

今をもっと快適に

目次／編集方針

Contents

01 目次／編集方針

02 価値創造
ストーリー

Value Creation Story

- 03 私たちが目指す価値創造
- 04 愛三グループの理念体系
- 05 価値創造のあゆみ
- 06 価値創造の源泉
- 07 私たちのアイデンティティ
- 08 At a Glance
- 12 社長メッセージ
- 17 社外取締役鼎談
- 20 新任社外取締役メッセージ
- 21 価値創造プロセス
- 22 経営資本

23 成長戦略

Growth Strategy

- 24 現状と将来戦略
- 25 VISION2030を実現する中期経営計画
- 26 中期経営計画の概要
- 27 中期経営計画の推進状況
- 28 事業戦略
- 34 財務戦略
- 38 知的財産戦略
- 39 サプライチェーンマネジメント
- 40 品質マネジメント

42 サステナビリティ
経営の推進

Promotion of Sustainability Management

- 43 サステナビリティ経営
- 47 環境マネジメント
- 50 TCFD提言に基づく情報開示
- 52 人的資本経営
- 55 安全衛生・健康経営への取り組み
- 56 DX推進の取り組み
- 57 ステークホルダーエンゲージメント

59 価値創造を
支える基盤

Foundation for Value Creation

- 60 コーポレートガバナンス
- 63 役員一覧
- 66 リスクマネジメント
- 67 コンプライアンス

68 データ

Data

- 69 財務ハイライト(連結)
- 70 非財務ハイライト(連結／単独)
- 71 財務データ(連結)
- 73 会社情報

編集方針

統合報告書2026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を分かりやすくお伝えするための重要なコミュニケーションツールです。本年度版では、中期経営計画の進捗、そしてその先に見据えるVISION2030の実現に向けた取り組みについて詳しくご紹介しています。また、資本効率を重視した経営のさらなる深化に向けた取り組みに加え、社会課題の解決と事業成長の両立を目指す当社の価値創造プロセスを、より分かりやすくお伝えできるよう内容の充実を図りました。

今後も事業活動およびIR活動を通じてステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を継続し、当社への理解を深めていただけるよう、情報開示の質と量のさらなる向上に努めていきます。引き続き忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

なお、本報告書の編集にあたっては、IFRS財団(旧IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」、ならびにGRIスタンダードやSASBスタンダード等の各種国際的な開示ガイドラインを参考にしています。

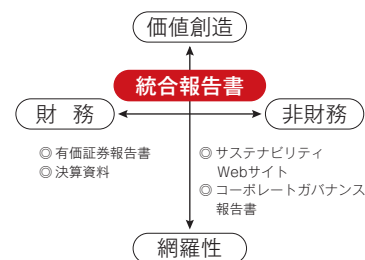
報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
(一部、2026年4月以降の情報を含まず)

報告範囲

愛三工業株式会社および愛三グループ

本報告書の位置づけ



●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ります。

対話を通じた価値創造の推進

当社は、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を重視しています。いただいたご意見やご期待は、経営の質向上に活かすとともに、今後の情報開示や対話機会の充実に反映しています。また、社員を重要なステークホルダーの一員と位置づけ、統合報告書を通じて企業価値に対する理解と意識の向上を図っています。

01 | 価値創造ストーリー

Value Creation Story

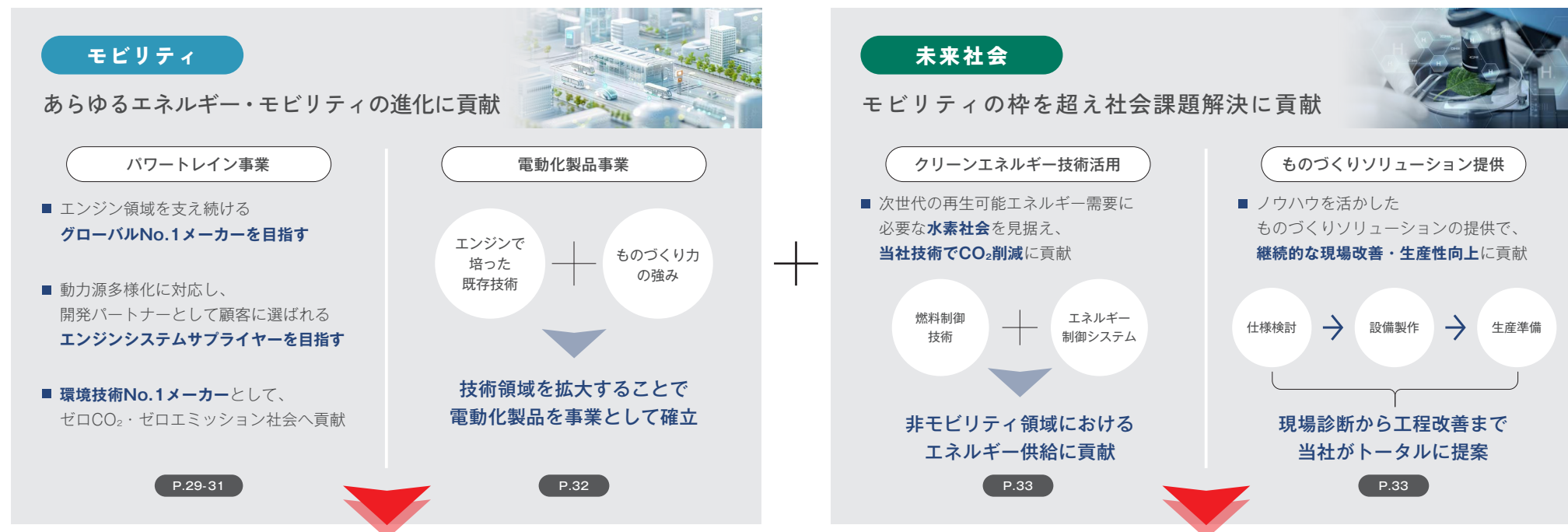
愛三グループは、
社会課題の解決と事業成長の両立を図り、
持続可能な社会の実現に向けて
新たな価値を創造し続けます。

/ Contents

私たちが目指す価値創造	03
愛三グループの理念体系	04
価値創造のあゆみ	05
価値創造の源泉	06
私たちのアイデンティティ	07
At a Glance	08
社長メッセージ	12
社外取締役鼎談	17
新任社外取締役メッセージ	20
価値創造プロセス	21
経営資本	22

私たちが目指す価値創造

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に加え、その枠を超えた社会課題の解決を目指す中期経営計画を、2025年2月に策定・発表しました。愛三グループが磨き続けてきた技術を活かし、笑顔あふれる未来の実現を目指します。



OUTCOME

クリーンで安全・安心なモビリティの実現



OUTCOME

暮らしやすい豊かな社会へプラス1の価値創出

愛三グループの理念体系

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、従業員一人ひとりの行動を通じた持続可能な価値創造の実現により、2030年に目指すべき姿を示した「VISION2030」を掲げています。

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いきます。

VISION2030

[ビジョン2030]

愛三グループ行動指針 大切な5つの要素

Behavioral Guidelines



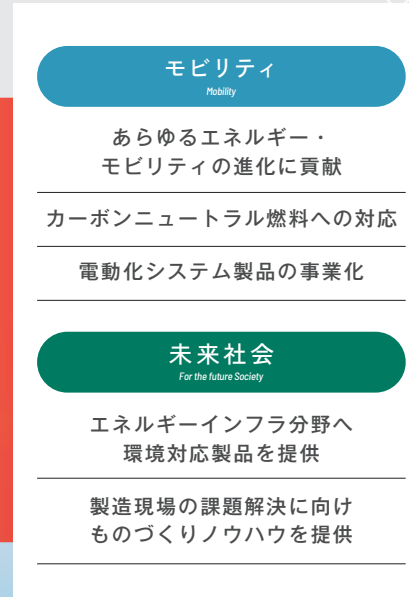
アイデンティティ

AISAN Identity



中期経営計画

Medium-term Management Plan



Management Philosophy

[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

価値創造のあゆみ

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きました。時代とともに変化・多様化する社会ニーズ・社会課題に対し、常に新たな価値創造にチャレンジし、現在の競争優位性の基盤となる3つの強みを蓄積してきました。その結果、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。今後もこの3つの強みをさらに磨き、持続可能な社会への貢献を目指します。

事業の変遷

創業～1980年

民需転換し 自動車部品メーカーへ

戦後復興と経済成長のなかで進展したモータリゼーションを背景に、当社は自動車部品メーカーとしての歩みを開始しました。その後、燃料蒸発ガス排出抑制装置の開発などを通じて技術力を磨き、進展する環境規制に対応しながら進化を続けてきました。

1981年～2000年

キャブレタから EFI製品へ事業転換

グローバルに進む電子化への対応を強化し、精緻な電子制御技術による製品性能の向上を通じて、車両性能の高度化に貢献してきました。

2001年～2020年

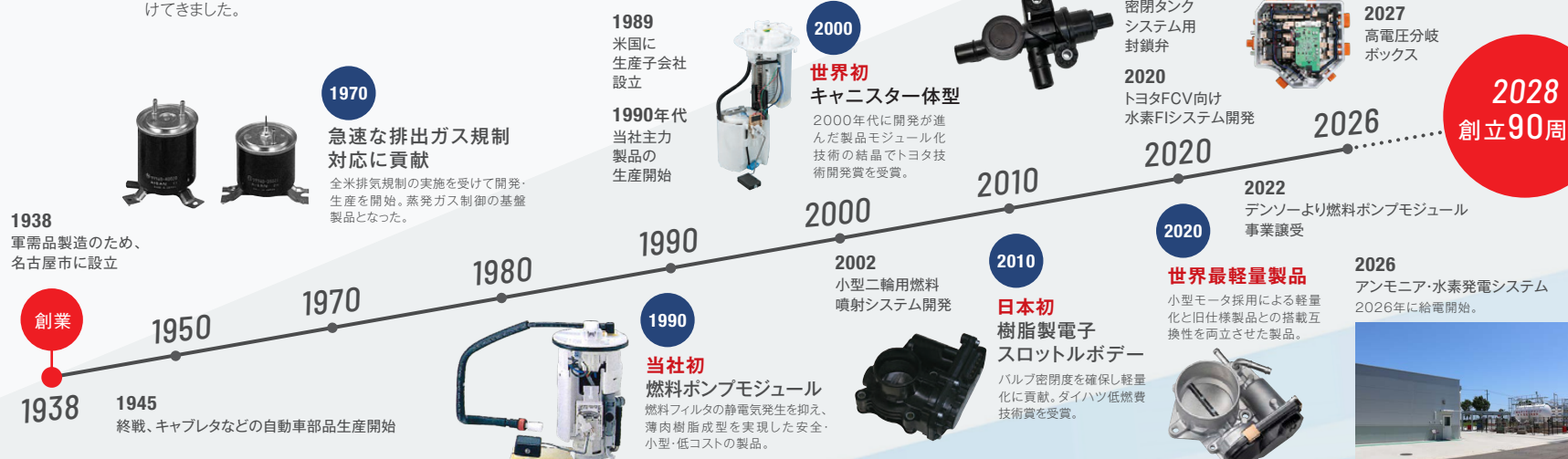
世界No.1製品の開発と グローバル化への対応

世界ナンバーワン製品の開発を通じて競争力を確立し、グローバル市場への展開を加速しました。地域特性に応じた供給体制の構築により、海外での事業基盤を拡大しています。

2021年～現在

大変革期を乗り越え、 未来のモビリティと社会に貢献

ゼロCO₂・ゼロエミッション実現に向けた多様な燃料対応製品の開発に加え、モビリティ領域で培った技術の応用を推進し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。



社会的課題・ ニーズの変動

社会的ニーズへの 挑戦の軌跡

加速化する排ガス規制

戦後のモータリゼーションの中、 量産化確立により 「キャブレタの愛三へ」

キャブレタ事業から、燃料供給・吸排気に関するノウハウを蓄積し、エンジン性能を最大限に引き出すための技術基盤を構築。

電子技術の進化と電子制御化

EFI製品量産化への 全社的事業転換と 製品領域の拡大

キャブレタ事業の基盤技術をもとに燃費向上、排ガス規制への対応をすべくEFI製品への事業転換。

業界再編とグローバル化の波

世界No.1の技術を目指し 競争力を強化、 グローバル展開を本格化

モジュール化の推進、二輪FIへの進出、エンジン適合受託業務の拡大等、新たな事業領域拡大への挑戦により競争力を強化。

100年に一度の大変革期到来

モビリティの多様な動力源と 車両システム制御技術への 対応強化

内燃機関開発・製造で培った技術を活用し多様な燃料対応製品に対応。新エネルギー活用・新分野への事業展開も視野に。

私たちが
培ってきた
3つの強み

P.6

Advantage 1
ものづくり力

Advantage 2
製品開発/
制御技術

Advantage 3
システム開発/
エンジニアリング

価値創造の源泉

/ 私たちが培ってきた3つの強み

愛三グループが創業以来、80年を超える歩みの中で磨き上げてきた3つの強み、それが変革を乗り越えながら培ってきた「ものづくり力」、あらゆる動力源や車両システムに対応する「製品開発/制御技術」、製品単体ではなく、システムとして提案・提供する「システム開発/エンジニアリング」。これらは互いに相関し合い、さまざまな地域、モビリティのニーズに応えながら、エンジンを支える重要機能部品を生み出し、排ガス低減と燃費向上に貢献してきました。私たちはこれからも、保有する技術力を結集し、イノベーションを創出し続けます。

Advantage 2 製品開発/制御技術

世界No.1を掲げた製品開発

あらゆる動力源の制御技術と車両システムの制御・適合技術を基盤に、世界ナンバーワンを目指した製品開発を推進しています。多様な地域やモビリティニーズに応え、エンジンを支える重要機能部品を提供するとともに、排ガス低減と燃費向上にも貢献してきました。今後も技術力を結集し、イノベーションの創出を通じて、持続可能な社会と次世代モビリティの実現に挑戦していきます。



強さのポイント

	カーメーカーとの密接な連携
	燃費性能向上への貢献
	独自開発で技術力を蓄積

Advantage 1 ものづくり力

Advantage 1 ものづくり力

ムリ・ムラ・ムダを省いた製造

80年以上にわたり培ってきた多様な生産技術と、自動車業界に求められる厳格な品質管理を基盤に、高品質なものづくりを実現しています。製品の高度化・多様化に対応するため、変化に強いラインづくりやマルチ組付けラインの構築を進めるとともに、トヨタ生産方式に基づいた効率的な生産により、コスト競争力の強化を図っています。さらに、生産・設計・製造が一体となった三位一体の活動を通じて、継続的な品質向上と製品革新への追従を実現しています。



強さのポイント

	飽くなき現場改善活動		低コスト高品質製品製造		「品質の愛三」の実現
--	------------	--	-------------	--	------------

Advantage 3 システム開発/エンジニアリング

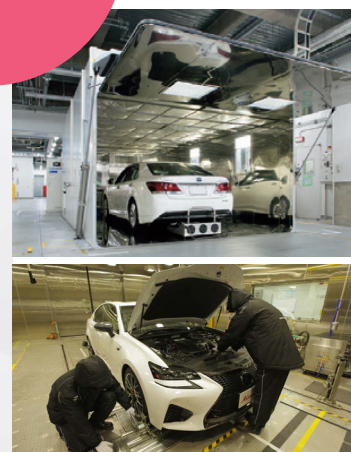
Advantage 3 システム開発/エンジニアリング

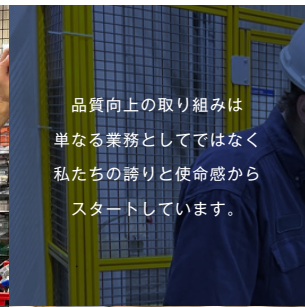
各部品の性能を引き出す適合技術

部品や制御システムが持つそれぞれの性能を、車両の持ち味・市場のニーズ・各国の環境規制などに合わせて最大限引き出すためのチューニング・最適化技術である「適合技術」。車両全体の中で各部品・システムが最適に機能するように合わせ込み、狙い通りの性能に仕上げます。当社の適合技術はカーメーカーからの信頼も高く、車両に各部品性能を合わせ込む活動の枠を超え、部品の性能を車両価値に変換する技術として、モビリティの価値向上に貢献しています。

強さのポイント

	各部品性能を 知り尽くしたノウハウ
	部品同士の機能を 最適化するすり合わせ
	車両価値を 限界まで引き出す





私たちのアイデンティティ

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。現在の社会動向や業界の変化の中でも、私たちはこの精神を引き継いで日々、真摯に業務に向き合っています。

品質向上の取り組みは単なる業務として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。

重要機能部品を支える
「品質の愛三」
への誇り

Our Pride

新分野への挑戦を恐れず、
新たなチャンスをつかむため
積極的な行動を続け
持続的成長を目指します。

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

Corporate Attitude

変革を乗り越えてきた
チャレンジ
精神

Challenge Spirit

規制強化に対応
環境技術

Our Technology

当社と関わるすべての
ステークホルダーの皆さまと
共に笑顔の未来を描くため
事業に取り組んでいます。

さまざまな環境規制は
私たちにとって
遵守の対象にとどまらず
持続可能な社会を実現する
先進的な取り組みの指針です。

AISAN Identity

At a Glance

ひと目でわかる愛三グループ

愛三グループは、自社事業の成長と社会課題解決の両立を目指し、価値創造を続けていきます。

世界中を走るクルマの

約**3**台に**1**台



愛三グループの製品が搭載されています

愛三グループは、自動車エンジン周辺部品の製造・販売を行っています。主力の燃料ポンプモジュールは世界シェア37%で世界No.1を誇り、EGRバルブやキャニスタなどの主要製品もトップクラスのシェアを有しています。長年培った制御技術と品質力により、世界のクルマの約3台に1台に採用されています。

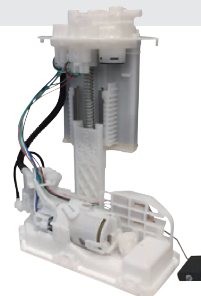
世界

**トップ
シェア**

モビリティの動力源において中核をなすエンジン機能部品の設計・製造・販売を担い、とりわけ燃料系・吸排気系部品に強みを持っています。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た技術力と品質を基盤に、モビリティの燃料多様化が進む中でも、移動のうれしさ・楽しさ・安心に貢献していきます。

● **燃料ポンプ
モジュール**

燃料の圧力を維持するプレッシャレギュレータなどの周辺部品とポンプを一体化した製品です。2022年デンソーより事業を取得し、世界シェアNo.1を達成しています。



● **キャニスタ**

環境性能と燃費性能の両立を実現し、その性能が評価され、当社製品はグローバルに高いシェアを誇っています。

業績（2025年度）

3,308億円

自動車業界を取り巻くあらゆる環境変化を踏まえ、自社事業の成長と社会課題解決の両立を目指し、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。

独自の技術

アンモニア水素発電の技術が
NEDO研究開発事業として採択

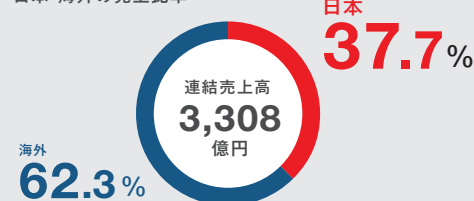
国立研究開発法人NEDOの研究開発事業において、アンモニアSOFC発電システムに関する当社の取り組みが採択されました。本事業では、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、「燃料利用率」と「発電効率」の飛躍的向上を目指します。水素・アンモニア社会の到来を見据え、産学官連携による共同研究を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



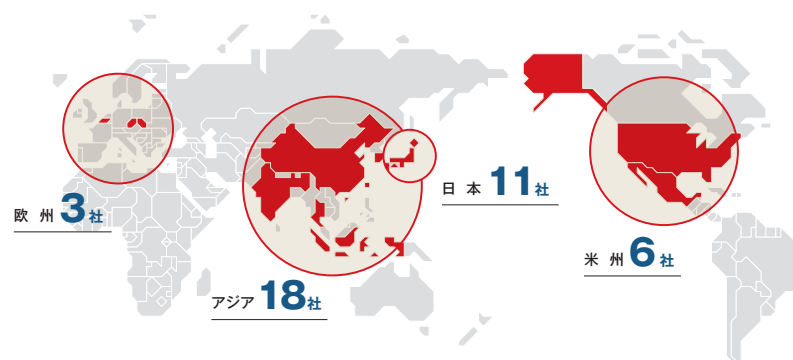
世界**10**か国以上、**38**社 **に広がる
グローバルネットワーク**

当社グループは、アジア、北米、欧州をはじめとする世界各地域に事業拠点を展開しています。海外売上比率は60%を超え、事業の中核を海外市場が担っています。今後もグローバル拠点は当社グループの成長を支える重要な基盤として、その役割を高めていきます。

日本・海外の売上比率



2025年度連結売上高



**カーボン
ニュートラル関連
特許出願件数**（2025年度）**96**件

カーボンニュートラル関連の特許出願件数は、環境変化を成長機会と捉えた技術開発戦略の進展を示すものです。今後も知的財産の強化を通じて中長期的な競争力の向上を図ります。

At a Glance

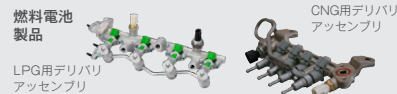
事業ポートフォリオ

当社は、燃料ポンプモジュールを中核に、スロットルボデー、EGRバルブ、キャニスタ、封鎖弁など幅広い製品群を展開し、燃料供給から吸排気、蒸発ガス制御までエンジン機能全体を支えています。さらに、LPG・CNGや水素といった次世代燃料にも対応し、多様な燃料に対応できる“供給・制御技術”を軸とした製品を提供しています。これらの総合提案力により持続可能なモビリティ社会の実現に貢献しています。

その他製品

LPG/CNG、燃料電池製品 他

ガソリン燃料で培った精密制御技術を基盤に多様な燃料に対応した製品開発を推進しています。各燃料特性に応じた高い気密性・耐久性を実現し、次世代エネルギー分野に貢献しています。



動弁系製品

エンジンバルブ

耐熱合金材料と鍛造技術により、高温・高負荷環境下でも優れた耐久性と気密性を実現しています。長年培った量産技術と品質管理により安定した性能を提供し、エンジンの高効率化と信頼性向上に貢献しています。また、エタノール混合燃料に対応したラインアップを取り揃えています。



排出ガス制御系製品

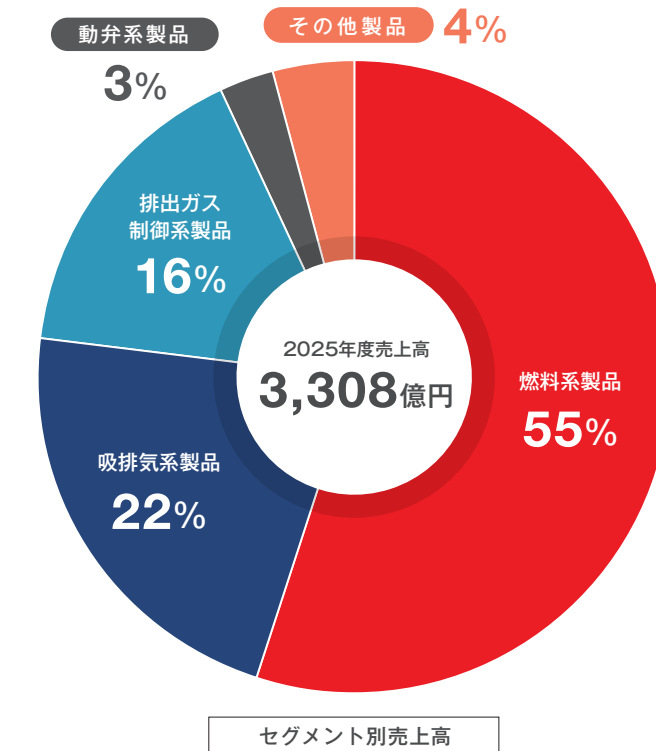
キャニスタ

高い吸着性能と最適な通気設計により、燃料蒸発ガス(エバポ)を効率的に回収・再利用できる点が強みです。厳格化する排出ガス規制への対応と環境負荷低減に貢献しています。



封鎖弁

高い気密性と耐久性を備えキャニスタとの一体設計により、システム全体での最適化を実現し、単品供給にとどまらない総合提案力で競争優位性を確立しています。



燃料系製品

燃料ポンプ

世界トップクラスのシェアに裏打ちされた安定した生産力と高い品質安定性を強みとし、グローバルOEMから高い信頼を獲得しています。ブラシレス構造の採用により耐久性とメンテナンス性を向上させるとともに、エタノール混合燃料にも対応し、CO₂排出削減にも貢献しています。モビリティの基幹部品として高い付加価値創出を実現しています。



燃料ポンプモジュール

ポンプ、フィルター、圧力制御、残量計測といった機能を一体化した高付加価値製品です。タンク内での燃料挙動を最適化する設計により、安定した燃料供給と高い信頼性を実現しています。加えて車種の違いに応じた最適な設計を通じてOEMの開発段階から参画し、品質・コスト・搭載性を網羅しています。



インジェクタ

燃料ポンプをはじめとする燃料系製品との組み合わせによるトータル提案力を強めています。小型・軽量化技術や精密な噴霧制御により、特に二輪車や小型エンジン分野で高い適合性を発揮し、多様な顧客ニーズに対応しています。さらに、燃料特性の変化や将来のカーボンニュートラル化を見据えた開発を推進し、燃料供給システム全体での付加価値創出を通じて競争力の向上を図っています。



吸排気系製品

スロットルボデー

精密加工技術と電子制御技術の融合により、高い応答性と安定した空気流量制御を実現しています。燃料系製品との組み合わせによるシステム最適化に強みを持ち、単体性能にとどまらない総合的な燃焼制御を提供できる点が評価され採用が拡大しています。



EGRバルブ

他の吸排気系・燃料系製品との連携により、エンジン燃焼の最適化を一体で提案できる点が差別化要因です。さらに、排ガス規制の高度化に対応した高効率な再循環制御により、NO_x(窒素酸化物)低減と燃費性能の両立に貢献し、持続的な競争力を確立しています。



At a Glance

時代のニーズに応える製品群

ゼロCO₂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アップの拡充や燃料蒸発ガスの排出抑制技術により、ゼロCO₂やゼロエミッション達成に貢献していきます。

四輪車用主要製品

1 燃料系製品



4 排出ガス制御系製品



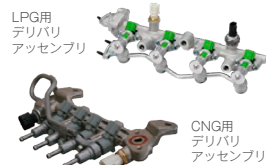
2 吸排気系製品



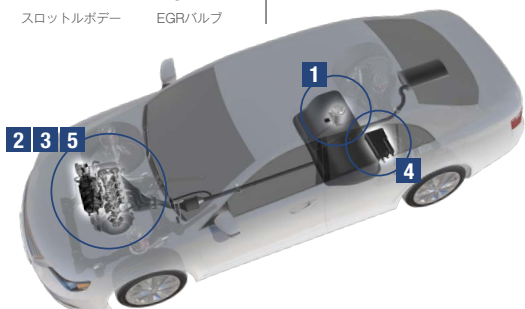
3 動弁系製品



5 LPG・CNG製品



燃料電池製品



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NO_x(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	将来
●ガソリン	●e-fuel
●ディーゼル	●バイオ燃料
●LPG	●水素
●CNG	●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アップを拡充

ゼロCO₂・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



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じて燃費向上・排出ガス低減で環境に貢献します。

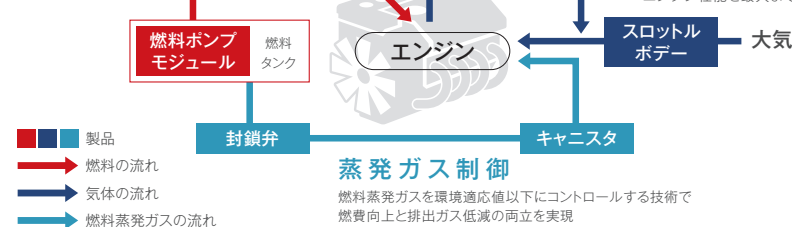
車両システム制御 | モビリティの個性を作り上げる技術(燃料噴射量・空燃比・点火など)

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



At a Glance

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。

会社数

38社 (国内11社・海外27社)

従業員数

11,356名 (連結)
3,320名 (単独)

欧州 3社

(生産会社2、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。

日本

11社 (本社1、生産会社9、販売会社1)

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活用し、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。

Europe

Japan

Asia

Americas

米州 6社

(生産会社5、販売会社1)

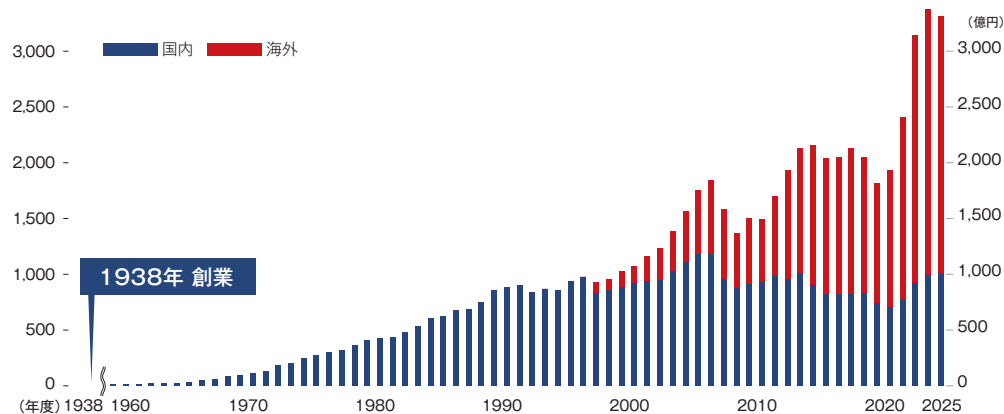
既存・新規顧客への訴求製品拡大によりパワートレイン事業の売上維持を目指します。また、電動化製品の導入でさらなる成長を狙います。

アジア 18社

(生産会社16、販売会社2)

インド・ASEAN地域は経済発展に伴うモータリ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もと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)



日本

■ 燃料系製品	39%
■ 吸排気系製品	26%
■ 排出ガス制御系製品	18%
■ 動弁エンジンバルブ	6%
■ その他	11%



米州

■ 燃料系製品	47%
■ 吸排気系製品	25%
■ 排出ガス制御系製品	24%
■ 動弁エンジンバルブ	4%



アジア

■ 燃料系製品	73%
■ 吸排気系製品	15%
■ 排出ガス制御系製品	11%
■ 動弁エンジンバルブ	1%



欧州

■ 燃料系製品	41%
■ 吸排気系製品	43%
■ 動弁エンジンバルブ	4%
■ その他	12%

社長メッセージ

人を大切にし、
挑戦を後押しする経営で
愛三工業の新たな成長を実現する
87年の歴史を受け継ぎ、
企業価値向上への挑戦を始める

代表取締役社長

加藤 貴己

Takami Kato
President, CEO

Top Message





企業価値向上を目指して

2026年1月、私は愛三工業の第15代社長に就任しました。長い歴史と伝統を持つ当社の経営を託されたことに大きな責任と使命を感じています。

就任以来、私が社内外で繰り返し伝えていることがあります。それは、「企業価値を上げていく」ということです。そして、その根底にあるのは、「愛三工業はまだこれから成長できる会社だ」という確信です。

就任して半年が経ち、あらためて感じているのは、当社には90年近い歴史の中で積み上げてきた世界に誇る技術とものづくりの力があり、それを支える優れた人財がいるということです。これらの強みをさらに伸ばし、より多くのお客様や社会から必要とされる企業へと進化させていくことが、私の使命だと考えています。

自動車業界は現在、大きな変革期の真っただ中にあります。電動化の進展やカーボンニュートラルへの対応、地政学リスクの高まりなど、企業経営を取り巻く環境はかつてないほど複雑です。このような状況下において、当社グループが持続的に成長を続けていくためには、足元の環境変化に的確

に対応することはもちろん、中長期的な視点に立った一貫した経営と、それを確実に実行し切る力が不可欠です。

一方で、変化の時代だからこそ、愛三工業の持つ技術力やグローバルな事業基盤がこれまで以上に生きてくると考えています。こうした考えのもと、2025年2月に発表した中期経営計画を基盤とし、変化期にスピーディかつ柔軟に対応するため、社長就任後の2026年2月に、成長戦略の重点施策として『燃料ポンプ譲受事業の早期自社生産化』、『重点4製品競争力強化』、『グローバル拠点最適化』を掲げました。この3本の柱を軸に、この変革期を成長の機会へと変え、トータルで「稼ぐ力・現場力」をさらに高めてまいります。

当社には、「この手で笑顔の未来を」というビジョンがあります。企業である以上、世の中に必要とされ続ける価値ある企業であり続けることが、まず何より大切です。2028年12月には創立90周年を迎えます。これまで先達が築き、守り、高め続けてきた技術と信頼のバトンを、15代目の社長として受け取りました。その重みを胸に、次の世代へ、そして未来の笑顔へとつないでいく決意を、日々強くしています。

世界で再認識した愛三グループの強み

当社は技術を基盤とする会社ですが、技術開発力、ものづくり力、人財、その3つが揃っていることが最大の強みだと考えています。

まず、内燃機関製品に関して世界トップクラスの技術開発力を有しています。例えば、内燃機関システムの重要機能部品である当社の燃料ポンプは、世界最小・最軽量レベルです。これは先達が1980年代から長年にわたり技術を磨き上げ、わずかな寸法や性能の差にも徹底的にこだわりながら作

り上げてきた結果であり、確かな技術に裏打ちされた製品力は、時間が経っても色褪せません。現在でも世界中のお客様から高い評価をいただいております。

また、開発した製品を量産できる生産技術力と、世界中の工場で高品質な製品を作り切るものづくり力があります。私は社長就任後にインドを訪問した際、日本で培われた技術や生産ノウハウが海外にも展開され、現地の従業員が真摯に働く姿と、その手によって生み出される高品質の製品の双方に触れ、大きな感動を覚えました。

そして、事業運営を支える最も重要な基盤は、言うまでもなく「人」です。就任してから約半年間、グループ会社や工場、職場を広く訪問し、その都度、従業員と対話を重ねてまいりました。皆が非常に真面目で前向きに取り組んでいる姿を目の当たりにし、大変心強く感じています。

インド、インドネシア、アメリカの工場を訪問した際には、従業員の皆さんが真摯に製品づくりに取り組む姿が強く印象に残りました。私に「こんな現場改善をしました」と誇らしげに説明してくれる従業員や、ものづくりに強い責任感を持って取り組む従業員の姿を見て、愛三グループの競争力を支えているのは人であると改めて実感しました。

愛三グループは現在、世界38拠点を展開しており、売上高の約6割を海外で上げています。技術開発力、ものづくり力、人財という当社の強みは世界共通のものです。私はこの強みをさらに磨き上げることで、愛三グループの成長余地はより拡大すると確信しています。

エンジン領域を最後まで支え続ける

自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しています。電動

化の流れは続いています、その変化のスピードや地域ごとのニーズは様々ではありません。電気自動車が普及する市場もあれば、内燃機関が今後も長く必要とされる市場もあります。私はこうした現実を踏まえ、多様な技術を組み合わせながらカーボンニュートラルを実現していくマルチパスウェイの考え方が重要だと考えていて、その中でも、2025年2月公表の中期経営計画でお示した「エンジン領域を最後まで支え続ける」という考えを私は大切にしています。当社は長年、エンジンを中心とした重要機能部品を主力としてきました。私自身もトヨタ自動車に34年間在籍したキャリアの中で、内燃機関の将来性についてさまざまな議論に携わってきました。その中で確信しているのは、世界にはまだ多くの内燃機関需要が存在し、今後も重要な役割を果たし続けるということです。

当社は国内OEMだけでなく海外OEMにも、また4輪だけでなく2輪にもエンジンの重要機能部品を提供しており、燃料ポンプモジュールやキャニスタなど、内燃機関に関わるさまざまな製品で高い競争力を持ち、世界トップレベルのポジションを築いてきました。世界の内燃機関を支える一端を担っている会社として、お客様の開発や生産の動きにタイムリーに応え、必要とされる商品をしっかり届けていく。それは当社が果たすべき役割であり、社会

的責任でもあります。

ただし、内燃機関だけに依存するつもりもありません。電動化は着実に進展します。電動化領域においても、市場環境を見ながら開発リソースを集中する分野を見極め、プロジェクトに紐づいた開発を進めることで、開発の手は止めず、着実に取り組み、売上の拡大を目指してまいります。

クリーンエネルギーの領域においては、当社はすでに高い専門技術を有しております。例えば、モビリティ領域においては、ガソリンだけではなく、水素、エタノールなど、さまざまな燃料に対応可能な製品ラインアップを有しております。また、モビリティ領域に留まらず、アンモニアを活用したアンモニア水素発電を開始しております。今後も、水素社会の実現や拡大が予想される環境規制への対応に向けて、培ってきた技術を活かし着実に取り組んでまいります。

私は、内燃機関、電動化、クリーンエネルギーという三つの領域においては、それぞれの市場環境やお客様のニーズに応じて最適な経営資源配分を行ってまいります。変化の早い時代だからこそ、特定の技術に偏るのではなく、お客様にとって最良の選択肢を提供し続けることが重要です。

燃料ポンプモジュール譲受事業の早期自社生産化

2022年にデンソーから譲り受けた燃料ポンプモジュール事業は、世界シェア1位を実現しております。現状では自社生産化を進めている段階であり、設備の移設等に時間を要しつつも、おおむね計画通りに進行しています。

今回、早期自社生産化の実現を重点方策とし、海外拠点は2026年度内に完了、国内拠点は2030年度内に概ね完了

させることで、早期に統合効果の創出の土台を構築します。

自社生産化実現後のステップとしては、生産委託費用の減少による利益率向上と、当社製造現場における高効率なものづくりの実現により利益率6%以上を目指してまいります。

また、自社生産化を完遂することで、PMI (Post Merger Integration, 統合プロセス) や製造移管に関する知見を蓄積し、今後の事業取得・アライアンス推進に活かしてまいります。

製品チーフエンジニア制度による製品競争力向上

従来以上のスピード感で車両開発を進める各OEMのニーズに応えるべく、製品チーフエンジニア (CE) 制度を立ち上げました。

電動化の局面における当社のエンジン領域の事業戦略は、自ら磨き上げてきた技術や商品を提案する姿勢が強い面がありました。しかし、電動化が鈍化し内燃機関の見直しが進む中で、地域や顧客ごとのニーズが多様化しています。そこで当社は、顧客視点で価値をつくる方向へ舵を切りました。今後は、お客様がどの地域で、どのような商品を、いつ必要としているのかを的確に捉え、それに合わせて提案していく会社にならなければなりません。

CE制度は、重点4製品ごとに、総責任者となるCEを設け、短期間で世界No. 1の競争力と圧倒的な製品力を確保することをゴールとしています。CEは、営業、開発、生産技術、調達、経理、品質といったセグメントの枠を越え、商品を軸にして技術判断と製造実現および品質確保を一貫して担い、顧客視点の価値づくりを実現に導く役割です。



また、グローバル展開においても、現地の声をより大切にしています。私は社長就任後、グローバル拠点長との関わり方を改めて見直し、対話の機会を再構築しました。やはり現地で何が起きているかは、そこにいる人が一番よく分かっています。北米では何が課題なのか。インドでは何が伸びているのか。中国ではどのような競争が起きているのか。それぞれの地域で状況は違います。その生の声を聞き、我々の考えと突き合わせ、次のアクションにつなげていくことが重要です。

私は4人のCEに、「世界No.1を意識してほしい」「この先10年、15年戦える商品をつくってほしい」と伝えています。足元の拡販だけではなく、将来の製品シナリオを描くことが大切です。技術懇談会や製品技術展示会を積極的に設け、お客様が何を考えているのか、どんな困りごとを持っているのかを直接伺います。その声を社内一気通貫で商品開発に活かしていきます。

そうした活動を積み重ねることで、愛三工業は「使いやすい会社」「ともに価値を創るパートナー」「最も信頼される存在」になっていけると考えています。

グローバル拠点の最適化

グローバル拠点の最適化も大きなテーマです。

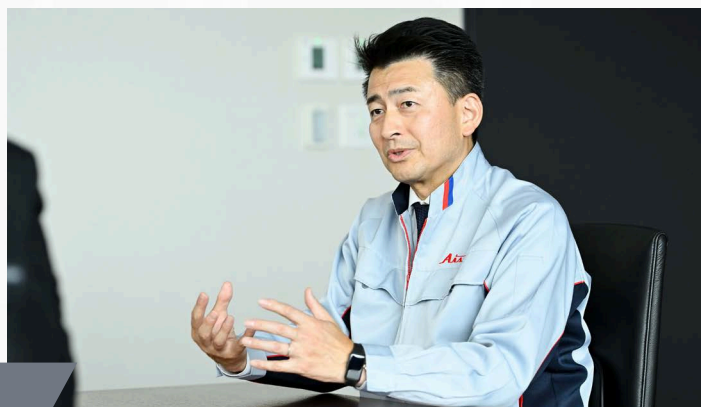
生産拠点に関する戦略は、単に増やすことが正解ではありません。地域ごとの状況を慎重に見極め、成長が期待される市場を伸ばす一方で、効率化が求められる拠点を適切に見直す必要があります。生産拠点を動かすことは簡単ではなく、慎重に進める必要がありますが、営業所や管理機能など、工夫できる部分から早く議論し、決めていきたいと考えています。

拠点最適化を進める上で、インドは戦略的に最重要の地域です。2輪市場は大きく、現地メーカーとの取引も広がっています。インドで力をつけることは、アフリカなど他の地域への展開にもつながります。一方でインドは国土が広大で市場規模も非常に大きいので、物流や許認可の面で多くの課題があります。現地で現物をよく見て、リードタイムやサプライチェーンをしっかりと確認しながら、適切なタイミングで手を打っていく必要があります。

成長戦略には「挑戦する人づくり」が必要

私が力を入れたいテーマの一つが、挑戦する人づくりです。前述した通り、当社には優れた技術者がおり、ものづくりの現場にも高い力がありますが、変化の激しい時代を勝ち抜いていくためには、これまで以上に挑戦する文化を育てていく必要があります。

成長戦略を進めるうえで、何より重要なのは挑戦です。そして、その挑戦を支えるのが「人」です。技術も、商品も、設備も、すべては人によって動かされ、お客様に届けられています。先ほど触れた世界最小・最軽量の燃料ポンプも、先達が会社の命運を背負うような緊張感の中での開発をやり切



ったからこそ、今の競争力があります。当社の最大の財産である人こそが、挑戦の原動力であり、競争力の土台です。

私はよく皆に「バッテリーボックスに立とう」と話しています。若手であれ、中堅であれ、ベテランであれ、お客様の期待に応えようと全力で考え抜き、壁にぶつかりながらも、それを乗り越える経験を次に活かしてほしい。そうした経験が、人を育て、愛三工業を強くしてきました。この伝統を次の世代にも引き継いでほしいと心から願っています。従業員皆で本当に難しい課題に向き合い、悔しい思いもしながら、最後には「やり切った」と思える仕事を経験してもらいたいのです。

会社には変えてはいけないものと、変えていかなければならないものがあります。当社が絶対に変えてはいけないもの、それは、「人を大切にする」という風土です。先達が築いてきた伝統を守りながら、私はこれからも従業員一人ひとりとともに本当に意味のある挑戦を続け、成長する会社であり続けたいと思います。

従業員の心理的安全性も大切です。力で人を動かす組織ではなく、人が自ら前に踏み出せる組織にしたい。私は「ステップバックではなく、ステップフォワード」を心がけています。失敗を恐れて後ろに下がるのではなく、前に出る。前に出るからこそ課題が見え、成長があります。そうした組織風土をつくっていききたいと考えています。

サプライチェーン全体で価値を創る

私は前職において、およそ20年にわたり調達部門に携わってまいりました。約6万社に及ぶサプライチェーンに関わり、自動車産業を支える多くの企業や人々と向き合ってきました。その経験は、現在の経営において大きな財産となっています。

調達の仕事は、単に部品を購入することではありません。サプライチェーン全体を俯瞰しながら、お客様に安定した価値を届け続ける仕組みをつくることです。その過程において、自然災害や感染症の拡大、半導体不足など、さまざまな危機にも直面してきました。

そうした経験を通じて、私が大切にしてきた考えがあります。それは、「誰一人取り残さない」ということです。サプライチェーンは、一社だけでは成り立ちません。部品メーカー、材料メーカー、物流事業者など、多くの企業と人々によって支えられています。そのどこか一つが欠けても、お客様に価値を届けることはできません。

私は現在も、この考え方を大切にしています。実際に仕入先さんを訪問すると、それぞれの現場で、多様な人たちが目の前の仕事に真摯に向き合い、力を合わせながらものづくりに取り組んでいます。その部品が当社に届き、当社で組み立てられ、お客様のもとへ届けられていく。その一連の流れを見るたびに、ものづくりは決して一社だけでできるものではないと改めて感じます。だからこそ、私はサプライチェーン全体で価値を創るという視点を大切にしたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまの期待に応える

中期経営計画の2030年度売上高5,500億円、営業利益440億円、2027年度売上高3,500億円、営業利益270億円という数値目標は高い目標であることは間違いありません。だからこそ、事業ポートフォリオの見直し、重点施策の再構築、重点製品の強化、電動領域での受注、クリーンエネ



ルギーへの取り組みなど、具体的な内容を整理し、投資家の皆さまに分かりやすくお伝えしてまいります。

ガバナンスについては、健全な議論ができる体制を大切にしていきます。当社の取締役会は、10人中4人が社外取締役で構成されています。時に厳しい指摘や異なる視点が挙がることもありますが、それこそが当社が進むべき道を考えるうえで重要な役割を果たしています。経営として見落としがちな視点や改善すべきポイントなど、会社運営における大きな力となっています。

株主・投資家の皆さまとの対話は、私にとって大きな学びです。就任後に直接お会いして、ご意見を伺う中で、さまざまな視点から多くの示唆を得ました。特に、当社の施策は独自性があり面白いとの評価をいただいたことは、大きな励みになりました。皆さまに私自身の考えや当社の方向性を直接お伝えすることで、信頼関係の構築において一歩前進できたものと感じています。

2025年度におけるPBR1倍割れという状況については、真摯に受け止めています。企業価値を高めていくためには、PBRの改善は上場会社として当然取り組むべき課題です。収益力の向上、事業規模の拡大、損益分岐点の引き下

げを通じて、より強い収益構造にしていくとともに、在庫や固定資産などの資産効率を高め、より筋肉質な経営体制を実現していく必要があります。これらの施策をバランスよく進めることで市場からの評価をさらに高めてまいります。

資本政策や株主還元についても、皆さまからいただいたご意見をしっかり検討し、将来への積極的な成長投資、財務健全性の維持、そして安定的かつ業績に応じた株主還元を実施してまいります。

ご支援いただいていることへの感謝を忘れることなく、皆さまの期待に応えられる会社であり続けたいと考えております。

87年の歴史を受け継ぎながら、当社にはまだまだ成長の可能性があります。ここで示した施策の一つひとつ丁寧に実行することで、エンジン領域をしっかりと支え、電動化やクリーンエネルギーにも挑戦し、お客様に選ばれる商品をつくり、挑戦できる人が育つ会社にし、収益力を高めていく。それにより、企業価値向上につなげ、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていく。これが、私に課された使命です。

「この手で笑顔の未来を」。そのビジョンを胸に、愛三グループの可能性をさらに引き出し、より良い会社にしてまいります。

社外取締役鼎談

持続的な成長と企業価値向上に向けて

社外取締役が語る愛三工業の変革と今後の課題

愛三工業は新たな経営体制のもとで大きな変革に踏み出しました。

若手人財の積極登用やC×O体制の見直しに加え、既存事業の競争力強化を目的とした製品チーフエンジニア（CE）制度の導入など、将来を見据えた経営基盤の再構築を進めています。

就任2年目を迎えた社外取締役のお二人に、新経営体制の評価や今後の課題、企業価値向上に向けた取り組みについて語っていただきました。



代表取締役副社長

中根 徹

1980年、愛三工業（株）入社。第1営業部長、取締役、執行役員、常務執行役員、専務執行役員などを歴任し、2020年より当社取締役副社長。2025年より当社副社長経営役員を兼任。営業部門および経営企画部門を中心に豊富な経験を重ね、長年にわたり当社経営に携わる。

社外取締役

船引 英子

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。

社外取締役

高山 直士

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。

新経営体制への評価と
次世代経営人財の育成

中根 前社長の健康上の事情により、2026年1月に社長交代という大きな出来事がありました。業績は2024年度比で減少したものの、厳しい環境下でも事業基盤を維持し、次の成長に向けた新体制への移行を進めることができました。この1年を振り返り、どのように評価されていますか。

船引 社長交代という状況下でも混乱なく事業運営が継続されたことは、組織としての底力を示したものだと感じています。新社長就任後は、意思決定のスピードが明確に高まりました。重点4製品の競争力強化を目指すという意志や、計画達成への強いコミットメントがより明確になったと感じています。

高山 私も新体制に大きな期待を寄せています。今回、役員やCEに若手が積極的に登用されました。機動力と活動力のある経営体制となり、社内の活性化につながると確信しています。また、将来の経営を担う人財が早い段階から責任ある立場で経験を積むことは、会社の持続的な成長にとって極めて重要です。経営環境の変化が激しい時代だからこそ、従来の延長線上ではない新しい発想や柔軟な意思決定が求められます。その意味でも今回の若返りは非常に意義があると考えています。

船引 2025年度に本格導入したC×O制度についても、新体制下で全ポジションが入れ替わりました。新体制が機能を発揮するためには、C×OとCEが意見を交わし合うなど、技術・人財・財務・市場の視点を統合しながら部門横断で議論することが必要と考えます。取締役会としては、競争力向上という目標に向け意思決定がしっかりできているかといった観点から、継続的にモニタリングしていきたいと考えています。

中根 高山さんのコメントにもありましたが、新体制では、50代の社長のもと、取締役に若手を登用するなど、大きく若返りを図りました。ごく短期間で市場が大きく変化する中で、次世代を担う取締役体制でどう意思決定をしていくのが大きな課題だと思っています。

船引 意思決定においては、社外取締役を含めた多角的な議論が必要です。新たな経営陣の方々には、新鮮な視点から積極的に意見を述べていただきたいと考えています。取締役会としての視野と視座をさ

社外取締役鼎談

らに高め、結束力を持って変革期にふさわしい議論を重ねていくことが何より重要です。また、今後、経営層の厚みを増していくために、次世代・次々世代の経営人財を育成し続け、経営人財のパイプラインを構築していくことも不可欠です。

中根 新体制では、既存事業の競争力強化を目的として重点4製品にCE制度を導入しました。

高山 今回の改革の中でCE制度が最も重要な施策の一つだと考えています。機能別組織では、どうしても部門間の壁が生じやすくなります。しかしCE制度では、一人の責任者が製品の開発から販売までを一貫して見渡し、営業、開発、生産技術、調達、製造、品質管理といった各機能を統括するプロジェクト体制を構築しています。これによって顧客ニーズにより迅速かつ的確に応える製品開発が可能になると考えています。さらに重要なのは、人財育成への効果です。若手人財が専門を超えて営業、開発、生産技術など幅広い領域を経験することで、将来の経営人財として成長する機会にもなると期待しています。

船引 同感です。自動車業界を取り巻く環境は非常に厳しく、変化のスピードも極めて速い状況です。その中で競争力を維持・向上していくためには、組織の縦割りを超えた意思決定が不可欠です。CE制度は会社全体の競争力を高めるための中核的な取り組みです。

中根 実は過去にも似た取り組みを行ったことがあります。製品責任者に意思決定権を与えていた一方で、人事権や予算権は各機能部門が保有していたため、現場では誰の指示を優先すべきかが曖昧になり、十分に機能を発揮できなかった側面がありました。今回のCE制度は、そうした反省を踏まえた再挑戦です。一足飛びに完成形を目指すのではなく、試行錯誤を重ね成熟させていきます。事業部制への移行も選択肢として議論していますが、現時点では、人事権や予算権の在り方を含め、制度の実効性を見極めながら進めていくことが重要だと考えています。

船引 まさにそこがポイントだと思います。突然大きな権限が与えられても、すぐに機能するとは限りません。だからこそ今回は経営陣がしっかりと支援しながら、CEが責任と権限を発揮できる環境を整えていくことが必要です。

高山 先日、工場見学と現場の改善報告会に参加させていただきましたが、改めて現場力の高さを実感した一方で、開発部門や管理部門との連携という観点では改善の余地があるとも感じました。現場が持つ優れた知見や課題認識をよりスムーズに全社へ共有できれば、組織力はさらに高まります。CE制度には、そうした組織横断の連携

を促進する役割も期待しています。

投資回収を意識した経営への転換と 中長期のポートフォリオ戦略

中根 投資家の皆さまから見れば、投下資本に対してどれだけのリターンを生み出せるのかが重要なテーマです。取締役会の議論を振り返ると、投資そのものの議論は多かった一方で、回収まで含めた議論は十分とは言えないとも感じています。



船引 確かに、当社は成長投資に対して強い意志を持って取り組んでおり、個々の投資案件については活発な議論が行われています。しかし資本効率・企業価値向上を明確に意識した上で、全体としていつどのような成果につなげるのかという時間軸を含めた観点では、まだ発展の余地があると感じています。今後は一定期間ごとに投資全体の進捗や成果をしっかりと検証していきたいと思っています。

高山 これまでは、それぞれの投資案件が、いつ、どのような形で収益や成長につながるのかが見えにくい状況にありました。今後は、これまでの投資を成果につなげていく段階であり、成果の可視化をしていくことが重要です。それは経営陣だけでなく、株主や投資家および社員の皆さんに対しても有益です。将来の成長シナリオや投資回収の道筋が見えることで、中長期的な企業価値への理解が深まると考えています。

中根 新体制では、投下資本と回収計画を明確にした上で投資判断を行う方向へ舵を切ろうとしています。資本コストや資本効率への意識を高めながら、企業価値向上につながる経営を実現していきたい

と考えています。また、当社は現在、コア製品および技術分野の拡大も進めており、グループ会社が38社になっています。今後は事業ポートフォリオをどのように構築していくかが重要なテーマになります。

高山 昨年度はインドでの設備投資や海外拠点再編、トライスグループの子会社化など個別案件について議論する機会がありました。こうした議論はさらに深めていく必要があります。例えば、欧州、ASEAN、インド、北米、日本がそれぞれどのような役割を担い、最終的にどのようなグローバル事業体制を目指すのか、その全体像を共有することで、個別施策の意義もより明確になると思います。

船引 現在、自動車業界では電動化への流れとともに、内燃機関の価値も改めて見直されています。各OEMの戦略変化を踏まえながら、自社の事業ポートフォリオや投資戦略を考えていく必要があります。海外売上高比率も高まる中で、個別拠点のみならずグローバル全体を大局的に捉える視点がますます求められていくはずです。

高山 事業取得や電動化製品の進展に伴い、当社の製品種類は今後さらに増加する見込みです。これは事業機会である一方で、複雑性の増加というリスクも伴います。そのため、製品種類の集約と、グローバルで需給変動に対応できる柔軟な生産体制の構築が重要です。具体的には、事業取得製品と既存製品の強みを組み合わせた新製品開発による種類削減や、工程集約・自動化・DXによる高稼働で柔軟な生産システムの実現が挙げられます。これにより、内燃機関製品の競争力強化と固定資産の有効活用を通じた「稼ぐ力」の向上が期待できます。取締役会としては、戦略投資の進捗を適切にモニタリングし、成果最大化に向けた監督を行うことが重要と考えています。

中根 当社は「エンジンを最後まで支える会社であり続ける」という考え方を持ちながら、将来的にはエンジンシステムサプライヤーへの進化も目指しています。お二人のおっしゃる通り、どの分野に投資し、どの領域で競争優位を築いていくのかに加え、その投資がいつ、どのような形で成果や回収につながるのかという時間軸も意識しながら、今後さらに議論を深めていかなければならないと考えています。

企業価値向上を支える 取締役会の実効性向上

中根 取締役会の実効性向上も重要なテーマです。取締役10名

社外取締役鼎談

のうち4名が社外取締役という体制の中で、社外取締役への期待は大きく、各専門分野の議論においてより踏み込んで発言してほしいと思っています。そのような点も踏まえ、現在の取締役会の運営についてはどのように評価されていますか。

高山 私は昨年実施したオフサイトミーティングが非常に有意義だったと感じています。取締役会では多くの議案を限られた時間で審議する必要があります。一方でオフサイトミーティングでは、会社の歴史や事業環境、将来構想について時間をかけて議論することができました。こうした場を継続的に設け、その成果を取締役会での実りのある議論に反映していくことが重要だと思います。



船引 取締役会でより本質的な議論を行うためには、事前説明や情報共有の充実化も欠かせません。2026年7月に公表されたコーポレートガバナンス・コード(2026年改訂版)においては「コーポレートセクレタリー(取締役会事務局)」の重要性も注目されています。取締役会事務局が経営陣と社外取締役をつなぐ役割を果たし、適切な情報提供や議論のサポートを行うことで、取締役会の実効性はさらに高まると考えています。

高山 おっしゃる通りですね。社外取締役それぞれが持つ専門性を生かしながら、経営陣との対話や現場との接点を増やしていくことも重要だと考えています。

船引 社外取締役と新経営陣やCE一人ひとりとの対話の機会を設けられれば、次の経営陣候補の情報源ともなり、サクセッションにもつながると考えます。

中根 近年はサイバーセキュリティやコンプライアンス、人権、気候変動対応など、企業を取り巻くリスクが複雑化しています。当社

でもサステナビリティ委員会に加え、昨年度はリスクマネジメント委員会や情報開示委員会を設置しましたが、どのように評価されていますか。

船引 企業を取り巻くリスクは年々多様化しており、継続的な見直しと改善が不可欠です。その意味で、内部統制体制の強化を図ったことは大きな前進でした。今年度は実効性をさらに高めていくために、リスク情報の共有やエスカレーションの仕組み、開示のあり方、新たなリスクへの対応などについて議論を重ねながら、進めていきたいと思っています。

高山 それぞれの重要なテーマについて、さらに深く議論する余地があると感じています。特にサステナビリティについては、課題を設定し、その解決に向けてどこまで進捗したのかを継続的に確認していくことが重要です。活動を実施したという報告だけでなく、具体的な成果や課題解決の状況まで共有することで、より実効性の高い議論につながると 생각합니다。

人財の成長とエンゲージメントが企業価値向上の原動力

中根 企業価値向上の観点では、エンゲージメント向上も重要なテーマです。単に働きやすい会社を目指すだけでなく、社員一人ひとりが成長を実感できる組織づくりが必要だと考えています。

高山 同感です。前職の会社では、エンゲージメント調査の数値結果だけでなく、自由記述欄に書かれた社員の声を経営陣が丁寧に確認していました。一つひとつの意見に向き合い、改善できることは改善し、その結果を社員へフィードバックする。その積み重ねが組織への信頼につながっていました。エンゲージメント向上は、会社が社員の声を真摯に受け止め、改善を積み重ねることで、少しずつ組織文化として定着していくものだと思います。

船引 私は個人も「成長の基準」を持つことが重要だと考えています。近年は働きやすさや多様性への配慮が重視されていますが、それと同時に、自分自身がどのように成長したいのか、何を達成したいのかという目標を持つことも必要です。必ずしも出世が成長と受け取られなくなっている現代では、会社としても、社員が挑戦し成長できる環境を整備しながら、一人ひとりの成長が企業価値向上へ確実に繋がっていく道筋を描いていくこ

とが肝要です。

中根 私もエンゲージメントとは単なる満足度向上ではなく、厳しさが存在する中で、「この会社になれば成長できる」「この環境で自らを鍛える覚悟を持てる」「この会社の未来と一緒に作りたい」と思える状態だと考えています。社員一人ひとりが高い目標に挑戦し、その成長が企業価値向上につながる。そうした好循環を生み出していきたいです。

最後に、当社の中長期的な成長や企業価値向上について、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いいたします。

船引 当社は現在、中期経営計画のもとで企業価値向上に取り組んでいます。PBRについても1倍以上の早期実現を強く意識しています。そして、掲げたことは確実に実現する会社でありたいと考えています。そのためには、新体制でスタートした取り組みを着実に前進させなければなりません。当社は長年培ってきた技術力と現場力を持っています。足元の収益基盤を強化しながら未来への投資を進めることで、持続的な成長を実現していきたいと考えています。社外取締役として、建設的な問いを投げかけながら、取締役会の質をさらに高めていくことが私どもの役割と認識しています。



高山 直近数年間は、将来投資が大きく拡大します。また、将来投資としてこれまで積み上げてきた設備投資や事業投資、人財投資の成果が、いよいよ具体的に問われる時期になると認識しています。その成果を着実に創出できれば、中長期的な成長と企業価値向上につながると確信しています。私自身も社外取締役として、ものづくりの視点から現場との対話を重ねながら、その実現を後押ししていきたいと思っています。

新任社外取締役メッセージ

新たに社外取締役に就任した丸山平二氏、浅井明紀子氏に、当社の強みや今後の成長可能性、経営上の重要課題に対する認識、および社外の視点から期待する取り組みについて伺いました。それぞれの専門領域で培った豊富な経験と知見に基づく見解を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた考えをご紹介します。

社外取締役

丸山 平二

Profile

1986年、ヤマハ発動機(株)入社。AM事業部AM第一技術部長、執行役員、上席執行役員などを歴任し、2021年より同社取締役。2023年より同社常務執行役員を兼任。パワートレイン開発分野を中心に長年にわたり技術開発および事業運営に携わり、豊富な経験と幅広い見識を有する。

モビリティの世界では百年に一度の大変革期と言われてから久しいですが、まだまだ私たちはその真ただ中にいると認識しています。その中で当社は、モビリティの中核をなすパワートレインの重要機能部品の開発、製造、販売を担っています。

前職では、自動車メーカーからの開発委託や2輪のパワートレイン開発に携わる中で、当社とは長年にわたる関わり

があり、当時より、高い技術力と機動力、チャレンジ精神等の強みを持った会社であると感じていました。退任後もモビリティに関わる貢献を続けたいと考えていたところ、良いチャンスをいただけたと感じています。パワートレイン開発、新エネルギー、新事業などさまざまな開発とビジネスに関わってきた経験を活かし、OEMとサプライヤの両方の視点でビジネスを俯瞰的に捉え、VISION2030の「この手で笑顔の未来を」の実現に貢献していきたいと思えます。

ご存じのとおり現在はモビリティの激動期です。パワートレインが多様化する中で、メガサプライヤー化してゆく関連企業も多いですが、変化のスピードが速い現在だからこそ、当社の持つ高い技術力や対応力、機動力などの強みが発揮できるチャンスが増していると考えています。

特に技術的な選択肢の多さとその組み合わせによる新しい技術開発競争は激しさを増しており、加えて国際情勢の不安定さによる資源とエネルギーの供給不安、環境問題対応などの難題が山積しています。さらにモビリティ市場のグローバルな広がりに関連企業の多様化も重要なビジネス要素と捉えています。その中で、限りあるリソースを有効活用し、どのようなポジションを築き、強みを発揮し、成長に繋げるのかを含め、当社が今まで培ってきた技術基盤に新しい開発要素を加えてピンチをチャンスに変えてゆく果敢なチャレンジが重要となります。

また、4輪に限らず2輪においても電動化を含むパワートレインの変革が急速に進んでおり、主要市場もインドなどへのシフトが加速しています。2輪は車両が小型で廉価な為、4輪の複雑なシステムをそのまま搭載することは困難で改良が必要です。また国や地域ごとのエネルギー事情への対応も重要となります。この点においても、当社のエンジン関連技術や、電動化や水素を含む新しいパワートレインに関する技術の応用により、今までにない解決策を提案できると考えています。

困難でチャレンジしがいのある時代だからこそ、私は社外取締役として、独立した立場から冷静に現状を見つめ、必要な提言を行い、当社の挑戦を後押しする存在でありたいと考えています。変化を機会へと変える経営の一助となるべく、責任を持って取り組んでまいります。

社外取締役

浅井 明紀子

Profile

1995年、監査法人トーマツ(現・有限責任監査法人トーマツ)入所。1999年、公認会計士登録。2020年、トーマツチャレンジド(株)代表取締役。2025年より、一般財団法人日本ウェルビーイング財団(現・公益財団法人日本ウェルビーイング財団)代表理事。浅井明紀子公認会計士事務所所長。公認会計士として財務・会計分野の専門知識を有するとともに、ダイバーシティ推進にも幅広い知見を有する。

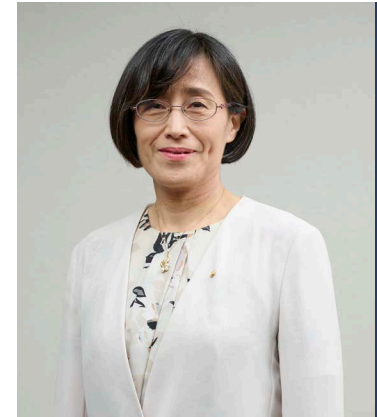
私は、過去において会計監査人として当社に関わる機会がありました。その中で、愛三工業は長年培ってきた技術力と品質への信頼に加え、誠実にもものづくりに向き合う現場力を強みとする会社だと感じてきました。この度、経営に参画する機会をいただいたことに、深いご縁と責任を感じています。

モビリティ産業が大きな転換期を迎える中、これまで積み重ねてきた強みを守るだけでなく、未来の社会に必要とされる新たな価値へと進化させていくことが、愛三工業にとって重要な挑戦であると考えています。そのためには、環境変化への対応にとどまらず、自社の技術や品質が社会や未来世代にどのような価値を届け、どのような存在意義を果たしていくのかを問い続ける姿勢が大切だと捉えています。

その実現には、財務戦略、事業戦略、人財戦略が一体となって機能することが不可欠です。多様な人財が問いを立て、違和感を言葉にし、部門や立場を越えて知恵を持ち寄り、新たな価値を創造できる組織風土こそが、持続的な成長と企業価値向上の基盤になると考えています。

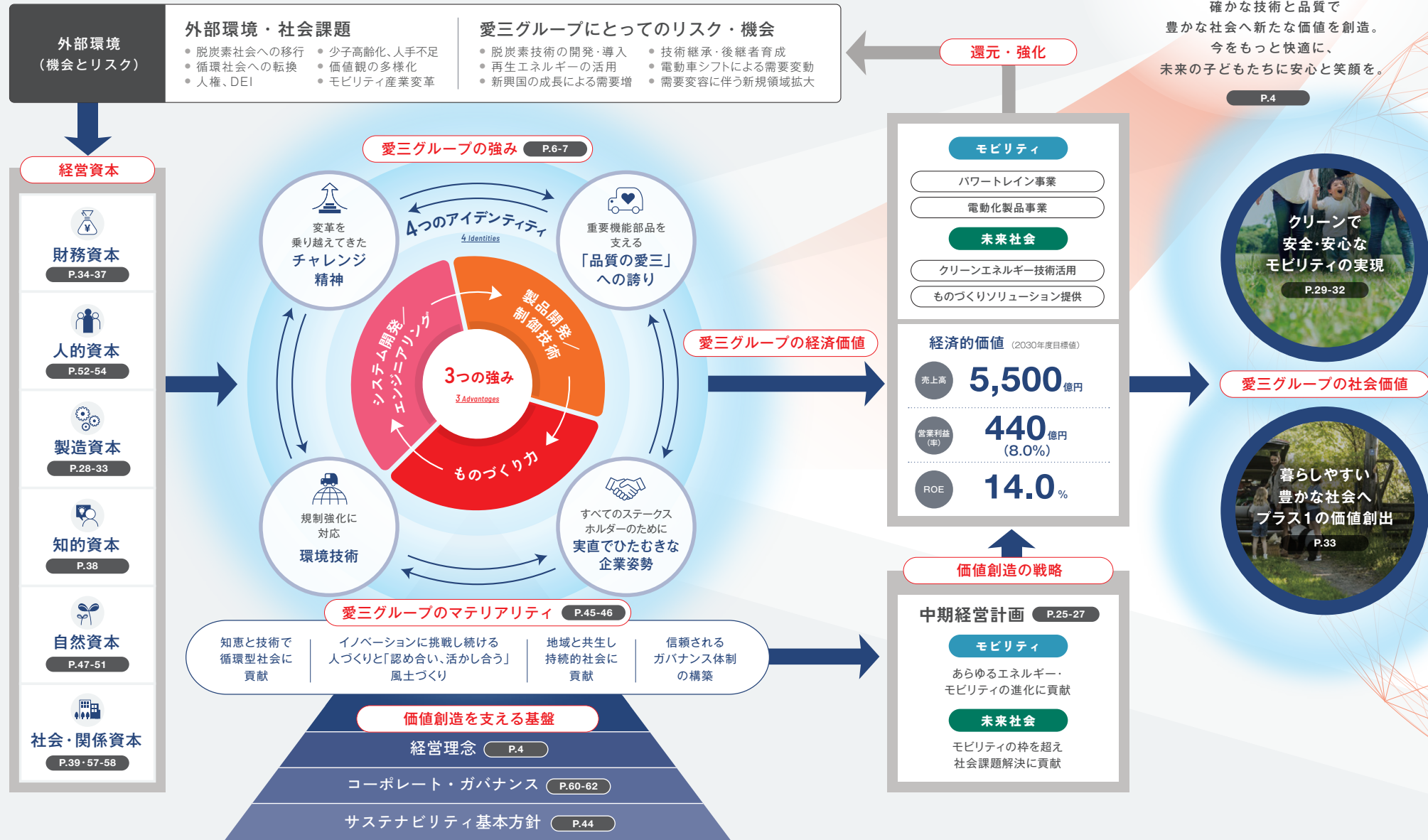
私は、公認会計士として長年、会計・監査を通じて多くの企業の経営に触れるとともに、前職の組織内において人財育成や組織開発、特例子会社の経営にも取り組んできました。その経験を通じて、企業価値は財務や事業戦略だけで生み出されるものではなく、働く一人ひとりの本来の強みや可能性が引き出され、多様な視点を生かしながら挑戦できる組織風土によって支えられることを実感してきました。こうした経験を踏まえ、DEIやウェルビーイングを経営の重要なテーマとして実践するとともに、現在は公益財団法人の代表理事として、企業、行政、教育機関など多様な主体との共創を通じて、人・地域・社会のつながりを育み、よりよい循環を生み出す活動に取り組んでいます。

社外取締役としては、独立した立場から経営を監督するとともに、対話を通じて経営の可能性を広げる役割を果たしてまいります。ウェルビーイングやエンゲージメントを単なる人事施策ではなく、事業成長を支える経営基盤として捉え、社員一人ひとりが自らの仕事の意味を実感し、未来を創る当事者となる組織づくりに貢献したいと考えています。財務的な成果だけでなく、それを生み出す人財、組織文化、社会からの信頼にも目を向け、愛三工業らしい強みが長期的な企業価値の向上につながるよう、客観的かつ建設的な視点から経営に関わってまいります。



価値創造プロセス

愛三グループは戦後の民需転換時より、一貫して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きました。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。



経営資本

「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いきます。

経営資本強化の取り組みを続け、今後も持続的な成長を図るとともに、「この手で笑顔の未来を」の実現を目指して価値創造を続けます。

資 本	インプット	資本強化に向けた取り組み	具体的施策	アウトプット目標	アウトカム
財務資本 P.34-37	総資産 ————— 3,114億円 売上高 ————— 3,308億円 営業利益 ————— 182億円 自己資本比率 ————— 45.5% 営業キャッシュフロー ————— 72億円 ROE ————— 9.4% ROIC ————— 7.0%	■ 資本コストを上回る 経営効率の追求 ■ PBR1倍以上を早期達成 ■ ROICツリー活用 ■ 連結配当性向35%以上、 機動的な自己株式取得 ■ 将来への積極投資	◎ROICツリーを活用し、現場のアクションと経営目標を結び 付け、利益を最大化するとともに資産を効率的に活用 ◎PER:成長戦略、株主還元、ESG・IR活動の強化を通じて向上 ◎事業戦略の確実な実行により、営業キャッシュフローを最大化 させ、得られたキャッシュを将来の成長投資へ積極的に配分	2030年度 売上高 ————— 5,500億円 営業利益 ————— 440億円 営業利益率 ————— 8.0% 純利益 ————— 280億円 ROE ————— 14.0% ROIC ————— 11.0% PBR ————— 1倍以上	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。 P.4 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
人的資本 P.28-54	従業員数 日本 ————— 4,255名 海外 ————— 7,101名 従業員エンゲージメントスコア — 53Pts.	■ 事業拡大の要となる 専門人財獲得と育成 ■ 多様な人財の活躍による イノベーションの創出 ■ 困難な課題にチャレンジする 職場風土への変革	◎電動化製品ソフトウェアの人財育成 ◎イノベーションの創出をねらい、グローバルでの女性マネージャ ーやナショナルスタッフの幹部職登用を推進 ◎エンゲージメント調査の継続とフィードバックで従業員一人ひと りが生き生きと働き、活躍できる企業を目指す	2030年度 デジタル人財 ————— 220名 ものづくり電子人財 ————— 111名 女性マネージャー数(連結) ————— 110名 海外拠点幹部職ナショナルスタッフ充足率 — 90.0% 従業員エンゲージメントスコア ————— 60Pts. 男性育児休業取得率 ————— 90.0%	
製造資本 P.28-33	設備投資額 ————— 250億円 有形固定資産 ————— 913億円 製造拠点数 日本 ————— 10拠点 海外 ————— 23拠点	■ インド・ASEAN 事業拡大と拡販 ■ 生産集約 ■ 電動化製品生産準備 ■ 革新ものづくりの推進	◎設備投資:パワートレイン事業・電動化製品事業において生産集 約・物流整流化と電動化製品の受注分に対する生産準備に充当 ◎Aisanみらい工場をロールモデルとして、協働ロボットを活用し た省人化、自動化による24時間無人化ラインの構築など、革新 的なものづくりを実現し、そのノウハウをグローバルに展開予定	2025~2027年度 設備投資額 ————— 500億円	
知的資本 P.38	研究開発費 ————— 139億円 特許保有件数 日本 ————— 674件 海外 ————— 824件	■ カーボンニュートラル燃料・ 規制強化に向けた製品開発 ■ 電池システム製品への 人的資本投入	◎研究開発費:パワートレイン事業・電動化製品事業におけるカー ボンニュートラル燃料活用、エバゴ規制強化に向けた製品開発 の推進	2025~2027年度 研究開発費 ————— 430億円 2030年度 カーボンニュートラル知的財産蓄積 — 500件	暮らしやすい 豊かな社会へ プラス1の価値創出
自然資本 P.47-51	CO ₂ 排出量削減 Scope1&2 ————— 36%減(2019年比) Scope3 ————— 11%減(2019年比) 廃棄物排出削減 ————— 38%減(2019年比) 再生可能エネルギー率 ————— 29% 創エネルギー率 ————— 0%	■ 持続可能な循環型社会の 構築 ■ 攻めと守りの施策	◎温室効果ガス排出量の削減:Scope2の日常改善、エネル ギー効率の改善を継続、Scope3の低CO ₂ 材活用や、再生 材への材料置換、製品の軽量化を推進 ◎電動化・クリーンエネルギー領域:新たな商品開発	2030年度 CO ₂ 排出量削減 Scope1&2 ————— 60%減(2019年比) Scope3 ————— 28%減(2019年比) 廃棄物排出削減 ————— 5%減(2019年比) 再生可能エネルギー率 ————— 55% 創エネルギー率 ————— 5%	
社会・関係資本 P.39-57-58	サプライヤー数 — 450社(愛三グループ除く) 機関投資家との対話 ————— 77件	■ サプライヤーとの対話強化 ■ 協働ものづくり活動の推進 ■ 持続可能な バリューチェーンの構築	◎仕入先と協働での工場改善 ◎ビッグデータやAIを活用し、ステークホルダーとともに 持続可能なものづくりを目指す	2030年度 統合データプラットフォームの構築活用 新分野技術の カーボンニュートラル産学官連携 ————— 25件	

02 | 成長戦略

Growth Strategy

将来の成長と企業価値向上を見据え、
技術革新と戦略的投資を通じて競争力の
強化を図るとともに、環境変化に対応した
機動的な経営を実行します。

/ Contents

現状と将来戦略	24
VISION2030を実現する中期経営計画	25
中期経営計画の概要	26
中期経営計画の推進状況	27
事業戦略	28
財務戦略	34
知的財産戦略	38
サプライチェーンマネジメント	39
品質マネジメント	40

現状と将来戦略

変化する事業環境と当社の現在地

2025年度の世界経済は、回復基調がみられたものの、米国の関税政策による影響や地政学リスクの拡大、通商・金融環境の変化などにより、先行き不透明な状況が続きました。自動車業界では、米国でハイブリッド車需要が拡大する一方、中国ではEVメーカーの台頭により日系メーカーの販売が低調に推移し、欧州では内燃機関車販売禁止方針の見直しが議論されるなど、地域ごとに異なる市場環境が一層鮮明となりました。その結果、内燃機関、ハイブリッド車、EVが併存する状況が続き、パワートレイン需要の多様化が進んでいます。

このような経営環境のもと、当社グループは2025年2月に公表した中期経営計画に基づき、既存事業の競争力強化と将来成長領域への投資を推進してきました。パワートレイン事業では、株式会社デンソーより譲り受けた燃料ポンプモジュール事業のブランド変更を完了し、世界シェアNo.1の地位を確立しました。また、生産委託から自社生産への移行をグローバルに進め、一部地域で完全自社生産化を達成したほか、タイ新工場の稼働開始やASEAN地域における生産体制の再構築、製品統合・標準化を推進することで、収益基盤とサプライチェーン競争力を強化しました。さらに、事業譲受により獲得したグローバル販売チャネルを活用し、新規顧客への拡販にも取り組んでいます。電動化製品事業では、ハイブリッド車向けバッテリー用バスバーエンドや次世代二輪・小型モビリティ向けコントローラなど、受注済み製品の量産を計画どおり開始しました。また、将来の事業拡大を見据え、電池セルケース・カバーや燃料電池車向け高電圧分岐ボックスの生産準備を進めるなど、電動化領域での事業基盤強化を図っています。生産技術分野では、労働力不足への対応と生産性向上に向け、協働ロボットを活用した自動化・省人化を推進しました。AI外観検査機を搭載した「協働ロボットパッケージ」を開発し、自社実証を経て外販も実現するなど、新たな事業機会の創出にもつなげています。また、クリーンエネルギー分野では、燃料電池の高効率化・長寿命化に向けた研究開発を進めるとともに、Aisanみらい工場においてアンモニア・水素発電の実証実験を開始しました。実運用環境での検証を通じて、クリーンエネルギー活用技術の実用化と新たな事業機会の創出を目指しています。



25年9月に稼働開始したタイ工場



アンモニア・水素発電棟（Aisanみらい工場敷地内）



左記発電棟内発電装置・システム

持続的成長に向けた将来戦略

一方で、今後も世界経済や自動車産業を取り巻く環境は不透明な状況が続くと見込まれます。電動化の進展が想定より緩やかとなるなか、内燃機関領域における競争は一層激化すると予想されます。しかし、当社グループは、内燃機関から電動化まで多様化するパワートレイン需要に対応できる事業基盤を有しています。地域や用途によって最適なパワートレインは異なるとの認識のもと、市場ニーズに合わせた製品・サービスを提供していきます。VISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現に向け、当社グループは「既存事業の競争力強化」と「将来成長領域の拡大」を両輪とする成長戦略を推進しています。パワートレイン事業では、燃料ポンプモジュール、スロットルボデー、キャニスタ、EGRバルブを重点4製品と位置づけ、エンジンシステムサプライヤーとしての競争力強化と提供価値の拡大を図ります。電動化製品事業では、受注案件の着実な立ち上げと要素技術開発を進め、成長分野への投資を通じて事業拡大を目指します。さらに、クリーンエネルギーや協働ロボットなど新たな事業領域への挑戦を継続するとともに、人的資本の強化や収益性向上にも取り組み、持続的な成長と社会価値創出の両立を目指していきます。当社グループは、変化を成長の機会と捉え、内燃機関を最後まで支え続けるという使命を果たしながら、電動化・クリーンエネルギー分野での価値創出を通じて、持続的な企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

VISION2030を実現する中期経営計画

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を掲げています。

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。

Management Philosophy

〔 経営理念 〕

根底となる
価値観

マテリアリティ
リスクと機会

P.45-46

VISION2030

を見据えた

〔 中期経営計画 〕

Medium-term Management Plan

P.27-28

「ありたい姿」の実現に向け、
2軸で事業を推進

モビリティ

Mobility

パワートレイン事業

電動化製品事業

未来社会

For the future Society

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

バック
キャスト

フォア
キャスト

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

VISION2030

〔 ビジョン2030 〕



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。

「ありたい姿」

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。

中期経営計画の概要

モビリティの未来と愛三グループの成長戦略

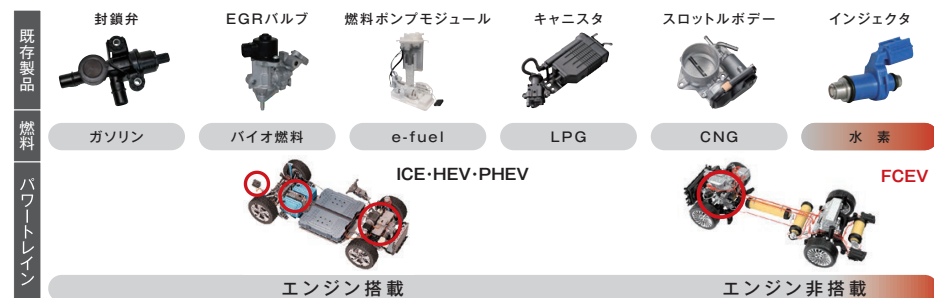
愛三グループは、VISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現に向け、2025年2月に中期経営計画を策定し、「モビリティ」と「未来社会」を成長の柱として取り組みを推進しています。

モビリティ市場の変化を成長機会に

当社は、世界の自動車生産台数が2030年に向けて緩やかに増加すると見込む一方、パワートレインの多様化がさらに進展すると認識しています。プラグインハイブリッド車を含むエンジン搭載車は2030年時点でも市場の約7割を占めると想定しており、当社グループは内燃機関を最後まで支え続けるとの考えのもと、製品競争力の向上と市場シェア拡大に取り組んでいきます。

一方で、電気自動車をはじめとするエンジン非搭載車の市場拡大も見込まれています。当社グループは、これまで培ってきた燃料制御技術や流体制御技術を活用し、電動化製品や新エネルギー関連製品の開発を進めることで、多様化するモビリティ社会への貢献を目指します。

多燃料対応の状況



モビリティから未来社会へ

当社は、長年培ってきたパワートレイン技術を自動車分野にとどめることなく、新たな事業領域へ展開しています。アンモニア・水素を活用したクリーンエネルギー技術や、協働ロボットを活用したものづくりソリューションなど、社会課題の解決につながる新たな価値創出に取り組んでいます。こうした技術と知見を活かし、「モビリティ」と「未来社会」の両領域で事業を成長させることが、愛三グループの目指す姿です。モビリティ領域では、パワートレイン事業と電動化製品事業の強化を進め、地域や顧客ニーズに応じた価値提供を拡大していきます。一方、未来社会領域では、クリーンエネルギー技術活用やものづくり

ソリューション提供を通じて、新たな事業機会の創出を図ります。

また、収益性と資本効率の向上を進めるとともに、環境・社会・ガバナンスへの取り組みを強化し、持続可能な社会と企業価値向上の両立を目指します。

経営目標値

当社は、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いきます。

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が、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9.4%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、株主還元の強化、ESGやIR活動の充実を通じて向上を図っていきます。

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

	2025年度実績	2027年度目標	2030年度目標
売上高	3,308億円	3,500億円	5,500億円
営業利益(率)	182億円 (5.5%)	270億円 (7.7%)	440億円 (8.0%)
純利益	130億円	175億円	280億円
ROE	9.4%	12.0%	14.0%
ROIC	7.0%	9.5%	11.0%
為替	151円/USドル	145円/USドル	145円/USドル
PBR	2025年度末時点 0.85倍	早期に1倍以上を達成し、持続的な向上を目指す	

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 株主還元の強化 ▶ 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

当社は、ESGを経営の重要基盤と位置づけています。環境・社会・ガバナンスの各領域で取り組みを強化し、カーボンニュートラルの実現、デジタル技術を活用したものづくり革新、多様な人財の活躍推進、透明性の高い経営体制の構築を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指しています。

中期経営計画の推進状況

事業環境に対する当社の見方

世界的にBEV(電気自動車)への移行ペースが鈍化中、エンジン搭載車への見直しの動きが見られます。当社は従来より、HEV・PHEVを含むエンジン搭載車が引き続き市場の中心を担うと考えており、2030年時点においても市場の約72%を占めると認識しています。

一方で、BEVをはじめとするエンジン非搭載車も地域ごとの特性に応じて着実に普及が進み、2030年には市場の約28%まで拡大すると見込んでいます。また、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを背景に、燃料の多様化は各国・地域のエネルギー事情やインフラ環境に応じて進展していくと予想しています。

加えて、新興国を含む世界各国で環境規制の強化が進んでおり、排出ガス低減や燃費向上に貢献するエンジンシステムの環境技術の重要性は一層高まっています。当社は、これまで培ってきた燃料系・吸排気系製品の技術力を活かし、地域ごとのニーズに応じた最適な製品・システムを提供することで、多様化する市場への対応を進めていきます。

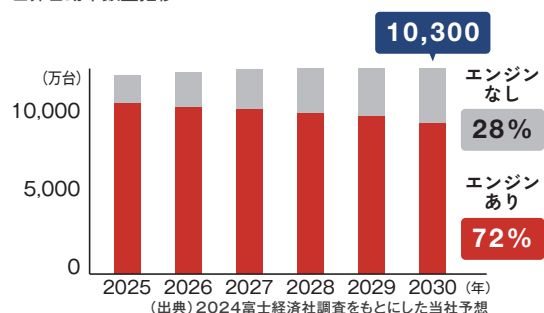
一方で、エンジン領域においては市場の成熟化に伴い、残存者競争の局面に入っていると認識しています。中国自動車メーカーのグローバル市場での存在感拡大や価格競争の激化により、企業間の競争はこれまで以上に厳しさを増しています。

また、米国の関税政策や中東情勢をはじめとする地政学リスクの高まりにより、コスト上昇やサプライチェーンへの影響も懸念されています。

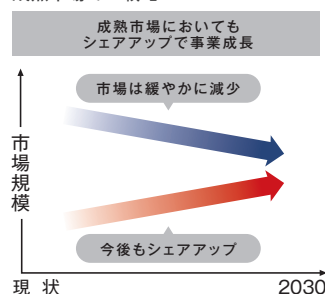
このような環境下において、当社は市場の緩やかな成長に依存するのではなく、主力製品の競争力強化とシェア拡大を通じて、お客様にとってなくてはならない存在となることを目指しています。

さらに、中期経営計画で掲げる「エンジンシステムサプライヤー」の実現に向け、コア技術の高度化に加え、事業取得やアライアンスも活用しながら対応領域を拡大し、部品供給からサブシステム設計、さらにはエンジンシステム設計まで担う企業への進化を進めています。こうした取り組みを通じて、変化するモビリティ市場において持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

世界自動車数量推移



成熟市場での戦略



事業環境変化を踏まえた重点施策

当社は、事業環境の変化を成長機会と捉え、「稼ぐ力」と「現場力」のさらなる強化に取り組んでいます。2026年1月の新社長就任を機に経営体制を刷新し、重点施策を明確化することで、変化の激しい市場環境においても着実な事業成長の実現を目指しています。

重点施策の一つ目は、燃料ポンプモジュール譲受事業の早期自社生産化です。当初計画の営業利益を確実に創出するため、生産移管の前倒しや生産体制の最適化を進め、自社生産化を加速しています。

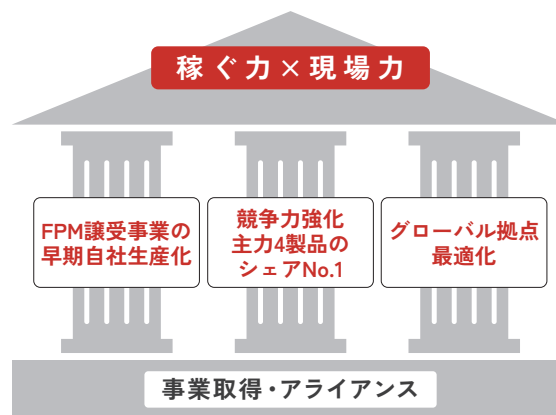
二つ目は、主力4製品の競争力強化です。各地域・各顧客のニーズに迅速に対応するため、「CE(チーフエンジニア)制度」を導入しました。各製品のCEが開発から生産まで組織横断的にリーダーシップを発揮し、商品力・競争力の向上を推進することで、主力4製品における世界シェアNo.1の実現を目指しています。

三つ目は、グローバル視点での拠点最適化です。トライス株式会社のグループ会社化も含め、各地域における生産体制の見直しを進めています。重複する生産拠点については再編を含めた最適化を行う一方で、今後の成長が見込まれる地域では積極的な拠点拡充を検討し、生産・供給体制の強化を図っています。

また、これら3つの重点領域に加え、事業取得やアライアンスを積極的に活用しながら事業領域の強化・拡大を推進しています。技術力の向上と対応領域の拡大を通じて、「エンジンシステムサプライヤー」の実現に向けた取り組みを加速し、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

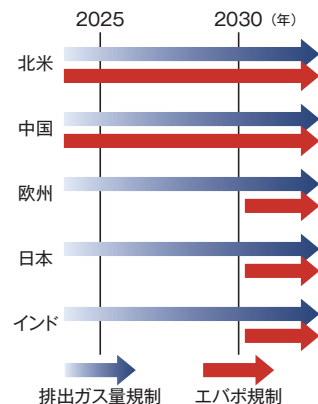
重点領域

新社長就任を機に経営体制を刷新し、3つの重点領域として3本柱を推進



世界各国の環境規制強化

環境規制強化に伴い、エンジンシステムの環境技術の重要性が高まる



1. FPM譲受事業の早期自前化

海外拠点の2026年度中の完了、国内拠点の計画に沿った推進

2. 競争力強化

重点4製品(燃料ポンプモジュール、キャニスタ、スロットルボデー、EGR/バルブ)の競争力強化によるシェアNo.1取得

3. グローバル拠点最適化

4地域38拠点の地域状況に応じた再編含む最適化

事業戦略 伊藤CTOメッセージ

コア技術の深化と戦略的な技術開発を軸に、開発から供給まで一体で最適化することで、環境変化にも柔軟に対応できる体制を構築し、製品価値の向上と競争優位の確立を通じて持続的な成長に貢献します。



■ 不確実性の高い今、当社技術の価値最大化を図る

自動車産業は今、大きな転換期にあります。電動化の進展は着実に進む一方で、その速度や市場構造はグローバル地域ごとに異なり、不確実性の高い状況が続いています。加えて、地政学リスクによるグローバルでの部品調達・製品供給の不安定化や、EVシフトが進展すると想定していた「残存者利益」を享受できる従来局面から、EVシフトの鈍化によりプレイヤー間で激しい競争が行われる局面への移行など、市場は混迷の最中にあります。このような環境下においては、技術の幅を広げること以上に、限られた経営資源をどこに集中し、どのように価値として結実させるかが重要であると認識しています。

当社はこうした認識のもと、従来の延長線上で技術領域を拡張するのではなく、当社の強みが活きる領域に経営資源を集中し、技術の価値最大化を図る方針です。中でも燃料ポンプモジュール事

業の譲受の早期自社生産化と利益率の改善は直近の収益力向上の中核と位置づけており、当社が持続的に価値を提供し続けるための重要な土台となります。

■ 顧客視点の製品開発とエンジンシステムサプライヤーへの挑戦

25年度より導入した「製品チーフエンジニア(CE)制度」は、当社の持つ内燃機関関連の技術価値を事業成果につなげるための重要な取り組みです。主力である燃料ポンプモジュール、キャニスタ、スロットルボデー、EGRバルブといった製品においてCEが総責任者として開発から部品調達・生産・品質保証まですべてを横断的に統括することで、顧客視点に立った迅速な意思決定と開発プロセスの最適化を実現しています。これにより、顧客の求める機能・性能に対して当社の持つ強みを組み合わせた最適解を短期間で提供することが可能となり、製品競争力の飛躍的な向上につながります。主力であるこれらの製品群においては、この取り組みを通じて圧倒的な商品力を確立し、グローバルNo.1の価値の獲得を目指しています。

さらに当社は、技術の提供価値を「部品」から「機能・サブシステム」へと進化させていきます。従来の部品供給型ビジネスではグローバル市場での価格競争に直面しやすい構造がありましたが、適格技術や評価技術を含めたシステムレベルでの価値提供へと踏み込むことで、顧客が求める製品開発への関与を部品単体からサブシステムへと一層深め、付加価値の高い事業へと転換していきます。この取り組みは、単なる技術の高度化にとどまらず、当社の収益構造を変革し、持続的な収益性向上につながる重要な施策と

位置づけており、中期経営計画に掲げた将来目指す姿である「エンジンシステムサプライヤー」の実現への第一歩と考えています。

■ 新領域への挑戦と価値創造

電動化領域においては、これまで推進してきた要素技術開発を基盤としつつ、本年度より開発対象を厳選して優先順位を定め、実用化フェーズへの移行を進めています。将来の価値創造を確かなものとするためには、投資対効果を見極めたリソース配分を行うことが不可欠であり、当社はこうした観点から開発の優先順位を明確化し、スピードと効率の両立を図っています。

また、中長期的な成長に向けて、アンモニア・水素といった次世代エネルギー分野や、ものづくりソリューション分野への展開にも取り組んでいます。

2026年度は新しくトライス株式会社をグループに迎え、自動車部品製造で培った高精度な素材生成技術を活用した挑戦も始めました。近い将来における事業機会として重要な位置づけにあり、既存事業とのシナジーを意識しながら、あらゆる分野への事業拡大を目指していきます。

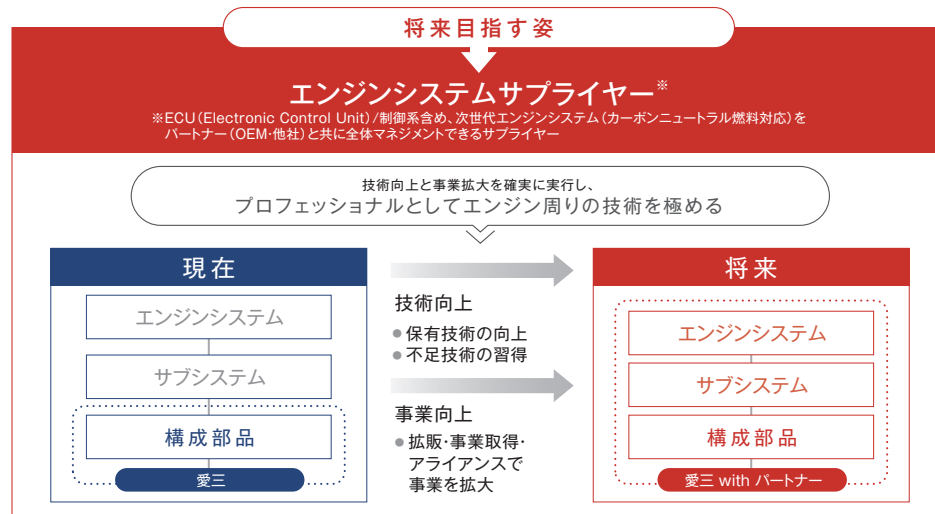
当社は今後も、より広い視野で顧客価値の創出を起点に技術を磨き、その価値を収益として確実に回収できる事業構造へと歩みを進めていきます。こうした取り組みを通じて、変化の大きい事業環境においても持続的に成長し続ける企業でありたいと考えています。ぜひ当社技術の今後の進化にご期待ください。

事業戦略 パワートレイン①

エンジン領域を支え続けるパワートレイン戦略

当社は、将来目指す姿として「エンジンシステムサプライヤー」を中期経営計画で掲げており、エンジン領域を最後まで支えるグローバルNo.1メーカーとなるための取り組みを進めています。

当社はモビリティの動力源において中核を担う重要機能部品を提供し、とりわけエンジン周辺の燃料系・吸排気系部品で培った高い技術力と品質を強みとしています。今後、モビリティの燃料多様化が進展する中においても、これまで磨き上げてきた技術と品質をさらに進化させることで、移動のうれしさ・楽しさ・安心に貢献するとともに、新たな価値の創造を通じてステークホルダーの皆さまの期待に応え、企業価値の向上を目指していきます。



現在は、お客様のエンジンシステム開発への参画を通じて、システムサプライヤーへの進化に向けた取り組みを着実に推進しています。また、エンジン領域を支えるグローバルNo.1メーカーの実現に向けて、重点4製品におけるシェアNo.1の獲得を重要なマイルストーンと位置づけています。その実現に向け、『製品チーフエンジニア(CE)制度』を導入し、製品競争力の強化と開発スピードの向上を図っています。

グローバル市場においては、成長市場であるインドで事業拡大を進めており、燃料ポンプモジュールに続いてキャニスタの生産準備を進めるとともに、スロットルボデーの受注獲得にもつなげるなど、拡販活動は着実な成果を上げています。

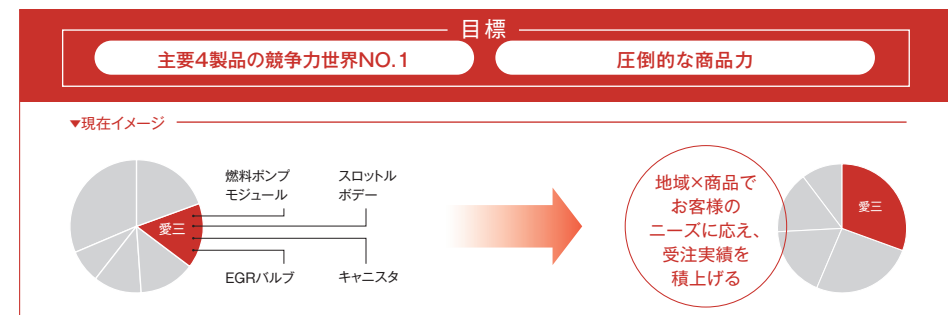
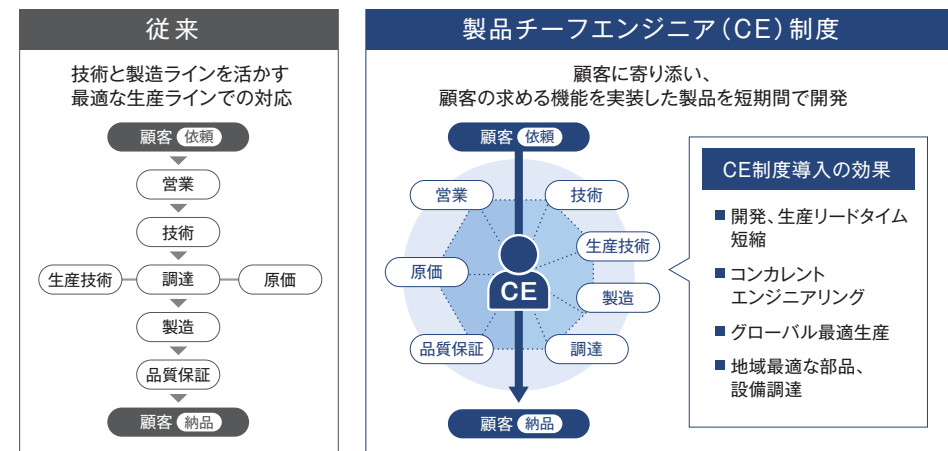
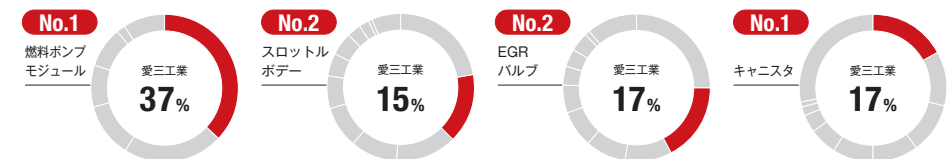
さらに、システムサプライヤーとして重要な車両システムの制御適合分野においては、認証評価事業を継続・強化しながら対応領域を拡大し、お客様への提供価値向上と事業成長の実現を目指していきます。

社長直轄組織としての製品チーフエンジニア制度

当社では、短期間での「顧客視点の価値創造」を実現し、「組織横断での意思決定・推進」を可能にするため、製品チーフエンジニア(CE)制度を導入し、製品ごとにCEを配置しています。

CEは開発・生産・品質・営業などの関連部門を統括しながら、お客様のニーズや課題を的確に捉え、当社が保有する技術やノウハウを活用した最適なソリューションの創出を推進します。これにより、開発リードタイムの短縮と製品競争力の向上を図るとともに、重点4製品の商品力をさらに高め、さまざまなお客様に当社製品を採用いただけるように取り組んでいきます。

主力製品の世界市場シェア (2025年度当社調べ)



製品チーフエンジニア制度が

支える価値創造

経営役員
製品チーフエンジニア統括
此原 弘和



迅速な技術判断と部門横断の連携により、 製品競争力のさらなる向上を図る

市場環境が急速に変化する中、顧客ニーズは多様化・高度化しており、従来以上に迅速な対応が求められています。そのため、製品企画から開発、生産準備までを俯瞰し、適切な判断を行う役割の重要性が高まっています。意思決定の遅れは競争力の低下につながることから、関係部署と連携しながら課題を解決し、開発から生産準備までを円滑に推進できる体制が必要です。

その実現に向けて、当社は2025年度から製品チーフエンジニア(CE)制度を導入しました。重点4製品ごとにCEを配置し、企画から開発、品質保証までを一気通貫で統括する体制を構築しています。営業、開発、生産技術、調達、品質保証などの機能を横断しながら、お客様のニーズを迅速に製品へ反映できる仕組みづくりを進めています。

CE制度は始まったばかりですが、私は当社の将来の競争力を支える重要な取り組みの一つになると考えています。私たちが目指しているのは、単に開発スピードを高めることのみではなく、お客様の期待を的確に捉え、その期待を超える価値を継続的に提供できる組織へと進化することです。

その実現に向けては、重点4製品の競争力をさらに磨き上げるとともに、地域×製品体制のもとで価値創造を推進していく必要があります。事業譲受によって獲得した幅広い販売チャネルや、各地域で培ってきた環境規制への対応ノウハウを活用し、お客様の主要市場や事業環境に応じた最適な提案を行っていきます。特に、規制対応に伴うお客様のさまざまなニーズに対して、当社の豊富な製品ラインアップを活用した最適な提案を行うことで、新たな価値を提供できると考えています。

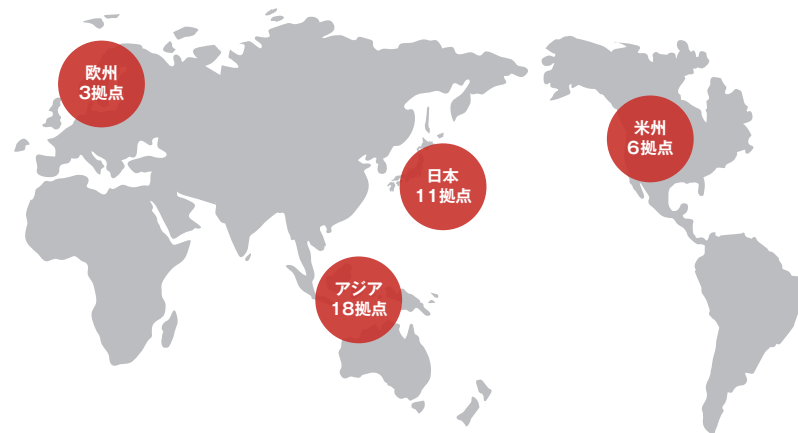
また、CE制度は製品競争力の向上だけでなく、部門横断で意思決定を行える人財の育成にもつながると考えています。商品を軸に事業全体を俯瞰する経験を通じて、将来の成長を支える人財を継続的に育成していきます。

今後は制度の機能強化を進めながら、重点4製品の競争力向上と顧客価値の創出に取り組んでいきます。そして、お客様にとって10年、15年、そしてその先まで選ばれ続ける存在を目指し、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

持続的成長を支えるグローバル事業基盤の強化

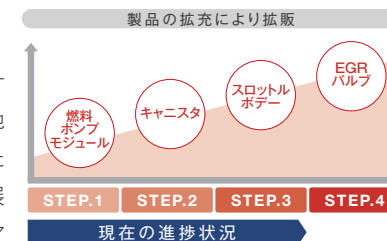
グループシナジーの創出

当社は2026年4月にトライスグループを迎え入れ、世界38拠点(国内11拠点、米州6拠点、欧州3拠点、アジア18拠点)のグローバルネットワークを構築しました。このネットワークを活用し、市場環境や顧客ニーズの変化に迅速に対応するため、地域特性に応じた生産・営業・管理機能の最適配置を進めています。また、トライスグループを含む各社の技術力や事業基盤を融合し、グローバルでのシナジー創出と競争力向上を図ることで、顧客への提供価値をさらに高めていきます。



インド・アセアン地域

インドは当社成長を牽引する重要市場であり、中期経営計画に基づき現地での新規受注拡大に加え、二輪市場や現地メーカーとの取引拡大を進めています。また、インドで培った事業基盤やノウハウは、将来のアフリカなど新興市場への展開にも活用できる重要な資産になると考えています。アセアンでは、2026年度末に燃料ポンプモジュール事業の自社生産化が完了する予定です。今後は自社生産化の効果を最大化し、生産効率と収益性の向上を通じて地域競争力を強化していきます。



グローバル拠点最適化戦略

製品チーフエンジニア制度のもとで推進する重点4製品のシェア向上を支えるため、グローバル全体を俯瞰した生産戦略の策定を進めています。各地域の市場環境や事業特性に応じて、生産機能の集約・拡大や拠点再編を検討しながら、持続的な成長を支える「グローバル拠点最適化戦略」を推進していきます。

事業戦略 パワートレイン②

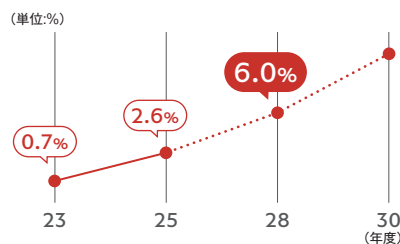
燃料ポンプモジュール事業譲受による収益力・成長力の向上

当社は2022年にデンソーから燃料ポンプモジュール事業を譲受け、世界シェア37%で業界首位となりました。自社生産化は海外では2026年度中に完了する見込みであり、国内でも順調に進展しており、2030年までの完了を予定しています。これに伴い生産委託費用の削減が進み、収益性も改善しています。生産移管による効果に加え、今後は生産拠点における効率化やサプライチェーン最適化を進め、2028年度には利益率6%達成を目指します。

FPM譲受事業の自社生産化日程

(年度)	'24	'25	'26	'27	...	'30
日本						
北米						
中国						
インド						
アセアン						

自社生産化による影響 譲受事業利益率



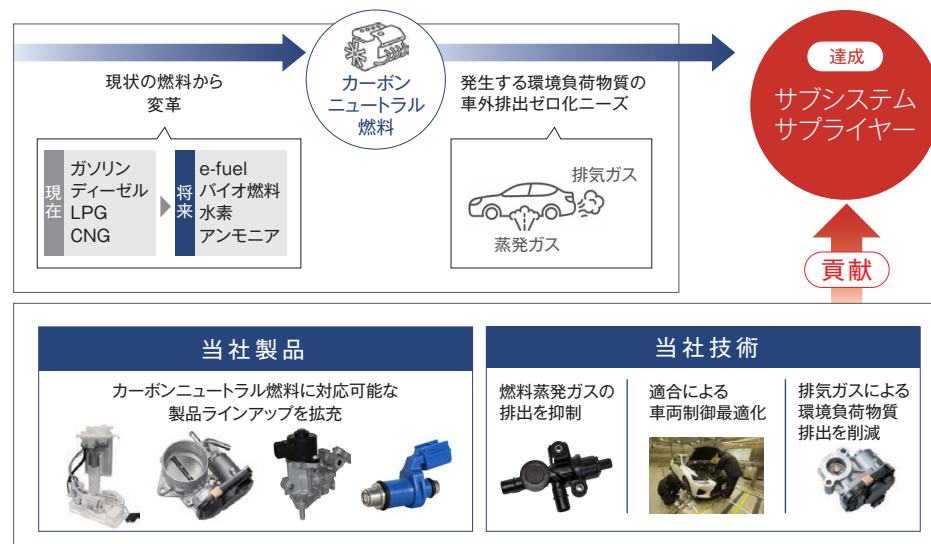
EV化の進展が鈍化する中、エンジン搭載車の需要が見直されており、当社はこれを従来想定していた事業方針に沿う動きと捉えています。また世界各国で環境規制が強化される中、当社は長年培った環境技術に加え、燃料ポンプモジュール事業の譲受で獲得した販売網と製品ラインアップを活かし、顧客の市場特性や規制に応じた最適提案を実施し競争力向上を推進します。特にインドや北米など成長市場では、顧客ニーズに対応した製品展開を行い、規制対応に向けた検討を進めるお客様に対しては、当社の技術力と提案力を活かしたソリューションを提供して受注拡大に注力します。近年は日系OEMにとどまらず幅広い顧客から引き合いも増えており、生産移管による収益改善と合わせ、事業成長を加速していきます。

エンジンサブシステムサプライヤーへの取り組み

当社は中期経営計画で、目指す姿として「エンジンシステムサプライヤー」を掲げ、技術力向上と事業領域拡大を進めています。グローバルな競争激化に対応するため、当社では部品単体の供給にとどまらず、サブシステムやエンジンシステム設計まで領域を拡大した、より高い付加価値の提供が重要と考えています。保有するエンジン制御技術に加え、車両・エンジン評価設備を活用した独自のサブシステム開発の推進や、顧客の次世代エンジン開発への参画などを通じてシステムサプライヤーとして必要な技術力・開発力を強化しています。

※ 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

当社が対象とするエンジン関連サブシステムは、エバポ系、吸気系、排気系を中心としたエンジン周辺のシステム・部品群です。これまで培ってきた車両適合に関するノウハウや知見を基盤として、車両全体の要求性能を踏まえたサブシステム設計領域への取り組みを進めています。今後は、こうした取り組みを通じてシステム開発力をさらに強化し、お客様の開発ニーズに応える高付加価値な提案の実現を目指していきます。



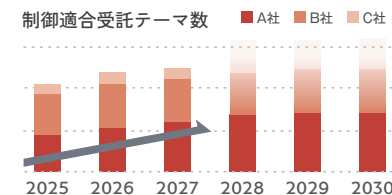
30年にわたる適合技術で、環境性能と走る喜びを両立

1990年代のEFI制御適合の黎明期から培ってきた知見を基盤に、当社は四輪車・二輪車を問わず、多様なエンジン開発に携わってきました。燃料噴射や燃焼技術に加え、ハードウェア、ソフトウェア、排出ガス法規まで幅広く理解し、システム全体を俯瞰した適合開発を強みとしています。

この技術力と実績により、当社は長年にわたり国内完成車メーカーから継続的な引き合いを獲得してきました。さらに近年では、日系メーカーの海外仕向け車両などのニーズも拡大しており、当社の適合技術はグローバル市場においても高く評価されています。

こうしたニーズに応え続けられる背景には、長年の開発を通じて蓄積した豊富な適合ノウハウに加え、内燃機関部品を手掛けるサプライヤーとしての知見があります。厳格化する環境規制への対応に加え、走行性能や信頼性との両立を実現することで、お客様の多様な要求に応えてきました。

今後も適合領域における競争力を維持・強化するとともに、そこで培った知見や技術を活用し、エンジンサブシステムサプライヤーとしての地位確立を目指し、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献していきます。



事業戦略 事業基盤の拡張/電動化製品

既存事業の強化と新たな成長領域への挑戦

当社は、事業基盤の拡張に向けて、技術力向上と事業領域拡大を目的とした戦略投資や事業取得、アライアンスの検討を継続的に進めています。その取り組みの一環として、2026年4月にトリスをグループ会社化しました。



※ エバポ:燃料蒸気排出を調整する部品・システム

トリスは、燃料ポンプ向けカーボンブラシやカーボンコンミテータで世界トップクラスの技術力とシェアを持ち、高純度材料の生成技術や焼結技術を強みとしています。グループ会社化により、市場データや実使用環境での評価結果を活用した高性能・高品質製品の開発を加速します。

これにより、燃料ポンプをはじめとするパワートレイン製品の競争力向上と顧客価値の拡大を図ります。また、トリスの高純度材料技術や焼結技術を新素材開発や新事業にも展開し、両社の技術融合によるシナジー創出と事業領域の拡大を推進していきます。



トリス株式会社 松阪広陽工場



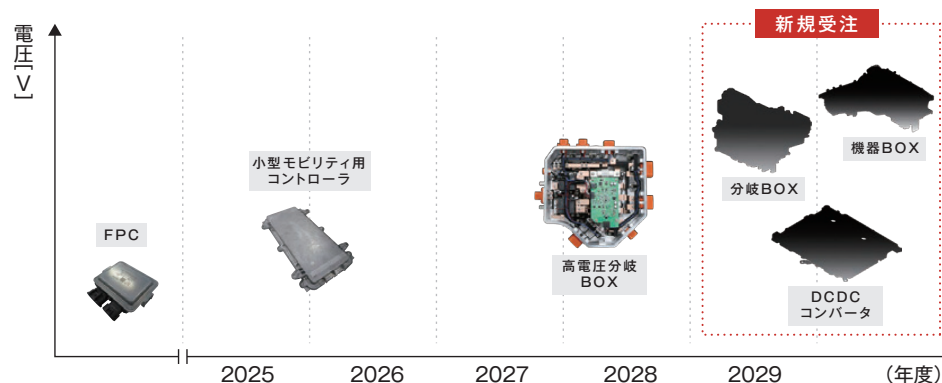
電動化製品戦略

2025年度までは、電動化に追従するためにソフトウェア人材100名の育成をするとともに、リソースを投資しさまざまな電動化製品の要素技術開発を推進してきました。

2026年度からは、ソフトウェア人材を教育から実践のフェーズへ移行します。また、BEV市場純化への対処として開発する製品を定め、費用対効果の最大化および開発の迅速化を目指したリソース最適配分を実施します。

電動化製品の受注状況

電動化製品は引き続き受注しており、着実に実績を積み上げています。12~24Vの低電圧領域については、パワートレイン製品において十分な実績があります。高電圧領域においても知見者を交えた要素開発を経て、製品ラインアップとしては、12~800Vまで幅広く拡充が進んでおり、電動化製品領域の基盤を着実に強化しています。



次世代電力変換技術に向けた研究開発

将来の電動製品の小型化・高効率化に向け、GaN(窒化ガリウム)などの次世代半導体を活用した電力変換技術の研究開発に取り組んでいます。

次世代半導体は従来品に比べて電力損失を低減し、高効率かつ小型な電力変換器の実現が期待されています。当社では、その性能を最大限に引き出すため、回路設計、制御技術、実装技術、放熱技術を含めたシステムレベルの開発を推進し、将来の競争力向上につながる技術基盤の構築を進めています。



事業戦略 未来社会

未来社会に向けた第一歩

未来社会に向け、次世代の再生可能エネルギー需要として、脱炭素・省資源・水素社会の拡大を見据えています。モビリティ領域で培った製品や制御技術を活用し、アンモニア水素活用技術の確立により、現ビジネス領域であるモビリティ領域にのみならず非モビリティ領域への貢献を目指しています。

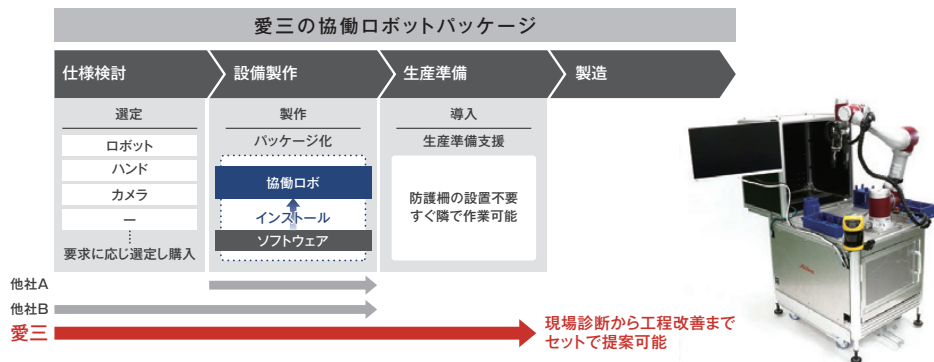
一方、先進国での労働人口の減少も将来の大きな課題として捉えており、部品製造現場を持つ当社ならではのノウハウを活かした協働ロボットによるものづくりソリューションの提供で、未来のものづくりの実現を目指しています。また、製造業へ興味を示してもらえるように協働ロボット技術を活かし、地域の子供たちにロボット体験ができる場を提供しています。このような活動により、将来人手不足が懸念される製造業の困りごと解決への貢献活動を進めています。

ものづくりソリューションの提供

ものづくりソリューションとして、協働ロボットパッケージの提供を進めています。現場診断から仕様検討、生産現場への導入支援まで一貫した提供ができます。

2025年度は、他社様向けに協働ロボットパッケージを初提供しました。

また、将来のロボット技術者育成および地域貢献を目的に子供向けイベントに参画しロボット体験を実施しました。



アンモニア水素発電の実証開始

当社はこれまで、アンモニアを燃料として水素を生成し、その水素を用いて発電を行う技術開発および発電実証を進めてきました。今回、自社技術を活用したアンモニア水素発電システムについて、当社

工場への電力供給を開始しました。発電した電力を当社工場へ供給する実証へと移行し、実運用環境における検証を通じて、アンモニアを活用した発電の有効性や運用性を確認します。本取り組みは、アンモニア活用の普及に向けた重要な一歩となります。

また、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募する「脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム」で「アンモニア SOFC 発電システムの分離膜を利用した高効率化技術開発」が研究開発事業として採択されました。本事業は、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた温暖化対策の一環として、アンモニアSOFC発電システムの燃料利用率と発電効率を飛躍的に向上させることを目指すもので、太陽鉱工、鈴鹿工業高等専門学校、山梨大学と共同研究を進めています。

当社は引き続きVISION2030「この手で笑顔の未来を」を掲げ、これまでの自動車部品開発・製造で培った技術力をグリーンエネルギー活用分野に応用し、アンモニア水素発電の開発を進めていきます。



宇宙産業への挑戦と次世代技術の創出

当社グループが参画する、島根大学を代表機関とするNTTデータザムテクノロジーズおよび北海道大学との共同プロジェクトが、JAXA宇宙戦略基金(第二期)に採択されました。本プロジェクトでは、高融点タンタル(Ta)合金の材料設計や、熱処理を含む積層造形プロセス、独自の超高温耐酸化コーティング技術の開発に取り組み、比推力を5%向上させる純国産スラスタエンジンの実用化を目指します。これにより、エンジンの高性能化・低コスト化・長寿命化を実現し、海外依存の低減と宇宙開発分野における国際競争力の強化に貢献します。こうした成果は、将来的に宇宙船や探査機、人工衛星などへの応用が期待されます。当社は、自動車部品事業で培ったものづくり技術と電動化分野の知見を活かし、宇宙産業への参入を推進してきました。本採択を契機に、事業展開をさらに加速し、中長期的な成長と事業領域の拡大を図っていきます。

「みんなのハロ」プロジェクトに参画

スペースエントリー株式会社が開発を進める自立型宇宙ロボット「みんなのハロ」プロジェクトに、「HELLO, HARO パートナーズ」として製造協力を行っています。

本プロジェクトは、国際宇宙ステーション(ISS)「きぼう」日本実験棟に長期滞在させ、宇宙環境下における活動可能性に関するデータ取得を行うものです。宇宙開発の民主化を目指し、誰もが宇宙開発に挑戦できるサービスの展開を目指しています。



Aisan

愛三工業㈱はミッション「Hello, HARO」パートナーです。

財務戦略 福岡CFOメッセージ

資本効率を軸に、
成長投資と収益創出の
好循環を実現する

■ 企業価値向上をドライブするCFOへ

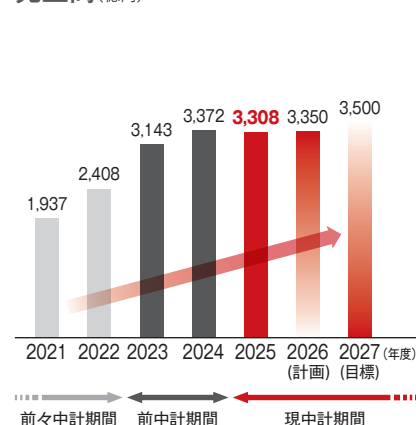
私はこれまで、経理部門での約20年のキャリアを中心に営業、調達、海外拠点責任者など、さまざまな現場を経験してきました。今回CFOに就任し、改めて感じているのは、財務は単なる管理機能ではなく、企業価値向上をドライブする重要な経営機能であるということです。顧客、取引先、海外拠点など、多様なステークホルダーと向き合ってきた経験を生かし、現場感覚と財務の視点を融合させることで、経営判断の質を高め、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

CFOとしての役割は、持続的成長に向けて「進めるべき投資は確実に進める」一方で、「投資内容によってはブレーキをかける」という、経営のアクセルとブレーキを担うことにあります。特に現在は、積極的な投資が先行している局面にあり、それらをいかに確実に収益につなげていくかが重要なテーマです。財務戦略を経営戦略に組み込み、資本効率を意識した迅速・果敢な意思決定を行うことで、成長投資と収益の両立を図っていきます。

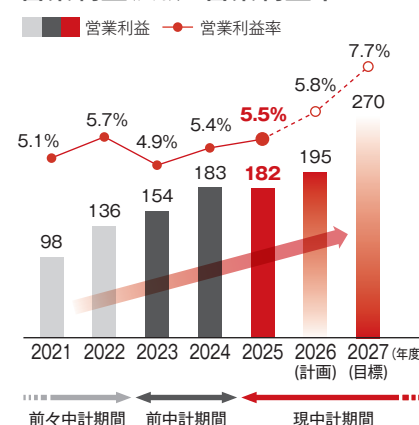


取締役 経営役員
CFO (Chief Financial Officer)
福岡 和博
Kazuhiro Fukuoka

売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率



項目	2025年度実績	2027年度目標
売上高	3,308億円	3,500億円
営業利益率(営業利益)	5.5% (182億円)	7.7%以上 (270億円)
ROE	9.4%	12.0%
研究開発費	139億円	145億円／年
設備投資額	250億円	500億円／3年 (2025～2027年度)

■ 不確実性の高まる経営環境

当社を取り巻く経営環境は、大きな変化の中にあります。各国の関税政策の変化や各地での紛争など地政学リスクの高まりや、レアアースをはじめとする資源調達リスクによるサプライチェーンの不安定化、さらに電動化の進展など、自動車業界は不確実性の高い状況にあり、事業運営に影響を与える外部要因は一層複雑化しています。

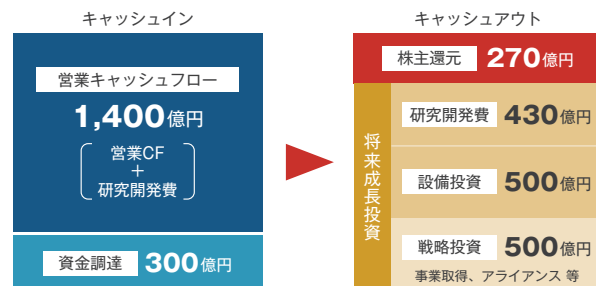
こうした環境下において重要なのは、短期的な変化に振り回されるのではなく、変化を前提にしながらも一貫した軸で経営を行うことです。当社としては、競争優位を発揮できる領域に経営資源を集中し、着実な成長を積み上げていくことで、外部環境の変化に耐える体質を構築していきます。

中期経営計画においては、パワートレイン、電動化、クリーンエネルギーという3つの領域を軸に成長投資を進めてきました。電動化領域は引き続き重要である一方、外部環境の変化を踏まえ、パワートレイン領域への戦略的投資も強化するなど、今後は資本効率の向上に資する投資に重点を置いていきます。

■ キャッシュの配分方針

現中計期間に稼いだ営業キャッシュフロー1,400億円と新たに調達予定の資金300億円の計1,700億円を、将来の成長投資に1,430億円（研究開発費430億円、設備投資500億円、戦略投資500億円）、株主還元270億円を配分します。

キャッシュアロケーション



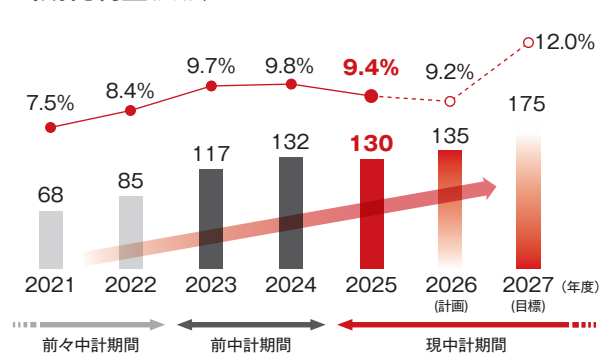
獲得したキャッシュを、株主還元と将来への成長投資に積極的に配分

■ 「稼ぐ力」の強化を起点とした資本効率の向上

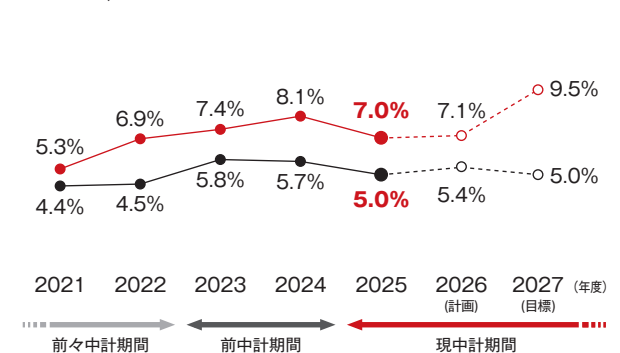
資本効率の観点では、ROEやROICといった指標を重要な経営指標として位置づけています。当社は2027年度ROE12%という目標を掲げていますが、その達成に向けては、まず何よりも「稼ぐ

力」を高めることが不可欠です。そのために、ROICツリーに基づく改善活動を推進し稼ぐ力を上げていきたいと考えています。営業利益率については7.7%を目標としており、収益構造の改善を着実に進めていきます。あわせて、有形固定資産回転率の向上など、バランスシートの効率改善にも取り組み、収益性と資産効率の両

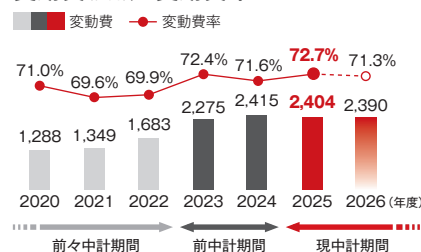
当期純利益(億円) / ROE



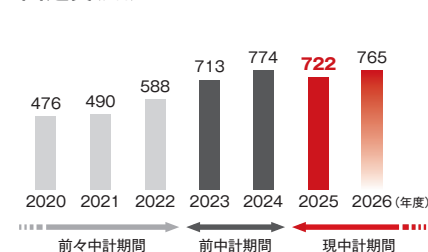
ROIC / WACC



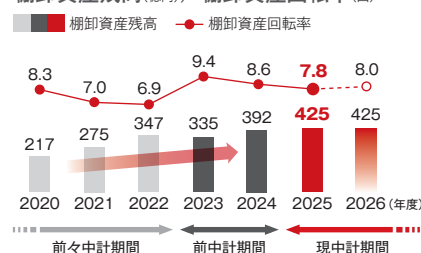
変動費(億円) / 変動費率



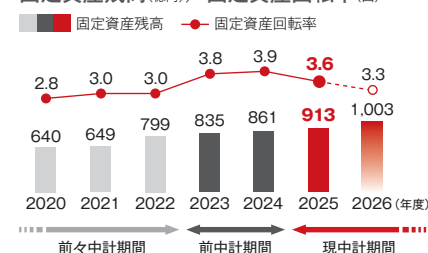
固定費(億円)



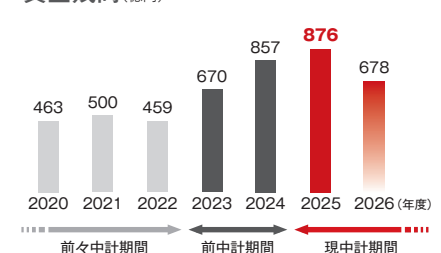
棚卸資産残高(億円) / 棚卸資産回転率(回)



固定資産残高(億円) / 固定資産回転率(回)



資金残高(億円)



面から資本効率を引き上げていきます。保有する資産についても、その必要性や収益への貢献を継続的に検証し、経営資源をより成長性の高い領域へ振り向けていきます。

一方で、経営環境が大きく変化する中であっても、事業を安定的に継続し、成長投資を機動的に実行できる財務基盤は維持していかなければなりません。資産効率の向上と財務の健全性を両立させながら、バランスシート全体の質を高めていきます。

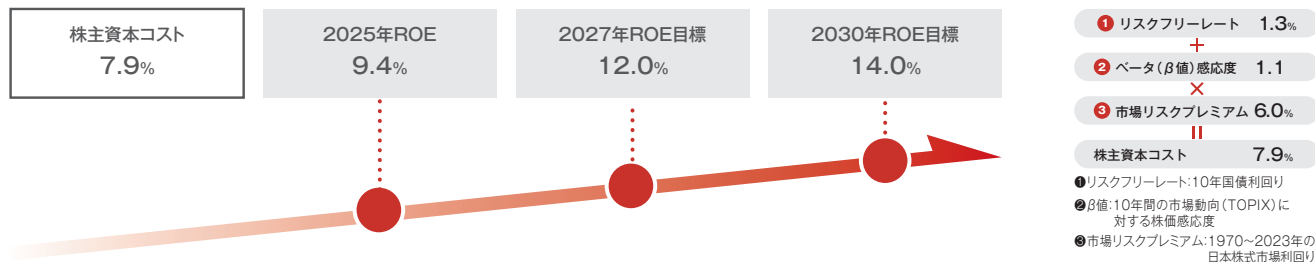
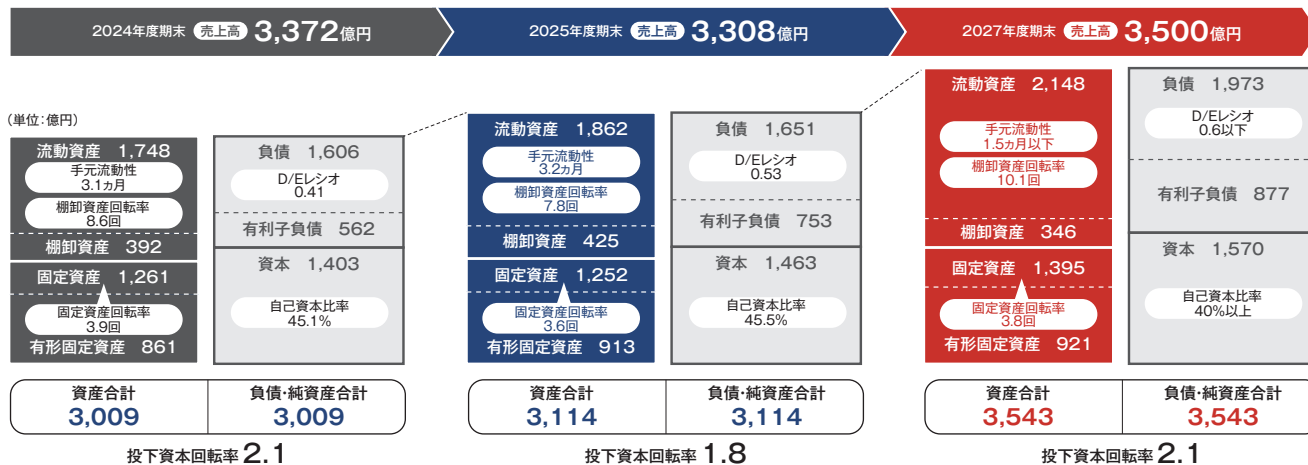
これらの事業活動の結果としてROEが向上する姿が望ましいと考えています。収益力の強化、投資の質の向上、資産効率の改善といった取り組みを積み重ねることで、持続的に資本効率を高めていきます。

キャッシュフローケーションについては、健全な財務基盤を維持することを前提とし、成長投資を行い、株主還元につなげていくという考え方を基本としています。成長投資については、必要性や将来得られるリターンを十分に見極め、企業価値向上につながる案件に優先的に資金を配分していきます。経営環境の不確実性が高まる中でも、安定した事業運営を支える財務基盤を維持することは、従業員やお客様、お取引先をはじめとするステークホルダーからの信頼を支える重要な要素であると考えています。

株主還元については、短期的な業績変動に左右されない安定的な配当を基本とし、現中期経営計画期間では連結配当性向35%以上を維持してまいります。

資金調達については、銀行借入に加え、社債など多様な手段の活用を検討していきます。金利のある世界への転換が進む中で、調達コストや資本コストを意識した財務運営がこれまで以上に重要になっています。金利や市場環境の変化によって資本コストも変動することを踏まえ、投資判断や資金調達のあり方を継続的に見直ししながら、限られた経営資源を最適に配分していきます。グローバルベースでのキャッシュポジションの最適化や、地域ごとの資金効率の見直しを進めることで、より戦略的な資金活用を実現していきます。

2027年に目指すバランスシート



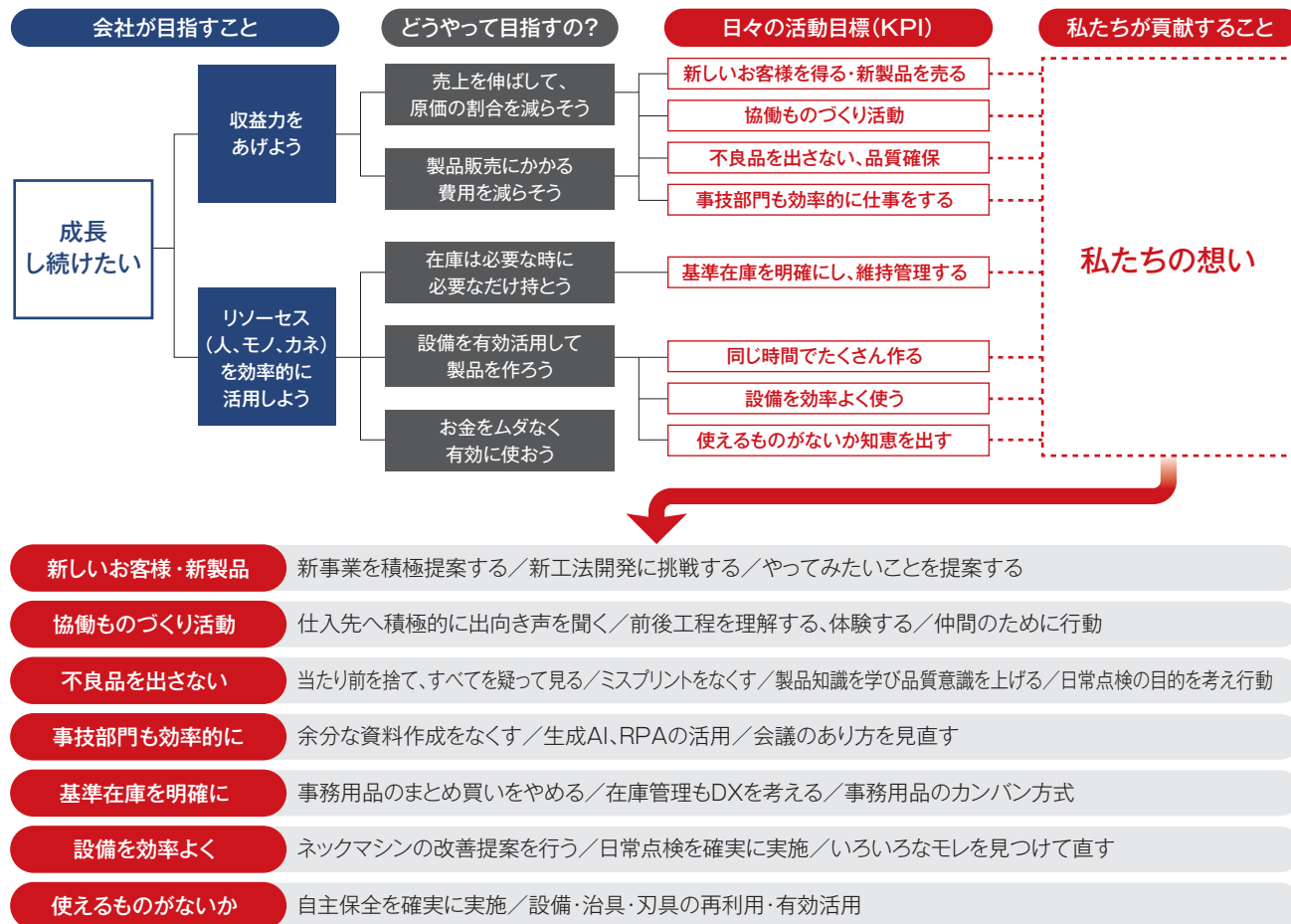
稼ぐ力と資本効率で事業成長と経営を下支えし、企業価値の向上と還元で株主の期待に応える

資本効率		2025年度実績	2027年度目標
資本効率	ROE	9.4%	12.0%
	手元流動性	3.2ヵ月	1.5ヵ月
株主還元		2025年度実績	2027年度目標
株主還元	配当性向	35.1%	35%以上
	その他	自己株式取得	自己株式取得
財務健全性		2025年度実績	2027年度目標
財務健全性	自己資本比率	45.5%	40%以上
	格付	A	A ⁺ 以上

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

社内向けROICツリー（ROICツリーを社内浸透させる取り組み）



■ 非財務資本を起点とした持続的成長の実現

キャッシュフローを生み出す源泉は、人的資本や知的資本といった非財務資本にあります。当社では、賃上げや人材育成、エンゲージメント向上の取り組みを通じて、従業員一人ひとりの成長を支援しています。これらは短期的には費用として現れますが、将来の成長に向けた重要な投資であると捉えています。近年は人材獲得競争が激しさを増しており、優秀な人材に選ばれ、活躍し続けて

もらうためには、働きがいのある環境づくりと継続的な成長機会の提供が不可欠です。当社では賃金水準の向上だけでなく、自ら学び、自ら成長できる教育制度の充実や、経営層と従業員が直接対話する機会の創出など、エンゲージメント向上にも力を入れています。従業員一人ひとりが会社の方向性を理解し、自らの成長と会社の成長を重ね合わせながら働くことができれば、組織全体の

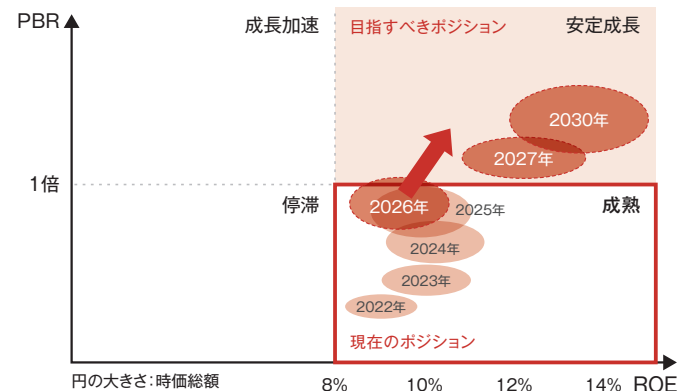
活力や生産性も高まっていくと考えています。

また、自動車業界が大きな変革期を迎える中で、競争力の源泉は設備や資金だけではなくありません。新たな技術や製品、サービスを生み出すのは人であり、その人材が持つ知識や経験、挑戦する意欲こそが企業の将来価値を左右します。

人的資本への投資によって競争力を高め、その結果として収益が成長し、さらに投資を行うという好循環を確立することが、持続的成長の鍵となります。当社が社会から必要とされる企業であり続けるために、この循環を着実に回し続け、企業価値の向上を実現していきます。CFOとして、その実現を財務面から力強く牽引していく考えです。

■ 市場との対話を強化し、企業価値の適切な評価へ

市場との対話の強化は大きな課題であると認識しています。当社はBtoB企業であるがゆえに、個人投資家を含めた市場との接点十分とは言えない面がありました。当社は2022年以降、ROEの改善を通じて収益性・資本効率の向上を進めてきました。一方、PBRは依然1倍を下回っています。この状況を踏まえ、今後は、利益成長と資本効率の向上をより一層強化するとともに、IR活動を充実させ、当社の強みや成長戦略をより分かりやすく発信し、PBR1倍以上の早期達成に向けて取り組んでいきたいと考えております。当社の成長ストーリーへの理解を深めていただけるよう投資家の皆さまとの対話や情報開示の充実を行ってまいります。



知的財産戦略

既存事業、新規事業を支える知的財産活動

■ 知的財産活動方針

自動車産業の変革期を受け、2025年1月、知的財産組織を研究開発部門からコーポレート戦略本部へ移管しました。2025年2月公表の中期経営計画に基づき、IPランドスケープを活用した「経営に資する知的財産活動」を推進し、既存・新規事業支援とサステナビリティ確保を目指すため、経営層監督下で下記4つの知的財産活動方針を推進し、既存事業の競争優位性確保と事業創出の促進を図ります。

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・新規事業の創出の情報提供を行う。

2. 開発支援

自社技術の出願、権利化、保全・管理を行い、事業グローバル展開をサポートする。

3. 他社特許侵害回避

他社の権利を尊重するとともに、その侵害を回避し、事業グローバル展開をサポートする。

4. ブランド力向上

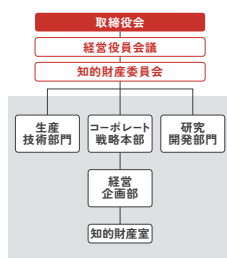
知財Mix(特許、意匠、商標)により適切に知財権を取得し、企業ブランド力向上とお客様体験の保護を行う。

■ 知的財産管理体制

2025年1月、知的財産室は技術部門からコーポレート戦略本部経営企画部へ移管し、経営層による監督体制となりました。

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ています。

経営方針の達成を目的とした知的財産委員会を通じて、経営戦略と知的財産活動を強力に連携させ、当社の持続的な成長と競争力強化に不可欠な役割を担っていきます。



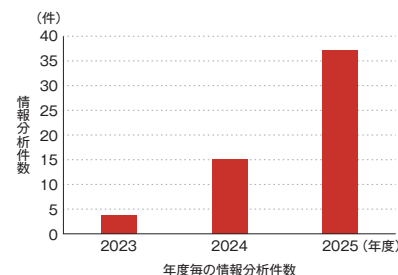
■ 重点特許活動

中期経営計画実現に向けた知的財産活動を促進するため、2025年度はパワートレイン事業、電動化製品事業、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の4つの事業領域を中心に10個のテーマを会社の重要な技術として、特許活動を推進する重点特許活動を実施しました。他社知的財産動向を分析し、当社の技術的優位性や差別化ポイントを明確にし、研究開発部門が実施するアイデア検討会を通じて、競争優位性確保に貢献する特許出願を行いました。今後も継続して実施し、独自性の高い技術で、企業価値の向上を目指していきます。

■ IPランドスケープ®の強化

当社のIPランドスケープ®活動は近年強化しており、そのための情報分析件数は2025年度に約37件と飛躍的に増加しました。

これにより、未来を見据えた戦略立案に必要な知見を社内関係者にタイムリーに提供し、イノベーション創出を強力に推進するとともに、引き続き、同規模の情報分析を実施することで、持続的な企業価値向上へと繋がっていきます。

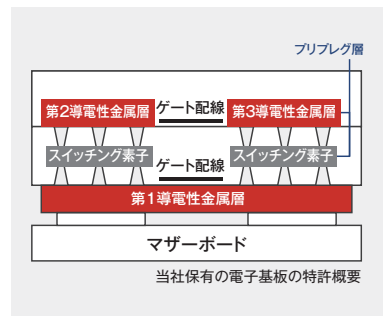


■ オープンイノベーションによるイノベーション協創

当社は、知財ビジネスマッチングを通じて、イノベーション協創を図っています。

この活動により、当社が保有する電子基板特許について、名古屋大学発ベンチャー称号を授与されたスタートアップ企業へ特許実施ライセンスを供与しました。

当社が保有する特許と外部のアイデアや技術を組み合わせることで、新たな価値創造につながり、イノベーション協創による社会価値と企業価値の向上を実現していきます。



■ 若手技術者の育成

2023年度から若手育成・意欲向上のため、「特許出願若手MVP賞」を導入し、2025年度は研究開発部門、生産技術部門の全部署から受賞者を輩出しました。

この制度により、技術者の知的財産活動の意欲が向上し、知的財産創出を担う人財の育成を通じて、技術力の向上を図っていきます。



■ 発明表彰連続受賞

愛知県発明表彰につきましては、2017年度より応募を開始して以来、当社は9年連続して愛知発明賞を受賞しています。これからも次世代技術の創出に挑み続け、持続可能な社会の実現をリードしていきます。

年 度	受賞技術の名称
2025年	内燃機関の再循環排気ガスの冷却通路切替弁
2024年	燃料電池システム用エア制御弁
2023年	ハイブリッド車用燃料タンク封鎖弁
2022年	カーボンニュートラル対応電動ポンプ
2021年	ADC12合金セミソリッド鑄造
2020年	EGR用二重偏心弁
2019年	扁平型燃料タンク用燃料ポンプモジュール
2018年	北米LEV-III規制対応キャニスタ
2017年	高効率電動ポンプのインペラ

サプライチェーンマネジメント

サプライヤーの皆さまとのパートナーシップ深化で より良いものづくりを実現

基本的な考え方

当社は内燃機関領域で培ってきた技術基盤を活かし、エンジンシステムサプライヤーへの進化を目指しています。この変革を実現する上で、サプライチェーンの強化は不可欠な経営基盤です。特に製品競争力の源泉となる高品質かつ安定した供給体制の確立、カーボンニュートラル社会の実現に向けた脱炭素対応、さらには新たな価値を生み出す技術共創の推進は、いずれも当社単独ではなく、仕入先との連携によって達成するものです。

当社は、サプライヤーの皆さまを「価値共創パートナー」と位置づけ、MMK(もっとものづくり強化)活動やMCK(もっとカーボンニュートラル強化)活動を通じて、グローバルサプライチェーン全体の競争力向上・共存共栄に取り組んでいます。こうした取り組みは、外部環境の変化に対する強靱性を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上にもつながっています。

当社にとってサプライチェーンは、単なる調達基盤ではなく、「競争力の源泉」であると同時に、「共に社会的価値を生み出すための基盤」であり「サステナビリティ実現の基盤」です。今後もパートナーとしての連携を一層深化させることで、持続的な成長と社会課題の解決を両立していきます。

当社は、サプライヤーの皆さまと同じ方向を向いて持続可能な社会の実現に進んでいただくために調達基本方針を制定しています。

調達基本方針

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1. オープン・ドア・ポリシーに基づく公正な競争 | 4. 各国の法令・規制等の遵守 |
| 2. 相互信頼・研鑽に基づく中長期の安定取引と繁栄 | 5. 地球と人類の持続可能な共生の実現 |
| 3. 良き企業市民を目指した現地化の推進と地域貢献 | |

上記をもとに当社は2024年より事業活動の持続可能性への取り組みとして、「取引先サステナビリティガイドライン」、「グリーン調達ガイドライン」を策定、グローバルに全拠点展開し、サプライヤーの皆さまへ期待を伝えるとともに、基本取引契約に織り込み、サプライチェーン全体で活動を推進するとともにアンケート等によりガイドラインの遵守に取り組んでいます。基本的な考え方およびガイドラインの詳細はHPをご参照ください。

サプライチェーン強化の重点テーマ

■ 燃料ポンプモジュール事業譲受への対応とカーボンニュートラル活動強化 (MCK活動)

2025年度の重点テーマは、燃料ポンプモジュール事業譲受をサプライヤーの皆さまと共に早期により競争力の高い形態に整え、グローバル愛三の最適生産物流体制に取込み、それぞれの強みを活かした更なる「技術革新」「稼ぐ力」を創出することでした。

ブランド切替や生産委託を経て自社生産化は着実に進んでおり、今後は製品種類の集約・物流・生産体制の再編へと進めていきます。サプライチェーン全体で続けてきたMMK活動の経験を活用し、より競争力の高い製品を提供していきます。

また同様に、当社は2023年度よりMCK活動を推進しています。Scope3は主にサプライチェーン全体でCO₂排出量削減を目指す具体的な活動で、2025年は、仕入先へも活動を拡大、環境展を通じ、当社の取り組みやお取引先の好事例を共有し、活動の活性化を実施してきました。

当社はこれらの活動をサプライチェーン全体の意識を高めて両輪で進め、中期経営計画およびVISION2030の達成に向けて取り組んでいます。



パートナーシップ深化とガバナンス・リスク対応

当社は毎年4月に「仕入先総会」を開催し、当社の年度方針、取り組み項目をサプライヤーと共有し、相互理解を深め、長期的な信頼関係の構築を目指しております。また、優秀な成績を収めたサプライヤーを称え表彰しています。



■ 適正取引の推進

当社は「パートナーシップ構築宣言」にて公表しているとおり、受託中小企業振興法に基づく振興基準に則り、適正取引を推進しています。

毎年の期待値活動を通じて、サプライヤーと重点取り組みテーマや困りごとを対話しています。

昨今のあらゆる物・サービスの価格上昇に直面し、一層の対話の重要性が増していると認識しており、積極的なコミュニケーションを図り、適正取引を推進していきます。

■ サプライチェーン品質

当社では数年前よりMMK活動を開始し、取引先が当社向けの製品生産においてお困りのことがないかを積極的にヒアリングして、サプライヤーの皆さまの困りごとを解決してきました。

2025年からは当社がサプライヤー取引先の中に入り、現地現物で取引先の考え、つくり方を理解し、提案する「協働ものづくり活動」を実施しています。サプライヤーの皆さまの実態を熟慮、愛三も支援しながら、ともに品質向上・現場力向上を実現できる、取引先のペースで無理なくレベルアップ出来るよう協働活動を拡大していきます。

品質マネジメント

■ 基本的な考え方と方針

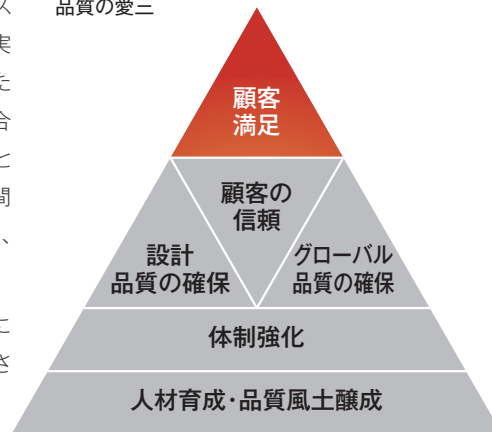
当社は長年自動車の重要機能部品メーカーとして、国内外のお客様から信頼を得てきました。これまで培ってきた技術力とものづくりへの誇りは、「品質の愛三」として社内に脈々と受け継がれており、VISION2030が目指す未来においても、当社グループを支える重要な基盤であると考えています。

自動車産業が大きな変革期を迎える中においても、品質を支える原点は「人」であるとの認識のもと、従業員一人ひとりの品質意識の向上と、それを支える仕組みづくりを継続的に推進しています。

こうした考えのもと、2025年度は、品質スローガンとして、「源流に立ち返り、みんなで実現『品質の愛三』」を掲げました。過去に発生した不具合の再点検やトラブルの振り返り、不具合の疑似体験を通じて品質意識の再徹底を図るとともに、QCサークル活動の活性化により部門間のコミュニケーション強化と人財育成を推進し、全員参加による品質向上に取り組みました。

今後も「品質の愛三」の理念のもと環境変化に柔軟に対応しながら、より一層お客様から信頼される品質の実現に取り組んでいきます。

品質の愛三



■ 推進体制と目指す姿

当社が生産する製品は、自動車の「走る・曲がる・止まる」といった重要機能を支えるものであり、品質不良はお客様の安全や安心に直接影響を及ぼす可能性があります。このため全社一体で品質向上に取り組んでいます。

品質風土の醸成に向けては、人材育成の基本はQCサークルと考えており、先人たちが築いてきた不具合未然防止の知見や過去の事例を、映像や教材を通じて分かりやすく共有し、次世代への確実な継承を進めています。さらに、QCサークル活動をはじめとする職場内外でのコミュニケーションを活性化し、現場の気づきや課題、改善の工夫を双方向で共有することで、従業員一人ひとりが品質を自分ごととして捉え、主体的に考え行動できる環境づくりを進めています。今後も、品質人材の育成と品質を重視する風土づくりを一層進めることで、お客様から信頼される品質の実現を目指していきます。

■ IATF16949による品質保証システム(QMS)

当社は、IATF16949に基づく品質マネジメント体制のもと、各プロセスを着実に運用するとともに、PDCAサイクルを継続的に回すことで、品質の維持・向上とお客様満足度の向上に取り組んでいます。

また、内部監査員による監査・指導を通じて、潜在的な課題の早期把握と改善の定着を図り、品質マネジメントの実効性を高めています。加えて、国内外の拠点でIATF16949認証を取得し、グローバルで統一した品質基準のもと、安定した品質の提供に努めています。



IATF16949認証取得状況

■ 品質の愛三の取り組みー品質意識改革・過去トラ伝承ー

当社は、品質月間を品質意識向上の強化期間と位置づけ、品質方針の再確認や事例共有、品質教育を通じて、グループ全体の品質意識の浸透を図っています。また、過去に発生した品質トラブルについては、原因分析や再発防止策に加え、判断の要点や注意すべき兆候を整理し、実践的な教訓として継承しています。

こうした取り組みにより、過去の知見を組織知として蓄積し、継続的な品質向上と再発防止の徹底につなげています。

さらに、各種施策の実効性を高めるため、品質展示会を通じて品質に対する気づきを促し、品質ギャラリーで学びの定着を図るとともに、品質文化の浸透と品質人材の育成を推進する施設「品質道場」において実践力の強化に取り組んでいます。加えて、海外拠点においても品質道場の設置を進めるなど、これらの取り組みをグローバルに展開しています。

今後も、グループ一体となって品質力のさらなる向上に努め、グローバルで信頼される品質の実現を目指していきます。



品質トラブルの経験と教訓を継承する伝承活動の様子



クイズ形式で異常発見のポイントを学ぶ様子



品質の重要性を体験的に学ぶ人財育成施設（品質道場）

品質マネジメント

愛三グループの品質保証活動

■ グローバルな愛三品質と海外拠点とのコミュニケーションープレグローバル品質会議(AGQC)ー

当社グループでは、国内マザー工場と海外拠点が密接に連携し、グローバルで同一品質の確保に取り組んでいます。国内マザー工場は、品質基準や標準作業、改善ノウハウの蓄積・展開を担う中核拠点として機能しており、海外拠点とは定期的な情報共有や現地支援を通じて、品質課題の早期把握と迅速な是正を進めています。

また、拠点間コミュニケーションの強化にも目を向け、昨年は日本において品質会議を実施し、各拠点の品質課題や改善事例を共有するとともに、今後の品質向上に向けた重点施策について認識を合わせました。こうした取り組みにより、製造条件や市場要求の違いを踏まえたきめ細かな品質管理を実現するとともに、トラブル事例や再発防止策の横展開を進め、グループ全体での品質レベル向上と不具合の未然防止につなげています。

今年は海外拠点であるインドネシアにおいて本会議を開催し、現地との連携をさらに深めながら、グループ全体の品質向上を一層推進していきます。



海外拠点の従業員



品質会議の様子

MESSAGE



Aisan Industry Czech s.r.o.
Quality Control Assistant Manager

David Mičoch

参加者の声

グローバルでの品質会議への参加を通じて、多くの新たな知見を得ることができました。各工場の品質課題や改善事例、品質管理の取り組みを共有することで、不具合の再発防止や品質向上につながることを改めて実感しました。今後も継続的な情報交換を行いながら工場間の連携を深め、グローバルでの品質向上に取り組んでまいります。

■ 2025年度 得意先品質保証表彰

当社では、グローバルでの調達最適化を推進し、完成品は各地域の現地拠点で組み立てるとともに、部品も同地域から調達する体制を構築しています。こうした生産・調達体制のもと、地域をまたいだ同一の品質を確保し、安定的に維持していくことが重要であると認識しています。

このため、日本の本社機能と各地域拠点が密接に連携するとともに、地域拠点間においても迅速な情報共有と相互連携を図り、品質課題への早期対応と継続的な改善に取り組んでいます。こうした継続的な品質向上活動が評価され、国内外のお客様より品質賞を受賞しています。



拠点	得意先	受賞内容
HIC	現代自動車(GENESIS)	品質優秀協力会社認定
AIK	ホンダ	Excellence in Quality & Delivery Award
ANI	ヤマハ発動機	品質優良賞
ANI	スズキ	Best Partner賞
ATA	トヨタ自動車	品質優良賞、VA・SSA特別貢献賞
AFA	トヨタ自動車	品質協力賞

■ 2026年度 品質基盤方針と品質スローガン

当社は、2026年度の品質基盤方針として

お客様第一の体質醸成

グローバルでの品質機能

品質愛三は私たちの約束

盤石な愛三品質機能

を重点取り組みとして掲げています。これらの方針のもと、品質を企業活動の根幹に据え、お客様に安心と信頼をお届けできる体制の強化を進めています。

■ お客様・仲間の安心と信頼に応える『品質の愛三』

品質スローガンとして、お客様・仲間の安心と信頼に応える『品質の愛三』を全社員に発信し、品質を全員で支える企業風土の浸透を図っています。今後も、従業員一人ひとりが品質への責任を自覚し、グローバルで一貫した品質向上に取り組むことで、より一層信頼される企業を目指していきます。

03 | サステナビリティ経営の推進

Promotion of Sustainability Management

長期視点でマテリアリティを特定し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

/ Contents

サステナビリティ経営	43
環境マネジメント	47
TCFD提言に基づく情報開示	50
人的資本経営	52
安全衛生・健康経営への取り組み	55
DX推進の取り組み	56
ステークホルダーエンゲージメント	57

サステナビリティ経営 日比野CROメッセージ

当社は、「企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する」という経営理念のもと、社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指して事業活動を進めてきました。



私はこれまで、生産技術および調達部門において国内外の拠点運営に携わり、供給網の変動や品質課題への対応を経験してきました。特に海外拠点における生産立ち上げや現場改善では、不確実な環境下で安定した品質と供給を確保することの難しさを実感してきました。不良品を市場に流出させることは顧客の信頼を損なうのみならず、機会損失を含め企業価値に大きな影響及ぼします。こうした経験から、リスクは未然に防ぐとともに、万が一発生した場合にも適切に抑え込み、再発を防止する仕組みを構築することが重要であると認識しています。このような考えに基づき、2026年よりCROとして当社のリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

■ 事業環境の変化と価値創造におけるリスク認識

近年、気候変動への対応、資源循環、人的資本への投資に加え、これらを支えるコーポレートガバナンスの強化など、企業に求められる役割は大きく広がっています。私たちは、こうした社会からの要請を企業価値に影響を与える重要なリスクおよび機会と位置づけ、サステナビリティを経営の中核に据えた価値創造に取

り組んでいます。

現在、自動車産業は大きな変革期にあります。電動化の進展が続く一方で、エネルギー事情やインフラ整備の状況、各国の政策・規制動向により、市場環境は地域ごとに異なっています。当社はこうした変化を中長期にわたる移行プロセスとして捉え、不確実性を踏まえたリスク評価を行いながら、事業ポートフォリオの最適化や生産体制の柔軟性向上を通じて、多様化する市場ニーズに柔軟に対応できる事業基盤の構築を進めています。

■ 事業戦略におけるリスクマネジメント

内燃機関領域を、移行期における重要な収益基盤と位置づけ、燃費向上や排出ガス低減に貢献する技術の高度化を継続していきます。一方で、内燃機関市場は縮小過程にある中で、プレイヤーの退出が想定ほど進まない場合には価格競争の激化や収益性低下といったリスクが顕在化する可能性があります。当社はこうしたリスクを踏まえ、需要動向や競争環境を継続的にモニタリングし、収益構造の最適化を図ることで、安定的な収益確保に取り組んでいます。

また、長年培ってきた適合技術や制御技術を活かし、各国の規制や市場ニーズに的確に対応することで、グローバル市場における競争優位性の維持・拡大を図ります。

電動化領域は将来の成長を支える重要な事業機会と位置づけています。環境性能に優れた製品やシステムの開発を進めるとともに、技術、人財、設備への投資を継続し、次世代モビリティ社会を支える事業基盤の構築に取り組んでいます。

その一方で、電動化の進展については技術選択や市場の立ち上がり速度、各国の政策・規制動向などに不確実性が大きく、投資回収の時期や規模が変動するリスクも認識しています。当社はこうした不確実性を踏まえ、投資の優先順位やタイミングを柔軟に見直しながら、リスクとリターンのバランスを適切に管理しています。

内燃機関領域と電動化領域の双方を強化することで、不確実性の高い事業環境下でも価値を創出できる、レジリエンスの高い事業ポートフォリオを目指します。

モノづくりの分野では、地政学リスクや自然災害、需給変動による供給途絶などのリスクに対応するため、少量多品種や変種変量への柔軟な対応を可能とする生産体制の構築を進めています。生産性の向上と資本効率の改善を両立させ、長期的な競争力の強化につなげていきます。

■ 経営基盤としてのリスク管理体制の強化

人的資本については、事業構造の変化や技術の進展に伴い、求められるスキルの高度化や人財不足といったリスクが高まっていると認識しています。こうした課題に対応するため、ソフトウェア領域をはじめとする新たな技術分野へのリスクリングや人財育成を推進するとともに、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを進めてまいります。

さらに、持続的な企業価値向上を支える基盤として、ガバナンスの高度化にも取り組んでいます。取締役会の実効性向上、リスクマネジメント体制の強化、サステナビリティ課題に対する監督機能の充実を通じて、変化の激しい経営環境でも適切な意思決定が行える体制を整備しています。また、重要リスクの把握とリスクの早期検知に向けたKPIの設定およびモニタリングを通じて、経営判断の高度化を図っています。さらに、人的資本や知的財産などの非財務資本に関する情報開示を充実させ、資本市場との建設的な対話を深めていきます。

社会や事業環境が大きく変化する中にあっても、当社は不確実性を前提に経営を行い、リスクを適切に管理しながら変化を成長の機会として取り込んでいきます。収益基盤の強化と将来への投資を両立させることで、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

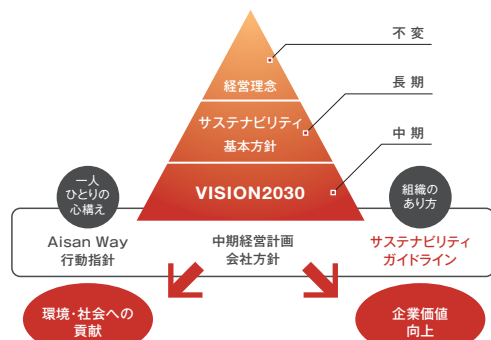
サステナビリティ経営

基本的な考え方

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（CSR）を果たしてきました。持続可能な社会を実現するためには、事業を通じて環境や社会への貢献により積極的に取り組み、経済的価値と社会的価値の両立を目指す必要があると考え、2022年4月、経営理念・VISION2030・従来のCSR基本方針をもとに「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いきます。

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



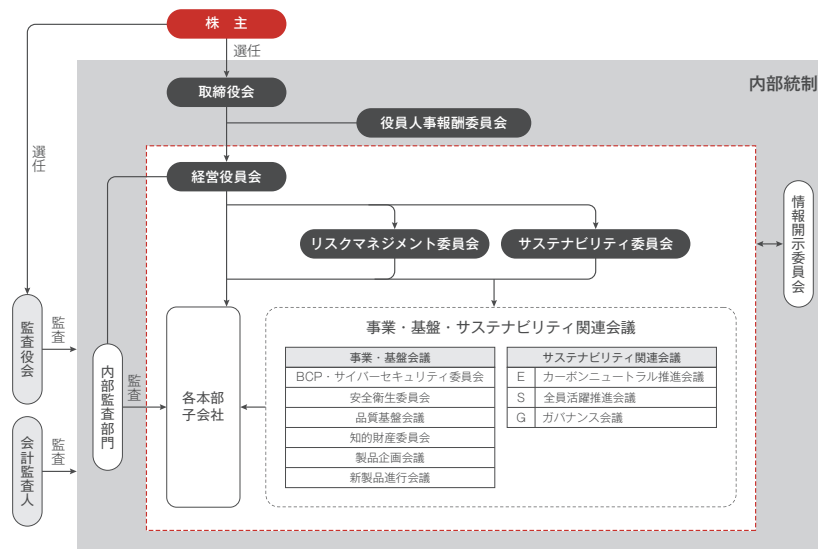
サステナビリティ基本方針

- 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るとともに持続的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティ基本方針に基づき、カーボンニュートラル推進会議（E）、全員活躍推進会議（S）、ガバナンス会議（G）がESGの各活動を取りまとめて、主体的に取り組みを推進しています。

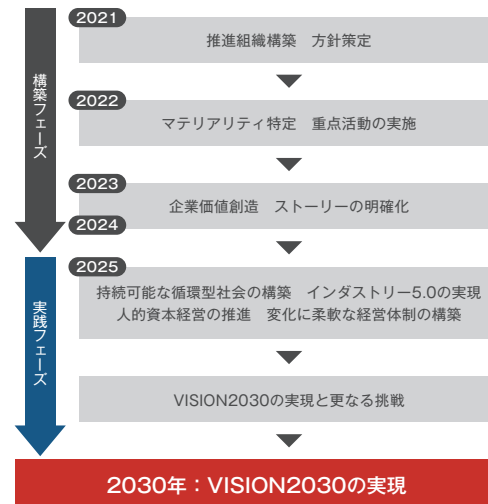
サステナビリティ委員会では関連会議体の活動状況の確認・承認を行っており、取り組みの方向性や適正性について包括したマネジメントレビューを実施しています。



サステナビリティ経営の実現プロセス

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

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。



サステナビリティ経営

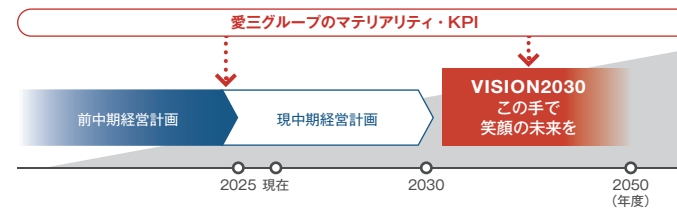
マテリアリティ（重要課題）

当社は、VISION2030で掲げる「この手で笑顔の未来を」の実現に向け、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企業を目指しています。サステナビリティ経営の実践に向けては、50年、100年先を見据えた長期的な視点で、事業活動が社会や環境に与える影響や事業を取り巻くリスク・機会を分析しています。2022年8月のサステナビリティ委員会では、専門家の知見も取り入れながら議論を重ね、その結果、環境、人財・風土、社会、ガバナンスの4つのマテリアリティ（重要課題）を特定するとともに、関連するKPIを設定しています。

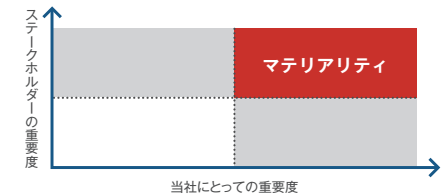
マテリアリティの特定プロセス



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・特定プロセス



愛三グループのマテリアリティ

項目	マテリアリティ(重要課題)	取り組みテーマ	想定されるリスクと機会	ありたい姿	KPI(指標)	実績(2025年度)	目標(2026年度)	KPI(2030年度)	
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	リスク：炭素税等、環境関連規制の 想定を上回る強化 機 会：新規事業領域の拡大	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	6.8万t-CO ₂ ▲36%	6.6万t-CO ₂ ▲37%	▲60%
						Scope3	179.3万t-CO ₂ ▲11%	175.0万t-CO ₂ ▲13%	▲28%
					クリーンエネルギー	再生可能エネルギー	29%	32%	55%
					エネルギー	創エネルギー	0%	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 [*]	▲38%	前年以下	▲5%(原単位)	
				ネイチャーポジティブへの 貢献	水使用量 [*]	▲31%	前年以下	▲5%(原単位)	
					自然と共生する工場	1	1	5工場	
				新分野技術の育成	知的財産蓄積(2023年以降累積特許出願件数)	96件(単年)	86件(単年)	500件(累積)	
					産官学連携	13件	15件	25件	
				ステークホルダーの理解を 深める情報開示の充実	TCFD開示の更新	1回以上／年	1回以上／年	1回以上／年	
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	リスク：従業員育成コストの上昇 機 会：専門人財の獲得機会の上昇	多様な人財が生き生きと 活躍し続ける職場の実現	ものづくり電子人財(単独)	31人	47人	111人	
					女性マネージャー(単独)	10人	11人	20人	
					女性マネージャー(連結)	101人	104人	110人	
					海外拠点幹部(部長職以上) ポストナショナルスタッフ充足率	76%	77%	90%	
					従業員エンゲージメントスコア	53Pts.	56Pts.	60Pts.	
					男性育児休業取得率	86%	86%	90%	
					愛三学園での技能人財育成	20人	22人	22人	
					労働災害度数(休業)	0.47	0.3	0	
					人間ドック受診率	87.0%	93%以上	100%	
					休職者率(メンタル)	0.8%	0.6%以下	0.3%以下	
					喫煙率	21.6%	19%以下	15%以下	
					何でも声掛けできる 相互啓発型の 安全健康文化の構築				

※2019年度比

サステナビリティ経営

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	ありたい姿	KPI(指標)	実績(2025年度)	目標(2026年度)	KPI(2030年度)
S 社会	地域と共生し 持続的社会に貢献	人権、持続可能な調達、 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 機会：多様なバックグラウンドを 持った人材の獲得	地域や社会から信頼される 会社であり続ける	継続的な社会貢献活動(参加延べ人数)	1,552人	1,600人以上/年	1,500人以上/年
				持続可能な調達の実現 (環境問題、人権問題、コンプライアンス などに配慮した事業活動の推進)	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%
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	リスク：企業価値の棄損 機会：新規ビジネス機会の獲得	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
					従業員の意識レベル(コンプライアンス施策)	3.69	3.79	3.79以上
					ヘルプライン認知度	97%	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	99%(単独)	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	Lv3 99%(単独)	100%(単独)	100%
				正確かつ速やかな情報開示 積極的な任意開示	開示基準順守率	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	全社的リスク マネジメント(ERM) 体制構築・運用開始	リスク基準見直し	グループ全体 での着実な ERMの実行
				人命優先(救助・救援)	大規模災害への 対応基準の整備と認知	行動基準 認知	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
				人命最優先(救助・救援) 地域の復旧に貢献 速やかな生産復旧	1週間以内での生産復旧可能な体制構築	◎実践活動3件と防火 防災訓練2回実施 ◎予備品在庫のシェア ◎実践活動3件 ポイントで見える化	◎愛三G火災発生0件 ◎実践活動3件	体制構築/ 維持訓練

外部からの評価

「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定

■サステナビリティ経営の取り組みが国際的な評価を獲得

当社は、2026年6月に初めて下記のESG格付インデックスの構成銘柄に選定されました。

・FTSE JPX Blossom Japan Index

・FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



**FTSE JPX Blossom
Japan Index**



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**

▶ <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

FTSE Russellが提供するESG指数は、企業の環境、社会、ガバナンスへの取り組みを評価し、優れた企業を構成銘柄として選定する世界的なESGインデックスです。特に「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」は、ESG投資の代表的な指数として国内外の機関投資家に広く活用され、日本の公的年金を運用する年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)にも採用されています。

当社グループは、「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、サステナビリティ経営および各種ESG施策を推進しています。

今後も事業活動を通じた持続的な成長と社会の持続可能性の両立を実現するため、積極的な情報開示を通じて企業価値の向上に努めていきます。

環境マネジメント

基本的な考え方

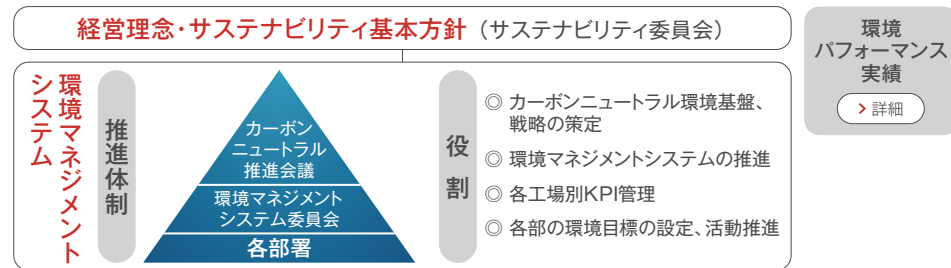
近年、気候変動の深刻化に伴う異常気象や自然災害が増加し、食料・水資源や生態系の安定に懸念が高まっています。2025年に開催されたCOP30では、パリ協定の採択から10年を迎える中、1.5℃目標に向けた取り組みの加速や適応資金の拡充が示されるとともに、森林をはじめとする自然資本の保全に向けた動きも進展しました。

愛三グループは、パリ協定の趣旨に賛同し、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ています。環境負荷の見える化と削減、低CO₂製品の開発、自然資本の保全・再生を推進するとともに、法令遵守を徹底し、透明性の高い情報開示を進めます。



環境マネジメントシステム

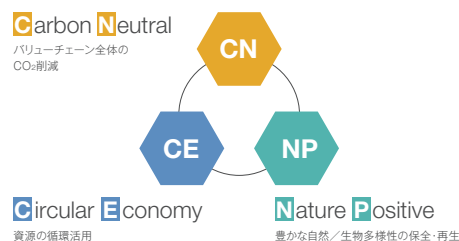
当社は1999年よりISO 14001認証を継続取得し、環境マネジメントシステムを基盤に全社的な環境活動を推進しています。サステナビリティ委員会の下部組織であるカーボンニュートラル推進会議が、環境方針の策定やKPIの進捗管理を担い、活動状況や課題を経営層の意思決定に反映する体制を構築しています。



活動の3本柱

愛三グループは、「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。

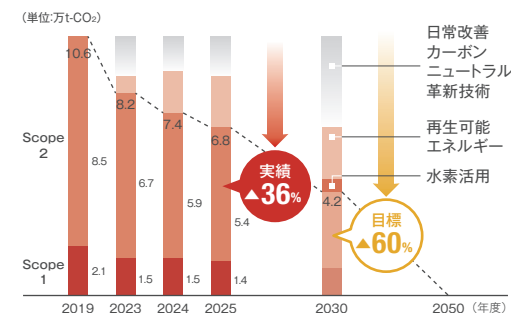
バリューチェーン全体でのCO₂削減、限りある資源の循環活用、そして豊かな自然と生物多様性の保全・再生といった取り組みが相互に連携することで、より高い持続可能性を実現していきます。



カーボンニュートラルに向けた温室効果ガス排出量削減

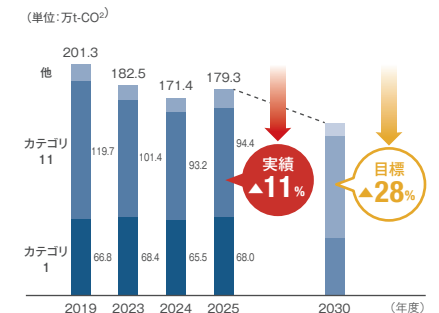
愛三グループは、2030年度までにScope1&2排出量を2019年度比60%、Scope3排出量を同28%削減する目標を掲げています。Scope1&2の削減に向けては、日常改善、生産技術革新、再生可能エネルギーの利活用を推進しています。Scope3については、製品単位のCO₂排出量を見える化し、取引先とともに改善を進めることで、バリューチェーン全体の排出量削減に取り組んでいます。

CO₂ (Scope1&2) 排出量



※算定範囲の見直しを実施したため、2019年度～2024年度の数値を再算定しています

CO₂ (Scope3) 排出量



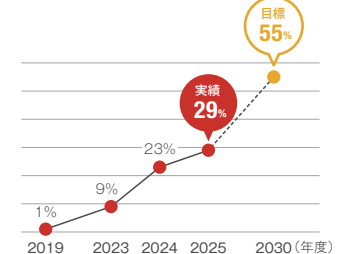
※算定範囲および算定方法の見直しを実施したため、2019年度～2024年度の数値を再算定しています

再生可能エネルギーの利活用とカーボンオフセット

愛三グループは、さまざまな再生可能エネルギーの導入と森林由来のカーボンクレジットを組み合わせ、カーボンニュートラル目標の達成に向けた取り組みを計画的に進めています。

環境価値	主な取り組み
再生可能エネルギー	オンサイト太陽光発電、CO ₂ フリー電力、非化石証書、帯水層蓄熱空調システム
カーボンクレジット	森林由来J-クレジットの活用と地域の森林保全

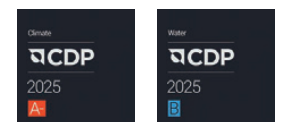
再生可能エネルギー率



CDP※評価の向上

2025年のCDP評価では、気候変動において2022年の「C」から着実に評価を高め、2025年にリーダーシップレベルの「A-」を獲得しました。「水セキュリティ」は、2023年以降「B」評価を維持しています。今後も、環境課題への対応と透明性の高い情報開示を進めていきます。

※CDP: Carbon Disclosure Projectの略
環境分野における国際的な情報開示イニシアティブ



環境マネジメント

カーボンニュートラル&サーキュラーエコノミー 製品ライフサイクル全体で進めるCO₂排出量削減と資源の循環利用

愛三グループは、CO₂排出量の削減と資源の有効活用を相互に関連する重要な環境課題と捉えています。製品ライフサイクル全体を通じて、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを一体的に推進します。取引先をはじめとする関係者との連携を深め、「部品・材料」「輸送・物流」「製造」「廃棄物」の各段階で改善を進めることで、低CO₂製品の提供と持続可能なものづくりに取り組みます。

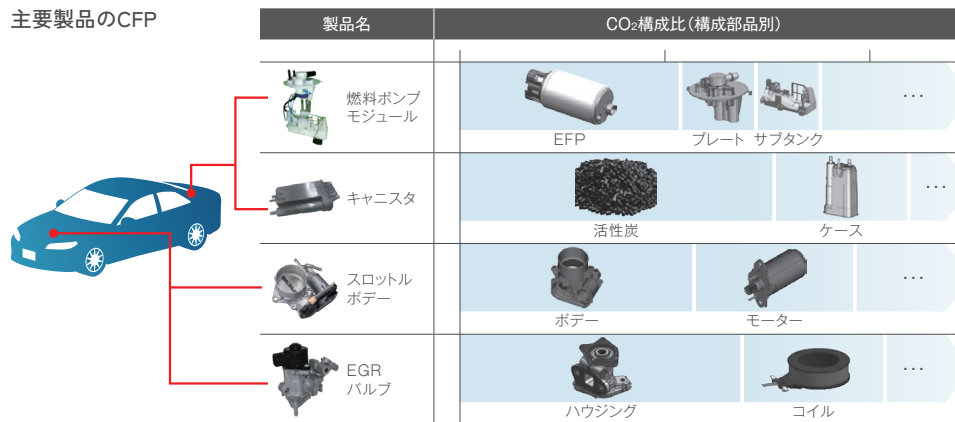


パワートレイン製品の環境対応

当社は、主要4製品のCFP*を算定し、製品ライフサイクル各段階のCO₂排出量を見える化しました。環境情報開示をめぐる動向や得意先からの要請を見据え、2025年度より経済産業省のLCA実証事業に参画し、CFP算定に関する知見の蓄積と将来の情報開示に向けた準備を進めています。

※CFP:Carbon Footprint of Productの略称。算定範囲は、材料・部品調達から製品出荷まで

主要製品のCFP

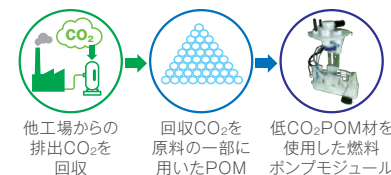


2025年度の主な取り組み

部品・材料 低CO₂材料の採用拡大

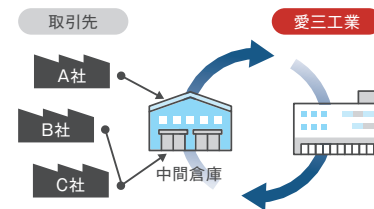
低CO₂樹脂材料への切り替えを進め、材料由来のCO₂排出量を削減しています。さらなる取り組みとして、米国拠点では、北米向け燃料ポンプモジュールに、CO₂由来のポリアセタール樹脂* (POM) を、自動車業界において先駆けて採用しています。

※ポリアセタール樹脂: 高強度・耐摩耗性・寸法安定性に優れたエンジニアリングプラスチック



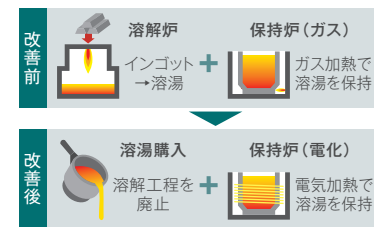
輸送・物流 輸送・物流ネットワークの効率向上

各地域の物流実態に応じて、輸送ルートや輸送方法の最適化、荷姿・積載効率の改善を進めています。これらの活動をグローバルに展開し、輸送距離や運行回数の削減を通じて、物流に伴うCO₂排出量の低減に取り組んでいます。



製造 生産工程の熱マネジメント

ダイカスト工程では、材料調達の溶湯への切り替えで溶解時のエネルギーを削減し、保持炉の電化などを組み合わせ、熱マネジメントに取り組んでいます。また、高効率設備の導入により、CO₂排出量の削減に加え、作業改善と生産性向上を実現しています。



廃棄物 生産資材の減量化

生産技術を駆使した工法・設備・工程の見直しを着実に進め、製造時に発生する樹脂ランナーやアルミ切粉のリサイクル、製造時に消費する水溶性切削液の長寿命化など、生産プロセスにおける資材の減量に取り組んでいます。

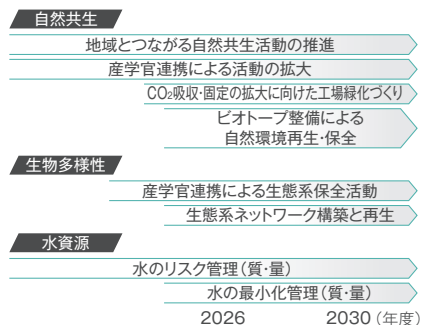


環境マネジメント

ネイチャーポジティブ 豊かな自然／生物多様性の保全・再生

愛三グループは、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、敷地内外における地域固有種保護や生態系ネットワークの構築を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

今後は、産学官および地域住民との連携を一層強化しながら、自然と共生する工場の実現を目指すとともに、TNFDのフレームワークを参考に、自然関連リスク・機会の特定に向けた検討を進めていきます。



2025年度の主な取り組み

産学官共同の自然環境保全活動の推進

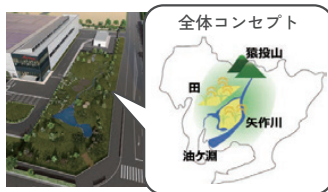
当社と地域の企業・大学・有識者がそれぞれの知見を持ち寄り、河川清掃や外来種の駆除、生きものを活用した環境学習を相互に補完しながら進めています。こうした連携を通じて、各工場でも地域の自然環境に応じた保全活動を進めています。



水辺の生き物観察会

生態系ネットワークの構築と再生

愛三グループは、各拠点と周辺地域の自然環境をつなぎ、生きものが生息・移動できる生態系ネットワークの構築を目指しています。具体化する取り組みとして、Aisanみらい工場にビオトープを設置し、地域に適した生育環境の整備と自然環境の再生を進めています。



全体コンセプト

TOPICS

愛知県 「愛知環境賞 銅賞」受賞

本社周辺の鞍流瀬川における地元4団体の連携と、PDCAを通じて環境保全と環境学習の質を高めている点が評価されました。



特定外来種の駆除

日本ビオトープ協会 「プロアクティブ功労賞」受賞

Aisanみらい工場のビオトープにおける絶滅危惧種の保全や、生態系ネットワークの構築を目指す取り組みが評価されました。



Aisanみらい工場 ビオトープ

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

愛三グループは、エンジン部品メーカーとして温室効果ガス排出量の削減をはじめとする環境課題に真摯に向き合う責任があると考えています。環境活動の3本柱について、階層別教育や国内外の従業員を対象としたeラーニングを実施し、環境意識と実践力を備えた人財の育成を進めています。

また、従業員だけでなく、その家族、取引先、地域住民とともに学び、体験し、行動する機会を設けることで、地域を巻き込んだ環境人財の育成に取り組んでいます。

2025年度の主な取り組み

現場実践の学び場「MCK Base」

「MCK Base」では、省エネルギー設備や改善事例を体験する機会を設け、2025年からは新たにCN活動の指導・支援する「伝道師」を配置しています。伝道師による従業員や取引先への教育と現場支援を通じて、バリューチェーン全体におけるCN活動の定着と深化を進めています。



MCK Baseでの改善定例会

森林保全を通じた環境意識の醸成

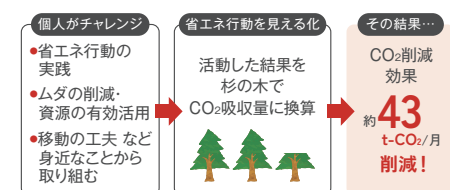
当社が利用する水資源に関わる王滝村の森林由来のJクレジット取得を契機に、当該クレジットを生み出した地域の森林および自然環境の保全・育成活動に直接取り組み、現地での体験を通じて、自然環境への理解を深めています。



王滝村での除伐作業

職場と家庭で広げる環境活動

当社では、職場の省エネ活動に加え、家庭で実践する省エネ行動「エコチャレンジ」に取り組んでいます。環境意識の向上とCO₂排出量の削減につなげ、今後は国内外のグループ各社への展開を進めていきます。



TCFD 提言に基づく情報開示

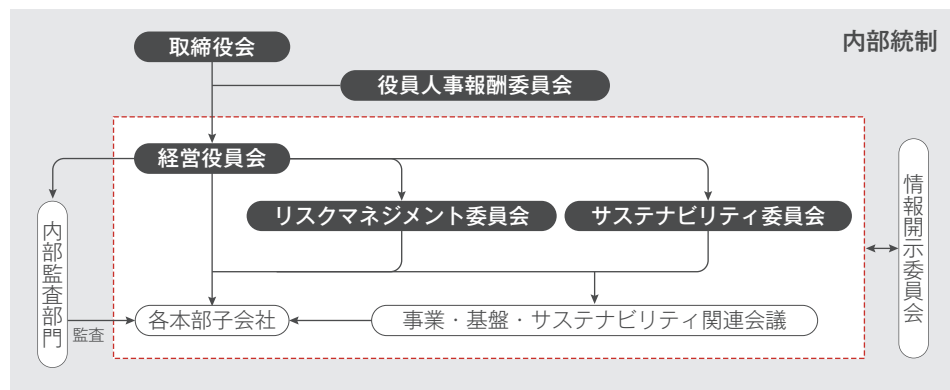
愛三グループでは、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして認識し、2022年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明して以降、気候変動が事業活動および中長期的な企業価値に与える影響について、リスクと機会の両面から分析し、対応を進めています。

今後も、気候変動への取り組みの実効性を高めるとともに、TCFD提言に沿った情報開示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います。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、全員活躍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、気候変動を含む重要事項は少なくとも1回／年以上取締役会や経営役員会に報告し、取締役会の監督を受けています。



2025年度開催実績と主な議題

	取締役会	サステナビリティ委員会	カーボンニュートラル推進会議
開催回数*	1回	3回	4回
議題	●サステナビリティ活動状況	●2025年度重点活動 ●サステナビリティ関連会議体の見直し ●2025年度重点活動年次点検	●TCFD開示内容について ●2025年度算定の状況と課題 ●CFP算定の現状と課題 ●2025年度CN基盤方針進捗

※開催回数：気候変動関連の内容が含まれた回数

戦略

シナリオ分析の前提

愛三グループは、車の電動化の普及の節目となりうる2030年時点に加えカーボンニュートラル目標の2050年の事業影響について、愛三グループ（連結）を対象としたシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析は、不確実な将来に適切に対処することにより、持続可能な競争力の強化を図ることを目指して、1.5℃/2℃および4℃の複数のシナリオを採用しました。この2つのシナリオについて、移行リスクの分析では、主に国際エネルギー機関（IEA）のWorld Energy Outlook2024などを参照し、物理リスクの分析では、主に気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の第6次評価報告書などを参照しました。

	4℃シナリオ	1.5℃/2℃シナリオ
想定される世界	物理リスク拡大 ●異常気象による被害の拡大 ●現状を上回る対策をとらなければ、2100年までに3.3～5.7℃上昇（産業革命時期比）	移行リスク拡大 ●政策や市場の変化によるリスクの拡大 ●厳しい対策をとれば、2100年までに1.0～2.4℃上昇（産業革命時期比）
代表シナリオ	移行リスク ●STEPS（Stated Policies Scenario） 各国が公表しているエネルギー政策を反映したシナリオ 物理リスク ●SSP* 5-8.5 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	移行リスク ●NZE（Net Zero Emissions by 2050 Scenario） 2050年世界ネットゼロを達成するためのシナリオ ●APS（Announced Pledges Scenario） 有志国が宣言した野心を反映したシナリオ 物理リスク ●SSP* 1-1.9 持続可能な発展の下で気温上昇を1.5℃以下におさえるシナリオ

※SSP：共通社会経済経路／Shared Socio-economic Pathways

シナリオにおける社会像

1.5℃/2℃シナリオでは、炭素税の導入やGHG排出規制の強化・厳格化など、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でのCO₂排出削減が強化・厳格化されることを想定しています。その結果、新車販売の中で、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、4℃シナリオでは、地球温暖化が進行することで、自然災害の頻発化・激甚化・長期化が進み、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

愛三グループでは、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、愛三グループにとってのリスクと機会を整理しました。長時間軸として2050年を想定した、各国・地域の状況や事業内容を踏まえたリスク・機会の抽出を行いました。その中で、特に重要度が高いと判断した項目についてそれぞれの2030年度における財務影響の評価を行い、リスク軽減と機会創出の対応に取り組んでいます。

TCFD 提言に基づく情報開示

気候変動リスク・機会と対応

区分	内容		時間軸	影響度	愛三グループの対応	
移行リスク	政策・法規制	温室効果ガス排出規制	エネルギー政策強化と再エネ使用による製造コストの増加	中期～長期	中	① 徹底的なムダ取り改善 ② 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	① エネルギー使用の高効率化 ② 再生可能エネルギーの導入 ③ 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	① 低CO ₂ 材の採用 ② 廃棄物低減・リサイクル ③ 仕入先とのCO ₂ 改善活動
	技術	低・脱炭素製品の需要拡大	新分野の移行遅延による投資コストの回収遅れ	中期～長期	中	① 環境変化を考慮した将来製品の事業企画とリソースの重点投入
	市場	顧客価値観の変化	電気自動車（BEV）の増加によるエンジン部品の販売量減少 ^{*1}	中期～長期	大	① 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
物理リスク	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	① CO ₂ 削減の取り組みによる評価機関スコア向上（CDP等）
	急性	自然災害の頻発・激甚化・長期化	サプライチェーンの寸断による一時的な生産停止	中期～長期	中	① BCP体制のさらなる強化 ・在庫管理の精度向上 ・サプライチェーンBCPの継続
	技術	電動化の加速と業界再編	基幹製品のシェア増加	～中期	大	● 競合に対する優位性確立 ① 次期型ダントツ製品への切替 ② ものづくり強化（マルチ組付け）
	市場	低炭素製品の拡張・開発	水素エネルギー活用拡大に伴う水素供給ユニットの収益増加	中期～長期	中	① 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	① 「軽量／高効率／低コスト」なシステム・コンポーネントの提供 ② 固有技術を活かした製品開発 ③ 将来製品生産工場の新設 ④ 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 ① アンモニア供給系コンポーネント ② 小型FCモジュール	
機会	市場	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） ① 合成燃料／バイオ燃料対応製品

※1 台数前提は2℃シナリオにて算出 ※2 FFV：Flexible-Fuel Vehicle

【時間軸】短期：～2026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

財務影響

【1.5℃（2℃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他による2030年の影響額（リスク）を約210億円と想定しました。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年の影響額（機会）を約230億円と想定しました。

【4℃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年の影響額（リスク）を約6億円^{※1}と想定しました。

※1 愛三単独の影響

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、さまざまな部署から構成されるリスクオーナーより定期的に意見を集約し、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

外部環境を踏まえ、当社の中期経営計画（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いきます。

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）

人的資本経営

対話を積み重ね、挑戦と成長を加速させる人的資本経営

2030年の目指す姿に向けた人的資本経営への思い

自動車産業が大きな転換点を迎える中、当社が2030年に向けて持続的な成長を実現するためには、事業の変革と同時に、人と組織の変革を進めることが不可欠です。変化の先を見据え、新たな価値を生み出す源泉は、設備や技術だけではなく、一人ひとりの意志と挑戦にあります。だからこそ私たちは、従業員を企業価値創造の中心に据え、自律的に学び、考え、行動する人財が互いを認め合い、力を活かす組織づくりを進めています。

当社は中期経営計画において、「人的資本経営の推進」を重要な経営課題と位置づけ、「風土改革」「人財変革」「全員活躍」を柱として取り組みを進めています。

さらに2026年1月には全員活躍推進部を新設し、風土改革、人権尊重、キャリア形成支援、両立支援などを横断的に推進する体制を強化しました。

これからも対話を大切にしながら、一人ひとりの挑戦と成長を後押しし、全員活躍を通じて新たな価値創造と持続的な成長を実現していきます。

体系図と重点取り組み



※MMK：もっともののづくり強化

主要KPIと主な取り組み

3つの柱		KPI			
主な取り組み		項目	2025年	2027年	2030年
風土改革	困難な課題にチャレンジする職場風土への変革 ◎ 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） ◎ 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）	86.0%	87.0%	90.0%
人財変革	事業拡大の要となる専門人財の獲得と育成 ◎ 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） ◎ 自律型人財の育成に向けた教育充実 ◎ グローバル人財の発掘・育成	ものづくり電子人財 ※改善へ活用できる品質を守る電子人財	31人	63人	111人
		デジタル人財（単独） ※会社全体のDXを促進する人財	75人	110人	220人
多様な人財活躍	多様な人財の活躍によるイノベーションの創出 ◎ 自律的なキャリア形成支援 ◎ 多様な働き方を可能にする人事制度 ◎ 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）	101人	105人	110人
		海外拠点幹部（部長以上）ポスト ナショナルスタッフ充足率（連結）	76.0%	78.0%	90.0%

風土改革のための具体的な取り組み

対話文化を醸成する「カタリバ」

「カタリバ」は、経営層・幹部と従業員が直接向き合い、会社の目指す姿や職場の課題、日々の仕事を通じて感じている思いを率直に語り合う対話の場です。変革期において大切なのは、経営の方針を一方的に伝えることなく、現場の声に耳を傾け、互いの考えを共有しながら、次の行動につなげていくことです。対話を重ねることで、従業員一人ひとりが会社の変化を自分ごととして捉え、安心して意見を発信し、挑戦できる風土を育てていきます。



全社施策第3弾

FY25実績

実施回数 **90** 回以上
参加人数 **1,500** 人以上

健全で緊張感ある労使協働による関係の進化（未来共創）

当社は、人的資本経営の推進において、従業員の声を経営に活かす対話の仕組みが不可欠であると考えています。

その一環として、従来の労使協議の枠にとどまらず、経営課題と現場課題をつなぎ、会社と労働組合が具体的な行動につなげるための対話の場「労使未来共創会議（通称：労使共）」を、年間を通じて定期的に開催しています。

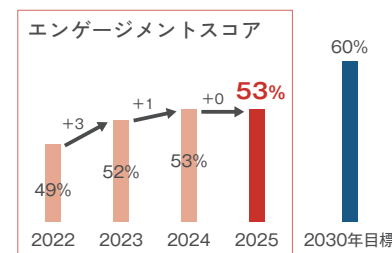
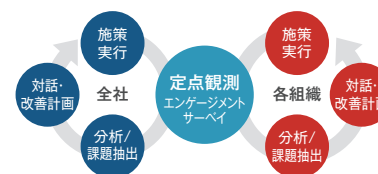
2025年度より労使共では、重点4製品を世界No.1にするために、「稼ぐ力」と「現場力」の更なる強化を最重要テーマに設定し、各部門の労使が具体的なアクションプランとKPIを策定した上で、現場の一人ひとりの主体的な考動を通じて、全社課題解決や魅力ある職場・会社づくりに労使一丸となって取り組んでいます。

今後も「労使相互信頼、相互責任」の考え方のもと、健全で緊張感ある労使関係を維持・強化しながら、次への成長に向けた労使共通の取り組みを、より実効性の高い内容へと進化させていきます。



エンゲージメント調査

エンゲージメントスコアは、従業員一人ひとりが働きがいや成長実感を持ち、組織の目指す方向に共感して挑戦できているかを映し出す重要な指標です。当社では、現場の声を経営や組織運営に活かす起点とし、課題を可視化し、対話と改善を重ねることで、従業員と会社がともに成長する好循環を生み出していきます。その結果、調査開始時からスコアは4pt向上しており、挑戦と成長を後押しする風土が着実に育まれています。



人的資本経営

人財変革のための具体的な取り組み

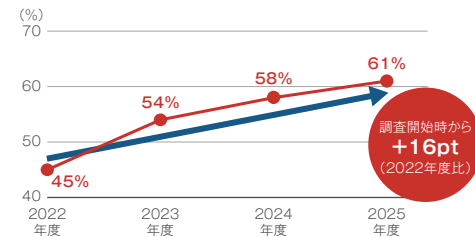
自律的な学びと挑戦を支える新たな教育体系

当社では、「自律的に学び、考え、果敢に挑戦する人財」の育成に向けて、従来の選抜・指名を中心とした教育から、従業員一人ひとりが主体的に学びを選択し、挑戦できる教育体系への変革を進めています。学びを「与えられるもの」から「自ら選び、成長につなげるもの」へ転換することで、一人ひとりの成長意欲と行動変容を促しています。

新教育体系の導入にあたっては、学習管理システム「愛三マナビバ」を整備し、従業員が興味や成長課題に応じて学びを選択できる環境を整えとともに、上司・従業員向けの説明会や継続的な情報発信を通じて、自律的な学びの必要性を共有し、職場全体で従業員の学びと成長を後押しする体制づくりを進めました。こうした取り組みにより、従業員が主体的に学び、自らの成長につなげる意識や行動の変化が着実に広がっています。

学びや成長機会に対する従業員の実感

「自身の学びや成長につながる機会に恵まれている」と回答した割合



※出所:従業員エンゲージメント調査

※設問:「愛三では、自身の学びや成長につながる機会に恵まれている」の肯定的回答割合

※対象:新教育体系対象者

キャリア形成を支援する「Aisanキャリアキャンパス」

従業員一人ひとりが主体的に学び、挑戦し続けるためには、まず自分らしいキャリアを描き、その実現に向けて必要な学びや成長を考えることが重要です。当社では、キャリア自律支援施策「Aisanキャリアキャンパス」のもと、従業員が自身の強みや価値観、将来のありたい姿を考え、自分らしいキャリアを描けるよう支援しています。

世代別キャリアデザイン研修やキャリアデザイン動画の展開に加え、社内では活躍する多様なロールモデルとの対話の場である「キキバ」の実施など、多様なキャリアの可能性や学ぶ意義に触れる機会を創出しています。こうした取り組みを通じて、従業員が自身のキャリアを自分ごととして捉え、学びや挑戦につなげる行動変容を後押ししています。



製造現場の自動化を支える「電子テクノロジークラス」

電動化・ソフトウェアの進展に伴い、全社で電動化製品に対応できる人財育成を進めています。愛三学園の電子人財育成講座「電子テクノロジークラス」では、電子回路や制御、デジタル技術の基礎を学び、最新技術の応用や品質維持に必要な能力を養います。また、労働力不足や働き方改革に対応し、デジタル技術を活用した業務効率化やものづくり改善を推進できる人財を社内に配置しています。



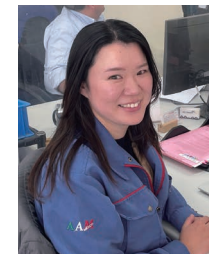
海外事業の拡大を支える人財基盤の強化

海外売上拡大に伴い、現地で活躍できる駐在員や日本から支援できる人財の育成が重要性を増しています。

当社グループでは、グローバル人財の育成に向けて、語学力や異文化理解を高めるグローバル講座や異文化研修、赴任に必要な知識・スキルを習得する赴任前研修を実施しています。また、意欲や素養のある人財に短期間の海外勤務を提供する海外トレーニー制度の導入を目指し、2024年からトライアルを開始、2025年度には6名を派遣しました。

さらに、海外拠点の自立化を促進するため、短期留学制度や出前教育を通じてナショナルスタッフの育成を進め、幹部職の現地化を目指しています。こうした取り組みを通じて、グループ全体の持続的な成長を支える人財基盤の強化を推進しています。

グローバルに活躍する社員の声



事務総合職 生産・物流本部グローバル生産管理部生産企画室 平野 里奈

学生時代から海外で働くことを目標に、プレ赴任や赴任前研修を通じて準備を重ね、メキシコ拠点へ赴任しました。赴任後はナショナルスタッフの自立化支援や日本との橋渡し役を担いましたが、語学だけでは解決できない課題や文化・価値観の違いに戸惑う場面も多くありました。

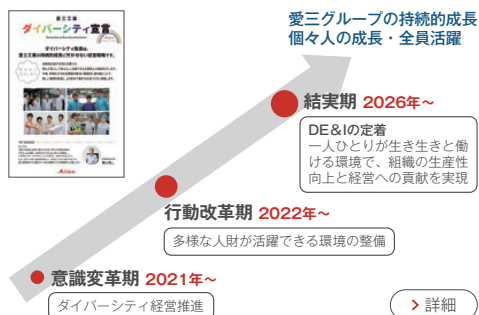
現場で対話を重ねながら信頼関係を築き、課題解決に取り組んだ経験は、グローバルな視点や多様な人財と協働する力を育んでくれました。今後もその経験を活かし、グローバルに活躍できる人財を目指していきます。

人的資本経営

多様な人財活躍のための具体的な取り組み

当社は、DEIの推進を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、多様な人財が個性や能力を最大限発揮できる環境を整備しています。2021年に策定した5か年計画を達成し、組織文化の進化に向けた土台を築きました。さらに2030年に向けて、DEI推進のロードマップの見直しを行い、具体的な戦略と施策を通じて、経営に寄与する強力な原動力となることを目指してまいります。

DEI推進ロードマップ



女性活躍と両立支援の推進

当社は女性活躍を重要な経営課題と位置づけ、アンコンシャスバイアス研修、交流会、セミナー等を通じ、職場環境の改善に尽力してきました。2025年度は、女性の視点を取り入れた環境整備のため、河村電器産業株式会社の女性工場長を招いて改善提案をいただき、女性社員の意見も踏まえ、自分たちが使いやすい休憩室・トイレの改修をはじめとした、より働きやすい環境整備を実施しました。また、「ライフ休暇制度」の導入、生理痛体験会、女性取締役との交流会等により、女性社員の働きやすさと活躍支援を強化しています。



改修した本社工場休憩所



生理痛体験会

障がい者活躍支援

当社は障がいを持つ社員が共に成長できる職場環境づくりを目指し「働きやすい職場環境づくり」「能力開発、モチベーション向上」の2つの柱で推進しています。2025年度は、特別支援学校を見学し、指導法に関する知識習得と体制強化を図りました。これにより、障がいを持つ社員への理解を深め、適切なサポート体制の構築に活かしています。耳の聞こえにくい人を対象とした、手話通訳を付けて行う「ダイバーシティ交流会」では、リスクリングや未来像の議論を通じて相互の理解とエンゲージメント向上を図っています。

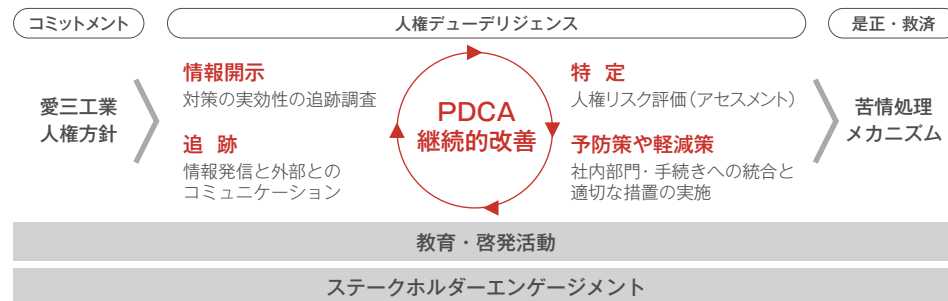


交流会ポスター

人権尊重経営の推進

当社は人権尊重を企業活動の根幹に位置づけ、「愛三工業人権方針」に基づいて人権尊重の働きかけや取り組みを推進しています。人権に関する理解促進を目的とした教育・啓発活動の実施に加え、多様な人財が活躍できる環境の整備、ハラスメント防止の徹底、相談体制の充実などに取り組んでいます。今後も人権尊重の視点を経営や事業活動に反映しながら、従業員一人ひとりがお互いを尊重し、多様性を強みとして活かせる職場風土の醸成を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。

人権尊重推進のフレームワーク



グループ全体で進める人権尊重経営

2025年度は国内グループ会社への展開を強化し、当社の人権リスクの優先課題である「ハラスメント」および「多様な人財活躍」に関する教育を実施、グループ全体の人権意識向上を図っています。人権講演会には、従業員、グループ会社、仕入先を対象に、人と経営研究所所長の久大保寛司氏により「働き方を見つめ直す」と題し、組織風土改革について講演を行いました。その他にも、LGBTQ+の理解促進の研修会も実施し、ハラスメントのリスク低減や多様性を尊重する職場環境の実現に努めています。



人権尊重講演会



グループ会社教育

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、仕入先に対して『取引先サステナビリティガイドライン』および『サステナビリティチェックシート』を展開し、現状を確認するため訪問を行い、技能実習生を含む人権課題について共有しました。訪問先では生産現場の従事者から日常の取り組み状況を確認するとともに、技能実習生の有無や雇用状況等について実地確認を行いました。訪問を通じて、さまざまな立場の方々が対等な立場で対話ができる環境を整えていくことが人権尊重経営の目指す姿と捉え、当社ははじめとしてサプライチェーン全体で活動を進めていきます。



サプライチェーンの取り組み

安全衛生・健康経営への取り組み

中期経営計画を支える安全衛生・健康経営

中期経営計画の実現に向け、当社の成長を支える人財が最大限に力を発揮するためには、安全・安心を基盤とした職場環境の整備が不可欠であると位置づけています。こうした考えのもと、従業員一人ひとりの安全と健康を最優先に据え、働きやすく持続可能な職場づくりに取り組んでいます。

	項目	2025年度実績	2030年KPI
安全健康 人的資本経営を支える基盤	重大災害（国内）	0件	0件
	重大災害（海外）	0件	0件
	プレゼンティズム（SPQ）	16%	13%
	アブセンティズム（傷病手当制度の利用率）	3.4%	2.5%
	ワークエンゲージメント（活力・熱意・没頭 肯定回答率）	52%	68%

労働安全衛生理念

安全衛生は、企業の永続的な基盤を成すものであり、社会的責任を負うものであるという認識のもと「人間の尊重」「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。

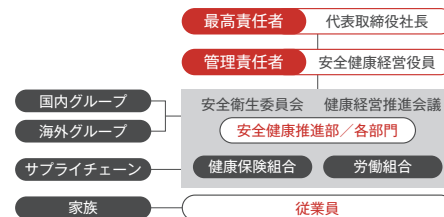
愛三グループの健康経営推進方針

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を目指す。

推進体制

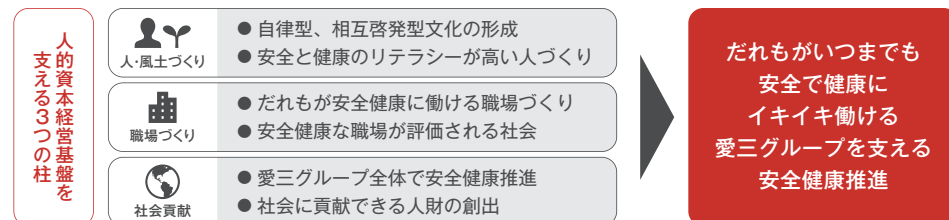
安全衛生は、労働安全衛生マネジメントシステムの推進体制をベースに各職場が主体となった活動を展開しています。

また、健康経営につきましても健康保険組合とのコラボヘルス等で推進を図っています。



3つの柱で安全健康を強力推進

安全健康は人的資本の基盤であり従業員一人ひとりが安全健康に対する知識と意識を高め能力を最大限に発揮することで、企業価値向上に繋がります。

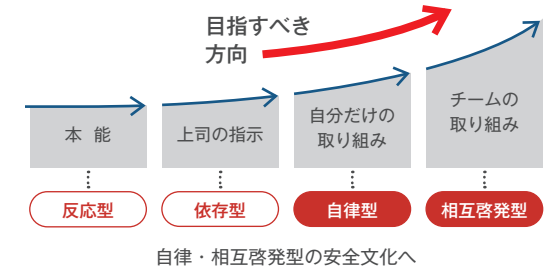


安全の原点回帰。現地現物で共有・改善

2025年度は原点に戻り、「現地現物で寄り添う」ことをテーマに「観て・聴いて・話す」ことに重点をおいて活動してきました。日々職場がどのような事に困っているかを共有し、ともに解決策を考えることの積み重ねが、より安全な職場づくりに繋がります。

【重点活動】

- ・人づくりの教育は現場の声を聴きながら「仲間と五感で学べる教育」を推進
- ・リスクアセスメント活動は毎月3職場を回り一緒に危険源を見つけ共有
- ・グループ会社にも直接足を運び、ともに知恵を出し合い安全な職場づくり



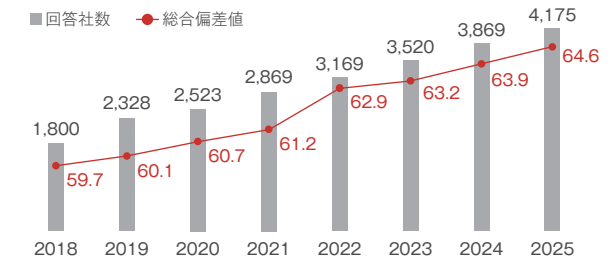
健康経営をグループ全体の展開へ

2018年に健康宣言を制定し「従業員がイキイキと働きがいを感じながら活躍し続けられる企業」の実現を目指し、戦略マップに基づく施策とPDCAサイクルの推進により、8年連続で「健康経営優良法人（ホワイト500）」の認定を取得しています。

さらに2025年度からは、愛三グループ共通方針のもと健康経営を展開し、グループ全体の実行力と水準の向上を推進しています。

人的資本への投資を基盤に、健康で活力ある人財を企業価値創出の原動力と位置づけ今後も持続的な成長に向け取り組みを強化していきます。

当社の健康経営調査の総合評価変遷



》 今後の展望（2026年度～）

グローバルでの推進強化。世界のAISANメンバーが安全・健康に

文化や環境の違いを尊重しながら、国内子会社・海外拠点の仲間全員が安全かつ健康に働ける環境を実現するため組織横断的な連携と取り組みを継続的に強化していきます。

安全：いつでも連絡できる『グローバル相談窓口』を設定し連携強化。安全管理に関する標準ルール整備。
健康：海外拠点の文化や健康課題に応じた施策を最適化できるようアンケート調査を実施。

DX 推進の取り組み

DX 活動の基本的な考え方

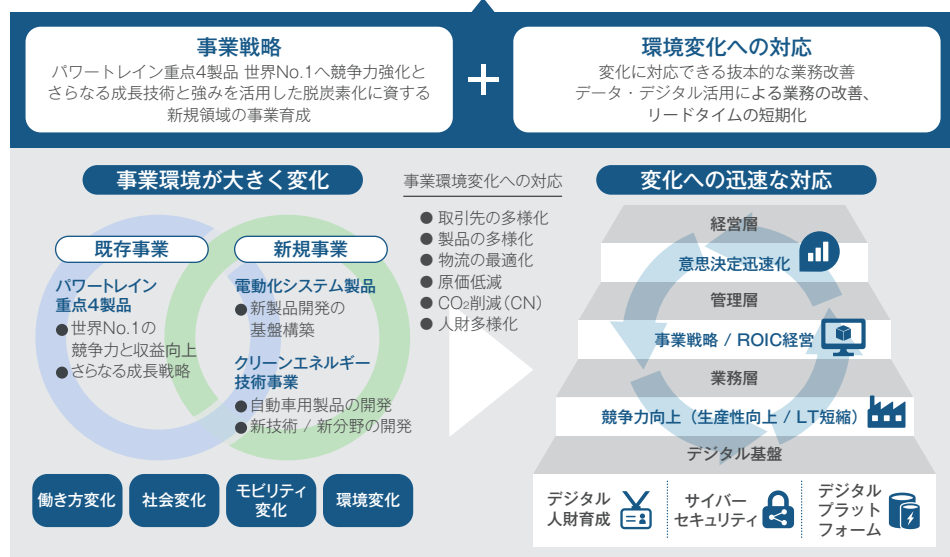
愛三グループは、技術・品質・人財を基盤に、デジタル技術を活用してものづくりを進化させ、モビリティ社会と未来社会への貢献を目指します。デジタルを業務効率化にとどめず、事業成長と新たな価値創造を支える手段として活用し、ものづくりで培った知見とデジタル技術を融合することで、課題解決と事業価値の向上につなげていきます。また、従業員一人ひとりが自律的に学び、挑戦し続けることで、人と会社がともに成長し、社会から持続的に選ばれ続ける企業を目指します。

業務変革と最新技術を活用して、新たな価値創造を加速

「VISION2030」において持続的成長と新たな価値創造の実現に向け、DXを経営の重要な取り組みとして位置づけています。事業環境の変化に迅速に対応しつつ、事業を拡大するためには従来的人员増強に依存した成長モデルから脱却し、AIやデジタル技術の活用による生産性向上を軸とした経営へ転換を図ります。業務の効率化だけでなく、付加価値創出のスピードを高めることで、限られた経営資源を最大限に活用し、競争優位性を確立していきます。

2025年度は、将来の成長に向けた基盤づくりの期間と位置づけ、DX推進に必要な体制・基盤の構築や人材育成に取り組みました。これらの取り組みを通じて、2026年度以降の具体的な展開につなげていきます。

VISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現



主要な取り組みとKPI（実績と計画）

人材育成とサイバーセキュリティ対策の強化を両輪として、DXを安全かつ継続的に推進する基盤を強化します。これにより、デジタル活用の実効性を高め、業務変革を推進します。

主な取り組み		2024年	2025年	2027年	2030年
人財変革	デジタル人財	53人	75人	110人	220人
サイバーセキュリティ	重大インシデント	0件	0件	0件	0件

デジタルで変革、業務プロセスの課題を解決

当社では、設計・開発業務におけるリードタイムの長期化や属人化といった課題に対し、AIやデータ活用を軸とした「業務変革(BX)」を推進しています。生成AIを活用して、社内に蓄積された設計書や過去のトラブル事例、熟練技術者の知見を形式知として整理・蓄積し、業務プロセスの効率化と品質向上を図ります。これにより、顧客ニーズへの迅速な対応と開発力・競争力の強化を実現します。

DXを支える「人」と「安全」への投資を通じた成長基盤の強化

当社では、デジタル技術を活用し、自ら業務改善を提案・実践できる「デジタル人財」の育成に取り組んでいます。デジタルを活用した業務改善活動を「CAETECO(カエテコ)活動」として推進するとともに、「デジタル人財教育 活動報告会」を定期的開催し、好事例の共有や優秀事例の表彰を通じて、全社的なDX推進の活性化と改善風土の醸成を図っています。

また、DXの推進に伴い重要性が高まるサイバーセキュリティについても、経営上の重要課題として継続的に強化しています。技術的な防御対策に加え、不測の事態が発生した際に迅速かつ的確に対応できるよう、全社横断のC-SIRT活動を推進し、平時からの教育や訓練を通じて対応体制の整備と従業員の意識向上に取り組んでいます。さらに、オールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)に基づき、当社および国内外連結子会社における情報セキュリティの取り組み状況を定期的に点検しています。加えて、サイバーセキュリティ水準を客観的に評価・証明するため、国際的なセキュリティ評価制度であるVDA(ドイツ自動車工業会)のTISAX認証を取得しました。



CAETECO活動



デジタル人財教育 活動報告会



TISAX認証取得

ステークホルダーエンゲージメント

エンゲージメントの考え方

当社は、株主・投資家、顧客、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を通じて、信頼関係の構築と持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。各ステークホルダーとの関わりを通じて得られたご意見や期待を経営に適切に反映し、事業活動の改善および価値創造の高度化につなげています。

株主・投資家

当社は、決算説明会や個別面談などを通じて、株主・投資家の皆さまとの対話機会の拡充を図っています。特に、CFOをはじめとする経営層自らが対話を行うことで、株主・投資家の皆さまとの建設的なコミュニケーションを推進し、当社の持続的な企業価値向上に向けた真摯な姿勢を示すとともに、資本市場からのご意見を経営に活かしています。

● 推進体制

当社では、経営企画部内にIR担当部門を設置し、株主・投資家との建設的な対話の充実に努めています。対話の実施にあたっては、その目的や内容に応じて、代表取締役、取締役、経営役員、IR担当部門が適切に対応しています。また、対話の質の向上を図るため、IR担当部門は各部署と密接に連携し、社内の情報を集約しています。これにより、正確かつ一貫性のある情報開示と対話の実現に努めています。さらに、株主・投資家との対話を通じて得られたご意見やご指摘は、役員や関係部署と共有のうえ、経営判断や事業活動の改善に活かしています。

活動実績（2025年度）

項目	内容
個別面談回数	77回
決算説明会	4回
対話テーマ	業績・財務状況、株主還元、事業取得・アライアンスを含む成長戦略、中期経営計画の進捗、資本政策・コーポレートガバナンス等

顧客

経営理念に基づき、お客様第一・品質第一で、安全・安心で魅力ある製品を提供します。ニーズを把握し、環境性能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	環境推進優良賞
	ダイハツ自動車	グローバル貢献賞
米国	ホンダ	品質・デリバリー賞
	SUBARU	デリバリー賞
中国	トヨタ自動車	VA-SSA特別貢献賞、品質優良賞
	トヨタ自動車	VA優秀賞
インドネシア	ダイハツ	品質&納入優秀賞
	スズキ	ベストパートナー賞
	スズキ	品質優秀賞
インド	TVS Motor	安全優秀賞

他多数

今後も、お客様からいただいた評価を重要なフィードバックとして活かし、持続的な価値創造の実現に取り組んでいきます。

従業員

当社の持続的な成長を支える基盤は人財であるとの考えのもと、従業員一人ひとりの成長と活躍を支援しています。多様な価値観を尊重しながら、能力開発や働きやすい環境づくりを推進し、組織と個人がともに成長できる企業を目指します。

● 株式インセンティブ制度の導入

当社は、従業員の福利厚生増進策として、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。

本制度により、従業員の財産形成支援の一助にすることでウェルビーイングを推進するとともに、従業員が当社の株主と一層の価値共有を進めることで更なる企業価値向上の持続的な原動力につなげます。

持株会加入率:42% → 88%(2026年7月時点)

● 社内IRの実施

当社では、従業員の経営理解を深め、自律的な行動を促すことを目的に、社員教育の一環としてIR情報の提供を行っています。具体的には、従来の研修や情報共有の枠組みに、経営方針や事業戦略、業績動向に関する内容を組み込み、体系的に発信しています。これにより、従業員一人ひとりが自らの業務と企業価値向上との関係性を理解し、日々の業務に主体的に取り組む意識の醸成を図っています。今後も、教育施策と連動した情報発信を通じて、さらなるエンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

ステークホルダーエンゲージメント

人・まち・未来をつなぐ取り組み

地域社会の一員として、農業振興やスポーツ活動、次世代人材の育成を通じて、多様なステークホルダーとのつながりを深めています。

地域との共創による農業振興

当社は、本社所在地である愛知県大府市の一員として、地域農業の活性化に向け、大府市が推進する「健耕サポーター制度」に賛同しています。本制度は、農業に関心のある市民と担い手不足に悩む農家をつなぎ、地域農業を支える活動で、当社はこの活動に賛同し従業員に参加を支援しています。また、地産地消の推進を目的に「愛三マルシェ」を開催し、地元農家が生産した新鮮な農産物を従業員へ提供しています。これらの活動を通じて、生産者支援、地域経済の活性化、地域とのつながりの強化に貢献しています。



スポーツを通じた地域社会への貢献

2015年から、自転車競技やランニング教室を通じた地域貢献活動を継続しています。愛三工業レーシングチームによる全国各地でのサイクリングイベントや自転車交通安全教室の開催をはじめ、陸上競技部による地域住民向けランニングイベントを実施し、交通安全意識の向上や青少年育成、健康増進に貢献しています。さらに、大府市との「スポーツを通じた連携協定」の締結や、「愛三サイクルパーク共和」のネーミングライツ取得を通じて、スポーツ振興と地域活性化を推進しています。これらの取り組みは、「第5回クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞」において「地域・コミュニティ活性化賞」を受賞するなど、高く評価されています。



地域の子どもたちへ伝えるものづくりの魅力

愛知県経済産業局が主催する、地域の小中学生向けの「サイエンス実践塾出前授業」に参画しています。本事業は、「見て、体験して、考える」をテーマに理工系分野の魅力を伝える体験型授業で、当社は協働ロボットプログラミング体験コースを実施しています。実物の協働ロボットを活用した実践的な学習を通じて、子どもたちのものづくりや先端技術への理解促進につなげています。ものづくり企業として培ってきた技術や知見を次世代へ伝えることで、子どもたちの科学技術への興味・関心を高め、将来のものづくり人材の育成に貢献しています。



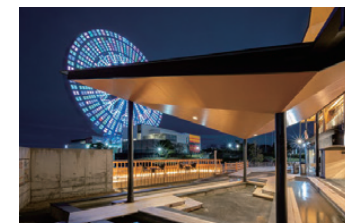
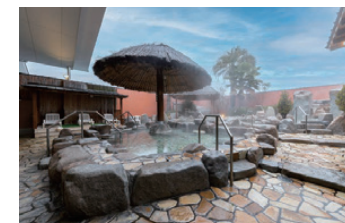
憩いと交流を生み出す場づくり

「天然温泉かきつばた」は、多くのお客様に親しまれる温浴施設として、憩いと交流の場を提供しています。これからも快適で魅力ある施設づくりを通じて、人々の豊かな時間に貢献していきます。

温浴施設「天然温泉かきつばた」来場者1000万人を突破

当社グループ会社の愛協産業(株)が運営する「天然温泉かきつばた」は、国内の主要な集客施設の上位にランクインする人気を持つ伊勢湾岸自動車道 刈谷パーキングエリアの刈谷ハイウェイオアシスにおいて、2004年の開業以来ドライバーの皆さまに憩いのひと時を提供しています。

地下1,200mから1日に約360トン湧き出る天然温泉は、乾燥肌や冷え性でお悩みの方にも人気の「塩化物泉」です。塩分が肌に付着することで湯上がり後でも湯冷めしにくいいため、別名「熱の湯」とも言われています。内風呂には高濃度炭酸泉や電気マッサージ風呂、タワーサウナなどバラエティー豊かな浴槽があり、特に炭酸泉は高濃度炭酸泉の天然温泉と低温度高濃度炭酸泉の2種類があり、どちらも来場者に人気を博しています。



この施設は周辺地域にお住まいの幅広い年齢層の皆さまにも長年のご愛顧をいただき、2025年10月には来場者1000万人を突破しました。来場される多くの方はハイウェイオアシス内の遊園地や産直市場での買い物を楽しんだ後、ゆっくりと温泉に浸かって心身ともにリフレッシュして施設を後にしていきます。

こうした地域の賑わい創出に貢献していくことで、当社グループは事業規模が拡大しても変わらずに「町いちばんの会社」であり続け、地域の皆さまに愛される企業であることを誇りにできる信念を大切にしていきます。これからも地域に愛される温浴施設として、来場された方を笑顔にする「おもてなしの心」で、ドライバーの皆さまにも地域の皆さまにもご満足いただけるオアシスを提供していきます。



04 | 価値創造を支える基盤

Foundation for Value Creation

中長期的な企業価値向上を支えるため、
経営の効率性・公正性・透明性を
高めるとともに、ガバナンスの強化に
継続的に取り組みます。

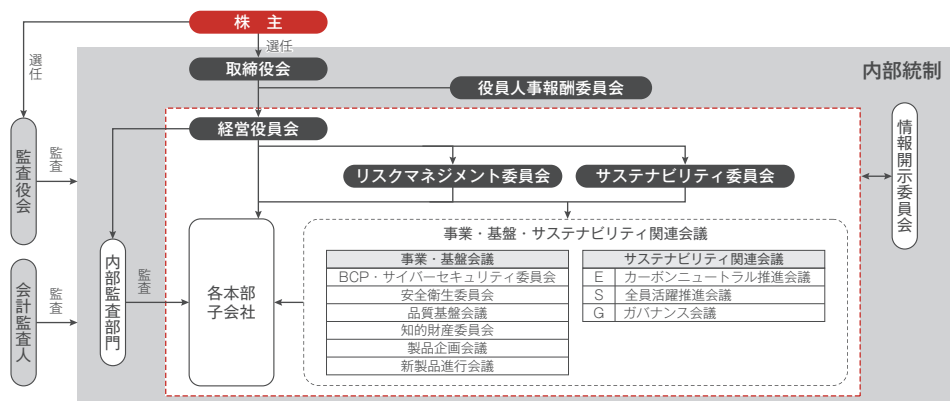
/ Contents

コーポレートガバナンス	60
役員一覧	63
リスクマネジメント	66
コンプライアンス	67

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、仕入先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築き、顧客満足に応える製品を提供することにより長期安定的な成長を遂げていくことが重要と考えています。この考え方は、経営理念に基づいており、さらに愛三グループ行動指針、VISION2030などにより公表、展開しています。



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・向上に努めていきます。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4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おり、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、不公正な取引、反競争法的行為、横領、マネーロンダリングなどの汚職全般を包括

役員構成と取締役会開催実績

2025年度 取締役会開催実績

開催回数	13回
出席率	取締役98%、監査役100%

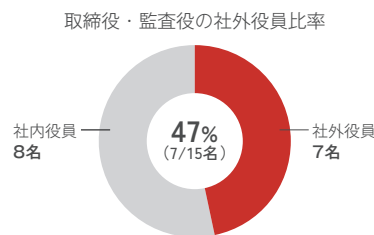
役員構成

	2025年6月～	2026年6月～
取締役の人数	10	10
うち社外取締役	5	4
うち女性	3	2
うち独立役員	5	4
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	2	3
経営役員の人数	6 ^{※1}	10 ^{※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

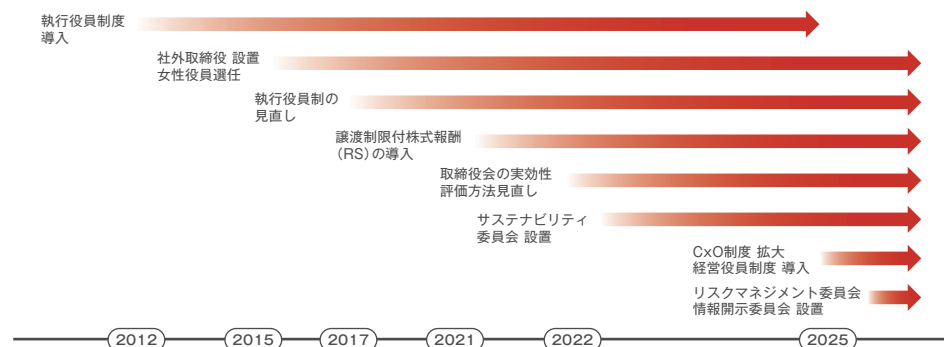
取締役・監査役の構成



※取締役の独立社外取締役比率は40% (4/10名)

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。



コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は、持続的な企業価値向上を経営の最重要課題と位置づけ、経営理念、VISION2030および中期経営計画の達成に向けた重要事項の意思決定と業務執行の監督を担っています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの価値共有を重視し、公正かつ透明性の高い経営の実現に努めています。

2025年度からはC×O制度の拡大と経営役員制度を導入し、責任と権限の明確化を図るとともに、取締役会における中長期的な経営課題や成長戦略に関する議論の充実を進めています。

2026年6月末時点で、取締役会は、取締役10名のうち4名を独立社外取締役が占めています。多様な知見と経験を有する社外取締役の提言を経営に反映するとともに、社外取締役が半数以上を占める役員人事報酬委員会を設置し、経営の公正性と透明性の確保に取り組んでいます。また、毎年実施する取締役会実効性評価を通じて継続的な改善を図っています。今後もガバナンスの高度化を通じて、持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組んでいきます。

取締役会での主な議論（2025年度）

テーマ	主な決議・協議・報告事項		件数
経営・事業戦略	・中長期経営戦略 ・成長投資・拠点戦略	・事業戦略 ・事業取得・グループ再編	決議事項 38
財務・資本政策	・決算・業績見通し ・株式報酬・自己株式関連	・株主還元方針 ・資金調達・財務施策	協議事項 2
コーポレートガバナンス	・株主総会関連 ・コンプライアンス・内部統制	・機関設計・規程整備 ・監査・リスク管理	報告事項 37
人的資本・組織	・経営体制の整備 ・組織体制の見直し	・役員・幹部人事 ・人的資本・健康経営	合計 77

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繋げています。2025年度の実効性評価については、2026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しました。

一方で、経営戦略や中期経営計画、海外拠点を含む重要テーマに関する議論機会の不足や、主要リスクに対する分析の深掘り、事前の情報共有の充実が課題として挙げられました。また、審議時間の配分や資料の分かりやすさ、早期提供についても改善の余地があるとの意見があり、今後は年間アジェンダの明確化や情報共有の強化を通じ、取締役会における議論の更なる深化と実効性向上に取り組んでいきます。

評価者	社内外取締役9名 社内外監査役4名
評価方法	◎16項目に対する点数評価 ◎6項目に対する記述式アンケート
主な評価項目	◎取締役の構成と役割 ◎取締役会の運営と審議 ◎社外役員へのサポート ◎中長期的な企業戦略 ◎サステナビリティの取り組み ◎取締役職務執行状況の監督 ◎リスクマネジメント
2025年度の取り組み	◎多角的な議論に向けた事前報告会の開催拡大 ◎社内経営会議体のさらなる監督強化のため議事録の共有 ◎子会社概要および主要4製品に関する情報共有を継続的に実施
主な課題と対応策	◎『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 ◎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）や中期経営計画達成のための具体的な事業戦略議論の充実 ◎深度ある議論を支える情報提供の高度化 ◎将来事業戦略提案の事前説明、海外事業体の活動報告、DX化による情報アクセス性の向上

コーポレートガバナンス

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、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。

※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4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。

取締役の報酬体系



オフサイトミーティング

取締役会などの定められた会議以外の場でも、忌憚なく社内外の役員同士が意見を交わす場を設けています。当社を含む自動車業界の置かれる環境認識、人材活躍・ダイバーシティの取り組み、ガバナンスに加え、中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオのあり方や成長戦略について意見交換を実施しています。職場を離れて業務上の会話からさらにコミュニケーションを深め、今後の企業成長に関わる考え方について一歩踏み込んだ機会を得る場としています。



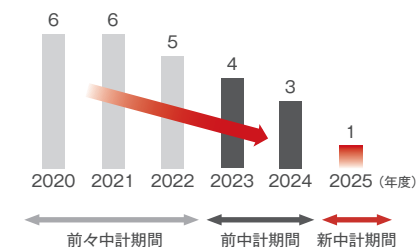
政策保有株式の方針と実績

政策保有株は、縮減を原則としています。2025年度末時点での政策保有株式は、1銘柄、貸借対照表上の価額は437百万円です。

個別の政策保有株式については、定期的に精査を実施し、保有の妥当性について検証をしています。

また、政策保有株式については、保有先による保有継続の判断を尊重しており、売却等の意向が示された場合には、真摯かつ適切に対応します。

政策保有株式（社）



情報開示委員会

企業価値向上に向けたグループ全体の情報開示の推進を目的として、2025年度に設置しました。

設置以降、CROを議長として計6回開催し、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等について議論・検討を行っています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへ、正確、公平、迅速な情報開示に努め、当社グループ全体の開示力強化に向け取り組んでいきます。

情報開示委員会活動状況

開催頻度	定例 2回／年、必要に応じて臨時開催
実施回数	定例 3回、臨時 3回
開催テーマ	・ 緊急時における情報開示ルールの整備 ・ 情報一元管理と開示一貫性の強化 ・ 統合報告書 ・ 広報活動の方向性

役員一覧 (2026年6月16日現在)

取締役



代表取締役社長
加藤 貴己
担当／CEO (経営全般)

■ 0株
■ —

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
2023年 6月 当社監査役
2026年 1月 当社社長経営役員
2026年 6月 当社取締役社長、社長経営役員 (現任)



代表取締役副社長
中根 徹
担当／社長補佐 (経営全般)、
品質、関連会社

■ 44,621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、副社長経営役員 (現任)



取締役
伊藤 嘉樹
担当／CTO、技術、調達

■ 18,429株
■ —

略歴・地位

1991年 4月 当社入社
2015年 1月 当社第1製品開発部長
2019年 4月 当社執行役員
2025年 4月 当社経営役員
2026年 6月 当社取締役、経営役員 (現任)



取締役
福岡 和博
担当／CFO、経理、総務人事、
営業、安全、健康

■ 11,196株
■ —

略歴・地位

1994年 4月 当社入社
2016年 6月 当社経理部長
2021年 1月 当社調達本部長
2022年 4月 当社執行役員
2025年 1月 当社執行役員
アイサンオートパーツメキシコ株式会社 社長
2025年10月 当社経営役員
アイサンコーポレーションオブアメリカ 会長
2026年 6月 当社取締役、経営役員 (現任)



取締役
日比野 寛
担当／CRO、コーポレート、生産技術、
生産、カーボンニュートラル

■ 2,700株
■ —

略歴・地位

1994年 4月 当社入社
2020年 1月 当社生技統括部長
2024年 1月 当社生産技術本部長
2026年 4月 当社経営役員
2026年 6月 当社取締役、経営役員 (現任)



取締役
上原 隆史

■ 0株
■ 9回／11回 (82%)

略歴・地位

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



取締役 (社外)
高山 直士

■ 0株
■ 11回／11回 (100%)

略歴・地位

1981年 4月 株式会社牧野プライス製作所入社
2002年12月 株式会社森精機製作所入社
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

■ 100株
■ 11回／11回 (100%)

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 (現任)
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)



取締役 (社外)
丸山 平二

■ 0株
■ —

略歴・地位

1986年 4月 ヤマハ発動機株式会社入社
2010年 1月 同社AM事業部AM第一技術部長
2015年 3月 同社執行役員
2019年 3月 同社上席執行役員
2021年 3月 同社取締役、上席執行役員
2023年 3月 同社取締役、常務執行役員
2026年 6月 当社取締役 (現任)



取締役 (社外)
浅井 明紀子

■ 0株
■ —

略歴・地位

1995年10月 監査法人トーマツ
(現・有限責任監査法人トーマツ) 入所
1999年 4月 公認会計士登録
2020年 6月 トーマツチャレンジド株式会社 代表取締役
2025年 4月 一般財団法人日本ウェルビーイング財団 代表理事 (現任)
(現・公益財団法人日本ウェルビーイング財団)
2025年10月 浅井明紀子公認会計士事務所 所長 (現任)
2026年 6月 当社取締役 (現任)

経営役員

加藤 貴己 中根 徹 山中 章弘 伊藤 嘉樹 福岡 和博

山本 尚之 佐藤 健二 此原 弘和 日比野 寛 三浦 聡

役員一覧（2026年6月16日現在）

監査役

■ 所有株式数（2026年3月31日現在）
■ 取締役会出席状況（2025年度）
■ 監査役会出席状況（2025年度）



監査役
加藤 茂和

■ 27,748株
■ —
■ —

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 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、副社長経営役員
2026年 6月 当社監査役（現任）



監査役
山口 久喜

■ 9,486株
■ —
■ —

略歴・地位

1987年 4月 当社入社
2014年11月 アイサンオートパーツインディア株式会社 社長
2019年 1月 当社経営企画部長
2022年 9月 アイサンインダストリーフランス株式会社 社長
2026年 4月 当社関連事業部チーフスペシャリスト
2026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
■ 11回／11回（100%）
■ 10回／10回（100%）

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）



監査役（社外）
江山 純

■ 0株
■ —
■ —

略歴・地位

1984年 4月 豊田通商株式会社入社
2008年 4月 同社海外事業企画部長
2009年 6月 豊田通商インドネシア 社長
2012年 4月 豊田通商株式会社 執行役員 豊田通商インドネシア 社長
2017年 4月 豊田通商株式会社 常務執行役員
2025年 4月 同社エグゼクティブアドバイザー（現任）
2026年 6月 当社監査役（現任）

取締役のスキルマトリクス 本マトリクスは、各人に対し会社が特に発揮を期待する項目（上位3項目）を示すものであり、各人の有する経験、専門性を全て表すものではありません。

役 職	氏 名	企業経営・事業企画	営業	将来製品開発	ものづくり強化	調達	環境・社会	リスクマネジメント・ガバナンス・コンプライアンス	DX	財務・会計	人財活躍
代表取締役社長	加藤 貴己	○				○		○			
代表取締役副社長	中根 徹	○	○								○
取締役	伊藤 嘉樹			○	○	○					
取締役	福岡 和博		○			○				○	
取締役	日比野 寛						○	○	○		
取締役	上原 隆史			○	○		○				
取締役（社外）	高山 直士	○		○	○						
取締役（社外）	船引 英子						○	○			○
取締役（社外）	丸山 平二	○		○	○						
取締役（社外）	浅井 明紀子							○		○	○

スキル項目	スキル定義
企業経営・事業企画	企業経営の経験や実績に基づき、事業取得を含む事業戦略を行い、グローバル視点から当社の持続的な成長および企業価値向上につながる適切な経営判断を行う
営業	市場動向・顧客ニーズを調査・分析し、将来技術を踏まえた新開発の提案等を通じ、競争力向上へ寄与する
将来製品開発	内燃機関製品ならびに電動化製品事業の成長を実現するため、技術革新および新技術の獲得を牽引する
ものづくり強化	安全で高品質な製品・サービス提供のため、常に改善・生産性向上のための取り組みを主導する
調達	競争力向上、地政学リスク等をふまえたサプライチェーンの構築、管理を行うとともに、新技術を有する仕入先を発掘する
環境・社会	環境配慮、社会貢献について事業活動と一体化した取り組みを加速・推進し、企業の社会的責任を果たす
リスクマネジメント・ガバナンス・コンプライアンス	適切なガバナンス体制を確立し、法令・コンプライアンスの遵守および適切なリスクマネジメントに基づき、安定した企業基盤の維持に寄与する
DX	テクノロジーの進化への対応およびAI・デジタル技術を活用した事業変革の推進と企業文化確立の実現を主導する
財務・会計	資本効率の向上および健全な財務基盤による適切な株主還元へ寄与する
人財活躍	社員一人ひとりが活躍できる人財戦略の策定・実行を主導する

役員一覧（2026年6月16日現在）

取締役・社外取締役の選任理由

		重要な兼職の状況	選任理由
取締役	加藤 貴己 Takami Kato		トヨタ自動車株式会社において生産技術・生産管理部門や調達部門に従事した経験に加え、同社の海外拠点における業務経験も有しています。当社においては、2023年より社外監査役、2026年1月より社長経営役員を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に反映していただくため、取締役としています。
	中根 徹 Toru Nakane		当社において営業部門や経営企画部門に従事し、2010年より取締役、2020年より取締役副社長として長きにわたり経営に携わっています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に反映していただくため、取締役としています。
	伊藤 嘉樹 Yoshiki Ito		当社において技術開発部門や調達部門に従事した経験を有しており、また、2019年より執行役員、2025年より経営役員を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に反映していただくため、取締役としています。
	福岡 和博 Kazuhiro Fukuoka		当社において経理部門や営業・調達部門に従事した経験に加え、海外法人における経営者としての経験を有しており、また、2022年より執行役員、2025年より経営役員を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に反映していただくため、取締役としています。
	日比野 寛 Hiroshi Hibino		当社において生産技術部門や調達部門、経営企画部門に従事した経験を有しており、また、2026年より経営役員を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に反映していただくため、取締役としています。
	上原 隆史 Takashi Uehara	トヨタ自動車株式会社 パワートレーンカンパニー President 自動車用内燃機関技術研究組合 代表理事	トヨタ自動車株式会社において、パワートレーンシステム開発分野を中心に従事し、現在はパワートレーンカンパニー Presidentを務めています。当社においては、2025年より取締役を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、事業戦略に関する助言を果たしていただくことを期待し、取締役としています。
社外取締役	高山 直士 Naoshi Takayama		製造業における生産技術・開発部門や品質部門に従事した経験に加え、長年にわたる経営者としての経験を有しており、2025年より当社において社外取締役を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かして主に業務執行における監督機能の強化、経営全般にわたる公正かつ客観的な提言・意見、役員人事・報酬決定への関与、生産技術開発などに関する助言を果たしていただくことを期待し、社外取締役としています。
	船引 英子 Eiko Funabiki	三菱UFJリサーチ & コンサルティング 株式会社 執行役員 コンサルティング事業 本部 副営業本部長（特命） ノリタケ株式会社 社外取締役	経営コンサルタントとして経営戦略・人事戦略・人材マネジメント施策立案・遂行支援に従事した経験を有しており、2025年より当社において社外取締役を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、主に業務執行における監督機能の強化、経営全般にわたる公正かつ客観的な提言・意見、役員人事・報酬決定への関与、組織・人事戦略に関する助言を果たしていただくことを期待し、社外取締役としています。
	丸山 平二 Heiji Maruyama		ヤマハ発動機株式会社において、パワートレーン開発分野を中心に従事し、取締役を務めた経験を有しています。その豊富な経験と幅広い見識を活かして主に業務執行における監督機能の強化、経営全般にわたる公正かつ客観的な提言・意見、役員人事・報酬決定への関与、事業戦略に関する助言を果たしていただくことを期待し、社外取締役としています。
	浅井 明紀子 Akiko Asai	公益財団法人日本ウェルビーイング財団 代表理事 浅井明紀子公認会計士事務所 所長	公認会計士として財務・会計の専門的知識を有しています。その専門性を活かして主に業務執行における監督機能の強化、経営全般にわたる公正かつ客観的な提言・意見、役員人事・報酬決定への関与、ダイバーシティ推進や財務戦略に関する助言を果たしていただくことを期待し、社外取締役としています。

監査役・社外監査役のスキルマトリクス

本マトリクスは、各人に対し会社が特に発揮を期待する項目（上位3項目）を示すものであり、各人の有する経験、専門性を全て表すものではありません。

役 職	氏 名	企業経営・事業企画	営業	将来製品開発	ものづくり強化	調達	環境・社会	リスクマネジメント ガバナンス コンプライアンス	DX	財務・会計	人財活躍
監査役	加藤 茂和								○	○	○
監査役	山口 久喜		○				○	○			
監査役(社外)	矢崎 信也						○	○			○
監査役(社外)	西松 真人						○	○		○	
監査役(社外)	江山 純		○			○	○				

監査役・社外監査役の選任理由

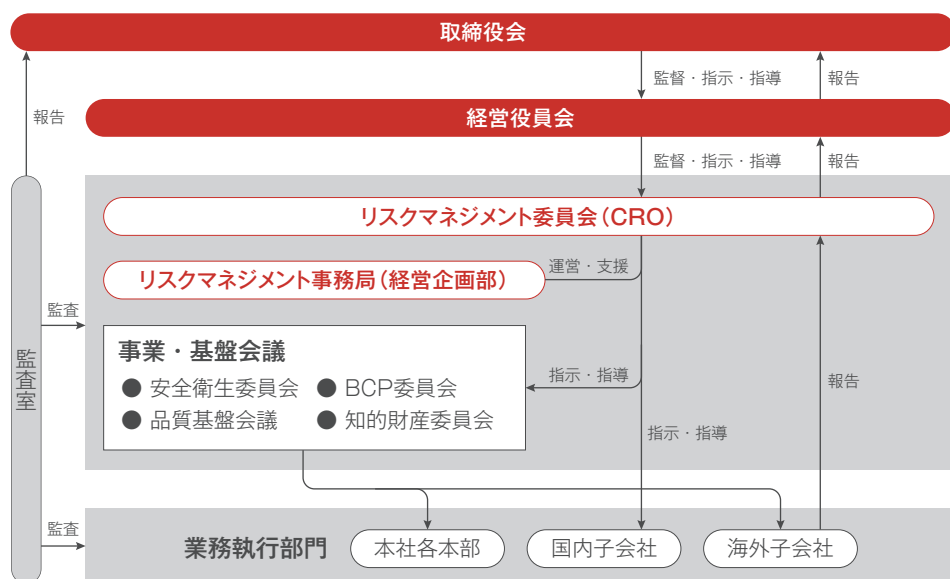
	重要な兼職の状況	選任理由
加藤 茂和 Shigekazu Kato		トヨタ自動車株式会社において経理・財務部門に従事し、また、海外法人における経営者としての経験を有しています。当社においては、2020年より取締役、2024年より取締役副社長を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の監査に反映していただくため、監査役としています。
山口 久喜 Hisayoshi Yamaguchi		当社において営業部門を中心に従事し、また、海外法人における経営者としての経験を有しています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の監査に反映していただくため、監査役としています。
矢崎 信也 Nobuya Yazaki	ひのき総合法律事務所 代表弁護士 株式会社NITTOH 社外取締役 (監査等委員) 株式会社ソト 社外監査役	弁護士として法務・コンプライアンスに関する専門的知識・経験を有しており、現在も、弁護士業務に従事しながら、複数の企業において社外役員を務めています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の監査に反映していただくため、社外監査役としています。
西松 真人 Makoto Nishimatsu	公認会計士西松真人事務所 所長	公認会計士として培われた財務・会計の専門的知識・経験に加え、経営者としての経験を有しています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の監査に反映していただくため、社外監査役としています。
江山 純 Jun Eyama	キムラユニティ 株式会社 社外取締役	総合商社で培った幅広い知識を有しており、また、海外法人における経営者としての経験を有しています。その豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の監査に反映していただくため、社外監査役としています。

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。

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。定期的に各機能・本部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。



重点リスクの設定

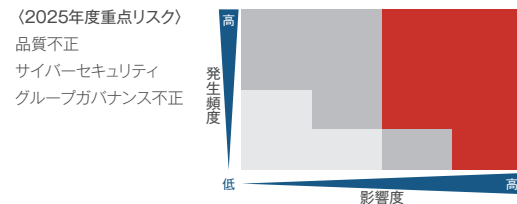
全社的重点リスクを特定するために全社のさまざまな部門からリスクを集約、「影響度」×「発生頻度」にてリスクマップを整理し、重点リスクを特定しています。

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 (純利益の10%以上)	重大災害	1拠点で、 1ヵ月以上の稼働影響	信頼の極めて 大幅な失墜
3	中程度の影響	5億円以上10億円未満 (純利益の5%以上～10%未満)	準重大災害	1拠点で、 数週間以上の稼働影響	信頼の大幅な失墜 (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 (純利益の1%以上～5%未満)	休業災害	1拠点で、 数日の稼働影響	信頼の失墜 (信頼回復に2～3年以上)
1	軽微な影響	1億円未満 (純利益の1%未満)	不休災害・ 赤チン災害	1拠点で、 数時間の稼働影響	信頼の失墜の 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 リスクレベルの目安
4	たびたび発生	1年に1回以上
3	中程度	2～5年に1回以上
2	たまに発生	5年～10年に1回以上
1	ごくまれに発生	10年以上に1回程度、または 発生可能性が極めて低い



BCPと情報セキュリティ

当社およびグループ会社が存在するエリアでの地震、洪水などの大規模な自然災害だけでなく、事故・火災、サイバーセキュリティ、感染症やサプライチェーン寸断などのシナリオ計画に基づき、企業を取り巻くESGの大規模な災害リスクに備えたBCP活動を進めています。

人命を第一とし、地域の復旧に貢献し、速やかに生産を再開させることを重視し、従業員の安否確認、設備障害などの具体的なリスクに対しての仕組みを構築しています。

コンプライアンス

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。さらに、従業員のコンプライアンス意識向上のために2015年に「コンプライアンス・ガイドライン」を、2026年には「愛三グループ・コンプライアンス行動基準」を制定し、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。また、制定後においても、社会環境や企業を取り巻くリスクの変化に対応するため、継続的な見直しを行っています。

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、CROを委員長とする「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。

また、取締役会は腐敗防止*などを含む行動規範・倫理規範・コンプライアンス全般を監督しています。取締役会はコンプライアンス違反件数など定期的な報告を受けるとともに、コンプライアンスに関する取り組みの監督責任を負っています。併せて、行動規範や倫理規範の有効性についても定期的にレビューしています。

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



※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

愛三グループ・コンプライアンス行動基準

当社グループでは、すべての従業員が業務で実践するための共通の基準を定めています。

1. 法令、社会規範、社内ルールの遵守にとどまらず、社会の要請に応え、高い倫理観を持って行動します。
2. 一人ひとりを尊重し、すべての人々と適切で公正な関係を築きます。
3. 自ら気づき、改善を続ける姿勢を持ち、リスクを把握した場合は迷わず声を上げます。

愛三工業コンプライアンス・ガイドライン

「愛三工業コンプライアンス・ガイドライン」では、当社で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います。

公正かつ誠実な活動	1 法令遵守および文化の尊重	5 適正な会計処理
	2 競争法の遵守	6 会社資産の適切な使用・管理
	3 購入先との適正取引	7 適切な情報管理
	4 輸出入規制品の持ち出し・持ち込み禁止	8 利益相反の禁止
安全で健全な職場環境	9 安全・衛生	11 就業規則の遵守
	10 人権尊重・差別禁止	12 ハラスメントの禁止
社会との関わり	13 交通安全・飲酒運転の禁止	15 インサイダー取引の禁止
	14 適切な接待・贈答	16 反社会的勢力との関係断絶

具体的な取り組み — 教育・啓発活動／内部通報制度 —

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。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。

また、法令違反や不正行為などについて、問題の早期発見と未然防止のため、内部通報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います。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。

05 | データ

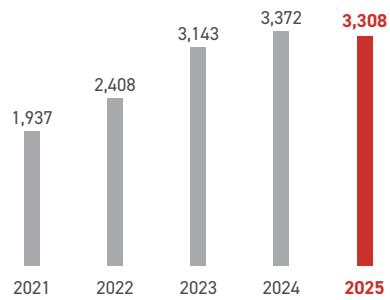
Data

/ Contents

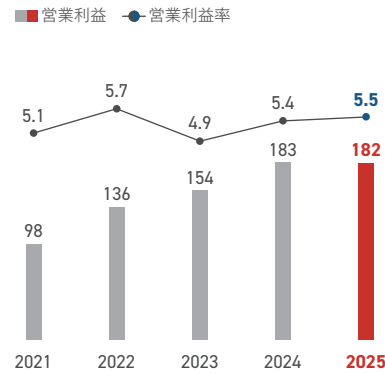
財務ハイライト(連結)	69
非財務ハイライト(連結／単独)	70
財務データ(連結)	71
会社情報	73

財務ハイライト（連結）

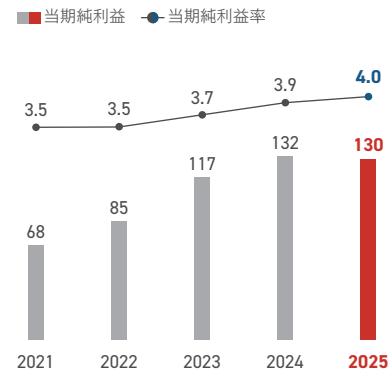
売上高（億円）



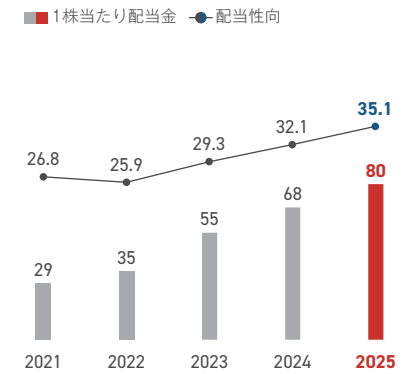
営業利益／営業利益率（億円／％）



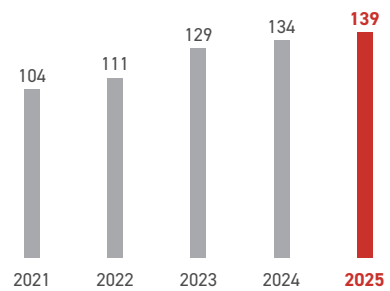
当期純利益／当期純利益率（億円／％）



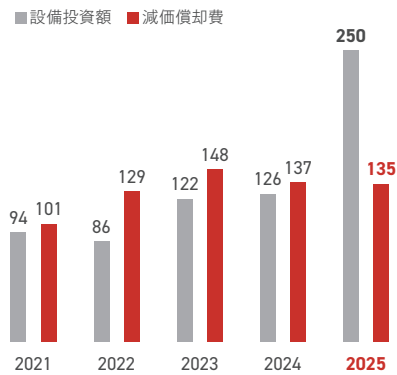
1株当たり配当金／配当性向（円／％）



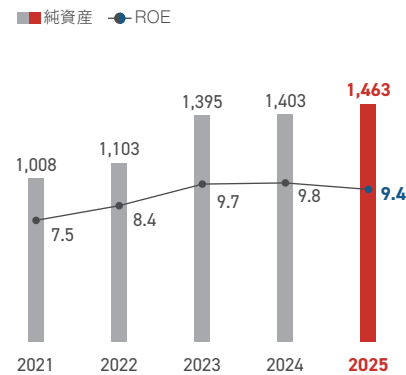
研究開発費（億円）



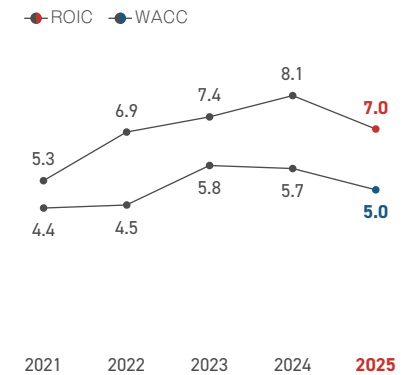
設備投資額／減価償却費（億円）



純資産／ROE（億円／％）

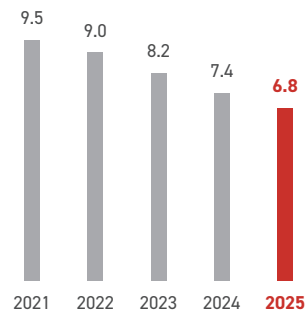


ROIC／WACC（％）



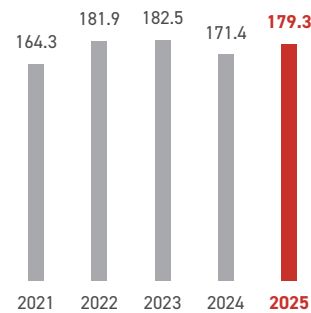
非財務ハイライト (連結／単独)

CO₂ (Scope1&2) 排出量(連結)
(万t-CO₂)



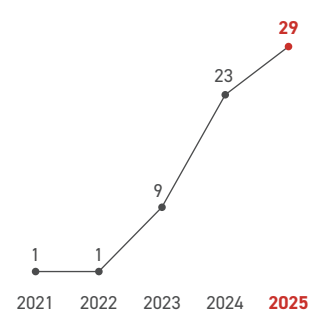
※2022年度以降 第三者検証受審

CO₂ (Scope3) 排出量(連結)
(万t-CO₂)



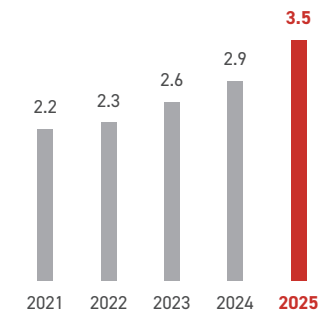
※2024年度以降 カテゴリ1、11で
第三者検証受審

再生可能エネルギー率(連結)
(%)



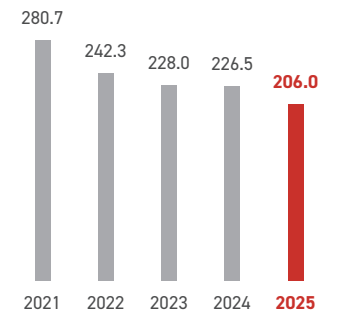
※2025年度 第三者検証受審

廃棄物量(連結) (千t)



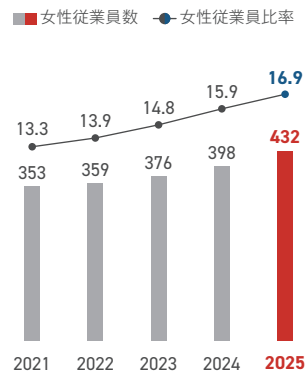
※2025年度 第三者検証受審

水取水量(単独) (千m³)

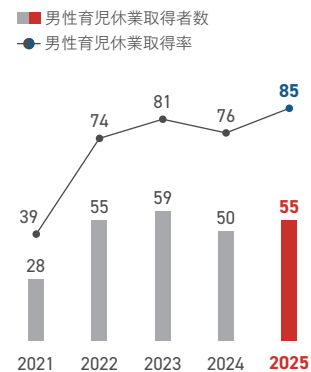


※2023年度以降 第三者検証受審

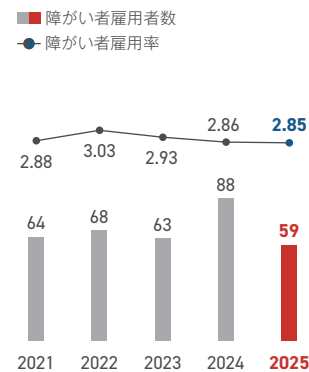
女性従業員数／
女性従業員比率(単独) (人／%)



男性育児休業取得者数／
男性育児休業取得率(単独) (人／%)

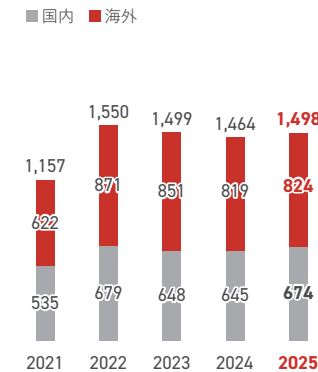


障がい者雇用者数／
障がい者雇用率(単独) (人／%)

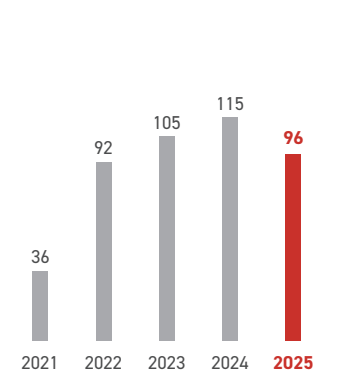


※雇用率は障がい等級に応じた
カウント法で算出

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）

（単位：百万円）

		(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績	売上高		215,360	203,769	212,524	213,494	205,489	181,427	193,751	240,806	314,336	337,259	330,834
	燃料ポンプモジュール		79,490	72,756	77,751	79,556	79,777	68,846	73,948	97,778	159,934	175,808	173,227
	インジェクタ		5,774	4,921	5,033	4,672	4,179	2,939	3,287	3,400	2,405	2,780	2,705
	燃料系その他		5,680	4,929	4,435	3,933	3,570	2,606	2,981	3,486	3,996	4,761	4,477
	スロットルボデー		49,877	49,341	49,912	48,042	42,848	34,398	35,833	39,098	42,176	43,367	42,154
	製品別 EGRバルブ		5,918	5,971	7,180	9,589	11,844	12,729	14,852	22,374	23,131	25,387	22,569
	吸排気その他		10,488	9,834	9,244	8,628	7,027	6,180	7,072	7,741	8,448	9,851	8,181
	キャニスタ		26,454	25,227	26,572	27,384	26,099	27,833	27,488	34,273	40,076	41,710	40,241
	排出ガス制御系その他		4,411	4,084	4,019	3,858	4,388	5,060	4,865	5,110	7,146	7,935	11,884
	エンジンバルブ		8,773	9,045	9,887	9,547	9,436	8,110	8,906	9,821	9,932	9,772	10,508
	その他		18,485	17,653	18,480	18,275	16,311	12,717	14,508	17,714	17,086	15,880	14,883
	地域別 日本		90,136	81,635	83,173	82,080	82,991	74,099	70,445	77,368	91,948	99,929	101,210
	アジア		72,306	73,181	79,156	82,391	81,104	74,504	86,540	107,576	135,682	144,054	135,780
	米州		39,113	35,657	34,766	33,652	28,240	22,728	25,367	43,308	71,096	77,344	77,591
	欧州		13,805	13,294	15,428	15,370	13,153	10,094	11,398	12,553	15,608	15,929	16,251
	売上総利益		26,960	23,996	25,974	25,588	24,365	20,462	24,927	32,754	41,218	48,972	43,241
	営業利益		9,854	8,159	9,421	8,227	7,226	4,956	9,809	13,632	15,498	18,338	18,287
	経常利益		9,349	7,407	9,770	8,181	6,866	4,986	10,255	14,083	17,201	19,292	19,229
	親会社株主に帰属する当期純利益		6,208	4,505	4,526	6,124	-5,073	3,525	6,831	8,504	11,744	13,234	13,074
	設備投資額		15,884	12,738	12,022	16,523	19,323	9,711	9,449	8,636	12,285	12,651	25,020
	減価償却費		11,172	10,700	10,773	11,033	12,554	11,011	10,174	12,994	14,831	13,768	13,507
	研究開発費		10,854	10,922	11,196	11,302	10,845	9,815	10,494	11,111	12,936	13,426	13,959

財務データ（連結）

（単位：百万円）

	(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	24,132	14,395	13,767	11,421	14,678	17,761	13,544	20,269	38,627	28,222	7,204
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-13,441	-16,431	-11,145	-18,429	-16,591	-6,785	-6,955	-29,599	-9,664	-20,128	-11,574
	フリーキャッシュ・フロー	10,691	-2,036	2,622	-7,008	-1,913	10,976	6,589	-9,330	28,963	8,094	-4,370
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-1,585	-3,510	11,779	-435	1,704	-1,176	-4,128	3,536	-11,431	10,949	4,133
財政状況	資金（現預金＋有価証券）	35,113	30,093	44,928	36,635	36,204	46,329	50,086	45,973	67,036	85,776	87,663
	有利子負債	25,622	23,751	37,580	39,053	43,085	43,551	32,102	48,828	41,836	56,216	75,373
	自己資本	81,324	81,472	87,643	87,777	79,114	84,206	96,944	106,408	134,741	135,821	141,853
	総資産	184,156	178,914	196,650	192,500	186,362	189,918	201,936	225,762	272,549	300,982	311,476
財務指標	売上高営業利益率	(%)	4.6	4.0	4.4	3.9	3.5	2.7	5.1	5.7	4.9	5.4
	総資産当期純利益率（ROA）	(%)	3.4	2.5	2.4	3.2	-2.7	1.9	3.5	4.0	4.7	4.6
	自己資本当期純利益率（ROE）	(%)	7.5	5.5	5.4	7.0	-6.1	4.3	7.5	8.4	9.7	9.8
	投下投資利益率（ROIC）	(%)	6.5	5.4	5.7	4.6	4.0	2.7	5.3	6.9	7.4	8.1
	売上高当期純利益率	(%)	2.9	2.2	2.1	2.9	-2.5	1.9	3.5	3.5	3.7	3.9
	自己資本比率	(%)	44.2	45.5	44.6	45.6	42.5	44.3	48.0	47.1	49.4	45.1
	ネットDEレシオ	(倍)	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.1	-0.1	-0.1	0.0	-0.2	-0.2
1株当たり情報	配当性向	(%)	33.3	34.8	95.3	27.8	—	32.2	26.8	25.9	29.3	32.1
	1株当たり当期純利益（EPS）	(円)	99.24	71.88	72.11	97.26	-80.55	55.97	108.40	135.01	187.63	211.86
	1株当たり配当金（DPS）	(円)	33.00	25.00	29.00	27.00	20.00	18.00	29.00	35.00	55.00	68.00
	1株当たり純資産（BPS）	(円)	1,297.81	1,299.45	1,392.79	1,393.58	1,255.94	1,336.78	1,539.63	1,688.64	2,158.56	2,173.01
	従業員数	(人)	10,294	10,320	10,440	10,500	10,716	10,018	9,720	10,459	10,904	10,962

会社情報

会社概要

(2026年6月16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	加藤 貴己
資本金	10,870百万円
事業内容	自動車部品の製造・販売
従業員数	11,356名（連結） 3,320名（単独） ※臨時従業員含む
関係会社	グループ会社38社（海外27社／国内11社）
決算期	3月
格付けの状況	A/安定的（株式会社日本格付研究所（JCR））

株式情報

(2026年3月31日現在)

株式	発行可能株式総数 ― 190,000,000株 発行済株式の総数 ― 57,027,699株 （自己株式 6,379,180株を除く） 単元株式数 ― 100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 証券コード：7283
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な株主	トヨタ自動車株式会社 株式会社豊田自動織機

国内拠点

(2026年6月16日現在)



本社



本社工場



AISAN INNOVATION CENTER YOKOHAMA



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
AISAN INNOVATION CENTER YOKOHAMA
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
愛三熊本株式会社
マグネクス株式会社
株式会社アイエムアイ
トライス株式会社
株式会社オー・イー・シー
株式会社伊鈴工業
ミヤマ精工株式会社（関連会社）

海外拠点

(2026年6月16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
瀋陽玄潭汽車部件有限公司／中国
泰凱通用化油器（寧波）有限公司／中国
特耐斯（鎮江）電炭有限公司／中国
特耐斯鑫泰羅（鎮江）粉末冶金有限公司／中国
廈門富永電炭有限公司／中国
PT.AISAN NASMOCO INDUSTRI／インドネシア
Aisan Corporation Asia Pacific Limited／タイ
TRIS (THAILAND) CO., LTD.／タイ
AISAN INDUSTRY INDIA PVT. LTD.／インド
AISAN SALES INDIA PVT. LTD.／インド
IHD INDUSTRIES PVT. LTD.／インド
TRIS India PVT. LTD.／インド
富永炭素股份有限公司／台湾

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
TRIS USA, Inc.／米国
AISAN AUTOPARTES MEXICO, S.A. DE C.V.／メキシコ

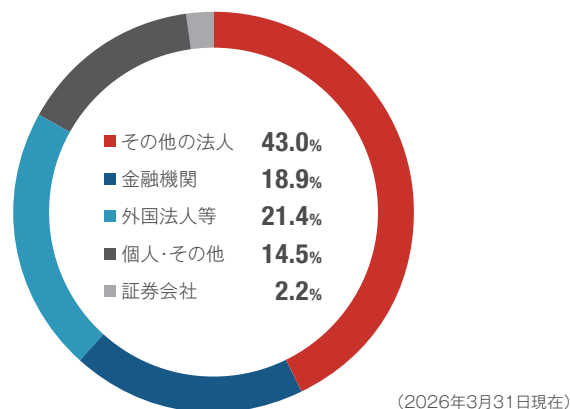
欧 州

Aisan Industry Czech s.r.o.／チェコ
Aisan Corporation of Europe NV/SA／ベルギー
Hyundam Slovakia s.r.o.／スロバキア

会社情報

株式所有者別分布状況

※自己株式(6,379,180株)を除く

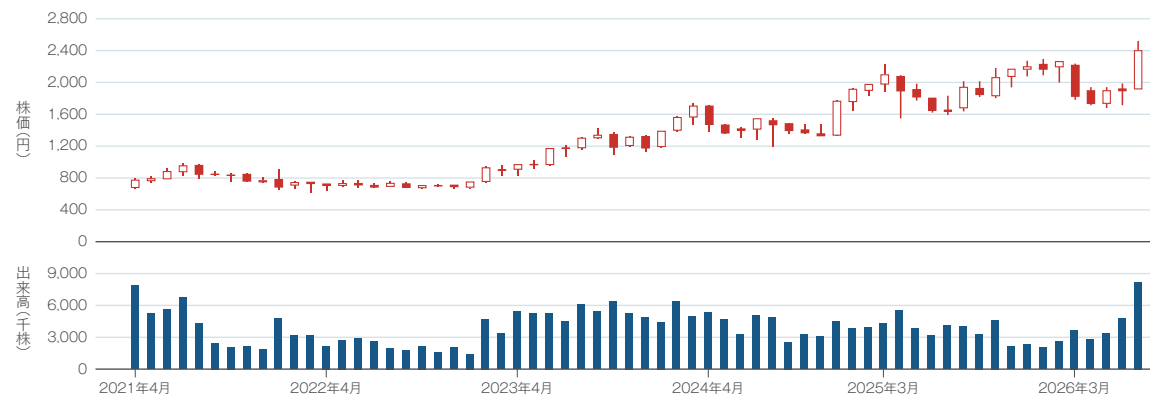


大株主の状況 (注)

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)	5,229	9.2
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)	2,468	4.3
愛三工業従業員持株会	1,703	3.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,207	2.1
RE FUND 107-CLIENT AC	1,182	2.1
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	692	1.2

(注) 持株比率は自己株式(6,379,180株)を控除して計算しております。(2026年3月31日現在)

株価の推移



企業スポーツ

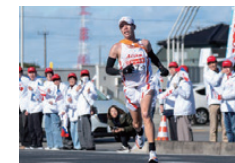
愛三工業 レーシングチーム

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(ニューイヤーズ駅伝)に初出場して以来、25年連続して出場しています。



社外からの評価 ※2026年7月現在

DX ・経済産業省 — DX認定事業者



環境

・CDP Climate Change A-



・あいichi生物多様性企業認証



・環境省「自然共生サイト」



サステナビリティ

【ESGインデックスへの組み入れ】

・FTSE JPX Blossom Japan Index
・FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan

社会

・厚生労働省
子育てサポート企業
「くるみん認定」



・厚生労働省
女性活躍推進企業
「えるぼし認定」



・経済産業省／日本健康会議
健康経営優良法人2026 ホワイト500(愛三工業)
※8年連続認定
健康経営優良法人2026
(中小規模法人部門)
(愛三グループ3社)





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

TEL:0562-47-1131

<https://www.aisan-ind.co.jp/>