

今をもっと快適に



INTEGRATED
REPORT
2023

2023年3月期 | 統合報告書

Aisai

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

AISAN GROUP 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。

愛三グループ 行動指針

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

CONTENTS

イントロダクション

経営理念／目次	1
愛三グループとは	3
軌跡	5
キーマッセージ	7

価値創造のための戦略

社長メッセージ	11
価値創造ストーリー	17
経営資源	19
サステナビリティ経営	21

価値創造への取り組み

財務担当役員メッセージ	23
中期経営計画	27
人的資本(育成×技術)	33

サステナビリティ 経営の推進

環境	35
社会	39

価値創造を支える基盤

ガバナンス	45
社外取締役対談	49
役員一覧	53

データ集

財務・非財務データ	55
会社情報・株式情報	59

編集方針

「統合報告書」は、業績や中期経営計画などの財務情報と、持続的成長の基盤となる「環境・社会・ガバナンス」など非財務情報の両面から、当社の中長期的な価値創造ストーリーについて分かりやすく報告するためのツールと位置づけられています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の想いや社会への提供価値などについて理解を深めていただけますと幸いです。

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

報告対象期間	2022年4月1日～2023年3月31日 (一部、2023年4月以降の情報を含みます)
--------	--

報告範囲	愛三工業株式会社および愛三グループ
------	-------------------

参照ガイドライン

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

報告書の位置づけ	
財務情報	非財務情報
Webサイト／決算資料／ 有価証券報告書 など	Webサイト／ コーポレートガバナンス 報告書 など
統合報告書	

見通しに関する注意事項

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

事業

パワートレイン製品 安全で快適なクルマへ

燃料系製品

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



燃料ポンプ



燃料ポンプモジュール

吸排気系製品

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



スロットルボデー



EGRバルブ

排出ガス制御系製品

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



封鎖弁

キャニスタ

動弁系製品

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



エンジンバルブ



チタンエンジンバルブ

クリーンエネルギー向け製品 次世代モビリティ社会の実現へ

燃料電池製品

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



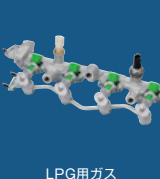
エア系バルブ



水素供給ユニット

LPG・CNG製品

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



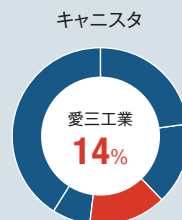
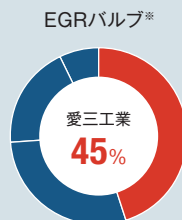
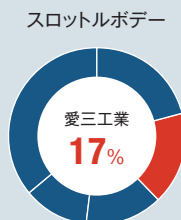
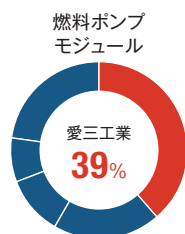
LPG用ガス燃料システム



CNG用ガス燃料システム

主力製品の市場シェア

(2022年度・自社調べ)



※EGR搭載率の高い日系OEMにおけるシェア

拠点

会社数

29社

(国内6社・海外23社)

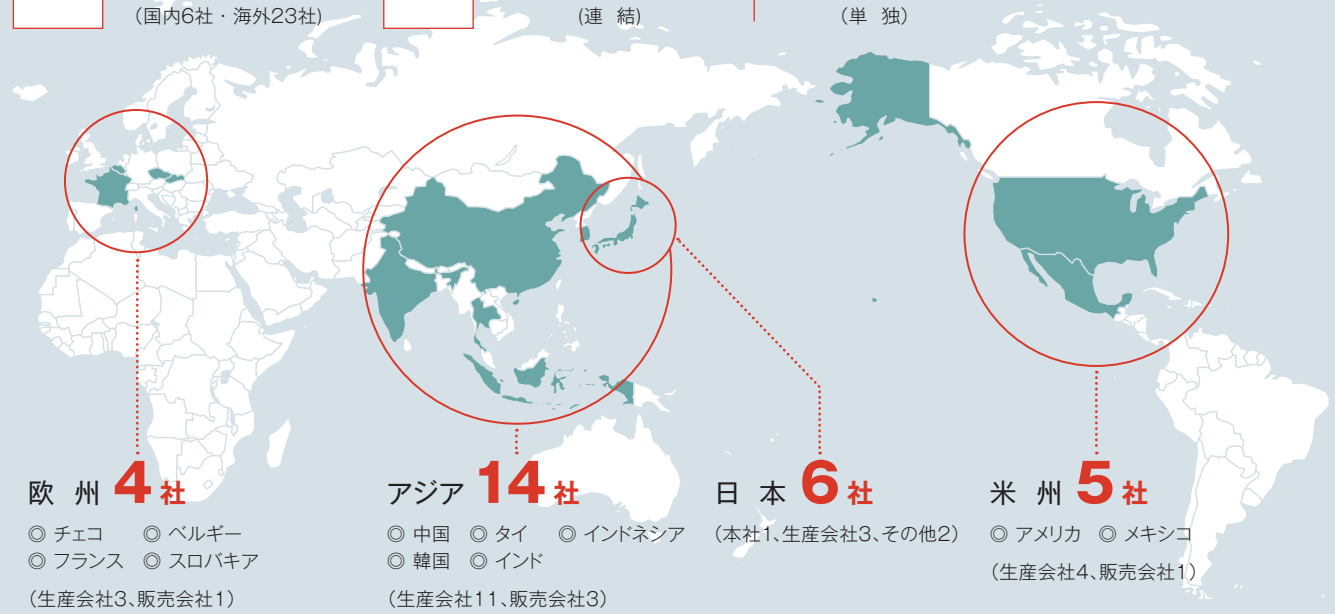
従業員数

10,459名

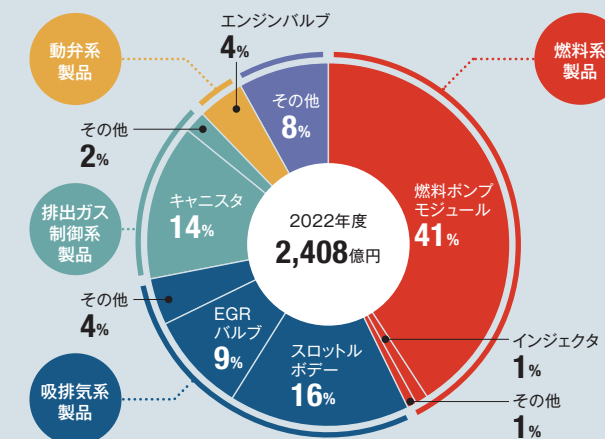
(連結)

3,147名

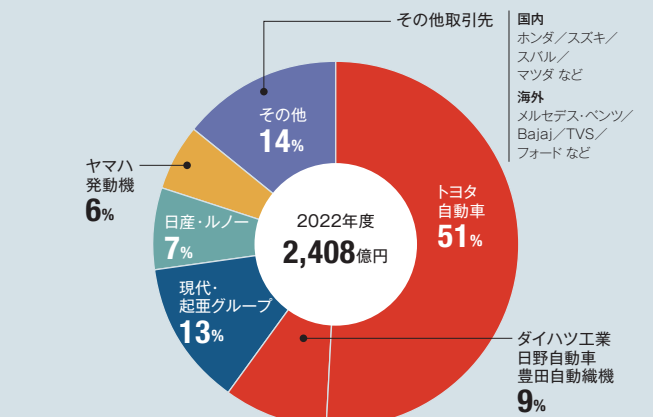
(単独)



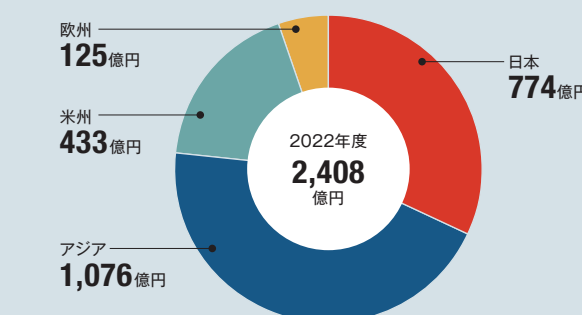
製品別売上高比率 (連結)



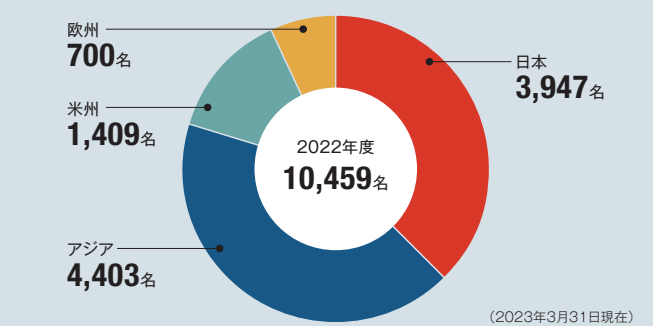
得意先別売上高比率 (連結)



地域別売上高構成比 (連結)



地域別従業員数 (連結)



軌 跡

戦後の日本のモータリゼーションを自動車部品メーカーとして性能面の改善改良に
尽くしつつ、業界が直面してきた規制や自然環境への対応にも積極的に挑戦し、
業界の発展に技術面で貢献してまいりました。

創業～
1980年

民需転換し 自動車部品メーカーへ

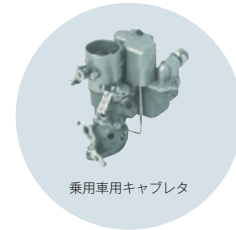
1938年、軍需品の製造工場として創業。てき弾筒や航空機部品の製造に従事。終戦後、株式会社豊田自動織機製作所（現株式会社豊田自動織機）からキャブレタの製造を譲り受け、1946年に民需生産会社へ転換、自動車部品メーカーとして再出発。キャブレタの生産を急拡大させ、「キャブレタの愛三」としてモータリゼーションの発展に貢献し、厳しさを増す環境規制にも対応。精密加工技術に加え、アルミダイカストなどの多彩な生産技術と知見を蓄積。



89式重てき弾筒



キャニスタ



乗用車用キャブレタ



LPGレギュレータ

1938年 軍需品製造のため名古屋に設立

1945年 終戦、キャブレタなどの自動車部品生産開始

1957年 本社・工場を愛知県大府市に移転

1960年 エンジンバルブの生産開始

1971年 安城工場 操業開始

1980年 名証第2部に上場

1981年～
2000年

キャブレタから EFI製品へ事業転換

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



インジェクタ



北米95年規制対応
キャニスタ



電子
スロットルボデー



小型電動
燃料ポンプ

1981年 スロットルボデーの生産開始

1983年 電動燃料ポンプの生産開始

1984年 インジェクタの生産開始

1989年 米国に生産子会社を設立

1990年 豊田工場 操業開始

1996年 エンジン適合受託開始

2001年～
2020年

世界No.1製品の開発と グローバル化への対応

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



キャニスター一体型燃料
ポンプモジュール



樹脂製スロットルボデー



チタンエンジンバルブ



ステップモータ式
EGRバルブ

2001年 東証・名証第1部に指定替え

2002年 小型二輪車用燃料噴射システムを開発
インドに生産子会社を設立

2013年 メキシコに生産子会社を設立

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

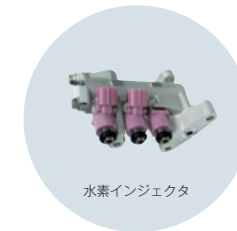
2021年～
現在

大変革期を乗り越え、 未来のモビリティと社会に貢献

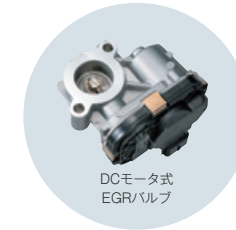
100年に一度の大変革期を迎えた自動車業界において、技術とものづくりで社会に貢献し、社会に役立つ価値を提供していくことを目指し、中長期方針・VISION2030と中期経営計画を策定。得意分野である環境技術を活かし、自動車の内燃機関のパワートレイン製品を今後も支え続け、社会に貢献。電動化やクリーンエネルギーなどモビリティのさらなる進化にも貢献。モビリティの枠を超えて、水素やアンモニア技術やものづくり力で、暮らしやすい豊かな社会づくりにも挑戦。



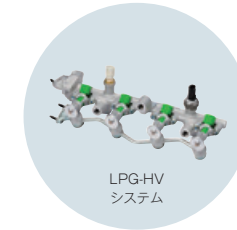
北米LEV-III規制
対応キャニスタ



水素インジェクタ



DCモータ式
EGRバルブ



LPG-HV
システム

2020年 トヨタFCV向け水素Fシステムを開発
電動化に向けたHVドローン
を研究開発

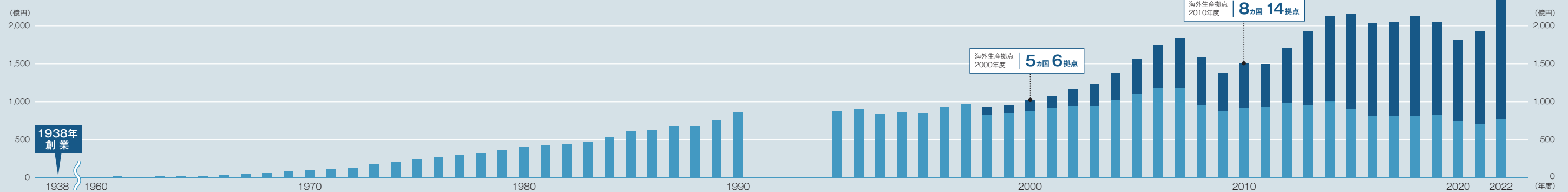
2021年 VISION2030を策定

2022年 東証の市場再編に伴いプライム市場を選択

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

業績推移(売上高)

国内 海外



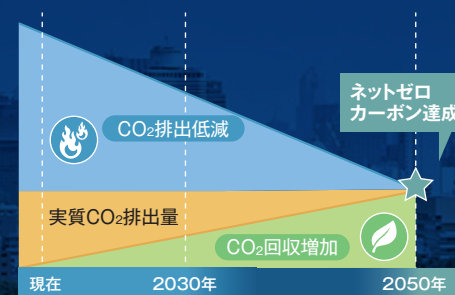
キーメッセージ

モビリティの進化と脱炭素社会の実現を支える 環境技術No.1メーカーへの挑戦

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ニーズの変化に対応するため、ひたむきに技術を磨き、幾度の変革を乗り越え、成長を遂げてきました。歴史の中で培ったチャレンジ精神や品質へのプライドは、愛三グループのアイデンティティとして今も受け継がれています。現在の社会動向や自動車業界の変化の中でもこの精神を引き継ぎ事業変革を通して社会に貢献してまいります。

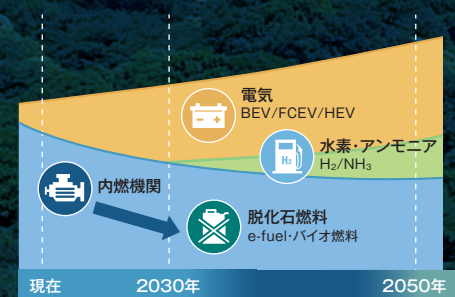
社会の動向

気候温暖化に歯止めをかけるため世界は脱炭素社会への移行を目指し、多くの国や企業がCO₂排出量の削減を推進しており、2050年までのカーボンニュートラル社会の実現に向けて動き出しています。世界的なカーボンニュートラル社会の実現に向け、温室効果ガス排出の実質ゼロを達成するためにはCO₂の排出量を低減しながらCO₂の回収や活用も増やしていくことが重要です。



自動車業界の変化

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、自動車を取り巻く環境も大きな変革期を迎えています。内燃機関の燃費向上やハイブリッド技術高度化、電気自動車の性能向上や普及に加えて、エネルギー戦略とも関連して、持続可能な燃料として注目されている水素、バイオ燃料、合成燃料、アンモニアなどに対応した次世代自動車の開発が加速し、今後の普及拡大が期待されています。



愛三グループのアイデンティティと強み



変革を乗り越えてきた

チャレンジ精神



重要機能部品を支える

「品質の愛三」への誇り



規制強化の波に対応

環境技術



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



ものづくり

愛三の強み

製品開発／制御技術

システム開発／エンジニアリング

愛三グループが目指す姿 ～環境技術を磨く～

Mobility

｜モビリティ｜

クリーンで安全・安心な モビリティの実現

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

For the future Society

｜未来社会｜

暮らしやすい豊かな社会へ プラス1の価値創出

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

キーメッセージ

VISION2030の実現に向けた 事業変革とサステナビリティ経営の実行

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

そして、「笑顔」という言葉には、私たちの製品がお客さまから必要とされ、お客さまと私たちを笑顔でつなぎ、次の世代を担う子どもたちの笑顔を育むという思いを込めています。

私たちは、これからも社会に必要とされる企業であり続けるために、チャレンジと変革を続けてまいります。

VISION2030
この手で笑顔の未来を

2030年度
売上高
3,000
億円超

2025年度
売上高 **2,800** 億円
営業利益 **140** 億円
営業利益率 **5.0** %以上

中長期の
業績予想

2022年度実績

売上高 **2,408** 億円
営業利益 **136** 億円
営業利益率 **5.7** %

パワートレイン
製品事業

現中期経営計画

事業変革に向けた基盤構築

- パワートレイン製品事業の競争力強化
- 脱炭素化に資する新規領域の事業育成

持続可能な未来に向けた経営基盤強化

環境技術No.1
メーカーへ

クリーンエネルギー
技術活用事業

電動化
システム製品事業

次期中期経営計画

事業ポートフォリオの変革実現

- 環境技術で新しい価値を創出し、事業領域を拡大・成長

サステナビリティ経営の実現

従業員が生き生きと働き
社会の発展と環境に貢献する

2019年度

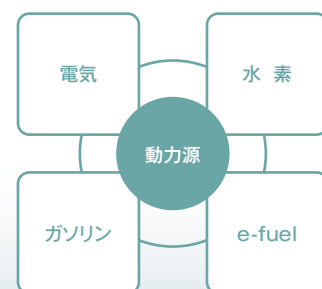
2022年度

2025年度

2030年度

環境技術No.1にこだわった製品開発

燃料や動力源の多様化に全方位で対応し、
カーボンニュートラルに貢献するとともに持続的な事業成長を実現



既存事業／
将来成長を
支える屋台骨

グローバルでの内燃機関ニーズを支援し、
自社の事業や経営も支える

- 事業統合によりシェア拡大、効率化を追求
- 商品力・競争力の強化

新規事業／
将来の
成長領域

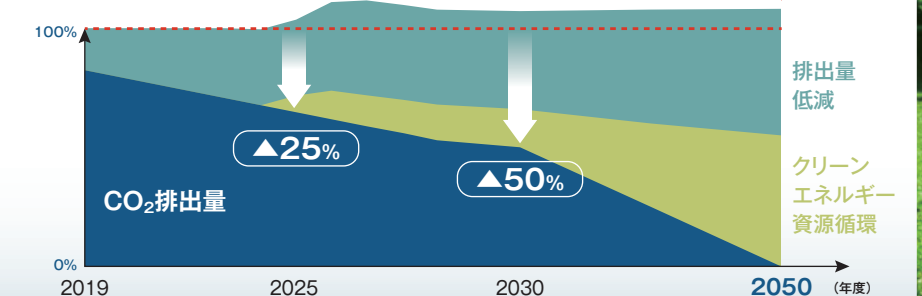
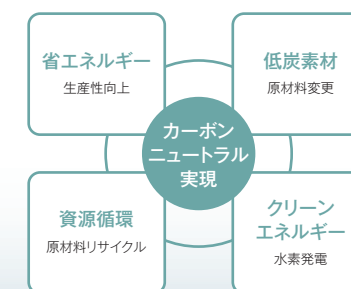
カーボンニュートラル実現に貢献する

EVやクリーンエネルギーの分野においてさまざまな新規事業を創出

- コア技術を活かしたコンポーネント開発
- ソフトウェア技術進化によるシステム開発

未来につながる環境にやさしいものづくり

バリューチェーン全体で2030年にCO₂を50%削減、
2050年カーボンニュートラル実現を目指す





脱炭素化への挑戦を続け、 環境技術No.1 メーカーを目指す

代表取締役社長

野村 得之

成長戦略を着実に遂行して その先に見据える「笑顔の未来を創造」

2018年6月に代表取締役社長に就任してから6年目を迎えました。自動車業界は大変革期を迎え、クルマの電動化の加速や新型コロナウイルス感染症拡大といった大変な逆風下が続きましたが、この間に取り組んできた「基幹製品事業」「パワートレイン開発事業」「将来製品事業」の3つの事業軸での強固な収益体質づくりと新成長戦略を愛三グループ一丸となり推進してきた結果、将来成長のための準備ができました。

2022年11月に発表した中期経営計画は、2025年度を最終年度としていますが、VISION2030に定めた「自分たちが主役となり、自らの手で技術・製品を通じて笑顔の未来を創造する」という思いを実現するための具体的な取り組みをまとめたマイルストーンです。この計画の最終年度である2025年度、さらには2030年やその先へ向けて現在さまざまな事業の種まきをし

ています。株主の皆さまへは今後も安定的かつ継続的に還元をしていきながら、将来に向けた成長投資を積極的に行っていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、ぜひご理解の上、従来と変わらぬ、またそれ以上のご支援とご指導をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

「VISION2030」の実現に向け 環境技術が持つ可能性を広げて 新規事業へ挑戦

このメッセージで皆さまにお伝えすることを考えるにあたり、当社の原点、創業の思いをお伝えしようと思いました。特に1966年12月に策定した愛三経営基本方針と経営理念は私も社長就任時に改めて当社の社史を読み、感銘を受けました。

当社の経営方針は半世紀以上前に定められたにも関

わらず、研究開発に取り組む姿勢や会社と従業員の関係性、サステナビリティ経営の基となる考えなど、現在でもそのまま通じるものばかりです。経営理念はさらにシンプルで「企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する」とあり、この場合の「環境」は地球環境と

会社の事業環境の2つの意味を含んでいます。

当社は1945年以来、自動車エンジンの重要部品であるキャブレタの開発・生産で自動車メーカーを支え続けてきました。社長就任時はあらゆる領域で電動化が進んでおり、当社の主たる製品がコモディティ化す

愛三経営 基本方針

(1966年12月1日)

- 一つ、全社一丸となって品質保証活動の徹底化を図り、得意先からの最高の信頼を継続的に確保する
- 一つ、優秀製品の研究開発につとめ、必要なる技術、製造能力を高め、以って業界に先駆し、将来発展を期す
- 一つ、労使互いに協力一致、和と福祉の上に創造力を開発し、経営のあらゆる分野において近代化を図る
- 一つ、有能な人材を集め、育成し、企業の恒久的繁栄の礎とする
- 一つ、徹底した合理化を行いコストダウンを追求し、適正なる利潤を確保するとともに、事業を通して社会に貢献する

経営理念

(1990年10月)

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

るのではとの懸念もありました。また、電動化と併せて自動運転もかなりクローズアップされていましたが、その当時、当社はそれらに対する技術を持ち合わせていませんでした。

時流への出遅れ感を解決するために、2018年の就任以来、私は従業員に対して、一貫して「原点に戻ろう」と発信し続けてきました。原点とは、経営基本方針であり、経営理念です。当社は戦後から、ずっと燃費向上や排ガス規制といった環境に貢献する製品を主力とし、長年かけて培った安全品質やコスト競争力といった高い「ものづくり力」があります。この「ものづくり力」は、必ずや電動化や自動運転に対応する新たなチャレンジの上でも活かされるはずです。しかしもったいないことに、業界も製品も非常に狭いエリアの中で仕事をしてきた反動で、新しい領域への挑戦や自分たちで考える力に課題があったと思います。専門分野以外のことにも興味を持ち、もっと視野を広げてチャレンジしてくれることを社員の全員に期待して、2021年に「VISION2030」を発表しました。

私は、当社の技術が完成車を通して人々の暮らしに直接つながっていて、製品づくりを通して社会を変え

られる力があり、社会に貢献できることを、社内外にもっと伝えていくべきだと考えています。

「VISION2030」のキャッチフレーズである「この手で笑顔の未来を」には、「私たち自身の手で、脱炭素化に貢献できる環境技術を生み出そう」というメッセージを込めています。

これから当社が進むべき道として定めた「VISION2030」を実現させていくために、2023年度から2025年度を勝負の3年間と位置付け「中期経営計画」を策定いたしました。これまで培ってきた環境技術を活かして、低燃費や軽量化、排ガス規制対応などモビリティの進化に貢献し、さらにはモビリティの枠にとらわれず、ガス燃料技術などを活用して水素などのクリーンエネルギーの分野で豊かな社会づくりにも挑戦してまいります。

前中期経営計画は5年計画でしたが、グローバルでの急速な電動車需要の拡大を受け、計画を3年間とし、この期間中に電動化製品の開発を完了し、事業化を目指していきます。

電動化戦略には2つの方向性があります。1つは既存技術や強みを活かした電動化製品の開発です。2025

年から2026年を目安に、顧客の需要に対して確実に供給できる構えをとっていきたいと考えています。

もう1つが新しい電動化製品の開発で、将来のシステム化を視野に入れ、2025年には小型モビリティ向けDC/DCコンバータの開発が完了する計画ですが、私たちの既存技術だけではまだ足りない部分があるため、人財のリスキングや外部登用などで技術力を高めていく予定です。

2026年度以降の次期中期経営計画への種まきとして、水素を中心としたクリーンエネルギー技術活用事業も強化していきます。新規事業では、既存の技術と強みを活かしつつ、事業化の足掛かりとなる製品開発や将来ニーズに応えられる幅広い要素技術開発を進めてまいります。

パワートレイン製品事業の考え方

昨今の自動車業界の大変革に伴い、数年前から「将来的にガソリンエンジンは廃止される」といった予測も飛び交っていますが、グローバル視点では、各地域のエネルギーやインフラの事情などにより、HEVを含めたガソリン車の需要は今後もなくならないはずだと、私は言い続けています。特にパワートレインの分野は、専門メーカーである私たちがしっかり今後も支えていかなければならないという責任感のもと、成熟した市場の中でも競争力と収益力をしっかり上げ続けるための努力は惜しまず、パワートレイン分野のグローバルトップメーカーとして、市場に製品を安定供給し続ける使命をきちんと果たしていきます。

とりわけ株式会社デンソーから譲り受けた燃料ポンプモジュール事業は、市場シェアを世界トップとなる約4割にまで高めることができました。この事業統合を進める中で、品質管理や原価管理、省エネルギーなど、私たちの得意分野を活かしていけることも徐々に見えてきました。また、既存のパワートレイン製品事業の競争力向上を重要な課題と位置付け、軽量化・低燃費・低コストを実現したダントツ製品の市場投入や生産ラインの見直し、ものづくりDXなど、競争力を上げる取り組みを続けてまいります。

2025年度までの中期経営計画では、パワートレイ

ン製品事業の市場シェアをさらに高め、主力製品である燃料ポンプモジュール、スロットルボデー、EGRバルブ、キャニスタは収益力をさらに引き上げて、得られたキャッシュを、将来を担う新しい事業や人財育成に積極的に投資し、自動車の動力源やエネルギーの変化に関わらず、企業体質を強化し、持続的な成長につなげたいと考えています。

脱炭素に資する新規事業への挑戦

中期経営計画の事業戦略では、目指す姿として、「既存パワートレイン製品事業の競争力強化とさらなる成長」に加え、「技術と強みを活用した脱炭素化に資する新規領域の事業育成」を掲げています。その新規事業として取り組んでいるのが、電動化とクリーンエネルギーの分野です。

電動化製品の足掛かりとして現在力を入れているのが、キャブレタで培ってきたプレスや異物管理の技術を活かしたリチウムイオン電池用セルケース・カバーの開発で、この中期経営計画期間での量産を目指していきます。2023年1月には、この電池用セルケース・カバーで実績を豊富に持つ富士発條株式会社と事業提携を結びました。

また電動化システム製品事業を進める上では、ソフトウェア領域の技術がより重要となりますが、この分野の先行メーカーに対し、私たちが勉強や育成に使える時間は多くありません。そのため、ソフトウェアエンジニアの育成を現在、急ピッチで進めています。2025年までの3年間で100名以上育成することを目標に、新卒やキャリア社員の採用も積極的行っています。さらに、大学などの専門機関とも協力して、ここまで得意としていた機械系エンジニアをソフトウェア分野に再育成することにも注力しています。当社のソフトウェアエンジニアは、自動車メーカーや電子関連のTier1メーカーなどの開発現場で実践を積んでおり、2030年までには新製品の開発などで一定の成果や実績を挙げられるよう挑戦を続けてまいります。

電動化システム製品事業に加えて今後の事業展開において重要だと考えているのが、クリーンエネルギー技術活用事業です。カーボンニュートラルの実現には、

愛三グループが目指す姿

1

確かな技術と品質で豊かな社会へ新たな価値を創造。



2

今をもっと快適に、

3

未来の子どもたちに安心と笑顔を。



電気だけでなく、水素などのクリーンエネルギーや再生可能エネルギーの拡大が必要になってきます。当社は活性炭を使ってガソリンを吸着・分離させる「キャニスタ」において技術に強みを持っており、この技術を応用して、燃料電池に必要な水素をアンモニアから取り出す研究開発を進めております。現在は社内で実証実験を行っている段階ですが、将来はこのアンモニア水素発電のシステムを幅広い分野に展開していきたいと考えています。

組織活性化に向けて

新たな分野へのチャレンジを加速するためには、若い世代の活躍が必要不可欠です。これまでの人事制度は年功序列型の要素が色濃く、昨年実施した従業員エンゲージメント調査では、意欲のある若手社員の間で悩みや不安を持っていることが明らかになりました。ある程度は予想していた通りの結果ではありましたが、今後このエンゲージメントスコアを上げていくためには、ベテラン社員の「仕事を効率よく進める経験やスキル」と、若手社員の「新たな分野へチャレンジする意欲」のどちらも発揮されなければいけません。具体的には、ベテラン社員の方々にはこれまでのパワートレイン製品事業で成果を上げてもらい、新たな分野へのチャレンジは、マネジメントも含めて若い世代へ積極的に任せていこうとする社内の機運を、社員との対話を通じて広めていきたいです。

その対話の一環として、今年2月から30歳前後の従業員を中心に各部署から選抜された若手社員約30名と5回にわたり、座談会を行いました。その中で分かったのは、意欲のある若手社員の中にはどんなことから取り組んだら良いか悩んでいる人が意外にも多いということでした。また、私たちマネジメント層の考えが若手社員まで正しく浸透していないことも分かりました。どうしても階層を追っていくごとに少しずつ変化して伝わることはやむを得ないと思っていますが、「ここは外してほしくない」という重要な考えや情報をうまく伝えられていなかったのは、私たちマネジメント側が反省すべき点です。会社の将来やビジョンに込めた思いや、中期経営計画の策定の過程を若手社

員にもきちんと理解してもらうことにより、目標値をプラスアルファで達成することもできるはずです。トップである私自身がきちんと社員に伝え続けていくとともに、他の執行役員や本部長、部長などにも徐々に権限を移譲することで、それぞれの自覚を促していきます。

経営基本方針にも「労使互いに協力一致」とある通り、当社では労使一体で議論することを重視しています。表層的な賃金交渉に終始せず、将来に向けて、会社や従業員がそれぞれ何をすべきかという観点で、働き方改革や人財育成などの対話を重ねてきました。毎年複数回開催される労使協議会などを通じて、労使がお互いの立場を理解・尊重し、未来志向で本質的な対話ができているという実感を持っています。

女性活躍については、2030年の女性管理職人数の目標値を現在の3倍の10名に設定しています。ただ、自動車業界共通の悩みとして、そもそも女性社員の採用比率があまり高くなく、さらに過去は一般職で多く採用してきた経緯もあり、少し難しさを感じています。一方で明るい兆しとしては、女性社員の方たちは全体的に意欲的な方が多く、非常に頼もしさを感じており、期待をしています。こうした女性社員の思いに応えたいと、女性社員へのキャリア教育を2022年から開始しており、早い段階からキャリアビジョン形成のサポートをしています。個人のキャリアパスに真剣に向き合う場を提供することで、会社として個人のライフイベントとキャリアの両立を実現する体制を整えていることをきちんと理解してもらい、それぞれの人生設計に寄り添って手厚く支援することを進めています。女性が描くキャリアビジョンの実現にはパートナーや職場の理解が不可欠ですので、男性社員向けの育休取得を促進し、加えて育休中や職場復帰をサポートするための体制も整え、会社全体で支えていく思いで取り組んでいます。また当社は、社外取締役のうち2名を女性の方をお願いしております。取締役会では、社外の方という理由もありますが、私たちでは気づかないような視点でご意見をいただくこともあり、取締役会における議論が活性化できていると実感しております。

現場との対話を重視し 生き生きと働ける環境と 信頼関係を構築

自動車業界では昨今、企業の不正問題が取り沙汰されていますが、これは職場環境の問題と捉えています。当社のように80年以上の歴史がある会社ですと、例えば過去に作成されたマニュアルがそのまま使われていたり、チェック項目がそのまま放置されていたり、繰り返しの業務が改善されないままになっているケースが見られます。このような非効率な仕事の進め方に対して、現場のスタッフが疑問を持たずに対応してしまうと、さまざまな問題が発生する可能性があります。そうした時に、職場の皆で相談して、例えば納期を遅らせてもらう交渉をしよう、チェック項目を最低限に減らそうなどと話し合える環境ならば、不正などは起こらないはずです。現場に任せきりだと、「困ったからやむを得ず」という言葉が出てくるのは当然です。だからこそ、私たち役員や管理職が部下と対話できる環境をつくらなければなりませんし、そもそも仕事の棚卸しをして見直す必要があると考えています。

当社はトヨタグループのTier1メーカーであり、BtoBというビジネスの形式上、これまで自動車メーカーからの垂直統合型の仕事のやり方になっていたことは否めません。自動車メーカーからの「こういうエンジンをつくりたい」との要望のもと、燃費や原価のターゲットに対して、私たちからの案を自動車メーカーに採用してもらい、量産に結びつけるスタイルです。当社の社員は「愚直で真面目」と表現され、それは良い面でもあります。それが故に5年前は会社全体に疲弊感が漂っていたように感じていました。私自身が仕事をする上で、常々大切にしている基準は、「自らが納得して取り組み、家族に誇れるような価値のある仕事かどうか」ということです。社内に対しても、従業員全員がそういった考えのもとで、仕事に向き合えるようにしていくのが、トップである私の役目だと感じております。一人ひとりが生き生きと働ける環境づくりは、VISION2030に掲げた「この手で笑顔の未来を」の基本となるものです。社内の一体感やスムーズな連携を図っていくためにも、現場との一層強固な信頼関係をつくり上げてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

自動車業界では、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、クルマの電動化や燃料・エネルギーの多様化が加速しています。また、資源循環経済、人的資本経営の取り組み、人権尊重など、企業の役割が増し、経営責任が問われる時代でもあります。環境課題については、当社も2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、全社での取り組みを加速しており、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に向けて、使用電力やエネルギーの見える化、現地現物での省エネ提案活動など、仕入先と一体となった協働活動を開始しました。まずは2030年度のCO₂排出量50%削減(2019年度比)を目標に掲げ、グループ全体での活動を一層強化しており、これらの取り組みや成果は今後適切にお伝えしてまいります。

これからステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指して、コンプライアンスの徹底や公正かつ積極的な情報の開示、リスクマネジメントなどガバナンス強化の取り組みも進めてまいります。

株主の皆さまには、引き続きご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。



サステナビリティ経営の推進

事業	環境	人財・風土	社会	ガバナンス
技術革新に挑戦し、ものづくりで新たな価値を創出	知恵と技術で循環型社会に貢献	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	地域と共生し持続的社會に貢献	信頼されるガバナンス体制の構築

VISION2030
この手で笑顔の未来を

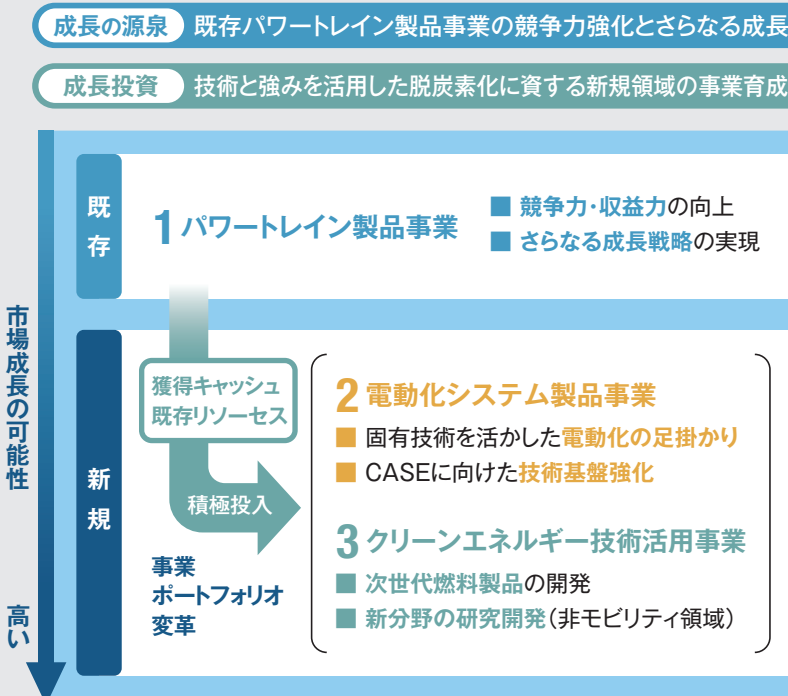
確かな技術と品質で
豊かな社会へ新たな価値を創造。

今をもっと快適に、
未来の子どもたちに安心と笑顔を。

マクロ環境の潮流

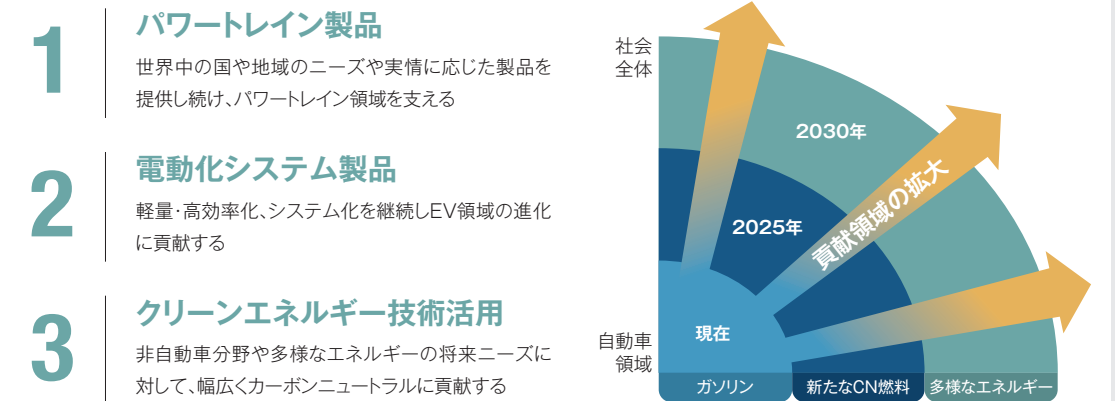
- 政治**
- ▶ サプライチェーンの不安定化
 - ▶ 地政学的リスクの高まり
 - ▶ 有事対応の必要性
- 経済**
- ▶ サステナビリティ／ESG対応
 - ▶ インフレ・為替の急激な変動
 - ▶ パンデミックリスクへの対応
- 社会**
- ▶ カーボンニュートラルの加速
 - ▶ ダイバーシティ & インクルージョン
 - ▶ 循環型社会への対応
- 技術**
- ▶ クルマの電動化の進展
 - ▶ サイバーセキュリティリスク
 - ▶ DXの必要性

事業戦略



目指す成果

経済的価値（2025年度目標値）	社会的価値	環境価値
● 売上高2,800億円 ● 営業利益140億円（5.0%以上） ● ROE8.0%	● 安全・快適なモビリティへの貢献 ● 事業基盤拡充による多様性推進 ● 技術的成長を支える人づくり	● 当社製品搭載による自動車の走行時CO₂排出量の低減 ● 脱炭素に資する事業



経営資源

▶ P19-20参照

財務資本

総資産
2,257億円

人的資本

従業員数
10,459人

製造資本

設備投資額
86億円

社会関係資本

仕入先数
407社

知的資本

特許保有件数
1,550件

自然資本

CO₂排出量削減
15%

価値創造の源泉

研究開発

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

生産

- 多彩な生産技術を組み合わせたものづくり
- 安定した生産供給体制

調達

- SQDCおよび技術開発力に優れたサプライヤーの選定
- 取引先との協力体制による価値協創

販売

- 大手顧客との取引実績／信頼関係
- グローバルネットワーク

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

財務資本		総資産	2,257億円	自己資本比率	47.1%
		営業 キャッシュフロー	202億円	ROE	8.4%
		財務格付	A-	ROIC	6.9%

豊かな環境づくりで社会に貢献するためには、持続的な企業価値の向上が重要だと考えています。豊かな環境づくりを実現するための投資を可能とするのが、「キャッシュフロー創出力」と「強固な財務基盤」です。前中期経営計画の実践によって将来の成長に向けた研究開発投資や設備投資を積極化する準備ができました。現中期経営計画では3年で1,000億円の営業キャッシュフロー創出を計画しており、創出されたキャッシュフローは将来への先行投資として設備投資、研究開発費、さらに株主還元へと振り分けていきます。

また「強固な財務基盤」の構築に向けては自己資本比率40%以上の維持、有利子負債比率の安定化など財務安定性を確保することを基本方針としています。財務資本戦略は、継続性と安定性の確保が大前提と考えており、信用格付けにおいてもJCR(日本格付研究所)で示されているA-以上を保ち続けていきます。「キャッシュフロー創出力」と「強固な財務基盤」を持続的に増強させることによって、事業を通じた豊かな環境づくりに貢献していきます。

製造資本		設備投資額	86億円	日本	本社+3拠点
		有形固定資産	799億円	製造拠点数	海外 18拠点

品質、コスト、納期において顧客満足度を高めるため、グローバル生産体制を構築するとともに、世界トップクラスの環境効率や高い生産性にこだわった生産活動を行い、環境負荷を低減するなど生産拠点の進化を図っています。愛三グループはパワートレイン製品の燃料ポンプモジュールのシェアを約40%獲得しており、グローバルトップメーカーとして市場に対して製品を共有し続ける責務があると認識しています。さらに品質、コスト、納期における差別化を図るため、製造資本の強化に努めます。

また2022年に株式会社デンソーから譲り受けた燃料ボ

ンプモジュール事業においても、品質管理やコスト管理など、私たちの得意分野を活かしてものづくりを進化させることができます。

さらにDXによる「見える化」活動への積極的な取り組みによって、生産設備を止めず不具合部品を交換するなど、これまで積み上げてきた製造資本に加えてAI活用やDXも組み合わせ、顧客のニーズに迅速に対応できる製造資本の強化に努めます。

知的資本		研究開発費	111億円	特許保有件数	日本 679件 海外 871件
------	---	-------	-------	--------	--------------------

企業を取り巻く環境が加速度的に変化している中、顧客のニーズを理解し、それを実現できる研究開発力を高めることが重要だと考えています。愛三グループがこれまでパワートレイン製品事業で培ってきたDNAや技術という強みを活かしていきます。また2025年度には研究開発に150億円を投じるという計画を立てています。研究開発への積極的な投資を通じて、開発領域の拡大や開発スピードを加速させ、知的資本のさらなる増強に努めます。

人的資本		従業員数	日本 3,947名 海外 6,512名	ソフトウェア人財	55名
------	---	------	------------------------	----------	-----

愛三グループでは、世界中で1万人以上の従業員が価値創造の実現に向けて、日々さまざまな業務に取り組んでいます。今後技術と強みを活用した脱炭素化に資する新規領域の事業を成長させるためには、従業員の多様性確保と専門人材育成が重要であると認識しています。中期経営計画においては女性管理職や海外拠点幹部職、ソフトウェア人材の育成人数を目標値として掲げており、VISION2030の達成に向け、あるべき人材ポートフォリオの構築を推進していきます。

社会関係資本		仕入先数	407社 (愛三グループ除く)	機関投資家との対話	32件
--------	---	------	--------------------	-----------	-----

愛三グループの事業活動は、多様なステークホルダーとの関係に支えられています。積極的な情報開示と継続的な対話を実施し、その結果を経営にフィードバックしていくことが持続的な企業価値の向上とステークホルダーの皆さまへの責務を果たすことにつながると考えています。取引先との研修や講演会、展示会などでの情報共有や、グローバルでの地域貢献活動などを通して、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを強化していきます。

自然資本		CO ₂ 排出量削減	15% (2019年度比)	廃棄物排出削減	42% (2019年度比)
------	---	-----------------------	------------------	---------	------------------

気候変動をはじめとする地球規模の環境問題に取り組むことは、グローバルに事業活動を展開する企業としての責務であると考えています。また当社の強みである環境技術やシステム開発技術などを活用することにより、地球環境にやさしいモビリティの進化に貢献できると考えています。再生可能エネルギーの利用などの自社事業における環境負荷低減とともに、社会全体の環境負荷低減に資する技術開発によって、自然資本の増強に努めてまいります。

事業を通して、社会課題の解決と持続的な成長を実現

サステナビリティ経営に対する考え方

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、自動車部品メーカーとして事業を発展させるとともに、企業の社会的責任を果たしてまいりました。持続可能な社会を実現するためには、事業を通して環境や社会への貢献により積極的に取り組み、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、サステナビリティ経営に力を入れております。

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

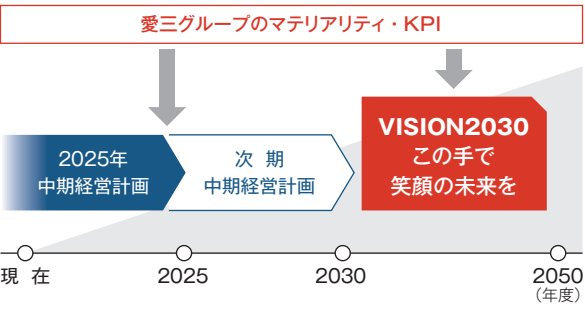
サステナビリティ基本方針

- 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。

マテリアリティと目標値

愛三グループでは、サステナビリティ基本方針に基づき、2050年を見据えた長期的な視点で取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定しました。特定にあたっては、将来予想される社会課題や社会変化を踏まえて、2021年1月に策定したVISION2030のマテリアリティをベースに、事業、環境、社会、ガバナンスへの貢献など会社活動全体の重要課題を長期的視点でとらえてマテリアリティを再定義しました。

特定したそれぞれのマテリアリティを中期経営計画などの戦略や方針へ反映させ、ありたい姿と具体的なKPIを設定しました。KPI達成に向けた活動の進捗状況を、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でレビューし、マテリアリティおよび目標値の定期的な見直しも行っています。



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(2025年度)
事業	技術革新に挑戦し、ものづくりで新たな価値を創出	EV技術、MBD、蓄電池技術、水素技術、多様燃料対応技術、電子生産技術、ソフト開発力、センサー技術、システム開発	リスク 新技術開発コストの想定を超える上昇 機会 OEMメーカーに対する事業領域の拡大		「モビリティと未来社会」に貢献	◎パワートレイン製品事業：営業利益5%以上 ◎電動化システム製品事業：小型モビリティ向け製品開発 ◎クリーンエネルギー技術活用事業：コア技術の確立
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達成	カーボンニュートラル Scope1&2 総排出量：2019年度比 ▲25% Scope3 総排出量：2019年度比 ▲20%
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 何でも声掛けできる相互啓発型の安全健康文化の構築	エンゲージメントスコア 55ポイント 人的資本開示項目 19項目 安全健康意識レベル 10%アップ 労働災害件数 0件
社会	地域と共生し持続的社會に貢献	人権、持続可能な調達、地域社会との共生	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財の獲得		地域や社会から信頼される会社であり続ける 持続可能な調達の実現(環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動の推進)	継続的な社会貢献活動の実施：10回以上/年 仕入先コンプライアンス違反：0件 紛争鉱物確認率：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 情報セキュリティインシデント発生件数：0件 人命最優先(救助・救援)地域の復旧に貢献	従業員コンプライアンス意識レベル向上 サイバーセキュリティガイドラインレベル2達成率：100% 1週間以内での生産復旧可能な体制構築 ▶バックアップ生産人員確保：(多能工化率＝予備作業員確保率100%)

※Scope1：企業活動による温室効果ガスの直接排出 Scope2：他社から供給されたエネルギーの使用に伴う間接排出 Scope3：Scope1&2以外の企業活動に関する他社の排出

サステナビリティ経営 推進体制

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

サステナビリティ委員会
委員長：取締役社長

事務局 経営企画部

環境 E

気候変動対応／TCFD
気候変動に関するリスク特定
対応策の検討

環境マネジメント
排出物管理、仕組
みの整備・維持、
生物多様性

カーボンニュートラル
低炭素化生産活
動の推進

TCFD委員会

カーボンニュートラル委員会

社会 S

安全・健康
重大災害ゼロ
健康経営推進

ダイバーシティ・人権
従業員が働きや
すい職場づくり
企業活動での人
権尊重

社会貢献
町いちばんの会
社として地域に
根ざした社会貢
献活動

BCP
有事における
人・モノ・生産事
業継続性

安全衛生委員会

働き方改革委員会

BCP委員会

ガバナンス G

道徳・コンプライアンス
信頼される会社
づくり
グループでの不
祥事ゼロ

情報マネジメント
重要機密情報の
保護
サイバーリスク
の低減
情報開示

ガバナンス委員会

2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、中長期的な企業価値の向上に向けたサステナビリティを巡る課題に対し、リスク・機会の両面を踏まえた対応が重要な経営課題であると位置付けられています。この課題解決に向けては、リスクを減らす「守り」の取り組みだけでなく、積極的に収益機会と捉える「攻め」の取り組みが重要であることを認識して、中期経営計画などの事業戦略に基づいた事業活動を通じて、企業成長と社会貢献の好循環を目指してまいります。

執行役員
(サステナビリティ経営推進担当) | 佐藤 健二

持続可能な環境と
企業成長の両立を実現するため、
積極的な投資と安定的な
株主還元を進めます。

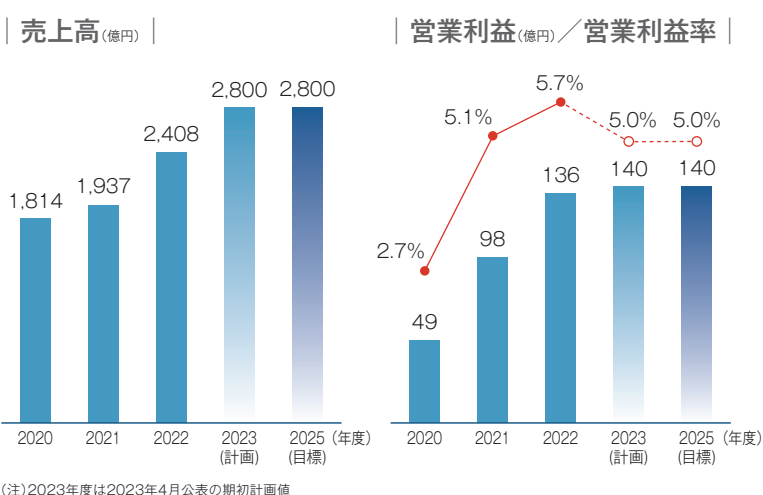
取締役（財務担当） | 加藤 茂和



2022年度の振り返り

2022年度の連結業績は、ロシア・ウクライナ問題の長期化などの影響を受け、世界的に原材料・エネルギーの価格が高騰するなど、厳しい状況が続きましたが、新型コロナウイルス感染症に対する行動制限が徐々に緩和され、生産台数に回復が見られたことに加え、グループ全体で総力を挙げて推進してきた設計・調達・生産・供給で一貫した原価改善活動が大きく結実したことにより、連結売上高2,408億円、連結営業利益136億円と過去最高を達成することができました。地域別では、日本、中国、ASEAN、米州が好調で、私たちの主力製品である燃料ポンプモジュール（以下、FPM）、スロットルボデー、EGRバルブ、キャニスタなどはお客さまから継続して高い評価を受けています。過去最高益を更新した原動力は、複数年にわたりものづくりの競争力強化に取り組んでいるMMK（もっとものづくり強化）活動、地産地消のバリューチェーン活動、組織の

最適化や固定費全体のコントロールなどであり、売上から原価の隅々まで全員参加で活動してきた成果が着実に業績に結び付いてきました。安全・品質・供給・原価のすべての項目において、お客さまの要望にしっかりと応えながら、積極的に改善アイデアを出し、能力を遺憾なく発揮して仕事を最後まできちんとやり抜く人財力と組織力が当社には存在します。このような人的資本を結集することにより、前中期経営計画の開始年である2018年度と直近2022年度の決算を比較しますと、営業利益は82億円（営業利益率3.9%）から136億円（同5.7%）へと収益力を2ポイントほど高めることができました。その結果、前中期経営計画の実践によって将来の成長に向けた研究開発投資や設備投資の準備が整いました。

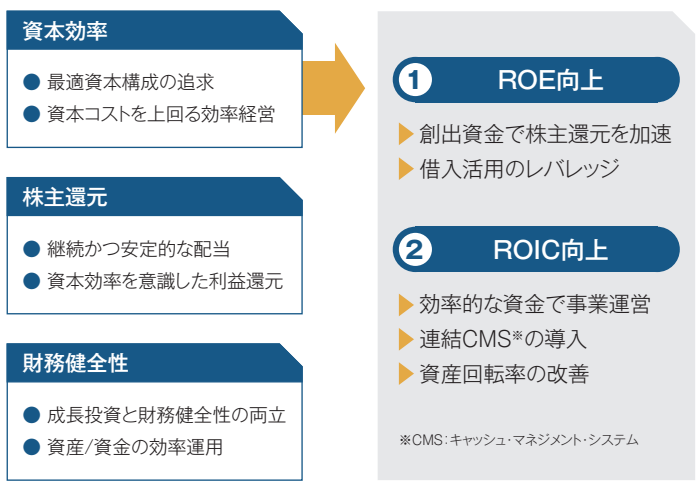


項目	2022年度実績	2025年度目標
売上高	2,408億円	2,800億円
営業利益	5.7% （136億円）	5.0%以上 （140億円）
ROE	8.4%	8.0%
研究開発費	111億円	150億円／年
設備投資費	86億円	500億円／4年 （2022～2025年度）

財務戦略と資本効率経営

前中期経営計画では製品開発～ものづくり～調達・供給～原価に至るまで、バリューチェーンの競争力強化に取り組むことにより安定した会社基盤を確立し、将来の成長に向けたスタートラインに立つことができました。これを基に、2030年を視野に入れた持続可能な成長実現の礎として、昨年11月、2025年度までの中期経営計画を策定しました。自動車業界が100年に一度の大変革期に置かれる中、この2025年度までの3年間は当社にとって最も重要な期間であるという認識のもと、2030年以降も当社が持続的な成長ができる事業構造への転換を実現するために、さまざまな新規事業のための技術開発への投資を一層強化していきます。同時に、中長期的に研究開発投資を継続していくには、確固とした財務基盤を維持し、株主還元策などを通じてステークホルダーからの信頼を獲得し続けることが不可欠です。当社が得意とするものづくりの改善を継続することによ

り足元の業績・収益はきっちりと仕上げ、財務健全性の維持改善と将来への成長投資のバランスを取り、その上で、配当や自己株式取得を含む株主還元策で株主の皆さまの期待に応えていきたいと思ひます。具体的には、資本効率、株主還元、財務健全性の3つの観点でペースメーカーとなる重点指標を設定し、活動を進めてまいります。特に資本コスト経営の観点では、前中期経営計画期間より、グループ内資金効率の改善、棚卸資産回転率の改善など、ものづくりと連動させた資本効率の改善活動を定着化させ、レベルアップを図っております。資本効率や財務健全性を高める活動を全社一丸となり進めることで、将来の事業ポートフォリオ実現に向けた成長投資をしっかりと下支えしてまいります。



財務KPI			
項目		2022年度実績	2025年度目標
資本効率	ROE	8.4%	8.0%
	手元流動性	1.6ヵ月	1.5ヵ月
株主還元	配当性向	25.9%	30%以上
	その他	—	自己株取得
財務健全性	自己資本比率	47.1%	40%以上
	格付	A-	A-以上

FPM事業譲受による競争力強化について

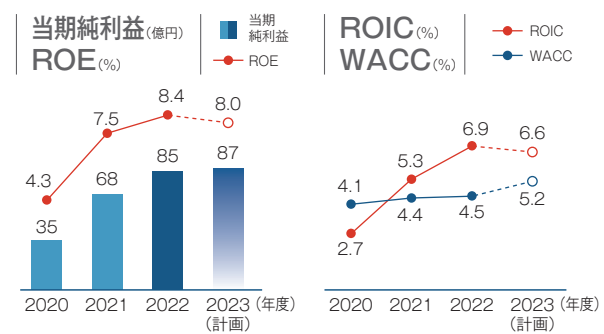
昨年、株式会社デンソーからパワートレイン事業の競争力強化に向けて、FPMの開発・生産・販売といった一連の事業を譲受しました。現在は生産委託期間中にあり、設計、品質保証、ものづくりなどに関する手法や考え方などをデンソーとすり合わせながら当社が持ち合わせていない技術や技能を積極的に吸収しているところです。2025年度からは主要な生産工程を当社自ら担当することにより、事業利益率を現状の1%から5%まで上げていくことを目指し

ています。同時にパワートレイン製品事業全体での利益率を7%まで引き上げていくことにより、2026年度以降も会社全体の収益力を着実に高めていきます。生産の分野でも「より優れた性能、品質を備えた製品を恵みにつくり、利益を確保していく」という従来からの強みを活かし、物流改善や品番削減などを含め、省スペース化や省エネルギー化の推進を通じて競争力を高めていきます。

収益性の向上に対する考え方

2022年度の連結業績におけるROEは8.4%、ROICは6.9%でした。2022年度のWACCは4.5%でしたので、資本コストを上回るリターンが出たと言えます。中期経営計画における2025年度の目標ROEは8%ですので、稼ぐ力をさらに高めながら資本コストの最適化を継続的に推進していくことが重要です。投下資本をいかに効果的に利益に結び付けるかという資本コスト経営の考え方について、社内の経営会議や原価会議で報告し、社内理解も徐々に進み、本格的に進めていく機運は高まっていると感じます。ただし上層部が目標値を示し、それを一方的に実行させるような流れにはしたくありません。例えば、研究開発費をテーマとして資本コストKPIを設定する際に、実務の技術者が日々実践している技術開発のKPIと有機的に関連付けていくことが重要であると考えます。当社では人材を重要な資本の一つと考えており、「人財」と呼んでいます。技術者が積極的にチャレンジする動機付けや風土を醸成し、たとえ失敗してもチーム力でカバーしていく、失敗したことから多くを学び次に活かしていくというポジティブな職場文化を築いていきたいと考えてさまざまな施策を打っております。また営業面で考えるとお客さま

に提供する付加価値を適正に反映した価格をセットすることが重要です。単に価格競争に巻き込まれて価格を下げるのではなく、製品の付加価値をお客さまに理解していただいた上で喜んで買っていただき、獲得利益を活用してさらにより良い製品を開発していく。こういった前向きな売上～原価～収益のサイクルを回していくことがますます重要になっていくと考えます。こうした形で収益力を確保しながら、棚卸資産や固定資産の回転率を改善し、より少ない投下資本で効率的に収益を上げる「資本コスト経営」を着実に推進していきます。



(注) 2023年度は2023年4月公表の期初計画値

キャッシュアロケーションの考え方

中期経営計画は2025年度を最終年度としていますが、VISION2030に込めた「自分たちが主役となり自らの手で技術・製品を通じて笑顔の未来を創造する」という思いを具体的なプロジェクトに落とし込む重要なマイルストーンです。中期経営計画最終年度である2025年度の経営目標値、売上高2,800億円、営業利益率5.0%以上(140億円)を確実に達成し、2030年、さらにはその先へ向けて現在育てているさまざまな新製品テーマを確実に事業化していきます。

中期経営計画策定時には役員全員が連日真剣に議論を重ねました。これまでの体質強化の取り組みで将来の成長に向けたスタートラインに立てたことにより、新しい事業につながるテーマも複数提案されるなど、皆が未来志向で持続可能な企業にしていこうという熱意に溢れていました。

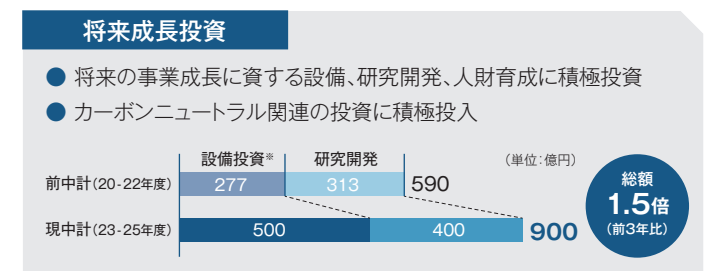
中期経営計画では3年で1,000億円の営業キャッシュフロー創出を計画しており、創出されたキャッシュフローは将来への先行投資として設備投資500億円、研究開発400億円、さらに株主還元100億円を想定しています。設備投資や研究開発といった先行投資は、2025年を経て2026年から2030年頃にさまざまな開発テーマが連続的に花開く

というイメージを持って設定しています。

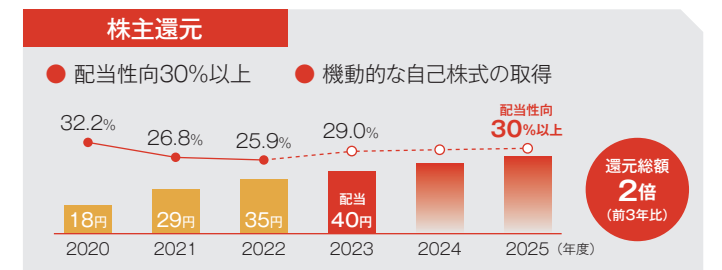
株主還元については、中期経営計画3年間の配当性向を30%以上とし、機動的な自己株式取得も実行することにより、株主への総還元額を前中期経営計画期間から倍増する計画です。私たちは、成長投資と株主還元の両立を図りながら資産を効率よく活用し事業を成長させていく資本コスト経営の考え方を着実に実践していくことで、安定的成長と持続的収益性を両立させながら事業を推進していきます。自己株式取得について2023年度は10億円を上限として実施している最中ですが、自己株式取得は一過性の対策ではなく、自己資本比率40%以上の維持、有利子負債比率の安定化など財務安定性を確保しながら、複数年にわたり継続的に実施していきたいと思っています。中期経営計画における財務資本戦略は、継続性と安定性の確保が大前提と考えており、その上で成長投資と株主還元に積極的に振り分けていきます。信用格付けにおいてもJCR(日本格付研究所)で示されているA⁺以上を保ち続けていきます。

成長投資と株主還元

稼いだキャッシュを将来への成長投資と株主還元に積極的に振り分ける



※FPM譲受分を除く



(注) 2023年度は2023年4月公表の期初計画値

環境に貢献する事業への先行投資

持続可能な成長、そして環境技術No.1を掲げる当社は、企業価値向上につながるさまざまな技術開発を展開しています。例えば、クリーンエネルギー技術活用事業もその一つです。その中で、アンモニアによる水素発電の実用化に向けた研究開発が進められています。この研究開発は、大学や専門機関と連携して要素技術の研究から始め、今年は10キロワット発電の実証実験を行い発電するところまで進みました。次の段階では、この発電技術を事業化していくためのさまざまな課題に取り組んでいきます。将来的にはさまざま

な用途に活用できますが、まだ研究開発途上にあり、実用化のタイミングを探る状況がもうしばらくは続くと思います。アンモニアによる水素発電技術の他にも未来に向けた新しい製品・技術テーマが多数あります。その一つひとつは順次実用化を進めており、企業をより成長させて競争力を高めていく起点であることには間違いありません。実用化する上でのリスクを把握しながら数十億円規模の投資を継続し、一方で既存事業を戦略的に組み替えていくことも検討していきます。

CO₂削減に対する取り組み

事業を効率的に運用していくこと、例えば棚卸資産の回転率を高め無駄な在庫を持たないこと、供給リードタイムを短縮すること、生産工程をスリム化すること、これらの日常的な改善活動はすべてカーボンニュートラルにつながります。さらに、デジタル技術を活用することにより、画期的に改善活動をスピードアップすることができます。このような考え方の下、私たちは、日々の改善活動をCO₂削減と結

び付け、デジタル技術を活用して成果をタイムリーに獲得しようとするさまざまな活動に取り組んでいます。

こうした活動は、仕入先さまやお客さまにも共有され、改善活動の輪をサプライチェーン全体に広がっています。

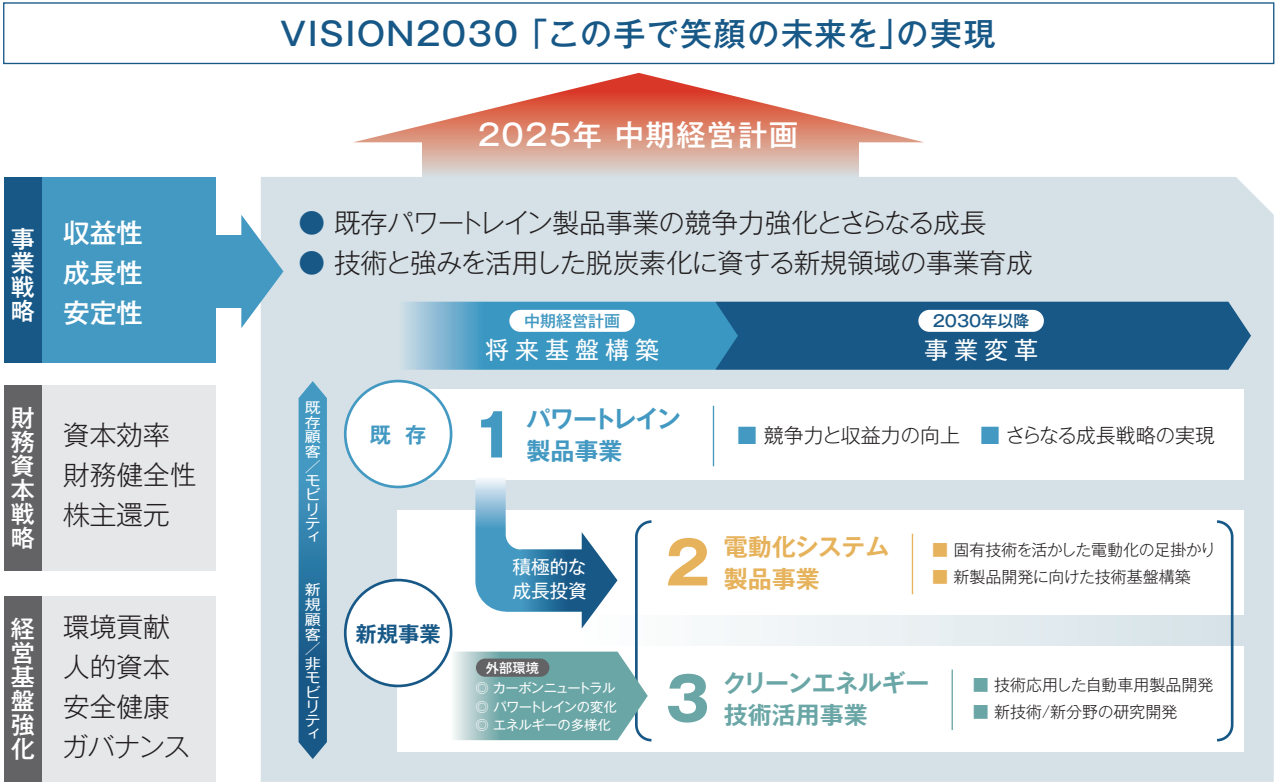
こうした現場での努力のほか、気候変動への経営レジリエンスを高める事業へ積極的に投資していくためにインターナルカーボンプライシングの導入も進めています。

中期経営計画(2023-2025)

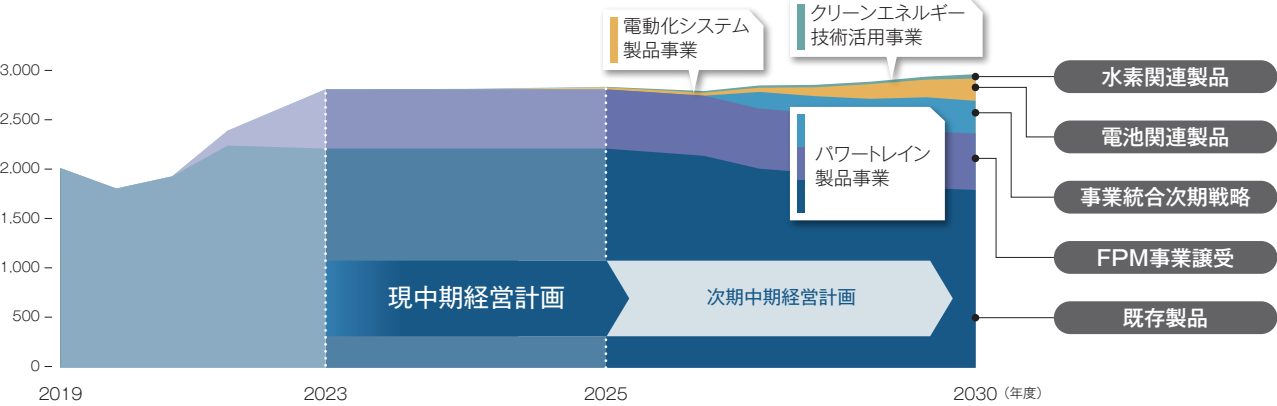
中期経営計画では、VISION2030で掲げた「この手で笑顔の未来を」の実現に向けて、事業成長と社会への貢献を目指し、本業である事業とそれを支える財務資本、経営基盤、この3つの戦略で進めています。

事業戦略では、今後もエンジン機能部品のトップメーカーとして自動車業界を支え続けていくため、主力事業であるパワートレイン製品事業の競争力と収益力を一段引き上げ、事業成長に向けた取り組みを進めています。あわせて、事業ポートフォリオ変革に向けて、電動化システム製品やクリーンエネルギー技術活用の新規事業の取り組みを加速しています。これを実現させるために、既存事業のリソースを新規事業の育成に積極的に投資してまいります。

中期経営計画の全体像



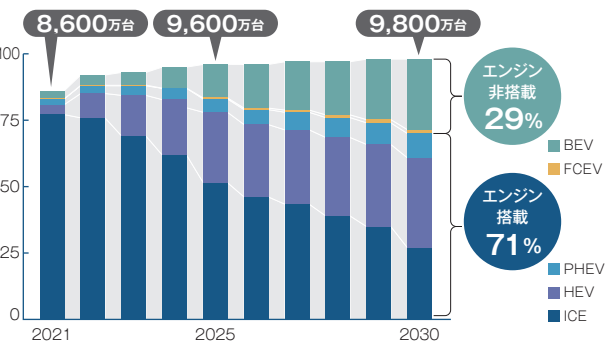
中長期の売上高予想 (億円)



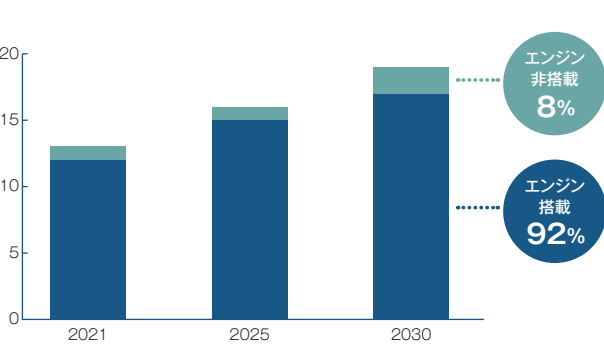
取り巻く環境

現在、カーボンニュートラルの加速という世界的潮流の中で、太陽光、風力、といった再生可能エネルギーの利用が拡大しています。自動車業界では車の電動化などパワートレインミックスの変化が着実に進んでおり、2030年に向けて先進国では車の電動化が進む一方、新興国では内燃機関車の需要が今後も残り、さらに水素燃料電池車や水素エンジン車などの利用拡大も期待されています。また、現存している数多くの内燃機関車を活かしてカーボンニュートラルを実現するためには、二酸化炭素などを利用した合成燃料やバイオ燃料の活用が有力視されています。このような事業環境の中、環境技術No.1を目指し、多様な動力源を支えていくための取り組みを進めてまいります。

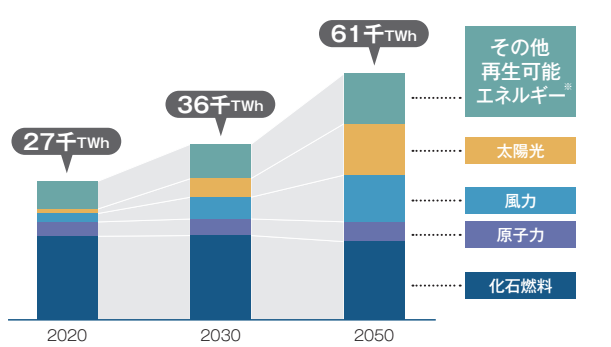
世界自動車生産台数 (百万台)



世界自動車保有台数 (億台)

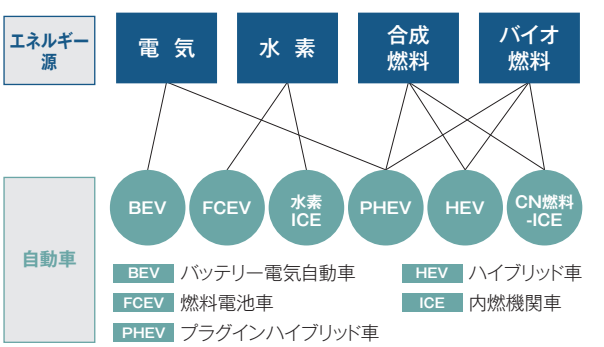


2050年世界エネルギーミックス (TWh: テラワットアワー)



※ 再生可能エネルギー＝水素、アンモニア、バイオマス等のエネルギー
(出所) IEA World Energy Outlook2022(Announced Pledges Scenario)を基に作成

自動車のエネルギー源多様化



経営目標

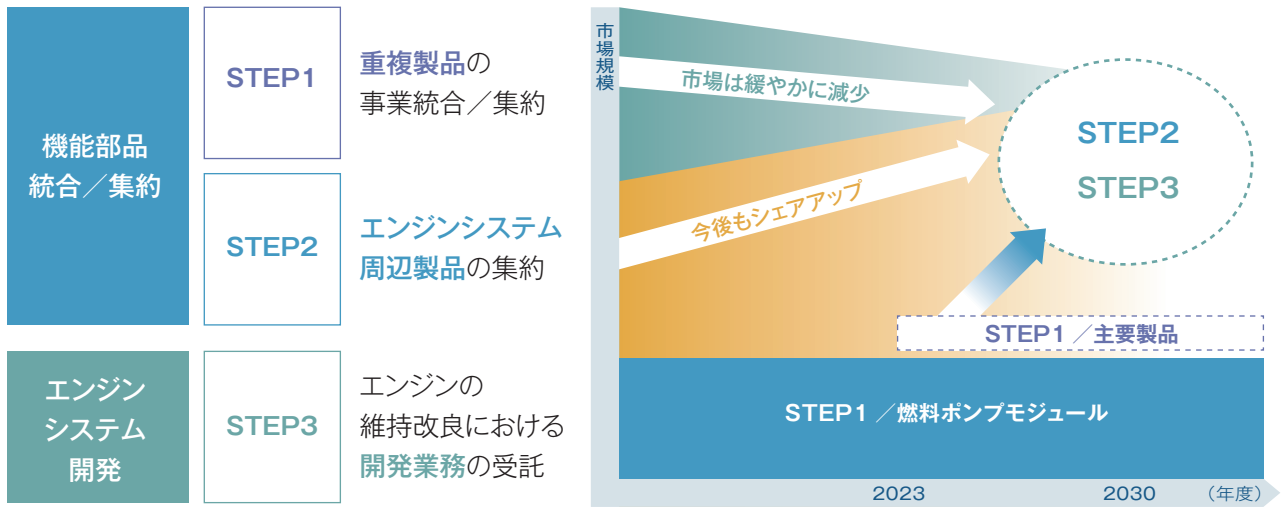
	2022年度実績	2025年度目標
売上高	2,408億円	2,800億円
営業利益	5.7% (136億円)	5.0%以上 (140億円)
ROE	8.4%	8.0%
研究開発費	111億円	150億円/年
設備投資費	86億円	500億円/4年 (2022～2025年度)

事業別戦略

パワートレイン製品事業 既存製品

世界的なカーボンニュートラルの進展、電気自動車の需要拡大により、市場全体における内燃機関の占める割合は緩やかに縮小していく見通しです。一方で、新興国など内燃機関を必要とする地域や人々はこれからも存在します。愛三工業はモビリティの動力源を支え続ける企業として、縮小していく市場においてもシェアを拡大しさらなる成長に向けた取り組みを進めてまいります。

トップメーカーとしてパワートレイン分野を支え続け、事業をさらに成長



方針

将来にわたってパワートレイン分野をトップメーカーとして支え続ける、という目指す姿に向けて、

- 1 競争力と収益力を上げる
- 2 カーボンニュートラルの取り組みを加速する
- の2点にフォーカスします。

具体的な取り組み

1 競争力と収益力を上げる

事業統合	FPM事業譲受の手の内化とシナジー効果
商品力強化	ダントツ製品への切り替え・ものづくり強化
グローバル 最適生産	設備使い切り／生産統合・柔軟な生産体制

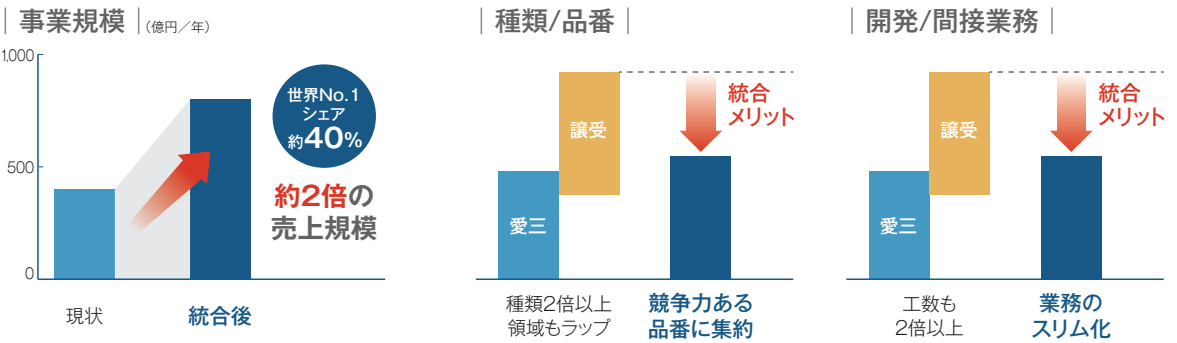
2 カーボンニュートラルの取り組みを加速する

工場排出量 低減	エネルギー高効率化・効率改善
原材料 CO ₂ 低減	資源循環・低CO ₂ 材

取り組み 1 事業統合

2022年9月に株式会社デンソーから燃料ポンプモジュール事業を譲り受けたことにより、世界No.1のシェアと圧倒的な品ぞろえ・技術力を有するトップメーカーの地位を確立しました。

譲受事業の生産自前化を進め、従来重複していた製品を競争力のある自社製品へ集約し、開発などの業務や設備インフラのリソースをスリムかつ効率的な形で統合させることで、単なる量的効果を得るだけにとどまらず、シナジー効果の最大化を目指していきます。



取り組み 2 商品力強化

次期型ダントツ製品

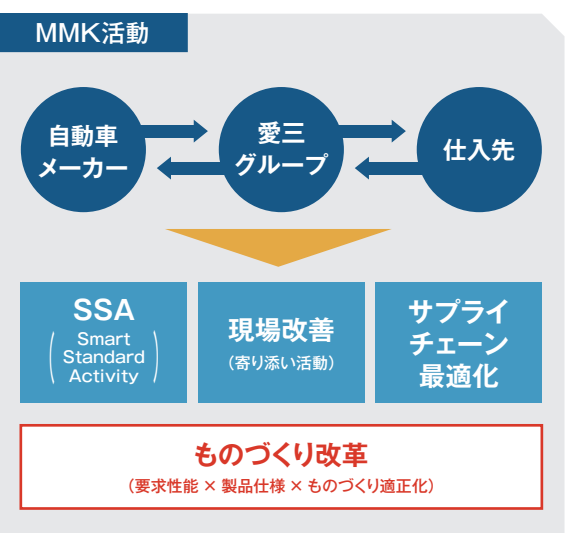
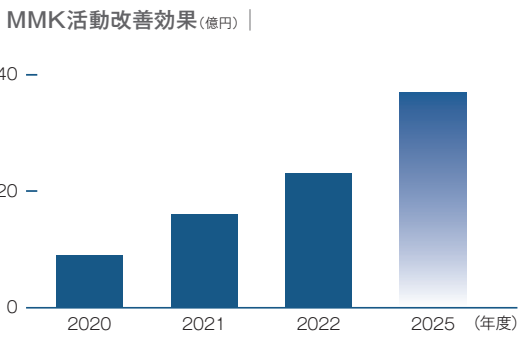
環境・性能・コストで競争力を有する次期型ダントツ製品の市場投入を2022年11月より開始しました。第1弾となるスロットルボデーでは、部品点数や重量の削減を推し進め、より環境や燃費に貢献していきます。また、ダントツ製品は現行品と互換性を確保することで車両メーカーの開発工数を低減するとともに、既存車両への適用が容易になるなど自社にも顧客にも嬉しさのある製品とすることができました。



MMK(もっと ものづくり 強化)活動

MMK活動では、自社・得意先・仕入先が一体となり、サプライチェーンでの全体最適の考え方で「要求性能×製品仕様×ものづくり」の適正化を図り、競争力を高めています。

このMMK活動をグローバルに展開し、サプライチェーン全体で付加価値の高いものづくりを実現してまいります。

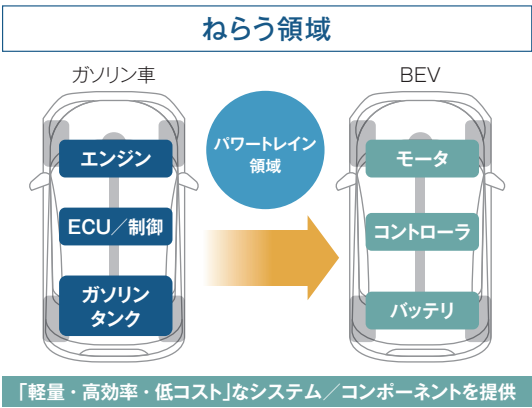


電動化システム製品事業

将来製品

自動車のパワートレインの変化に合わせて、これまで培ってきた技術や強みを活かし、電動化においてもパワートレインの領域でモビリティを支える会社として、さらなる成長を目指します。

電気自動車の本格的な普及が予想されている2030年を念頭に、電動化製品を事業収益の柱の一つとしていくため、既存技術の活用とさらなる高付加価値な製品開発を目指し、技術開発と人財育成を進めてまいります。



方針

EVパワートレインの「軽量・高効率・低コスト」なシステム/コンポーネントを提供していくために、

1 電動化の足掛かりをつくる

2 システム開発とソフト制御の技術基盤の構築

の2点にフォーカスします。

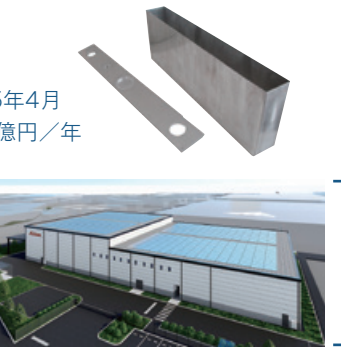
具体的な取り組み

1 電動化の足掛かりをつくる

固有技術を活かした製品開発	プレス・異物管理の技術を活用した電池セルケース・カバー
小型モビリティ向け製品開発	将来のシステム開発を目指したDC/DCコンバータ* (2025年開発完了予定) ※Direct Current/直流から直流へ変換する機器

BEV用電池セル
ケース・カバー
◎量産開始：2025年4月
◎売上規模：約40億円/年

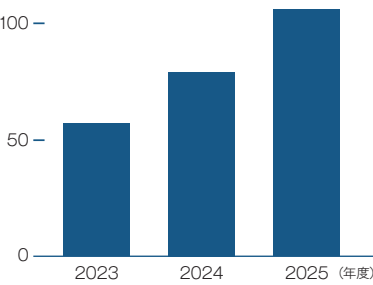
電池セル
ケース・カバー
生産工場新設
(2025年竣工予定)



2 システム開発とソフト制御の技術基盤の構築

自動車の機能や開発の付加価値がソフトウェアへ移行していくことを見据え、中期経営計画期間においては、ソフトウェア人財を100名以上育成し、電動化製品のシステム開発とソフト制御に対応できる技術基盤を構築してまいります。社内人財の育成に加えて、外部機関や外部人財を積極的に活用し、技術研修での知識習得と要素技術開発での実践のサイクルを回して、育成を進めてまいります。

ソフトウェア人財育成計画(人)



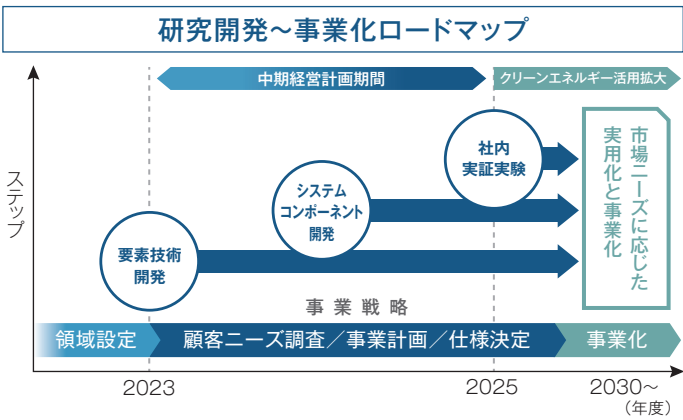
- ソフトウェア人財育成投資：13億円
- 外部・学術機関とのコラボレーション
- 外部人財の積極的活用
- OJTと研修を組み合わせた早期人財育成

クリーンエネルギー技術活用事業

将来製品

カーボンニュートラルへ向けて拡大していく水素・アンモニアなどの燃料多様化に対応し、環境技術の愛三として社会価値と企業価値の両立・強化に向けて、クリーンエネルギーのニーズに幅広く対応できる技術開発を進めます。

2030年以降に利用が拡大する水素などのクリーンエネルギー需要を見据え、さまざまな要素技術開発を通じて社会のニーズに応えてまいります。



方針

クリーンエネルギー分野の将来ニーズに幅広く貢献するために、

1 既存技術を応用した自動車用製品開発

2 新技術／新分野の研究開発

の2点にフォーカスします。

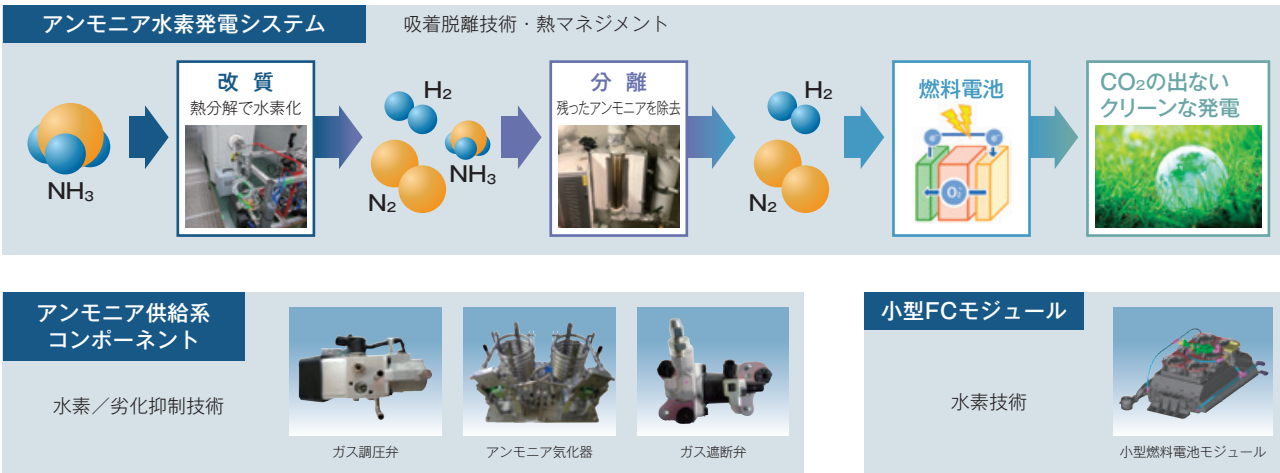
具体的な取り組み

1 既存技術を応用した自動車用製品開発

FFV*技術	合成燃料／バイオ燃料用への製品開発	バイオ燃料用ブラシレスポンプ/モジュール	水素技術	次世代FCEV／水素エンジン向け製品開発	エアバルブ	デリバリユニット
--------	-------------------	----------------------	------	----------------------	-------	----------

* Flexible-Fuel Vehicle ガソリンおよびエタノール燃料などに対応した車両

2 新技術/新分野の研究開発



役員メッセージ

「ハード/メカ」から「ソフト/パワエレ」へ 環境技術で時代をリードする

執行役員
(技術開発統括) 此原 弘和



パワートレインで培ったDNAを 電動化や多燃料化対応に活かす

自動車の内燃機関は環境負荷低減を大きな目標に技術革新が続いてきました。当社も事業領域をキャブレタからEFI(電子制御式燃料噴射)部品へシフトさせてきた背景があり、そして今、自動車は電動化の波が来ています。

一方で、グローバルで見ればHEV、PHEVに搭載されるガソリンエンジンは今後も一定の需要を見込んでいます。当社が培ってきた技術で「ハード/メカ」領域のパワートレイン分野をトップメーカーとして今後も支え続けていきます。

多様な燃料化への対応としてはすでに長年の開発実績があり、特にタクシーに使われているLPガスの燃料システムは、日本国内では当社がほぼ独占しています。また同時に圧縮天然ガス(CNG)を使う内燃機関システムの開発にも取り組んできた結果、これらの「高圧の気体をコントロールする技術」が、水素燃料供給システムの開発へとつながりました。当社は水素に関しては20年以上の技術開発実績があり、トヨタのMIRAIには、水素や酸素をコントロールする製品を提供しています。さらに、現在はこれら技術の延長としてアンモニア水素発電システムの構築にも挑戦しており、今年6月には実証実験を成功させています。

ソフトウェア人財の獲得・育成に注力

当社の強みは、25年以上にわたりトヨタのエンジン開発において適合業務を担っていることです。適合とは、環境保護のための排出ガス(CO、HC、NOx)規制を満足させ、最もクリーンにするためにエンジンに搭載される電子制御ユニット(ECU)を最適化する作業です。以前はトヨタのエンジン開発のうち、25%ほどを当社が担っていました。

さらに現在、社内ではソフトウェア技術やパワーエレクトロニクス技術の獲得に向けて社内技術者のアップスキリングを進めています。

キャリア採用やパワートレイン分野の設計担当を中心に社内ですぐ異動を実施したことで、ソフトウェアの開発に携わる技術者はすでに50名を超えました。新卒採用でも、情報関連の学科からの採用を強化し人財確保を積極的に進め、成長意欲の高い人財が集まっております。

中期経営計画でもお示した通り、目下の目標はソフトウェア人財を100名以上育成することです。大学や協力企業の力を借りながら育成計画は順調に推移しており、自動車メーカーとのOJTを交えた育成プログラムもすでに始めています。現在取り組んでいる電池セルケースの製品開発を足掛かりに、将来は電動化製品をさらに広げていきたいと考えています。

「世界初」の製品開発を通じて目指す 「環境技術No.1」

当社は、愛知県内の優れた発明を表彰する「愛知発明表彰」において、7年連続で愛知発明賞を受賞しました。優れた特許技術が認められた証として誇らしく思います。今後は学会発表や大学・企業への講演の機会も積極的に設け、技術者たちの経験値と自信を高めていきたいです。

技術者にとって、自ら開発・設計した製品の搭載車が世の中に出る喜びや達成感はひとしおです。私は入社当時、キャブレタの開発室に在籍しており、時代の移り変わりとともに電子化の進行を目の当たりにしてきました。これから環境性能で「世界初」の製品開発を目指す若い技術者たちを、うらやましくすら感じることがあります。これからも環境負荷低減にこだわり、環境技術No.1メーカーを目指して新たな技術開発への挑戦を続けてまいります。

技術者メッセージ

| アンモニア水素発電システムの開発 |

ゼロから立ち上げた アンモニア分解技術の実用化に向けた挑戦

私の部署ではアンモニアに含まれる水素を取り出し、燃料電池で発電するシステムを開発しています。前部署ではパワートレインの設計をしており、アンモニア水素発電システム開発は未経験から始める大きな挑戦でした。アンモニアから高純度の水素を低エネルギーでつくるため、手探りの状態から大学との共同研究、外部機関との連携を通じ社内開発を進め、今年6月の実証実験では、アンモニアを使った発電試験を無事に終えました。現在は実証データを用いて、課題解決のための調整を行っています。これら一連の開発は当社の中でもかつてない規模であり、他の部署の方の力を借りながら当社一丸となって取り組みを進めています。私たちの目標はこのシステムを社会へ安全・安心に提供できることで、2030年の社会において多様な燃料によるカーボンニュートラル社会の実現に貢献できるよう、今後も付加価値を高めてまいります。



カーボンニュートラル
システム開発部 中村 聡志

| 小型電動モビリティのシステム開発 |

高い視座で市場を取り込む 小型モビリティ向け製品開発を推進

私は小型電動モビリティ向けの高電圧システムを開発しています。このプロジェクトは電動化製品の商品価値を高めるためにどのような機能・性能が上位システムから要求されるかを検討するものです。従来の開発業務は自動車部品単体の機能・性能に特化していましたが、現在は車両全体の高付加価値化、法規や規格への準拠、機能安全への対応といった一段上の視点での全体最適が要求され、新たな挑戦領域で日々奮闘しています。一方で会社からは外部連携や電気・電子専門技術のアップスキリングなど手厚いサポートを受け、自身の技術力を高めています。

今後は、BEVやFCEVなどのエネルギーの多様化が進む自動車業界において、自動車メーカーに対して最適な電動化製品を提案するポジションを確立し、車両の商品価値を高める提案ができる技術者を目指します。



電動システム
開発部 和田 悠暉

| ETロボコンとソフトウェア人財の育成 |

全国3位をつかんだ経験から お客さまに一步踏み込んだ提案へ

ETロボコンは出場チームすべてがハード性能の同じロボットを使うことで、ソフトウェアや設計書となるモデリングのみで順位を競うコンテストです。当社は2022年からソフトウェア教育カリキュラムが始まっており、腕試しの場として有志でチームを組み、参加しています。2022年は初出場のため、大会の知見やノウハウがない状況から始めましたが、メンバー同士助け合い、知恵を絞った結果、初挑戦で全国大会3位の成績を収めました。

私は通常業務では製品開発の一部分を担当していますが、ETロボコンへの挑戦で、システム全体を設計・評価する経験ができたことが私の財産となりました。特にモデリングでは社外の専門家からも良い評価を受け、大きな自信ができました。この貴重な経験を活かし、システム全体を俯瞰し、お客さまのニーズ、メリットを具体化し、一步踏み込んだ提案ができる技術者を目指します。

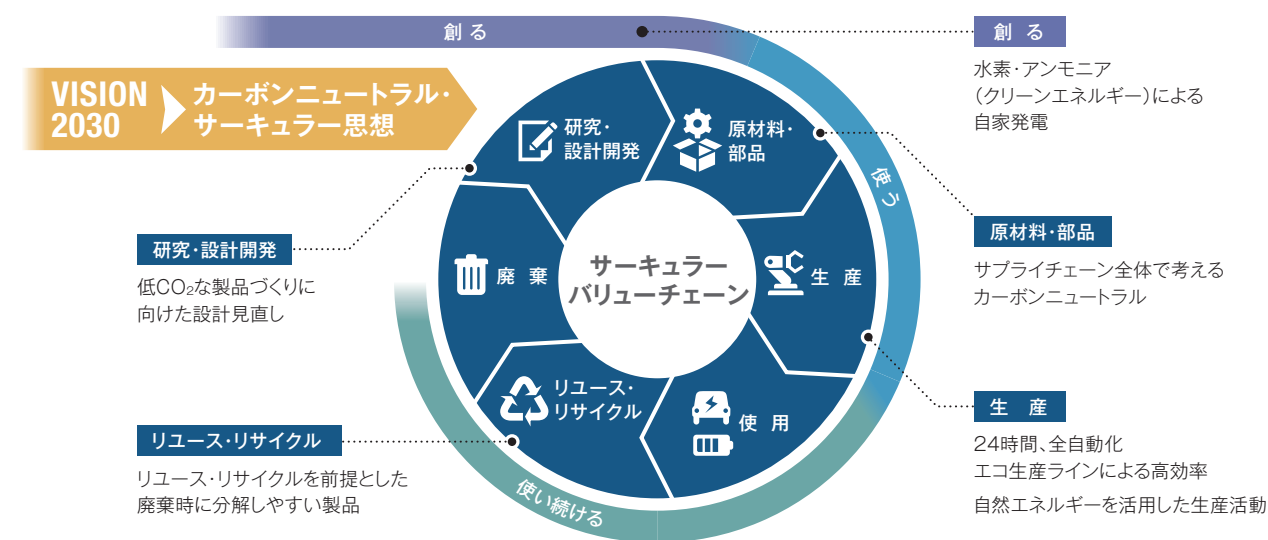


電動システム
開発部 谷藤 之彦

環境マネジメント

当社は、温室効果ガスの削減を中心に6つの柱を掲げる環境方針2030に愛三グループ全体で取り組み、既存ビジネスモデルを「カーボンニュートラル(炭素中立)」かつ「サーキュラー(循環)」へ転換していきます。これまで培ったグリーン技術を活用して「新分野/将来製品事業(水素・アンモニア)」を育成・拡大するため、カーボンニュートラル環境方針(以下、CN環境方針)を再策定しました。カーボンニュートラルの取り組みは温室効果ガスの削減を目的とした「守り(リスク対応)」とし、愛三グループの事業成長の機会である「攻め」の取り組みを加速させていきます。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現に向けて



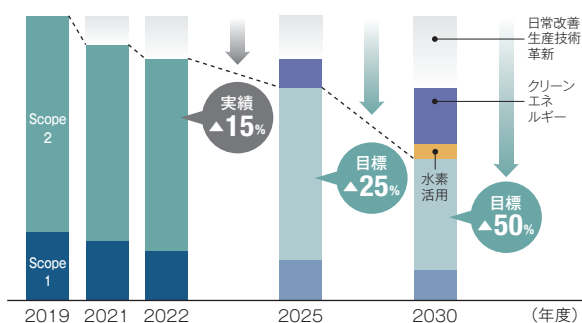
取り組みの柱

区分		取り組みの柱	2030年度の主な目標	主な取り組み
守り (リスク対応)	CO ₂ 排出量削減	Scope1&2：工場・製造現場	CO ₂ 50%低減	生産・エネルギー効率化
		Scope3：サプライチェーン	CO ₂ 50%低減	取引先との協同活動
		グリーンエネルギー利活用	再エネ利用率15%	太陽光発電整備
		原材料CO ₂ 排出低減	CO ₂ 50%低減	低CO ₂ 材への切替え
		自然共生/生物多様性	環境保全20万㎡	工場緑地整備
		環境マネジメント	環境重視の企業活動	法令遵守と情報開示
攻め (成長機会)	資源循環 事業成長	新分野/将来事業育成	クリーンエネルギー技術活用事業	次世代ものづくり工場 アンモニア水素発電

Scope1&2 CO₂排出量低減活動

CN環境方針に基づき、愛三グループはCO₂排出基準年度を2019年度へ見直し、同年比で2025年度25%、2030年度50%の削減を目標に活動をしてまいりました。2022年度は愛三グループが一丸となり、省エネ改善や革新的なものづくりに取り組み、基準年度比15%削減を達成しました。今後、2030年度50%の削減目標に向け、同様の活動を強化していくとともに、再生エネルギーの利活用を進め、環境にやさしい低CO₂なものづくりを進めていきます。

Scope1&2 CO₂排出量



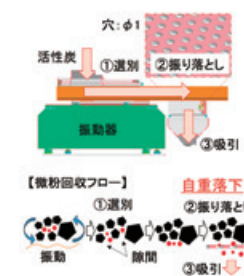
Scope1 & 2の戦略

Scope1は、ガス利用をしているコージェネレーションシステムや空調システムを電気に置き換え、電化が困難な生産工程は水素を利用などのエネルギー置換を進めていきます。Scope2は、現場改善や技術革新を進め、徹底的な省エネの継続をしつつ、再生可能エネルギー由来の電力(太陽光発電・グリーン電力など)を利活用して、カーボンニュートラルを実現していきます。また、当社で開発を進めているアンモニア水素発電を工場の自家発電に利用することで、エネルギーの多様化も併せて進めていきます。

事例1 生産工程でのCO₂排出量低減活動

ものづくりのCO₂排出量低減活動の一環として、主要4製品(燃料ポンプモジュール、スロットルボデー、EGRバルブ、キャニスタ)の生産時におけるCO₂排出量の原単位低減活動を行っています。キャニスタの組付工程では、活性炭の供給時に発生する微粉の回収をエアブロー吸引からエアを使用しない自重落下方式への変更やユニット動作効率化によるアクチュエータ数低減などを行って、CO₂排出量原単位を51%低減することができました。

改善後



事例2 海外グループ会社と連携した活動

愛三グループの愛三(佛山)汽車部件有限公司と連携してCO₂排出低減活動を行っています。使用電力全体の30%を占めるコンプレッサー電力低減のため、愛三グループ初のAIによるコンプレッサーの集中制御管理システムを2023年1月から導入しています。複数台の中から優先的に効率の良いものを自動で選択し、最適制御圧力幅の自動調整運転により約11%の使用電力を低減することができ、年間180tのCO₂低減を見込んでいます。

Scope3 垣根を越えたカーボンニュートラル活動

サプライチェーンと一緒に！(MCK活動)

当社は、2020年から顧客・仕入先と一緒に、MMK(もっとものづくり強化)活動と題し、双方の困りごとを改善しお互いにWin-Winとなる活動を根付かせました。MMK活動と同様に、2022年からは仕入先とさらなる脱炭素社会を目指すべく、「MCK(もっとカーボンニュートラル強化)活動」を打ち出し、一緒に活動を進めております。MCK活動はまず理解活動からスタートし、計測機器を設置して実地調査・測定を行い、生産ラインや原動設備、物流などの幅広い視点で仕入先と一体となった活動をしています。今までの「感覚」や「なんとなく」ではなく、測定したデータという「事実」から、ムダを見つけて当社での改善事例を紹介しながら、生産効率や物流の改善をしてCO₂を削減することができました。この活動から得た事例をほかの仕入先にも共有し、さらにMCK活動を加速させてまいります。



TOPIC

官公庁・経済団体と連携したカーボンニュートラル活動



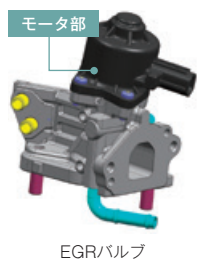
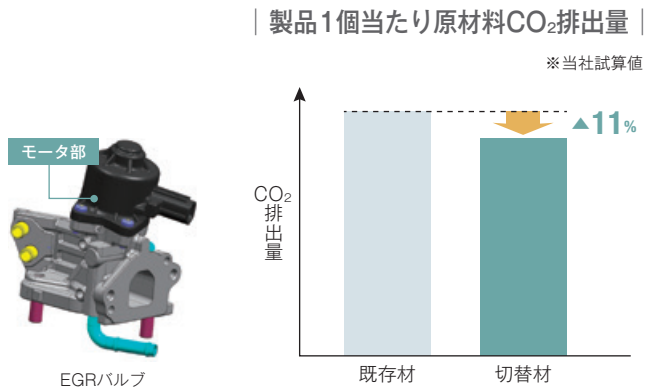
本社所在地の大都市が掲げる2050年ゼロカーボンシティの実現に向け、2023年7月に商工会議所とタイアップし、会員企業へ「省エネ対策セミナー」を実施しました。

資源循環 原材料CO₂低減設計の見直しチャレンジ(低CO₂材への切替)

ものづくりにおけるCO₂低減以外にも、資源循環をキーワードに製品設計の見直しに取り組んでいます。

EGRバルブではモータ部のモールド樹脂材の見直しを行い、得意先の理解・協力も得ながら検証を行い、CO₂排出量を11%削減しました。

他の製品も同様に、原材料の見直しを進めるとともに、生産時に発生するランナーなどの活用拡大や廃棄物の減容・減量化、分解しやすい製品仕様などに取り組み、資源循環社会の実現に向けて活動してまいります。



EGRバルブ

自然共生 自然と共生する社会へ

当社は豊かな自然や生物多様性の保全と再生に努めることを方針に定め、自然と共生する工場を目指して、地域社会と協調・融和する環境活動を推進しています。

地域とつながる生物多様性保全の取り組み

愛三豊田の森づくり

2016年から豊田市より緑地を借り受け、「愛三豊田の森」として従業員が間伐や遊歩道の整備などを実施しています。

2022年は生物調査を実施し、多様な生き物の息が確認され、今後も保全活動を進めていきます。



河川美化活動と環境教育

環境保全の意識向上を目的に、地域の有識者と連携し、自然にふれあう自然観察会などの環境学習を実施しています。

今後も地域の子どもたちに、自然共生や生物多様性の大切さを学ぶ機会を提供していきます。



希少種の保全

豊田工場構内のピオトープおよび「愛三豊田の森」にて有識者と生物調査を実施し、愛知県準絶滅危惧種「フモトミズナラ」を確認しました。

今後は有識者ととともに保全活動を進めていきます。



TOPICS

2022年11月
「あいち生物多様性認証企業」に認定

2023年2月
第2回 クルマ・社会・パートナーシップ大賞で「グッドパートナーシップ事業」に選定

CO₂フリーのものづくり サークュラーの実現に向けた挑戦

太陽光発電システム 完成イメージパース

新工場は、パッシブ技術として高気密高断熱な屋根・外壁の採用、アクティブ技術として高効率な空調・照明機器の採用により、工場で使用するエネルギーの最小化に取り組みます。また、生産工程で発生する騒音に対して、防音性能の高い外壁を採用することで、周辺環境に負荷を与えない工場運営を行っています。屋根には太陽光パネルを全面に配置し、クリーンなエネルギーを自らつくりだすとともに、使用する電力はすべてクリーン電力で賄うことで、CO₂フリーのものづくりと工場運営に挑戦していきます。

気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

当社は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明および情報開示を行っています。

ガバナンス

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

戦 略

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

※1.5/2℃シナリオ：NZE(2050年世界ネットゼロを達成するためのシナリオ)、APS(有志国が宣言した野心を反映したシナリオ)
4℃シナリオ：SSP5-8.5(化石燃料依存型の発展の下で気候政策を導入しない最大排出量のシナリオ)

区分		内容	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	中	● 徹底的なムダ取り改善とグローバル展開
		炭素税導入による生産コストの増加	中	● エネルギー使用の高効率化と再生可能エネルギーの導入 ● アンモニア水素発電等によるクリーンエネルギーの創出
		炭素税価格転嫁による調達コストの増加	中	● 低CO ₂ 材の採用、廃棄物低減・リサイクル ● 仕入先とのCO ₂ 改善活動
	技術	低炭素製品の需要拡大	大	● 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	大	● 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	中	● 評価機関スコア向上(CDP等)
	急性	自然災害の頻発・激甚化	中	● BCP体制のさらなる強化 ▶在庫管理の精度向上 ▶サプライチェーンBCPの継続
機会	技術	電動化の加速と業界再編	大	● 競合に対する優位性確立 ▶次期型ダントツ製品への切り替え ▶ものづくり強化
	市場	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	● 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*	中	● 「軽量/高効率/低コスト」なシステム・コンポーネントの提供 ● 固有技術を活かした製品開発 ● 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	● 新技術/新分野の研究開発 ▶アンモニア供給系コンポーネント ▶小型FCモジュール
		低排出に貢献する製品需要の拡大	小	● 既存技術を活用した自動車向け製品開発(FFV*2技術) ▶合成燃料/バイオ燃料対応製品

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

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

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

愛三グループの対応の詳細はこちらをご覧ください。



リスク管理

サステナビリティ委員会において、TCFD委員会から報告を受けた経営に重要な影響を与える気候変動リスクのほかに、各委員会*から報告されたその他の経営に重大な影響を与えるリスクを含めて、総合的なリスク管理を実施しています。各委員会からの報告内容は、抽出・分析・評価を行ったうえで優先すべきリスクを選定し、所管部署が中心となってリスク低減に関する各種施策を実施しています。

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

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

そのほかの指標や目標などTCFD提言に基づく情報開示はこちらをご覧ください。



人的資本向上の取り組み

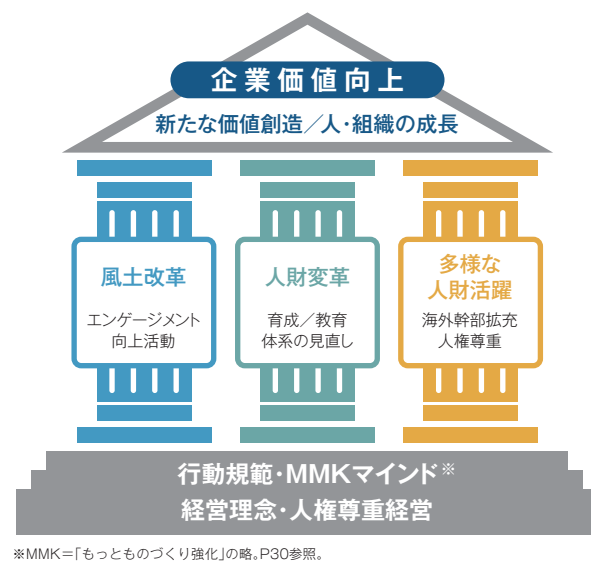
人的資本経営の考え方

ビジョンや中期経営計画を実現するための重要な基盤は「人財」であり、人的資本の価値向上は重要な経営課題の一つと位置付けています。

2020年より全社で「風土改革・人財変革・多様な人財活躍」の3本柱に基づいた活動を実践しています。目指す姿を『「自律的に学び、考え、果敢に挑戦する」人財が、「認め合い・活かし合い」ながら、ともに成長し続けるチーム・組織』と定め、経営理念と健全かつ強固な労使関係をベースに、これまでの取り組みを発展・継続し、従業員一人ひとりが高い志とやりがいを持ち、生き生きと働くことを通じて、成長を実感できる風土づくり、職場づくりを推進しています。

人的資本経営の目指す姿と課題を明確にし、毎年実践内容をレベルアップし、開示内容の充実を図ってまいります。

体系図と重点取り組み



3つの柱	2022年度の主な取り組み	目標値
風土改革	◎ エンゲージメントサーベイの実施 ◎ 公正な処遇の人事制度	従業員 エンゲージメント (単独)
	◎ 対話機会の拡充： 労使協議会・懇談会、1on1導入、 管理職コーチング研修	
人財変革	◎ キャリアデザインロードマップ作成 ◎ 管理職の新人事制度 ◎ 自律的人財の育成、教育強化 ◎ 3年計画が完了	女性管理職 (単独)
多様な 人財活躍	◎ 女性キャリア形成支援 ◎ 新たな休暇制度： ◎ 障がい者の活躍支援 人間ドック休暇、ボランティア休暇 ◎ 継続雇用者意識調査の実施、 成果評価の導入 ◎ 男性育休取得推進・復職支援： ◎ 幹部職ナショナルスタッフ拡充 管理監督者教育、理解活動	海外拠点ナショナル スタッフ幹部職

1 風土改革

VUCA*と言われる環境下において、企業が健全に成長するためには、従業員エンゲージメントを向上させることが重要であるとの認識に立ち、サーベイによる定点観測を通じて組織・従業員の状態を可視化するとともに、把握した課題の改善を通じて、誰もが働きやすく、働きがいのある職場づくりを推進しています。

そのためにも、多様な価値観を認め合い、活かすことができる心理的安全性の高い対話型組織への変革を目指し、労使一体で全社労使協議会や各職場の懇談会といった対話機会を充実させてまいります。

※VUCA：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取り、将来の予測が困難な状態のことを指します。

風土改革の取り組み

働きがい改革プロジェクト始動

エンゲージメントサーベイを分析した結果、働く中での達成感や満足感といった「働きがい」を高める改革の優先度が高いことが分かりました。第1ステップとして会社が良い方向へ進むイメージをつくり、働きがい高める施策として、経営層と組合員との対話会「愛三カタリバ」を実施しています。

対話会のゴールを「全員の声を聴く・聞く」「変化の始まりを告げる」と定め、専門研修を受けた経営層がホスト役となり、「あなたが成長できる理想の働きがい生まれる職場」をテーマに、参加者が選んだ写真やキーワードを足掛かりに会話を広げるコラージュトークアクティビティの手法を採用しています。新しい形式の対話会が始ま



対話会の様子



るワクワク感を演出するため、全社向けにポスターや動画を集中的に展開し、会社が変わっていく兆しを感じてもらえるよう社内周知にも力を注ぎました。

今後、プロジェクトの第2ステップとして、働く場としての価値向上を提案する施策に取り組んでいきます。

2 人財変革

イノベーションに挑戦し続ける人財を育成するため、リスキリング、アップスキリングに対して積極的に投資するとともに、従業員の自律的な学びへの支援を実施しています。向こう3年を見据えたキャリアデザインロードマップを策定し、コーチング研修、電子講座、電子ソフトウェア人財や、若手技能職育成など、各種の教育プログラムを拡充しました。

また、変革に向けてチャレンジする従業員を適正に評価・育成していくために、報酬体系などの人事制度も時代に合った内容に見直しを図っています。

キャリアデザインの目指す姿

	これまで	これから
人財育成	階層別教育中心 (与えられる教育)	自律型教育中心 (自ら学ぶ教育)
組織風土	管理・統率	対話・共創

人財変革の取り組み

「技能技術みらい育成部」の新設

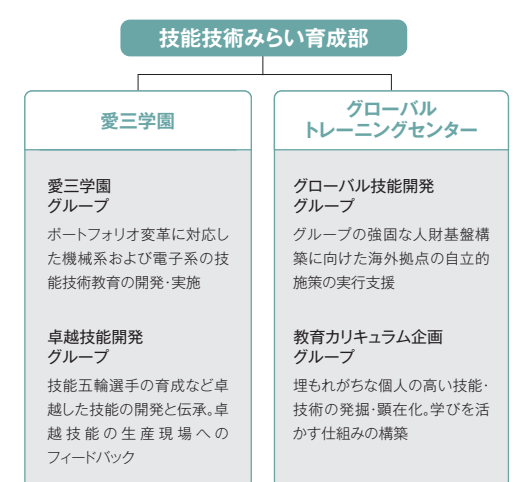
2023年1月、国内外拠点におけるものづくり人財の育成や、電子分野など新たな領域における技能教育を強化するため、従来の総務人事部から独立するかたちで「技能技術みらい育成部」を新設しました。

将来のポートフォリオ変革に向けて、技能系・技術系両方の人財変革を全社横断的に実施するのがねらいです。同部では、これまで各部署で行っていた教育を一元管理することで、埋もれがちだった個人の高いスキルや熟練技術、基盤技能技術を発掘、顕在化し、全社で流動的に活用できる仕組みの構築に取り組んでいます。

コロナ禍で対面教育の機会が減る中、従業員自ら「学びたい」という意欲的な声が多くあがったことに応えるため、自己啓発教材やeラーニングの提供など、いつでも学べる環境を整え、目標に向かって頑張る従業員をサポートしています。

また一方で、海外拠点が自立的に施策を実行できる体制を目指し、同部を中心に、グループ全体で強固な人財基盤の構築に取り組んでいます。海外拠点のナショナルスタッフの幹部職人数の目標値を設定し、幹部候補の日本への短期留学制度や、指導者による出前教育制度の構築、拠点ごとのニーズに合わせた受け入れ教育などを推進しています。

技能技術みらい育成部の体制



3 多様な人財活躍(ダイバーシティ・インクルージョン)

ダイバーシティ・インクルージョンの推進は、会社が持続的に成長し社会に貢献するために欠かせない経営戦略です。2021年4月にトップコミットメントとして「ダイバーシティ宣言」を策定、ダイバーシティ推進室を中心に、ロードマップに沿って取り組みを進めています。性別や年齢、国籍、障がいの有無、LGBTQ、価値観や働き方などの多様性を尊重し、一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できる環境を目指しています。

2022年度は、意識変革期に続く行動変革期と位置づけ、女性従業員のキャリア形成支援や障がい者の活躍推進などの施策を実施しました。2022年7月には女性の活躍に関する取り組みが評価され、「えるぼし(2つ星)」に認定されました。



多様な人財活躍の取り組み

女性活躍

多様な価値観を活かすには、誰もが活躍できる環境整備が重要です。とりわけ女性に関しては、働きがいを高めさらなる活躍の機会を増やすため、推進計画に基づいて管理職登用にに向けた人財育成強化、外部人財の積極採用などに取り組んでいます。なお、2023年4月の新卒総合職採用者のうち36.3%が女性となっています。

2022年度は将来のキャリア形成支援を目的として、総合職を対象とした女性リーダー研修を開催しました。研修会では、新たなリーダー像を考えながら自身のキャリアパスの理解を高めるとともに、部門を越えてつなげる機会を創出しました。また、キャリア形成には職場の理解や協力も不可欠であることから、研修会にはそれぞれの上司も参加し、期待値を伝えながらキャリア形成をサポートしてい



女性リーダー研修

ます。

また、生産部門においても女性技能職の座談会を実施し、キャリア形成について考える機会やロールモデルの構築に継続的に取り組んでいます。

障がい者活躍

障がいの有無に関わらず、チャレンジし能力を発揮できる会社を目指し、雇用管理体制、施設・設備の改善など環境整備に取り組んでいます。

2022年度は障がい者が働く各職場の交流会を初開催し、それぞれの対応状況や会社への要望をヒアリングしました。また、施設見学会や「障がい者職業生活相談員」講習の受講、障がいを持つ人とともに働くガイドブックの作成などを通して、ともに働くための知識習得や体制づくりを推進しました。

人権尊重

一人ひとりの人権を尊重することは経営理念やサステナビリティ基本方針における重要な取り組み課題と認識し、2022年8月に「人権方針」を策定しました。

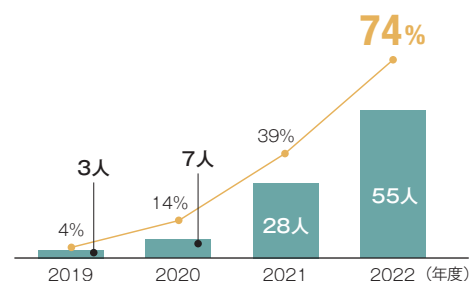
この方針は、愛三グループすべての役員・従業員に適用し、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーにもこの方針に基づく人権尊重の働きかけと取り組みを推進していきます。

2022年秋の労使懇談会では、人権について話し合い、人権尊重の意識を高めるために、eラーニングや社内報の活用、法務局担当者の講演会といった啓発活動を実施しました。

男性育児休業取得率向上

子育て世代の仕事と家庭の両立支援として、男性の育児休業取得の理解度向上活動を継続した結果、2022年度の取得率は74%(前年比35%増)となりました。2022年3月に管理職向け説明会を実施して以降、人事担当役員のメッセージを全社配信するなど、社内コンセンサスの醸成に取り組んできました。育児休業取得のルール化に加え、「出産・育児のスケジュールシート」を作成して取得までの流れを見える化し、対象者だけでなく職場に対しても育児休業を取得しやすい環境を構築しました。このほか、階層別教育のカリキュラムに組み込み、イントラネットや社内報を活用して出産・育児に関する情報発信を積極的に行った結果、政府目標を大きく上回る取得率を達成しました。

男性の育児休業取得率



安全衛生の取り組み

労働安全衛生理念

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

労働安全衛生方針

- 組織体制を確立し、役割と目標を明確にして、改善活動を継続的に実施し、労働安全衛生水準の向上を図る。
- 労働安全衛生に関係する法令や規則などを確実に遵守し、労働安全衛生管理に努める。
- 職場の危険性、有害性を改善し、明るく快適で、健康的な職場づくりに努める。
- 全ての従業員に対し、十分な教育・訓練を実施する。
- 安全と健康な心身確保のため、従業員との話し合いを尊重し、全員参加の安全衛生活動を推進する。

重点取り組み

2021年11月に認証取得した国際規格である労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の運用を通じて、各職場が主体となった労働安全衛生活動を推進しています。特に社内における安全、健康を確固たるものにすべく、一人ひとりが考え行動できる「相互啓発型」の風土、文化を目指し、安全意識の向上に向けた取り組みを進めています。

- 重大災害の未然防止に向けたオール愛三でのSTOP6活動のやりきり
- 国内外のグループ会社におけるSTOP6全作業の洗い出しとRAの実施
- 安全意識レベルの見える化(指標の検討)

- 安全健康の日の設定(毎月、ゼロのつく日)
- 一人ひとりが安全や健康を意識し、日常的に会話できる風土の醸成



健康経営の取り組み

当社は、2018年6月に「健康宣言」を制定し、「健康」を基盤方針の一つに据え、会社・労働組合・健康保険組合の3者による推進体制のもとに健康経営に取り組み、5年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けることができました。



重点取り組み

人間ドックの受診促進

費用負担、人間ドック休暇の新設、基本コースにがん検診を設定するなど安心して受診できる環境を整備

プレ特定保健指導実施

若年者対策として、35～39歳を対象とした「健康づくり教室」を開催し、早期からの生活習慣改善を指導

保健師セミナーの開催

社内保健師による健康プチセミナーを計画的に開催(セミナーは動画撮影してイントラネットで公開)

ステークホルダーエンゲージメント

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

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

株主・投資家

対話機会の充実と情報発信の強化

株主・投資家と長期的な信頼関係を構築するため、正確な情報発信とともに、建設的な対話に向けた活動を推進します。
株主向けに、事業内容をわかりやすくお伝えできるよう工場見学会などを実施しています。
証券アナリスト・機関投資家向けに、決算説明会や中期経営計画説明会、関係役員による投資家訪問、四半期ごとの個別取材対応などを実施するとともに、決算説明会を半期ごとから四半期ごとに改めるなど、情報発信の強化も進めています。
株主・投資家との対話を通して得られた意見や評価は、経営戦略に反映し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みにつなげています。



対 象	活動内容
株主	株主総会 工場見学会
証券アナリスト・機関投資家	中期経営計画・決算説明会 個別取材
海外投資家	個別取材

仕入先

仕入先との情報共有・品質改善活動

主要な仕入先112社を対象に、それぞれの改善内容の共有とさらなる品質向上を目的とした展示会を開催しています。
各社の改善事例を自社に持ち帰り、新たな活動に反映させる取り組みや、品質向上のための情報共有など、会社の垣根を越えたパートナーとして取り組んでいます。



地域社会

地元農家を支援

本社を置く愛知県大府市の「健耕サポーター制度」に賛同し、高齢化や後継者不足で悩む農家に、従業員の健康づくりの一環として農作業などのボランティア協力をしています。また、地元野菜を使った社員食堂メニューの考案や、野菜即売会(愛三マルシェ)の実施などで、市内の農家を応援しています。

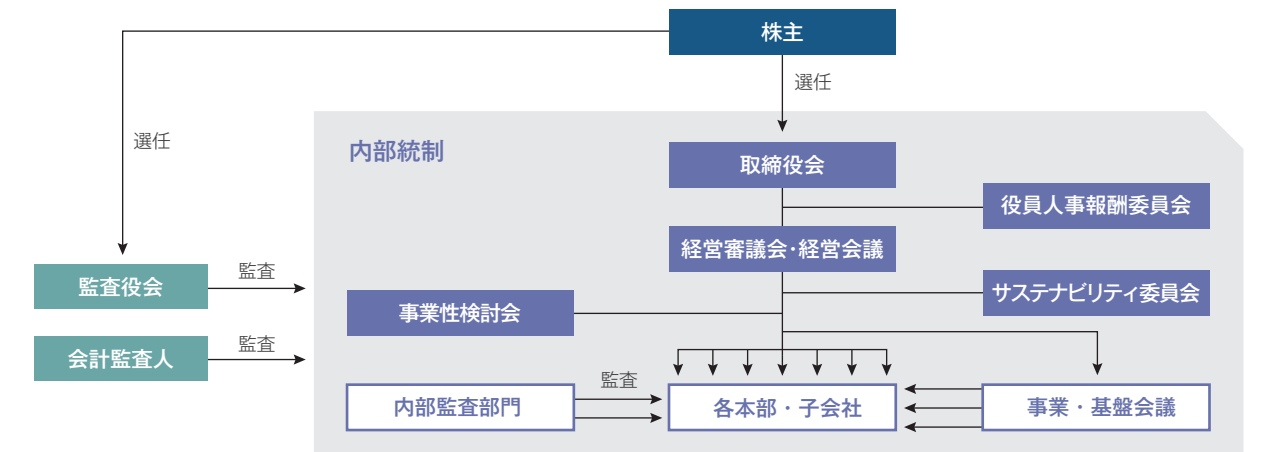


コーポレートガバナンス

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

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

コーポレートガバナンス体制



当社は、株主総会、取締役会、監査役(会)、会計監査人などの法律上の機能に加え、経営の透明性、意思決定の迅速化をはかるため、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ねらいとして、社外取締役3名、社外監査役3名をそれぞれ選任しています。

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

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

2022年度 取締役会開催実績

開催回数	14回
出席率	取締役99%、監査役100%

役員構成

	2022年6月～	2023年6月～
取締役の人数	8	8
うち社外取締役	3	3
うち女性	2	2
うち独立役員	3	3
監査役の人数	5	5
うち社外監査役	3	3
うち女性	0	0
うち独立役員	1	1
執行役員の人数	12*	12*
うち女性	0	0

※取締役との兼務5名

取締役会の実効性評価

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

2022年度におきましても、点数評価と記述式にて取締

評価者	◎ 社内外取締役：6名 ◎ 社内外監査役：5名
評価方法	◎ 16項目に対する点数評価 ◎ 6項目に対する記述式アンケート
主な評価項目	◎ 取締役の構成と役割 ◎ 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

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

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

役員のスキルマトリクス

当社の取締役・監査役が有する能力・経験は以下の通りです。

役職	氏名	営業	技術開発	製造・調達	海外経験	ESG	DX	財務・会計	人事・労務
取締役	取締役社長 野村 得之		○		○	○			
	取締役副社長 中根 徹	○				○	○		
	取締役 加藤 茂和				○	○	○	○	○
	取締役 宮越 博規		○		○	○			
	取締役 草野 正樹			○	○	○	○		
	取締役(社外) 大井 祐一	○		○	○	○			
	取締役(社外) 柘植 里恵					○		○	○
	取締役(社外) 入部 百合絵		○			○	○		
監査役	常勤監査役 植木 洋次郎			○	○	○	○	○	
	常勤監査役 古田 祐二					○	○		○
	監査役(社外) 平野 善得					○		○	○
	監査役(社外) 山形 光正		○			○			
	監査役(社外) 加藤 貴己			○	○	○			

コンプライアンス

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

コンプライアンス推進体制

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

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

コンプライアンス・ガイドライン

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

コンプライアンス・ガイドライン14カ条

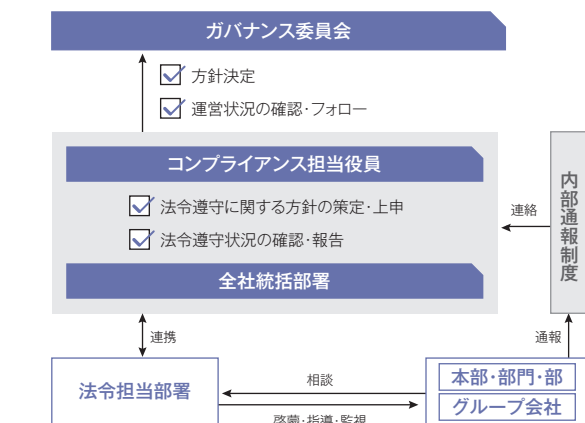
- | | | | |
|----------------------|--------------|------------------|----------------|
| 1 法令遵守および文化の尊重 | 5 接待・贈答の規則遵守 | 9 ハラスメントの禁止 | 13 インサイダー取引の禁止 |
| 2 輸出入規制品の持ち出し・持ち込み禁止 | 6 安全・衛生 | 10 飲酒運転の禁止 | 14 企業秘密の管理 |
| 3 購入先との適正取引 | 7 人権尊重・差別禁止 | 11 適正な会計処理 | |
| 4 競争法の遵守 | 8 就業規制の遵守 | 12 会社資産の適切な使用・管理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

具体的な取り組み

教育・啓発活動

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

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



内部通報制度

当社では、業務上のコンプライアンス違反、社内ルールや法令違反などについて、問題の早期発見と未然防止のため、従業員やその家族からの相談・報告を受け付けるヘルプラインを設置し運用しています。職場のハラスメントや仕入先を対象にした相談窓口、国内外グループ会社向けの「グローバルヘルプライン」など、相談者や内容に応じたきめ細かな体制を整備しております。いずれの場合も通報者が適切に保護されるよう、2022年6月に改正された公益通報者保護制度に準拠した体制を整えています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

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

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

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

リスクマネジメントの活動サイクル

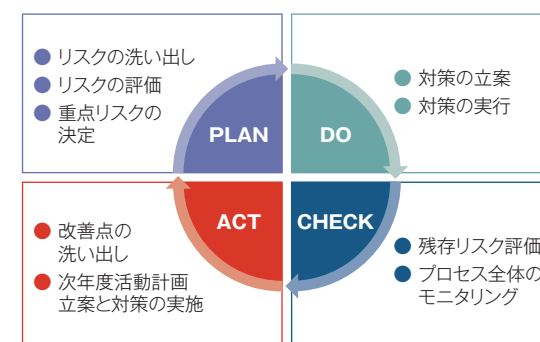
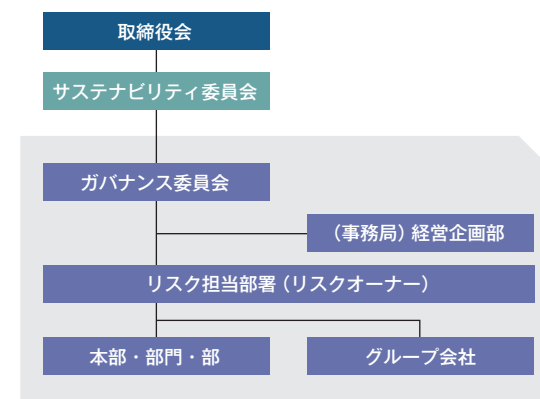
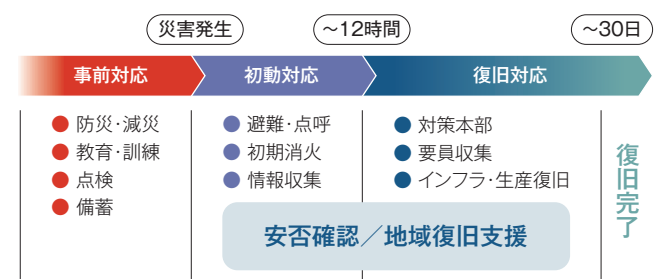
グループの企業価値に影響を与える事象のうち、阻害要因をリスクとして定義し、「戦略リスク」と「全社リスク」の観点で、全社で関係するリスクを洗い出し、“影響度”と“発生可能性”の面から項目を評価しています。その評価結果に加えて、経営戦略や経営課題、外部のリスク環境の観点も踏まえて、管理すべき重点リスクを決定しています。重点リスクに対しては、対策実施やモニタリング、改善点の洗い出しなどPDCAのサイクルを回して、リスクを最小化させる取り組みを実施しています。

具体的な取り組み

BCP(事業継続計画)

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

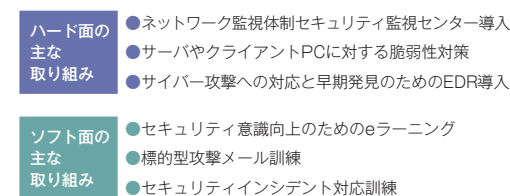
大規模災害BCPの流れ



情報セキュリティ

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

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





取締役副社長
中根 徹

社外取締役 | 2022年6月就任
入部 百合絵

社外取締役 | 2015年6月就任
柘植 里恵

社外取締役 | 2020年6月就任
大井 祐一

愛三工業の企業価値向上の取り組みについて

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

取締役会実効性強化に向けた課題についてご意見をお聞かせください

大井 当社の取締役会は社外取締役の意見が尊重され、自由闊達に発言できる雰囲気があります。また昨年に比べると内容を掘り下げた質問も増えてきました。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役がステークホルダーを代表して意見を述べることで、当社の取締役会の実効性が強化されるよい流れにあると感じています。

柘植 大井さんのお話の通り、取締役会は自由闊達に発言できる雰囲気が生み出されています。私が社外取締役に就任した2015年当時の取締役会は、審議事項や報告事項を聞くことが中心でした。しかし今は取締役会場で何回かに分けて議論されてから審議されるように変化しており、特に中期経営計画やサステナビリティ経営などの重要な案件については、取締役会で議論する機会も増えてきました。また年1回行う取締役会実効性評価のアンケートも項目数が増えて、コーポレートガバナンス・コードに沿った評価

がされるように改善されています。

入部 私は2022年6月に社外取締役に就任しましたが、情報科学の知見を活かして、当社がこれから注力していくDXや技術戦略に関して助言や意見を申し上げていくつもりです。取締役会に参加する前には、野村社長をはじめ多くの方々から「何でも自由に好きなように話してください」と言っていました。私の専門外の分野については、部門報告会などで重要な経営情報を整理する機会を設けていただいています。このような機会を活用することで課題を見だし、取締役会での助言や提案を通して、当社の経営活動や企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

柘植 私も入部さんに「全く違った視点から何でも発言してください」とお話ししました。私は、社外取締役は「空気を読まない力」が大事だと考えています。社内の方では発言が難しいことも、社外の視点で発言していくことが我々に求められていることだと思います。

入部 取締役会では、意見を交わして議論する場が設けられています。だからこそ時間のかかる議案に関しては、

事前に資料とともに意見を聴取し、回答を用意してから取締役会をスタートする方が議論の厚みがより増すのではないかと思います。

大井 時間制約のある取締役会では審議事項の全体像を確認する質問はしにくいと感じることもありました。事務局の方々には負担をかけますが、事前の準備を徹底してもらえると、議論の厚みが増し審議の質も上がるのではないかと思います。我々も当社の企業価値向上に貢献していきたいと思っていますので、事前に全体像を理解した上でステークホルダー目線での発言をして決議に反映していきたいと思っています。

中根 我々がこれまで改善に取り組んできた「取締役会の発言しやすい環境づくり」という点について、お三方に評価していただき嬉しく思います。また取締役会の実効性評価についても、コーポレートガバナンス・コードに基づいて充実させてきました。取締役会の実効性を高めていくことによって、当社の企業価値向上につなげられるよう、引き続き努力をしてまいります。このVUCAな時代において、会社が進むべき方向性を定めていくためには、異なる知見をもっておられる社外取締役の方々から問題提起や提案をしていただき、自由闊達で建設的な議論をしていかないと、次の時代には勝てないと考えています。取締役会の実効性を継続的に高めていくことに加え、変化に即応していくための意見や提案を社外取締役の方々には期待しています。

大井 企業を取り巻く外部環境が大きく変わっていく中で、異なる観点で発言し提案できる人が必要です。社外取締役向けに部門報告会や工場現場報告会を開催していただいているが、このような機会をもっと増やしていただき、共に学び成長する関係を構築していくことが理想だと考えています。

中根 従来のように我々の提案に対する指摘をいただくだけでなく、今後は社内では気が付かない部分をもっと掘り出されるような形にならないといけないと思っています。業務の執行状況に対して、異なる観点での意見や提案をいただけるようになると、モニタリングボードとしての取締役会の機能がより強化されるのではないかと考えています。

柘植 これからは社外取締役も取締役会の議題設定から参加するべきだと考えています。また取締役会とは別に、経営上の重要課題についても話し合う機会を設ける必要もあるかもしれません。

中根 世界の時流と変化のスピード感、課題の優先順位、進むべき方向性など、いただいたアドバイスや提案に対し

企業価値向上に向けた活発な議論をしていきたい



では、検討し改善を進めていきます。実効性評価についても、毎年改善を重ねて、より充実させていきたいと思っています。

2022年11月に中期経営計画が発表されましたが、企業価値向上の取り組みの現在地についてお考えをお聞かせください

大井 2030年の世界の自動車生産台数は、エンジン搭載車が71%、エンジン非搭載車が29%と、自動車のあり方が大きく変わっていきます。当社はパワートレインの領域では世界トップレベルですが、さらに品質良く、安く、それから短納期でつくることが可能だと思っています。また省人化やロボット化などによって生産体制を強化していくことも重要です。そしてパワートレイン領域で獲得した利益を新しい事業領域に投下し、役員・従業員がさらに一丸となって、EVや燃料電池の分野に対して、研究や知見を重ねて積極的にチャレンジしていくべきだと考えています。

入部 私の専門であるDXの分野において、当社は「見える化」活動に積極的に取り組んでいます。これまでは生産設備に対して、故障後に部品交換する、あるいは故障前に部品を定期交換することを行ってきました。しかし現在では、設備にセンサーを取り付け、センサーからのデータをコンピュータが解析することで、故障を事前に検知することができるようになりつつあります。これによって生産設

備を止めることなしに不具合部品を交換することが可能になりました。

一方で、ベテランエンジニアの方は機械の音や動きで故障を予知できるという話も聞きます。故障検知以外にも、ベテランエンジニアの方々のものづくりに関する知見をシステムティックに設備に組み込むことも考えられます。知の継承に向けてもDXを活用した取り組みができると考えています。

DX活用と「見える化」活動を支えるソフトウェア人財の育成に期待



柘 植 資本コストを意識した経営が求められている中、当社でも中期経営計画の推進にあたり、ROICを全社に浸透させて資本効率を意識する動きがあります。また非財務情報については、企業価値向上につなげるためのリスクと機会の見極めが重要だと考えています。例えば気候変動に関する情報開示は全社的に力を入れており、着実に進歩していると感じています。ダイバーシティの取り組みも、まだまだ遅れているとは思いますが、過去からは着実に進歩してきています。今後も継続的に、働き方改革委員会やダイバーシティ勉強会に参加し、現場の皆さんとの意見交換を通して、愛三工業のあるべき姿を追求していきたいと思っています。

入 部 ソフトウェアを用いた工場内の「見える化」は、生産や環境の活動に大きく貢献できると思います。工場内に設置したセンサーから多種多様なデータを抽出し、クラウド上にアップロードすることでリアルタイムにデータを解析し工場全体で共有することができます。それにより、設備の稼働状態や生産性の分析、CO₂排出量管理に基づく

生産プロセスの改善、誤操作のリスク回避が可能です。また、当社の生産ラインや職場環境に適応したオリジナルのソフトウェアシステムを構築することでCO₂削減の効率アップも期待できます。そのためにソフトウェア分野の人財育成には注力していただきたいです。

柘 植 中期経営計画では2025年までにソフトウェア人財を100名以上育成するという目標を掲げて、経営層のリーダーシップのもと、全社的に人財育成に力を入れていく流れにあります。外部機関とのコラボレーションや外部人財の積極採用に加えて、企業内訓練校「愛三学園」でもソフトウェア人財を育成していこうと取り組んでいます。

中 根 今お話されたソフトウェアの人財育成は、まさに中期経営計画で重要な取り組みとして打ち出している内容です。2025年までの中期経営計画の3年間は非常に大事で、この期間に何をするかによって、2030年以降の我々の事業が決まってくると考えています。非財務情報は、TCFDや女性活躍など、個別の案件にとらわれがちですが、サステナビリティ経営全般を取締役会で継続的に議論し、それらを経営戦略に反映しながら、ひとつずつ課題をクリアして、ステークホルダーに対する責務を果たしていくことが求められると考えています。従業員一人ひとりに中期経営計画やVISION2030で掲げた目標の意味を確実に浸透させていくことで、さらなる成長を目指していきます。

さらなる企業価値向上とVISION2030実現に向けて期待されていることをお聞かせください

大 井 中根さんのお話にもあったように、2030年に向けてこの中期経営計画の3年間の取り組みは非常に大事になってくると考えています。そのためには理念やビジョンを国内だけでなく、海外拠点とその従業員にもきちんと伝えて、浸透させていくことが求められます。昨年の統合報告書で「今は事業ポートフォリオの大きな転換が求められる時期で、2030年にビジョンを実現するためにはスピードアップが必要」と厳しい意見も申し上げました。全ての海外拠点やその担当者にまで理念やビジョンの考えが浸透するには時間がかかると感じています。変化に対応できるスピードを全社で備えていくためには、現地スタッフのトレーニングや理念・ビジョンの浸透活動の取り組みが

必要だと考えています。まずは海外の拠点が同じ気持ちになっているかどうかを確認することが重要で、さらに営業担当のメンバーがお客さまのところに外向いて、お客さまがどのようなことを望んでいるのかを聞いて、肌で感じて、全員で共有していく。このようなやり取りが一番大事になると考えています。

柘 植 私が社外取締役に就任するまでは女性の役員はいらっしゃらなかったで、取締役会の中で女性ならではの発言や、今後どうやって取締役会に女性を入れていくかという観点での発言が重要だと思っていました。入部さんが昨年より当社の社外取締役に就任され、女性の取締役は2名となりましたが、いずれも社外取締役であり、引き続き女性従業員や管理職の育成は取り組まなければならないことだと思っています。また愛三グループは良い取り組みをたくさん行っているにも関わらず、アピールが不足しているのではないかと感じることがあります。情報発信にもっと力を入れていけば、企業価値向上につながっていくのではないのでしょうか。

自動車のあり方は大きく変わる新たな領域への挑戦が非常に重要



入 部 この1年間を通して、いろいろな社員の方々と話をしていますと、生産効率をもっと向上させたい、今までと違うものを作りたいという熱い思いが伝わってきます。その思いが、精度の高い技術や新しい領域を切り開いていく原動力になっているのだと感じています。また当社と同じ地域にある製造業で、同じ悩みを抱えている企業も多くいらっしゃると思います。当社の知見を地域の方々にも共有する、あるいは他社の知見を得ることでイノベーションが

生まれることも考えられます。社会全体への貢献という点でも大いに期待できるのではないかと考えています。

中 根 スキルマトリクスに記載している社外取締役として期待している項目以外にも、お三方が持っている経験とキャラクターが必要で、それらを当社の企業価値向上に役立てていただきたいという思いで、社外取締役への就任をお願いしました。我々では気が付かない視点で助言や意見をしていただき、それらを経営に反映してきた結果が今の当社だと思っています。これからの新しい時代に向けた提案をいただいて、それらを引き続き経営に反映していきたいと思っています。

これからの中期経営計画3年間で基礎を固め、VISION2030達成を目指していくわけですが、我々が忘れてはいけないことは、創業から84年続いてきた当社のアイデンティティです。またこれから100年、200年先まで会社を繁栄させていくためには、役員・従業員一人ひとりがそのアイデンティティをベースに考え続けていくことが必要だと考えています。それが結果として、企業価値向上につながり、株価でステークホルダーの皆さまに還元され、同時に企業としての成長が、従業員とその家族の生活を豊かにすることにつながっていく。役員・従業員の心がひとつにまとまれば、グループ1万人の大きな力に変わっていきます。役員・従業員の思いと力をまとめて価値を最大化させることが、我々取締役やトップの仕事だと考えています。これからもこうした想いのもとに、グループの心をひとつにまとめて、大きな力に変えていきたいと思っています。

愛三のアイデンティティをもとに全員が協力して、企業価値の向上を目指す



取締役



取締役社長
野村 得之
担当／Chief Executive Officer

略歴・地位

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

■ 29,779株 ■ 14回/14回(100%)



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

略歴・地位

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

■ 23,061株 ■ 14回/14回(100%)



取締役
加藤 茂和
担当／事務統括、原価統括、
IT・DX担当

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(現任)

■ 17,586株 ■ 13回/14回(93%)



取締役
宮越 博規
担当／品質統括、環境統括、
技術開発担当

略歴・地位

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

■ 5,786株 ■ 12回/12回(100%)



取締役
草野 正樹
担当／IT・DX統括、生産統括

略歴・地位

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

■ 5,348株 ■ 12回/12回(100%)



取締役(社外)
大井 祐一

略歴・地位

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

■ 0株 ■ 14回/14回(100%)



取締役(社外)
柘植 里恵

略歴・地位

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

■ 0株 ■ 14回/14回(100%)



取締役(社外)
入部 百合絵

略歴・地位

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

■ 0株 ■ 12回/12回(100%)

監査役



常勤監査役
植木 洋次郎

略歴・地位

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

■ 21,300株 ■ 12回/12回(100%)
■ 10回/10回(100%)



常勤監査役
古田 祐二

略歴・地位

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

■ 2,968株 ■ 14回/14回(100%)
■ 12回/12回(100%)



監査役(社外)
平野 善得

略歴・地位

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

■ 0株 ■ 14回/14回(100%)
■ 12回/12回(100%)



監査役(社外)
山形 光正

略歴・地位

1995年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2019年1月 同社パワートレキャンカンパニー
製品企画/システム開発領域長
2019年6月 当社監査役(現任)
2020年1月 同社クルマ開発センター
パワトレ企画システム開発領域 統括部長
同社パワートレキャンカンパニー
Executive Vice President
2022年1月 同社トヨタシステムサプライ
クルマ開発センター
パワトレ企画システム開発領域 統括部長
パワートレキャンカンパニーPresident
GAZOO Racing Company
HV開発担当主査
2023年7月 水素ファクトリー President(現任)

■ 0株 ■ 14回/14回(100%)
■ 11回/12回(92%)



監査役(社外)
加藤 貴己

略歴・地位

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

■ 0株 ■ ー
■ ー

■ 所有株式数(2023年3月31日現在)
■ 取締役会出席状況(2022年度)
■ 監査役会出席状況(2022年度)

執行役員

社長執行役員 CEO、BR統括

副社長執行役員 社長補佐、COO、BR担当、
営業担当、欧州地域担当

執行役員 経営企画統括、BR担当(事業企画部)、
米州地域担当

執行役員 事務統括、原価統括、IT・DX担当、
欧州地域担当

執行役員 PMI推進部長

執行役員 韓国担当、
玄潭産業株式会社 代表理事会長

野村 得之
中根 徹
佐藤 健二
加藤 茂和
森本 章
中野 勇夫

執行役員 安全健康統括、生産技術統括

執行役員 品質統括、環境統括、技術開発担当

執行役員 技術開発統括

執行役員 調達統括、技術開発担当、インド担当

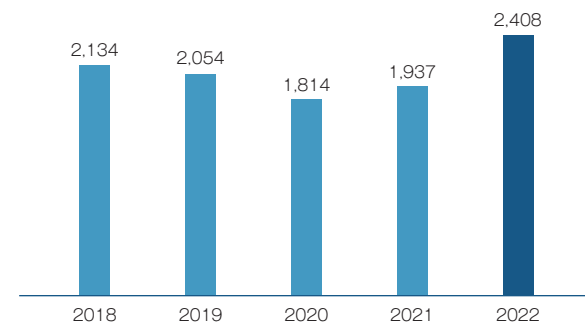
執行役員 IT・DX統括、生産統括、
中国担当、アセアン地域担当

執行役員 営業統括

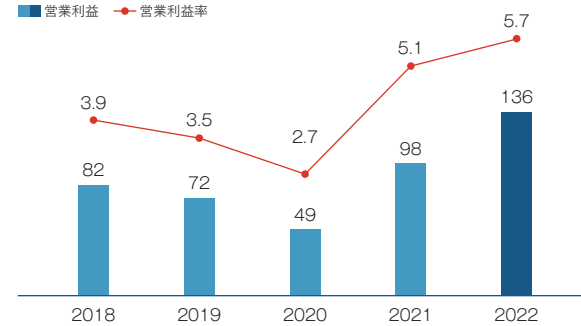
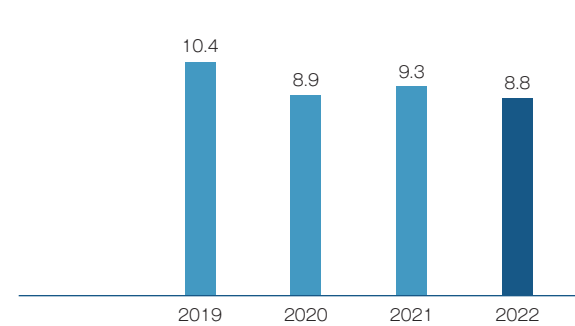
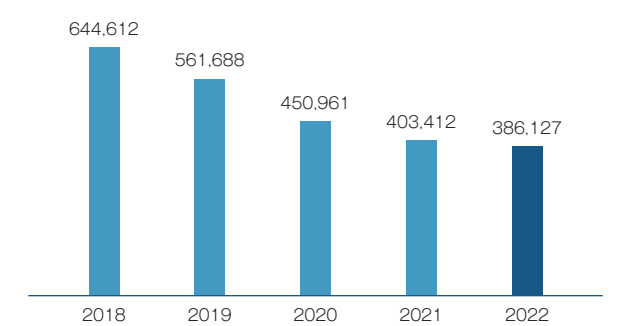
小澤 謙二
宮越 博規
此原 弘和
伊藤 嘉樹
草野 正樹
福岡 和博

財務ハイライト

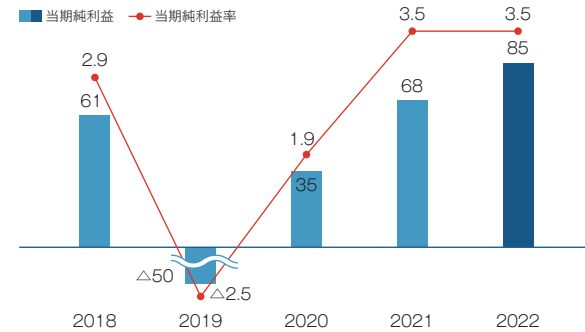
売上高 (億円)



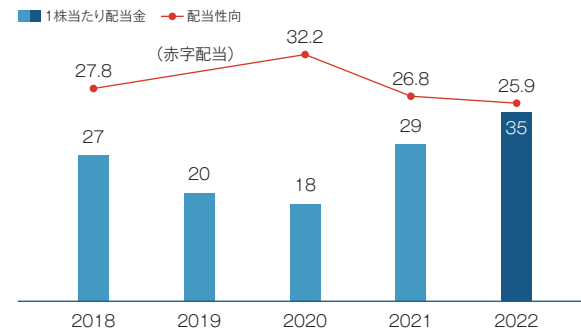
営業利益／営業利益率 (億円／%)

グローバルCO₂排出量 (万t-CO₂)グローバル水使用量 (m³) ※代表生産拠点10拠点

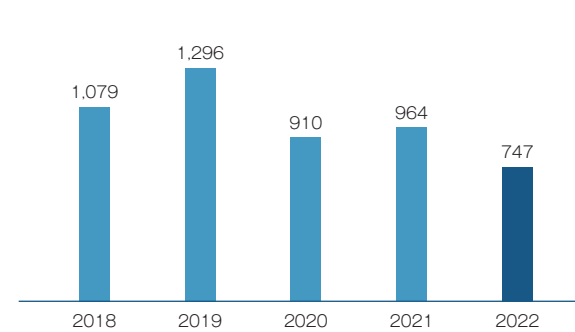
当期純利益／当期純利益率 (億円／%)



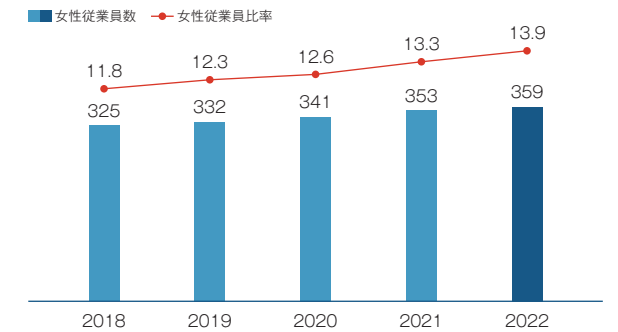
1株当たり配当金／配当性向 (円／%)



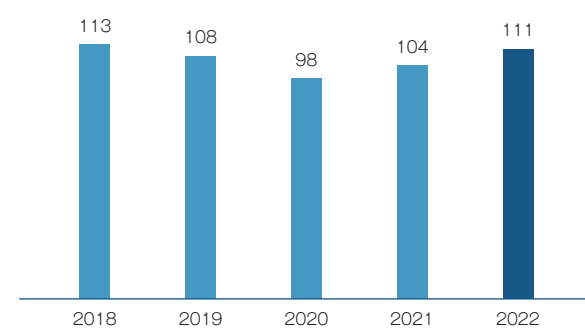
廃棄物排出量 (t)



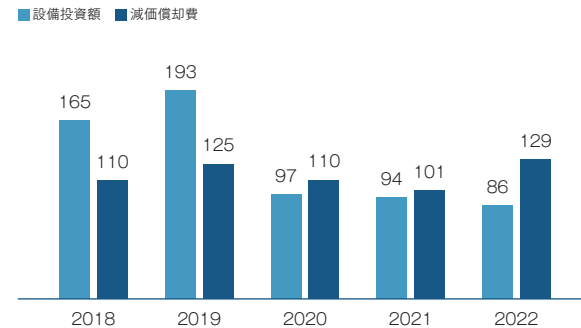
女性従業員数／女性従業員比率 (人／%)



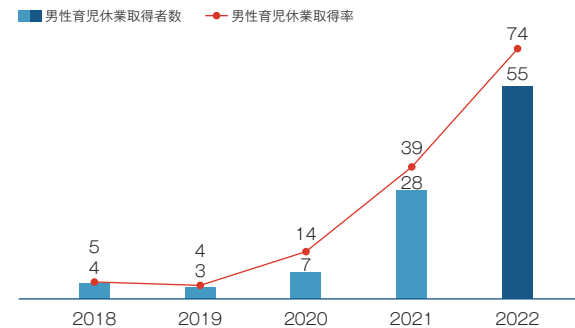
研究開発費 (億円)



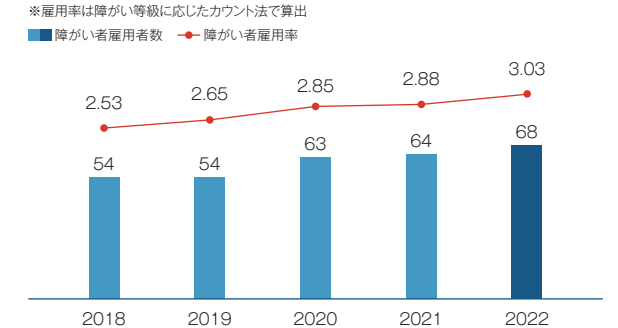
設備投資額／減価償却費 (億円)



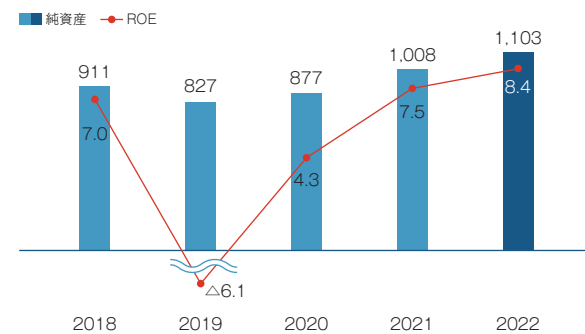
男性育児休業取得者数／男性育児休業取得率 (人／%)



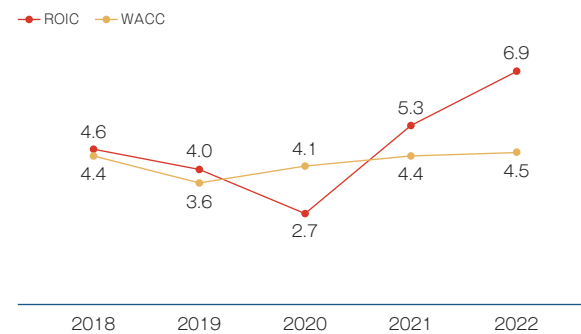
障がい者雇用者数／障がい者雇用率 (人／%)



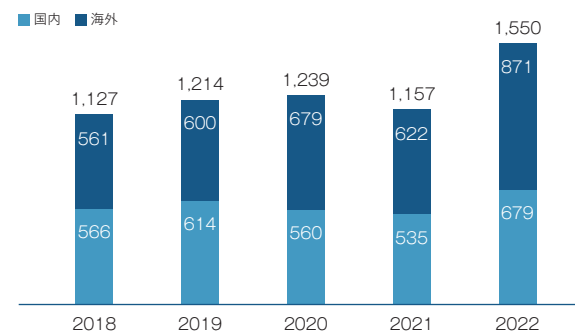
純資産／ROE (億円／%)



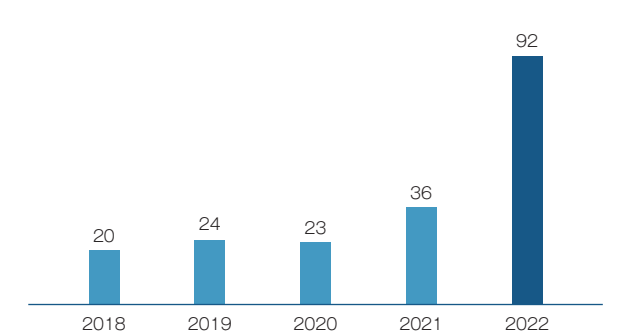
ROIC／WACC (%)



特許保有件数 (件)



カーボンニュートラル関連特許出願件数 (件)



(単位：百万円)

財務データ (連結)		(年度)	2022	2021	2020	2019		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
経営成績	売上高		240,806	193,751	181,427	205,489		213,494	212,524	203,769	215,360	212,676	192,944	170,298	149,892
	日本		77,368	70,445	74,099	82,991		82,080	83,173	81,635	90,136	101,375	95,093	98,475	92,692
	アジア		107,576	86,540	74,504	81,104		82,391	79,156	73,181	72,306	63,998	56,401	42,004	33,976
	米州		43,308	25,367	22,728	28,240		33,652	34,766	35,657	39,113	34,092	30,383	22,623	16,376
	欧州		12,553	11,398	10,094	13,153		15,370	15,428	13,294	13,805	13,210	11,064	7,194	6,847
	売上総利益		32,754	24,927	20,462	24,365		25,588	25,974	23,996	26,960	28,258	27,081	23,046	18,229
	営業利益		13,632	9,809	4,956	7,226		8,227	9,421	8,159	9,854	10,796	9,475	7,986	5,477
	経常利益		14,083	10,255	4,986	6,866		8,181	9,770	7,407	9,349	11,322	9,915	8,177	4,887
	親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1}		8,504	6,831	3,525	-5,073		6,124	4,526	4,505	6,208	6,755	5,562	-783	1,811
	設備投資額		8,636	9,449	9,711	19,323		16,523	12,022	12,738	15,884	13,280	13,006	10,113	9,285
	減価償却費		12,994	10,174	11,011	12,554		11,033	10,773	10,700	11,172	10,140	9,412	8,258	8,514
	研究開発費		11,111	10,494	9,815	10,845		11,302	11,196	10,922	10,854	10,336	9,660	8,482	7,375
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー		20,269	13,544	17,761	14,678		11,421	13,767	14,395	24,132	13,772	6,993	12,779	6,271
	投資活動によるキャッシュ・フロー		-29,599	-6,955	-6,785	-16,591		-18,429	-11,145	-16,431	-13,441	-18,035	-11,709	-11,705	-8,391
	フリーキャッシュ・フロー		-9,330	6,589	10,976	-1,913		-7,008	2,622	-2,036	10,691	-4,263	-4,716	1,074	-2,120
	財務活動によるキャッシュ・フロー		3,536	-4,128	-1,176	1,704		-435	11,779	-3,510	-1,585	3,822	1,888	238	2,812
財政状況	資金(現預金+有価証券)		45,973	50,086	46,329	36,204		36,635	44,928	30,093	35,113	26,166	25,181	26,304	23,952
	有利子負債		48,828	32,102	43,551	43,085		39,053	37,580	23,751	25,622	25,523	24,931	21,000	19,082
	自己資本		106,408	96,944	84,206	79,114		87,777	87,643	81,472	81,324	84,880	67,772	58,894	56,827
	総資産		225,762	201,936	189,918	186,362		192,500	196,650	178,914	184,156	185,422	160,898	148,803	137,406
財務指標	売上高営業利益率	(%)	5.7	5.1	2.7	3.5		3.9	4.4	4.0	4.6	5.1	4.9	4.7	3.7
	総資産当期純利益率(ROA)	(%)	4.0	3.5	1.9	-2.7		3.2	2.4	2.5	3.4	3.9	3.6	-0.6	1.4
	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.4	7.5	4.3	-6.1		7.0	5.4	5.5	7.5	8.9	8.8	-1.4	3.2
	売上高当期純利益率	(%)	3.5	3.5	1.9	-2.5		2.9	2.1	2.2	2.9	3.2	2.9	-0.5	1.2
	自己資本比率	(%)	47.1	48.0	44.3	42.5		45.6	44.6	45.5	44.2	45.8	42.1	39.6	41.4
	ネットDEレシオ	(倍)	0.0	-0.1	-0.1	0.1		0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.0	-0.0	-0.1	-0.1
1株当たり情報	配当性向	(%)	25.9	26.8	32.2	—		27.8	95.3	34.8	33.3	25.8	23.0	—	42.9
	1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	135.01	108.40	55.97	-80.55		97.26	72.11	71.88	99.24	112.19	99.81	-14.12	32.64
	1株当たり配当金(DPS)	(円)	35.00	29.00	18.00	20.00		27.00	29.00	25.00	33.00	29.00	23.00	14.00	14.00
	1株当たり純資産(BPS)	(円)	1,688.64	1,539.63	1,336.78	1,255.94		1,393.58	1,392.79	1,299.45	1,297.81	1,359.36	1,214.08	1,060.96	1,024.15
従業員数		(人)	10,459	9,720	10,018	10,716		10,500	10,440	10,320	10,294	10,262	9,633	9,128	8,399

※1 2014年度までは「当期純利益」

会社概要

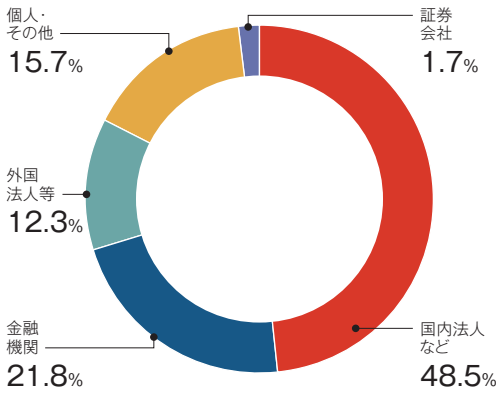
会社名	愛三工業株式会社
本社所在地	愛知県大府市共和町一丁目1番地の1
設立	1938年12月
代表者	野村 得之
資本金	10,714百万円
事業内容	自動車部品の製造・販売
従業員数	10,459名（連結） 3,147名（単独） ※臨時従業員含む
関係会社	グループ会社28社（海外23社／国内5社）
決算期	3月
格付	A-（JCR：日本格付研究所）

株式情報

株式	発行可能株式総数——190,000,000株 発行済株式総数——63,014,011株 ※自己株式を除く 単元株式数——100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 証券コード：7283
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な株主	トヨタ自動車株式会社 株式会社デンソー 株式会社豊田自動織機

株式所有者別分布状況

※自己株式を除く

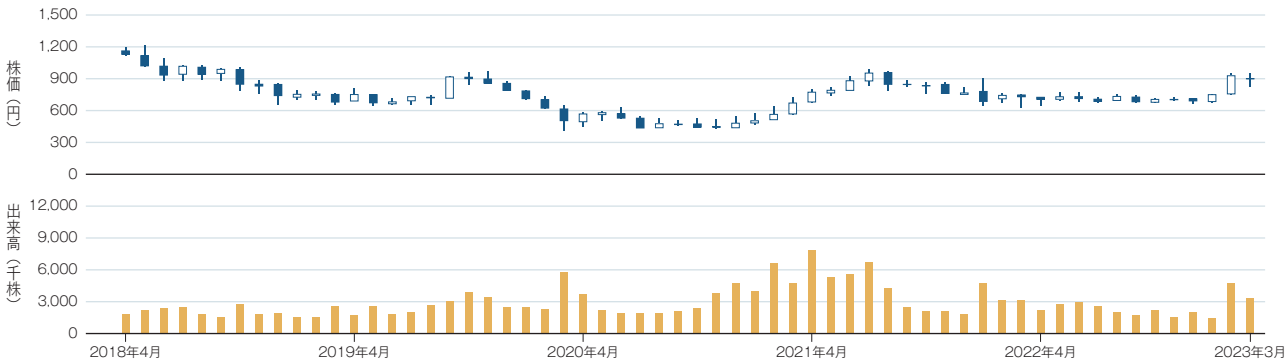


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	18,107	28.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,891	9.3
株式会社デンソー	5,500	8.7
株式会社豊田自動織機	4,767	7.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,059	4.9
愛三工業従業員持株会	1,738	2.8
株式会社三井住友銀行	1,580	2.5
RE FUND 107-CLIENT AC	1,067	1.7
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	802	1.3
三井住友海上火災保険株式会社	647	1.0

（注）持株比率は自己株式（72,368株）を控除して計算しております。

株価の推移



国内拠点



本社



本社工場



安城工場



豊田工場



広瀬テクニカルセンター

東日本支社 横浜事務所
東日本支社 北関東事務所※1
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	株式会社ニチアロイ
愛協産業株式会社	愛三熊本株式会社
アイサンコンピュータサービス株式会社	マグネクス株式会社※2
	ミヤマ精工株式会社（関連会社）

※1 2023年7月4日 開所 ※2 2023年6月30日より子会社化

海外拠点

アジア

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

米 州

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

欧 州

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

企業スポーツ

愛三工業 レーシングチーム

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



愛三工業 陸上競技部

1979年に企業内学園の愛三訓練生（現愛三学園生）でチームを結成して名岐駅伝に出場したことから始まりました。2002年に全日本実業団対抗駅伝競走大会（ニューイヤー駅伝）に初出場し、2020年には過去最高の6位入賞を果たしています。



社外からの評価

2023

経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定更新



2022

女性活躍推進法に基づく「えるほし認定（2つ星）」を取得



2023

厚生労働省の「くるみん」マークを取得



2023

「あいち生物多様性企業認証制度」の認証企業に選定



2023

「健康経営優良法人2023-ホワイト500-」の大規模法人部門に認定（5年連続）





愛三工業株式会社

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

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

