

愛知製鋼株式会社
2020年度 中期経営計画

2017年11月2日

目次

1. 2020年度 中期経営計画の考え方
2. 2020年度 中期経営計画の概要
3. 中期経営計画まとめ
4. 最後に

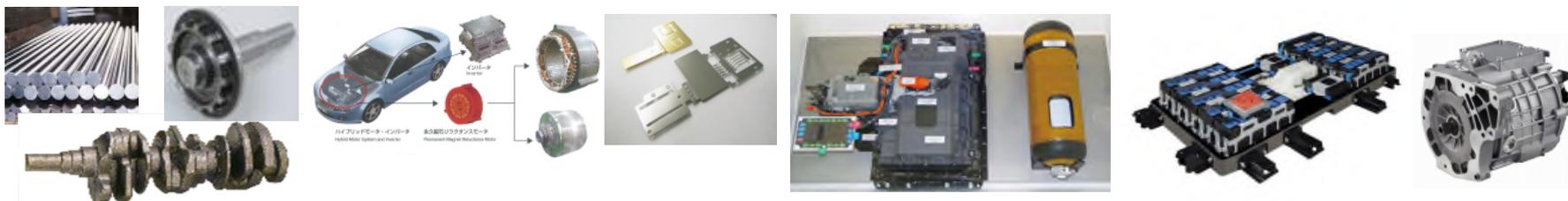
目次

- 1. 2020年度 中期経営計画の考え方**
2. 2020年度 中期経営計画の概要
3. 中期経営計画まとめ
4. 最後に

(1) 社会環境

★次世代車の加速度的展開

- ・欧州、中国で政府・自動車メーカーのEVシフトが鮮明(COP21、パリ協定等)
- ・コンベンショナルエンジン車衰退→EV/FCVが主役の時代

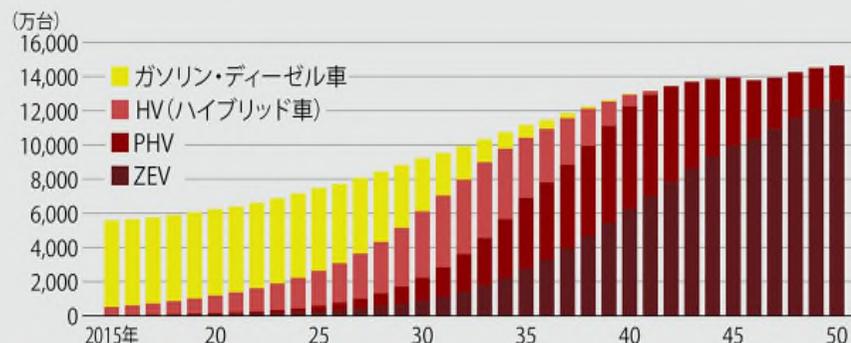


コンベ車

HV/PHV

EV/FCV

■ 2050年までにはすべてを次世代車に — CO₂削減へ求められる新車販売台数 —



(注) 地球温暖化を2°C以内に抑えるシナリオで世界・乗用車新車販売を試算
(出所) デロイト トーマツ コンサルティング『モビリティ革命2030』

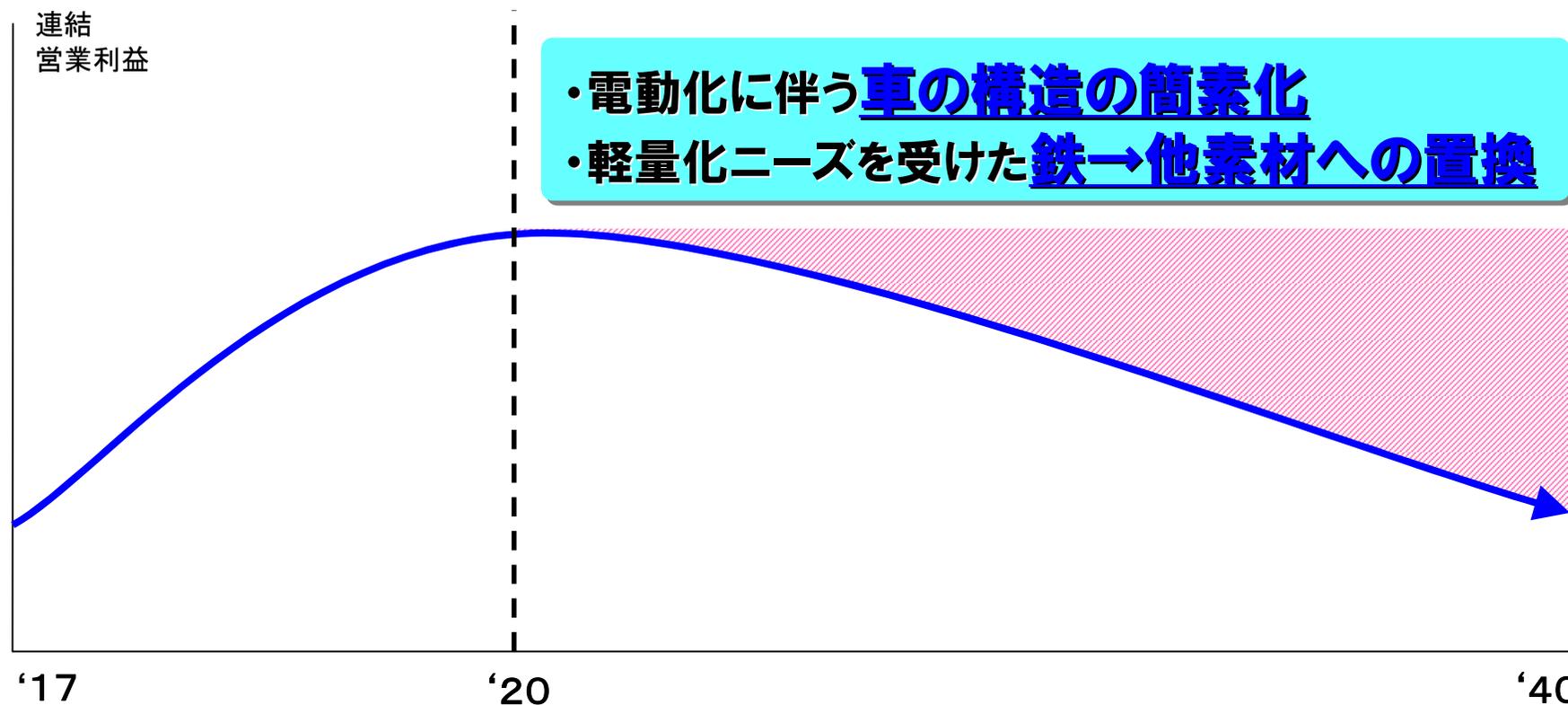
- ・次世代車展開の早まり
- ・スマート社会の到来

ビジネス(事業構成)が
大きく変貌・変質

(2) 事業環境の変化

① 既存ビジネス

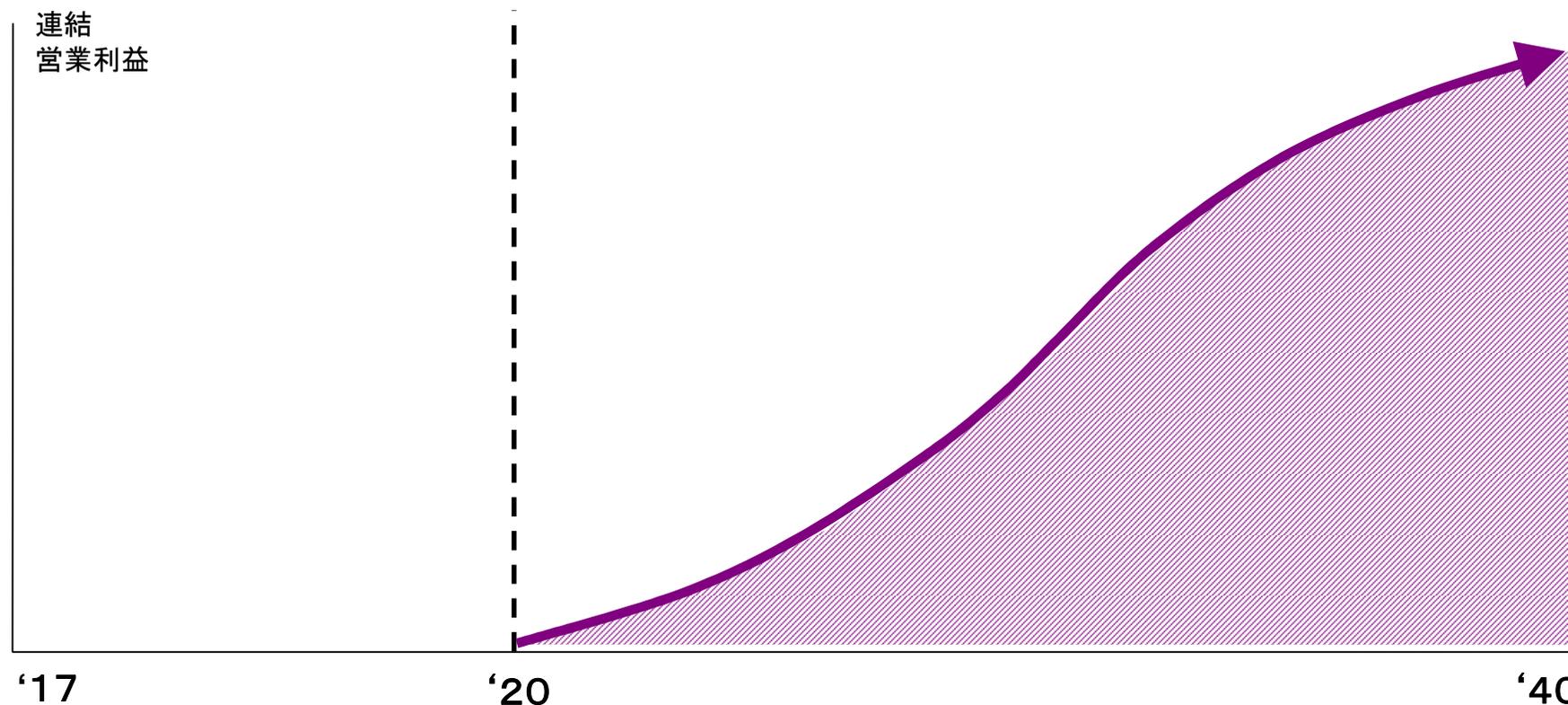
◆ 特殊鋼・鍛造品使用量の減少（電動化、小型化・軽量化）



(2) 事業環境の変化

②新ビジネス

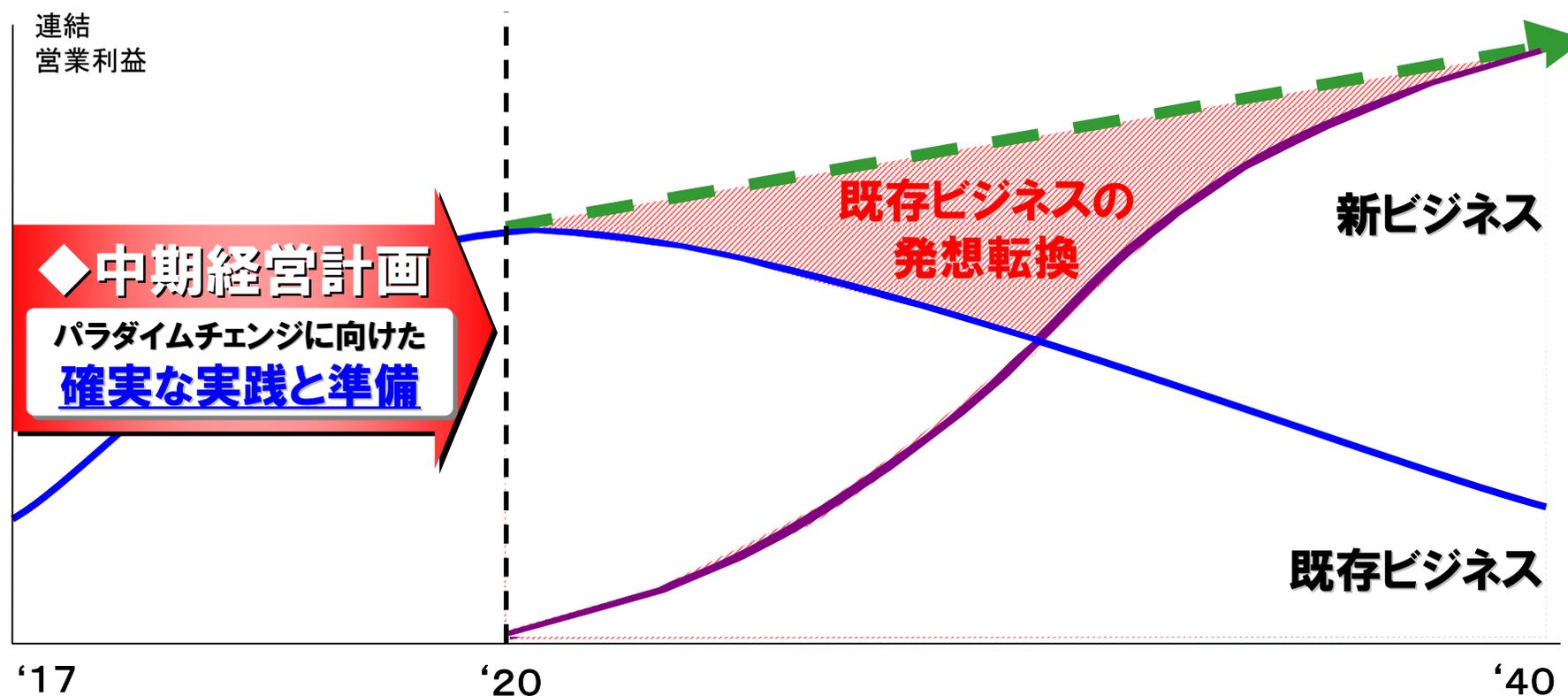
◆素材で新たなスマート社会を“共創”
→環境、エネルギー、資源(食糧・水等)、医療分野も視野



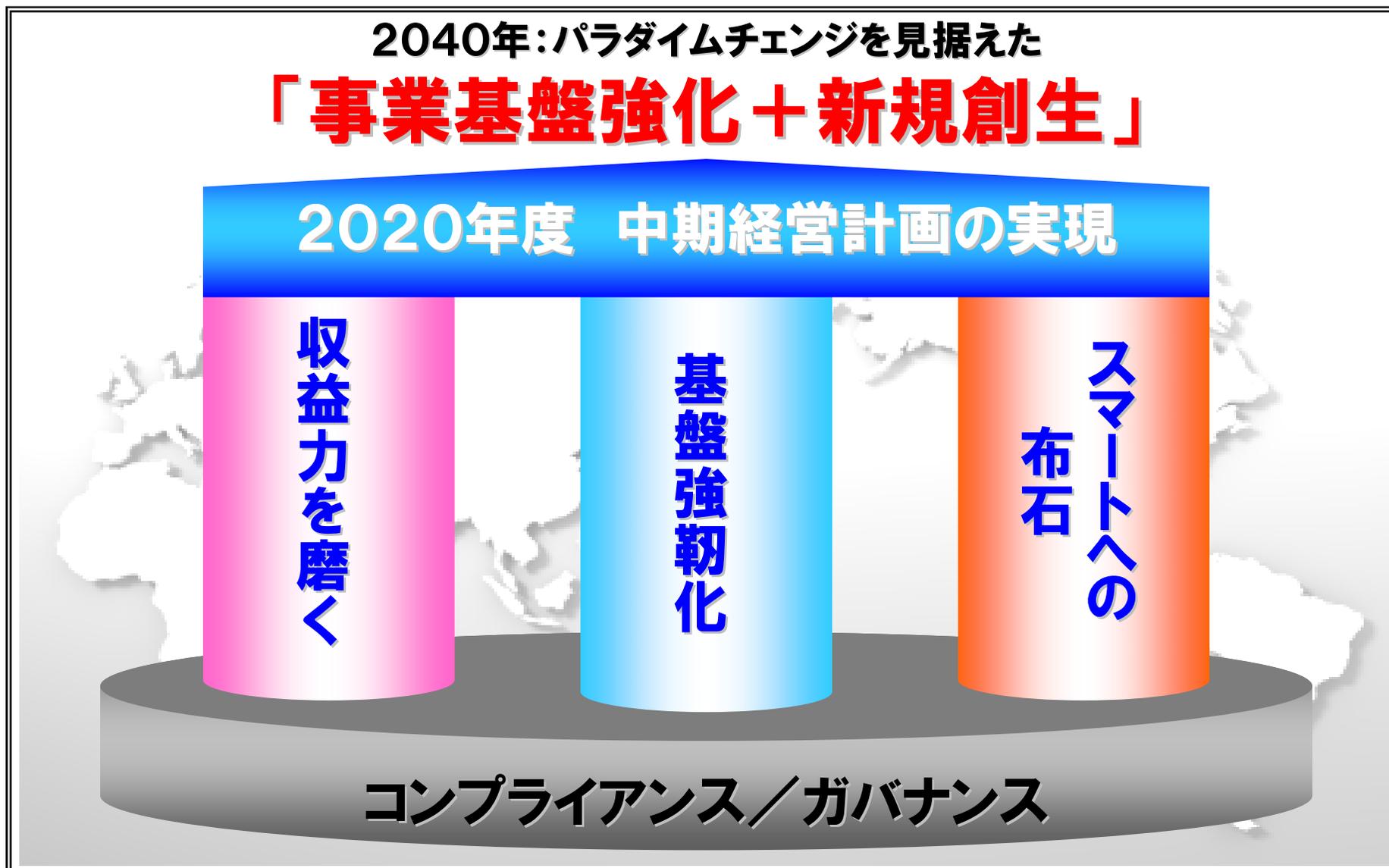
(2) 事業環境の変化

③ 既存ビジネス+新ビジネス

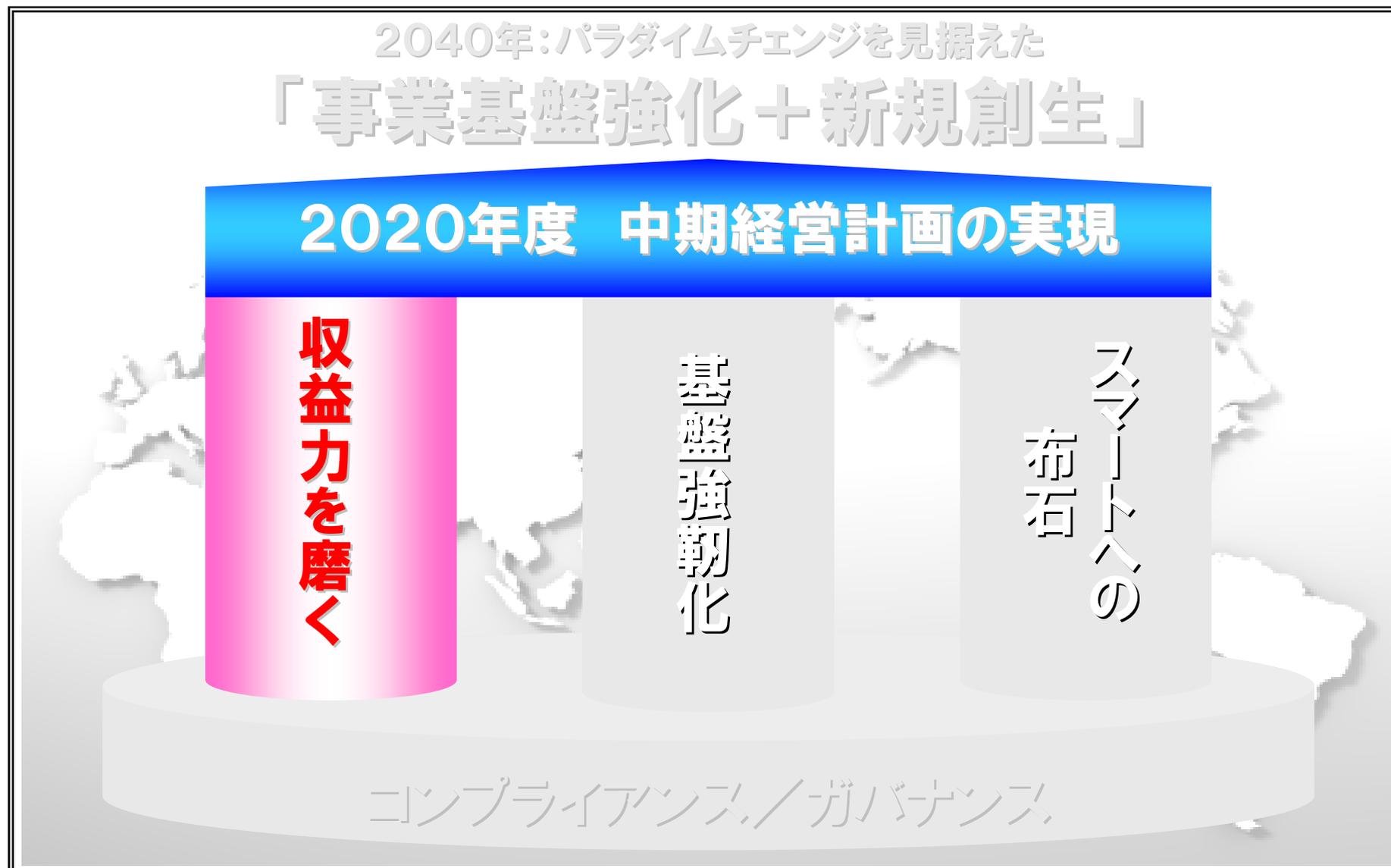
◆ “素材業のDNA”を活かし、様々な分野・用途へ展開
→ 広く社会に貢献し続け、会社も年輪的に成長



(3) 中期経営計画(最終年度:2020年度)の位置づけと構図



(3)－① 収益力を磨く

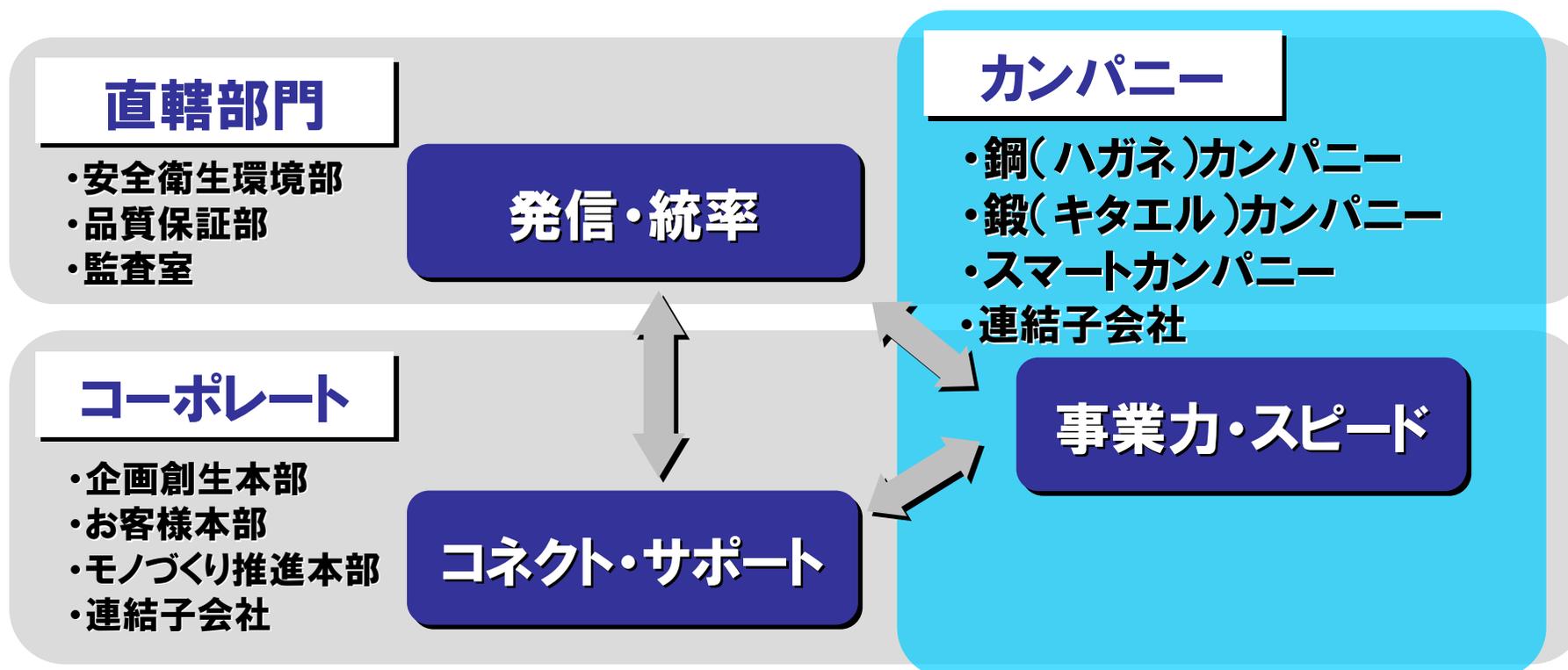


(3)－① 収益力を磨く:カンパニー制 ('17/4月～)

★スピーディな経営へのドライビングフォース加速

★権限委譲・縦横連携、明確な目標宣言と取行

★責任集中と意思ある完結型経営

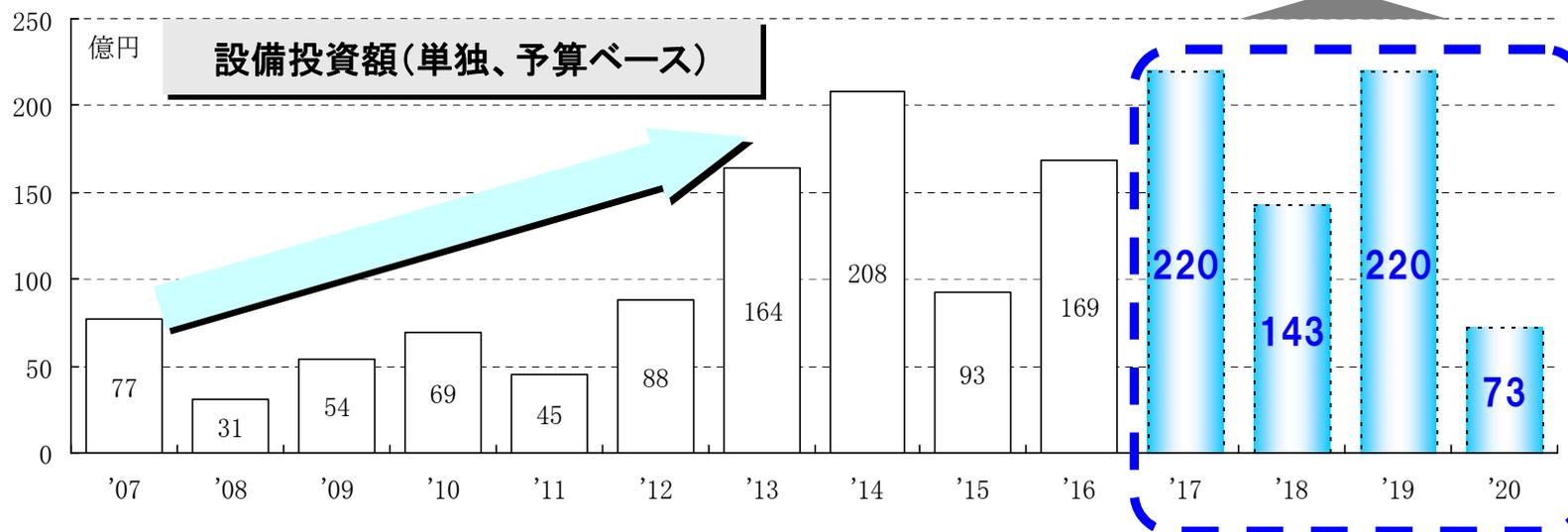


(3)－① 収益力を磨く：設備投資

★戦略的な高水準投資の実行

- ◆リエンジニア徹底・足腰強靱化
- ◆つくり・製品のオンリーワン

- ・盤石なモノづくり基盤構築
- ・安定した収益基盤の実現



<主な設備投資アイテム>

【知多工場】

- ・スクラップリエンジニア
- ・熱処理ラインリエンジニア
- ・溶解リエンジニア

【鍛造工場】

- ・新3000Tライン
- ・新ローリングミルライン

【電子部品工場】

- ・HVパワーカード生産能力増強

(3)－① 収益力を磨く：お客様からの底堅い需要に即応

盤石なモノづくり基盤構築、安定した収益基盤の実現

分塊リエンジ



CVT部品生産ライン増強



HV部品生産ライン増強

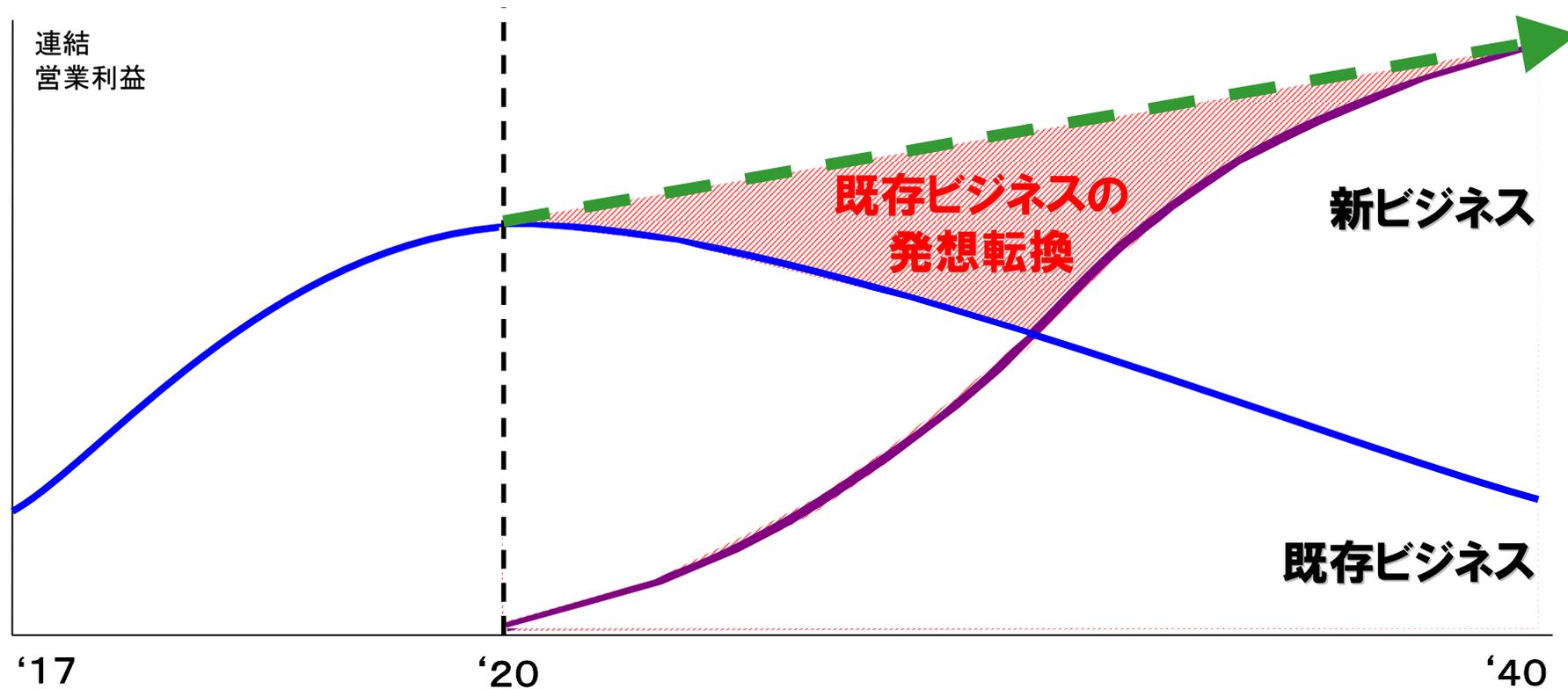


リエンジ徹底・足腰強靱化

オンリーワンの進展

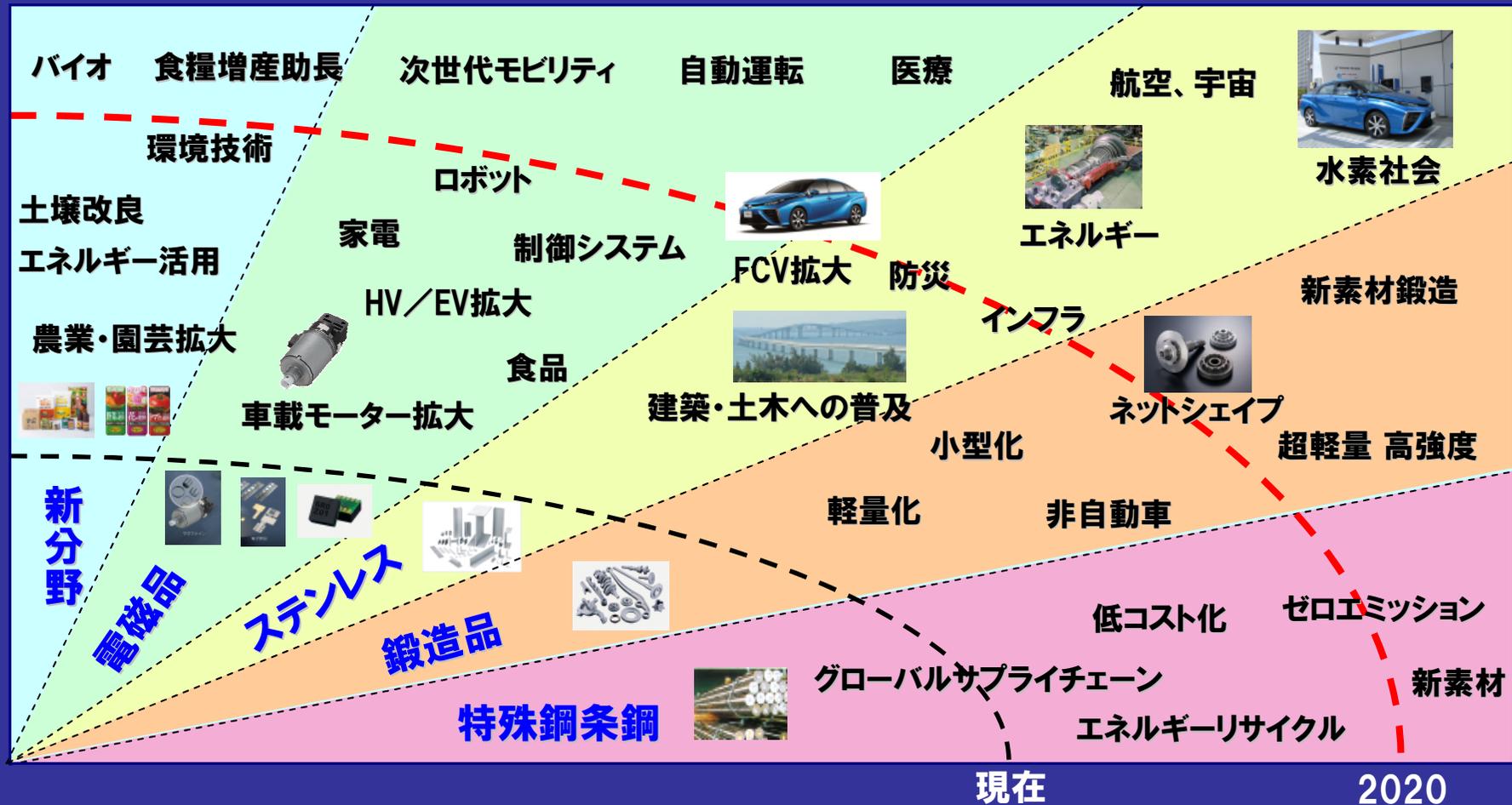
(3)ー① 収益力を磨く: 既存ビジネスの発想転換

◆ “素材業のDNA”を活かし、様々な分野・用途へ展開



(3)ー① 収益力を磨く: 既存ビジネスの発想転換

“素材業のDNA”を活かした用途・商品開発と展開



(3)－② 基盤強靱化



(3)－② 基盤強靱化

“優先順位”をしっかりと守り、強固な事業基盤を構築

【原価】 弛まぬ「知恵と改善」、「現地・現物、原理・原則」

【生産】 素材を通じた「もっといい社会づくり」への貢献

【安全・環境・品質】 全ステークホルダーへ「安心・安全」を提供

【働き方】 “イキイキ・ワクワク”、「仕事に燃える集団づくり」

★ベース基盤(底力、足腰)の強化

◆ 16/1/8: 爆発事故→ステップアッププラン完遂

(①安心・安全 ②管理システム ③BCP/BAP ④風土・意識・ブランド)

◆ アイチフィロソフィの浸透とグローバル経営基盤強化

二度と事故を起こさず、
社会からの信頼を得る

(3)ー③ スマートへの布石



(3)ー③ スマートへの布石

次世代事業の着実な育成と強化

【EV/FCV】

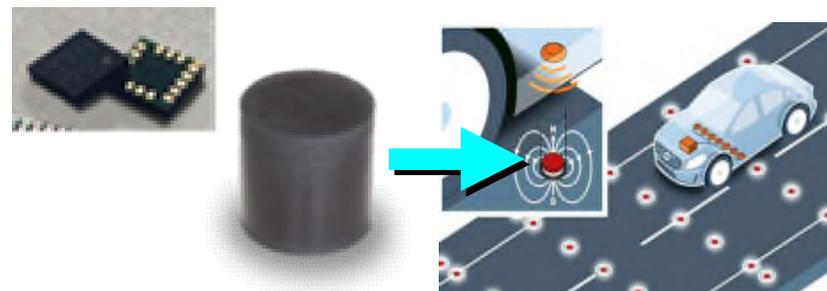
モーター、電池、インバーター用
部品・素材開発



【自動運転】

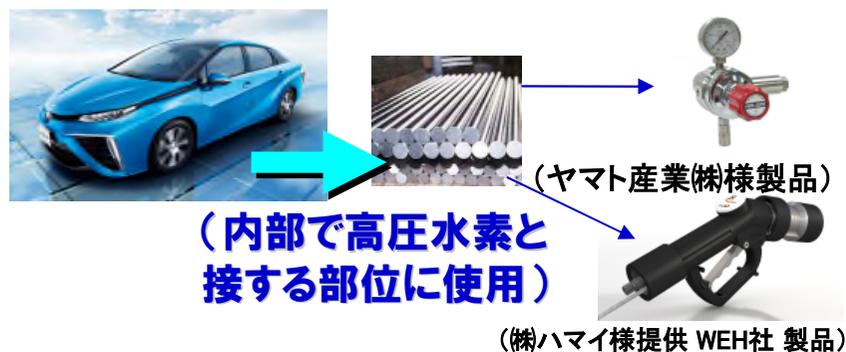
磁気マーカーシステム
開発(自動運転支援)

'17/10月:
ITS世界会議
への出展



【水素社会】

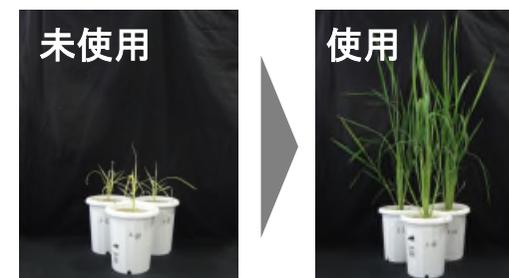
FCV車・供給ステーション用素材開発



【環境/エネルギー/医療等】

土壌改良材、医療機器用製品、
再生可能エネルギー蓄熱システム等の開発

<一例>
土壌改良材の
未使用・使用時
生育状況比較



目次

1. 2020年度 中期経営計画の考え方
- 2. 2020年度 中期経営計画の概要**
3. 中期経営計画まとめ
4. 最後に

2. 2020年度 中期経営計画概要

AICHI STEEL

20/31

(1) '20年度 主要経営目標

◆配当性向は30%を堅持、ROE=8%をめざす

(億円)	2016年度実績	2020年度目標	'16年度比
売上高	2,128	2,500	+372
営業利益	72(120*)	200	+128(+80*)
売上高営業利益率	3.4%	8.0%	+4.6%
配当性向	38.7%	30.0%	-
株主資本	1,312	1,610	+298
ROE	3.6%	8.0%	+4.4%
ROA	1.9%	4.3%	+2.4%
D/Eレシオ(倍)	0.39	0.40	+0.01
営業キャッシュフロー	134	360	+226
設備投資額(単独・4年間)	(13-16) 634	(17-20) 657	+23
有利子負債	500	600	+100
減価償却費(4年間)	(13-16) 386	(17-20) 544	+158

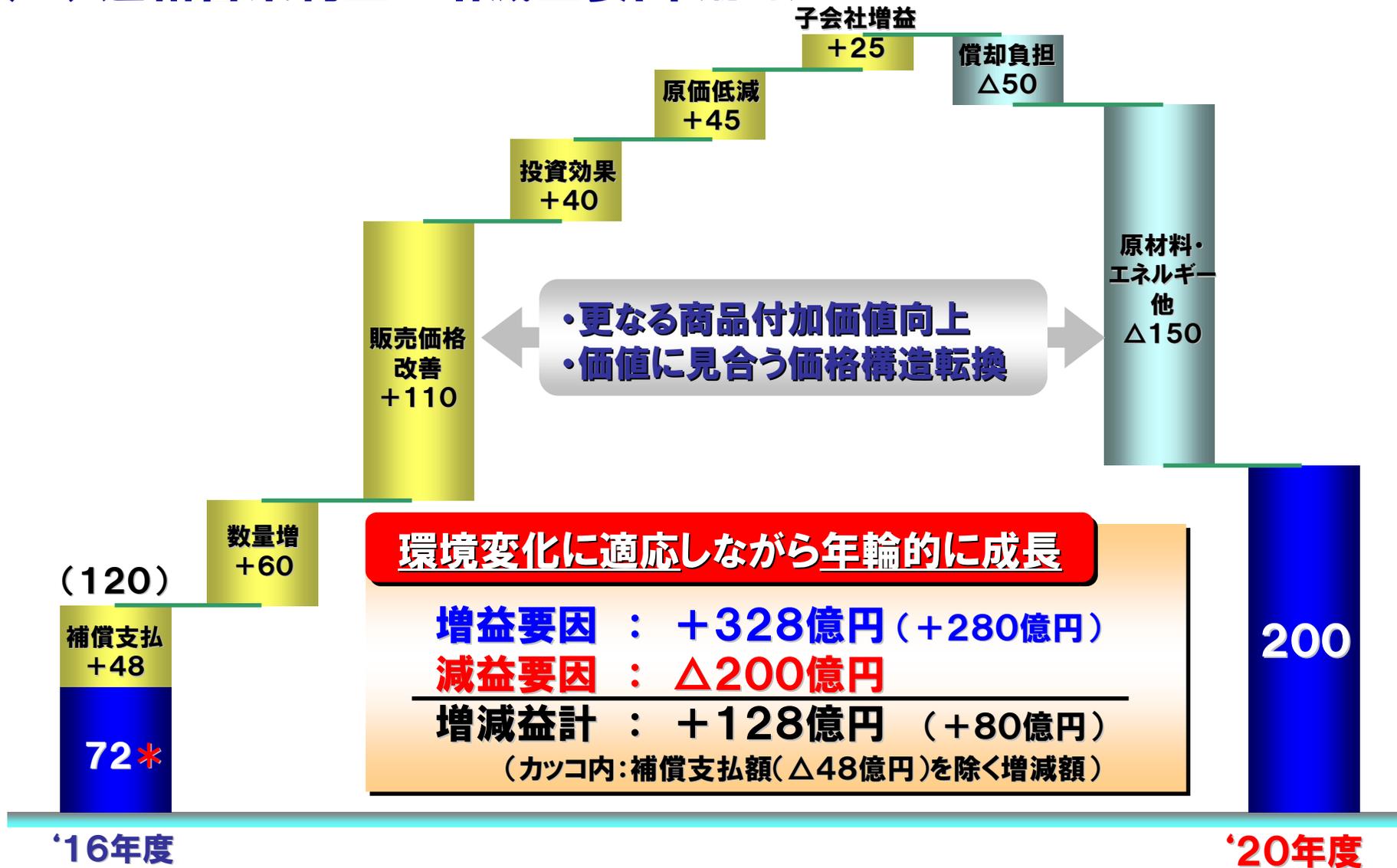
*知多工場 第2棒鋼加熱炉爆発事故による補償支払額(△48億円)を除いた場合
Aichi Steel Corporation 2017 All Rights reserved.

2. 2020年度 中期経営計画概要

AICHI STEEL

21/31

(2) 連結営業利益の増減益要因 (億円)



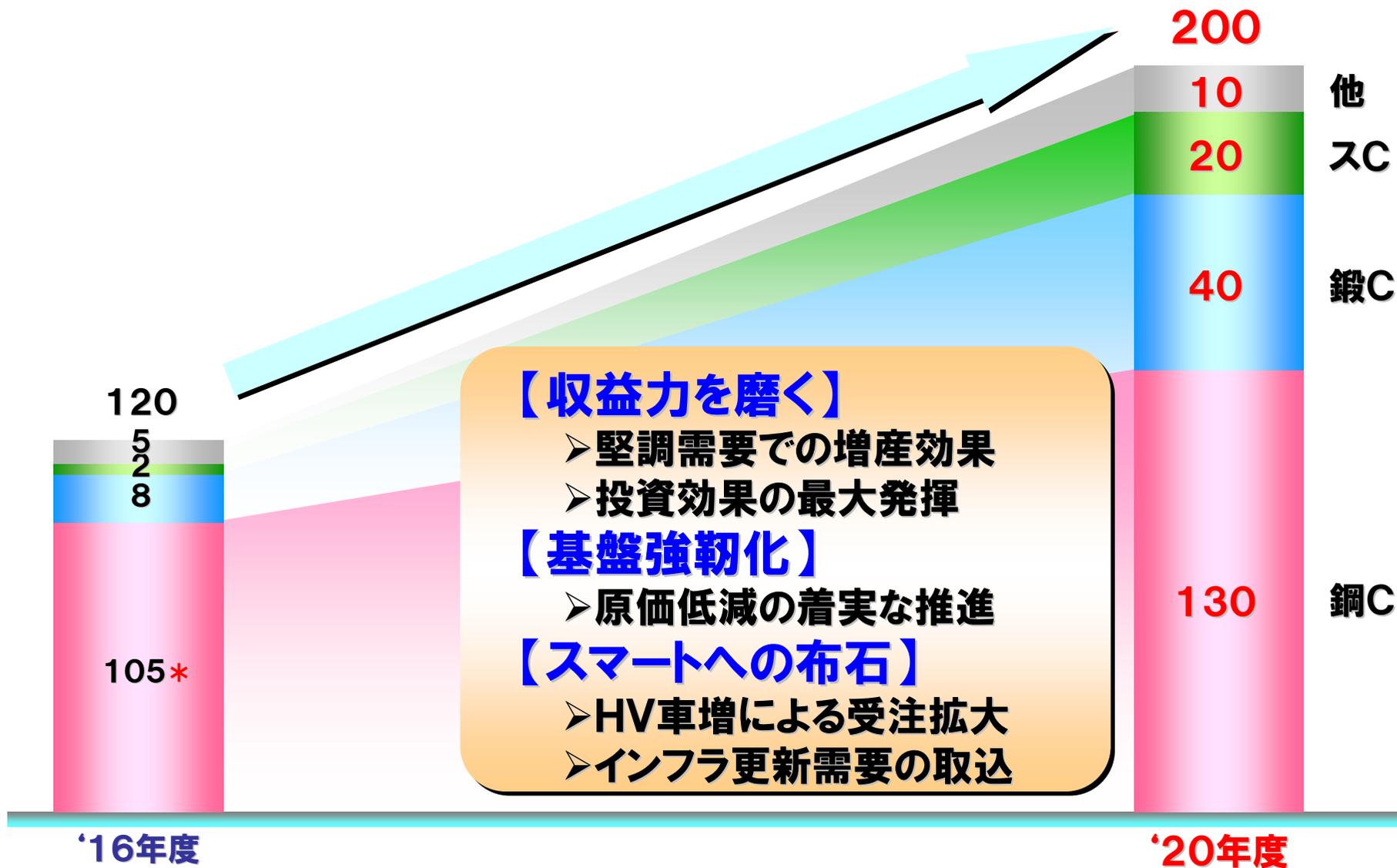
*知多工場 第2棒鋼加熱炉爆発事故による補償支払額(Δ48億円)を含む

2. 2020年度 中期経営計画概要

AICHI STEEL

22/31

(3) カンパニー別 連結営業利益目標 (億円)



'16年度

'20年度

* 知多工場 第2棒鋼加熱炉爆発事故による補償支払額(△48億円)を除く

(3)－① 鋼(ハガネ)カンパニー

ブランド力の向上、安心・安全で安定したモノづくり基盤の構築

カンパニー連結営業利益目標: 105億円(2016年度*) ⇒ **130億円(2020年度)**

*知多工場 第2棒鋼加熱炉爆発事故による補償支払額(△48億円)を除く

■特殊鋼条鋼



分類	主な取組	億円
数量 (+130千トン)	【増販】 お客様ニーズの訴求+商品力強化 、トヨタG生産増への着実対応 【拡販】省燃費ニーズを先取りした 高強度・軽量化用鋼 の採用拡大	+33
原低・投資	各種リエンジ促進と投資効果発揮、原材料最適調達による安定生産 等	+22

■ステンレス鋼



分類	主な取組	億円
数量 (+20千トン)	【増販】 商品の魅力・特性 を活かしたステンレス鋼市場開拓と受注拡大 【拡販】 インフラ更新需要 の確実な取込、 水素ビジネス への積極展開	+24
原低・投資	リエンジを含めた製造工程改善・刷新によるSUS形鋼生産能力向上 等	+7

2. 2020年度 中期経営計画概要

AICHI STEEL

24/31

(3)－② 鍛(キタエル)カンパニー

お客様ニーズに応える商品ポートフォリオ・生産体制の確立

カンパニー連結営業利益目標: 8億円(2016年度) ⇒ **40億円(2020年度)**

■国内鍛造



分類	主な取組	億円
数量 (+0.2千トン)	【変化】 省燃費CVT部品 の堅調な需要への対応(⇔大物部品の減少) 【拡販】自動車メーカー全方位営業による 高競争力部品 の拡販	0
原低・投資	新ライン導入+既存設備再配置と投資効果の発揮 等	+29

■海外鍛造



分類	主な取組	億円
収益基盤 強化	【北米】 マザー工場との連携強化/支援定着 による収益基盤の強化	+16
	【中国】自動車市場拡大/車種構成変化に合わせた 確実な部品受注	
	【ASEAN】 最適サプライチェーン構築 による一層の商品力・競争力強化	

(3)ー③ スマートカンパニー

既存事業強化とスマート社会ニーズ発掘による次世代ビジネス創出

カンパニー連結営業利益目標: 2億円(2016年度) ⇒ **20億円(2020年度)**

■ 電子部品



分類	主な取組	億円
事業拡大	HV車への採用拡大 を受けた確実な受注取込みと安定生産体制の確立	+10

■ 磁石



分類	主な取組	億円
事業基盤強化	高性能磁粉開発と商品力向上 による磁粉ビジネス拡大	+3

■ 他 (センサ・金属繊維、デンタル、鉄力あぐり)



分類	主な取組	億円
販路拡大	シーズ／ニーズの合わせ込みによる 新たなバリューの創造と商品開発強化	+4

■ 次世代新規事業創出 (将来への着実な種蒔き)

分類	主な取組	億円
ニーズ開発	自動運転支援技術の確立、次世代モビリティへの商品領域開発・創出	-

目次

1. 2020年度 中期経営計画の考え方
2. 2020年度 中期経営計画の概要
- 3. 中期経営計画まとめ**
4. 最後に

(1) 経営目標

2020年度 中期経営計画

連結売上高 : 2500億円 (16年度: 2128億円)

連結営業利益 : 200億円 (16年度: 72(120)億円)

(営業利益率: 8%)

中期取組の確実な実行とグローバル経営基盤強化を進め、
中期経営目標達成十年輪的成長をめざす

(2) 基本方針

2020年度 中期経営計画 会社方針

1. 地域/地球環境保全、**安心と安全**で全ての**ステークホルダーに貢献**
2. 多様なニーズに応える技術開発・市場開拓と**モノづくりの進化**
3. 絶えず環境変化に打ち克つ**強く・しなやかな連結収益/財務基盤**

2020年ビジョン（'14/2月）= 2020年にありたい姿

【使命】

- ◆創業時精神：「よきクルマは、よきハガネから」
- ◆現代の使命：「よき社会は、よき素材から」

【ビジョン】「Company of Choice Globally」～世界中で選ばれる会社～

【価値】 愛知製鋼グループの商品を使っていれば「世界中で安心・安全」

(3) めざす姿

2020年度 中期経営計画 めざす姿

もっといい製品づくり

- ★事業企画／商品企画強化
- ★鍛鋼一貫を活かした新機能製品の開発力

もっといい構えづくり

- ★タイムリー且つ効率的な投資判断と実行
- ★連結経営基盤の強化

社員が幸せな会社づくり

- ★データによるモノづくり革新
- ★燃える集団へ働き方改革

更なるオールアイチ経営の強化

目次

1. 2020年度 中期経営計画の考え方
2. 2020年度 中期経営計画の概要
3. 中期経営計画まとめ
4. **最後に**

生まれ変わる **New AICHI STEEL**

(1) 会社の基軸 (普遍的な価値観・行動規範)

・・・Aichi Way(=フィロソフィ)策定・浸透とガバナンス強化

(2) 働き方改革 (マネジメント力向上、ダイバーシティ推進)

・・・誰もが働きがいを持ち、笑顔の絶えない職場・風土

(3) グループの絆 (連結経営力強化)

・・・グループシナジーの発揮によるグローバルへの貢献

