

統合報告書 2022

2022年3月期



Beaming future is

in our hands

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

愛三グループ行動指針

1. 一人ひとりがそれぞれの仕事の品質を向上するよう、研鑽します。
2. 国内外の法令を守り、会社の規則に従って行動します。
3. お客様に信頼され、満足いただける「魅力ある製品」を提供することにより社会の発展に貢献します。
4. 地球環境の保全を目指し、積極的な取り組みを行います。
5. 公正かつ自由な競争に基づき取引を行い、長期安定的な成長を実現します。
6. 従業員を大切にして、一人ひとりが生き生きと働ける環境を整備します。
7. 国際社会の一員として世界各地の文化・慣習を尊重し、その地域の発展に貢献します。
8. 企業を取り巻く様々な関係者とのコミュニケーションを積極的に行います。
9. 世の中から尊敬される「よき社会人」として行動します。

編集方針

「統合報告書」は、業績や中期経営計画などの財務情報と、持続的成長の基盤となる「環境・社会・ガバナンス」など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わかりやすく報告するためのツールと位置づけられています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の想いや社会への提供価値などについて理解を深めていただきたいと思います。

今後も、事業活動やIR活動を通してお寄せいただいたご意見にお応えし、情報開示の量・質とも高めていきたいと考えております。引き続き忌憚ないご意見を賜りますようお願いいたします。

報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日（一部、2022年4月以降の情報を含みます）

報告範囲

愛三工業株式会社および愛三グループ

参照ガイドライン

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

報告書の位置づけ

財務情報	統合報告書	非財務情報
ウェブサイト 決算資料 有価証券報告書 など		ウェブサイト コーポレートガバナンス 報告書 など

見通しに関する注意事項

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

C O N T E N T S

愛三グループとは

- 01 経営理念／目次・編集方針
- 03 愛三工業の軌跡
- 05 価値創造プロセス

価値創造のための戦略

- 07 社長メッセージ
- 11 サステナビリティ経営の推進
- 13 VISION2030
- 15 中期経営計画
- 17 事業戦略
- 21 財務担当役員メッセージ

サステナビリティ経営

- 23 ESGの取り組み
- 23 環境
- 27 社会
- 35 ガバナンス
- 39 社外取締役メッセージ
- 41 コンプライアンス・リスクマネジメント

データ集

- 43 財務・非財務データ
- 45 会社概要／株式情報／グローバルネットワーク

愛三工業の軌跡

創業以来、いくつもの時代の変化を乗り越えてきた当社の歩みをご紹介します。

創業～1970年代

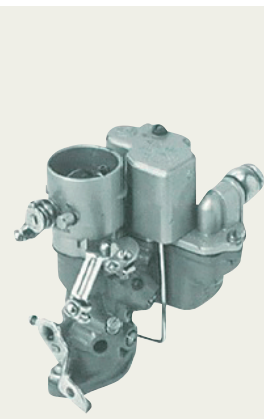
終戦後、民需転換し自動車部品メーカーへ

「キャブレタの愛三」として
モータリゼーションに貢献

1938年、軍需品の製造工場として名古屋市内で創業。てき弾筒や航空機部品の製造に従事した。終戦後、株式会社豊田自動織機製作所(現株式会社豊田自動織機)からキャブレタの製造を譲り受け、1946年に民需生産会社へ転換、自動車部品メーカーとして再出発した。キャブレタ生産の急拡大に対応し本社を現在の大府市に移転。「キャブレタの愛三」としてモータリゼーションの発展に貢献した。当時、精密加工技術に加え、ガス燃料技術、エンジンバルブの鍛造技術、アルミダイカスト技術など多彩な生産技術と知見を蓄積していった。



共和工場(1968年)



乗用車用キャブレタ

貢献した
社会課題

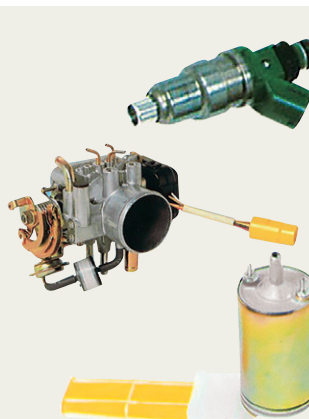
- ・高度成長期のモータリゼーションの発展

～1990年代

EFI製品へ主力事業を転換

電子化への対応とともに
品質保証体制を確立

各国で排出ガス規制が段階的に強化されると並行して、自動車の電子化・高機能化も進展し、当社はキャブレタからEFI(電子制御式燃料噴射)へ主力事業の転換を図った。キャブレタ技術を活かし、燃料系、吸排気系、センサ・コントローラなど製品領域を拡大した。さらに、システム開発力を強化するため、トヨタ自動車株式会社からエンジン適合事業を受託、車両全体の評価技術・ノウハウを蓄積していった。



初期のEFI製品



デミング賞

- ・世界各国における排出ガス規制への対応
- ・自動車の電子化・高機能化

～2010年代

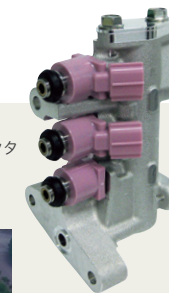
自動車生産のグローバル化に対応

世界四極の供給体制を構築、
環境への取り組みを推進

自動車メーカーの海外進出に合わせ、北米、中国に続いて欧州にも生産拠点を設置。日本と合わせ世界四極での供給体制を構築した。国内工場はマザー工場として世界同一品質を支えた。LPGやCNGなどのガス燃料技術を活かし、新たに水素製品を開発するなど、環境対応技術の開発・生産に注力。工場の緑化や再生可能エネルギーの利用にも力を入れた。



中国の生産拠点の太陽光パネル



水素インジェクタ

- ・自動車生産のグローバル化
- ・新興国市場の成長
- ・環境に配慮した製品開発・工場運営

～現在

サステナビリティ経営の推進

事業を通して
社会課題の解決を目指す

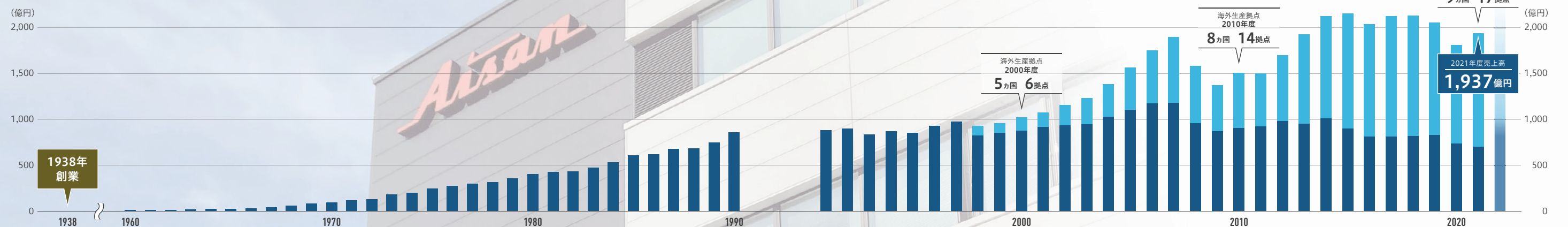
100年に一度の大変革を迎えた自動車業界において、技術とものづくりで社会に貢献し、社会に役立つ価値を提供していくことを目指し、中長期方針としてサステナビリティ基本方針およびVISION2030を策定した。事業活動を通じた社会課題の解決と持続的な成長に向け、愛三グループ全体で取り組みを推進している。



- ・安心・安全なモビリティ社会の実現
- ・ダイバーシティ・働き方改革
- ・カーボンニュートラルの実現



業績推移(売上高)



価値創造プロセス

課題と環境認識

モビリティ

- ・CASE、特に電動化への対応
- ・従来エンジンからの脱却

エネルギー

- ・エネルギー資源の高騰、枯渇

環境

- ・気候変動対応
- ・カーボンニュートラル達成

価値観の変化

- ・モビリティに対する意識変化
(所有から共有へ)

経営環境の変化

- ・垂直統合モデルから
水平統合モデルへの変化

インプット

(2021年度末現在)

財務資本

- ・自己資本比率 48.0%
- ・フリーキャッシュフロー※ 65億円
- ・財務格付 A-

製造資本

- ・設備投資額 94億円
- ・製造拠点数 日本 4拠点
海外 17拠点

知的資本

- ・研究開発費 104億円
- ・特許保有件数 1,157件

人的資本

- ・従業員数 日本 3,975名
海外 5,745名

社会関係資本

- ・取引先数 1,199社

環境資本

- ・再生可能エネルギー利用率 0.1%

※ 営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの差

事業活動



中期経営計画 (2019年度～2023年度)

- ・足元の厳しい環境に対応するため、体質強化とともにさらなる磨きをかける
- ・電動化など新しい時代への備えを行う

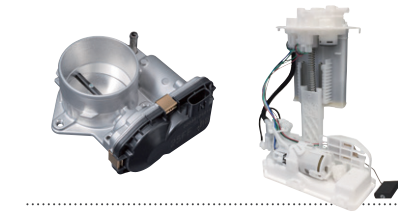
詳細 P.15

アウトプット



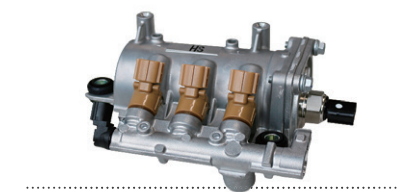
ガソリン車向け製品

- ・燃料系製品・システム
- ・吸排気系製品・システム



クリーンエネルギー車向け製品

- ・ガス燃料(LPG、CNG、水素)製品・システム



エンジニアリング

- ・適合受託(エンジン制御、排ガス規制対応、走行制御、システム評価)



ソフトウェア

- ・自動車操作安全装置

アウトカム



VISION2030

「この手で笑顔の未来を」
の実現

経済的価値

● 安定的な事業収益

- ・連結売上高 1,937億円
- ・連結営業利益 98億円
(2021年度)

社会的価値

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

環境価値

- 当社製品搭載による自動車の走行時CO₂排出量の低減

社長メッセージ

一人ひとりのチャレンジで
笑顔の未来を創る

代表取締役社長

野村 得え

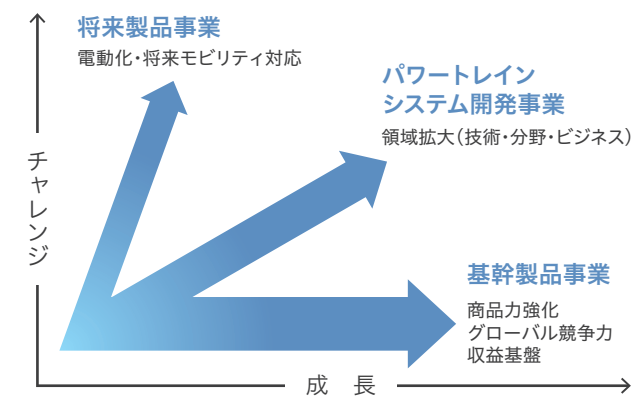
「笑顔の未来」に向けた私たちの挑戦

私はトヨタ自動車を経て2017年4月に愛三工業に移り、2018年6月に代表取締役社長に就任しました。

前職ではカーエレクトロニクス分野の開発を中心に、技術者としてのキャリアを歩んできました。電子制御部品や電装品、ソフトウェアなど自動車のほとんどの電子部品を経験しました。その中でずっとこだわっていたことは、自分の担当領域に関する技術力では1番でありたい、ということです。例えば、取引先とは売る/買うの関係性ですが、技術に関しては対等に話すべきで、だからこそ自分が相手と同等の技術力をつけなければ、と考えていました。

そうした技術者としての経験を踏まえ、当社に着任した最初の1年で感じたのは、技術開発において新たなチャレンジへの姿勢が希薄だということです。将来の成長を支える新たな技術を生みだせていないという危機感を改めて認識させる必要がある、と感じました。そこで、社長就任時に愛三工業の事業を3つの軸に分けて整理しました。競争力を磨き成長の源泉とする基幹製品事業を1軸、新製品開発などチャレンジ色の強い将来製品事業を3軸に、これら1軸と3軸を支えるパワートレインシステム開発事業を2軸に、という位置づけです。(図参照)。

3つの事業軸



3軸については、2017年からハイブリッドドローンを題材に、電動化関連技術の習得に取り組んできました。エンジン設計、飛行制御などすべてゼロから組み上げることで身につけた電子技術の難所や品質の視点などを織り込んで、自動車メーカーに電動化部品の提案を進めている段階です。

ここでVISION2030に対する私の想いをお話したいと思います。2015年、国連で「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、業界単位ではなく全体の産業構造を見て世界が一丸とならなければ目標達成できないことが明白になりました。世界の自動車メーカーは、自動車を設計して販売するビジネスから、クルマを通して人々に豊かな生活や社会を提供する、「人」を中心に置いたモビリティカンパニーに変わろうとしています。私たちも同様に、顧客や社会の変化に合わせ、柔軟さとスピード感を持って、新製品やサービスといった新たな価値を提案しなければなりません。そのためにも「自分の仕事は社会をより良くすることにつながっているな」と実感を持ってほしいのです。

このような想いを込めて策定したのが「VISION2030」です。中期的に会社が目指す姿を示したものと位置づけており、意識づけのため、従業員ならびに経営陣一人ひとりが、目指す姿の実現に向け何に取り組むかを個々で明文化し「VISION BOOK」※1に記しています。私も経営者として各工場の一人ひとりにまで伝えるにはどうすればいいか日々悩みつつ、「自分と社会のつながりを意識して目の前の仕事に取り組んでほしい」と愚直に伝え続けています。その意識が、VISION2030の「目指す姿」の実現、さらには経営理念の具現化につながる第一歩だと思っています。

※1 VISION2030の理解を深め、実現に向け前向きに取り組むが展開できるよう作成した冊子で、役員、従業員全員に配布

目指すは、環境対応技術No.1企業

自動車業界はカーボンニュートラルやCASEといった課題に直面し、これまでの垂直統合型ビジネスモデルは大きな転換期を迎えています。当社がソフトウェアやエレクトロニクス製品を広く提供するためには、自動車メーカーとの綿密なすり合わせで部品をつくり自動車を仕立てる垂直型だけでなく、水平型を併せ持って仕事を進めていかなければなりません。これを冒頭でお伝えした「3つの事業軸」で実現していく考えです。

現在取り組んでいる中期経営計画では3つの事業軸に沿って、安定した収益基盤の確立と新たな時代への備えを進めています。2021年度は、自動車メーカーの生産変動が大きかったことや半導体不足、物流の混乱、原材料費の高騰など厳しい経営環境と向き合うことになりましたが、基幹製品事業の収益力向上に注力し、MMK活動やバリューチェーン活動(P.20参照)を進めたことで損益分岐点売上高を約20%改善することができました。先に述べた想定外の影響を除けば、現中期経営計画で掲げる目標値(2023年営業利益率5.5%)を1年前倒して達成できたものと捉えています。今後は、将来製品事業へのリソースシフトを進め、電動化製品を中心とする新たな事業の具体化に注力していきます。

今後会社が目指す姿として、私は、愛三工業は環境対応技術とものづくりにおいて、自動車業界のナンバーワン企業でなければいけない、と思っています。

愛三工業はこれまでずっと燃費向上や排ガス抑制といった環境に貢献する製品を主力としてきました。例えば、ガス燃料技術は1960年代から手がけており、そこで蓄積した技術が燃料電池車に搭載されている水素供給システムにつながっています。自動車部品製造で培った安全品質やコスト競争力といったものづくり力は、そう簡単に模倣できるものではありません。

これらの強みを活かし、ガス燃料技術を水素・アンモニアなどに応用する、発電システムなど、自動車の領域に縛られず、脱炭素社会の実現に向けて貢献したいと考えています。

長く垂直統合型ビジネスの中で仕事をしてきた分、視野の狭さや提案力の弱さにまだまだ課題が残りますが、若手は非常にアグレッシブですし、新たな分野にチャレンジする機会を与える中で、意欲を高めて成長して欲しいと思っています。

いますが、製造業ということもあり女性比率が低く、管理職の数を増やすのもまだ道半ばです。一方で、将来事業を担う人材の育成も急務です。外部採用だけでは補えないので、3年で100名程度のソフトウェア人材を育成する目標で、内部人材の再教育に注力しています(P.20参照)。

また、一人ひとりの人権を尊重することは、会社として取り組むべき重要課題と捉えており、2022年8月に「人権方針」を策定しました。グループ従業員とビジネスパートナーに対して人権尊重を働きかけ、企業としての責任を果たしていきます。取引先には中小企業も多いので、サプライチェーン全体の状況把握から取り組んでいるところです。

【ガバナンス】

企業経営において積極的な意思決定を行う前提として、ガバナンスは重要だと考えています。当社では2015年度より社外取締役を設置し、現在は3名の社外取締役に参画いただき、商社・会計・アカデミア、それぞれのバックグラウンドや専門性を活かして、経営課題に対する助言・監督をいただいています。また、役員人事報酬委員会にも参画、意見をいただいています。

リスク管理、コンプライアンスについては、産業界において多くの不正行為が明るみになっていますが、その根本には

声を上げにくい職場環境があると感じています。そこで各職場の状況を把握するため、品質部門の主導で「職場の健康診断」と称した取り組みを行っています。職場は発言しやすい環境か、業務プロセスは問題ないかなど、ヒアリングして意見を吸い上げ、課題が発見された場合は改善を図っています。おかしいことをおかしいと判断できる、素朴な良識を守ることがコンプライアンスやリスク管理には重要なのだということを、従業員には繰り返し伝えていきたいと思っています。



サステナビリティ経営の着実な実践

社会の中で企業の立ち位置や使命が変化し、業界最適ではなく社会全体に視野を広げて企業経営に向き合うことが求められています。そのためには、サステナビリティの視点やESGへの取り組みは不可欠です。2022年4月、従来のCSR基本方針を基に「サステナビリティ基本方針」を策定、サステナビリティの取り組みを推進する委員会を設置して、サステナビリティ経営を実践する体制を整えました。

【環境】

グループ全体のCO₂排出量50%削減(2013年比)を目標に掲げています。エネルギー見える化し、無駄な電力の削減を徹底に行った結果、現在約25%まで削減できました。今後は、高効率な設備・機器の導入を進めるほか、アンモニアを使用した発電システムの研究開発を進め自社発電につなげるなど、目標達成に向けたチャレンジを続けていきます。

また、2022年5月にTCFD^{※2}への賛同を表明し、TCFD提言

に沿った情報開示を行いました。TCFD対応への取り組みの中で見えてきた弱みやリスクもあり、これらを次の中期経営計画に織り込む、社内の変革に活かす、といった取り組みにつなげていきたいと思えます。

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

【社会】

持続的な成長のためには、多様な人材・価値観が不可欠です。2021年度は「ダイバーシティ宣言」「ダイバーシティ&インクルージョン方針」を策定し、全社で積極的に取り組む姿勢を明確にしました。

大きな前提として、従業員一人ひとりにもっと成長してほしい。そのための場をつくり、適切な目標を設定し、上司と部下と一緒に成長していける、そんな会社になりたいと強く思っています。

女性活躍については、女性を積極的に採用する、女性自身の意識を変える、働きやすい会社にする、など様々取り組んで

一人ひとりの力を活かし、社会から必要とされる会社に

私たちは、将来においても社会から必要とされる存在であり続けるため、自動車メーカーがモビリティカンパニーへと変革すると同時に、我々も多様化する自動車のパワートレイン(動力源)すべてに対応する優れた環境技術とものづくりでモビリティ社会を担っていくことをお約束します。

従業員には、感謝とチャレンジを心に刻み、日々の業務にあたってほしいと願っています。仕事も自分自身の成長も一人では限界があります。チームワークを大切に、自分を

サポートしてくれる周りへの感謝を忘れず、意思を持って仕事に向き合い、多くのチャレンジをしてほしい。それが自分自身を成長させ、さらには組織、会社の成長へとつながっていきます。一人ひとりの取り組みが、最終的に私たちの豊かな生活や社会への貢献につながっていることを従業員に伝え続け、2030年に「この手で笑顔の未来を」渡していくことができるよう努めていきます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティに対する考え方

近年、国連の持続可能な開発目標であるSDGsやESGへの対応など、社会全体がサステナビリティ(持続可能性)を重視する方向へ大きく転換を遂げています。

当社も創業以来、「企業の繁栄と豊かな環境づく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(CSR)を果たしてまいりました。この先も持続可能な社会を実現するためには、事業を通して環境や社会への貢献により積極的に取り組み、持続可能な発展を目指す必要があると考え、持続的な社会と事業の両立を図るサステナビリティ経営を推進することとしました。

2022年4月には経営理念、VISION2030、そして従来のCSR基本方針を基に「サステナビリティ基本方針」を策定し、推進体制を見直しました。今後、取り組みを具体化し、環境・社会への貢献と企業価値向上を目指してまいります。

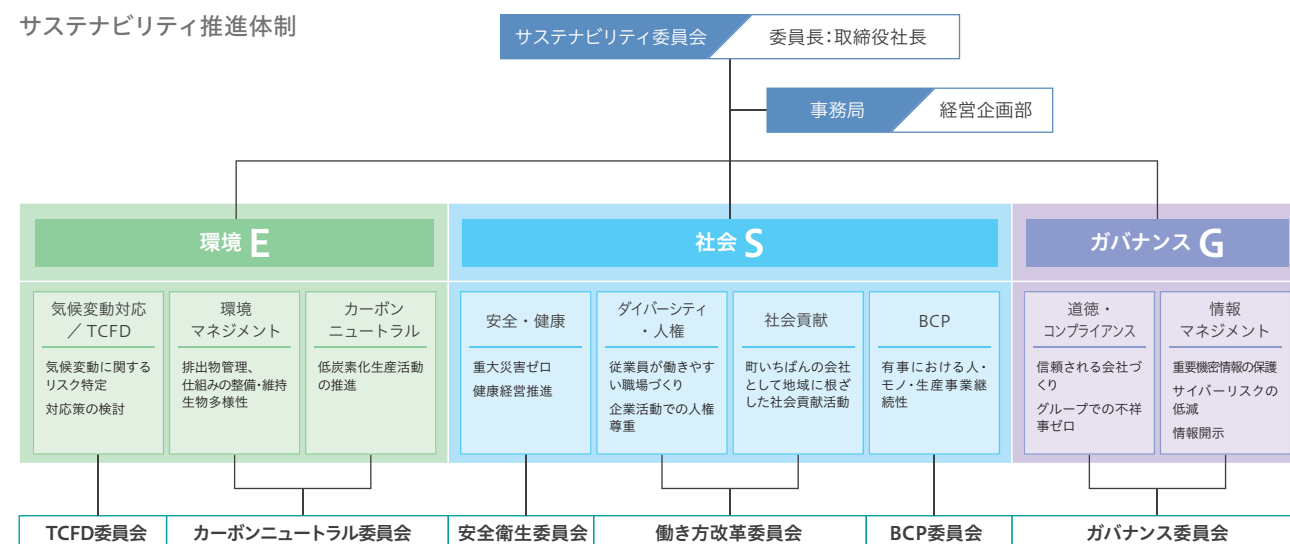
サステナビリティ経営の実現プロセス



推進組織の構築・方針策定

サステナビリティ基本方針に基づき、経営層がESG分野全般の方向性、適正性について包括してマネジメントレビューするため、2022年4月にサステナビリティ委員会を設置しました。

サステナビリティ推進体制



マテリアリティの特定

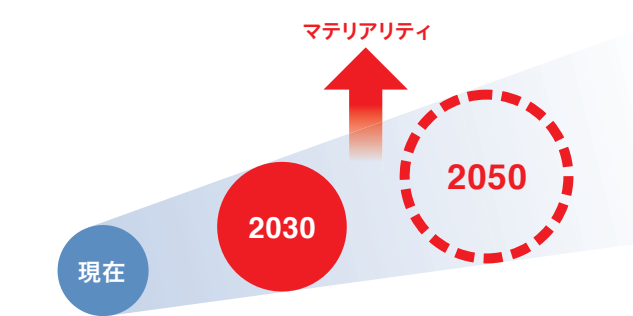
愛三グループでは、サステナビリティ基本方針に基づき、2050年を見据えた長期的な視点で取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。特定に至っては、2021年1月に策定したVISION2030のマテリアリティをベースとし、事業、環境・

社会、ガバナンスへの貢献など会社活動全体の重要課題を長期的視点で再定義しました。今後は、各機能において施策・具体的な目標値(KPI)を決定し、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で活動状況の確認・承認を行ってまいります。

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



現在から2030年、その先の2050年を見据えた長期的なマテリアリティと取り組みテーマを特定

マテリアリティの評価・特定



当社にとっての重要度

愛三工業のマテリアリティ

項目	マテリアリティ(重要課題)	取り組みテーマ	関連するSDGs
事業	技術革新に挑戦し、ものづくりで新たな価値を創出	EV技術、MBD、蓄電池技術、水素技術、多様燃料対応技術電子生産技術、ソフト開発力、センサー技術、システム開発	7 再生可能エネルギー, 12 持続可能な消費と生産
E 環境	知恵と技術で循環型社会に貢献	気候変動対応、廃棄物ゼロ、脱炭素、水素社会技術開発、多様燃料対応、自然共生	7 再生可能エネルギー, 9 産業・サービス革新, 12 持続可能な消費と生産, 13 気候変動対策
S 人財・風土	イノベーションに挑戦し続ける人づくりと、「認め合い、活かし合う」風土づくり	人財育成、ダイバーシティ、働き方改革、安全/健康、DX(ロボット化、IoT対応)、従業員エンゲージメント	3 健全な働き場づくり, 5 ジェンダー平等, 8 豊かになる産業と雇用, 12 持続可能な消費と生産
	地域と共生し持続的な社会に貢献	人権、持続可能な調達、地域社会との共生	8 豊かになる産業と雇用, 12 持続可能な消費と生産
G ガバナンス	信頼されるガバナンス体制の構築	コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ	16 平和と公正な社会

VISION2030

ビジョンの考え方

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。

当社は2021年1月、持続可能な社会の実現に事業活動を通して貢献していくことを掲げた「VISION2030」を策定しました。VISION2030では、キーメッセージ「この手で笑顔の未来を」とともに「目指す姿」を左のように掲げ、愛三グループ全体で進むべき方向性を共有しています。

「今をもっと快適に」では、当社の強みである環境技術やシステム開発技術などにより、地球環境にやさしい「モビリティ」の進化に貢献していくことを目指しています。また「未来の子どもたちに安心と笑顔を」では、暮らしやすい豊かな社会への価値創造や水素社会の実現など「未来社会」へ広く貢献していくことを掲げています。

2つの事業領域と実現のための3つの基盤

事業

モビリティ

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CO₂、脱炭素に向けた製品開発
- ・システムサプライヤーとして安心・安全なモビリティへの進化を支える

未来社会

暮らしやすい豊かな社会へプラス1の価値創出

- ・モビリティの可能性を広げる「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

基盤

デジタル革新(DX)

アジャイル、ロボティック改革

- ・小回りが利いた開発の進化
- ・ゼロエミッションなスマートファクトリー

人材

ダイバーシティ&インクルージョン働き方改革

- ・一人ひとりが能力発揮できる機会を提供
- ・ワークスタイルにあわせた環境の提供

風土

チャレンジ精神と誇りを胸にさらなる成長へ

- ・幾度の変革を乗り越え、新たな道を切り開いてきた「チャレンジ精神」
- ・風通しの良い職場、自分の仕事に誇りと責任を持ち、何でも話せる職場

目指す姿の実現に向けた取り組み

事業/モビリティ



主な取り組み

詳細 P.18

基幹製品事業

- ・主力4製品を世界に誇れるNo.1製品とする
- ・環境にやさしいエバポシステムの世界のTOPメーカーとなる

事業/未来社会



主な取り組み

詳細 P.18

将来製品事業

- ・新たなモビリティソリューションを提供する
- ・“HV・EV・FCV・CASE”などの新たなモビリティ社会における技術開発を行い、新ビジネス・商品を生み出す

基盤



デジタル革新(DX)の取り組み

DX基盤の拡充

- ・デジタル人材の育成、変革への意識醸成
- ・セキュリティ強化
- ・デジタルガバナンス強化

DX改革

- ・基幹製品の業務プロセス改革(垂直統合から水平分業化)
- ・データ生開発(全社情報一元化の仕組み確立)
- ・止めない止まらないラインの構築(データ解析による改善)
- ・生産現場の効率化(電子帳票・外観検査の導入)
- ・働き方改革(TPS業務改革、ペーパーレスの推進、テレワーク定着支援)



DX認定事業者に認定(2021年10月)

人材・風土の主な取り組み

風土改革

- ・生き生きと働ける風土づくり
- ・方針達成に向けた労使一体の取り組み

人材変革

- ・事業ポートフォリオ転換への柔軟な組織・働き方改革
- ・教育制度の拡充
- ・ソフトウェア人材の育成
- ・人事制度改革
- ・働き方改革

多様な人材の活躍

企業の持続的成長に欠かせない経営戦略として位置付け

- ・女性従業員の活躍(2030年女性管理職10名以上)
- ・グローバル人材の育成
- ・継続雇用者の活躍
- ・障がい者雇用の促進



「えるぼし認定(2つ星)」を取得

ビジョンの浸透に向けた取り組み

ビジョンの理解を深める活動を推進しています。グループの従業員に解説用冊子を配布し、策定の経緯や個々の業務と目指す姿、社会課題とのつながりを分かりやすく伝えるとともに、実現に向けた具体的な事業の取り組みを社内報などで繰り返し広報しています。

また、半年ごとに従業員の意識調査を実施。2021年度下期のアンケートでは、ビジョンへの共感度を尋ねる質問に対し「目指す姿と自分の考えが一致」「目指す姿はイメージできる」を選択した回答の割合が上期に比べて全階層で増え、全体の8割を占めました。今後も、ビジョンへの理解や共感を深め、従業員の行動につながるよう促していきます。

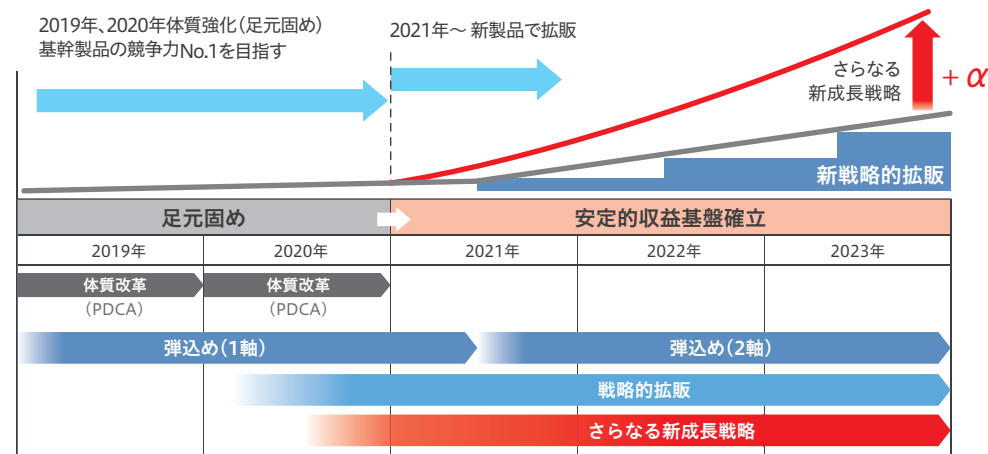


VISION BOOK

中期経営計画

中期経営計画(2019年度～2023年度)の概要

現中期経営計画は、「足元の厳しい環境に対応するために、体質強化とともにさらなる磨きをかける」「電動化など新しい時代への備えを行う」の2つを命題に策定しました。売上重点主義から「強固な収益体質と確実な成長」に舵を切るという考えのもと、前半の2年を「弾込め・足元固め」のフェーズ、後半を「安定的収益基盤確立」のフェーズと位置付けています。



方針

前半の「弾込め・足元固め」のフェーズでは、基幹製品事業においてものづくり強化やバリューチェーンの見直しなど商品力強化を進め、グローバルでの競争力を高めました。2021年度からは「安定的収益基盤確立」のフェーズに入り、3つの軸それぞれの基本方針をもとに、重点課題に取り組んでおります。

業績目標

	2018年度(実績)	2021年度(実績)	2023年度(目標)
売上高	2,134億円	1,937億円	2,250億円+プラスα* ※持続的成長への更なる新成長戦略
営業利益	82億円 (3.9%)	98億円 (5.1%)	125億円 (5.5%)
設備投資	165億円	94億円	革新工法、新工法開発 設備投資低減(▲30%)
研究開発 (連結売上高比率)	5.3%	5.4%	6% (+1%UP) 人材採用、育成、研究開発

基本方針

企業・経営

- ・技術と品質を磨き、町いちばんの企業として地域社会に貢献する
- ・収益基盤を強固にし、持続的成長のための更なる新成長戦略を講じる

1軸

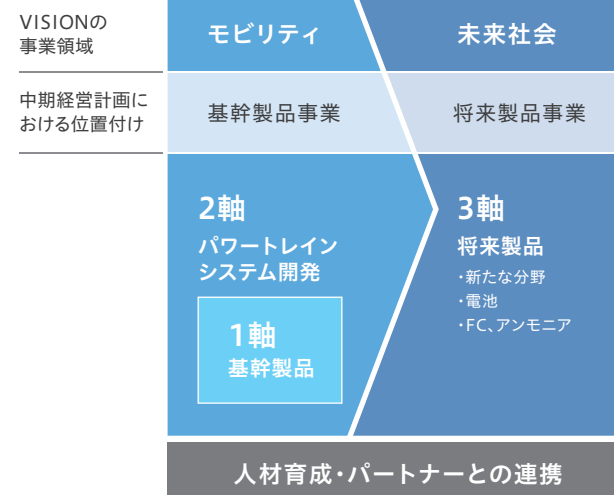
- ・4製品を世界に誇れるNo.1製品とする
- ・環境に優しいエパシステムの世界TOPメーカーとなる

2軸

- ・あらゆるモビリティのパワートレインシステムに対応できるようになる

3軸

- ・新たなモビリティソリューションを提供する
- ・“HV/EV/FCV/CASE”などの新たなモビリティ社会における技術開発を行い、新ビジネス・商品を創出する



経営環境の変化とその対応

計画策定時は、グローバルにおける原材料費や労務費の高騰、新興メーカーとの競争激化など、当社の収益基盤に多大な影響を及ぼす要素や、CASEに代表される自動車業界の変革など、我々の事業を取り巻く環境が大きく変化した時期でありました。

それらを踏まえて基本方針や戦略を策定したものの、2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大や、国際社会の「脱炭素」への機運の急速な高まりなど、対処すべきリスクや自動車産業に対するニーズがさらに変化しました。カーボンニュートラルや電動化の加速、DXやダイバーシティへの対応などの課題に対応できるよう、取り組みを加速させています。

外部環境

	2019年	2020年	2021年	2022年
社会環境			脱炭素社会 カーボンニュートラル	
		ダイバーシティ		地政学リスク
		新型コロナウイルス	サイバーリスク	
	米中貿易戦争	イギリスEU離脱	SDGs	地球温暖化防止
自動車	CASE	MaaS	DX/ソフト・BIGデータ	
		電動化へのさらなる加速 ICE新車販売禁止表明	BEV移行加速	

当社における対応事項

	2019年	2020年	2021年	2022年
SDGs 健康経営			ダイバーシティ、DX カーボンニュートラル	
TNGAの展開 主要製品の次期型品立上げ 高い設備投資(償却負担増)			次期型品の量産開発 → 量産化開発のめど付け完了 将来製品の開発 → 先行開発から製品開発段階へ移行	

- 半導体不足、物流混乱、原材料高への対応
- カーボンニュートラルに向けた電動化開発の加速
- LCA※を踏まえたCO₂削減
- ダイバーシティを含めた働き方変革
- 東南海・南海地震等、災害発生に備えたBCP策定・運用

※ Life Cycle Assessment:ある製品やサービスのライフサイクル全体またはその特定段階における環境負荷を定量的に評価する手法

- コロナや市場影響による事業活動への影響の最小化
- VISION2030実現へ向けた取り組みの推進
- 安全・環境からダイバーシティ、DX推進強化
- 収益体質のさらなる強化
- 新分野/将来製品開発体制の強化

事業戦略

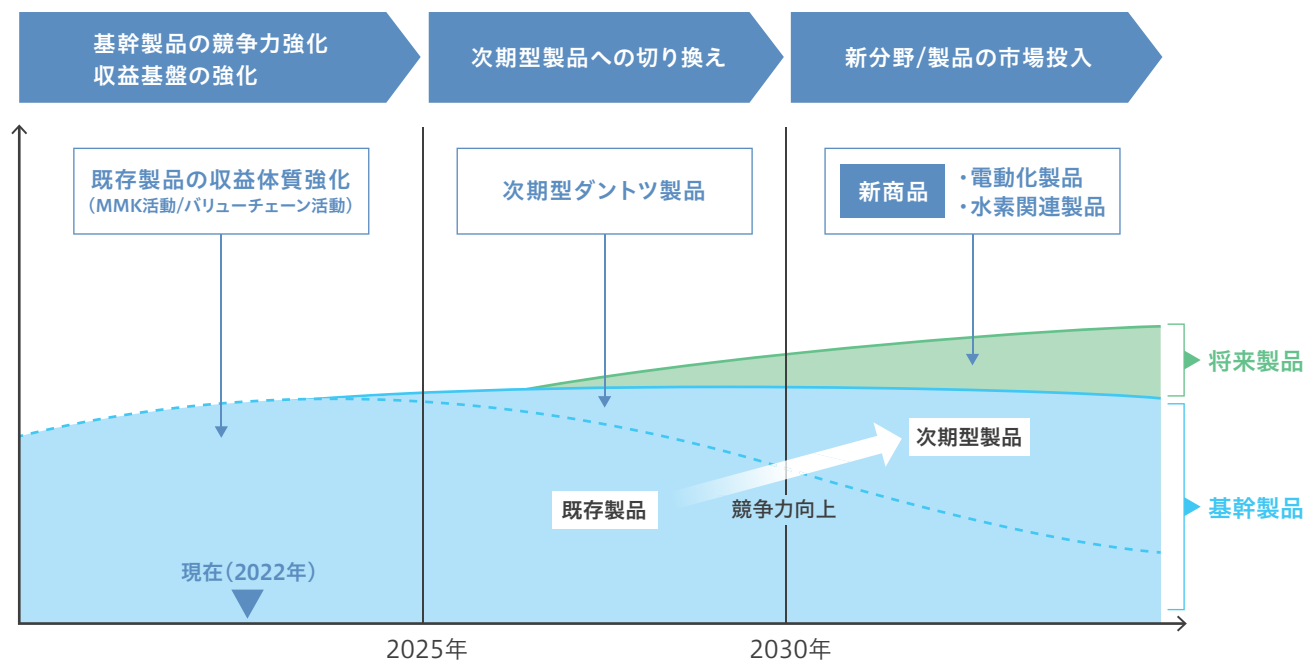
中長期の戦略と現在地

2023年度までの中期経営計画に加え、2030年以降を見据えた事業ポートフォリオ変革の方針を立てました(下図)。現中計では、2022年以降の次期型製品投入や2025年以降の新分野・新製品の市場投入を支える収益基盤の強化に注力してまいりました。

基幹製品事業においては、①既存製品の収益体質強化、②競争力ある次期型ダントツ製品のめど付け、③市場投入とグローバル展開に向けた生産準備、④株式会社デンソーとの燃料ポンプモジュール事業譲渡契約の締結に取り組みました。いずれも計画通り進捗しており、特に①の収益体質強化については、新型コロナウイルス感染症拡大による生産活動停止や需要変動など大きな影響を受けながらも、顧客や取引先を巻き込んだ三位一体の改善活動の継続により利益率が大きく改善しました。目標値の営業利益率5.5%を達成できる実力がついたと捉えています。

将来製品事業においては、①足がかりとなる技術の習得、②既存技術を活かした製品開発、③電動化の加速に対応した将来シナリオの再検討を進めてまいりました。ハイブリッドドローンを題材に技術習得を進め、ニーズが高く、かつ当社の強みを活かせる領域を見定めることができました。然るべきタイミングで中長期目線の技術シナリオを提示していきたいと考えています。

中長期ロードマップ



現在の進捗状況

基幹製品
<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的な事業成長に向けた収益体質基盤の強化活動 ● 競争力ある次期型ダントツ製品のめど付け ● 次期型ダントツ製品の市場投入とグローバル展開に向けた生産準備 ● 株式会社デンソーとの燃料ポンプモジュール事業譲渡契約締結

将来製品
<ul style="list-style-type: none"> ● 足がかりとなる技術習得 ● 既存技術を活かした製品開発 ● 電動化の加速に合わせた将来シナリオ見直し

各事業の目標・成果・課題

	基幹製品	将来製品
方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 4製品(スロットルボデー、燃料ポンプモジュール、EGRバルブ、キャニスタ)を世界に誇れるNo.1製品とする ● 環境に優しいエバポシステムの世界TOPメーカーとなる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たなモビリティソリューションを提供する ● “HV・EV・FCV・CASE”などの新たなモビリティ社会における技術開発を行い、新ビジネス・商品を創出する
目標	中計年度において連結営業利益率5.5%以上	2025年に新製品を市場投入する
重点課題	<p>強靱な収益基盤の確立</p> <p>(1)MMKマインドの向上 (2)固定費の効率化 (3)現地調達推進 (4)ものづくり力世界No.1</p> <p>基幹製品の次期型開発完了</p> <p>(1)2030年代を見据えた基本設計の完了 (2)2023年以降の機種対応の基本設計完了 (3)リソースシフトの基盤づくり</p>	<p>研究開発</p> <p>(1)ハイブリッドドローンを題材に、電動化技術の習得 (2)再教育によるソフトウェア人材の育成</p> <p>ものづくり</p> <p>先行開発段階から具体的な製品開発段階への移行 (1)電池セルケース・カバー (2)DC-DCコンバータ</p>
成果	<p>収益基盤の確立</p> <p>収益改善は購入費低減や営業努力に加え、MMK活動・バリューチェーン活動などものづくり強化による効果で44億円、連結営業利益率は5.1%となった。次期型製品の基本設計および立ち上げ準備が完了した。燃料ポンプモジュール事業の譲渡契約を株式会社デンソーと締結した。</p> <p>基幹製品の次期型開発完了</p> <p>主力4製品の基本設計が完了し、ものづくりの精度の確保および原価のめど付けができた。</p>	<p>研究開発</p> <p>パワーコントロールユニット(制御ソフト、DC-DCコンバータ、インバータ)および発電用モータ(駆動モータ)の技術を習得し、電動化への備えを推進した。再教育による3年間で100名規模のソフトウェア人材を育成するため、計画立案と教育開始。</p> <p>ものづくり</p> <p>(1)電池セルケース・カバー ・パイロットラインの整備 ・試作から製品開発段階への移行 ・顧客への提案活動を開始 (2)DC-DCコンバータ ・既存技術を使った小型化設計 ・電源変換の高効率設計技術の開発を推進</p>
残課題	<p>競争力向上</p> <p>北米/ASEAN/インドでバリューチェーン活動加速</p> <p>材料費高騰への対応</p> <p>代替材の検討、調達シナリオの策定</p> <p>供給リスクへの対応</p>	<p>さらなる新製品の具体化</p> <p>水素技術の活用先探索</p> <p>外部環境変化によりFCVの市場縮小。小型FCや発電などに領域を広げ、市場ニーズを探索</p> <p>競合に対する優位性確立</p> <p>ベンチマークを徹底し、強みを活かせる領域・技術を探索</p> <p>ソフトウェア人材の育成 <small>詳細 P.29</small></p>

製品別の取り組み

基幹製品			
製品の役割	市場環境(～2030年)	取り組み	成果と課題
スロットルポデー	エンジンに吸入される空気の量を制御し、快適な運転性能に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 次期型ダントツ製品の開発 構造の簡素化、機種統合、品質最適化などによりコスト競争力確保 	成果 <ul style="list-style-type: none"> 量産開始に向けた開発を完了 部品点数▲25%(従来製品比) 課題 <ul style="list-style-type: none"> 円滑な機種切り替え
燃料ポンプモジュール	燃料をエンジンに送り込む燃料ポンプ、圧力を保つプレッシャレギュレータ、流量を制御するコントローラなど周辺部品を一体化し、精密な制御で燃費向上に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社デンソーからの事業譲受に向けた活動 各国・地域の競争法当局の承認取得に向けた活動 	成果 <ul style="list-style-type: none"> 事業譲渡契約の締結 課題 <ul style="list-style-type: none"> 成長に向けた戦略の具体化
EGRバルブ	排気ガスを吸気ポートに戻し、燃焼室に送ることで再循環させる。燃費向上とNOx(窒素酸化物)低減などに貢献	<ul style="list-style-type: none"> 自動車メーカーへの拡販 品質最適化によるさらなる競争力強化 	成果 <ul style="list-style-type: none"> 新工法の技術確立と原価めど付けた完了 課題 <ul style="list-style-type: none"> 新技術投入可否の検討(外部環境変化・費用対効果を考慮)
キャニスタ	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の排出を防止	<ul style="list-style-type: none"> 種類の集約、投資抑制などによる収益力強化 	成果 <ul style="list-style-type: none"> 代替材料の検討 供給リスクへの対応 課題 <ul style="list-style-type: none"> 材料費高騰への対応

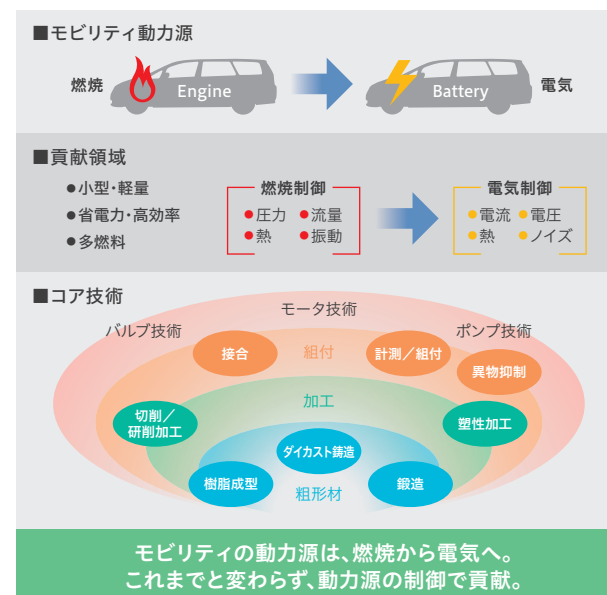
※ 自社調べ

将来製品

2030年までのモビリティ市場は成長が見込まれるものの、欧州議会で2035年までに内燃機関車の新車販売を事実上禁止する法案が可決されるなど、電動化の動きが一層加速しています。当社グループの持続的成長のために、電動化技術開発および電動化製品の市場投入は喫緊の課題です。

当社はこれまで「燃焼」を動力源とする内燃機関車に対し「燃焼制御」の領域で貢献してきましたが、動力源の変化に追従し、「電気制御」の領域で貢献していくことを目指し、2つのアプローチで電動化製品への参入を進めています。1つは、既存のコア技術を活用した「基盤技術の応用」、もう1つは回路やソフトウェアといった「新技術の活用」です。どちらも積極的に資源投入し、電動化対応を加速していきます。

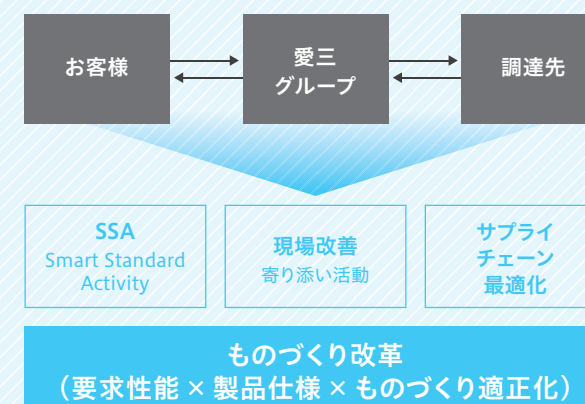
今後の電動化への取り組み



事業を支える取り組み事例

MMK(もっとものづくり強化)活動

当社・お客様・調達先が一体となって、サプライチェーンで見た全体最適の視点で「要求性能×製品仕様×ものづくり」の適正化を図り、競争力を高める活動です。製品ごとに配置されたリーダーが、営業・調達・技術・生産管理・製造・品質と多岐にわたる関係部署の橋渡し役となり、連携して困り事の解決にあたっています。燃料ポンプモジュールの事例では、形



基幹製品事業

状の統一化により品番数が60%減少するなど、収益改善効果が数値に表れています。

MMK活動は「現地現物で考える」「全体最適で考える」「本音を言い合える関係づくり」を育てる人材育成の側面も持っており、一つの目的に対して組織の壁を超えワンチームで課題に取り組むという風土の醸成にも寄与しています。



バリューチェーン活動

基幹製品の競争力強化、高収益体質確立のため、中国・北米・ASEAN・インドの重点地域において各機能が連携して活動しています。中国では、販売拠点を中心とした中国チームと、調達・製品設計・生産技術の担当者を揃えた日本チームとの全社体制で、新規取引先100社を選定。図面の最適化(脱ワンドローイング)や設備の現地調達に取り組みました。量産採用にあたってはQCD評価体制を構築し、品質を担保しながら公差を緩和するなど現地事情に合った最適なものづくりを推進しています。燃料ポンプ部品の事例では、公差の変更により既存設備を使った現地調達が可能となり、部品の調達コストを約35%削減しました。

基幹製品事業



財務担当役員メッセージ

製造業としての競争力を高め、
財務の健全性を維持しながら
次世代に向けた積極的な成長投資と
安定的な株主還元の両立を目指します

取締役(財務担当)

加藤 茂和

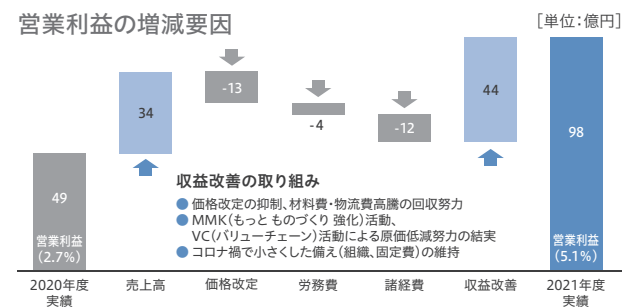


2021年度の振り返り

2021年度は半導体など部品供給不足や原材料高騰など厳しい事業環境が続きましたが、グループ総力を挙げた収益改善を実施したことにより、連結売上高は1,937億円、連結営業利益は98億円と増収増益となりました。グループ全体で44億円の収益改善を達成したのは、営業努力による売上増や固定費抑制など地道な取り組みに加え、MMK(もっとものづくり強化)活動、バリューチェーン活動などものづくり力の強化活動の成果が結実してきたものと考えます。

2022年度は、依然として材料費や物流費などの高騰が続いていますが、期初からそれを見込んだ計画を立てて対応しています。まずはコストの増加要因を予算に全て織り込んだ上で、それらを収益改善で取り返すという利益計画を作成しており、足元の状況に応じてその計画を更新しています。為替変動への対応に

ついては、生産体制をすぐに見直すことは困難ですが、中長期的な視点で考えていかなければならない課題だと認識しています。また、設備投資は年間100億円、研究開発費は110億円という枠を定め、常に厳選して行うことで、償却費や経費をコントロールしながら、将来事業の基盤を築いていきます。



製造業として競争力強化に資する取り組みを重視

我々は、製造業として、安全、品質、生産性、リードタイムを含めた供給力といった観点で競争力を総合的に高めていくことが持続的成長の基盤であると考えています。その中で、生産性改善やリードタイム短縮などの生産事業効率の改善という切り口では、在庫を適正レベルで維持できているか四半期毎にグローバルで可視化できるよう努めています。各種半導体が不足している現状においては、安全在庫を積み増しており棚卸資産回転率は低下傾向ですが、どの品目でどの程度の量を在庫として持つか、しっかり管理された状態にしています。

また、生産性改善やスペース確保という観点で、お客様と相談しながら生産数量の少ない補給品をなくしていく品番削減活動を継続的に推進しています。その他、採算の悪い製品については特別チームを編成して変動費改善活動に取り組み、企画目標の達成を図っています。

私は財務責任者という立場にありますが、製造業として「ものづくり力」の優劣が会社の財務体質の基盤を作り上げると考えています。現場の稼働状況、モノの流れなど一連のサプライチェーンでムリ・ムダ・ムラはないか、在庫は滞留していないか、

整理整頓された環境が維持されているか、そうした仕事のプロセスを改善していく仕組みがあるか——それらを常に自問自答し、チームで議論を重ねながら改善に取り組んでいます。

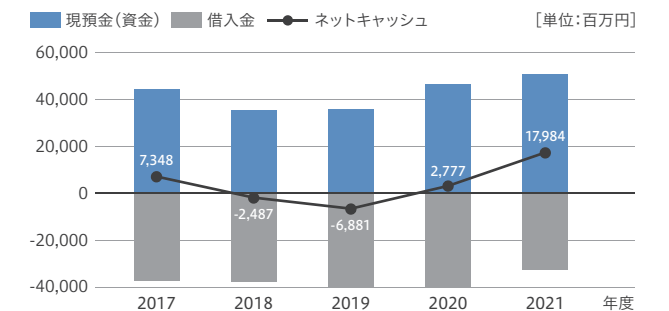
社長の野村は常々「もっとよい仕事、上手な仕事をしよう」と申しています。これは仕事の基準やプロセスが明確で、職場でのコミュニケーションも十分にとれていて、やり直しのない生産性の高い仕事を指します。よい仕事をして、品質の良い製品を上手に作るということ、それを愚直に続けていけば、必然的に原価が下がり、財務数値に結び付くと考えています。また、現中期経営計画の方針の一つ、財務基盤の確立に向けて「固定費を増やさない」ということにも取り組んでいます。「何かを始めるなら何かを改善するかやめる」という方針の下、しっかり議論しながら投資判断をしています。

こうした取り組みの結果、損益分岐点売上高は2018年に比べ

20%ほど改善でき、利益率やネットキャッシュについても、現中期経営計画の目標は、ほぼ達成できました。

現中期経営計画開始時点(2018年度)では、連結ネットキャッシュポジションがマイナスの状況でしたが、2021年度は2018年度と比較して204億円改善し、プラスになりました。

ネットキャッシュの推移

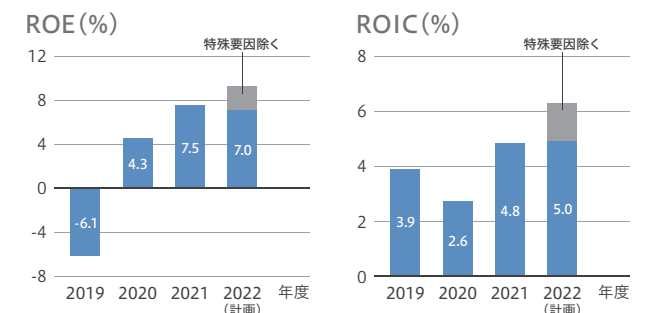


投資効率・株主還元の考え方

資本政策の考え方は、持続的な成長のための基幹製品事業の強化と、将来製品事業への先行投資に必要な資本水準を維持することを基本としています。資本効率(ROE)、および投下資本利益率(ROIC)などを指標とすることで、事業活動の資本効率を見ながら課題を抽出し、必要な改善活動を進め、適切な資金調達や株主還元を行いながら、財務の健全性と将来の成長に向けた積極的な投資を両立したいと考えています。

なお、2021年度は年間配当金29円(中間15円、期末14円、連結配当性向26.8%)といたしました。連結配当性向は30%を一つの目安とし、電動化を含む環境対応技術など成長分野への

積極的な投資を行う際も、この水準は維持したい考えです。今後も中長期的に安定した配当を続けてまいります。



VISION2030の実現に向けて

当社は2030年のありたい姿として「VISION2030」を掲げています。財務責任者としても、将来の子どもたちに安心と笑顔を与えられる社会を実現させる使命があります。2023年を最終年とした現中期経営計画を達成することは、VISION2030に向けた最初の一步です。

最近、株主・投資家の方々とのコミュニケーションにおいて、足元の製品事業競争力を高めて獲得した収益をいかに将来の事業展開に投資していくか、そのロードマップの具体化が求められていると認識しています。環境対応技術としての電動化や制御技術・ソフトウェア技術の習得は避けて通れません。ソフト

ウェアとハードウェアを融合して一つのシステムとして提供できるよう魅力的な製品開発の具体化に向けて社内ですっきり議論して進めてまいります。

また、事業以外にESG・サステナビリティに関する質問も増えている実感があります。愛三グループとしても、TCFD提言に基づく情報開示、ダイバーシティ推進、人権尊重経営、人的資本開示、資本コスト経営など、社会からの様々な期待に対し、しっかりと応えていきます。

環境マネジメントと気候変動対応

環境マネジメント

環境方針

愛三グループでは、温室効果ガスの削減と利益追求を両立させた環境経営を強化し、持続可能な循環型社会の構築に向けて企業の社会的責任を果たすため、2030年を目標とした新たな環境方針を策定しました。製品のライフサイクル全体で環境負荷を評価するライフサイクルアセスメント(LCA)の視点で、CO₂削減の取り組みを加速させています。

また、気候変動問題を重要な経営課題の1つとして認識し、2022年5月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しています。当社の経営に影響を及ぼすと想定されるリスクと機会を把握、気候変動への取り

組みを強化するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を進めています。

環境方針と環境マネジメントシステム(EMS)に則り、環境目標や課題、活動方針などをグループ会社間で共有しながら、それぞれの地域に適した活動を進め、当社および海外生産拠点において、ISO14001の認証取得と運用を行っています。

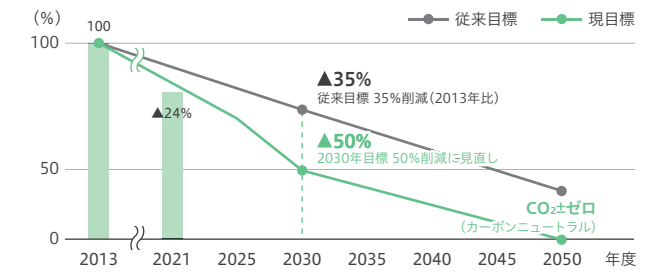
環境方針

1. 環境に関する法律、条例などを順守するとともに、地域社会との対話を大切にし、地域との環境調和をはかり、自然と共生できる社会に貢献します。
2. 事業活動に伴う環境負荷を可能な限り少なくすることを経営の最重要課題の一つとして捉え、環境パフォーマンス向上のために、目的および目標を設定し、維持・管理します。
3. 事業活動、製品、サービスに係わる環境影響を的確に捉え、汚染防止と循環型社会の実現をはかるために、省エネ、省資源並びに生産活動および製品中の環境負荷物質の低減に積極的に取り組みます。
4. 本方針を全従業員に周知徹底し環境保護に関する意識を高め、自覚と責任を持って継続的な改善に努めます。

環境「6つの柱」

持続可能な社会の実現に貢献していくためには、自社や業界の枠組みを超えた活動が不可欠です。ライフサイクルCO₂排出量の削減により、カーボンニュートラルを達成するべく、取り組むべき課題を「6つの柱」に整理し、ワーキンググループでロードマップを定めて活動を進めています。各活動の推進により、事業者自ら排出する温室効果ガス(Scope1、2)の削減だけでなく、サプライチェーン全体(Scope3)へ取り組みを拡大していきます。

カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ



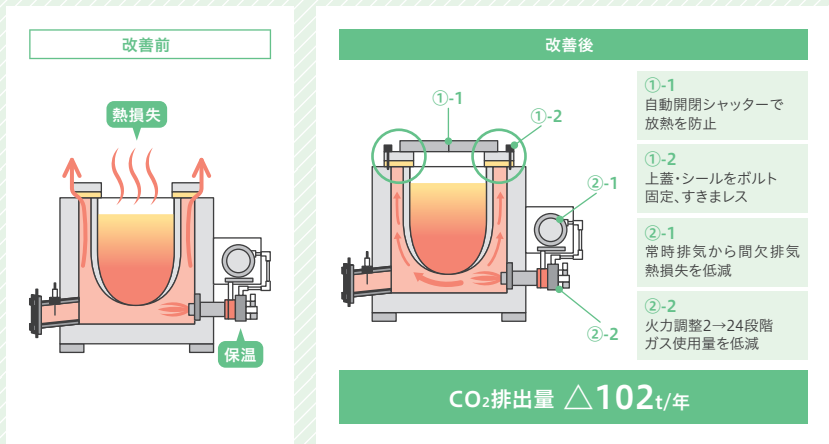
環境「6つの柱」

2030年目標値	活動内容	主な取り組み	2021	2025	2030	2021年度の取り組み
製造現場・工場のCO ₂ 排出低減 全社総CO ₂ 排出量 50%減	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー見える化 主要製品原単位低減 革新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底的なムダ取り改善 高効率設備・機器導入 ラインエネルギー1/2生技開発 	ムダ取り改善	高効率設備・機器導入 モデルライン導入	工法開発	<ul style="list-style-type: none"> ダイカスト保持炉のガス使用量低減 EGR加工ラインの省エネ パルスエアブローを使用した省エネ改善
サプライチェーンのライフサイクルCO ₂ 排出低減 取引先CO ₂ 排出量 50%減 (2019年比)	<ul style="list-style-type: none"> 取引先工場排出CO₂低減 (Scope1,2) 物流CO₂低減 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先協同活動 工場排出CO₂の把握・改善支援 物流改善、荷姿改善 	1次取引先 困り事把握	2次取引先以降 取引先支援 (CO ₂ 実測・改善活動)	取引先支援 (物流・荷姿)	<ul style="list-style-type: none"> 取引先とのカーボンニュートラル協同活動 調達物流集約運行による効率化
クリーンエネルギーの開発・利活用 CO ₂ 排出量の15%以上を再生可能エネルギーにする	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーインフラ戦略推進 クリーンエネルギー製品の導入、開発 	<ul style="list-style-type: none"> 高効率原動施設切替 再エネ設備整備 創エネ技術開発 	高効率原動施設切替	再エネ設備整備	アンモニア発電の取り組み	アンモニア発電の取り組み
主要原材料CO ₂ 排出低減 主要原材料のCO ₂ 排出量 50%低減	<ul style="list-style-type: none"> 工程内リサイクル推進 低CO₂材への切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> 工程内リサイクル 低CO₂材への切り替え 市場リサイクル材採用 廃棄物低減・リサイクル 	工程内ランナーリサイクル推進	低CO ₂ 材料への切り替え	廃棄物低減・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> 低CO₂材への切り替え 資源循環 循環型荷姿の製作 工程内廃棄物の有効活用
自然共生 自社緑化CO ₂ 吸収量 17%増 (2021年比)	<ul style="list-style-type: none"> 自然共生活動の推進 日常環境の改善 環境CSR活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 地域自然環境整備 工場緑化整備 業務系のCO₂低減 	地域自然環境整備	工場緑化整備	業務系のCO ₂ 低減	<ul style="list-style-type: none"> オフィスの廃棄物削減 自然共生活動 (環境学習、森林整備、川清掃、外来種駆除)
水素、アンモニアなどの多様な動力源の技術開発	詳細は事業戦略 P.17,18					

取り組み事例

ダイカスト保持炉のガス使用量低減

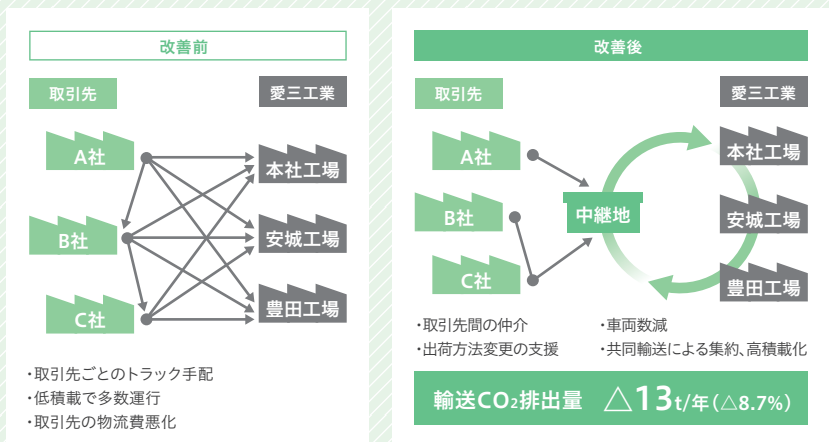
ダイカスト工程では、溶解保持炉の温度を保つために常時バーナーで加熱しており大量のガスを使用していました。炉の熱を逃がさず、炉内の温度のムラを減らすことに着目し、熱損失の改善とバーナーの燃焼効率の向上を実現。年間CO₂排出量を102t削減するだけでなく、LNGガス使用量を40%低減('17年度比)しました。



製造現場・工場CO₂排出低減

物流ルート集約による効率化

以前は取引先ごとにトラックを手配し、製品輸送を行っていました。個社対応により積載率が上がらず、取引先の物流効率が悪化する要因となっていたことから、輸送会社に協力いただき中継地を設置し、物流ルートを集約しました。年間輸送CO₂排出量を13t削減(8.7%減)するとともに、共同輸送によりトラックの積載率が大きく改善しました。



サプライチェーンCO₂排出低減

サステナブルな循環型荷姿の製作

従来、EGRバルブの梱包にはプラスチックトレイを使用していました。破損やモデルチェンジの時は廃棄するしかなく、製品ごとに全26種類もあり「仕分け・探す・迷う」やりづらい作業が発生していました。そこで、共和レザー株式会社との協力を得て、規格外のウレタンレザーシートを再利用した梱包材を開発。荷姿を1種類に共通化し、サステナブルかつ作業しやすい荷姿を実現しました。



主要原材料CO₂排出低減

気候変動への対応

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1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)への賛同を表明しました。

愛三グループは、TCFDが開示を推奨する「ガバナンス」、「リスク管理」、「指標と目標」、「戦略」に沿って適切な情報の

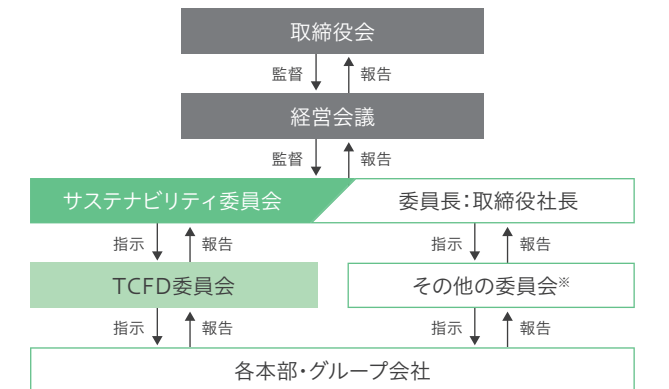
ガバナンス

取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、気候変動問題を含むサステナビリティ分野全般の方向性や適正性を確認します。気候変動問題については、サステナビリティ委員会の下部委員会であるTCFD委員会(3か月に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、各部門・グループ会社に必要な指示を行い、適切にマネジメントします。

年2回開催するサステナビリティ委員会において、TCFD委員会やその他の委員会から報告を受け、内容を審議します。これらの審議の結果のうち、重要事項は取締役会や経営会議に報告されます。

開示を行ってまいります。なお、これまでに、シナリオに基づいた愛三工業の経営・事業・財務業績に影響を及ぼすリスクと機会を把握しました。今後は、財務に及ぼす影響の評価など、TCFDの推奨する開示項目に沿って、情報の拡充に努めてまいります。

体制図



※その他の委員会:カーボンニュートラル委員会 / 安全衛生委員会 / 働き方改革委員会 / BCP委員会 / ガバナンス委員会

シナリオにおける社会像

2°Cシナリオでは、炭素税の導入や温室効果ガス排出規制の強化など、現在よりも社会の脱炭素に向けた政策・法制度が整備され、当社を含む自動車業界では、製造工程のみならず、素材や走行時から廃棄に至るまでの製品ライフサイクル全体でのCO₂排出削減が強化されることを想定しています。その結果、電気自動車(BEV)・プラグインハイブリッド車(PHEV)・

燃料電池車(FCV)のシェアが広がることを想定しています。一方で、地球温暖化が進行することで、自然災害の頻発化・激甚化が進み、被災によりサプライチェーンが寸断され、生産の一時停止などが発生することを想定しています。

気候変動に伴い想定されるリスクと機会

シナリオにおける社会像に基づき、「ステークホルダーにとっての重要性」と「愛三グループにとっての重要性」を考慮した上で、愛三工業にとってのリスクと機会を整理しました。その中で、特に重要度が高いと判断した項目は以下のとおり

です。引き続き、気候変動リスクと機会の洗い出しを進めるとともに、特定したリスクと機会の財務影響の評価を進めてまいります。

移行リスク	政策/法規制	温室効果ガス排出規制	・電気自動車(BEV)への移行政策の強化によるコストの増加
		炭素税の導入	・炭素税の導入による生産コストの増加 ・炭素税の価格転嫁による調達コストの増加
物理リスク	市場	低炭素製品の需要拡大	・新分野/ 将来製品事業への投資コスト増大
		顧客の価値観の変化	・電気自動車(BEV)の増加によるエンジン部品の販売量の減少
機会	製品の効率	自然災害の頻発・激甚化	・サプライチェーンの寸断による一時的な生産停止
		より効率的な生産プロセス	・ものづくりの効率化、省エネルギー化によるコストの削減
製品およびサービス	製品およびサービス	低炭素製品の拡張・開発	・電動車(BEV/HEV/PHEV/FCV)のシェア増加による新規事業への参入 ・水素エネルギー活用拡大に伴う水素供給ユニットの販売量の増加

持続的成長を支える経営基盤

ダイバーシティ&インクルージョンに対する考え方

当社は会社が持続的に成長し、社会へ新たな価値を生み出すための重要基盤の一つとして、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進しています。2021年4月には「ダイバーシティ宣言」を策定し、ダイバーシティ推進室を中心に、初年度は管理職の意識改革による風土醸成に重点を置いて活動しています。

また、2021年12月には、「ダイバーシティ&インクルージョン方針」を策定し、特に重要課題と位置付ける女性活躍において、2030年度の定量的目標を定めました。女性管理職数は2030年までに10名以上(2021年:3名)を目指します。

今後も、本方針のもと、さまざまな施策を講じ、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進していきます。

課題に対する取り組み

2021年度はダイバーシティ推進における意識変革期と位置づけ、役員・管理職向けの研修会や講演会を実施したほか、育児や介護との両立支援制度の新設、拡充をしました。2022年度からは、意識改革の対象を全従業員に広げるとともに、女性従業員のキャリア形成の支援、障がい者の働く環境の充実、男性の育休取得推進を重点に取り組んでまいります。

ダイバーシティ&インクルージョン方針

1. 環境認識・背景

当社は、今後ますます多様化する顧客ニーズや社会環境の変化に対応し持続可能な企業であり続けるためには、従業員一人ひとりが多種多様な知識、経験、アイデア、価値観を持ち寄り、従来の慣習や固定概念に縛られない新たな価値の創造に果敢にチャレンジしていくことが競争力の源泉であると確信し、持続的な成長に欠かせない経営戦略のひとつとしてダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。

2. 取り組みの柱

「認め合い、活かし合う」と「従業員一人ひとりが主役」をスローガンに、(1)意識改革・風土づくり、(2)両立支援の拡充、(3)人材育成・働き方改革 の3つの柱で活動を推進しています。

3. 目指す姿

性別・年齢・国籍・LGBTQ等だけではなく、さまざまな考え方・経験も含めた多様な人材が生き生きとチャレンジし、個性や能力を最大限発揮できる職場環境の実現と会社風土の醸成に向けて、これまで以上に取り組みを進めます。

人材マネジメント

人材マネジメントの考え方

当社にとって人は「財」であり、持続的な成長や企業価値の向上には欠かせない貴重な財産であると考えています。ビジョンや中期経営計画の達成に向けて、3つの重要軸:①人材変革 ②風土改革 ③多様な人材の活躍、において最適な人材マネジメントを行い、一人ひとりがモチベーションを維持し、生き生きと働ける環境を整えています。また、サステナビリティ基本方針においても、人材・風土や人権を重要課題や取り組みテーマに定めています。2022年8月には「人権方針」を策定し、今後は

人材マネジメントの3つの重要軸



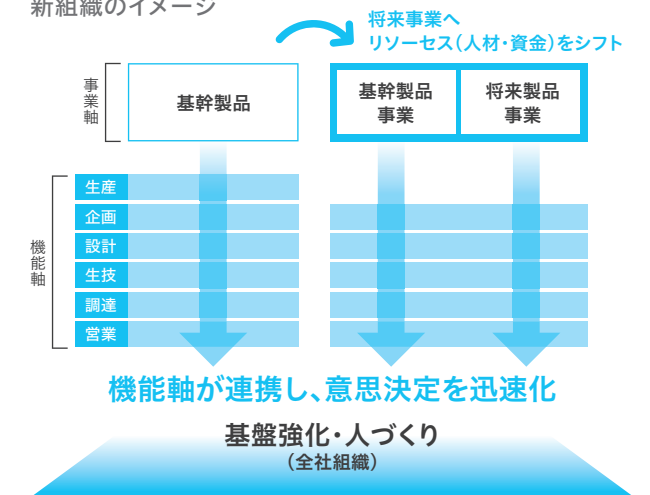
愛三グループ従業員、すべてのビジネスパートナーに対して、人権尊重の働きかけを推進していきます。

人材変革の取り組み

組織体系

カーボンニュートラルや電動化の加速など、経営環境の急速な変化への対応と持続的な成長を両立させるため、2022年1月に組織体制を見直しました。新組織では、事業軸を基幹製品と将来製品に大別し、人材を含む将来事業へのリソースシフトを推進します。人材育成は、企業を支える重要基盤と位置付け、イノベーションを生む人づくりに向けて、ダイバーシティやDXなど働き方改革の取り組みを強化しています。

新組織のイメージ



人事制度

変革に向けて前向きにチャレンジする従業員を適正に評価し、育成していくため、2020年度から新人事制度を段階的に導入しています。幹部職・管理職に続き、今後は一般従業員の評価項目等の見直しを進め「頑張った人が報われる」人事制度へ改めていきます。

また2021年度は、新型コロナウイルスの長期化に対して、従業員とその家族の健康を第一に柔軟な働き方が選択できるよう、人事制度を変更しました。

新型コロナウイルスに関連した主な人事制度の変更

- ・濃厚接触者(疑い含む)の自宅待機日数の見直し
- ・ワクチン接種3回目の開始に伴う接種日などの休暇取得の延長
- ・休校に伴う保護者特別休暇の対象期間延長

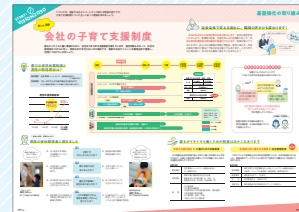
ダイバーシティマネジメント教育

働きやすい職場づくりの実践についてワークショップで議論。管理職129名が参加し「職場内に展開したい」などの意見が集まりました。



男性の育休取得推進

男性従業員の育児参加を推奨し、安心して休暇が取れるよう、担当役員のメッセージ発信をはじめ、育休取得のメリットや職場での声かけ方法などの周知活動を行いました。



社内報

ダイバーシティ推進のロードマップ

第0期 法令遵守期 2020年	第1期 意識変革期 2021年	第2期 行動改革期 2022年~2025年	第3期 結実期 2026年~	
法定クリア	体系的・組織的なマネジメント		ダイバーシティ 先進企業を目指す	
・障害者雇用制度の法定雇用率 ・労働基準法36協定 ・年5日有休義務化 ・女性活躍推進法 行動計画の策定・公表	意識改革 風土づくり	・トップコミットメントの強化 ・意識改革(経営層→管理職→全従業員)		・推進体制の構築
	両立支援	・多様な働き方支援 人事制度改正、育児/介護支援、復職支援		
	人材育成 働き方改革	・女性キャリア形成支援 ・シニア人材の積極的な活用(再教育)		・障がい者活躍 ・各種制度見直し、導入
	外部評価	・えるぼし、くるみん認定獲得 ・ガバナンスコードへの対応		

持続的成長を支える経営基盤

人材育成

当社では、将来に向けた人材変革の取り組みとして、従業員一人ひとりが主体的に学び、チャレンジできる人材の育成と環境整備に力を入れています。デジタル分野や自己啓発プログラムの充実、職場ローテーションの推進、さらには、基幹製品事業の競争力アップを狙いとしたものづくり技能のさらなる強化、電動化に向けたソフトウェア人材の育成等に取り組んでいます。

また、人材育成の基本的な考え方として、すべての従業員を対象に、1. 常に問題意識を持って問題解決のできる人材、2. それぞれの立場・持ち場で必要な能力を有し役割が発揮できる人材、3. 創造力と活力にあふれた人材——の3つの資質を有する人材の育成に取り組んでいます。

ものづくり人材の育成

ものづくりを支える人材の育成は、製造業にとって「成長の礎」との考えから、若手技能者の育成をはじめ、国家技能検定や社内技能検定など、ものづくり人材の教育に総合的に取り組んでいます。



技能五輪大会(メカトロニクス・旋盤職種)

ソフトウェア人材の育成

CASE、中でも電動化対応に向けて、ハードからソフトへの移行が急務となる中、ソフトウェアエンジニアを早期かつ短期間で拡充するため、3年間で100名規模の人材を育成するプロジェクトを立ち上げました。求める人材像を「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材」と定義し、機械設計や車両評価などの既存技術とソフトウェア技術の融合で新規事業に取り組むことをねらいとしています。

風土改革の取り組み

会社風土に対する考え方

会社の変革期において、従業員が生き生きと働ける風土の醸成は、人材マネジメントの重要な柱のひとつと考えています。一人ひとりが受け身の姿勢ではなく、未来志向で主体的にチャレンジできる会社風土を目指し、さまざまな施策を推進しています。また、働きがいや会社風土について従業員満足度調査を実施しています。今後、働きがい指数を管理項目に設定し、分析結果を風土改革の施策に反映させていきます。

労使一体の取り組み

風土改革の施策の一つとして、労使一体の取り組みに力を入れています。2021年度は全労使協議会、および各職場での懇談会を複数回開催し、心理的安全性やMMK活動(P.20)で醸成された全体最適の視点、率先垂範で業務に取り組む会社風土をテーマに、個人や会社の成長のために何をすべきか、労使双方で前向きな意見を出し合い、共通目標を定めました。

品質における「職場の健康診断」を実施

企業の品質不祥事を受けて、自社内の品質不正に対するリスク調査を技術・生技・生産部門を対象に「職場の健康診断」と称して実施しました。動機、機会、正当化の不正のリスク3要素に考慮し、品質規則の理解度・遵守意識、職場環境(上司に相談しやすいかなど)をアンケート形式で実施。一部、困り事など改善項目があるものの、不正リスクにつながる課題はないことを確認できました。今回、抽出した困り事の改善とともに、今後も基本ルールを遵守し、社員の困り事や意見を言いやすい職場づくりを推進していきます。

多様な人材の活躍

ダイバーシティ経営の推進

会社の持続的成長のためには、性別や年齢、国籍、障がいの有無、LGBTQ、価値観や働き方などの多様性を尊重し、一人ひとりが持ち味を生かして活躍できる環境が不可欠です。ダイバーシティ推進室を中心に、従業員の意識改革、健全な職場環境づくり、人事制度・仕組みの公正な運用に取り組んでいます。

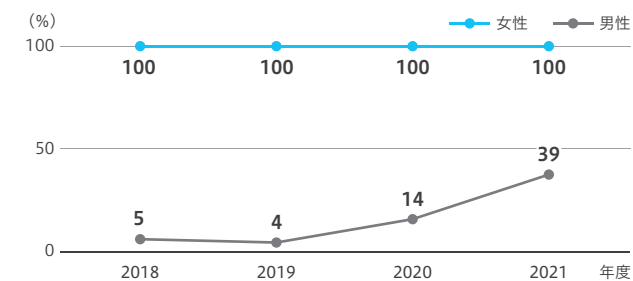
詳細 P.27

女性活躍の推進

女性従業員のエンゲージメントを高め、活躍の機会を増やすため、ダイバーシティ推進計画に基づいて施策を実施しています。2021年度は、子育てや介護の両立支援制度や在宅勤務制度の拡充、さらには離職者再入社制度(カムバック制度)を新設しました。採用においては、新卒採用の女性雇用割合を前年比13ポイント増と引き上げました。

また、子育て支援には欠かせない男性の育休取得推進においては、法改正のポイントや職場での声かけについて説明会を実施したほか、育休経験者の声を発信するなど啓もう活動を実施しました。

育児休業取得率

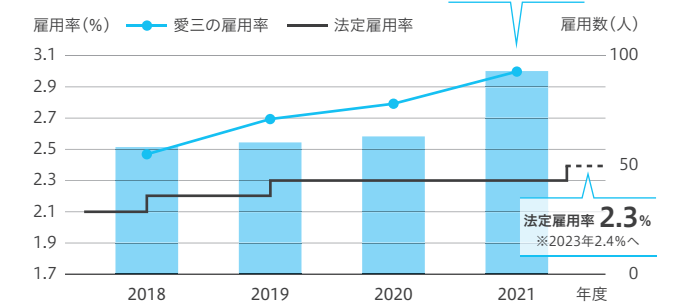


女性の活躍推進に取り組む企業として「えるぼし認定(2つ星)」を取得

障がい者雇用の促進

障がいの有無に関わらず、ともに力を合わせて働ける会社づくりを目指しています。雇用管理体制、施設・設備の改善など作業環境を整え、障がいのある人も生き生きとチャレンジし、能力を発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。

障がい者雇用率の推移



グローバル人材の育成

海外拠点が自立的に施策を実行できる体制を目指して、グローバル人材育成シナリオを策定し、海外拠点の幹部となるナショナルスタッフの拡充に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの影響もあり、日本での集合教育に遅れが発生しましたが、リモートでの研修や情報共有など、拠点ごとのニーズに合った施策を実施しました。今後とも環境変化に合わせてシナリオを見直し、グローバル人材の育成を推進していきます。

持続的成長を支える経営基盤

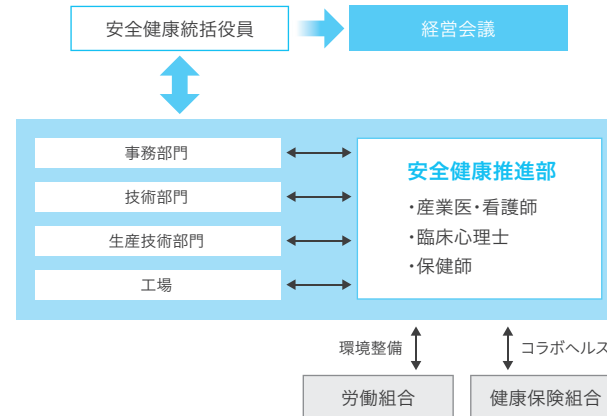
健康経営の推進

健康経営の考え方

当社は「持続的な成長を実現していく上で、社員や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」との考えに基づき、2018年6月に「健康宣言」を制定しました。制定後、担当役員を筆頭に会社・労働組合・健康保険組合が一体となって健康経営の推進体制を整備。さらに会社方針において「健康」を基盤方針の一つに据え、定期的に経営会議で活動報告を行っています。



推進体制



課題と取り組み

健康経営を通じて、目指す姿「従業員が生き生きと働きがいを感じながら活躍できる企業」の実現に向け、健康経営戦略マップを用いて健康課題を特定し、取り組むべき施策を抽出しています。成果の検証、新たな課題特定、と毎年PDCAを回しながら取り組んでいます。

健康経営の理解度浸透のため、2021年5月には従業員向けに「健康経営ガイドブック」を展開したほか、健康経営理解度調査を実施し、より良い健康経営の実現に向けて意見を集約しました。

また、「健康経営戦略マップ」を用いて、自社の経営課題特定とその解決に必要な施策の洗い出しを行いました。健康経営で解決を目指す課題は「企業の持続的成長：従業員がイキイキと輝き働きがいを感じ続けながら活躍できる企業」と定め、その達成に必要なアウトカムを「アブセンティズム(健康問題による仕事の欠勤)の低減」「プレゼンティズム(就労疾病)の低減」「ワークエンゲージメントの向上」としました。これらの実現に向けた指標・KPIを策定し、具体的に取り組むべき課題を設定しています。

戦略マップから抽出した課題

- ・ヘルスリテラシーの向上
- ・喫煙者のサポート
- ・運動習慣者率の向上
- ・ワークエンゲージメントの向上

活動成果と今後の課題

コロナ禍が継続し外出自粛などで運動習慣が低下傾向にあり、特定保健指導対象者は増加しました。食事や運動など生活習慣予防の推進強化を課題として取り組んでいきます。

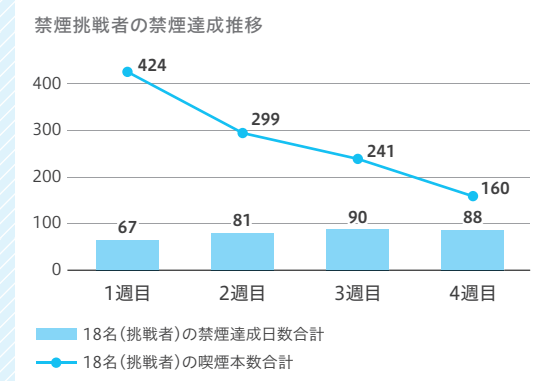
人間ドックの対象者・補助拡大

2021年度から人間ドック対象年齢を拡大し、35歳以上の従業員が対象となりました(従来は40歳以上)。また、健康保険組合と従業員の費用負担のバランスを見直し、自己負担費用の低減を実現しました。その結果、40歳以上では人間ドック受診率が約4ポイント上昇しました。

対象年齢	2020年度	2021年度
35~39歳	—	38.4%
40歳以上	62.3%	66.1%

禁煙支援

敷地内全面禁煙後の禁煙・卒煙に向けて禁煙チャレンジイベントを実施しました。2回目となる今回は対象者を海外拠点・国内グループ会社まで拡大。イベント終了時には50%が禁煙を達成し、全員が減煙に成功しました。



詳細はウェブサイト上の「健康白書(PDF)」からご覧いただけます。

安全衛生の取り組み

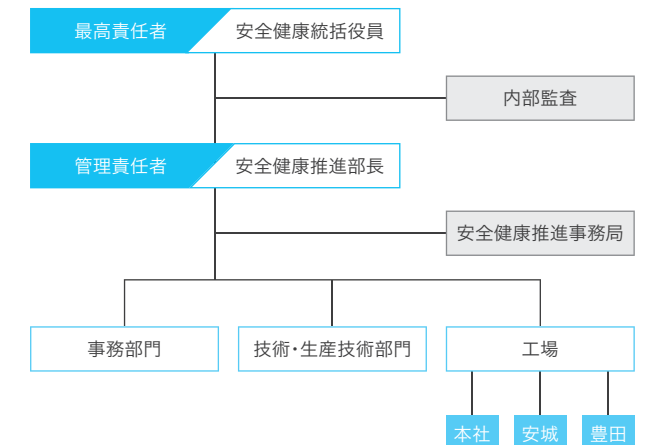
理念

安全衛生は、企業の持続的な基盤をなすものであり、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する。

推進体制

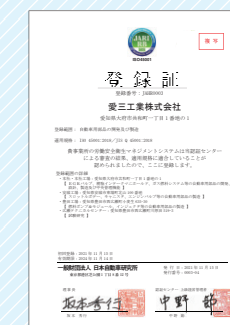
海外のグループ会社を含むすべての拠点において、労働安全衛生の管理・推進体制を整えています。中国、インド、韓国グループの生産拠点では、OHSAS18001の認証を取得しています。

推進体制



国際規格の認証を取得

労働安全衛生に関するガバナンス強化を目的に、国際規格である労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の認証を取得しました。適用範囲は本社・本社工場、安城工場、豊田工場、広瀬テクニカルセンターで、継続的改善に取り組んでいます。



登録証

新型コロナウイルス対応

新型コロナウイルスの感染予防に関しては、本社対策本部と連携し、感染防止策の周知徹底に加えて、感染者や濃厚接触者発生時の迅速な指揮体制を整えました。職域接種の実施や、大府市への会場提供など、地域の感染予防にも貢献しました。

グループ会社の安全衛生支援

愛三グループに向けて、健康チャレンジをはじめ安全・健康に関する取り組みや、災害防止・法令遵守について情報発信しています。

安全意識の向上




従業員の安全意識向上と歩行災害防止を目的とした活動を行っています。全国安全週間(7月)には、危険感知性と危険感受性のレベルを見える化する「KKマッピング」を用いて自身の傾向の把握を促し、全国労働衛生週間(10月)には、体力測定イベントを実施して、自身の筋力やバランス状態を知ってもらいました。



陸上競技部がイベントに全面協力。選手から正しい測定姿勢のアドバイスを受けた

ステークホルダーエンゲージメント

愛三グループの事業活動は、多様なステークホルダーとの関係に支えられています。

	基本の考え方	2021年度の主な活動
 株主・投資家	株主・投資家に正確な情報を公正に提供しつつ建設的な対話を行い、長期的な信頼関係を構築します。 <small>詳細はWebサイト「IR情報」</small>	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 証券アナリスト・機関投資家向け説明会 ● 海外機関投資家向け個別面談 ● 情報開示(Webサイト、統合報告書等)
 顧客	経営理念に基づき、お客様第一、品質第一の魅力ある製品づくりを推進します。VISION2030の実現に向け、カーボンニュートラル、クルマの安心・安全につながる良品廉価な製品づくりで顧客の持続的成長に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社情報の発信(Webサイト、展示会) ● 品質向上活動 ● 原価低減活動 ● 事業継続計画(BCP)
 取引先	経営理念および調達基本方針に基づき、法を遵守し公平・公正な取引を通してサプライヤーとともに発展、成長していくことを目指します。グリーン調達方針に則り、環境や人権、紛争鉱物への取り組みなど法規制に配慮した責任ある調達活動を推進します。 <small>詳細はWebサイト「調達情報」</small>	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達方針の共有(説明会、取引先表彰) ● 品質向上活動 ● 原価低減活動 ● サプライチェーンリスク管理 ● 紛争鉱物調査 ● 基盤強化(安全・品質・BCP・環境)
 従業員	人は企業にとって「財(たから)」であり、持続的成長や企業価値の向上には欠かせない貴重な財産であると考えます。VISION2030では重要基盤の一つとして、一人ひとり能力を発揮できる環境を整え、新たな価値創出へダイバーシティ&インクルージョンと働き方改革を推進します。 <small>詳細 P.27~30</small>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 人材改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改革 ● 人材育成 </div> <div> 風土改革 <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員満足度調査 ● 労使協議会・職場懇談会による会社方針の共有 </div> <div> 多様な人材の活躍 <ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● 女性活躍の推進 ● 障がい者雇用の促進 ● ナショナルスタッフの育成 </div> </div>
 地域社会	経営理念に基づき、事業活動と従業員の生活基盤となる地域社会がより豊かで住みやすくなるよう、取り組みを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域貢献(社会福祉支援/青少年育成/文化・スポーツの振興支援) ● 地域イベントへの参加・協賛 ● 従業員によるボランティア活動 ● 企業スポーツの振興 ● 官民共同プロジェクト(実証実験等)参画/協力

顧客・取引先 トヨタ自動車から「グローバル貢献賞」を受賞

トヨタ自動車株式会社の2021年度仕入先表彰において「グローバル貢献賞」を初受賞しました。この賞は、トヨタの全世界の生産において、品質・原価・供給などの分野で優れた成果をあげ、多大な貢献をした仕入先に贈られる最高位の賞です。今回、コロナ禍における供給確保、人材育成に重点を置いた品質活動、仕入先や海外拠点と一体で進めた「MMK

(もっとのづくり強化)活動」など、総合的な取り組みが評価されました。

詳細 P.20



表彰会社	受賞会社	受賞内容
トヨタ自動車株式会社	愛三(日本)	グローバル貢献賞、品質管理優秀賞、原価改善優秀賞、SSA推進優秀賞(3年連続)
トヨタ自動車東日本株式会社	愛三	品質管理賞
日野自動車株式会社	愛三	品質管理賞 優秀賞(3年連続)、環境推進賞
マツダ株式会社	愛三	品質実績5年連続優秀賞
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)	ANI (インドネシア)	品質優秀賞、納入優良賞、自主研活動賞
广汽豊田発動機有限公司 (GTE)	AFA (中国佛山)	品質優良賞
广汽豊田汽车有限公司 (GTMC)	AFA (中国佛山)	原価協力賞、品質協力賞
一汽豊田自動車汽车有限公司 (FTMC)	AFA (中国佛山)	品質優良賞
一汽豊田自動車汽车有限公司 (FTMC)	ATA (中国天津)	VA/VE推進賞

取引先 方針や重要課題を共有

VISION2030ではパートナーである取引先と相互研鑽により持続性成長を目指しています。グループの方向性と重点課題を共有するため、毎年、調達方針説明会において安全、品質、環境の重点課題を展開しています。カーボンニュートラルについては、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠であることから、研修や講演会、展示会などで情報共有し連携を密にしています。



説明会の様子

地域社会 豊かで住みやすい地域のために

グローバルで、さまざまな地域貢献活動を実施しています。それぞれの地域で「町いちばん」の企業として信頼されるよう、取り組みを推進しています。



従業員によるクリーン活動(本社)

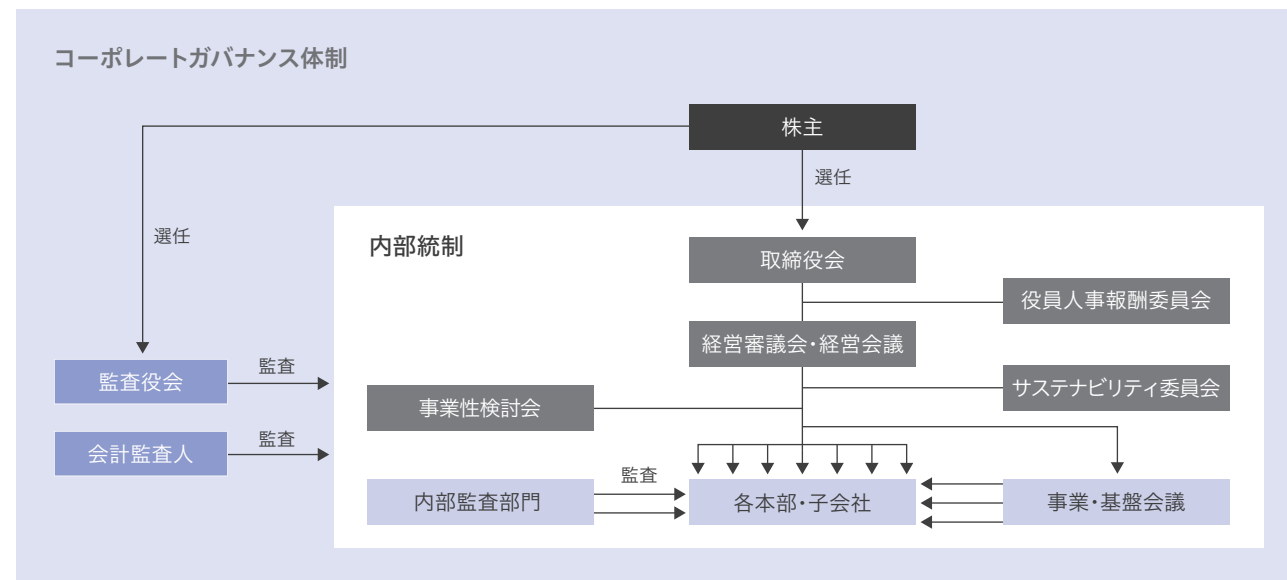


近隣の小学校へ学習机を寄贈(インド)

コーポレートガバナンス体制

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、株主の皆様やお得意先をはじめ、取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーと良好な関係を築き、お客様に満足していただける商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・コードに賛同し、下記の基本方針のもと、経営の効率性と公正性・透明性を維持・向上に努めます。



企業統治の体制

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はかるため、専門的かつ中立・公正な立場から取締役会を監視および監査いただくことをねらいとして、社外取締役3名、社外監査役3名をそれぞれ選任しています。

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

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

2021年度 取締役会開催実績

開催回数	19回
出席率	取締役99%、監査役99%

役員構成

	2021年6月～	2022年6月～
取締役の人数	6	8
うち社外取締役	2	3
うち女性	1	2
うち独立役員	2	3
監査役の人数	5	5
うち社外監査役	3	3
うち女性	0	0
うち独立役員	1	1
執行役員の人数	12 ^{※1}	12 ^{※2}
うち女性	0	0

※1 取締役との兼務 4名 ※2 取締役との兼務 5名

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会事務局から取締役・監査役に対して、取締役会の実効性について定期的に意見・要望を聞き、必要に応じて改善を行っています。2021年度は、取締役・監査役に対し、「取締役会の構成」「情報共有」「取締役会の運営」「取締役会の議論」に関する全12項目(点数評価)および記述形式によるアンケートを実施しました。点数評価項目については、あらかじめ定めた基準点を全項目とも充たしており、実効性は確保されているとの評価となりました。記述形式のアンケートで提起された意見は右の通りです。これらの意見を参考に、改善を検討し、さらなる実効性の向上に努めてまいります。

意見・要望	今後の対応
事業に関する報告・議論 ・電動化など次世代技術戦略の報告 ・業務執行状況の報告 ・専門用語のわかりやすい説明	取締役会での議論の充実 ・事業方針の進捗や業務執行状況を定期報告 ・サステナビリティ委員会の情報を定期報告
ガバナンスへの対応 ・非財務情報の開示	
社外役員と執行部門のコミュニケーション ・社外役員と執行部門との接点が少ない ・社外監査役と監査室との接点が少ない	コミュニケーション機会の充実 ・部門別報告会への社外役員参加 ・監査室との情報共有の機会を充実
実効性評価アンケート ・アンケート項目の充実 ・第三者外部機関による実効性評価	評価方法の充実 ・アンケート内容の充実 ・コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた外部機関評価の準備

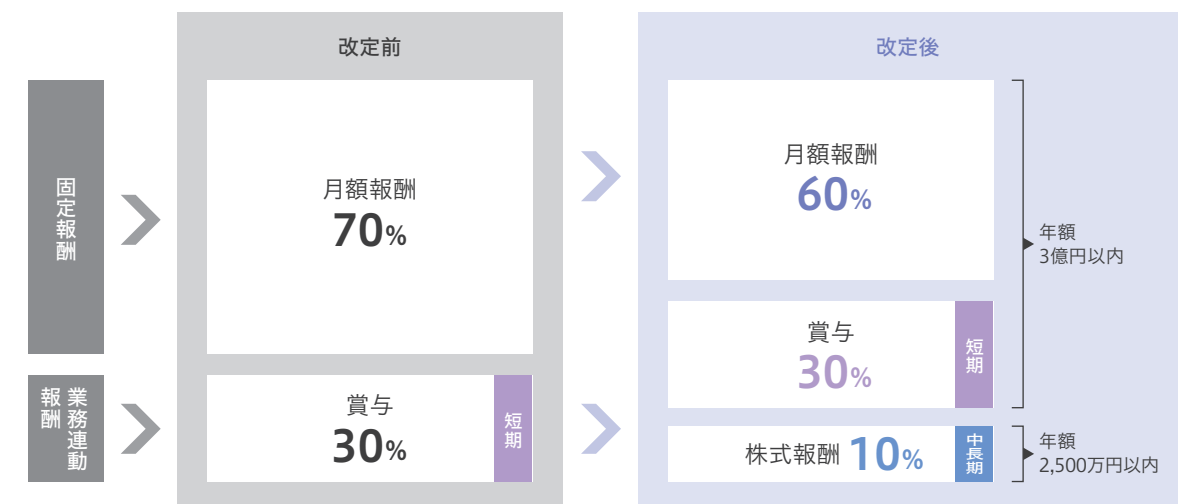
役員報酬

役員の報酬等は、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、業績や経営環境等を考慮のうえ、各役員の役位、職責等に応じて原案を策定、役員人事報酬委員会[※]の答申を経て、取締役会で決定しています。

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、それぞれの割合が概ね60%:30%:10%となるよう設定します。月額報酬は、経営環境等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。当該業績指標の選定理由は、経営成績や実力を示す指標として適切と判断したためです。株式報酬については、株主の皆様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ことを目的として、2021年6月15日開催の第119回定時株主総会での承認に基づき、取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入を決定いたしました。取締役の月額報酬と賞与の報酬総額は、年額3億円以内(うち社外取締役分として3,000万円以内)、社外取締役を除く取締役の譲渡制限付株式の報酬総額は、年額2,500万円以内と定められています。

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2名、社外取締役3名から構成され、社内取締役が議長を務めます。役員人事報酬委員会の答申をもとに取締役社長が決定し、株主総会・取締役会に上程します。



取締役社長
野村 得之
担当 Chief Executive Officer

略歴、地位
1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2008年1月 同社車両電子設計部長
2012年1月 同社電子技術統括部長
2013年4月 同社常務理事・電子技術領域長
2016年4月 同社常務理事・先進技術開発カンパニー
2017年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員
2018年6月 当社取締役社長、社長執行役員(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)



取締役副社長
中根 徹
担当 社長補佐、
Chief Operating Officer

略歴、地位
1980年4月 当社入社
2008年6月 当社第1営業部長
2010年6月 当社取締役
2012年6月 当社執行役員
2013年6月 当社取締役、執行役員
2014年6月 当社取締役、常務執行役員
2017年6月 当社取締役、専務執行役員
2020年6月 当社取締役副社長、副社長執行役員(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)



取締役
加藤 茂和
担当 事務統括、原価統括、
IT・DX担当、
BR担当(PMI推進室)

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1月 当社執行役員
2020年6月 当社取締役、執行役員(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)



常勤監査役
植木 洋次郎

略歴、地位
1984年4月 当社入社
2008年6月 当社経理部長
2011年6月 当社経営企画部長
2013年6月 当社執行役員
2017年6月 当社常務執行役員
2019年3月 当社常務執行役員
玄潭産業株式会社 会長
2020年4月 当社執行役員
2022年4月 当社韓国事業本部長
2022年6月 当社監査役(現任)
取締役会への出席状況 -
監査役会への出席状況 -



常勤監査役
古田 祐二

略歴、地位
1981年4月 当社入社
2014年3月 当社総務人事部長
2017年6月 当社経営企画部長
2019年1月 当社総務人事部長
2021年1月 当社総務人事部長 主査
2021年6月 当社監査役(現任)
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)
監査役会への出席状況 10回/10回(100%)



監査役(社外)
平野 善得

略歴、地位
1976年11月 監査法人丸の内会計事務所
(現・有限責任監査法人トーマツ)入所
1982年3月 公認会計士登録
1995年6月 同法人代表社員
2015年10月 公認会計士平野善得事務所 所長(現任)
2016年6月 当社監査役(現任)
取締役会への出席状況 18回/19回(95%)
監査役会への出席状況 12回/13回(92%)



取締役
宮越 博規
担当 技術開発統括

略歴、地位
1986年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2018年1月 同社パワトレ電子システム開発部主査
2019年1月 当社電子・材料技術部長
2019年4月 当社執行役員
2022年6月 当社取締役、執行役員(現任)
取締役会への出席状況 -



取締役
草野 正樹
担当 IT・DX統括、生産統括

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



取締役(社外)
大井 祐一

略歴、地位
1978年4月 豊田通商株式会社入社
2001年3月 同社物流部 グループリダー(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)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)



監査役(社外)
山形 光正

略歴、地位
1995年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2018年1月 同社パワトレ製品企画部 チーフエンジニア
2019年1月 同社パワトレカンパニー 製品企画/システム開発領域長
2019年6月 当社監査役(現任)
2020年1月 トヨタ自動車株式会社クルマ開発センター
パワトレ企画システム 開発領域 統括部長(現任)
同社パワトレカンパニー Executive Vice President
2022年1月 同社パワトレカンパニー President(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)
監査役会への出席状況 13回/13回(100%)



監査役(社外)
松山 洋司

略歴、地位
1992年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2016年4月 同社ユニット部品調達部長
2019年7月 同社調達本部 副本部長
2020年6月 当社監査役(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)
監査役会への出席状況 13回/13回(100%)
※ 2022年7月 トヨタ自動車株式会社 総務・人事本部 副本部長(現任)



取締役(社外)
柘植 里恵

略歴、地位
1990年4月 監査法人トーマツ
(現・有限責任監査法人トーマツ)入所
1995年4月 公認会計士登録
1999年1月 柘植公認会計士事務所 所長(現任)
2007年6月 株式会社ラ・ヴィーダプランニング
代表取締役(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)
取締役会への出席状況 19回/19回(100%)



取締役(社外)
入部 百合絵

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

当社の取締役が有する能力・経験は以下のとおりです。

氏名	営業	技術 開発	製造・ 調達	海外 経験	ESG	DX	財務・ 会計	人事・ 労務	選任の理由
野村 得之		●		●	●				トヨタ自動車株式会社で電子技術分野に従事、常務理事を経験。2017年より当社取締役。豊富な経験と幅広い見識を経営に活かす。
中根 徹	●				●	●			営業部門や経営企画部門に従事、2010年より当社取締役。豊富な経験と幅広い見識を経営に活かす。
加藤 茂和				●	●	●	●	●	トヨタ自動車株式会社で経理・財務部門、海外法人の経営に従事。2019年より当社執行役員。豊富な経験と幅広い見識を経営に活かす。
宮越 博規		●		●	●				トヨタ自動車株式会社で電子技術部門に従事。2019年より当社執行役員。豊富な経験と幅広い見識を経営に活かす。
草野 正樹			●	●	●	●			調達、生産部門、海外法人の経営に従事。2022年より当社執行役員。豊富な経験と幅広い見識を経営に活かす。
大井 祐一	●		●	●	●				豊富な海外経験と総合商社で培った幅広い知識を、経営の意思決定に反映する。
柘植 里恵					●		●	●	公認会計士およびファイナンシャルプランナーとしての会計・財務の専門知識を、経営の意思決定に反映する。
入部百合絵		●			●	●			大学准教授等を歴任し培った、情報科学を中心とする専門知識を、経営の意思決定に反映する。

社外取締役メッセージ



社外取締役
大井 祐一
2020年6月就任



社外取締役
柘植 里恵
2015年6月就任

客観的なステークホルダー目線で 愛三グループが目指す未来の実現に寄与します

社外取締役の果たすべき役割

柘植: 私は大手監査法人に勤務したのちに独立しましたが、引き続き監査業務も行いながら、公認会計士・税理士として様々な活動をしています。こうした経歴をもとに、当社の持続的成長と中期的な企業価値の向上を図る観点で、客観的な目線を持って経営を監督することが求められていると認識しています。加えて、当社初の女性取締役として女性の活躍を推進する役割も期待されていると考えています。取締役会への出席だけでなく、ダイバーシティ推進室と連携し、経営陣や従業員のダイバーシティ&インクルージョンへの理解を深める取り組みをしています。取締役に就任した当時と比較し、皆さんの意識・取り組みはずいぶん変わってきたという印象があります。2022年7月に取得した「えるぼし認定(2つ星)」は、これまでの取り組みが対外的に認められた成果であり、大変嬉しく思います。

大井: 私は40年以上総合商社に勤務し、企業のグローバル化に必要な物流インフラの整備に長く携わりました。

社外取締役を務めるにあたって心がけていることが2つあります。1つは異業種での経験を活かした発言を行うこと、もう1つは、忖度や馴れ合いの経営が見受けられた際にしっかり異議を唱えることです。当社の従業員には「いいものをしっかり作る」という精神がしっかり根付いていると感じます。一方、外部環境の

変化に対応するスピードにはまだまだ課題があると思っています。また、取締役会で議題となる案件について、取締役会会前前の会議体で十分な議論が行われているのか疑問が残るような場合もあります。こうした違和感を持った時は、社外ステークホルダーの目線で発言しています。2022年6月からはキャリアの異なる新しい社外取締役がお一人加わりましたので、とても楽しみにしております。

柘植: 会計の専門家が顧問税理士などではなく社外取締役として入る意味は「第三者や一般株主の目線からどれだけ客観的な意見を言えるか」にあると思うので、「空気を読まない力」が大事と自分に言い聞かせて発言しています。

取締役会の実効性向上に向けて

柘植: 私は取締役会の運営についても多くの意見、提案をしています。意見や提案に対し非常にスピーディーに対応いただけている点の評価をしています。実効性評価アンケートでは社内取締役が我々よりも厳しく評価されていて驚きました。

大井: 取締役会自体も、自由闊達に意見を言える雰囲気です。異業種や第三者の視点で発言することにハードルがなく、許容する空気感があります。

柘植: 一方で、取締役会での発言は、質問とそれに対する回答



に終始し、議論が限定的になりがちです。取締役会とは別の会議体でもよいと思いますが、事業戦略などについてもっと活発に議論する場が必要であるように思います。

大井: 確かに、議論の活性化は必要です。例えば、取締役会前の事前説明を徹底してもらうことでより良い議論ができると思います。事前に関連資料はいただきますが、業界用語や社内用語などももう少しわかりやすい事前説明があるとありがたいですね。我々もやっぱり愛三工業をいい会社になりたい、という思いがありますので。

愛三グループが目指す未来の実現について

VISION2030と中期経営計画

柘植: VISION2030は、キーメッセージや目指す姿の中に、自動車業界だけではなく社会への貢献を視野に入れているところが素晴らしいと思います。今までの愛三グループのイメージと異なっていて、将来に向けて変わっていくんだ、という強い決意を感じます。

大井: ただし、現在のところ主力製品はガソリン車向け部品です。事業ポートフォリオの大きな転換が求められている時期であり、2030年にこのビジョンを実現するためには、相当な努力とスピードアップをしなければなりません。電動化に対応するには、既存事業の延長ではなく、飛躍して事業を考えなければならず、役員、従業員が一丸となって議論を深めていく必要があると考えています。

柘植: 同感です。コロナ禍の厳しい環境下にあっても収益力の向上は数字に表れており、中期経営計画(以下、中計)の第一段階の目標を達成することができました。課題は将来に向けて新製品事業をどれだけスピード感を持って実現していくか、ということです。そこで重要になるのがダイバーシティです。女性だけでなく、海外や異業種からの採用、他分野との連携などを通して外から新たな発想を取り入れることも必要だと思います。**大井:** 新たな取り組みに障壁はつきもので、人は苦しくなると自分たちの得意なことや、できることに意識が向いてしまいます。そうならないようVISION2030の実現という強い意志を持って中計を達成し、次期中計においてさらに進化した計画を立てられるよう進まなければなりません。

柘植: 愛三工業には、ものづくりに対する姿勢やノウハウなど、

長い歴史の中で培ってきた強みがあります。今の変化の激しい時代には、品質の愛三として大事にしてきたものは守りつつ、一方で、新しいことにも挑戦していく攻めの姿勢が必要です。守りと攻めをうまく融合させて事業展開できれば良いと思います。

サステナビリティ経営

大井: 社会の変化に合わせて従来の「CSR基本方針」を基に、「サステナビリティ基本方針」の策定を進めています。経営戦略の中に長期的な視点を取り込んでいるところが良い点だと思います。

柘植: サステナビリティ経営のテーマとして注目されている人権についても取り組むべき課題と認識しており、方針や計画の策定を進めている段階です。また環境対応、特にTCFDについても、以前から他社の状況や今後



の方向性などをお伝えしており、議論を重ねた結果、2022年5月にTCFD提言に賛同表明しました。財務影響の把握などはこれからの課題ですね。

大井: CO₂排出量については、グループ内の数値把握や削減活動はある程度できており、サプライチェーンを含めどう削減していくかを計画・実行する段階にきています。ステークホルダーには、然るべきタイミングで進捗状況を公表する必要があるでしょう。

相互理解をより深める情報発信を

柘植: 愛三工業は課題の一つひとつしっかり取り組んでいますが、ステークホルダーへの情報発信にはまだまだ課題があると感じています。ステークホルダーの皆さんに当社の考え方や将来性をより深く理解いただけるよう、情報発信の強化に期待しています。未来の愛三グループをつくっていくのは従業員の皆さんであり、VISION2030を理解して、自らも変化しながら社会環境に適応し、新たなチャレンジを実践してほしいです。

大井: 情報発信の中でもIR活動の充実、株主のみならず、すべてのステークホルダーの当社に対する安心・信頼につながるため、今後力を入れていく必要があります。また、総合商社出身の私から見ると、従業員の皆さんは地道な努力を重ねて、ものづくりに対する執念を持っているように感じます。そのような非常に真面目で前向きな従業員が揃った愛三グループに、国籍、年齢、性別、価値観などにおいて“多様性のある人材”が加わることで、新たな力を発揮できることを期待しています。

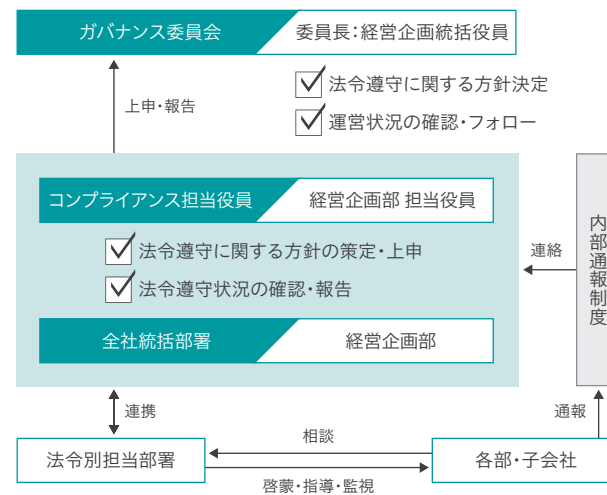
コンプライアンス

基本の考え方

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、ステークホルダーの皆様からの期待・要請に応えることが必要であると考えています。この認識のもと、2007年にグループ共通の価値観・行動規範を示す「愛三グループ行動指針」を制定し、法令遵守を含む9項目について宣言をしました。

また、2015年には従業員のコンプライアンス意識向上のために「コンプライアンス・ガイドライン」を策定しています。

推進体制



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。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。

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

教育・啓発

階層別教育やさまざまなコンプライアンスのテーマで実施するeラーニング、日常起こり得るコンプライアンス違反の事例をメールマガジンや回覧資料で紹介するなど、従業員へ定期的に情報を配信することにより、法令遵守の意識を醸成しています。

重点取り組みとしては、ハラスメント対策に力を入れており、役員・管理職向けのハラスメント対策ハンドブックに加えて、一般従業員向けのハンドブックを作成・展開し、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

法令遵守点検

年に1回、業務に関わる関連法令の最新状況を踏まえたチェックシートに基づき、社内での全部署で法令自己点検を実施し、問題の顕在化を図り、必要に応じて改善を行っています。

内部通報制度

「愛三グループ行動指針」の趣旨に反する行為の抑制や未然防止、早期解決のため、従業員やその家族からの相談・報告を受け付けるヘルプラインを設置、運用しています。職場のハラスメント行為を対象にした相談窓口や、海外グループ会社向けの「グローバルヘルプライン」、仕入先を対象にした相談窓口など、相談者やその内容に応じたきめ細かな体制を整備、充実させています。いずれの場合も通報者が適切に保護されるよう、2022年6月に改正された公益通報者保護制度に準拠した体制を整えています。

リスクマネジメント

リスクへの対処

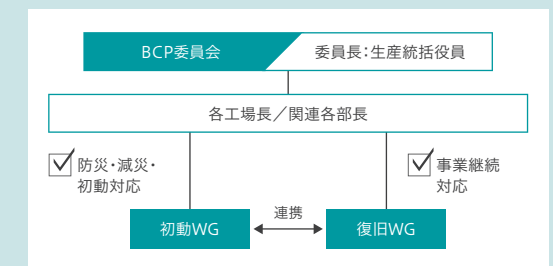
当社では、2022年4月に設置したサステナビリティ委員会において、気候変動リスクのほか、事業継続に重大な影響を与えるリスクについて、総合的なリスク管理を実施します。各委員会*から報告を受けたリスクは、抽出・分析・評価を行ったうえで優先的対応リスクを選定し、所管部署が中心となってリスク低減に関する施策を実施していきます。

* TCFD、カーボンニュートラル、安全衛生、働き方改革、BCP、ガバナンスの各委員会

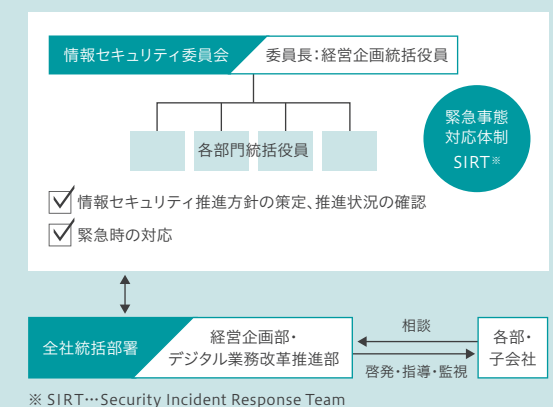
重要なリスクに対する主な取り組み

リスクの内容	考え方とその対応
気候変動	TCFD提言に基づく情報開示はP.26およびWebサイトをご参照ください。 取り組みの一例 ● CO ₂ 低減に貢献する次期型ダントツ製品の開発 ● カーボンニュートラルに向けた電動化開発の加速
自然災害	当社では、大地震をはじめとした各種自然災害への備えとして、被害の最小化、事業の早期復旧に向けた事業継続計画(BCP)を策定し、平常時の活動および緊急時の対応について定めています。当社のBCPはいかなる局面においても、①人命確保 ②地域復興 ③生産復旧の優先順位で行動することを基本の考え方としています。 取り組みの一例 ● 大規模災害等により被災した際は、人命・得意先への影響、社会的責任等を総合的に考慮し、優先すべき重要業務として「重点車種対象製品の生産・納入」を選定 ● 早期復旧にはまず従業員やその家族の安全確保が前提である、という生活継続計画(LCP)の考え方を取り入れ、従業員に家庭での防災・減災について啓発を実施
サプライチェーン	すそ野の広い自動車業界においては、サプライチェーン内で部品の供給が一つでも停滞または停止すれば、グローバルでの自動車生産に多大な影響が及びます。当社では、調達リスクの低減または突発事態の初動対応について、下記の管理項目を設定し、グローバルでの安定供給体制の維持に取り組んでいます。 取り組みの一例 ● 自然災害BCP:取引先の防災組織・体制の確認、防火実施対策状況の確認、工場建屋の耐震など減災状況の確認 ● 代替生産リスク:1社1拠点生産品のリスク低減状況の確認 ● サプライチェーンリスク:有事の際の該当取引先を会社別・品番別に把握 ● 電子部品の在庫管理:当社基準在庫との整合性を確認 ● 倒産・ストライキ等のリスク把握:取引先の財務状況の把握
情報セキュリティ	当社では、情報セキュリティに対し、会社が保有する情報資産は、会社の基盤かつ財産である、との考えから、従業員への啓発や防御・監視の仕組みなどさまざまな対策を強化しています。 取り組みの一例 ● セキュリティに対する従業員のリテラシー向上のため、eラーニングや標的型攻撃メール訓練などを実施 ● ウイルスの侵入・感染や情報漏洩の防止対策として、セキュリティ監視センター(SOC)導入によるネットワーク監視体制の強化、サーバやクライアントPCに対する脆弱性対策などを実施 ● 工場セキュリティ対策として、情報機器の棚卸によるリスク把握、IoTネットワークにおける侵入・感染防止を推進

推進体制



推進体制



* SIRT…Security Incident Response Team

(単位:百万円)

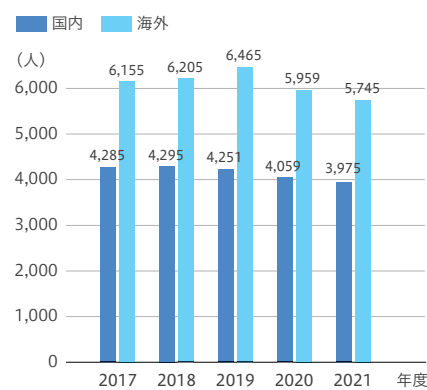
財務データ(連結)

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
売上高	193,751	181,427	205,489	213,494	212,524	203,769	215,360	212,676	192,944	170,298	149,892
日本	70,445	74,099	82,991	82,080	83,173	81,635	90,136	101,375	95,093	98,475	92,692
アジア	86,540	74,504	81,104	82,391	79,156	73,181	72,306	63,998	56,401	42,004	33,976
米州	25,367	22,728	28,240	33,652	34,766	35,657	39,113	34,092	30,383	22,623	16,376
欧州	11,398	10,094	13,153	15,370	15,428	13,294	13,805	13,210	11,064	7,194	6,847
売上総利益	24,927	20,462	24,365	25,588	25,974	23,996	26,960	28,258	27,081	23,046	18,229
営業利益	9,809	4,956	7,226	8,227	9,421	8,159	9,854	10,796	9,475	7,986	5,477
経常利益	10,255	4,986	6,866	8,181	9,770	7,407	9,349	11,322	9,915	8,177	4,887
親会社株主に帰属する当期純利益*1	6,831	3,525	-5,073	6,124	4,526	4,505	6,208	6,755	5,562	-783	1,811
設備投資額	9,449	9,711	19,323	16,523	12,022	12,738	15,884	13,280	13,006	10,113	9,285
減価償却費	10,174	11,011	12,554	11,033	10,773	10,700	11,172	10,140	9,412	8,258	8,514
研究開発費	10,494	9,815	10,845	11,302	11,196	10,922	10,854	10,336	9,660	8,482	7,375
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,544	17,761	14,678	11,421	13,767	14,395	24,132	13,772	6,993	12,779	6,271
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,955	-6,785	-16,591	-18,429	-11,145	-16,431	-13,441	-18,035	-11,709	-11,705	-8,391
フリーキャッシュフロー	6,589	10,976	-1,913	-7,008	2,622	-2,036	10,691	-4,263	-4,716	1,074	-2,120
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,128	-1,176	1,704	-435	11,779	-3,510	-1,585	3,822	1,888	238	2,812
現金及び現金同等物の期末残高	48,750	44,369	34,674	35,263	43,537	28,680	34,819	25,572	24,810	26,100	23,802
手元資金	50,086	46,329	36,204	36,635	44,928	30,093	35,113	26,166	25,181	26,304	23,952
有利子負債	32,102	43,551	43,085	39,053	37,580	23,751	25,622	25,523	24,931	21,000	19,082
自己資本	96,944	84,206	79,114	87,777	87,643	81,472	81,324	84,880	67,772	58,894	56,827
総資産	201,936	189,918	186,362	192,500	196,650	178,914	184,156	185,422	160,898	148,803	137,406
売上高営業利益率(%)	5.1	2.7	3.5	3.9	4.4	4.0	4.6	5.1	4.9	4.7	3.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	4.3	-6.1	7.0	5.4	5.5	7.5	8.9	8.8	-1.4	3.2
自己資本比率(%)	48.0	44.3	42.5	45.6	44.6	45.5	44.2	45.8	42.1	39.6	41.4
1株当たり当期純利益(円)	108.40	55.97	-80.55	97.26	72.11	71.88	99.24	112.19	99.81	-14.12	32.64
配当金(円)	29.00	18.00	20.00	27.00	29.00	25.00	33.00	29.00	23.00	14.00	14.00
配当性向(%)	26.8	32.2	-	27.8	95.3	34.8	33.3	25.8	23.0	-	42.9

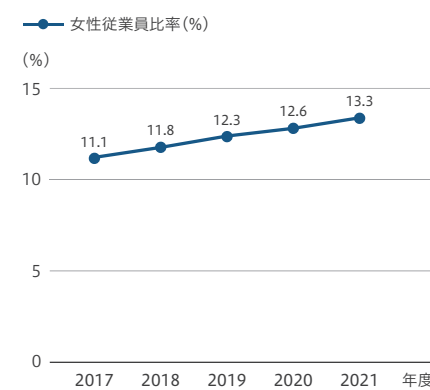
※1 2014年度までは「当期純利益」

非財務データ

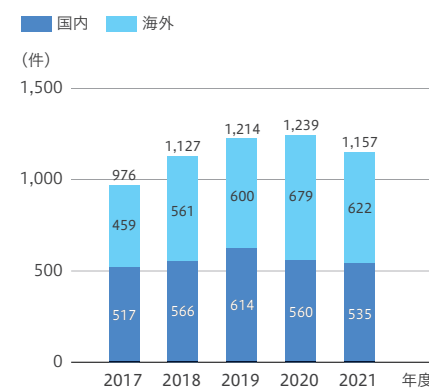
従業員数



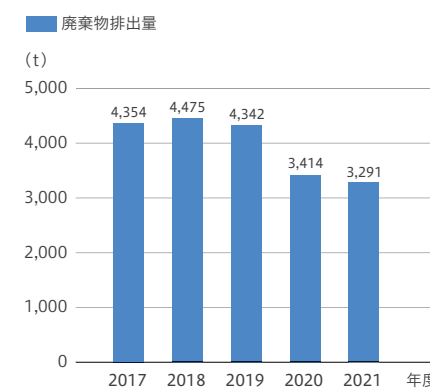
女性従業員比率(単体)



特許保有件数



廃棄物排出量



会社概要 (2022年3月31日現在)

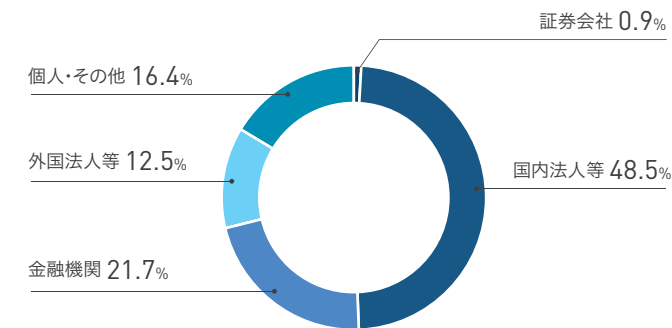
会社名	愛三工業株式会社
本社所在地	愛知県大府市共和町一丁目1番地の1
設立	1938年12月
代表者	野村 得之
資本金	10,708百万円
事業内容	自動車部品の製造・販売
従業員数	9,720名(連結) 3,148名(単独) <small>※臨時従業員含む</small>
関係会社	グループ会社28社 (海外22社／国内6社)
決算期	3月
格付	A- (JCR: 日本格付研究所)

株式情報 (2022年3月31日現在)

株式	発行可能株式総数 190,000,000株 発行済株式総数 62,966,471株 <small>※自己株式を除く</small> 単元株式数 100株
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 ^{※1} 名古屋証券取引所 市場第一部 ^{※2} 証券コード: 7283
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な株主	トヨタ自動車株式会社 株式会社デンソー 株式会社豊田自動織機

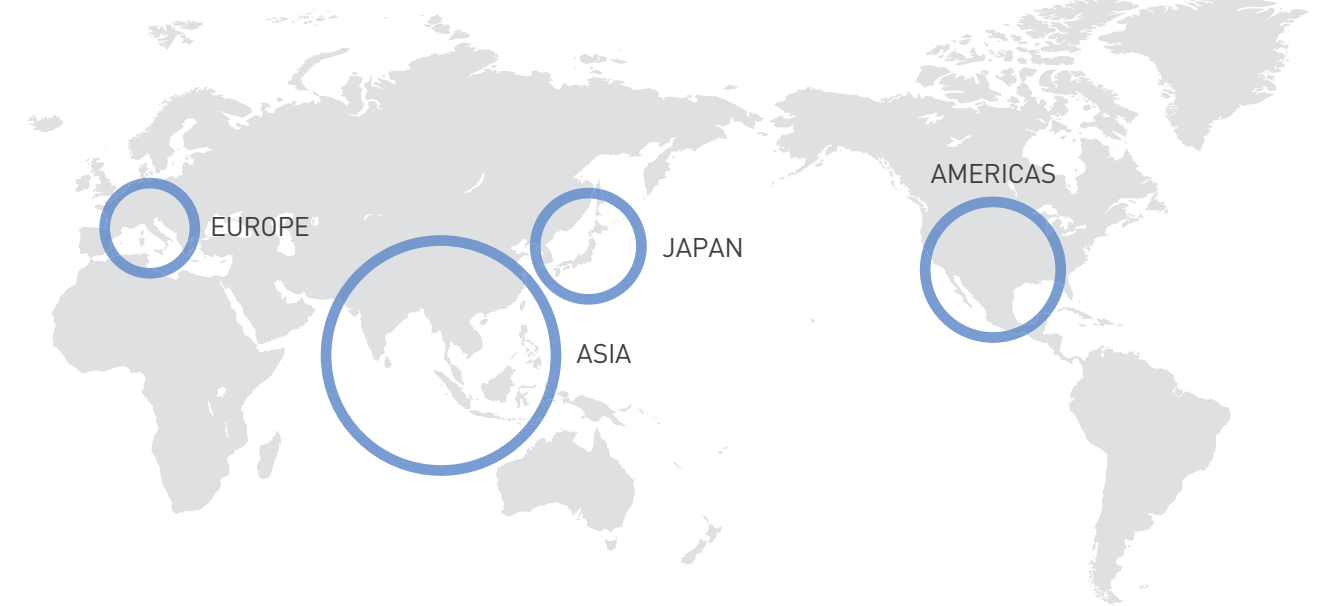
株主分布状況

※自己株式を除く



※1 市場再編に伴い、2022年4月4日よりプライム市場へ移行
※2 市場再編に伴い、2022年4月4日よりプレミア市場へ移行

グローバルネットワーク (2022年3月31日現在)



国内拠点



本社



本社工場



安城工場



豊田工場



広瀬テクニカルセンター

- ・東日本支社
- ・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
- ・愛協産業株式会社
- ・アイサン コンピュータ サービス株式会社
- ・株式会社ニチアロイ^{※1}
- ・愛三熊本株式会社
- ・ミヤマ精工株式会社(関連会社)

※1 日本超硬株式会社から名称変更(2022年1月1日～)

海外拠点

アジア

- ・玄潭産業株式会社／韓国
- ・玄潭テック株式会社／韓国
- ・愛三(天津)自動車部品有限公司／中国
- ・愛三(佛山)自動車部品有限公司／中国
- ・愛三貿易(広州)有限公司／中国
- ・沈陽玄潭自動車部品有限公司／中国
- ・泰凱通用化油器(寧波)有限公司／中国
- ・玄潭(張家港)自動車部品有限公司／中国
- ・P.T. Aisan Nasmoco Industri／インドネシア
- ・Aisan Corporation Asia Pacific Ltd.／タイ
- ・Aisan Auto Parts India Pvt. Ltd.／インド
- ・IHD Industries Pvt. Ltd.／インド
- ・Aisan Sales India Pvt. Ltd.／インド
- ・Aisan Fiem Automotives India Pvt. Ltd.^{※2}／インド

米州

- ・Franklin Precision Industry, Inc.／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 SA／フランス
- ・Aisan Industry Czech s.r.o.／チェコ
- ・Aisan Corporation Europe NV/SA／ベルギー
- ・Hyundam Slovakia s.r.o.／スロバキア

※2 Aisan Industry India Pvt. Ltd.に名称変更(2022年6月24日～)

愛三工業株式会社

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

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

