGRバルブ     | 7,621    | 5,918    | 5,971    | 7,180    |
|           |                  | 吸排気その他     | 11,677   | 10,488   | 9,834    | 9,244    |
|           |                  | キャニスタ      | 25,533   | 26,454   | 25,227   | 26,572   |
|           |                  | 排出ガス制御系その他 | 4,713    | 4,411    | 4,084    | 4,019    |
|           |                  | エンジンバルブ    | 9,502    | 8,773    | 9,045    | 9,887    |
|           |                  | その他        | 20,236   | 18,485   | 17,653   | 18,480   |
|           | 地域別              | 日本         | 101,375  | 90,136   | 81,635   | 83,173   |
|           |                  | アジア        | 63,998   | 72,306   | 73,181   | 79,156   |
|           |                  | 米州         | 34,092   | 39,113   | 35,657   | 34,766   |
|           |                  | 欧州         | 13,210   | 13,805   | 13,294   | 15,428   |
|           | 売上総利益            | 28,258     | 26,960   | 23,996   | 25,974   |          |
|           | 営業利益             | 10,796     | 9,854    | 8,159    | 9,421    |          |
|           | 経常利益             | 11,322     | 9,349    | 7,407    | 9,770    |          |
|           | 親会社株主に帰属する当期純利益* | 6,755      | 6,208    | 4,505    | 4,526    |          |
|           | 設備投資額            | 13,280     | 15,884   | 12,738   | 12,022   |          |
|           | 減価償却費            | 10,140     | 11,172   | 10,700   | 10,773   |          |
|           | 研究開発費            | 10,336     | 10,854   | 10,922   | 11,196   |          |
| キャッシュ・フロー | 営業活動によるキャッシュ・フロー | 13,772     | 24,132   | 14,395   | 13,767   |          |
|           | 投資活動によるキャッシュ・フロー | -18,035    | -13,441  | -16,431  | -11,145  |          |
|           | フリーキャッシュ・フロー     | -4,263     | 10,691   | -2,036   | 2,622    |          |
|           | 財務活動によるキャッシュ・フロー | 3,822      | -1,585   | -3,510   | 11,779   |          |
| 財政状況      | 資金(現預金+有価証券)     | 26,166     | 35,113   | 30,093   | 44,928   |          |
|           | 有利子負債            | 25,523     | 25,622   | 23,751   | 37,580   |          |
|           | 自己資本             | 84,880     | 81,324   | 81,472   | 87,643   |          |
|           | 総資産              | 185,422    | 184,156  | 178,914  | 196,650  |          |
| 財務指標      | 売上高営業利益率         | (%)        | 5.1      | 4.6      | 4.0      | 4.4      |
|           | 総資産当期純利益率(ROA)   | (%)        | 3.9      | 3.4      | 2.5      | 2.4      |
|           | 自己資本当期純利益率(ROE)  | (%)        | 8.9      | 7.5      | 5.5      | 5.4      |
|           | 売上高当期純利益率        | (%)        | 3.2      | 2.9      | 2.2      | 2.1      |
|           | 自己資本比率           | (%)        | 45.8     | 44.2     | 45.5     | 44.6     |
|           | ネットDEレシオ         | (倍)        | -0.0     | -0.1     | -0.1     | -0.1     |
| 1株当たり情報   | 配当性向             | (%)        | 25.8     | 33.3     | 34.8     | 95.3     |
|           | 1株当たり当期純利益(EPS)  | (円)        | 112.19   | 99.24    | 71.88    | 72.11    |
|           | 1株当たり配当金(DPS)    | (円)        | 29.00    | 33.00    | 25.00    | 29.00    |
|           | 1株当たり純資産(BPS)    | (円)        | 1,359.36 | 1,297.81 | 1,299.45 | 1,392.79 |
|           | 従業員数             | (人)        | 10,262   | 10,294   | 10,320   | 10,440   |

※ 2014年度は「当期純利益」

(単位：百万円)

|  | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024            |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
|  | 213,494  | 205,489  | 181,427  | 193,751  | 240,806  | 314,336  | <b>337,259</b>  |
|  | 79,556   | 79,777   | 68,846   | 73,948   | 97,778   | 159,934  | <b>175,808</b>  |
|  | 4,672    | 4,179    | 2,939    | 3,287    | 3,400    | 2,405    | <b>2,780</b>    |
|  | 3,933    | 3,570    | 2,606    | 2,981    | 3,486    | 3,996    | <b>4,761</b>    |
|  | 48,042   | 42,848   | 34,398   | 35,833   | 39,098   | 42,176   | <b>43,367</b>   |
|  | 9,589    | 11,844   | 12,729   | 14,852   | 22,374   | 23,131   | <b>25,387</b>   |
|  | 8,628    | 7,027    | 6,180    | 7,072    | 7,741    | 8,448    | <b>9,851</b>    |
|  | 27,384   | 26,099   | 27,833   | 27,488   | 34,273   | 40,076   | <b>41,710</b>   |
|  | 3,858    | 4,388    | 5,060    | 4,865    | 5,110    | 7,146    | <b>7,935</b>    |
|  | 9,547    | 9,436    | 8,110    | 8,906    | 9,821    | 9,932    | <b>9,772</b>    |
|  | 18,275   | 16,311   | 12,717   | 14,508   | 17,714   | 17,086   | <b>15,880</b>   |
|  | 82,080   | 82,991   | 74,099   | 70,445   | 77,368   | 91,948   | <b>99,929</b>   |
|  | 82,391   | 81,104   | 74,504   | 86,540   | 107,576  | 135,682  | <b>144,054</b>  |
|  | 33,652   | 28,240   | 22,728   | 25,367   | 43,308   | 71,096   | <b>77,344</b>   |
|  | 15,370   | 13,153   | 10,094   | 11,398   | 12,553   | 15,608   | <b>15,929</b>   |
|  | 25,588   | 24,365   | 20,462   | 24,927   | 32,754   | 41,218   | <b>48,972</b>   |
|  | 8,227    | 7,226    | 4,956    | 9,809    | 13,632   | 15,498   | <b>18,338</b>   |
|  | 8,181    | 6,866    | 4,986    | 10,255   | 14,083   | 17,201   | <b>19,292</b>   |
|  | 6,124    | -5,073   | 3,525    | 6,831    | 8,504    | 11,744   | <b>13,234</b>   |
|  | 16,523   | 19,323   | 9,711    | 9,449    | 8,636    | 12,285   | <b>12,651</b>   |
|  | 11,033   | 12,554   | 11,011   | 10,174   | 12,994   | 14,831   | <b>13,768</b>   |
|  | 11,302   | 10,845   | 9,815    | 10,494   | 11,111   | 12,936   | <b>13,426</b>   |
|  | 11,421   | 14,678   | 17,761   | 13,544   | 20,269   | 38,627   | <b>28,222</b>   |
|  | -18,429  | -16,591  | -6,785   | -6,955   | -29,599  | -9,664   | <b>-20,128</b>  |
|  | -7,008   | -1,913   | 10,976   | 6,589    | -9,330   | 28,963   | <b>8,094</b>    |
|  | -435     | 1,704    | -1,176   | -4,128   | 3,536    | -11,431  | <b>10,949</b>   |
|  | 36,635   | 36,204   | 46,329   | 50,086   | 45,973   | 67,036   | <b>85,776</b>   |
|  | 39,053   | 43,085   | 43,551   | 32,102   | 48,828   | 41,836   | <b>56,216</b>   |
|  | 87,777   | 79,114   | 84,206   | 96,944   | 106,408  | 134,741  | <b>135,821</b>  |
|  | 192,500  | 186,362  | 189,918  | 201,936  | 225,762  | 272,549  | <b>300,982</b>  |
|  | 3.9      | 3.5      | 2.7      | 5.1      | 5.7      | 4.9      | <b>5.4</b>      |
|  | 3.2      | -2.7     | 1.9      | 3.5      | 4.0      | 4.7      | <b>4.6</b>      |
|  | 7.0      | -6.1     | 4.3      | 7.5      | 8.4      | 9.7      | <b>9.8</b>      |
|  | 2.9      | -2.5     | 1.9      | 3.5      | 3.5      | 3.7      | <b>3.9</b>      |
|  | 45.6     | 42.5     | 44.3     | 48.0     | 47.1     | 49.4     | <b>45.1</b>     |
|  | 0.0      | 0.1      | -0.1     | -0.1     | 0.0      | -0.2     | <b>-0.2</b>     |
|  | 27.8     | —        | 32.2     | 26.8     | 25.9     | 29.3     | <b>32.1</b>     |
|  | 97.26    | -80.55   | 55.97    | 108.40   | 135.01   | 187.63   | <b>211.86</b>   |
|  | 27.00    | 20.00    | 18.00    | 29.00    | 35.00    | 55.00    | <b>68.00</b>    |
|  | 1,393.58 | 1,255.94 | 1,336.78 | 1,539.63 | 1,688.64 | 2,158.56 | <b>2,173.01</b> |
|  | 10,500   | 10,716   | 10,018   | 9,720    | 10,459   | 10,904   | <b>10,962</b>   |

## 会社概要

(2025年3月31日現在)

|       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| 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   | 10,866百万円                          |
| 事業内容  | 自動車部品の製造・販売                        |
| 従業員数  | 10,962名(連結) 3,184名(単独)<br>※臨時従業員含む |
| 関係会社  | グループ会社29社(海外21社/国内8社)              |
| 決算期   | 3月                                 |
| 格付    | A-(JCR:日本格付研究所)                    |

## 株式情報

(2025年9月30日現在)

|         |   |
|---------|---|
| 株式      | 発行可能株式総数——190,000,000株<br>発行済株式総数——57,027,755株<br>※自己株式を除く<br>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<br>名古屋証券取引所 プレミア市場<br>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<br>株式会社豊田自動織機  |

## 国内拠点

(2025年3月31日現在)



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

(2025年3月31日現在)

### 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  
泰凱通用化油器(宁波)有限公司/中国  
P.T. Aisan Nasmoco Industri/インドネシア  
Aisan Corporation Asia Pacific Limited/タイ  
Aisan Auto Parts India Pvt. Ltd./インド(2025年6月合併)  
Aisan Industry India Pvt. Ltd./インド  
Aisan Sales India Pvt. Ltd./インド  
IHD Industries Pvt. Ltd./インド

### 米州

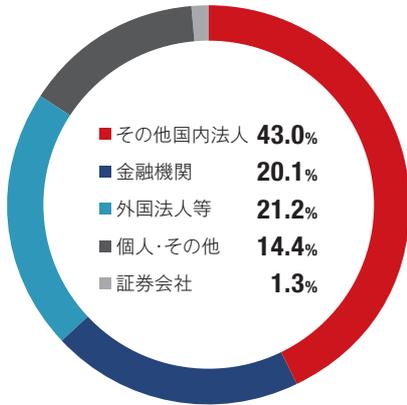
Franklin Precision Industry, Inc./米国  
Aisan Industry Kentucky, LLC/米国  
Aisan Corporation of America/米国  
Hyundam America Inc./米国  
Aisan Autopartes Mexico, S.A. de C.V./メキシコ

### 欧州

Aisan Industry France S.A./フランス(2025年10月売却)  
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

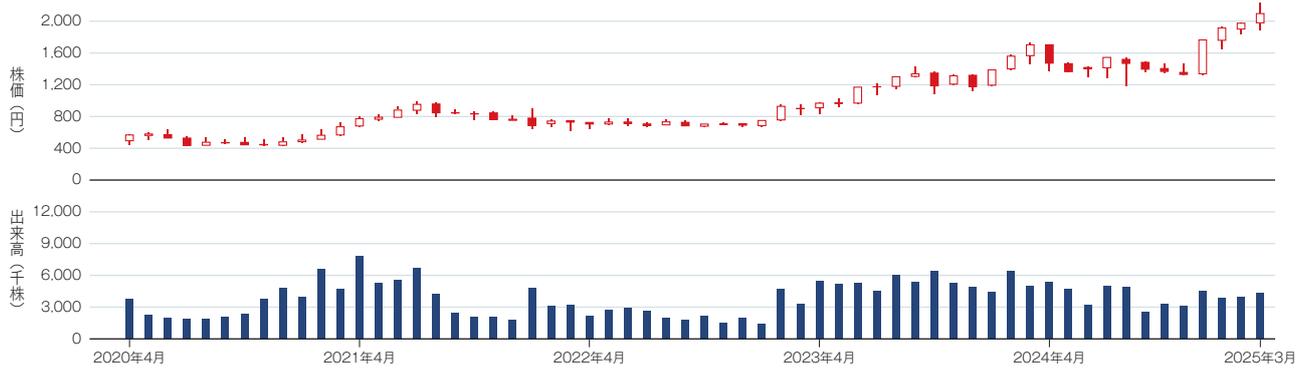


## 大株主の状況(注)

| 株主名  | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| トヨタ自動車株式会社                                 | 18,107  | 31.8    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 5,406   | 9.5     |
| 株式会社豊田自動織機                                 | 4,767   | 8.4     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 2,941   | 5.2     |
| 愛三工業従業員持株会                                 | 1,687   | 3.0     |
| RE FUND 107-CLIENT AC                      | 1,490   | 2.6     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 1,242   | 2.2     |
| 株式会社三井住友銀行                                 | 780     | 1.4     |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO         | 766     | 1.3     |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042         | 632     | 1.1     |

(注) 持株比率は自己株式(6,379,124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(ニューイヤー駅伝)に初出場して以来、24年連続して出場しています。



### 社外からの評価

#### 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

経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定更新



厚生労働省の「くるみん」マークを取得



「あいち生物多様性企業認証制度」の認証企業に選定  
2025年に優良認証企業に昇格



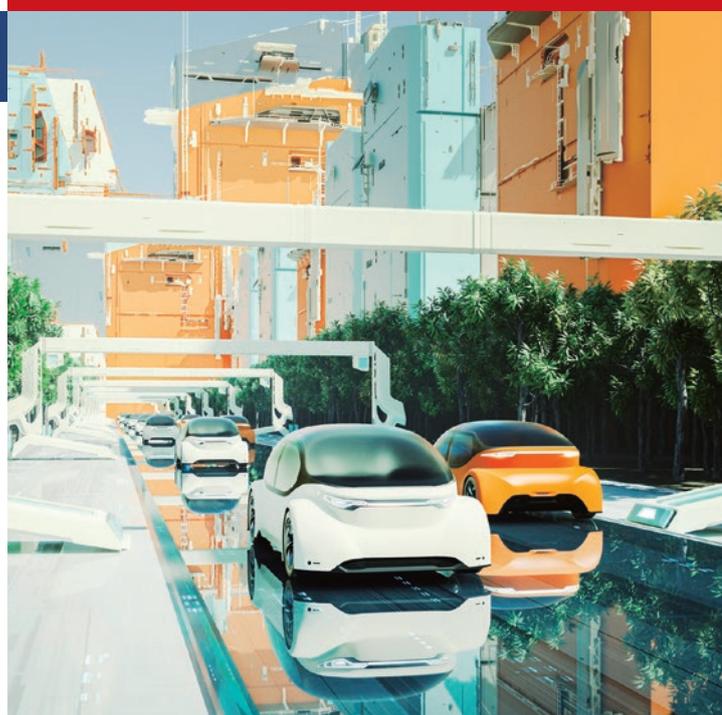
#### 2025

経済産業省と東京証券取引所が選定する「健康経営銘柄」に初選定



環境省「自然共生サイト」の認定を取得





## 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 広報IR室

TEL 0562-48-6215

Webサイト (<https://www.aisan-ind.co.jp>)でも  
情報をご覧いただけます。

