

CHAPTER

2

OUR COMMITMENT

未来へのコミットメント

TOP MESSAGE

『環境に一番
やさしい鉄屋』として
価値創造を
加速する

代表取締役社長
後藤 尚英



モノづくりのDNAが紡ぐ次世代への価値創造

愛知製鋼が歩んできた85年の歴史は、日本のモノづくりの進化と、自動車産業が挑戦を重ねてきた軌跡そのものです。創業者・豊田喜一郎が掲げた「よきクルマは、よきハガネから。」という思想は、今も当社の根底に息づいています。その精神は、社会が大きく変化するなかで「よき社会は、よき素材から。」という、より広い価値創造へと発展してきました。持続可能な未来を素材で支えること。それが、当社が次世代へ継承すべき使命です。

この20年、当社は大量生産・大量生産品のコモディティ化と激しい価格競争に直面してきました。厳しい環境の中でも私たちは、良品廉価の安定供給と、100万個、1,000万個を作っても不良を出さないゼロディフェクトに挑み続けてきました。私たちのモノづくりの難しさは、優れた素材を一つ作るのではなく、それを均一な品質で、安定的に、そして大量に供給し続けることです。大規模な設備と高度な現場力が必要であり、誰でも一朝一夕にできる事業ではありません。だからこそ、モノづくりを担う当社には社会の発展を支えるという重い責任があります。

自動車産業で培ってきた大量安定生産の技術は、いまや自動車の枠を超え、他業種や社会課題の解決にも応用され始めています。車社会を支え、豊かな社会づくりに貢献するモノづくりを愚直に磨き続けてきたことこそ、当社の経営基盤を支える真の強さです。

自動車産業は今、大きな転換点を迎えています。世界の潮流はバッテリーEV(BEV)へ一気に傾くに見えましたが、現在は地域ごとのエネルギー事情やインフラ環境を踏まえ、ハイブリッド車や燃料電池車を含む最適な選択肢を組み合わせる「マルチパスウェイ」へと移行しています。

この変化をいち早く見据え、強い信念のもとで推進してきたのがトヨタグループです。そして私たちは、その世界戦略を素材技術の面から支える重要な役割を担っています。

マルチパスウェイの推進には、多様な車両や機構に対応するための少量多品種で高品質な素材をタイムリーに供給する力が、これまで以上に求められます。これはまさに、当社が創業以来磨き続けてきた強みそのものです。長年培ったモノづくりの価値が、次世代モビリティの進化によって改めて評価される。私たちは今、そのような発展的な「原点回帰」の中にいます。さらに電動化の進展に伴い、モータの高回転化や減速機構の高度化を支える高強度・低歪な特殊鋼など、高付加価値素材への需要は一層高まっています。

私たちは時代の一時的なトレンドに左右されることなく、どのような動力源が主流となっても対応できる技術と供給体制を築いてきました。だからこそ、この大転換期を最大の成長機会と捉え、自信を持って未来へ歩みを進めることができるのです。

利益目標280億円の達成と さらなる未来を目指す中期経営計画

2026年3月期の売上収益は3,043億円、営業利益は173億円となり、いずれも過去最高を記録しました。販売数量の増加や主原料である鉄スクラップ価格の下落の影響もありましたが、これは一時的な市況の追い風だけによるものではありません。現場起点で進めてきた構造的な体質改善が、着実に成果として表れたものと捉えています。

特に、自動車用型打鍛造品が伸長した鍛カンパニー、電子部品の拡大が寄与したスマートカンパニーが全体を牽引しました。また、国内の高品質な鉄スクラップを効率的に回収・再資源化するサーキュラーエコノミーの仕組みや、現場での徹底した原価低減により、製造コストの極小化を進めてきたことも収益性向上につながっています。

この手応えを背景に、中期経営計画では「稼ぐ力の強化」と「資本効率の向上・株主還元の拡充」を両輪で進めます。基幹事業の競争力をさらに高め、



経営理念(P5)

創業の精神「よきクルマは、よきハガネから。」から「よき社会は、よき素材から。」へと発展したミッションと共に、持続可能な未来社会を素材技術で支える経営の根幹となる理念です。



中期経営計画(P23)

2030年度の営業利益280億円に向け、インドでの鍛鋼一貫スキーム展開やCN(カーボンニュートラル)と超高機能鋼を低コストで両立する「次世代製鋼プロセス」への投資を進めます。

グローバル市場での収益力を引き上げることで、2030年度に売上収益4,000億円、営業利益280億円を目指します。さらに2040年度には売上収益5,000億円以上、連結営業利益400億円を掲げ、持続的な企業価値向上を実現していきます。

当社の成長戦略を牽引する重要な柱の一つが、急成長を続けるグローバルサウス、とりわけインド市場での事業展開です。これまで現地日系企業との連携のもと、現地パートナーであるバルドマン スペシャルスチール社との資本業務提携を通じて特殊鋼の供給体制を構築してきましたが、このたび新たに鍛造事業への進出を決定しました。これにより、日本国内で培ってきた、高品質な鉄スクラップを効率的に回収して再資源化し、高付加価値の製品へと昇華させる「鍛鋼一貫の鉄資源循環スキーム」をインドに展開できることとなります。旺盛な需要が見込まれる成長市場に、サステナブルな資源循環という独自の競争力を掛け合わせることで、グローバル市場で選んでいただける確固たる地位の確立を目指してまいります。

国内工場では、今後20～30年の競争力を左右する「次世代製鋼プロセス」の構築を進めます。この投資は、「CO₂削減」と「超・高機能特殊鋼の製造」を圧倒的な低コストで両立する生産イノベーションです。巨額の設備投資と高度な技術が求められることこそ、強固な参入障壁となり、当社の持続的な優位性を支える基盤になると考えています。世界最高品質の鋼を、最も環境に配慮した方法で安定供給できる体制を構築することで、環境価値を新たな付加価値へ転換し、2030年以降の成長を支える戦略的投資として位置づけています。

2032年までに次世代電気炉ラインを構築し、QCD（品質・コスト・納期）の飛躍的向上とCO₂排出量の大幅削減を実現します。さらに2036年には低歪BT/CCライン※を新設し、高機能特殊鋼の品質を極限まで高めます。そして2040年度に向けては、工場レイアウトを抜本的に改革し、生産効率と物流動線を最適化します。この一連の変革により、環境負荷を抑えながら、「小さく、強靱で、歪まない鋼部品」という高度化する顧客ニーズに先回りし、新時代に求められる素材を世界へ供給し続けていきます。

資本効率の向上と株主還元も大きく変革します。ROEが株主資本コス

3



トを下回り、PBR1倍割れが続く現状を打開するため、2030年度までの早い段階でROE8%以上、PBR1倍の達成を目指します。政策保有株式の売却による資産圧縮を加速し、自己資本比率を50%程度へ適正化することで、資本効率を高めます。株主還元方針についても、配当性向の目安を従来の30%から40%以上へ引き上げ、2024～2026年度の3年間で通常配当に加え、総額400億円程度の機動的な追加還元を実施してまいります。

※BT/CCライン：ピレット（小断面鋼片）を連続鍛造する設備

現場起点で推進するDXと 社会課題を解決する新たな事業領域

これら、将来を見据えた絶え間ない「モノづくり」の進化は、当社の持続的な



財務資本戦略(P12)

ROE8%以上・PBR1倍の早期達成に向け、徹底した原価低減と収益構造の改革で「稼ぐ力」を最大化。資本効率の向上と併せ、配当性向40%以上など株主還元を拡充します。

成長を支える重要な基盤です。現在、4 全社を挙げて推進しているDX(デジタルトランスフォーメーション)も、高品質化・省力化・高付加価値化を実現するための重要な取り組みの一つです。当社のDXは、単なるデジタル化ではありません。「現場にとって過酷な作業や、人がやりたくない仕事を極小化する」という徹底した現場主義と、人を大切にする考え方から始まっています。モノづくりにおけるムダを徹底的に排除し、生産性を高めることで、当社が強みとする環境対応力をさらに高いレベルへ引き上げる技術基盤となっています。熟練者が長年培ってきた技や「勘・コツ」といった暗黙知を、AIや高精度センサによってデータ化し、最適な製造条件を導き出す「操業レシピ」の構築を進めています。これまで人の五感に頼っていた微細な表面欠陥の検査を自動化するなど、不良発生の兆候を早期に捉えることで、不良率の大幅な低減を目指し、すでに成果も出始めています。これは、材料やエネルギーのムダを削減し、コスト低減と環境負荷低減を同時に実現する取り組みでもあります。さらに、現場で発生する変化をリアルタイムで捉え、その場で最適な操業へ反映する新たなモノづくりへの変革も進んでいます。従業員自らが「作業を楽にしながら品質を高めるためにはデジタル活用が不可欠」と考え、主体的に改善へ取り組む風土も着実に育まれています。このように、次世代製鋼プロセスやDXへの戦略的投資によって経営の「幹」を強く太く育てることが、次なる成長の前提となります。しっかりと根を張り、強固な幹を築くことで、その先に高付加価値な新事業という大きな枝葉を力強く広げていくことができるからです。自動車産業向けの素材づくりからスタートした当社の事業は、社会インフラやスマート社会を支える領域へと着実に広がっています。現在、国内で

は道路橋や港湾施設をはじめとする社会インフラの老朽化が大きな課題となっています。当社は、ライフサイクルコストの観点で優位性を持つ高付加価値ステンレスを提供するとともに、立地環境や求められる性能、コストなど多様な条件に応じて特殊鋼も含めた最適なソリューションを提案できることを強みとしています。

また、スマート社会の進展は当社にとって大きな成長機会です。自動車産業の変革を象徴するCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)の進展に対し、電動化を支える次世代リッドフレームなどの電子部品領域、モータの小型・軽量化に貢献する磁粉・磁石領域、自動運転に不可欠な高感度磁気センサ領域などで独自技術を展開しています。これらの製品・技術はすでに多くのお客様から高い評価をいただき、採用実績も着実に広がっています。

さらに、こうした自社技術を核とした成長に加え、資本提携やM&Aも戦略的に活用していきます。私たちにとってM&Aは単なる規模拡大の手段ではなく、強みの「幹」をより強固にするための成長戦略です。5 研究開発に必要な時間やコストを補完し、事業化までのスピードを高めることで、お客様や社会へより大きな価値を提供していきます。

外部の視点を取り入れた経営変革

当社の成長の源泉となるのは、お客様の役に立ちたい、そして社会の成長に貢献したいという強い想いです。その想いを未来にわたって実現し続けるためには、お客様を深く理解し、社会の変化を的確に捉え続けなければなりません。しかし、価値観や市場環境が大きく変化する時代において、将来を正確に見通すことは容易ではありません。だからこそ、多様な視点を取り入れ、変化の兆しを捉えながら備えることがこれまで以上に重要になっています。そのような認識のもと、当社はガバナンス体制のさらなる進化が必要であると考え、6 従来の「監査役会設置会社」から、取締役会の監督機能を強化した「監査等委員会設置会社」への移行を決定いたしました。

半数を占める社外取締役が、取締役の選任や報酬に関する意思決定に参画することで、経営の客観性と透明性が高まります。これにより、より厳格で実効性の高い経営監督が実現されるとともに、業務執行権限を経営陣へ大幅



DX/情報基盤の整備・強化(P28)

現場の負担軽減と熟練の暗黙知をAI化するDXで操業を最適化。また、配送ルート分析や積載率向上など物流再編で環境負荷低減を図ります。



知的資本戦略(P31)

次世代モビリティの電動化や自動運転を支える新素材開発を強化。独自の特許網を構築し、自社技術の業界標準化を推進します。



監査等委員会設置会社へ移行(P62)

社外取締役が半数の委員会へ移行し、経営の客観性と透明性を向上。権限委譲で迅速な意思決定を実現します。



に委譲することが可能となります。その結果、変化の激しい市場環境に対して、より迅速かつ柔軟な経営判断を行える体制へと進化していきます。ガバナンスの透明性と実効性を高めることで、適切な経営判断を支え、資本効率の向上を加速させること。それこそが持続的な企業価値の創造につながり、株主、お客様、従業員、地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーとの信頼関係をより強固なものにすると確信しています。私たちが真に注力すべきことは、いかなる環境変化にも左右されない「企業価値の本質」を磨き続けることです。ガバナンスの高度化を土台として、足元の収益向上と環境課題への対応を両立させながら、本質的な価値創造に全力で取り組んでまいります。

「人のお役に立つ」使命を胸に日本のモノづくりを牽引する

当社が持続的に成長し続けるために、最も重要な経営資本は「人材」です。価値創造の原点は常に「人」にあり、だからこそ私たちは人的資本経営を経営の中核に据えています。「従業員の安全・健康」を重要課題と位置づけ、健康経営の推進やサプライチェーン全体での人権尊重の取り組みも進めています。モノづくりを担う当社の「人を大切にする経営」の象徴は、半世紀以上にわたり現場を支える技能者を全寮制で育成してきた「愛知製鋼技術学園」です。創業以来受け継がれてきた「モノづくりは人づくり」という信念は、当社の企業文化そのものであり、人的資本経営の揺るぎない基盤となっています。技術学園をはじめとする人材育成の現場では、技術や技能の習得だけでなく、プロフェッショナルとしての誇りと責任感を育むことを重視しています。当社が考える真のプロフェッショナルとは、「人のお役に立つ意識」を持つ人材です。お客様や社会の役に立ちたい、そして共に働く仲間の力になりたいという想いが、互いを尊重し支え合う風土を生み、より良い職場環境と新たな価値創造へとつながっています。

「人のお役に立つ」。それは創業期から受け継がれてきた当社のDNAであり、変わることのない使命です。時代や産業構造が大きく変化するなかでも、私たちが向き合うべき本質は変わりません。社会が抱える課題は何か、次の時代に求められる豊かな暮らしとは何か。その問いに真摯に向き合い、長年培ってきた素材技術と一人ひとりの知恵を融合させながら、最適なソリューションとして社会に還元していくこと。それこそが、愛知製鋼が存在する

意義であり、果たすべき役割だと考えています。

私は、「日本の鋼の品質は世界一である」と誇りを持って言えます。そして、その世界最高水準の品質を守り続けるとともに、持続可能なモノづくりを通じて社会の期待に応え続けることが、私たちに課せられた使命です。激動する未来社会において、その挑戦は決して容易ではありません。しかし、だからこそ、社会やお客様が何を求め、未来が何を必要としているのかを一步先んじて捉え、課題解決に挑み続けなければならないと考えています。

社会課題はますます複雑化し、一企業だけで解決できるものではありません。当社が目指す価値創造の実現には、サプライチェーンを共にするパートナー企業、地域社会、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーとの協力が不可欠です。多様な知恵や想いを結集する「共創」によって、世界一の素材は未来社会を支える価値へと進化していきます。

愛知製鋼はこれからも誠実にモノづくりに向き合い、社会から必要とされる企業として持続的な成長を目指してまいります。ステークホルダーの皆様には、当社の新たな挑戦と企業価値向上への歩みを、今後とも温かく見守り、ご支援賜りますようお願い申し上げます。



愛知製鋼技術学園 について (P21)

「モノづくりは人づくり」の信念のもと、半世紀以上にわたり全寮制で現場の技能者を育成し、技術のみならず「人のお役に立つ」高次元のプロを育成します。



財務資本戦略



取締役副社長

石井 直生

現場力で稼ぎ、 未来へ投資する財務資本戦略

持続的成長を支える財務基盤

2026年3月期の業績は、売上収益3,043億円、営業利益173億円と、いずれも過去最高を更新しました。原材料・購入品価格の下落という外部環境の変化を的確に捉えながら、国内外の堅調な需要に応え続けたことに加え、「良品廉価」を追求するモノづくりの成果が着実に実を結んだ結果です。ROEも前期比1.6ポイント増の4.8%へ向上し、収益性と資本効率の双方で前進を果たしました。今後の特殊鋼市場は大幅な需要拡大が見込みにくい成熟市場である一方、当社には競合他社との差別化を支える明確な競争優位性があります。これこそが、将来にわたり持続的な収益を生み出す原動力です。優位性の第一は、TPS（トヨタ生産方式）に根差した「現場力」です。単なるコスト削減ではなく、「異常を素早く捉え、即座に対応すること」「原因を徹底的に追究すること」を日常業務に組み込んでいます。その積み重ねにより、生産ラインの集約・効率化を実現し、年間10億円を

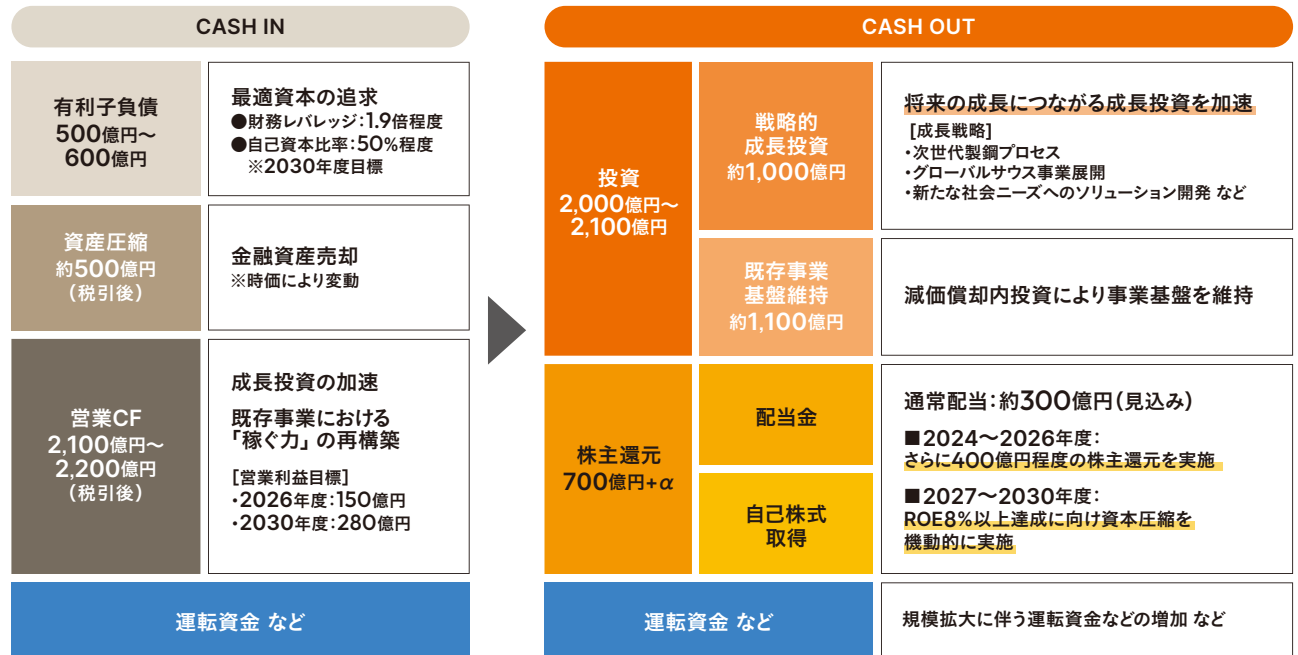
超える原価低減を継続的に実現する企業体質を構築しています。

第二は、高価な原材料に依存せず、安価なスクラップから高品質な特殊鋼を生み出す高度な技術力です。高品質スクラップへの依存度を低減することで、市場環境が厳しい局面においても高い収益性を維持できる強固な事業基盤を築いています。さらに今後を見据え、国内外で「質」と「量」の役割を明確に分けた事業運営を進めています。国内では、主要顧客であるトヨタグループの生産・開発計画に確実に応える体制を維持しながら、徹底した標準化による品質の安定で競争力を高めます。一方、成長が期待される海外市場では、需要拡大を確実に取り込む供給体制の構築を推進しています。良品廉価で広く社会課題に貢献できる素材を提供することで、2030年度の営業利益280億円、ROE8%以上の達成を目指し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

キャッシュアロケーション

当社は、企業価値の持続的な向上を実現するため、将来の成長を支える投資と株主還元を両立させるキャッシュアロケーションを推進しています。稼ぐ力の強化によって創出したキャッシュを、持続的な成長と資本効率の向上につなげることで、すべてのステークホルダーにとって魅力ある企業への進化を目指します。2024年度から2030年度にかけては、営業キャッシュ・フローの最大化に加え、政策保有株式の売却をはじめとする資産圧縮によって約500億円、有利子負債の機動的な活用によって500億～600億円を確保し、成長原資を効率的に創出します。このうち約1,000億円を戦略的投資として配分する計画です。具体的には、脱炭素社会への移行を見据えた次世代製鋼プロセスなどへの投資、今後の需要拡大が期待されるインド市場を中心としたグローバルサウスでの事業展開、さらには新たな社会課題や顧客ニーズに応える新製品開発へ経営資源を集中投入します。こうした取り組みを通じて、社会課題の解決と事業成長を両立しながら、中長期的な収益基盤の拡充を確実に進めます。

■ キャッシュアロケーション(2024～2030年度)



投資効果と投資判断(投下資本による価値の創出と原価低減)

2030年度の営業利益280億円、ROE8%以上という経営目標の達成に向け、当社は資本効率経営への転換を経営の重要テーマに位置づけています。その中核となる指標がROIC(投下資本利益率)です。資本コスト(WACC:6%台想定)を上回るROICを継続的に創出することこそが、持続的な企業価値向上につながると考え、全社の最重要課題として取り組んでいます。

この目標を確実に実現するためには、ROICを軸とした経営への意識改革が不可欠です。その第一歩として、ROIC経営を現場レベルまで浸透させるため、2025年度より、各カンパニー単位でのROIC管理を開始し、各投資案件における投資効果

の最大化を従来以上に追求しています。特殊鋼やステンレス事業は、大規模な設備の維持管理やメンテナンスを必要とする装置産業であり、固定費や管理コストの負担が常に経営課題となります。だからこそ、限られた資本をどこに投じるかという投資判断の精度が、将来の競争力を左右します。一方で、2030年代初頭にかけては次世代電気炉をはじめとする大型投資も控えており、一時的な資産増加によるROICの低下は避けられません。しかし、これらは将来の成長基盤を築くための戦略投資であり、中長期的な視点で資本効率を緻密に管理しながら、新設備の稼働後には早期に収益貢献へとつなげていく考えです。

また、当社には、莫大な設備投資に頼らずとも、TPSに基づく日常の「異常の即応管理」や「物流動線の整流化・在庫最適化」といった取り組みによって、大きな成果を生み出せる余地が多く残されています。こうした現場改善の積み重ねは、年間数十億円規模の原価低減につながる可能性を秘めており、当社の財務基盤を支える大きな強みでもあります。言い換えれば、当社の現場には、まだ十分に価値化されていない「宝」が数多く眠っているということです。カンパニーごとの「稼ぐ力」を精緻に可視化し、それぞれの現場が持つ改善ポテンシャルを自律的に引き出していくことで、投じた資本が将来にわたって最大の価値を生み続ける強固な経営基盤を構築してまいります。

成長を支える財務戦略と株主還元

企業の価値を持続的に高めていくためには、強固な財務健全性を土台としながら、「未来への成長投資」と「積極的な株主還元」をバランスよく推進していくことが不可欠です。私たちは、この二つを対立するものではなく、持続的な企業価値向上を支える両輪であると考えています。

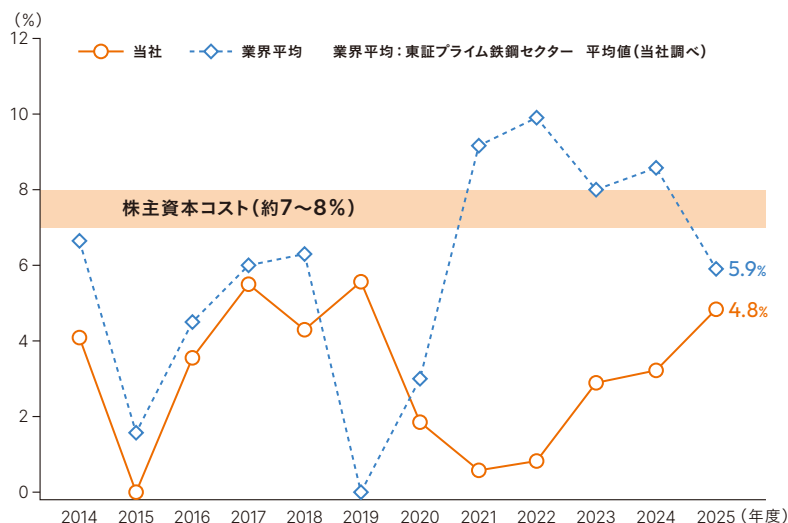
2024年度から2026年度までの中期経営計画では、資本効率をよりスピーディーに改善するため、配当の目安を従来の「利益の30%程度」から「40%以上」へと大きく引き上げました。さらに、通常配当に加え、期間中に総額400億円規模の追加株主還元を計画どおり進めています。これは短期的な株価対策ではなく、当社の強固な財務基盤への自信と、中長期的な成長によって生み出される成果を安定的に還元していく意思を示す財務戦略です。そして、これまでの投資成果が着実に利益として表れてくる2027年度以降の成長フェーズでは、創出したキャッシュを基盤に、ROE8%

以上の達成にふさわしい財務バランスを見極めながら、自社株買いも含めたより柔軟で機動的な還元策を検討していく方針です。

当社の財務戦略が目指す最終的な姿は、健全な財務規律を守りながら、生み出した付加価値をすべてのステークホルダーへ適切に配分し、持続的な成長の好循環を実現することにあります。

私たちは、株主の皆様、お客様、未来を切り拓く開発メンバー、そして日々の事業運営を支える従業員に至る、すべてのステークホルダーとの信頼関係を何より大切にしています。成長への投資と成果の還元を通じて、それぞれが価値を実感し、納得感を持って共に成長できる仕組みを築くことこそが、財務の果たすべき重要な役割です。この揺るぎない規律のもと、次世代への投資も着実に進めながら、持続可能な財務基盤の構築に取り組んでまいります。

■ ROE推移



ROEの構成要素



収益性

当期利益率(%)

2.6% (2024年度) → 3.7% (2025年度)

収益性の向上



効率性

総資産回転率(回)

0.75回 (2024年度) → 0.76回 (2025年度)

効率性の維持



財務健全性

財務レバレッジ(倍)

1.64倍 (2024年度) → 1.60倍 (2025年度)

財務健全性の維持

PBRに対する考え

現在のPBR(株価純資産倍率)1倍割れという評価を真摯に受け止めています。市場からのさらなる信頼と高い評価を獲得するためには、数値目標の達成だけでなく、収益力の強化、持続的な成長、社会への価値創出を含む「総合的な企業価値向上」への道筋を明確に示すことが重要だと考えています。その実現に向け、環境対応や新たな社会ニーズへの適応に加え、市場の要請を待つ受動的な姿勢から、未来の需要を自ら創り出す「攻めの事業構造」への転換を進めます。顧客や社会の潜在ニーズを捉え、マーケティング起点で開発・量産化を加速する全社改革は、当社の成長ストーリーの実現性を高め、市場の成長期待を牽引する原動力となります。今後は、将来の成長性と着実な業績進捗を継続的に発信するとともに、ステークホルダーの皆様との双方向の対話を深化させることで、持続的な市場評価の向上と早期のPBR1倍達成を目指します。

■ PBR

