AICHI STEEL

環境に一番やさしい鉄屋へ

AICHI STEEL REPORT 2026

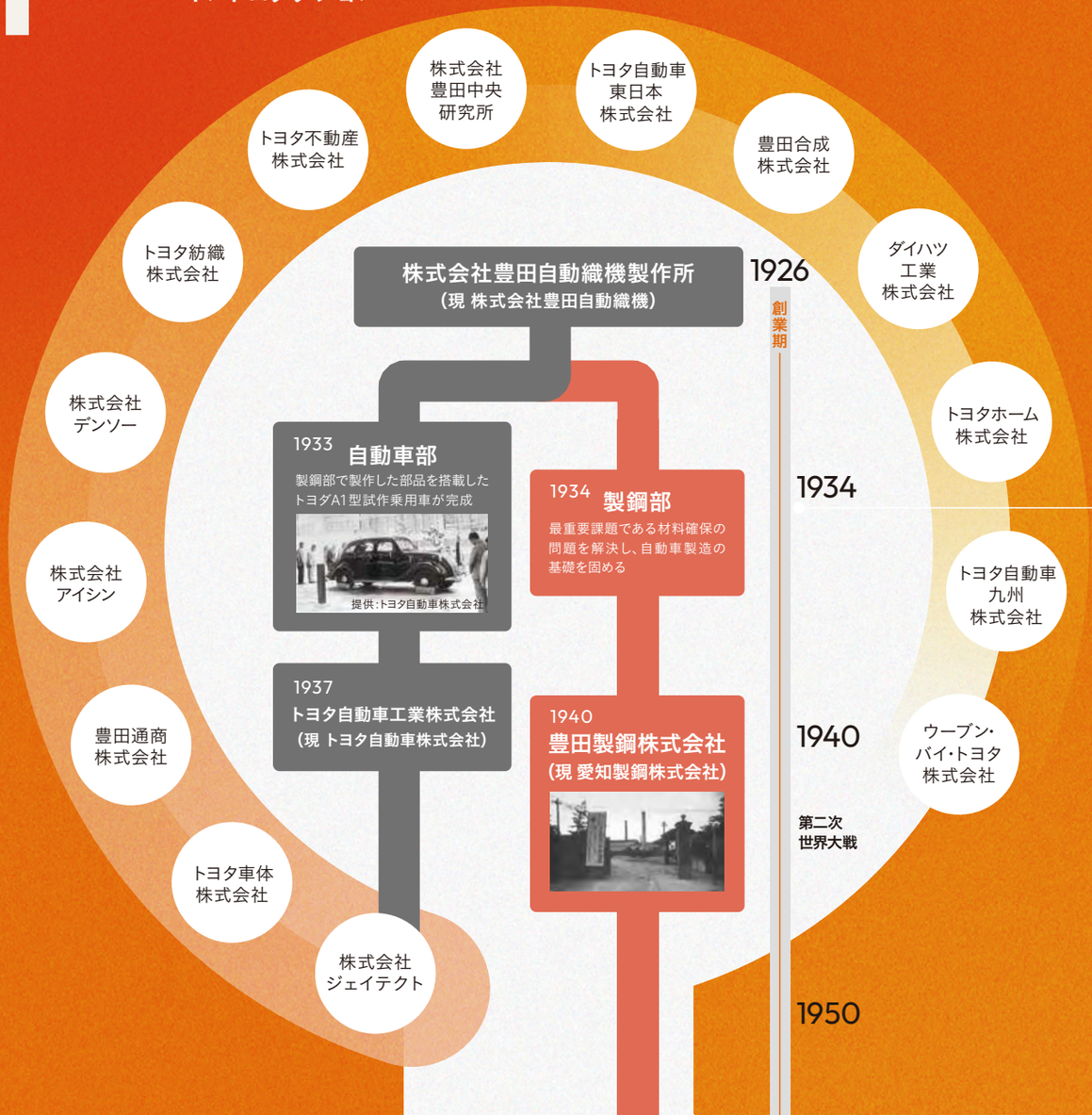
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1

INTRODUCTION

イントロダクション

挑戦が鍛えた〝素材の力〟



愛知製鋼は創業以来、
社会課題と向き合い、
素材でモノづくりの
可能性を広げることで
社会に貢献してきました。
培ってきた技術や技能で
つくり上げた素材や部品で、
持続可能な社会の実現に向け、
未来へ挑戦し続けます。

1934
自動車づくりに適した鋼づくりを私たちの原点として

豊田自動織機製作所内に製鋼部門設置

「よきクルマは、よきハガネから。」の想いのもと、自動車産業に不可欠な高品質・量産対応可能な特殊鋼の製造を開始

CHAPTER 1 イントロダクション
01 挑戦が鍛えた”素材の力”
04 社会で活躍する愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1 イントロダクション
01 挑戦が鍛えた”素材の力”
04 社会で活躍する愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

特殊鋼
ステンレス鋼の生産開始
鍛造品の生産開始
電子・磁性部品の生産開始
鋼カンパニー
ステンレスカンパニー
鍛カンパニー
スマートカンパニー

成長期
DNAを深化（モノづくりの可能性を広げる）

1960 高度経済成長期
1970 オイルショック
1980
1990 バブル崩壊
2000
リーマンショック
2010 パリ協定
新型コロナウイルスの感染拡大
2020
2026

1964
国内自動車産業の発展期を支えて
鍛鋼一貫体制の開始

モータリゼーションの進展に対応し、特殊鋼から鍛造品まで一貫して開発・生産できる体制を構築

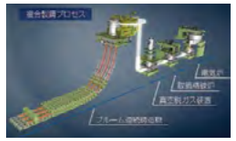
1992
素材技術の新たな可能性を広げて
新たな価値創出のため新規事業へ参入

素材技術を進化させ、新事業として電動車や自動運転技術の基盤を確立

2010-
さまざまな社会課題への対応に向けて
幅広い事業分野の開拓

モビリティを中心に医療・食料など幅広い事業分野を開拓し社会課題の解決に貢献

1982
環境への高まる要請に先駆けて
世界初の「複合製鋼プロセス」を導入

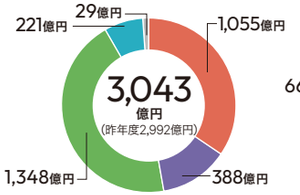


省エネ機運の高まりを受け、最先端技術による革新的な製鋼プロセスを世界に先駆けて実現

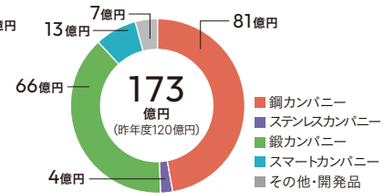
2000-
資源循環型のモノづくりを追求して
サーキュラーエコノミーの先駆けとなる活動を開始

廃自動車のリサイクル技術やスラグ再利用を実用化し、資源の有効活用を追求

カンパニー別売上収益



カンパニー別営業利益

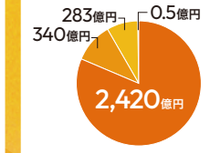


表示単位未満切り捨てのため、合計と総額が一致しない場合があります

ROE	自己資本比率	配当性向
4.8%	59%	85.0%
（昨年度3.2%）	（昨年度58%）	（昨年度40.2%）

連結子会社数
8カ国
17社
（海外事務所2カ国2事業所）

地域別売上収益



従業員数

単独	連結
2,525人	4,427人
（昨年度 2,578人）	（昨年度 4,522人）

環境に一番やさしい鉄屋へ

自然環境の保全や再興に貢献

再生可能エネルギーを活用したモノづくりを推進するとともに、
鉄の力で環境に貢献する製品を提供しています。

社会・暮らしの安全・安心に貢献

モビリティを中心にインフラ・医療機器など、
人々の暮らしを支える製品を社会に提供しています。

鍛造
圧延
加工
製鋼
鉄スクラップ

AICHI STEEL

サーキュラーな モノづくり

従業員の幸せと社会の発展

1934年の創業以来、働く仲間一人ひとりが主役として
価値ある会社人生を追求できる
「人を大切にする経営」を実践しています。
人間力を育み技を磨き、会社とともに成長する
一流のプロ集団を目指しています。

再生可能エネルギー

環境配慮型製品
CO_2排出量削減

製品の提供

廃車などの鉄スクラップ

CO_2排出量（エネルギー起源）

単独	連結
566千t	652千t
（昨年度 595千t）	（昨年度 684千t）

副産物リサイクル率

98.8%

（昨年度 98.6%）

AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

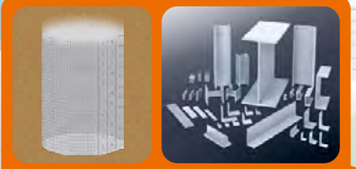
CHAPTER 1 イントロダクション
01 挑戦が鍛えた”素材の力”
04 社会で活躍する 愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

社会で活躍する愛知製鋼の製品たち

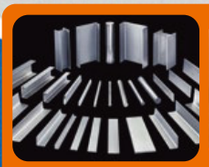
基幹事業である自動車用の特殊鋼と鍛造部品から、その技術とモノづくり力を活かしたインフラ材料や
電子部品・機能材料、そして医療や農業の分野でも活躍する幅広い製品を展開しています。
資源循環による環境にやさしいモノづくりで暮らしの安全・安心に貢献しています。

医療機器
- 歯科用磁性アタッチメント など

建設機械用材料



ハイパーカミオカンデ
- ステンレス鋼構造物 など



建築・インフラ材料
- 建築構造用ステンレス鋼 など

建築用材料

農業用鉄供給材

船舶用材料

土木・インフラ材料

自動運転・電動車対応
- 磁気マーカシステム「GMPS®」(自動運転支援)
- e-Axle 部品 など

自動車鍛造品(特殊鋼使用)
- エンジン部品
- トランスミッション部品 など

自動車用特殊鋼・鍛造品

CHAPTER 1 イントロダクション
01 挑戦が鍛えた"素材の力"
04 社会で活躍する愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

経営理念

国際的視野に立ち、活力に溢れ、信頼される企業体質をもとに、魅力ある商品を提供することによって社会に貢献する。

1. **研究と創造につとめ、常に時流に先んずる。**
2. **相互の信頼と理解のもとに、一致協力する。**
3. **責任ある判断と行動のもとに、常に最善を尽くす。**

ブランドスローガンは、
「素材を原点に、付加価値を与えて部品やシステムに進化させ、モノづくりの可能性を広げる会社」
になる意志を社会に対して表明。
ブランドスローガンのロゴの
オレンジ色のドットは、
「素材で未来の中心を支える」
当社の姿を象徴的に表しています。

ブランドサイト

＜ブランドスローガン＞

つくろう、未来を。
つくろう、素材で。

愛知製鋼は1934年、国産大衆車の生産に必要な高品質な鋼材を自らの手で生み出すという強い決意から始まりました。

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。」という言葉には、モノづくりへの誇りと、社会に貢献するという高い志が込められています。この精神は、時代を経て「よき社会は、よき素材から。」という現在のミッションへと進化し、常に私たちの事業活動と共にあります。

当社の経営理念は、トヨタグループの精神的な礎である「豊田綱領」を受け継ぎながら、日々の業務において、先を見据えた発想と柔軟な対応力を大切にしていくことを表しています。互いを尊重し、協力し合う風土のもとに最善の判断と行動を追求しています。こうした姿勢は、創業以来受け継がれてきた挑戦と創造のDNAに支えられています。

現在、私たちは2030年ビジョンとして「世界中で選ばれる会社（Company of Choice Globally）」を掲げ、グローバルな視点で素材の可能性を広げることに取り組んでいます。技術革新や社会課題への対応が求められるなかで、素材の力を最大限に引き出し、持続可能な未来の実現に貢献することを目指しています。

CHAPTER 1 イントロダクション
01 挑戦が鍛えた"素材の力"
04 社会で活躍する愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

編集方針

本報告書は、愛知製鋼グループの2030年ビジョンの実現に向けた経営戦略と、それを支えるサステナビリティの取り組みを統合的に示します。短期的な成果にとどまらず、中長期の視点で価値創造の道筋を描き、戦略の方向性や進捗、競争優位の源泉となる強み、ならびに人的資本やガバナンスなどの基盤にも焦点を当て、財務・非財務の両面から企業の実行力を示します。併せて、社会課題の解決と企業価値向上の両立に向けた姿勢を明確にします。

対象読者

本報告書は、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、そして従業員・関係会社の皆様を主な読者として想定しています。

会計基準

財務データは国際財務報告基準（IFRS）に準拠しています。

期間・範囲

本報告書は、主に2025年度（2025年4月～2026年3月）における愛知製鋼グループの活動を対象としていますが、必要に応じて一部対象期間外の内容も紹介しています。

参照したガイドライン

・GRIスタンダード
・国際統合報告フレームワーク（IIRC）
・ISO 26000（社会的責任に関する手引き）

見通しに関する記述についての注意事項

本報告書のうち業績見通しなどは、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づくものであり、内在する不確定性および今後の事業運営や内外の情報変化などによる変動可能性に照らし、実際の業績などが目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

報告書/レポート体系

企業Webサイト　https://www.aichi-steel.co.jp/

INDEX

CHAPTER 1
イントロダクション
01 挑戦が鍛えた”素材の力”
04 社会で活躍する愛知製鋼の製品たち
05 経営理念・ブランドスローガン
06 編集方針・INDEX

CHAPTER 2
未来へのコミットメント
07 トップメッセージ
12 財務・資本戦略

CHAPTER 3
価値創造ストーリー
15 価値創造モデル
16 愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17 未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19 未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21 未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展

CHAPTER 4
価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略

CHAPTER 5
ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）

CHAPTER 6
会社データ
71 財務・非財務サマリー
73 企業概要

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

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
07　トップメッセージ
12　財務・資本戦略
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

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、当社は大ロット・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ことではなく、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)へ一気に傾くかに見えましたが、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、

1

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。

2

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になります。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、「CO_2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CO_2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、強靭で、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[3]します。ROEが株主資本コストを下回り、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：ビレット（小断面鋼片）を連続鋳造する設備

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

3

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。

AICHI STEEL

AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
07　トップメッセージ
12　財務・資本戦略
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

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働化するなど、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ー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

4

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。

5

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。

6

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。

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
07　トップメッセージ
12　財務・資本戦略
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

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が、モノづくりを担う当社の「人を大切にする経営」の象徴は、7 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歩先んじて捉え、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。

7

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。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
07 トップメッセージ
12 財務・資本戦略
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

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。

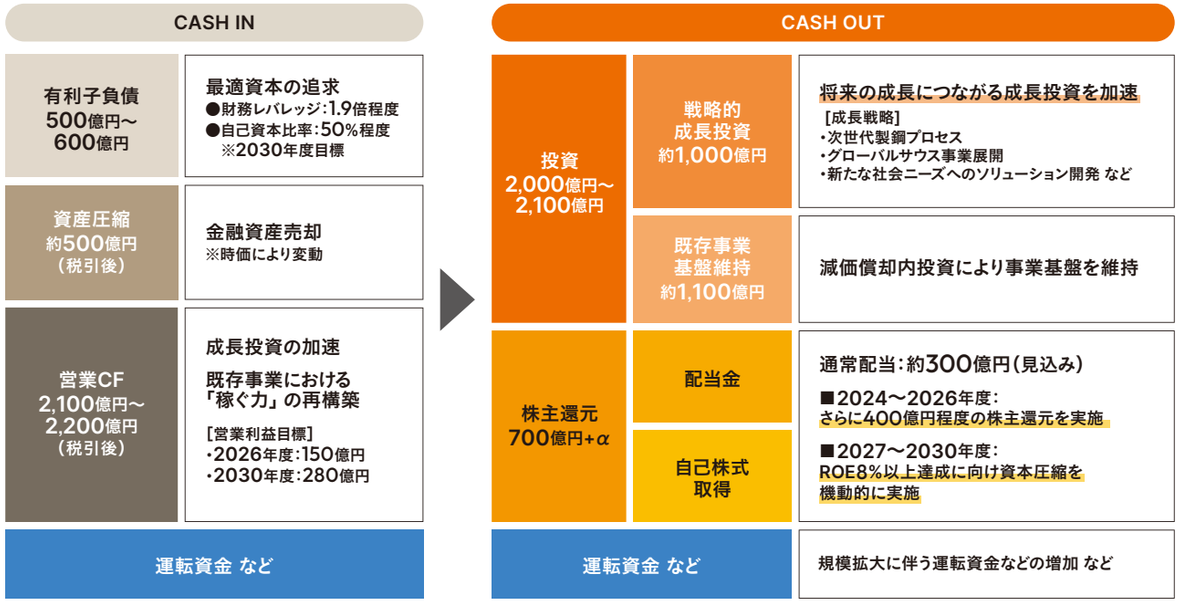
第二は、高価な原材料に依存せず、安価なスクラップから高品質な特殊鋼を生み出す高度な技術力です。高品質スクラップへの依存度を低減することで、市場環境が厳しい局面においても高い収益性を維持できる強固な事業基盤を築いています。さらに今後を見据え、国内外で「質」と「量」の役割を明確に分けた事業運営を進めています。国内では、主要顧客であるトヨタグループの生産・開発計画に確実に応える体制を維持しながら、徹底した標準化による品質の安定で競争力を高めます。一方、成長が期待される海外市場では、需要拡大を確実に取り込む供給体制の構築を推進しています。良品廉価で広く社会課題に貢献できる素材を提供することで、2030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

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
07　トップメッセージ
12　財務・資本戦略
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

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数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。

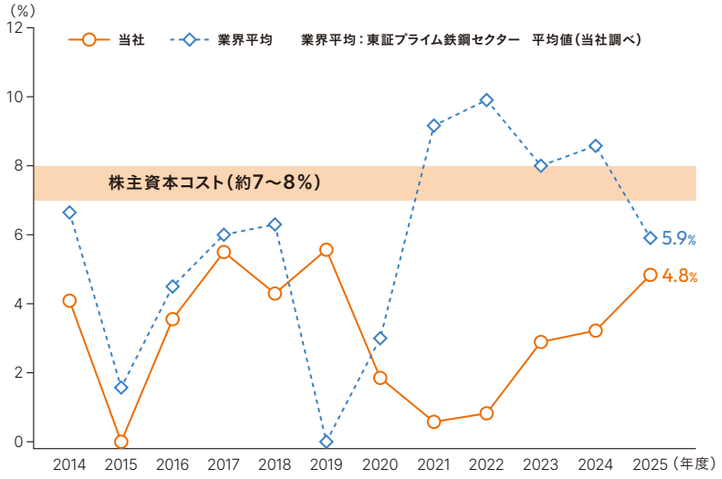
私たちは、株主の皆様、お客様、未来を切り拓く開発メンバー、そして日々の事業運営を支える従業員に至る、すべてのステークホルダーとの信頼関係を何より大切にしています。成長への投資と成果の還元を通じて、それぞれが価値を実感し、納得感を持って共に成長できる仕組みを築くことこそが、財務の果たすべき重要な役割です。この揺るぎない規律のもと、次世代への投資も着実に進めながら、持続可能な財務基盤の構築に取り組んでまいります。

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。

■ ROE推移



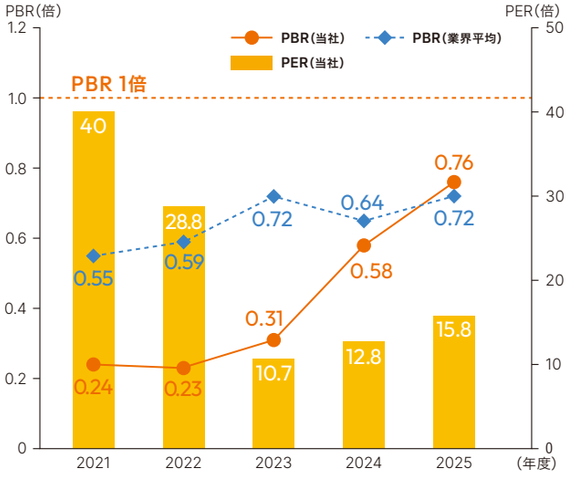
ROEの構成要素

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



CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
07　トップメッセージ
12　財務・資本戦略
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

CHAPTER 3

VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

社会課題

Politics
・国際社会の不安定化
・脱炭素社会への移行
・自然再興
・循環型社会への転換

Economy
・新興国の経済成長
・インフレ、為替変動
・経済安全保障、サプライチェーンマネジメント

Social
・人権、D&I
・少子高齢化、人手不足
・価値観の多様化

Technology
・モビリティ産業変革
・AI進化
・技術革新の加速

ESG経営の実践

「環境に一番やさしい鉄屋」を目指し、
経営とサステナビリティを一体にしながら、
創業の精神を原点に、よき素材を通じて、
よりよい社会の実現に挑み続けます。

重点課題（マテリアリティ） P.45
環境（E） P.46
社会（S） P.51
ガバナンス（G） P.60

企業・事業活動の土台

創業以来受け継がれてきた挑戦と創造のDNA

Aichi Way　企業行動指針

経営理念・ミッション

OUTCOME

環境に一番やさしい鉄屋
持続可能な社会の実現と企業価値向上
P.17

- 持続可能な地球環境への貢献
- 事業の変革で豊かな社会を創造
- 従業員の幸せと会社の発展

INPUT

6つの経営資本の活用
P.30

- 人的資本：成長と挑戦を支える「人を大切にする経営」
- 製造資本：鍛鋼一貫の「モノづくり力」とスマートファクトリー化
- 財務資本：強固な収益体質と将来投資力 P.12
- 自然資本：資源循環型モノづくりと脱炭素への挑戦
- 社会関係資本：トヨタグループとの信頼・共創のネットワーク
- 知的資本：素材開発×技術融合の革新力 P.31

中期経営計画

P.23

変化に機敏かつ柔軟に対応し、
2030年ビジョン実現に向けた
マイルストーンを着実に
刻んでいきます。

- マルチパスウェイへの貢献
- 需要地変化への対応
- 社会課題へのソリューション提供
- DX / 情報基盤の整備・強化と物流改革

BUSINESS

社会課題起点の事業変革
P.34

- 鋼カンパニー P.36
- 鍛カンパニー P.38
- ステンレスカンパニー P.40
- スマートカンパニー P.42

OUTPUT

素材・技術による価値提供
P.04

- 建築・インフラ分野：建築・土木／水道・水処理／船舶／プラント
- 自動車分野：電動化対応／小型化対応／高強度・軽量化対応／水素化対応／自動運転
- 農業・医療分野：農業／歯科医療／先端医療

IMPACT

2030年ビジョン
Company of Choice Globally

「事業とモノづくり力の変革で
収益力を向上させESG経営を実践」
の達成により、
未来社会にインパクトを与えます。

低炭素社会への貢献

サーキュラーエコノミーの実現

地域社会・生活基盤の強靭化

人を大切にする経営と働きがいの創出

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
15　価値創造モデル
16　愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17　未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19　未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21　未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

“愛知製鋼が社会に与えるインパクト”

2030年ビジョン Company of Choice Globally

「持続可能な地球環境への貢献」「事業の変革で豊かな社会を創造」「従業員の幸せと会社の発展」の3つの価値を提供することで、
持続可能な未来社会の実現に貢献することを目指しています。

未来社会へのインパクトストーリー P.17

脱炭素産業時代の成長ドライバー
グリーン鋼材やグリーン鍛造品の普及を通して、環境配慮型素材市場を開拓

素材革新エコシステムの確立
従来の供給型モノづくりを超えて、素材を核とした産業連携の新モデル

安全・安心社会のインフラを支える素材提供
老朽化インフラを長寿命化する素材や医療・農業分野などへの応用技術を提供

人が成長する企業文化が、地域社会全体の人づくりを牽引
愛知製鋼の教育モデルが地域全体の技術教育・人材開発エコシステムに波及

低炭素社会への貢献

- CN達成を目指す次世代製鋼プロセス P.25
- 再生可能エネルギーや水素燃料技術の活用 P.47
- グリーン鋼材・グリーン鍛造の製品化 P.24

サーキュラーエコノミーの実現

- 廃棄ゼロ・リサイクル100%に向けて鉄スクラップの再資源化を核とする「サーキュラー型モノづくり」を推進 P.24 P.49
- 「Circular Core」への参画（トヨタグループと連携し、循環型社会の基盤企業の礎を築く） P.49

地域社会・生活基盤の強靭化

- ステンレス製インフラ材による老朽化社会資本の長寿命化 P.27
- モビリティ・医療・農業分野への新素材提供 P.42

人を大切にする経営と働きがいの創出

- 働き方改革・健康経営の推進 P.56
- 多様性（D&I）と自律型人材の育成 P.51
- リーダー層のマネジメント力向上 P.52

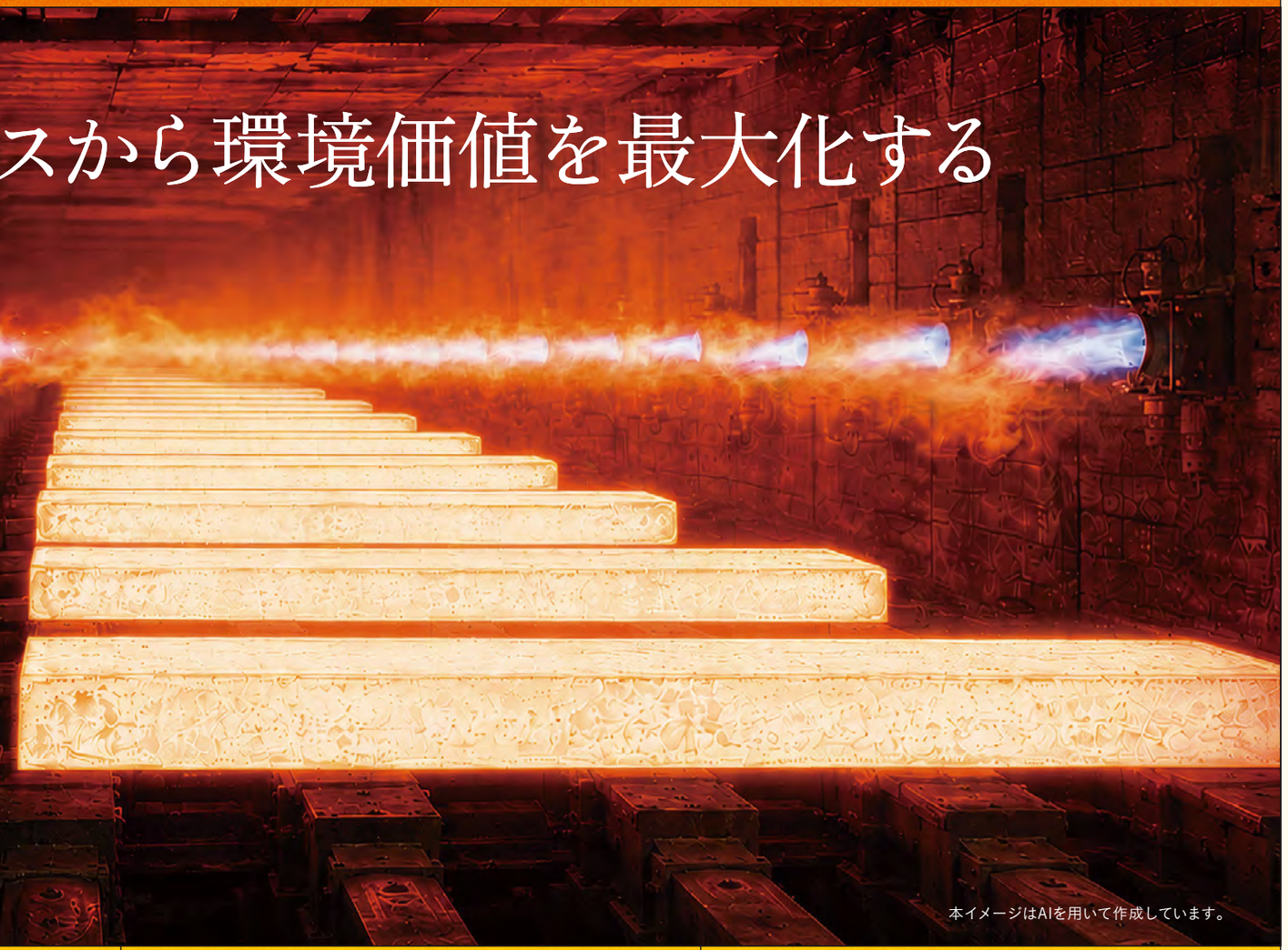
CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
15 価値創造モデル
16 愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17 未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19 未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21 未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

特集
未来社会への
インパクトストーリー
持続可能な
地球環境への貢献

グリーンモノづくりの実践へ

「環境に一番やさしい鉄屋」として、持続可能な社会の実現に向けたグリーンモノづくりを推進しています。「水素ガス燃料によるCO_2削減の実装」を軸に、技術的課題の克服から2050年CN（カーボンニュートラル）達成に向けたストーリーをご紹介します。

製造プロセスから環境価値を最大化する



本イメージはAIを用いて作成しています。

国内電炉メーカー初の
水素ガス燃料によるCO_2削減の実装

2050年カーボンニュートラルの達成は、素材メーカーである当社の重要な使命です。中でも特殊鋼製造プロセスにおけるCO_2排出量の削減は、最も重要でありながら難易度の高い課題です。そこで当社は、水素ガスの製造・活用を軸とした独自の製造プロセス改革に着手しました。本プロジェクトは環境対応にとどまらず、将来の競争力強化につながる成長戦略です。「中部圏水素・アンモニア社会実装推進会議」への参画を通じ、地域一体での社会実装を推進するなか、第1ステップとして刈谷工場の熱処理炉における水素燃焼実証に成功しました。現在は第2ステップとして知多工場の圧延加熱炉への展開を進め、環境価値の創出を加速させています。

POINT 1
**再エネ由来の水素を使う
革新的な取り組み**

POINT 2
**水素ガス燃焼という
新しい脱炭素技術**

POINT 3
**2030年に向け年間CO_2排出量
10,000t削減へ**

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
15　価値創造モデル
16　愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17　未来社会へのインパクトストーリー
持続可能な地球環境への貢献
19　未来社会へのインパクトストーリー
事業の変革で豊かな社会を創造
21　未来社会へのインパクトストーリー
従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

安全基準をゼロから構築し、刈谷工場で達成した水素燃焼実証試験

刈谷工場では将来の水素導入を見据え、2024年7月に「熱処理炉での水素燃焼実証試験」を実施しました。水素ガスの安全指標が未整備のなか、物質特性を正しく理解し、有識者と策定した独自の安全基準を実機へ反映しました。また、水素ガス燃焼でも従来の都市ガスと同様の温度カーブを再現でき、熱処理後の材料品質は都市ガスと同等であることが確認できました。

Aichi Way「高い志」で未踏の領域に挑みました！

水素ガスの制御は困難の連続でしたが、「無いものは作る」という創業精神のもと、挑戦を続けました。ゼロから築き上げた達成感に加え、グループ内や地域社会からの反響も大きな励みとなっています。

鋼リエンジ推進部圧延リエンジ室
白井 康太

高温域での水素燃焼実用化へ向けて知多工場が挑む「大規模水素燃焼」

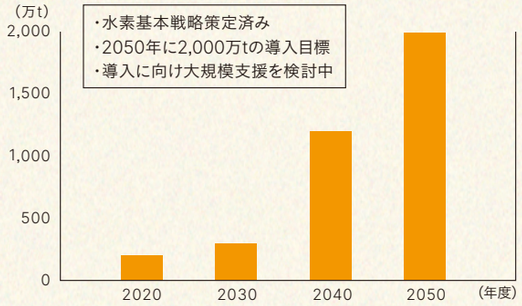
第2ステップとなる知多工場では、刈谷工場での実証試験での知見を活かしつつ、最大1,300℃に達する高温加熱炉での水素燃焼実用化という、さらなる課題へ挑みます。高温域での窒素酸化物規制対応に加え、長期的な安定操業も必須です。安全な点火・温度制御・消火まで、操業全体を緻密にコントロールする制御設計を推進していきます。

加熱炉からの抽出写真

2030年度の実用化を起点に、カーボンニュートラルと持続可能な社会づくりに貢献

知多工場では2030年度からの実用化により、年間10,000tのCO_2排出量削減を見込みます。これは当社の約2%、Scope1の約4%に相当する環境価値の創出となります。2030年以降、中部圏での水素ガス広域調達の環境整備を待ち、独自に「オンサイト型」での水素ガス供給体制を構築。今後は他工場や他製造プロセスへ展開し、燃焼工程におけるCO_2排出量をゼロにすることで、2050年のCN達成に貢献します。

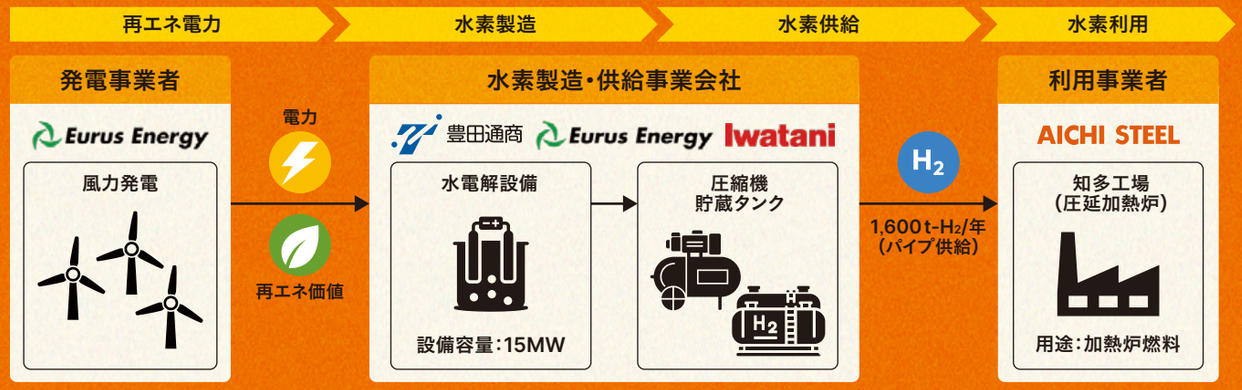
■ 政府の水素導入目標



出典：経済産業省Webサイト

水素サプライチェーンの全体像

知多工場で計画する「オンサイト型モデル」は、敷地内に水素製造供給設備を設けるもので、再エネ由来電力による水電解から水素利用までを一貫して行う仕組みです。水素の製造・供給を工場内で完結することで、配管の最適化や安定供給、将来的なコスト低減を実現します。また、当社操業状況の変化に応じて水素製造量を柔軟に調整できる利点もあります。本モデルを通じて、環境価値創造と次世代モノづくりの実現に向けた取り組みを社内外へ発信していきます。



CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
15 価値創造モデル
16 愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17 未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19 未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21 未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

特集
未来社会への
インパクトストーリー

事業の変革で
豊かな社会を創造

ステンレスが切り拓く、社会価値の最前線

カーボンニュートラルを支える水素エネルギーから、宇宙の真理に迫る素粒子観測まで。
愛知製鋼のステンレス事業は、極限環境に応える素材技術と設計・製作・施工まで
担うエンジニアリング力を融合し、国家プロジェクトや新産業の創出を支えています。

水素と宇宙観測｜二つの最前線をつなぐ素材

極限環境で真価を発揮する
ステンレスの可能性

愛知製鋼は1958年、国内初となる「熱間圧延ステンレスアングル」の量産化に成功。以来、多様な形状・鋼種を小ロットで生産する独自のモノづくりを強みに、国内ステンレス形鋼市場で高いシェアを築いてきました。そのステンレス鋼製造技術を進化させ、約30年前からステンレス素材の設計・加工・施工まで一貫して担う「ステンレス鋼構造物エンジニアリング」を展開。高圧・極低温・巨大建築などの極限環境にも応える技術力で、水素エネルギーの利活用や社会インフラの再構築、新産業・最先端プロジェクトへと活躍の場を広げています。脱炭素社会への移行が加速する今、長年培ったステンレス鋼の技術を社会課題解決の力へと変え、新たな価値創出と持続的な事業成長に挑んでいます。

本イメージはAIを用いて作成しています。

水素社会の実現を支えるステンレス鋼という解

当社は水素社会の実現を目指す国家プロジェクトへの継続参画を通じ、市場・技術知見を蓄積。高圧水素環境でも脆化しにくいステンレス鋼の開発をはじめ、鋼材の開発・市場投入に挑み、技術の基準化やコスト低減を通じて市場の裾野を広げ、水素社会の実現に貢献しています。

ステンレス鋼の技術で、宇宙の謎に挑む

岐阜県神岡の地下深くで進む、東京大学主導の国際科学プロジェクト「ハイパーカミオカンデ」。当社は、巨大な純水槽内部に設置されるPMT（光電子増倍管）支持架構の製作を担い、高度な素材技術とエンジニアリング力で、世界最先端の素粒子研究を支えています。

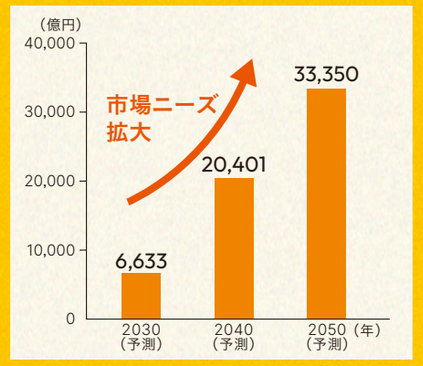
AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
15　価値創造モデル
16　愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17　未来社会へのインパクトストーリー
持続可能な地球環境への貢献
19　未来社会へのインパクトストーリー
事業の変革で豊かな社会を創造
21　未来社会へのインパクトストーリー
従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

技術をひらき、水素社会の可能性をひろげる

開発した新技術はあえて特許を取得せず、自由競争を促すことで水素社会全体の発展を優先。その結果、業界全体で水素ステーションや多彩なモビリティへの活用が拡大しました。当社においてはトヨタ燃料電池自動車「MIRAI」への採用が決まり、さらに日本海事協会の製造法承認も取得したことで、大型船舶など新市場の開拓を加速しています。

■ 水素エネルギー活用機器・システムの市場規模予測

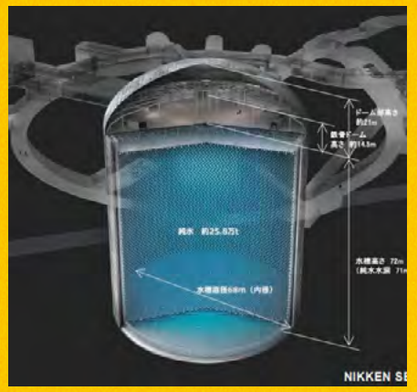


※出所：矢野経済研究所

世界最大級の素粒子観測装置を支える、高精度なステンレスフレーム

本プロジェクトでは、巨大水槽内にPMT※を正確に配置するため、約700トンからなる「PMT支持架構」を製作。超純水環境に耐える高品質なステンレス鋼材の供給と、精密な溶接・組立技術を結集し、極めて高い耐食性と高度な構造性能を実現。確かな品質と工期遵守の両立を通じ、プロジェクトの着実な推進に貢献しています。

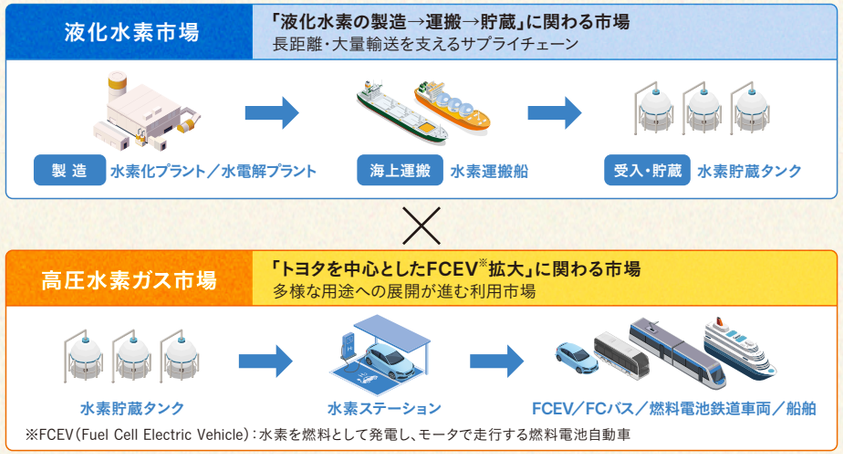
※PMT：光電子倍増管



（資料提供：東京大学宇宙線研究所）

素材と技術で、水素社会のバリューチェーンを支える

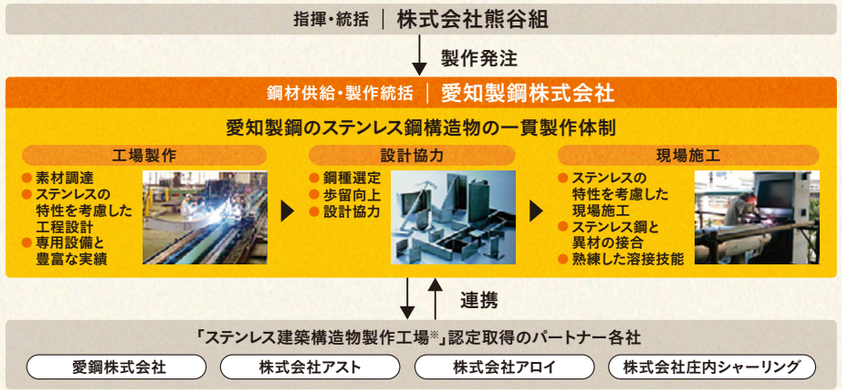
水素エネルギーの普及には、「製造・輸送・貯蔵・供給・利用」をつなぐ強固なバリューチェーンの構築が不可欠です。当社は特定用途に限定せず、水素社会の進展を広く見据え、多様なニーズに応えるステンレス素材の準備を先行して進めています。高圧水素分野では、希少金属モリブデンの使用量を抑え、低コストと高強度を両立する新素材「AUS305-H2」を開発し、大型船舶向けの国際認証もいち早く取得。モビリティ、建機、船舶など幅広い需要に対応します。さらに液化水素分野では、大規模インフラに必要な大型構造物の製作技術を確立。高度な試験評価体制と、鋼材から構造物製作までを担う一貫対応力を強みに、用途や規模を問わず、拡大・多様化する水素社会のインフラ構築を素材技術とエンジニアリング力の両面から着実に支えていきます。



高度な建築エンジニアリング技術と、業界をつなぐハブとしての役割

ハイパーカミオカンデの水槽内架構は、厳格な建築基準に基づき設計・施工される特殊な構造体です。当社は1980年代から、ステンレスの建築利用に関するルール策定（建築基準法への材料規定導入など）に参画し、複雑な建築仕様や施工基準に係わる知見を蓄積してきました。約30年にわたる技術と実績を礎に、施主・設計者との信頼関係を築き、最適な製作プロセスを構築。さらに、「ステンレス建築構造物製作工場」の認定を持つ専門企業4社と連携し、当社が品質・工程管理のハブとなって国内の高度な技術力を結集しました。素材を供給するだけでなく、培ってきた知見をつなぎ、確かな品質へと結実させる。その総合的なエンジニアリング力で、世界最大級の研究施設を支える巨大プロジェクトの実現に貢献しています。

■ 多様なパートナーとの協力・連携によりPMT支持架構の製作を完遂



※ 一般社団法人日本鋼構造協会 建築鉄骨品質管理機構が、ステンレス建築構造物の鉄骨製作の品質確保に対する技術力を評価し、安定した品質および性能の製品を供給できる工場を認定する制度

特集
未来社会への
インパクトストーリー

従業員の幸せと
会社の発展

人を鍛え、価値を創る

人間形成と技能向上を重視する教育思想のもと、企業価値の源泉となる「人づくり」を追求してきた77年間。前身の豊田製鋼青年学校創設以来、大切に受け継いできた理念と独自の育成体制、そして次代を見据えた新たな取り組みについてご紹介します。

愛知製鋼技術学園が支える「人材価値創造」の原点

人事部技術学園長
原田 由美

人を育てる覚悟が、企業価値になる伝統の精神と多様な視点が描く、モノづくり力と人間力の未来

愛知製鋼のモノづくりを支える原点は、創業以来受け継がれる「モノづくりは人づくりから」という理念です。その実践を担う愛知製鋼技術学園は、高卒新卒者から現場リーダーまでを一貫して育成する「技能系人材育成の総本山」。創業の精神「よきクルマは、よきハガネから。」のモノづくりへの高い志と行動指針「Aichi Way」を軸に、知識・技能だけでなく、仲間を想い、地域や社会課題の解決を自ら考え、お役に立てる力を育んでいます。さらに、他の職業訓練校との交流など、さまざまな出会いと体験を通じて視野と可能性を広げています。人が育ち、人がつながり、現場が変わる。その積み重ねにより、多様な人材が生き生きと活躍できる環境と持続可能なモノづくり文化を育み、愛知製鋼の未来を支える強固な人的資本の基盤となっています。

POINT 1
技能を支える人間力を育む

POINT 2
高度技能の継承と進化

POINT 3
現場の自律的な成長へ

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
15 価値創造モデル
16 愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17 未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19 未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21 未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

「プロ」の自覚を育む全寮制教育と、自ら考え抜き課題を解決するマインドの醸成

技術学園では、専門技能の習得に先立ち「人間形成」を重視しています。全寮制での規律ある集団生活や、「Aichi Way」と自らの体験を結びつけて語る毎朝のスピーチを通じ、訓練からの学びやプロとしての自覚、自己管理力、仲間を思いやる誠実さを育成。さらに、自ら課題を設定する社会貢献活動や実践プログラムを通じて問題意識と解決力を磨き、現場で自律的に考え、周囲と協働して成果を生み出す人材を育てています。

伝統の基礎教育と高度技能への挑戦が、現場の改善力と生産性を飛躍的に高める

1年間の座学・実技訓練を通じて技能の基礎から実践力まで体系的に学び、資格取得の支援と合わせて現場で即戦力となる人材を育成しています。さらに学園が主導する「技能五輪」への挑戦を通じ、高度な技能と粘り強さ、改善マインドを醸成。培われた力は、配属後に故障率低減や稼働率向上といった成果につながっています。こうした高度技能人材を輩出する仕組みが、現場の力を底上げし、生産性向上を支える原動力となっています。

8階層の階層別研修と指導員制度が、全社に「教え学び合う風土」を醸成

現在、愛知製鋼の現場リーダー層の約8割を学園卒業生が占め、製造現場の中核を担っています。学園では新卒者の初期教育に加え、昇格前後のステップに応じた全8階層の階層別研修や、将来のリーダー候補を学園指導員として3年間育成する仕組み、技能伝承を主導するTWI※1トレーナーやTBP※2アドバイザー制度などを運用。「教えることで自らも学ぶ」循環を生み出し、技能と知識を次世代へつなぐとともに、現場の自律的な成長を支えています。

※1 TWI(Training Within Industry):現場監督者向け企業内訓練
※2 TBP(Toyota Business Practice):トヨタ流問題解決

仲間と支え合いながら培った技能と人間力を現場へ

学園では、旋盤加工などの専門技能だけでなく、仲間と支え合いながら課題に取り組む姿勢やコミュニケーションの大切さを学びました。現在も、現場では積極的に相談・連携を心がけながら業務に取り組んでおり、学園で培った技能と人間力の両方が仕事に活かされていると感じています。また、県人会など、インフォーマル活動を通じても部署や職場を超えたつながりが生まれ、情報交換や相談がしやすい環境づくりに役立っています。

鍛造工場 第5鍛造課 班長　**宮川 星七**

学園で培った基礎が技能五輪への挑戦を支える

安全意識や工具の使い方など、モノづくりの基礎・原理原則を学園で徹底して学びました。その学びは、技能五輪で求められる「安全・速さ・正確さ」のすべてにつながっていると実感しています。また、仲間と同じ目標に向かって切磋琢磨した経験が、最後まで粘り強く挑戦し続ける力になりました。これからもより高度な技能を追求し、自身の成長と後進の育成につなげていきたいと考えています。

人事部 技術学園技能教育チーム　**有島 諒之助**

人を育てることが、会社の技術力を未来へつなぐ

会社の競争力の源泉は「人」であり、その人を育てる場が学園だと考えています。学園では専門技能に加え、人との向き合い方も学びました。特に、相手に気づきを促す指導を受けた経験は、現在の人材育成の原点になっています。私自身も資格・技能検定への挑戦やTWI、TBP講師としての経験や学びを後進育成に活かしています。これからも「感謝・敬意・謙虚」の姿勢を大切にし、技能とともに人を育て、次世代へつないでいきたいと考えています。

知多工場 分塊圧延課 副課長　**片山 雄介**

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
15　価値創造モデル
16　愛知製鋼が社会に与えるインパクト
特集
17　未来社会へのインパクトストーリー 持続可能な地球環境への貢献
19　未来社会へのインパクトストーリー 事業の変革で豊かな社会を創造
21　未来社会へのインパクトストーリー 従業員の幸せと会社の発展
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

CHAPTER 4

STRATEGY FOR VALUE CREATION

価値創造の戦略

2030年ビジョンと中期経営計画の基本方針

当社は2030年ビジョンとして、「世界中で選ばれる会社（Company of Choice Globally）」を掲げ、事業とモノづくりの変革により収益力を高めつつESG経営を実践することを基本方針としています。具体的には、①持続可能な地球環境への貢献、②事業の変革で豊かな社会を創造、③従業員の幸せと会社の発展、の3つを経営指針としています。2024-26年度中期経営計画は、このビジョン実現に向けた実行段階として、社会変化を先取りし、お客様の「お役に立つ」良き企業・成長する企業であることを証明するため、社会的価値創造と持続的成長の両立を基本方針としています。特に「稼ぐ力」の強化と成長戦略の確立、サステナビリティ対応を軸に社会への貢献と企業価値の最大化を図ります。

基本方針三本柱

項 目	戦略の方向性	事業セグメント			
		鋼	鍛	ステンレス	スマート
01 マルチパスウェイへの貢献 P.24	良品廉価な鋼材・鍛造品生産とさらなるCN貢献 ●次世代製鋼プロセス・多品種少量生産・電動化対応の新商品 ●鍛造設備の最適化	●	●	●	●
02 需要変化への対応 P.26	グローバルサウス事業展開	●	●	—	—
03 社会課題へのソリューション提供 P.27	新技術・新商品の積極投入	—	—	●	●

DX/情報基盤の整備・強化と物流改革 P.28
基本方針を支える重点施策

中期経営計画の進捗と今後の体制

2025年度は中期経営計画の目標を上回る形で過去最高の売上収益および営業利益を達成することができました。今後は資本効率向上と成長分野投資を両輪に、2030年目標実現に向けた体制強化を図ります。

2024-26年度中期経営計画目標と2025年度実績

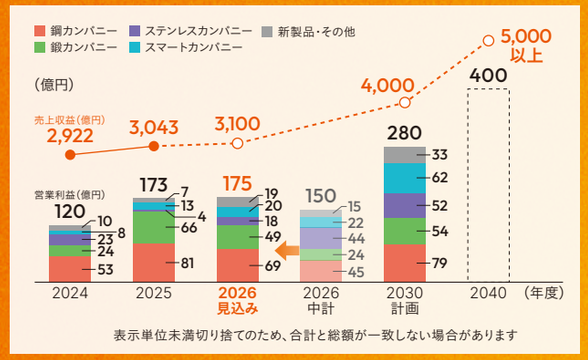
	2025年度	現中期経営計画（2024-26年度）	中長期目標	
ROE	4.8%	4%以上	8%以上	—
売上収益	3,043億円	3,400億円	4,000億円	5,000億円
営業利益	173億円	150億円	280億円	400億円
自己資本比率	59%	50%-55%	50%程度	—

※現中計終了年度（2026年度）は2030年度目標（2030年ビジョン）実現へのマイルストーン

2025 2026 2030 2040（年度）

セグメント別の営業利益の現況と目標

足元では鋼・鍛が増益を牽引、また成長領域であるスマートは収益拡大が寄与し増益となっています。一方ステンレスは需要低迷で収益が伸び悩む構造にあります。今後は鋼・鍛の利益率改善を軸に、ステンレス・スマートの拡大で収益源を多様化し、営業利益成長を目指します。



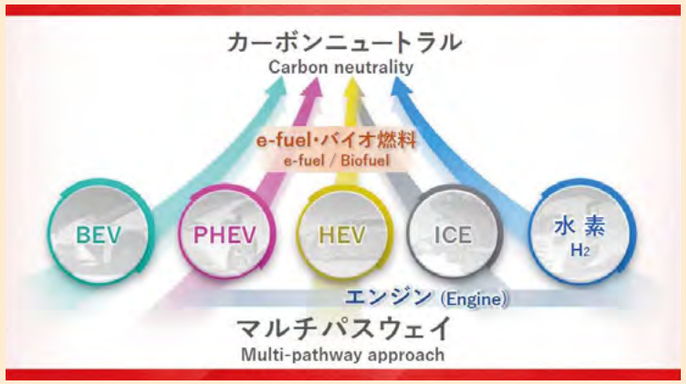
表示単位未満切り捨てのため、合計と総額が一致しない場合があります

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

01 マルチパスウェイへの貢献

トヨタグループのマルチパスウェイ戦略へ対応／貢献／成長

CN（カーボンニュートラル）への対応が世界的に加速するなか、脱炭素の実現には地域や用途に応じた多様な選択肢が求められています。当社は、BEVに加えHEV・PHEV・水素エンジンなどを柔軟に展開するトヨタ自動車の「マルチパスウェイ戦略」に共鳴し、トヨタグループの一員かつ素材メーカーとしての強みを活かして、多様なモビリティニーズを支える素材・製品を提供することで、持続的な成長を目指します。



画像提供　トヨタ自動車株式会社

電動車拡大	エンジン継続	水素車対応
●電動車向け鋼材・鍛造品提供 ・小型/軽量/低歪/高強度鋼 ・次世代e-Axle部品 ・パワーカード用リードフレーム ・次世代電池材料	●小型軽量化 ●既存品の良品廉価追求 ●型式や生産地の集約へのタイムリーな対応 （例）トヨタ南米 ⇒当社北米鍛造品移管	●高圧水素用ステンレス鋼

資源循環型企業としての位置づけ強化

当社は、トヨタグループ内で発生する鉄スクラップを原料とし、自動車関連製品を中心に資源循環型のモノづくりを推進してきました。今後は、製鋼プロセスの高度化と設備更新を通じて、多様なニーズに応える高品質な鋼材・鍛造品の製造を実現します。環境負荷低減と品質向上を両立した「グリーン鋼材」や「グリーン鍛造品」を付加価値としてお客様に提供し、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

貢献　トヨタグループ内の資源循環型企業としての位置づけ強化

自動車/部品
鉄スクラップ（廃車/製造）
グループ会社への価値提供、連携による資源循環

原料（鉄スクラップ）
域内の競争力ある鉄源を確保
●トヨタ工場発生
●グループ/協豊会発生
●豊田通商ご協力
●愛知協力会ご協力

〈付加価値向上〉
グリーン鋼材
グリーン鍛造品

鍛造（成型）
最適設備への見直し
●電動車ニーズに応える品質・機能・工程拡大
●既存部品の良品廉価の追求とグリーン鍛造品

鋼（製鋼～圧延）
次世代製鋼プロセスを構築
●電動車ニーズに応える品質・機能
●3割のCO_2削減
●QCD競争力の確保
●多品種少量対応など

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

次世代製鋼プロセス

マルチパスウェイ戦略に対応するため、製鋼設備の高度化と工場レイアウト改革を段階的に推進します。新大型電炉ラインや低歪BT/CCラインへの投資により、2040年までに環境負荷の低いグリーン鋼材やEV向け高機能鋼材の安定供給体制を構築。高品質・高効率な生産を通じて、QCD競争力と持続可能な社会への貢献を両立します。

■ 次世代製鋼プロセス開発計画

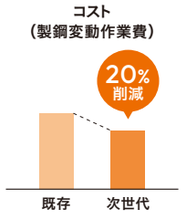
	狙い	投資額・効果額/年	2025	2030	2035	2040
STEP1 新大型電炉ライン	電動車用高強度鋼 ●圧倒的CE・CN※1実現	450億円・40億円	2032年 稼働開始			
STEP2 低歪BT/CCライン※2	電動車用低歪鋼 ●多品種少量生産	200億円・20億円		2036年 稼働開始		
STEP3 工場レイアウト改革	競争力向上 ●社内外物流動線改善 ●さらなる生産性向上	200億円・20億円			2040年 完遂	

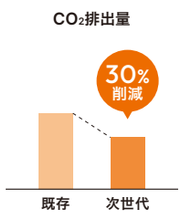
※1 CE：サーキュラーエコノミー、CN：カーボンニュートラル　※2 BT/CCライン：ビレット（小断面鋼片）を連続鋳造する設備

STEP1の取り組み

新大型電炉ライン

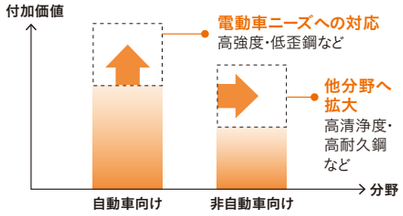
自動車電動化に対応し、高強度・低歪・高清浄度の実現が必須です。生産革新を進める新大型電炉ラインにより、コスト・品質・CNで競争力を高め、持続的な成長基盤を構築します。





高付加価値領域への商品展開

お客様のニーズに対応した付加価値の高い製品分野への拡大を目指します。自動車向けでは高強度・低歪材に対応し、非自動車向けでも高清浄度・高耐久材の生産を実現することで事業の幅を広げます。



電動車用新部品・グリーン鍛造品

当社は、鋼材から鍛造品までを一貫して担う「鍛鋼一貫体制」と独自の材料開発力により、高効率な製造を実現しています。工程の省略・集約によってCO_2排出量の削減にも成果を上げ、競合他社に対する技術優位性を確立。今後は、さらなる技術革新を通じて環境負荷の低いグリーン鍛造品の製造を推進し、環境価値と高性能を両立した持続可能なモノづくりに貢献していきます。

■ 鍛造部品群と戦略・戦術

対象動力源	部品群	戦略・戦術		現中計発表時点	2030年	増益効果
ICE HEV PHEV	クランクシャフト	エンジン継続に対応（一部改良）	鍛鋼一貫でグリーン鍛造品を実現	3ライン	3ライン（±0） 維持	目途付け +11億円／年 目標総額 +15億円／年
ICE HEV PHEV BEV	デフリング/ドラビン/大物ギヤ	電動車拡大に対応（一部新設）	低エネルギー・粗加一貫※でグリーン工法を実現	20ライン	18ライン（▲2） 集約 強化	
BEV	OPシャフト/MOシャフト		粗加一貫・完成部品化でワンストップ調達に貢献	1ライン	1ライン（±0） 維持	
ICE	リアシャフト/アーム/プロペラ	安定供給継続（一部老朽更新）	老朽化設備を更新しつつFR車の需要に対応	20ライン	18ライン（▲2） 集約	
ICE ほか	小物ギヤ/CVTシャフト	カーブ対応（統廃合）	社内で技術を保持・伝承しつつ外注化も検討	10ライン	6ライン（▲4） 集約	

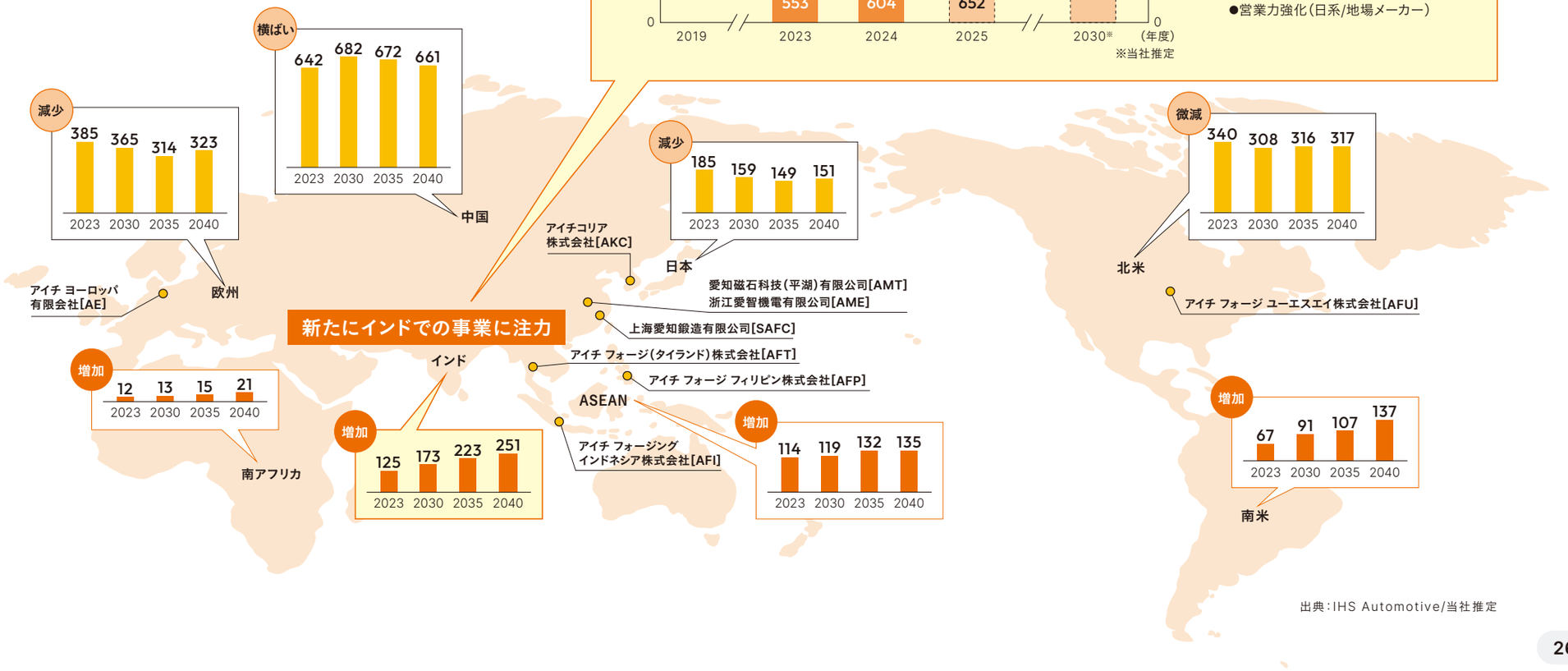
※粗加一貫：粗形材から切削加工まで当社内で一貫して行うこと

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

02 需要地変化への対応

近年はグローバルサウスを中心に、自動車産業における需要構造が変化しています。こうした潮流を踏まえ、バルドマン スペシャルスチール社への出資などを通じて鋼材分野で進めてきたインドでの基盤整備に続き、鍛造分野でも現地展開を推進します。日本で培った資源循環型の製造スキームを活かし、環境負荷低減と安定供給を両立しながら、持続可能な成長を目指します。

■ **世界の特殊鋼需要（自動車向け）**（単位：万t/年）

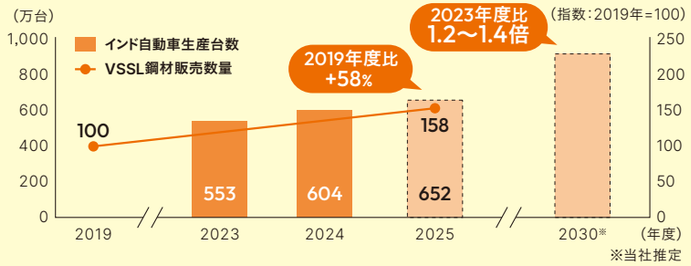


出典：IHS Automotive/当社推定

インド市場での事業拡大に向けて

バルドマン スペシャルスチール社への追加出資および鍛造事業進出に合意

鋼材事業の拡大と鍛造事業への進出に向け、バルドマン　スペシャルスチール社との鍛造技術支援契約締結を決定しました。インドでの鍛鋼一貫体制構築の環境が整い、技術・知見を活かした高い競争力で事業拡大を推進していきます。



支援拡充と連携強化

- ●製品レパートリー拡大・高度化
  ▶日系自動車向け肌焼鋼（ギヤ用鋼）
- ●新工場含む設備導入・性能向上
  ▶新加熱炉、3ロール圧延機など
- ●営業力強化（日系/地場メーカー）

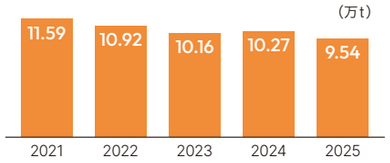
CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

03 社会課題へのソリューション提供

ステンレス分野

ステンレス分野は、形鋼・丸棒を中心とした鋼材事業を基盤に、サプライチェーン改革やエンジニアリング機能を強化し、需要開拓と高付加価値化を推進します。商品戦略の見直しと開発提案を通じて収益力を高め、インフラやモビリティ分野への価値提供を拡大していきます。

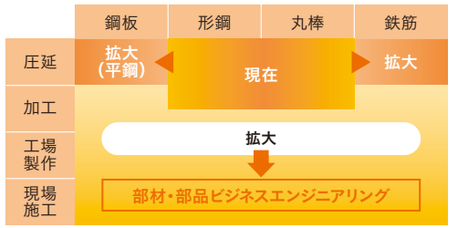
■ ステンレス条鋼の国内流通販売数量



出所：全国ステンレス流通協会連合会

ステンレス事業の戦略

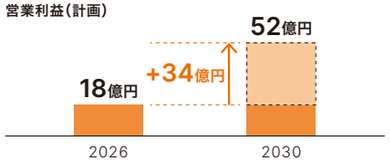
商品戦略の見直しを軸に、鋼材拡大・サプライチェーン改革・エンジニアリング強化を一体推進し、高付加価値化と需要開拓を通じて収益力を強化する成長戦略を展開します。



■ 2030年目標に向けて

内部努力の積み上げと先を見据えた営業活動の強化

営業利益(計画)



今後の取り組み

新製品の早期市場投入とGX対応の推進、重点分野での需要創出、営業と構造設計部門の連携強化による設計・加工提案力向上を図り、安定収益基盤の確立と持続的成長を実現します。

■ 改善投資の積み増し

■ ターゲットとする主な分野

土木	橋梁などの補修／更新／新設
建築	医薬・食品工場
エネルギー	水素などのプラント関連
自動車	FCEV・水素エンジン車
造船	LNG運搬船、燃料転換

スマート分野

スマート分野は、高機能材料と先端技術を核に、電子部品、磁石、センサ、デンタル、鉄供給材など多様な事業を展開し、次世代モビリティとスマート社会の実現に貢献します。電動化や環境対応ニーズの拡大を背景に、高付加価値商品の創出と新ビジネスの開拓を推進。各事業の専門性を結集し、技術・知見の相乗効果を発揮しながら対話を通じて、顧客価値を起点とした課題解決型の提案を強化することで、持続的な成長と新たな社会価値の創出を両立し、さらなる事業拡大につなげていきます。

主な取り組み

モビリティ

電動車向け電子部品の供給拡大や高性能磁石の開発、電池検査技術などの強化を通じ、安全・高効率な次世代モビリティの実現に貢献します。

ソサエティ

高感度センサや医療・デンタル分野製品、農業向け鉄供給材の展開により、安全・健康で持続可能な社会の実現と生活の質向上に寄与します。

			2030年度売上期待値	
モビリティ	電子部品		●電動車進展に伴うインバータ部品の需要拡大への対応と製品競争力強化	550億円/年	2023年度 199億円 → 2030年度 770億円
	磁石		●耐腐食・低コストの新材料を武器に自動車・家電用品向けへ拡大推進	
ソサエティ	センサ・金属繊維		●磁気マーカシステム「GMPS®」の拡販 ●MIセンサのバッテリー検査への応用	110億円/年	
	デンタル		●国内における健康保険適用品の販売強化と海外販売網の整備	10億円/年	
	鉄供給材		●カンキツグリーニング病※対策・アルカリ土壌の改善対策として海外市場へ投入	100億円/年	

※カンキツグリーニング病：世界各国のかんきつ生産地域に深刻な被害を与えている重要病害

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

DX/情報基盤の整備・強化と物流改革

現場起点の改革で、変化に強いモノづくりを実現する

現場とデータで判断できる経営へ

モノづくりを取り巻く環境が急速に変化するなか、経営には、より速く、より確かな判断が求められています。こうした背景のもと、私たちは、現地現物で捉える事実とデータを一体で活用し、原価・品質・生産性に直結する意思決定を行う「リアルタイム経営」の実現を目指しています。この実現に向けて重要なのは、DXやAIを目的化するのではなく、現場で発生する異常や変化点を起点に業務のあり方を見直すことです。設備・品質・業務を一体で捉え、事実に基づく判断を全社に浸透させることで、変化に強いモノづくり基盤を構築していきます。今後は、この取り組みを再現可能な「型」として定着させ、部門を越えて展開することで、継続的な原価低減と競争力強化につなげてまいります。私たちが目指すのは、現場と経営が一体となって迅速に意思決定・実行できる企業です。

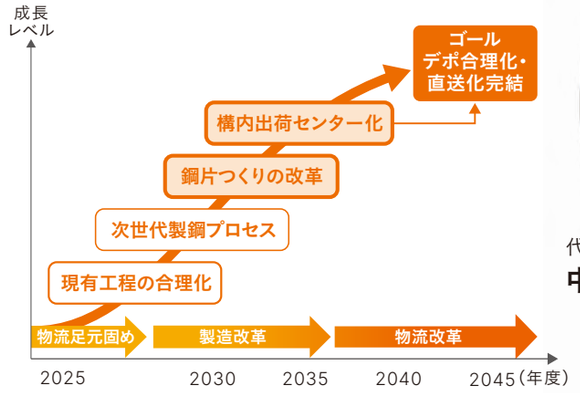
■ 取り組み方策

スマートファクトリー（省エネ・工数削減）	・AI徹底活用 ・生産計画自働化 ・IoTによるデータ分析 ・CAE技術開発
スマートオフィス（省人）	・業務の整流化 ・標準化の徹底と手作業のデジタル化 ・自働化（システム活用）

サステナブル物流の実現

私たちは世の中のお役に立つ「環境に一番やさしい鉄屋」を目指しています。物流分野においても製品運搬に関わるCO_2排出量の削減や、トラックドライバーの働き方に配慮した物流負荷軽減などに取り組んでいます。そこでまず、全配送ルートを一つひとつ分析し、抽出した改善点を織り込んだ物流網の再編や、工場内トラックの荷役時間を全件把握し、目標時間を超えた荷役に対ししっかり対応していく地道な活動を始めています。さらに、将来のより高効率な物流の実現に向け、新たな発想や価値を創造する構想の立案にもチャレンジしていきます。サプライチェーン全体でモノの動かし方を最適化し、シンプルにすることで社会課題に対応し、当社のモノづくりへの信頼を一層高めてまいります。

■ 物流改革シナリオ（特殊鋼事業）



■ 戦略方針と考え方

DX/情報基盤の整備・強化

現地現物で得られる事実とデータをつなぎ、迅速かつ確かな意思決定を可能にする情報基盤を整備します。DX・AIを、判断と実行のスピードを高める手段として活用し、競争力強化につなげます。

物流改革

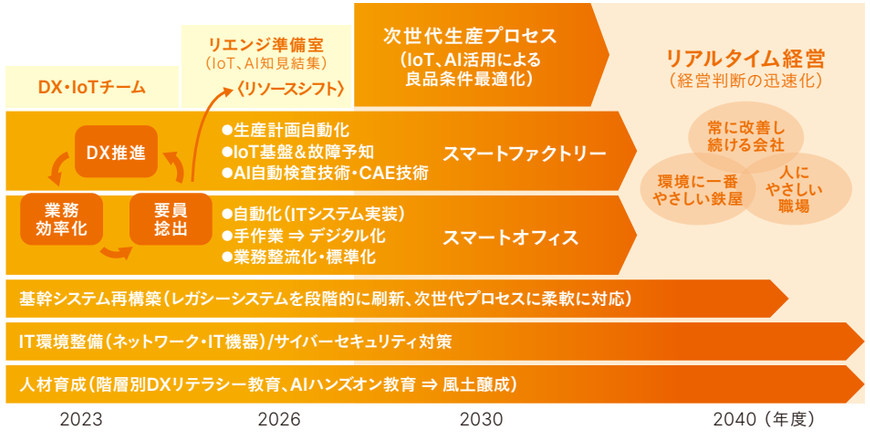
シンプルかつスリムな物流の要諦となる、必要なものを必要な時に必要なだけ作る生産体制、即ち生産指示改革を中心とした「モノづくり力の強化」と、物流網・仕組み・運用方法の見直しによる「高効率物流」の仕組みづくりを通じ、一層の競争力向上を図ってまいります。

代表取締役副社長
中村 元志

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

DX/情報基盤の整備・強化

DX・AI推進プロジェクトでは、設備・品質・業務データの取得・蓄積・活用を一体で推進。IoTで現場データを一元化し、共通データ基盤を構築しています。AIによる異常検知や業務支援を通じて、情報活用を個別最適から全体最適へ進化させ、業務改革を加速。さらに、基幹システム刷新やITインフラ整備により、次世代の生産プロセスや業務変革を支える基盤を整備します。



DX人材育成

データ活用で現場変革を担うDX人材へ

私はDX推進担当として、設備や品質に関するデータを収集・蓄積し、現場改善につなげる取り組みを進めています。工場内に点在する設備やシステムから効率的にデータを集約するため、収集方法や周期の標準化を行いながら、データ基盤の構築に取り組んできました。苦労も多い一方で、蓄積データを活用して経験や勘に頼っていた判断を見える化し、業務効率化や改善につながった際にやりがいを感じます。今後は生成AIやデータ活用をさらに推進し、現場知見伝承や予兆保全の高度化を通じて、当社DXの発展に貢献していきたいです。

DX・AI推進プロジェクト 主任職　**土橋 清志**

物流改革

「モノづくり力の強化」では、TPS思想を基盤に、生産工程内のモノと情報の流れを最適化・シンプル化し、お客様の引き取り量に応じて必要量をタイムリーに供給できる生産体制の構築を目指しています。また、「高効率物流」に向け、まとめ配送や巡回配送、最適積載・運搬ルート算出などを通じ、積載率向上と物流効率化を進めています。

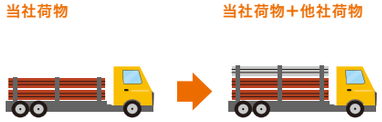
環境と物流ドライバーにやさしい高効率輸送の追求

運搬効率2023年比25%以上向上

構外（高効率物流網）		構内		進捗（2025年度）	目標（2030年度）
積載率を上げる	運搬距離を短くする	運搬量を減らす			
●他社共同配送の拡大 ●納入計画精度の向上（フル積載・巡回配送）	●逆走／迂回ルート撲滅 ●倉庫の集約、統廃合	●工程／置場の集約 ●生産・在庫の適正化 ●工場レイアウト改革			
×	×	×	=	CO_2 排出量 ▲3%	▲20%
				物流費 ▲5%	▲30%

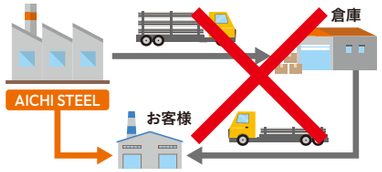
事例❶ 他社共同配送

1車当たりの積載量最大化は配送便数削減など物流の効率化や、CO_2排出量削減にも大きく寄与します。そのため、お客様への配送時に当社製品だけでなく他社製品も積み合わせて積載率を高めるとともに、お届け後は最寄りの他社製品を積載して戻る帰り便活用の検討も含め、鉄鋼物流全体の効率化を目指していきます。



事例❷ 配送ルートの最短化

最終お届け先への製品配送ルートは、所在地や配送時間の制約により中継倉庫を経由するなど非常に多岐にわたっています。またお届け先もお客様の事情で変更されることがあり、結果的に出発地からの運搬距離が長くなるケースがあります。全ルートを再点検し、最適かつ効率的なルートに見直すことで輸送効率向上やCO_2排出量削減に寄与します。



CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

資本戦略

積み上げてきた6つの資本

社会課題の解決を起点に、多様な経営資本を有機的に連携させ価値創造を推進していきます。さらに、モノづくり力の変革と事業構造の進化により収益力を高め、企業価値向上と持続可能な社会への貢献の両立を目指します。

	人的資本	製造資本	自然資本	知的資本	社会関係資本	財務資本
資本の考え方	従業員が幸せを感じられる「価値ある会社人生」を追求することで、会社と共に成長し続ける多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりを推進している。	創業から培ってきたモノづくり力で、高品質かつ高効率な生産体制を競争力の基盤とし、TPS・TQM・TPM※を柱に、生産性向上と品質確保を追求し続ける。	地球環境や生態系への影響と資源依存を踏まえ、資源循環型のモノづくりを推進し、環境負荷低減と事業成長の両立を図る。	事業戦略と連動した研究開発と知財活用により、競争優位性の確立と新たな価値創出を実現する基盤と位置づけている。	ステークホルダーの皆様との信頼関係を基盤に、社会・顧客の期待に応える価値提供を行い、持続的成長と社会貢献の実現を図る。	財務健全性の維持を前提に、成長投資と株主還元にバランスよく資金を配分し、ROE目標の達成に向けて資本のコントロールを実施する。
資本の強み	TPSやQCサークルなど全員参加型の改善活動を通じて人材育成が根付いており、現場力と組織力を継続的に向上させる仕組みを有している。	鍛鋼一貫の生産体制とトヨタグループで培ったTPSによる改善力により、高品質な製品を安定供給しつつコスト競争力も確保している。	鉄スクラップを活用した循環型生産と環境配慮型製品の開発により、脱炭素社会への貢献と競争優位性を同時に実現している。	素材から部品までの技術を融合した開発力と、電動化・DX領域に対応した先進技術開発力を有し、新事業創出を支えている。	トヨタグループを中心とする強固な顧客基盤と長年の信頼関係により、安定した事業展開を可能とするネットワークを構築している。	財務健全性が高く、今後の成長戦略や資本政策を進めるうえでの強固な基盤である日本格付研究所(JCR)の長期格付もA(安定的)を獲得している。
関連するマテリアリティ P.45	・安全/健康 ・働き方/人材育成 ・多様性 ・人権	・調達 ・品質/生産	・気候変動 ・資源循環 ・環境保全 ・調達	・技術革新 ・サイバーセキュリティ	・調達 ・地域共生 ・法令遵守	・調達 ・品質/生産
資本強化のための取り組み	OJT・階層別教育などによる人材育成強化 健康経営の推進による従業員エンゲージメントの向上 人権尊重に基づく多様な人材が活躍できる職場環境の整備	TPSを基本とした徹底的なムダ排除と原価低減による収益力向上 TPM活動による設備信頼性向上と安定生産体制の強化 DX活用による生産性向上とスマートファクトリー化の推進	CO_2排出量削減(省エネ・再エネ導入)による環境負荷低減 鉄スクラップ再利用による資源循環の高度化 環境配慮型製品の開発による環境価値の創出	特許出願・知財戦略の強化による競争優位性の確立 AI・データ活用人材の育成による技術力の高度化 電動化製品・新技術の研究開発による新たな価値創出	ステークホルダーとの対話強化による信頼関係の深化 サプライチェーンの強靭化による安定供給体制の確立 地域社会への貢献活動推進による社会的価値の向上	良品廉価の追求による収益力の向上 政策保有株式の売却による資本効率の改善 創出キャッシュの最適配分による企業価値の最大化

※TPS、TQM、TPM:トヨタグループの品質・生産性向上を支える基本理念・手法(詳細はP.57参照)

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

知的資本戦略

開発本部長
御手洗 浩成

素材から社会へ、新たな価値を創造する

技術・開発の基本方針と体制

研究開発と知的財産

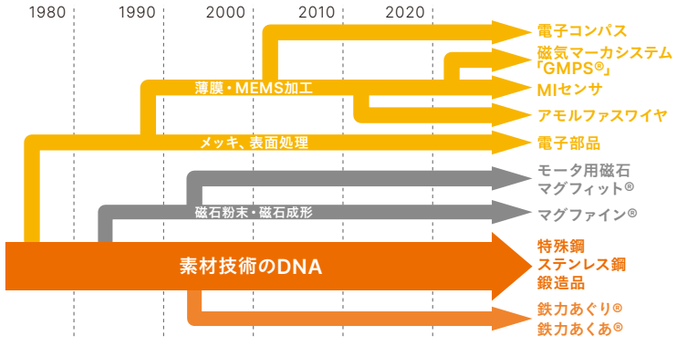
技術開発の基本方針とビジョン

当社は、創業以来の「よきクルマは、よきハガネから。」という志を原点に、現在では「よき社会は、よき素材から。」という考えへと広げながら、素材を通じた社会貢献を使命として技術開発に取り組んでいます。2030年ビジョンの経営指針である「事業の変革で豊かな社会を創造」の実現に向け、2030年開発ビジョンでは、「自動運転」「電動化」「食料」「健康・安全」を重点領域と定め、次世代モビリティや人々の暮らしを支える機能商品の開発に注力しています。また、鋼材製造から鍛造品までを自社内で担う「鍛鋼一貫」の強みと、創業以来培ってきた「素材業のDNA」を活かし、「環境に一番やさしい鉄屋」として持続可能な社会への貢献と新たな価値創出に向け、これからも開発と実用化を進めていきます。

研究開発投資の考え方

中期経営計画で定めた経営戦略「マルチパスウェイへの貢献」「需要地変化への対応」「社会課題へのソリューション提供」に貢献する研究開発への投資を強化しています。「マルチパスウェイへの貢献」「需要地変化への対応」においては、脱炭素社会の実現に向け、製造工程の省略やCO_2排出量削減に資する鋼材開発を進めるとともに、高機能化と低コスト化を両立する次世代電動ユニット向け工法・鍛造技術の開発に取り組んでいます。また、DX活用による開発スピード向上も進めています。「社会課題へのソリューション提供」に対しては、ステンレス鉄筋バーや二相系ステンレス形鋼、水素社会対応鋼材の開発に加え、放熱部品、MIセンサを活用した磁気マーカシステム、モータ用磁石など、スマート社会を支える新素材・新製品の開発を推進しています。

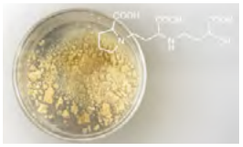
■ 鋼づくりを源流とした要素技術の広がり



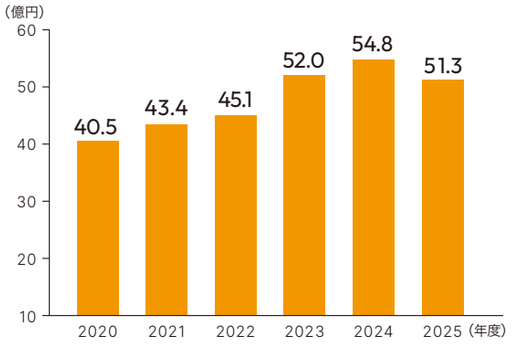
中空温鍛シャフト

写真提供：トヨタ自動車（株）
FCEV向けステンレス鋼

磁気マーカシステム「GMPS®」


次世代鉄肥料

■ 研究開発費推移



AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

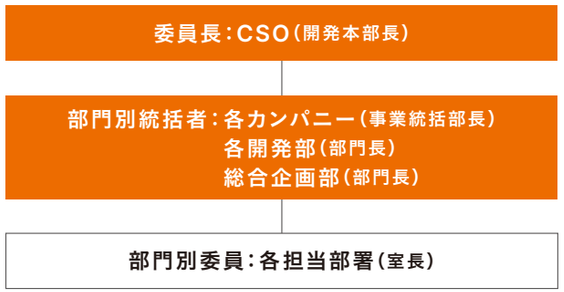
全社横断の標準化活動

新たな製品や技術に対する基準・規格を制定する標準化活動は、品質と信頼性の確保に加え、研究開発成果を社会へ還元するうえで重要な取り組みです。当社では、2023年に全社横断組織として標準化推進委員会を設置しました。2025年度の活動では、テーマリーダーと最高標準化責任者CSO（Chief Standardization Officer）による個別検討会を通じて課題や今後の方向性を議論し、その内容を2026年6月の第3回全社標準化推進委員会で共有、全テーマの今年度の計画が承認されました。

標準化推進体制

研究開発の責任者である開発本部長をCSOとし、CSOを委員長、各カンパニーの事業統括部長および各開発部の部門長らを部門別統括者、各担当部署の室長を委員とする、標準化推進委員会を設置しています。本委員会を中心に、戦略的な標準化活動を推進するとともに、社内啓発や標準化人材の育成にも注力しており、特に知的財産に関わる若手・中堅社員を対象として、経済産業省のルール形成戦略研修などへの派遣を2年連続実施しています。

■ 体制図



■ 主な標準化活動

テーマ	活動実績	課題	今後の進め方
バイオスティミュラント	・農林水産省公表のガイドラインを踏まえた「日本バイオスティミュラント自主基準」（2025年9月）の発行へ参画	・自主基準遵守を促すための、普及・啓発活動の推進	・生産者が自主基準に基づいた製品情報を取得できる仕組みの整備
ステンレス鋼材による鋼橋への補強法の確立	・ステンレス鋼材の土木インフラ分野展開を目的とし、業界団体・大学・行政との橋梁補修に関する共同研究を推進・拡大 ・設計・施工に関する知見蓄積と基準化検討	・設計法確立に向けた特性値設定に必要な実証データの不足（耐久性、耐荷性能、異種材料接合部、継手部の長期耐久性能など）	・耐久性・耐荷性能評価試験の実施 ・ライフサイクルコストの整理 ・鋼種選定、製作・施工時の留意点の明確化 ・実橋条件での有効性検証
非化石電力鋼材	・低CO_2鋼材の算定・運用ルールづくりへ参画し、「非化石電力鋼材のCFP算定ガイドライン」を発行（2025年10月）	・鋼種・製造工程が多岐にわたる製品ごとのCFP※値算定 ・第三者認証取得	・「非化石電力鋼材」の商品化 ・GXに貢献する低CO_2鋼材の供給開始

※ CFP（Carbon Footprint of Product）：製品のライフサイクルにおける温室効果ガス排出量（CO_2換算）

TOPIC 社内啓発

経済産業省が発信した月次「海外標準化動向」を社内標準化委員会に展開し、啓蒙活動を行っています。ルールメイキングの重要性および戦略的に活用する意義に対する認識を底上げしています。

TOPIC 標準化人財の育成

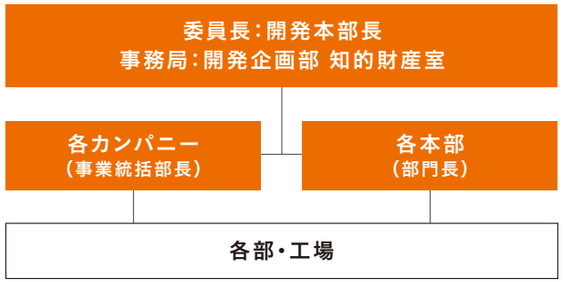
経済産業省「ルール形成戦略研修」に知的財産に関わる若手・中堅社員を派遣しました。ルール形成（標準化を含む）に関わる市場戦略アプローチを学びました。その重要性を認識し、これからは当社知財活動のレベルアップにつなげていきます。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

知的財産の方針と体制

これまでは、研究開発の成果である知的財産の保護を目的に活動してきました。これに加え、2030年ビジョンおよび中期経営計画の実現に向け、開発部門と知財部門の連携を強化し、戦略的な特許出願を通じて知的財産の質の向上に取り組んでいます。自動車の電動化やカーボンニュートラルといった社会課題への対応や、新たな成長領域での価値創造を支えるため、研究開発の初期段階から知的財産活動を組み込んだマネジメントを推進し、事業拡大への貢献を目指しています。なお、高額となる外国特許出願においては、連携強化の範囲を拡大しており、権利化後の特許権活用まで踏み込んだ案件精査を徹底することで、費用の最小化と効果の最大化を図り、自社の優位性確保やビジネス拡大に資する知財活動を展開しています。このような知的財産活動を全社横断で推進するため、開発本部長を委員長とし、各カンパニー・本部の事業統括部長および技術系部門の部門長を委員とする発明考案委員会を設置し、発明の推進に関する事項を中心に議論を重ねています。また、知的財産室内に新たに知財戦略チームを発足し、特許の出願・権利化にとどまらず、開発戦略や事業戦略と連携した知財戦略の策定、推進を強化してまいります。

■ 体制図



特許保有状況

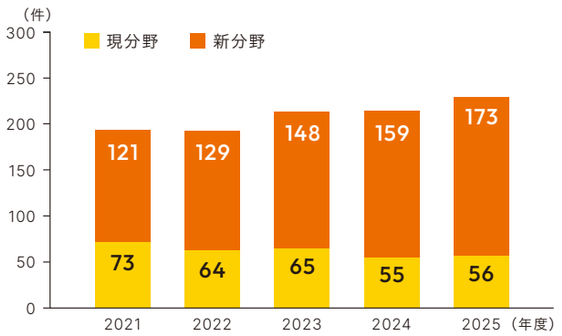
攻めの知財（事業拡大、挑戦）

・新分野：重要特許の出願促進および特許網の構築を積極推進し、新規事業の自由度の確保を図ります。
・現分野：新技術の開発推進による自社の優位性確保を図り、競合他社との差別化を図ります。

守りの知財（事業安定）

・開発成果の特許の出願・権利化による自社実施権の確保および製品名や技術名称の商標権取得による自社ブランドの使用権確保、ならびに他社権利尊重・侵害防止など知財活動の根幹となる取り組みを着実に推進します。

■ 特許保有件数推移（国内）



基盤活動（人材育成、体制づくり）

・知的財産人材の専門性向上を目的に、OJTや社外教育を通じた知財プロフェッショナルの育成を推進。また、開発者向け教育や対話を通じた知財意識向上に取り組むとともに、特許保証活動や発明者奨励などの社内ルール整備を進めています。

権利化後の特許権活用へ

取得した特許権は、権利保有にとどまらず、自社製品の競争力確保や顧客への技術力のPR、他社参入の抑止など、事業基盤としての活用を図っています。材料設計、製造プロセス、用途技術に関する特許を戦略的に取得・蓄積することで、中核技術の可視化と競争優位性の明確化や、模倣防止による事業の安定運営に加え、顧客への技術提案や共同開発において技術的信頼性向上に寄与しています。また、自動車の電動化やカーボンニュートラル対応といった成長分野では、特許権を背景とした差別化技術の展開により、新製品・新用途の創出や事業領域の拡大につなげていきます。

自社の優位性

鋼材から鍛造、電子・磁性材料までを自社で展開する事業構造と、これらの事業構造にポイントを絞った特許出願・権利化により、当社事業領域における競争優位性を確立しています。材料・工程・用途を横断した知財の蓄積が強みです。

ビジネス拡大

保有技術と特許を活用し、既存事業の深化と成長領域への展開を進めています。材料設計や製造プロセス、用途技術に関する特許を戦略的に取得・蓄積し、海外展開も視野に新規事業や新市場の開拓を進め、持続的なビジネス拡大を目指しています。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

事業戦略

事業の全体像

当社は、基盤事業と成長領域で構成される4カンパニー体制のもと、各事業の強みを活かしながら持続的な価値創出を推進しています。

鋼（ハガネ）カンパニー
（特殊鋼条鋼）

鉄スクラップを再利用し、高い技術で安全・安心な車づくりを支える特殊鋼を提供する

P.36

事業	価値
高品質な特殊鋼条鋼を製造・提供	資源循環型の製造で環境負荷を低減
強み	**展開**
鍛鋼一貫の技術力と品質管理	インド・ASEANを中心としたグローバルへの展開

鍛（キタエル）カンパニー
（鍛造品）

材料開発から鍛造・加工まで一貫対応し、高品質で環境にやさしい鍛造品を提供する

P.38

事業	価値
材料開発～鍛造～加工までを一貫して行う「鍛鋼一貫」体制	機械加工領域へ拡大し「部品完成品メーカー」へ進化
強み	**展開**
「走る・曲がる・止まる」を支える高精度鍛造技術	BEV・FCEVなど次世代モビリティに対応した持続可能なモノづくりを創造

資源循環型のモノづくり

愛知製鋼は、自動車やインフラの解体などによって発生する鉄スクラップを原料として、同一敷地内で鋼材から鍛造品まで一貫して開発・生産できる「資源循環型企業」です。

ステンレスカンパニー
（ステンレス鋼）

素材提供から設計・施工まで一貫対応し、錆びにくく強いステンレスで社会インフラや水素社会を支える

P.40

事業	価値
ステンレス鋼材の供給と構造物エンジニアリング	水素社会化・インフラ再構築への貢献
強み	**展開**
設計協力から施工まで一貫対応する技術力	高耐久・高靭性のステンレスで幅広い分野に展開

スマートカンパニー
（電子機能材料・部品および磁石応用製品）

材料・磁気・表面処理技術を融合し、エネルギー・健康・安全・食の分野で未来社会へ貢献する

P.42

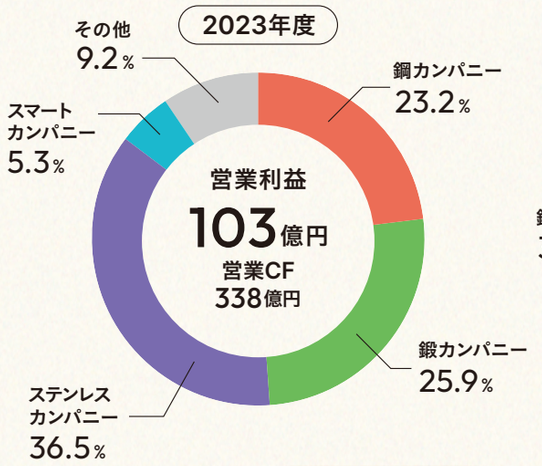
事業	価値
電子部品、磁石、デンタル、センサ・金属繊維、鉄供給材の5事業を展開	「エネルギー」「健康」「食糧」「安全インフラ」4領域で価値創造
強み	**展開**
材料技術×磁気技術×表面処理技術の融合によるオンリーワン製品開発力	磁気マーカシステム「GMPS®」や電動化対応磁石などで次世代モビリティに貢献

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

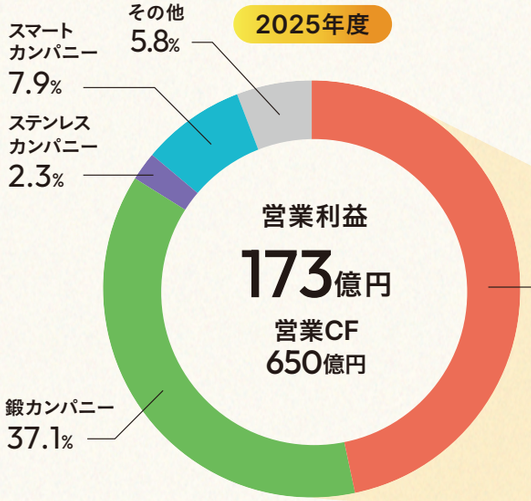
事業ポートフォリオの変革による企業価値向上

当社は、次なる成長に向けて、鋼・鍛を中心とする基盤事業の競争力強化と、
ステンレス・スマートを中心とした成長領域の拡大を進め、事業ポートフォリオの進化と企業価値向上を目指します。

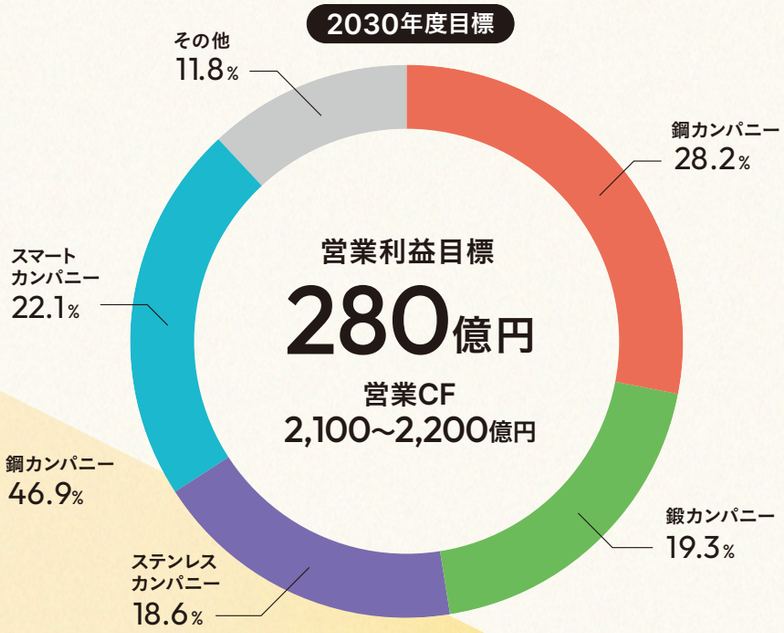
●顧客ニーズの変化に柔軟に対応し、購入品価格高騰分の販売価格への反映が進んだ
●スライドギャップの追い風もあり、前年度からの大幅な増収・増益となった

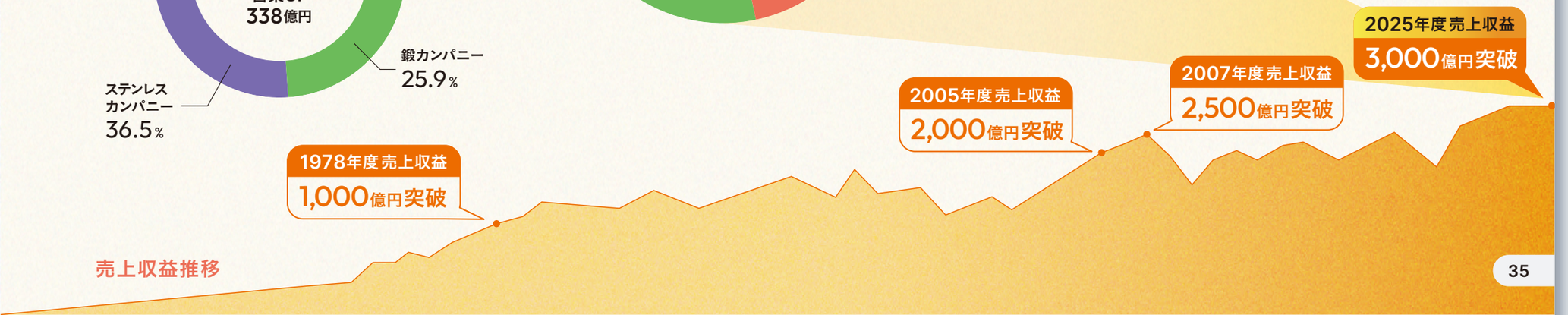


●鋼・鍛の基盤事業の安定収益に成長領域（スマート）の収益拡大が寄与し増益
●原価低減と材料価格の低下が追い風となり収益力を底上げ



●成長投資・株主還元の両立で、事業成長と資本効率の向上を実現
●鋼・鍛の利益率改善およびステンレス・スマート・開発品の売上拡大を目指す





AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

鋼（ハガネ）カンパニー

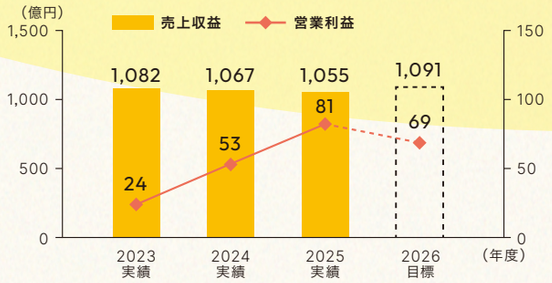
環境と技術で、次世代モビリティを支える

「よきクルマは、よきハガネから。」という創業者の想いのもと、当社はトヨタグループ唯一の素材メーカーとして高品質な特殊鋼を安定供給しています。鉄スクラップを原料とする資源循環型事業を展開し、鍛鋼一貫による高機能材料開発力と、CO_2排出量を高炉製法比で約1/4に抑える電炉製法技術を強みとし、自動車・建設・産業機械向けに幅広い特殊鋼を提供。熱間圧延棒鋼（構造用合金鋼）では国内トップシェアを誇ります。「環境に一番やさしい鉄屋」として、安全・安心なモビリティ社会と脱炭素社会実現に向け貢献しています。

2025年度の実績

特殊鋼の販売数量の増加があったものの販売価格の値下がりにより、2025年度の売上収益は前年と比較して微減でしたが、購入品価格の値下がりに加え、損益分岐点を引き下げるプロジェクト活動により営業利益は増加しました。2026年度は販売数量の増加により売上収益は増加しますが、購入品価格の値上がりにより営業利益は減収を見込んでいます。今後、購入品のさらなる高騰が続く見込みのため、原価低減を一層強化し、稼ぐ力のレベルアップを図ります。

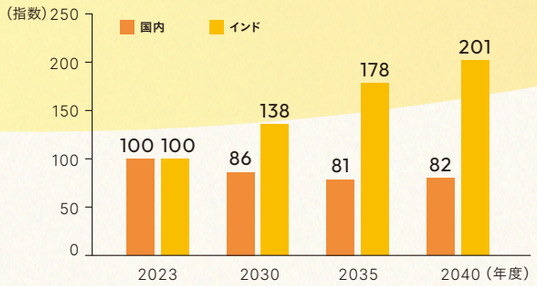
■ 売上収益・営業利益



事業環境認識

特殊鋼丸棒の国内需要は自動車の電動化進展・内燃機関減少などにより、中長期的には漸減傾向が想定されるものの、一定量残存が見込まれます。一方、海外ではグローバルサウスにおいて大幅な増加が期待されます。また、原材料・エネルギー価格高騰や人手不足などへの対応、非価格競争力としてのCO_2排出量削減の重要性が高まっています。次世代製鋼プロセスの企画推進による良品廉価なハガネづくり、電動化対応部品用の鋼材開発によるマルチパスウェイへの貢献、加えて成長市場であるインドでの事業拡大に取り組んでいます。

■ 国内・インドの特殊鋼需要



※2023年度の需要数を100とした場合の指数
出典：HIS Automotive/当社推定

主な製品と特長

- **熱間鍛造用合金鋼：豊富な鋼種・サイズバリエーション**
- **ギヤ用鋼：お客様ニーズに応える低歪・高強度**
- **非調質鋼：豊富な鋼種バリエーションによりお客様の熱処理工程を省略**

特殊鋼鋼材

鋼カンパニー
プレジデント
伊藤 利男

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

強み

- “鍛鋼一貫”による高機能な材料開発力
- 製造時のCO_2排出量が少ない電炉製法による特殊鋼製造技術
- トヨタグループ内での鉄スクラップの安定調達が可能
- 特殊鋼需要の中心である中部地区にあり総CO_2排出量で有利

提供価値

自動車やインフラの解体などにより発生する鉄スクラップを特殊鋼に生まれ変わらせる「資源循環」、加えて製造時のCO_2排出量が少ない電炉とグリーン電力活用による「脱炭素」によって、電炉特殊鋼メーカーとして、地球環境にやさしいサーキュラーなモノづくりを実現し、安全・安心なモビリティ社会の発展に貢献します。

中期経営計画に伴う進捗と今後の取り組み

良品廉価なハガネづくりとグローバル展開

「未来につなげよう！良品廉価なハガネづくり」をビジョンとして掲げ、収益の安定維持・拡大を目指しています。人づくりをベースに安全・品質・生産を底上げし、モノづくりの基盤強化を図るとともに、2030年ビジョンを見据えた原価低減活動を推進し「稼ぐ力」のレベルアップに取り組んでいます。成長戦略では、次世代製鋼プロセスの構築で良品廉価なハガネづくりによるマルチパスウェイへの貢献、CO_2排出量削減の早期実現に向け検討・企画を精力的に進めています。グローバル鍛鋼ビジネス拡大では、インドのバルドマン スペシャルスチール社に対する技術支援により品質・生産性は大きく向上。日系の四輪車・二輪車向けをはじめとしたお客様から高く評価されインド国内およびASEANへの鋼材供給が増加しています。さらに拡大が見込まれる需要に応える鋼材供給能力の拡大を図ります。

マルチパスウェイへの貢献

次世代製鋼プロセス実現により、これまでの電気炉操業で培ってきた特殊鋼のモノづくりの技術、知見をベースに、さらに高清浄度、高強度の鋼を実現するプロセス技術を盛り込み、部品開発につなげ、良品廉価なハガネで電動化対応はもちろん、マルチパスウェイで求められる小型化、軽量化といったお客様のニーズにしっかりと応えてまいります。

需要地変化への対応

インドのバルドマン スペシャルスチール社に対してこれまでの鋼材製造技術支援の継続に加え、インド国内およびASEANへの拡販活動の支援に取り組むことで、付加価値の高い日系メーカーの鋼材受注が拡大しています。今後は、これまでの取り組みを土台にインド国内の日系メーカーへのさらなる拡大を目指し、本格的な拡大フェーズへと移行していきます。

TOPICS

インド事業拡大に向けた戦略的連携強化

2019年から出資を行っているインドの特殊鋼メーカーであるバルドマン スペシャルスチール社に対し、第三者割当増資の引き受けによる追加出資を実施しました。これにより当社の株式保有割合は、これまでの11%と合わせて24%となり、同社は持分法適用会社となりました。また、第3期技術支援契約を締結し、品質改善や生産性向上に向けた支援を継続しています。

バルドマン スペシャルスチール社製特殊鋼材はお客様から高い評価を受けており、インド国内、およびASEAN（タイ、インドネシア、フィリピン）への供給も拡大しています。さらなるステップアップに向け、高品質製品のラインアップ拡充や営業力強化を進めています。

今後も拡大するインド国内市場に確実に貢献していくため、第3期技術支援を通じ、現状比30%以上の生産能力向上に取り組んでいます。これまで以上に良品廉価な鋼材をタイムリーに供給することで、お客様の現地調達化を支え、持続可能なインド社会の発展とグローバル競争力向上に貢献していきます。

バルドマン スペシャルスチール社との第3期技術支援契約締結

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

主な製品と特長

- エンジン部品：高い強度と耐久性を備える中核部品（クランクシャフトなど）
- 駆動・足回り部品：安全性と信頼性を支える機能部品（リングギヤなど）
- 電動化対応部品：次世代モビリティに貢献する鍛造品（e-Axle部品など）

鍛造品（エンジン部品）

リングギヤの高速自動鍛造ライン

鍛カンパニー
プレジデント
島本 巌

キタエル
鍛カンパニー

高精度な鍛造で高付加価値を生み出す

鍛カンパニーは、鋼カンパニーの特殊鋼を素材に、自動車の「走る・曲がる・止まる」を支える高品質な鍛造部品を提供しています。エンジン部品や駆動・足回り部品などを主力に、高精度な鍛造により切削工程や後加工の負荷を低減し、品質と生産性の両立を目指しています。主な顧客は自動車メーカーおよび主要部品サプライヤーであり、近年は電動化に対応した部品分野も展開しています。グループ全体では、素材製造から鍛造・加工までを一貫して担うことで付加価値を高め競争力強化を図り、安定した収益基盤の構築に貢献する中核事業として位置づけられています。

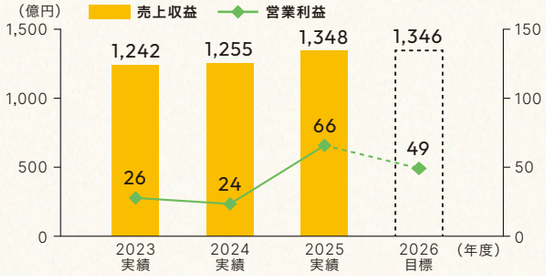
2025年度の実績

2025年度は、主要取引先である自動車メーカー向けを中心に数量が堅調に伸長し、売上収益は増加しました。生産性向上の取り組みに加え、改革を通じた構内外の物流改善が物流費低減に寄与したことから、カンパニーとして前年度比増益となり、過去最高益を更新しています。今後は電動化関連需要の取り込みや高付加価値製品の拡販を進めるとともに、市況変動リスクを踏まえた原価低減、設備効率改善を継続し、中長期的な収益力と事業基盤の一層の強化を図ります。引き続き変化に強い事業運営に取り組んでいきます。

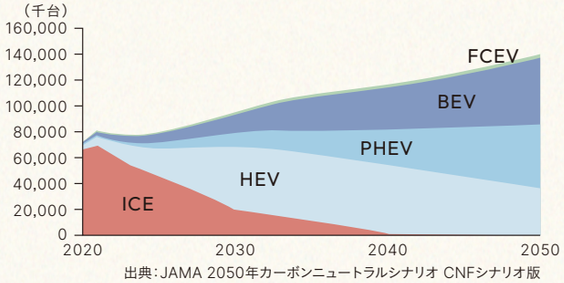
事業環境認識

鍛造品事業では、自動車市場の需要変動や競争環境の激化、原材料価格の変動などが主要なリスクとなっています。これに対し、顧客との継続的な取引関係の構築や、生産・供給体制の柔軟化、素材から加工までの一貫管理を通じて、品質と安定供給の確保に努めています。今後は、電動化の進展や環境規制の強化を成長機会と捉え、次世代モビリティ向け部品や高付加価値製品への対応を進めていくとともに、バルドマン スペシャルスチール社への技術支援によるインド進出で、グローバルサウスにおける事業の拡大を目指します。

■ 売上収益・営業利益



■ 世界新車販売構成（乗用車）



出典：JAMA 2050年カーボンニュートラルシナリオ CNFシナリオ版

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

TOPICS

良品廉価・安定供給による競争力強化

鍛カンパニーでは、中期経営計画に基づき、将来の市場環境や自動車産業の構造変化を見据えて営業・製造・開発を三位一体で推進しています。開発面では、電動化の進展や車両軽量化に対応するため、既存の鍛造技術や材料技術を基盤に、新形状・新用途部品の検討を進めるとともに、設計自由度の向上や機能集約による高付加価値化を図っています。設備面では、生産性向上と品質安定を目的に、老朽設備の更新や工程改善、自動化投資を計画的に進め、生産管理機能の強化を継続しています。加えて、製販一体となったフロアマネジメントを推進し、現場での迅速な状況把握と課題抽出、即応的な改善を可能とする事業基盤の強化を進めています。また、顧客との設計初期段階からの協業や、グループ内外との連携を通じ、技術提案力・対応力の向上にも注力しています。これらを通じ、品質・コスト・供給の総合力を高め、競争優位性の確立と持続的な成長を目指します。

強み

- 特殊鋼から鍛造・加工までを担う一貫した生産体制
- 高精度な鍛造技術による安定した品質と生産性
- 自動車メーカーおよび主要部品メーカーとの継続的な取引関係
- 電動化の進展に対応する鍛造技術の展開力

提供価値

鍛カンパニーは、高品質・高性能の鍛造部品を安定的に供給することで、自動車の安全性や耐久性、環境性能の向上に貢献しています。素材から加工までの一貫したモノづくりを通じて、社会インフラとしてのモビリティの進化と持続可能な社会の実現を支えています。

中期経営計画に伴う進捗と今後の取り組み

持続的成長を支える鍛造事業戦略

中期経営計画において鍛カンパニーは、素材から鍛造・加工までの一貫体制を強みに、持続的な成長と収益力の向上を目指しています。自動車市場の構造変化を見据え、電動化対応部品や軽量化・高機能化ニーズに応える製品を重点領域と位置づけるとともに、これまで培ってきた技術を活かした既存部品の高付加価値化を進めています。また、安定供給と品質競争力の強化を通じて主要顧客との関係深化を図り、将来の成長機会の確実な取り込みにつなげていきます。

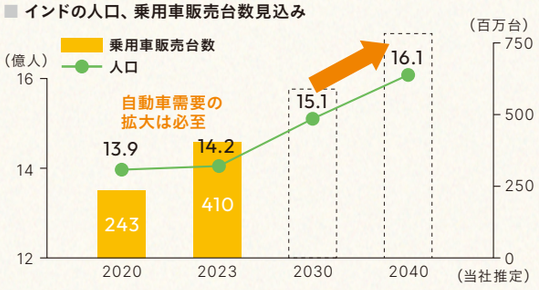
バルドマン スペシャルスチール社との鍛造技術支援契約を締結

マルチパスウェイへの貢献

鍛造品事業では、電動化の進展を見据え、内燃機関から電動化まで幅広いモビリティを支えるマルチパスウェイ戦略に貢献しています。既存技術を活かした高付加価値部品の提供と、新たな構造・要件への対応により、多様な顧客ニーズに応えています。

需要地変化への対応

グローバルサウス地域では、自動車需要の拡大を成長機会と捉え、2026年5月にバルドマン スペシャルスチール社と技術支援契約を締結し、当社の鍛造技術を活用した現地事業を進めています。現地ニーズに応じた製品・供給体制を整え、主要顧客との関係強化と中長期的な事業基盤の構築を目指しています。



AICHI STEEL REPORT 2026
愛知製鋼統合レポート2026

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

ステンレスカンパニー

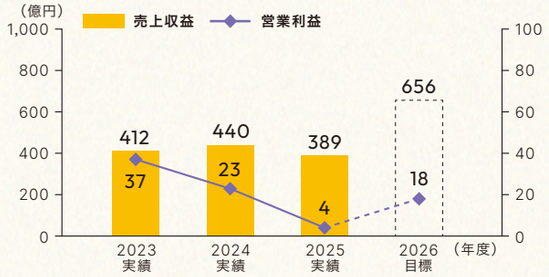
鋼材・エンジニアリングで社会インフラを支える

ステンレスカンパニーは、形鋼・平鋼・丸棒などのステンレス鋼材の製造・販売に加え、設計協力から工場製作、現場施工までを一貫して担うエンジニアリング事業を展開しています。鋼材供給にとどまらず、用途や使用条件に応じた技術提案を通じて、お客様の課題解決に寄与しています。老朽化する社会インフラの更新需要や、医薬品・食品・半導体、水素関連分野の成長を見据え、耐食性に優れたステンレス鋼と鋼材から構造物までを担う一貫対応力を強みに事業を拡大しています。

2025年度の実績

2025年度は、国内市況の回復遅れを背景に、ステンレス鋼需要全体が低調に推移しました。当社でも販売数量の伸び悩みに加え、原材料・エネルギーコストの高止まりが収益を圧迫した結果、売上収益および営業利益は前年を下回りました。製品構成の改善やコスト低減などの取り組みを進めたものの、市況影響を十分に吸収するには至りませんでした。今後は短期的な市況回復に依存せず、需要変動に耐えうる供給体制の構築と付加価値型案件への対応を進め、収益基盤の立て直しを図ります。

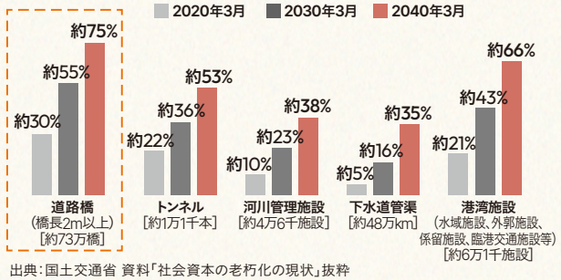
■ 売上収益・営業利益



事業環境認識

事業環境における主なリスクとして、ニッケルやクロムなど主要原材料価格や為替の変動による収益の下振れリスクが挙げられます。主要産出国の政策や需給動向の変化により原材料価格は大きく変動しており、収益性に影響を及ぼす要因となっています。当社では、相場変動を織り込んだ調達・在庫運営や、用途別・市場別の製品構成最適化により影響緩和に取り組んでいます。一方で、社会インフラ更新需要や水素・新エネルギー分野の拡大は成長機会と捉えています。将来需要に対応できる技術力と事業体制の強化を進めています。

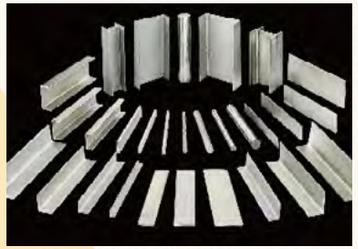
■ 建設後50年以上経過する社会資本の割合（2020年度算出）



出典：国土交通省 資料「社会資本の老朽化の現状」抜粋

主な製品と特長

- 多用途ニーズに対応するステンレス鋼材［形鋼・平鋼・丸棒・鉄筋］
- 設計協力・工場製作・現場施工を一貫して担うステンレス鋼構造物エンジニアリング力
- 水素・新エネルギー分野向け高機能ステンレス鋼材



多品種小ロット生産を実現

ステンレス形鋼 新本館階段

ステンレスカンパニー
プレジデント
深津 和也

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

強み

- ●国内初の熱間成形技術に基づく4,000種超の商品群を支えてきた商品開発力と製造技術力
- ●設計協力・工場製作・現場施工を一貫して担うステンレス鋼構造物エンジニアリング力
- ●インフラ、水素分野において積み上げてきた用途対応力と顧客評価
- ●需要変動に耐える高信頼の供給対応力と品質保証体制

提供価値

耐食性に優れたステンレス鋼材と設計協力・工場製作・現場施工を一貫して担うステンレス鋼構造物エンジニアリング対応により、社会インフラの長寿命化や維持管理負荷の低減に貢献しています。また、水素などの次世代エネルギー分野を支える素材・技術力を提供することで、脱炭素社会の実現に向けた安全・安心な社会インフラづくりに貢献しています。

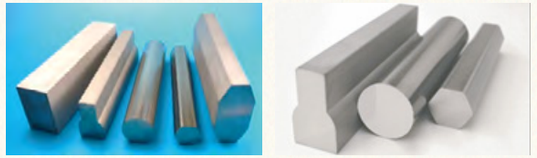
中期経営計画に伴う進捗と今後の取り組み

さらなる成長に向けた事業基盤強化

中期経営計画においてステンレスカンパニーは、需要の変動や競争環境の厳しさを前提に、将来の成長機会に備えるための事業基盤強化を重視しています。
ステンレス鋼材の安定供給を基盤に、設計協力・工場製作・現場施工を一貫して担うステンレス鋼構造物エンジニアリング力をさらに高め、用途や条件に応じた付加価値提供を推進します。
重点領域としては、社会インフラの更新分野、医薬品・食品・半導体分野の設備投資、水素・新エネルギー分野など、中長期的に成長が見込まれる市場に注力します。足元の市況回復に依存することなく、技術・体制の高度化を段階的に進めることで、持続的な事業成長を目指しています。

社会課題へのソリューション提供

既存技術の深化と品質・信頼性の向上を軸に、新技術・新商品の開発を進めています。国内初の熱間成形技術を起点に、多品種・多用途に対応してきた製造・エンジニアリングの知見を技術開発に反映し、将来の商品展開につながる基盤づくりを進めています。
2025年には、水素ステーション向け高圧水素用ステンレス鋼「AUS305-H2」を商品化しました。さらに、2026年には「AUS316L-H2」および「AUS305-H2」の冷間引抜材について、日本海事協会（ClassNK）の製造法承認を取得し、水素関連分野での展開拡大を進めています。



AUS305-H2冷間引抜材

TOPICS

ハイパーカミオカンデ向け 支持架構製作開始

2025年度の市況環境を前提とし、将来の競争力強化に向けた取り組みを積み上げました。技術・商品分野では、高圧水素環境に対応した商品ラインアップの拡充や製造法承認の取得を進め、次世代エネルギー分野における社会実装を見据えた実績を重ねています。
社会インフラ分野では、東京大学が主導する次世代超大型宇宙素粒子観測装置「ハイパーカミオカンデ」向けに、ステンレス製PMT※支持架構の製作を本格的に開始しました。本件はPMTを安全かつ高精度に配置する重要な構造体として、ステンレス鋼材メーカーとしての信頼性や構造物製作における技術力・実績が評価されたものです。本件を通じて、公共性・科学性の高い分野においても、ステンレス鋼材から鋼構造物までを担う一貫対応が有効に機能することを確認しました。
加えて、土木学会、コンクリート工学会、日本鋼構造協会などでの情報発信や技術交流、展示会出展を通じ、提案力向上にも取り組んでいます。これらの取り組みを通じ、将来の成長機会に備えた競争力強化を継続しています。

※PMT：光電子増倍管

水槽内が純水で満たされることから、構造部材には耐食性に優れるステンレス鋼が用いられる

（資料提供：東京大学宇宙線研究所）

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

スマートカンパニー
プレジデント
菅田 雅巳

主な製品と特長

- 電子部品：電動車用インバータ放熱部品
- 磁石：ネオジム系異方性ボンド磁石（マグファイン®）
- デンタル：歯科用磁性アタッチメント（マグフィット®）
- センサ：超小型・超高感度磁気センサ（MIセンサ）
- 鉄供給材：機能性肥料（鉄力あぐり®、鉄力あくあ®）

スマートカンパニーの製品群

スマートカンパニー

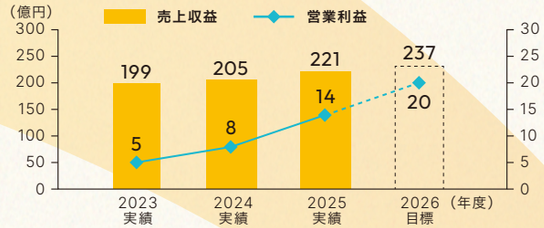
素材と応用技術で広がる事業展開

スマートカンパニーは5つの事業（電子部品、磁石、デンタル、センサ・金属繊維、鉄供給材）から構成されており、素材と加工を加えた応用製品を商材としています。自動車分野では、トヨタグループの素材・部品メーカーとして、①電動車の電力マネジメントには欠かせないインバータに用いられる放熱部品②高効率モータ用の強力なボンド磁石③物流効率化のための「MIセンサと磁気マーカを使った自動運転支援システム」を提供しています。非自動車分野でも、素材メーカーとして、産業機器、農業・医療など多岐にわたる分野でお客様のニーズにお応えしています。

2025年度の実績

2025年度は前年比で増収増益となりました。増収の要因としては、自動車の電動化進展などによる売上拡大が大きく寄与しました。また、増益の要因としては、売上増による数量効果と、IoTやDXなどの技術導入による生産性の向上および、TPSによる原価低減活動が寄与しました。2026年度は販売強化でさらなる増収増益を計画しています。

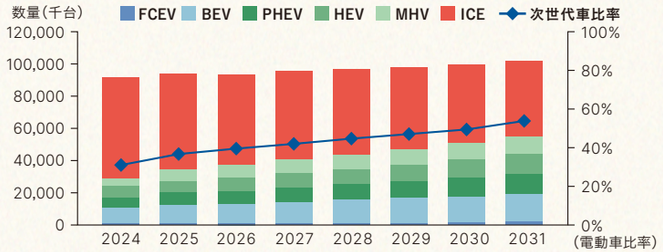
売上収益・営業利益



事業環境認識

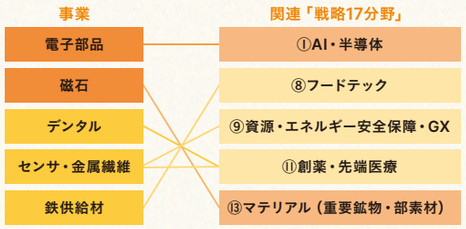
自動車は、HEVを含めPHEV、FCEV、BEVなど電動化への急激な転換が進みます。電動車の電力マネジメントに欠かせない放熱部品は、今後も需要の伸びが期待され、高出力なモータに不可欠な強い磁石のニーズも高まると考えられます。非自動車分野においても、日本政府が打ち出した「日本成長戦略」に掲げる、戦略17分野に関わる部品・素材に関しては、お客様ニーズの広がりが期待できます。

自動車の市場動向



出典：富士キメラ総研　2026エレクトロニクス実装ニューマテリアル便覧

事業と戦略17分野の関係



CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
23　2030年ビジョンと中期経営計画
24　経営戦略
30　資本戦略
31　知的資本戦略
34　事業戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
CHAPTER 6　会社データ

TOPICS

磁気マーカシステム「GMPS®」

当社の磁気マーカおよび磁気センサを用いた自動運転バスの実証実験が2018年度にJR東日本大船渡線のBRT専用道区間で開始しました。各種試験でその安全性が確認され、2024年3月には気仙沼線柳津駅～陸前横山駅間(4.8km)、2026年5月からは水尻川AP間(15.5km)まで延伸された専用道で、国内最長距離でのレベル4の自動運転走行が実施されました。今後は2028年までに一般道でのレベル4自動運転への適用が期待されています。

■ JR東日本 気仙沼線での自動運転社会実装

次世代鉄肥料による新領域展開

鉄供給材事業では、環境負荷を抑えつつ、農耕に適さないとされる不良土壌でのコメやトウモロコシの栽培を可能にする次世代鉄肥料「PDMA」の開発およびその実用的な施用法の開発、効果が表れるメカニズムの解明、アルカリ土壌での実証など、実用化につながる学術的な功績が評価され、第57回市村学術賞※1の功績賞を受賞しました。また「Nature Communications」※2にも掲載されたことにより、世の中に広く認知されるようになってきており、これを機に実証試験を拡大するとともに、商品化を目指していきたいと考えています。

※1：大学ならびに研究機関で行われた研究のうち、学術分野の進展に貢献し、実用化の可能性のある研究に功績のあった技術研究者またはグループに贈呈される賞
※2：Nature Researchによって発行されているオープンアクセスの学術雑誌で自然分野全般を扱い、掲載には高いレベルの学術的価値が求められる

強み

- 自動車分野では、トヨタグループのニーズにいち早く対応したフロントローディングが可能
- 需要地における複数拠点で安定供給を実現
- 素材とそれらを加工した応用製品の提供

提供価値

スマート5事業が持つ機能材料とその応用製品で「エネルギー」「安全・安心な社会インフラ」「健康な生活」「食料」の4つの価値創造領域で社会に貢献します。

中期経営計画の進捗と今後の取り組み

電動化・新規領域への事業拡大

自動車分野では、伸長する電動化市場の需要取り込みの備えとして、主力の岐阜工場に2020年から継続的な設備投資を実施し、生産能力を4倍に拡大しました。非自動車分野では、カンキツグリーニング病対策鉄供給材の海外販売や磁気マーカシステム「GMPS®」による構内物流における自動走行支援など新規領域での拡販を目指しています。

マルチパスウェイへの貢献

これまで培ってきた以下の技術・製品群により、トヨタグループ各社のマルチパスウェイに貢献してまいります。

① 精密プレス技術、表面処理技術に加え画像処理技術により、自動車部品としての品質を確保した「放熱部品」
② 熱処理技術、配向金型技術、一体成形技術による「中重希土フリー異方性ボンド磁石」

社会課題へのソリューション提供

磁石事業では、耐候性を高めたマグファイン®新製品の販売を2024年9月に開始しました。今年度からは、さらに形状自由度を高めた、薄く柔軟な磁石シート「マグファイン®シート」がラインアップに加わります。また、経済安全保障法に基づく、永久磁石の安定供給確保を図る計画の中で、輸出管理規制強化対象の中重希土類不使用かつ、高価なレアアースの量を半減させた省レアアース磁石の開発を進めております。

センサ事業では、非結晶金属繊維の量産技術を基盤とする高感度磁気センサを活用し、数十μmの微小な金属異物を高速に検知する検査技術を開発し、商品化を進めています。

■ 磁石の特長比較（概念図）

高感度磁気センサを用いた異物検査イメージ図

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
23 2030年ビジョンと中期経営計画
24 経営戦略
30 資本戦略
31 知的資本戦略
34 事業戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ

CHAPTER 5

ESG MANAGEMENT

ESG経営の実践

社会課題の解決と持続的成長の両立へ

2030年ビジョンにおけるESG経営の実践

当社は、2030年ビジョンの実現に向け、ESG経営を事業変革と価値創造の基盤として推進しています。素材・部品・システムまでを手掛ける強みを活かし、低炭素社会への貢献や資源循環の推進に取り組むとともに、電動車・インフラ・スマート分野での事業拡大を通じて社会課題の解決と持続的な成長を目指しています。

ESG経営の推進に当たっては、2030年ビジョンで掲げる「事業とモノづくり力の変革による収益力向上と社会価値創出」の考え方を基軸としています。「持続可能な地球環境への貢献」「事業の変革で豊かな社会を創造」「従業員の幸せと会社の発展」を重要な判断軸とし、事業ポートフォリオの変革や人材基盤の強化を進めることで、企業価値の向上につなげています。

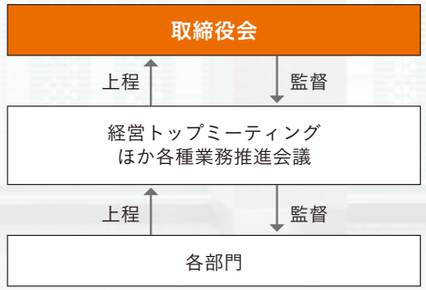
代表取締役社長
後藤 尚英

代表取締役会長
藤岡 高広

管理体制

2030年ビジョンの実現に向けて特定したマテリアリティを経営の中核に据え、全社的な管理体制のもとで推進しています。マテリアリティは、気候変動への対応、自動車産業の変革（CASE）への貢献、人材の多様性・安全確保、ガバナンスの強化など、事業環境の変化と社会要請を踏まえて特定し、経営戦略および2030年ビジョンと連動して設定しています。各重要課題には担当部門およびKPIを定め、進捗状況は定期的にモニタリングし、経営層が関与する会議体を通じてレビュー・改善が行われます。これにより、ESG課題を全社横断で管理し、事業活動と一体化した価値創造を継続的に高度化する体制を構築しています。

■ 管理体制



CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティの全体像

マテリアリティ	KPI(目標)	2025年度実績	主な取り組み	
気候変動	CO_2排出量削減率 ※2013年度比(2026年 35%、2030年 50%)	32.5%	●製造工程の効率化などによる徹底した省エネ活動の推進　●自社発電を含めた太陽光発電などのクリーンエネルギー活用の推進 ●次世代製鋼プロセス構築や水素活用など革新技術の開発	P.47
資源循環	副産物埋立量(2026年2,400t、2030年2,000t)	2,100t	●副産物(スラグ、ダスト、スケールなど)のリサイクル推進	P.49
環境保全	大気汚染物質排出量	SOx 1.10t、NOx 127t	●SOx・NOx排出の低水準維持の取り組み推進	P.50
	工場排水汚濁負荷量	COD 12.27t、 窒素 5.03t、リン 0.37t		
技術革新	特許出願数(50件/年)	53件	●「事業の変革で豊かな社会を創造」の実現に向け、事業戦略と一体化した研究開発の推進および早期事業化 ●AIなど高度情報技術・解析技術の向上と戦略的特許出願による開発基盤強化	P.33
多様性	女性管理職数(10名)	7名	●仕事とライフイベントを両立できる柔軟な勤務制度の整備 ●多様な従業員がモチベーション高く活躍できる職場環境、人事制度の整備・導入 ●職種別・階層別教育体系に基づくOff-JT教育の充実、経営戦略と連動したスキルアップ・能力開発への投資促進 ※教育時間は人事部主催の階層別教育・選抜教育を対象としています	P.51 P.52
働き方・人材育成	年次有給休暇取得日数(20日)	16.5日		
	1人当たりの残業時間[スタッフ系](10時間/月)	13.9時間/月		
	1人当たりの教育時間※	12.3時間		
人権	職種別研修での人権教育実施率 (100%)	100%	●「愛知製鋼グループ企業行動指針」に則った人権を尊重した事業活動　●従業員教育を通じた高い倫理観と人権意識の醸成 ●内部通報制度など人権保護体制の整備・強化	P.53
安全・健康	重大災害件数(0件)	0件	●安全性リスク評価に基づく災害を発生させない「場づくり」　●類似災害の撲滅に向けた再発防止の推進 ●心と体の健康維持・増進に向けた健康経営の推進	P.55
	傷病休業日数率(0.25%)	1.34%		
品質・生産	客先流出不具合件数(0件)	17件	●IATF16949認証取得を通じた品質マネジメントシステムのさらなる強化 ●クレームの真因追求強化による再発防止策の徹底 ●TPSをベースとした製品をタイムリーに安定供給できる生産基盤の構築	P.57
	粗鋼生産量	969千t		
	鍛造品生産量	243千t		
	電子部品生産量	52.8百万セット		
調達	グリーン調達ガイドライン周知率(100%)	100%	●「グリーン調達ガイドライン」に基づく取引先と連携した環境保全活動の推進(環境配慮製品の優先購入など) ●「パートナーシップ構築宣言」に基づく取引先との望ましい取引慣行(振興基準)の遵守	P.59
	下請法違反件数(0件)	0件		
地域共生	ボランティア活動参加率 (100%)	76%	●工場緑地の一部である「中新田緑地(約2万m^2)」における自然生態系の構築など生物多様性保全・自然共生活動の推進 ●社会貢献活動を通じた地域社会とのコミュニケーション活動	P.59
法令遵守	重大な法令違反(0件)	0件	●「愛知製鋼グループ企業行動指針」に基づく高い倫理観の共有　●研修・講演会などによる意識・知識の向上 ●違反を発生させない社内体質の継続的な強化	P.68
サイバーセキュリティ	サイバー攻撃による重大インシデント(0件)	0件	●トヨタグループ共通の「オールトヨタセキュリティガイドライン(ATSG)」「オールトヨタプラントセキュリティガイドライン(ATPSG)」などに基づいた、社内体制の整備・ルールの周知・教育・点検によるセキュリティ強化	P.68

特定プロセス

当社はマテリアリティの特定にあたり、これまでの社会課題への取り組みや実績を振り返るとともに、SDGsやグローバルな社会課題を踏まえ、多様なステークホルダーの要望や期待をもとに重要課題を整理しました。その後、優先順位付けと目標設定を行い、経営陣の議論を経て取締役会で承認しています。サーキュラーなモノづくり・環境・安全・人材に関するKPIを設定・管理し、重要課題の解決を通じて持続的な企業価値向上とサステナビリティの実現を目指しています。

活動の振り返り	社会課題の抽出	優先順位付け	経営レベルで承認
過去の活動、達成状況、課題などを振り返り	SDGsの17の目標/169のターゲットやグローバルでのトレンドを参考に、社会課題を網羅的に抽出	ステークホルダーの期待・要望、当社にとっての重要性から優先順位付け・目標を設定	経営陣での議論を経て、取締役会において審議・承認

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境(E)
51　社会(S)
60　ガバナンス(G)
CHAPTER 6　会社データ

Environment
環境

環境方針の詳細は
こちらからご確認ください。

環境マネジメント

2030年ビジョンの経営ミッションの一つである「環境に一番やさしい鉄屋」として社会貢献するため、2030年までに達成すべき目標を定め、その実現に向けて、「エコエネルギー」「エコプロダクション」「エコマネジメント」の三本柱を中心に取り組んでいます。

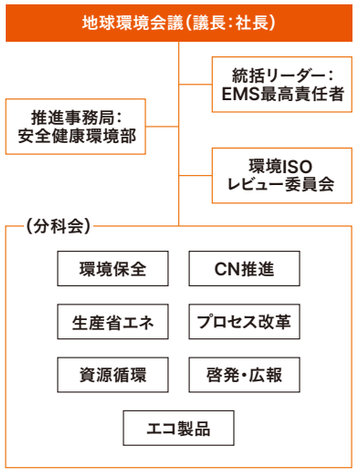
	取り組み	2030年度目標	2025年度実績
エコエネルギー	・エネルギー効率の追求　・製造プロセス改革 ・クリーンエネルギー導入	CO_2排出量：50%削減 （2013年度比）	32.2%削減
エコプロダクション	・エコ製品・エコ技術開発　・次世代インフラへの貢献 ・資源循環の追求	埋立処分量： 2,000t/年以下	2,100t
エコマネジメント	・環境責任の徹底　・自然・生物多様性保全 ・環境情報発信・開示	中新田環境指標種： 30種誘致	31種

推進体制

取締役会の監督の下、社長を議長とする「地球環境会議」を中心に環境マネジメントを推進しています。地球環境会議では全社の環境活動の進捗を確認し、下部組織の7つの分科会が専門的な取り組みを推進しています。また、グループ会社との連絡会を通じて情報や好事例を共有し、環境活動を推進しています。

グループ会社連絡会での活動の様子

■ 体制図

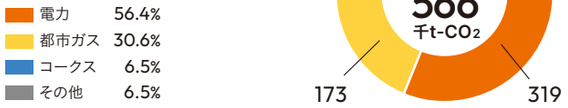


分科会	取り組み
環境保全	・異常・苦情の防止、生物多様性や緑地保全活動
CN推進	・CO_2に関する情報収集、戦略立案など
生産省エネ	・省エネ・生産効率向上などの改善
プロセス改革	・生産工程における革新的技術の開発など
資源循環	・再使用、廃棄物、原材料の再利用の取り組みなど
啓発・広報	・CN、SDGsなど活動推進に向けた社内外へのメッセージ発信
エコ製品	・環境貢献製品の開発など

エコエネルギー

当社のCO_2排出量の約9割は、鉄スクラップの溶解や鋼材加熱に使用する電力と都市ガスに由来します。2050年のカーボンニュートラル実現に向けたロードマップに基づき、これまで培った省エネ技術の深化、日常業務でのムダの徹底排除、製造プロセスの抜本的改善によるエネルギー削減を推進し、2025年度は149件の省エネ活動に取り組みました。また再生可能エネルギーについては、オンサイトPPA（3工場）に加え、オフサイトPPAの導入も2025年度から開始しました。

■ 2025年度CO_2排出量内訳
（愛知製鋼単体エネルギー起源のScope1+Scope2）



CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境（E）
51　社会（S）
60　ガバナンス（G）
CHAPTER 6　会社データ

マテリアリティ 気候変動

気候変動 ―TCFD提言に基づく情報開示―

会議内での主な付議事項・カーボンニュートラルに向けた取り組み、Scope別CO_2排出量などの詳細はこちらからご確認ください。

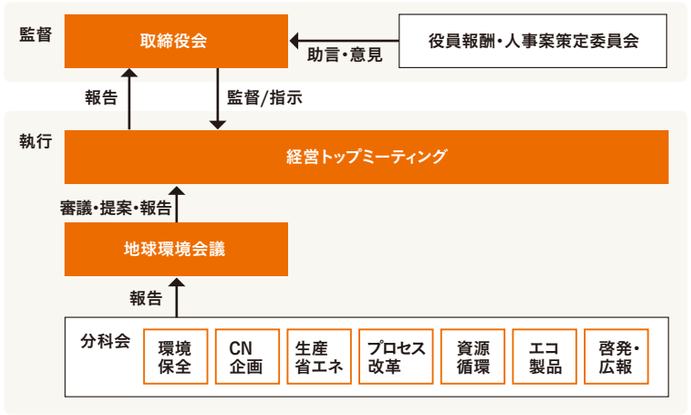
当社は、事業活動で発生するCO_2排出を重要な経営課題と捉え、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを加速しています。資源循環型企業として長年培ってきたスクラップ活用技術と知見を活かし、サプライチェーン全体の排出削減に貢献する製品・サービスの創出を進めています。2021年にはTCFD提言へ賛同し、ガバナンス・リスク管理・戦略・指標と目標の枠組みに基づき、気候変動リスクと機会を分析し、情報開示を行いました。また、①省エネの深化・追求 ②再生可能エネルギーの活用 ③脱炭素技術の開発・導入を柱としたロードマップに従い、2025年度は再エネ電力拡大、製品CFP算定(EPD取得)、水素ガス燃焼など国内外子会社を含むグループ全体で計画的にCO_2削減を推進しています。詳細はWebにて公開しています。

	2020	2030	2040	2050	削減目標(2013年度比)
①省エネの深化・追求	設備改善・操業改善による原単位低減				2030年 15%以上削減
	生産工程改革(ライン集約、工程省略)				2050年 35%削減
		次世代製鋼プロセスの構築			
②再生可能エネルギーの活用	自家消費型太陽光発電の導入				
		再エネ電力の導入(オンサイトPPA、オフサイトPPAなど)			
③脱炭素技術の開発・導入	燃料転換(重油→都市ガス)→水素燃料実証化→全社展開				2030年 35%以上削減
		合成メタンの導入			2050年 65%削減
			CO_2回収技術の導入		

ガバナンス

気候変動を含む経営に重大な影響を及ぼすリスク・機会への対応方針・事業戦略・取り組み状況は、経営における重要事項を審議する「経営トップミーティング」および「地球環境会議」で議論・審議しています。「取締役会」はその報告を受け、特に重要な事案を審議することで監督機能を果たしています。

■ 体制図



会議体	議長	開催頻度	サステナビリティ取り組みに関する役割
取締役会	会長	1回/月以上	執行業務の監督および重要事項の審議
経営トップミーティング	社長	2回/月	方針・戦略・執行状況の議論・審議
地球環境会議	社長	2回/年	気候変動や自然資本に関する戦略の実行や目標設定、進捗の確認

リスク管理

リスク管理全般は下記のプロセスで特定、評価、監督を実施しています。

■ リスク管理プロセス

抽出	事業部門・機能部門	業態、事業特性および社会状況から気候変動を含むリスクを抽出
特定・評価	地球環境会議・設備投資会議・生産会議など	影響度・発生頻度・時間軸などから経営に重大な影響を及ぼすリスクを特定
対応策	経営トップミーティング	重大リスクへの対応策を立案、そのための管理指標を設定し経営計画に落とし込み
監督	取締役会	経営計画は取締役会で審議、定期的に執行状況と管理指標の進捗を確認することで監督

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

カーボンニュートラルに向けた戦略

当社は、国際エネルギー機関（IEA）および気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の示す「1.5℃」と「4℃」の2つの将来シナリオを用いて2030年の社会を想定し、事業に影響を及ぼすリスクと機会を分析しました。

■ 主なリスク・機会と対応の方向性（一部抜粋）

シナリオ	気候関連事象	当社への影響		対応の方向性
1.5℃	自動車産業の大変革 ・電動化 ・自動運転	リスク 中	・電動化の進展による特殊鋼需要の減少および鍛造品などの部品需要減少	▶電動車における特殊鋼、鍛造品需要の捕捉による事業維持
		機会 大	・電動車向け材料・製品の需要増加 ・自動運転市場の拡大	▶高機能・高付加価値な材料・製品の開発（次世代e-Axle部品など） ▶磁気マーカシステム「GMPS®」の普及拡大
	社会の脱炭素要請の高まり・電炉鋼需要など	機会 中	・CO_2低排出・リサイクル性に優れる電炉鋼需要の増加	▶多様化する顧客ニーズに応える高品質・高機能な製品開発と安定供給体制の構築
	カーボンプライシング導入 ・炭素税など	リスク 大	・化石燃料の使用に伴う操業コスト増加 ・再生可能エネルギー価格上昇による操業コスト増加	▶省エネ生産技術の開発や高効率設備の導入検討 ▶自家消費型太陽光発電などでの再生可能エネルギー導入・拡大
	原料・諸資材の供給制約	リスク 中	・鉄スクラップ需要増に伴う供給不足・品質低下・価格高騰 ・希少金属・希土類の調達不安定化	▶顧客と連携した循環スキームの増強・拡大、低品位スクラップ活用技術の確立 ▶調達マルチソース化などサプライチェーン管理の充実
4℃	自然災害 ・激甚化・頻発化など	リスク 中	・自社拠点被害、サプライチェーン寸断による操業停止	▶継続的なBCP対策、サプライチェーン強靭化による影響最小化
	農作物の収穫減・品質低下	機会 大	・アルカリ性土壌での穀物の品質劣化を防止する次世代肥料の需要増加	▶次世代肥料「PDMA」の早期実用化、全世界での普及拡大により食料不足の課題対応に貢献

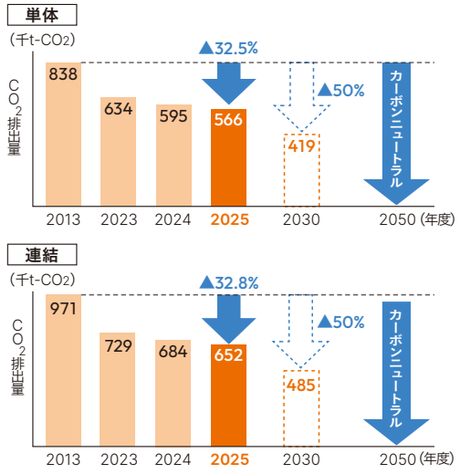
【影響度の定義】
大：数十億円以上の規模の収益への影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会　　中：数億円規模の収益への影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会
※ 現時点で当社想定に基づいて評価したもので、今後の状況に応じて変化します。

指標と目標

地球保護に貢献する製品についての詳細はこちらからご確認ください。

当社は事業活動によるCO_2排出量を2030年度までに2013年度比50%削減し、2050年度にはカーボンニュートラル達成を目標として、脱炭素社会実現への貢献に向けて取り組んでいます。生産工程における技術開発の推進や全員参加による徹底した省エネ活動に加え、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの導入拡大など、CO_2排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進しています。2025年度は単体で2013年度比32.5%削減、連結で32.8%削減となり、着実に成果を上げています。

■ Scope1・2



■ Scope3 単体

	カテゴリ	2025年度
1	購入した製品・サービス	868
2	資本財	31
3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	120
4	輸送、配送（上流）	34
5	事業から出る廃棄物	9
6	出張	0
7	雇用者の通勤	3
8	リース資産（上流）	0
9	輸送、配送（下流）	-
10	販売した製品の加工	-
11	販売した製品の使用	0
12	販売した製品の廃棄	9
13	リース資産（下流）	0
14	フランチャイズ	0
15	投資	0
	合計	1,074

取り組み

地球環境保護に貢献する製品

次世代e-Axle部品

磁気マーカシステム「GMPS®」

次世代鉄肥料「PDMA」

取り組み

再生可能エネルギーの活用

オフサイト型バーチャルPPAサービスを通じ、2025年7月よりバイオマス発電由来の再エネ電力、そして2026年4月より陸上風力発電由来の再エネ電力の活用を開始しました。これにより当社電力使用量の約20%を再生可能エネルギーとする構成となり、年間約80,000トンのCO_2削減に貢献する見込みです。今後もカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速していきます。

十三湖風力発電所

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境（E）
51　社会（S）
60　ガバナンス（G）
CHAPTER 6　会社データ

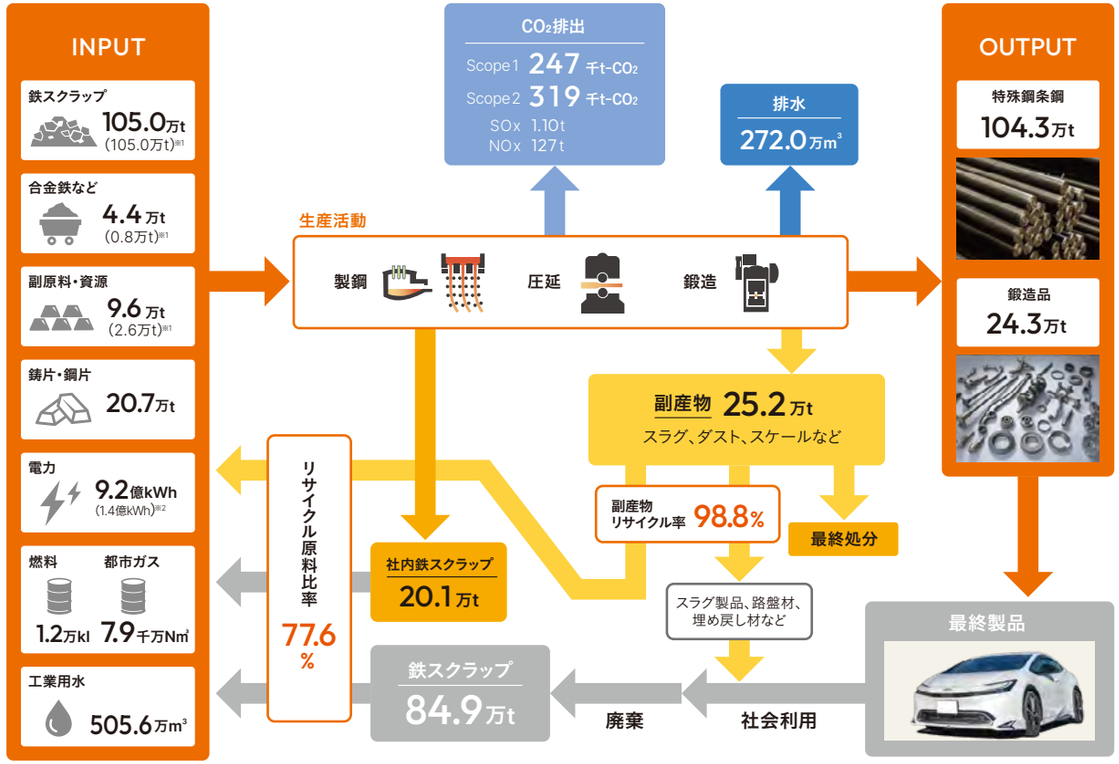
マテリアリティ 資源循環

資源循環

資源循環の取り組みなどの詳細はこちらからご確認ください。

エコプロダクション

当社は自動車やインフラの解体などから発生する鉄スクラップを高品質な特殊鋼製品や自動車部品などに再生することで鉄資源の循環と経済価値の両立を実現している資源循環型企業です。資源やエネルギーの効率的な利用により、資源の投入量や消費量を抑えつつ、製品・部品の再使用、廃棄物・原材料の再利用の取り組みをさらに加速させることで、循環経済（サーキュラーエコノミー）への移行を目指します。

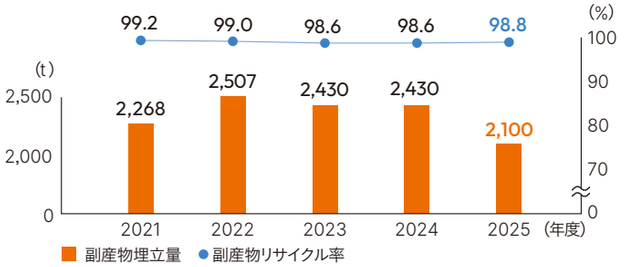


※1（ ）内はリサイクル原料　※2（ ）内は再生可能エネルギー由来の電力量

副産物リサイクル率向上への取り組み

当社は、製鋼工程で発生する副産物の資源循環を推進しています。埋立処理していた副産物の有効利用を進めた結果、現在ではリサイクル率98%以上を維持しています。電気炉で発生するスラグは主に道路用路盤材として再利用、ダストは有価金属を回収するためにリサイクル会社に処理を委託しています。また、製鋼工程で使用済みとなったレンガ系廃材は選別・破砕を促進し、再び電気炉で資材として活用しています。さらに2025年度には分別が難しい混合副産物について、電気炉の資材として活用する技術開発を行っており、2030年度に埋立量2000トン/年以下、2050年度ゼロを目指します。

副産物 埋立量/リサイクル率



サーキュラーエコノミーへの取り組み

当社は、自動車用材料、部品およびサプライチェーン全体の連携によりサーキュラーエコノミーの健全な発展、新たな価値創造および地球環境にやさしい持続可能なモノづくりの推進を目的とし、一般社団法人Circular Coreに参画しています。本法人では、自動車用材料、部品およびサプライチェーン全体のサーキュラーエコノミーの市場調査、最新の技術動向やビジネスに関する調査/仮説立案・実証および内外関係機関などとの交流や協力などの活動を積極的に行っています。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティ 環境保全

生物多様性

生物多様性の取り組みなどの詳細は
こちらからご確認ください。

エコマネジメント

当社は資源循環型企業として、鉄資源の循環と経済価値を両立させたモノづくりを行っています。その事業活動においては、常に天然資源や水などの生物多様性の恵みを受けています。一方で、スクラップの溶解や鋼材の加熱などによるCO_2排出や排水が生物多様性に影響を与えています。生物多様性への依存と影響の両面を認識し、「愛知製鋼グループ生物多様性方針」に基づき、生物多様性の保全と自然資本の持続的な利用の両立を図りながら、持続可能な社会の実現に貢献します。

生物多様性保全の取り組み

2012年度から、知多工場に隣接する中新田緑地において「カブトムシのすむ森づくり」を推進しています。50種の指標種が集まる環境整備を進めることで、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みを進めています。また、多様なステークホルダーと連携し、中新田緑地に生息する生物のモニタリングを継続することで、生物多様性保全の効果を確認・評価し、その結果を自然環境の維持・改善に活用しています。また、2025年度には、東海市が主催する「東海市エコスクール」に初めて参画し、中新田緑地の取り組みを広く発信しました。

東海市エコスクールにおける中新田緑地での自然観察と参加者の集合写真

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づいた情報開示

生物多様性や水資源への影響は地域ごとに異なることから、地域特性を踏まえた取り組みが求められます。当社はTNFD提言に賛同し、2026年4月にTNFD Adopter※として登録しました。当社グループの事業活動が自然に与える影響と、自然資本の損失に伴うリスクおよび機会について分析・評価を実施し、その結果をホームページで開示しています。分析結果に基づき、特定した課題への対応を着実に進めるとともに、生物多様性の保全と自然との共生に取り組んでまいります。

※ TNFD Adopter：TNFDが提唱する枠組みに沿った情報開示を行う意思を表明した企業・団体

〈リスク・機会の特定結果〉

自然資本への重要な依存・影響に関する評価結果から、それらに起因するリスク・機会を特定しました。

リスク機会	分類	概要	対応
物理リスク	慢性	水不足に伴う操業停止により収益が減少する	処理水の再利用による水資源の有効活用 BCP体制の構築および強化
移行リスク	政策・規制	環境規制強化により設備投資コストが増加する	規制基準より厳しい自主基準での徹底的な排水管理
	市場/評判	生態系に対する悪影響(汚染など)を与える、あるいは排出規制を遵守できないことにより企業価値が低下する	
機会	製品とサービス／市場	環境負荷の低い製品・サービスの開発や需要拡大により、低炭素製品やリサイクル製品の需要が増加し、ビジネス機会が拡大する	環境負荷の低い製品の開発 CG病対策・アルカリ土壌改善鉄供給材の開発
	生態系の保全と再生	自然保全への取り組みを推進することにより、地域住民をはじめとするステークホルダーからの企業評価が向上する	自然保全の活動(知多半島グリーンベルト、水資源となる森林の育成、竹林整備)

〈優先地域特定の結果〉

当社グループは9拠点を優先地域とし、その中でも活動量や過去の実績を踏まえ、「愛知製鋼知多地区」に重点的に取り組みます。一方、他の8拠点は、継続的にモニタリングし、必要に応じて再評価・対応を行っていきます。

〈優先地域〉

国内拠点(3)	・愛知製鋼知多地区　・近江鉱業　・アイチ テクノメタル フカウミ
海外拠点(6)	・アイチフォージタイランド(AFT)　・アイチフォージングインドネシア(AFI)
	・愛知製鋼シリコンバレー事務所　・上海愛知鍛造有限公司(SAFC)
	・愛知磁石科技(平湖)有限公司(AMT)　・浙江愛智機電有限公司(AME)

〈目標〉

カテゴリ	項目	範囲	目標年度	内容
資源利用	水資源の効率的利用	知多地区	—	水循環量を把握し、循環率目標を設定
	副産物埋立量とリサイクル率	単体	2030	埋立量2,000t以下、リサイクル率98%以上
汚染除去	排水汚染	連結	2030	異常苦情ゼロ
	大気汚染			

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境(E)
51　社会(S)
60　ガバナンス(G)
CHAPTER 6　会社データ

SOCIAL
社会

マテリアリティ 多様性

シニア・障がい者の活躍に向けた取り組みなどの詳細はこちらからご確認ください。

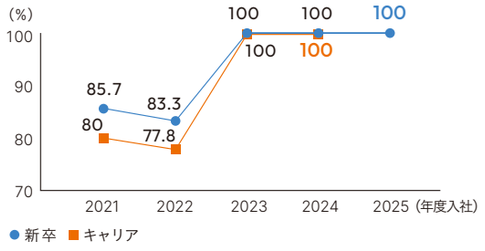
ダイバーシティ&インクルージョン

多様な価値観・能力・経験を持った従業員が、互いに認め合い、相互研鑽して能力を発揮することが、新たな価値創出につながると考えています。そのための人材確保・育成や社内環境整備に取り組んでいます。

採用の多様化

不確実性が高まる事業環境において、社会課題の解決と持続的な企業価値向上には、高度な専門性と多様な経験を備えた人材の確保が不可欠です。当社は新卒採用を継続しつつ、DX領域や研究開発など重点分野でキャリア採用を強化し、社外の知見を取り込み競争力向上につなげています。今後も戦略と連動した計画的な採用と活躍環境の整備を通じ、変化に強い組織基盤の構築を目指します。

■ 新卒・キャリア採用者 2025年4月在籍率



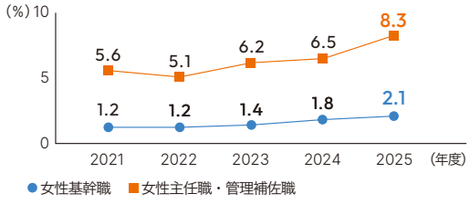
女性活躍の推進

当社は、多様な視点や価値観を経営に取り込むことが持続的な企業価値向上につながるとの考えのもと、女性の活躍推進に取り組んでいます。研修やキャリア支援、上司との対話を通じて主体的な成長を後押しするとともに、ロールモデルの可視化や登用を進め、女性一人ひとりが長期的な視点でキャリアを築き、経営や現場の中核人材として活躍できる環境づくりを推進しています。

■ 男女賃金差異

	2025年度
全従業員	68.7%
正社員	70.5%
パート・期間社員	67.3%

■ 女性基幹職／女性主任職・管理補佐職比率推移



VOICE

総合企画部商品・技術企画室室長
金田 祥江

新設された商品・技術企画室を任され、長年培ってきた材料試験の専門性を基盤に開発支援に取り組んでいます。管理職は責任が大きくなる分、自分の意見や考えを反映できる場面が広がり、やりがいがあります。これからキャリアを築く皆さんには、軸となる強みを自ら育て、プロ人材としての基盤を築き、どのような環境でも対応できる力を身につけてほしいです。

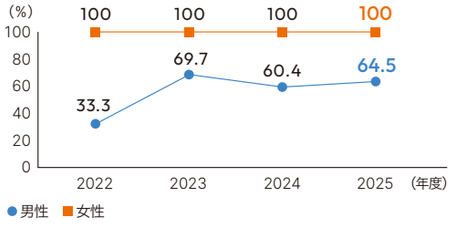
柔軟な働き方、休み方の実現

社員一人ひとりが多様な事情やライフステージに応じて安心して働き続けることは、組織の持続性や成長の基盤です。当社は性別や職種を問わず柔軟な働き方を推進し、育児・介護を支援する「ナイスファミリー制度」や「コアタイムのないフレックスタイム制度」「在宅勤務制度」を整備。上司・職場の理解を促す意識啓発にも取り組み、誰もが制度を利用しやすい職場風土の醸成に努めています。

■ 柔軟な働き方推進に対する取り組み

●ナイスファミリー制度 ●フレックスタイム制度 ●在宅勤務制度

■ 男女別の育児休業取得率



マテリアリティ 働き方・人材育成

人材育成

人材育成の取り組み
などの詳細は
こちらからご確認ください。

「伝承」「感謝」「創造」をキーワードとする愛知製鋼グループの従業員全員が持つべき普遍的な価値観である「Aichi Way」を実践し、
どのような環境でも必要とされる「基礎力」と各々の職務で必要な「専門性」を高め、主体的に考え行動できる人材の育成に取り組んでいます。

基礎力と専門性の強化

当社は2030年ビジョンの一つとして「人材育成ビジョン」を定めています。「素材でモノづくりの可能性を広げる会社」として、これからもお客様から選ばれ続けるためには、世の中の変化に柔軟に対応できる力の向上が必要と考え、「基礎力」と「専門性」の両面から人材の育成・確保に取り組んでいます。モノづくり企業として長年培ってきた「技能」と「問題解決力」、「自工程完結」など、変化に即応できる力を「基礎力」と位置づけ、強化を図るとともに、それぞれが業務を通じて必要な「専門性」を高めることを重点施策としています。

幹部人材育成の取り組み

将来の経営を担う人材の確保に向け、計画的かつ継続的な育成を実施しています。経営役員自らが講師となり、候補者の自覚を促すマインドセットを重視し、全社視点で考え行動できるマネジメント力とリーダーシップを養成。併せて、より高い職責に求められる胆力・視野・スピード感を磨く教育を行っています。

問題解決力・自工程完結

「問題解決力」は、「職場でのOJT」を通して身につけることを基本とし、その効果を「集合研修」で高めるという考え方のもと、研修体系の充実を図ってきました。各種研修では、OJTとOff-JTの相乗効果を目的に、管理・監督者が後進を指導することや、参加者の意識を高めるために経営トップが自らの経験なども交えて講話するなど、研修の効果を高めるための工夫をしています。加えて、「自工程完結」教育を役職者・入社2年目の総合事技職社員など、幅広い階層向けに実施しています。業務改善意識や論理的思考の定着を図り、仕事の質を高めるとともに、その論理的思考は業務のデジタル化などにも活かしています。

デジタルリテラシー教育

当社では、競争力の維持・向上に向けて、スマートファクトリー化に加え、業務や組織、企業文化・風土の変革を実現するDX推進が重要であると考えています。その中核となるDX人材の育成については、段階的な取り組みを進めています。2022～2024年度は、Eラーニングによる基礎教育に加え、DX体験型展示会を3回、生成AI活用事例コンテストを2回開催し、社員の意識醸成とDX・AIへの理解促進に取り組みました。こうした活動により土壌づくりが進んだことから、2025年度は実務への適用・定着を重視した人材育成へと発展させています。Teams、Copilot、RPA、VBAなどのデジタルツール教育を実施し、職場単位で業務改善テーマを設定・実践することで、業務プロセスのデジタル化を推進しています。今後も職場での実践を積み重ね、デジタル技術を活用して自律的に業務改革や生産性向上を推進できる人材の育成を進めてまいります。

DX展示会の様子

生成AI出前教育

マテリアリティ 人権

人権尊重の取り組み

人権尊重の取り組み
などの詳細は
こちらからご確認ください。

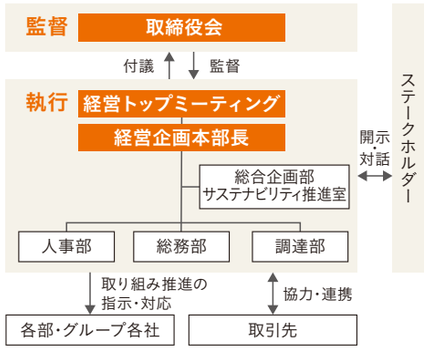
愛知製鋼グループ
人権方針はこちらから
ご確認ください。

持続可能な社会の実現に向け、企業には事業活動を通じた人権尊重が強く求められています。当社は、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーと真摯に向き合い、事業に関わる人々の人権を尊重することで、社会から信頼され、選ばれ続ける企業であることを目指しています。こうした考えのもと、「人を大切にする経営」を体現する共通の価値観として、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に基づき、2023年3月に愛知製鋼グループ人権方針を制定しました。本方針は、グループ全役員・従業員の行動指針であると同時に、サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーと共有する指針です。

推進体制

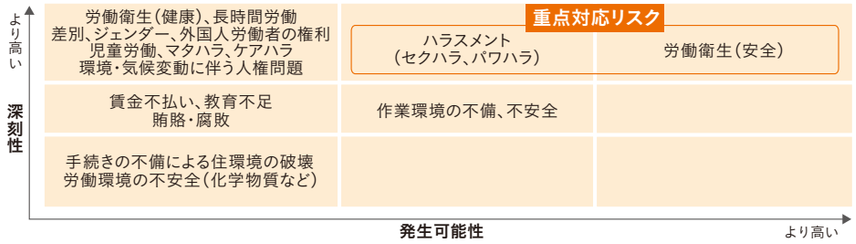
経営企画本部長を統括責任者とし、関係部門が連携して人権施策を推進しています。活動計画や各部門の取り組み、社会動向は経営トップへ報告し、取締役会が監督しています。「人を大切にする経営」の浸透を目的とした教育・啓発を継続し、2025年度は海外グループ会社にも拡大しました。コンプライアンス意識調査などで人権に対する意識を確認しながら、グループ全体で人権尊重を実践しています。

■ 推進体制図



人権デューデリジェンス

事業活動に伴う人権リスクに対応するため、国内グループ会社や主要取引先、社内からの情報をもとに、愛知製鋼グループの人権リスクをマッピングし、重要課題の特定と防止・軽減策を決定しました。2026年4月には重点対応リスクに取り組む旨を人権方針に織り込みました。引き続きサプライチェーン全体での人権リスクの低減に努めていきます。



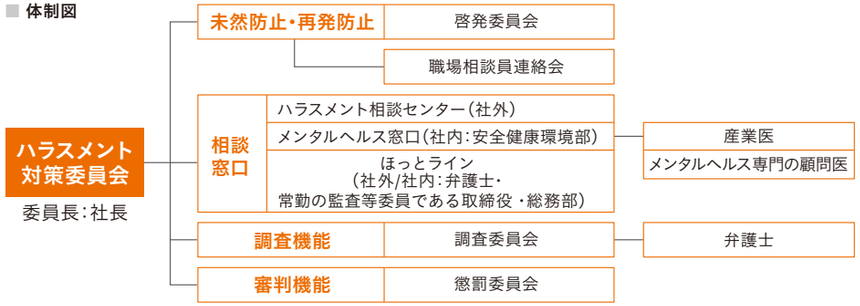
救済メカニズム

当社は、社内外に人権に関する相談・救済窓口を設置しています。当社ホームページでは、立場を問わず誰もが人権について相談できる問い合わせ先を設けており、2025年度には利便性向上を目的として、あらゆる言語で相談可能な多言語対応を実施しました。また、外国人従業員が日本での仕事や生活に関する相談を多言語で行える「JP-MIRAIアシスト」を、外国人労働者本人に限らず、その上司や職場の同僚に対しても周知するなど、相談体制の周辺環境も含めた支援体制の強化を進めています。

ハラスメント

健全で働きやすい職場環境の確保に向け、ハラスメント防止を重要な経営課題の一つと位置づけ、労使一体となってハラスメントのない職場づくりを推進しています。「愛知製鋼ハラスメントガイドライン」を策定し、全役員・従業員を対象とした教育を継続的に実施するとともに、社内外の相談窓口や職場相談員を設置し、未然防止と早期対応に取り組んでいます。2025年度は26件の相談・通報が寄せられ、労使で構成する調査委員会が迅速に事実確認を行い、適切な対応および再発防止策を講じました。

■ 体制図



CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

リスクマネジメント

信頼を支える経営基盤の強化

当社のリスクマネジメントは、単なる「守り」ではなく、事業活動を通じてすべてのステークホルダーからの信頼を継続的に高めるための経営基盤づくりであると位置づけています。安全・品質・環境・設備を万全な状態に保つことは、従業員の安全・安心のみならず、安定した製品・サービスの提供や社会的責任の遂行につながる重要な取り組みです。これらの基盤が確かなものであってこそ、当社は変革に挑み、新たな価値を創出することができます。私たちは、現場における「小さな変化や違和感」を重要な兆候として捉え、迅速かつ適切に対応することで、問題の発生を未然に防ぎ、事業の持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

リスクマネジメント本部長
木原 一馬

安全・健康の確保

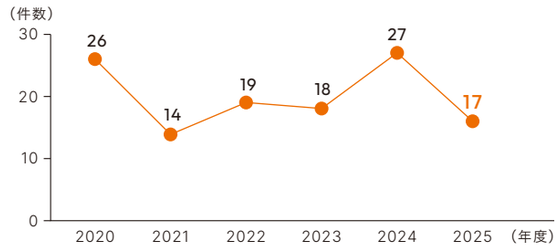
従業員の安全と健康は、すべての事業活動の基盤です。現場や職場における「小さな変化や違和感」（作業環境の変化、設備の異音、体調や心理面の不調など）を早期に共有し、迅速に対応することで、災害や健康障害の未然防止を図ります。安心して働ける職場環境を維持することにより、安定した事業運営と社会からの信頼確保に貢献します。

KY（危険予知）ミーティング

品質・生産の安定

製品・サービスの品質と安定供給は、顧客および社会に対する重要な責任です。品質や生産に影響を及ぼす「小さな変化や違和感」（品質のばらつき、工程条件の変動、設備稼働の不安定さなど）を早期に捉え、部門間で共有し迅速に対応することで、トラブルの未然防止と安定操業を実現し、信頼性の高い価値提供を継続します。

客先流出不具合件数



環境・設備の強化

環境への配慮と設備の信頼性確保は、持続可能な成長に欠かせない要素です。環境対応や設備運用における「小さな変化や違和感」（エネルギー使用量の変化、設備劣化の兆候、規制動向とのズレなど）を的確に捉え、計画的な改善と投資を進めることで、環境負荷の低減と安定した生産基盤を両立し、すべてのステークホルダーの期待に応えていきます。

太陽光パネル（東浦工場）

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティ 安全・健康

安全

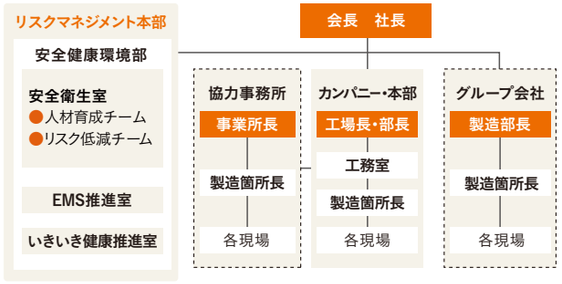
安全の取り組みなどの詳細はこちらからご確認ください。

当社グループは、「安全はすべてに優先する」という基本認識のもと、安全衛生基本理念に基づき、構内で働くすべての人が安全・安心に働ける職場環境の実現に取り組んでいます。その実践を通じて、「安全文化を有した企業」への変革を目指しています。また、「災害ゼロ」の達成に向けて、安全マネジメント、本質安全設計、安全人間づくりの三本柱を軸に、継続的な安全活動を推進しています。

推進体制

安全と品質は、付加価値を生むための基盤であるとの認識に基づき、リスクマネジメント本部を全社の牽引役として、全社の活動を推進しています。安全は安全健康環境部を中心に、「すべての災害・事故はゼロにできる」という信念のもと、全社方針をカンパニー・本部、グループ会社に加え協力事業所とも共有することで、構内で共に働く人々が、安全・安心かつ健康的に働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

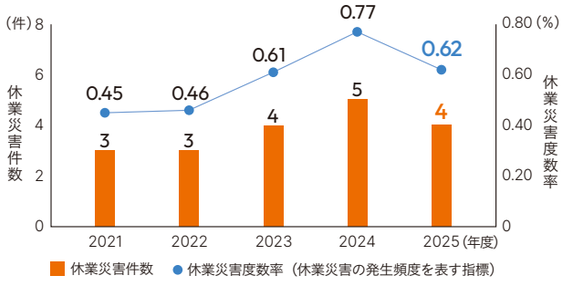
■ 推進体制図



労働災害の防止

当社では労働災害ゼロに向け、リスクアセスメントを実施しています。特に重大および重篤な災害につながるハイリスク作業に対しては、原因を取り除きリスクを低減する本質安全化による改善を計画的に実施することで、未然防止に努めています。また全労働災害に対して、発生した真因を背景も含めてを明らかにしたうえで、当社グループおよび協力事業所へ周知することで再発防止に努めています。

■ 休業災害件数・休業災害度数率



2025年度の主な取り組み

安全最優先の職場づくりを基本方針とし、製造部門の管理者を中心に「現地現物改善提案会」を通じて手順を遵守しやすい環境の整備を推進しています。また、動画を活用した作業手順の見える化で手順の誤認防止やリスクアセスメントに基づくハイリスク作業低減に取り組んでいます。

■「現地現物改善提案会」の様子

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境(E)
51　社会(S)
60　ガバナンス(G)
CHAPTER 6　会社データ

マテリアリティ 安全・健康

健康

当社は創業以来、人を大切にする経営を実践してきました。それは、従業員が心身ともに健康で活動的な生活を送り、「価値ある人生」と「従業員・家族の幸せ」を実現し、社会への価値提供につなげることです。「従業員の安全・健康」を重要課題と位置づけ、心身の健康保持・増進に努め、人にやさしい職場づくりを推進しています。

健康の取り組みなどの詳細はこちらからご確認ください。

健康宣言

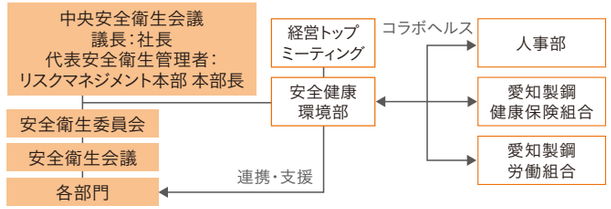
素材づくりを通じて社会を支え、世の中に必要とされ続ける存在であり続けます。そのために、健康を企業の力とし、かけがえのない財産である従業員を大切にする経営を推進してまいります。

1. 「人の健康」を何よりも大切にし、社員とその家族の健康寿命の延伸に取り組みます。
2. 危険のない安全な職場を目指し、心身ともに健やかに働き続けられる環境を育みます。
3. 社員一人ひとりが互いに健康にも関心を持ち、助け合い、家族のように温かく思いやる「笑顔あふれる会社」を目指します。

推進体制

健康経営は経営戦略の柱の一つと考え、人事部、安全健康環境部を中心に、健康保険組合・労働組合とも連携し、継続的に改善を行っています。社長が議長の中央安全衛生会議に計画・結果を報告し、重要施策は必要に応じて経営トップミーティングに上程し承認を得て、職場・従業員に展開しています。各職場の安全衛生委員会ではより具体的な施策や取り組みについて、現場との直接的な意見交換を行っています。

■ 体制図



生活習慣病予防

従業員の健康意識向上と行動変容を目的に「健康チャレンジ8」を推進しています。体重管理、食事、運動、睡眠、ストレスなど8つの健康習慣をテーマに、社員食堂での健康メニュー提供や職場対抗ウォーキング、エクササイズ教室など、楽しみながら参加できる施策を展開しています。2024年5月からは敷地内全面禁煙を実施し、禁煙支援と併せて健康増進を推進しています。さらに、40歳以上を対象とした体力測定、健康保険組合と連携した女性がん検診や女性の健康に関するEラーニングなどを行い、従業員の健康づくりに積極的に取り組んでいます。

メンタルヘルス

メンタル相談窓口の設置や一般従業員・管理監督者への教育、精神科顧問医による対応を通じて、メンタル不調の未然防止と早期発見・ケアに取り組んでいます。年1回のストレスチェックにより高ストレス者や高リスク職場を支援し、心の健康づくりを推進しています。こうした取り組みのなかで、専任スタッフが本人や上司からの相談に対応するとともに、2022年度には復職支援プログラムを刷新し、職場と連携した円滑な復職を支援しています。

健康経営における各種指標

当社は、従業員が生き生きと働ける職場づくりを目指し、健康診断結果や高ストレス者数などの指標を活用して健康課題の可視化と改善に取り組んでいます。健康診断後の事後措置として、二次健康診断や労災二次健診の受診勧奨、保健指導など、健康リスクに応じた支援を実施しています。また、エンゲージメント調査やSPQ検査※1を活用し、心身の健康と働きがいを総合的に把握しています。これらを基盤に、健康を中期経営計画の重要テーマと位置づけ、定量目標によるPDCAを推進しています。さらに、生活習慣病予防とメンタルヘルスを重点に、会社・健康保険組合・労働組合が連携したコラボヘルスを展開し、2026年まで9年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

■ 健康経営における各種指標

項目		2023年度	2024年度	2025年度
プレゼンティーズム※2による生産性損失割合		14.2%	14.8%	17.6%
定期健康診断受診率		100%	100%	100%
ストレスチェック受検率		99.5%	98.5%	97.5%
健康診断の問診票の集計結果（喫煙率や運動習慣者率など）	適正体重（BMI18.5以上25未満）	63.8%	61.6%	61.8%
	朝食を毎日食べる	80.7%	80.6%	81.6%
	禁煙している（吸わない）	70.2%	71.3%	70.9%
	一日30分以上の運動を週1回以上	38.9%	41.0%	42.1%
ストレスチェックの集計結果（高ストレス者率など）		8.6%	8.6%	9.3%

※1 SPQ検査：プレゼンティーズム指標測定検査
※2 プレゼンティーズム：健康問題を抱えながら就業している状態

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティ 品質・生産

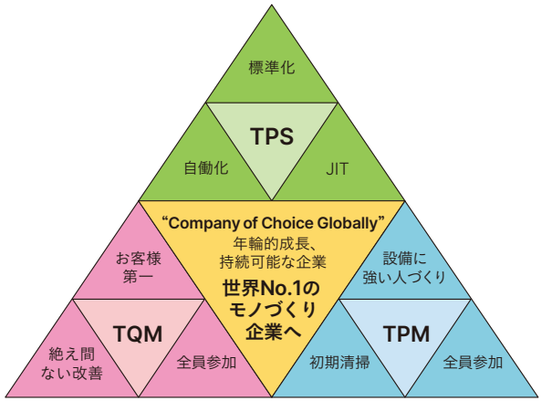
品質・生産

品質・生産の取り組みなどの詳細はこちらからご確認ください。

品質基本方針の詳細はこちらからご確認ください。

世界No.1のモノづくり企業へ

当社は創業以来、材料設計から鋼材、鍛造、部品生産までを一貫して手掛ける「鍛鋼一貫」のモノづくり力にこだわり、自動車を中心とした産業界に欠くことのできない、高い強度と耐久性、加工性を有する高機能かつ高品質な材料・部品をお客様に提供し続けてきました。その良品廉価で安定的な製品供給体制を支えてきたのがTPS（トヨタ生産方式）、TQM（総合的品質管理）、TPM（全員参加の生産保全）による品質経営の実践とモノづくり力の進化です。これを基盤に、地政学リスクや急激な物価変動など不確実性が高まるなか、変化に強い生産体制の構築に取り組んでいます。



Aichi Way

Densho 伝承 Sustain	Kansha 感謝 Appreciate	Souzou 創造 Create
モノづくり基盤強靭化	お客様、地域、チームメンバーがHappy	新ビジネスでさらに社会貢献

TPS活動

TPSの二本柱であるジャスト・イン・タイムと自働化を基盤に、徹底したムダ排除による原価低減を推進し、モノづくり力の向上に取り組んでいます。各カンパニーでは、TPSの視点に基づき改善テーマを設定し、その成果をTPS大会で全社共有しています。さらに、全員を対象とした階層別教育で裾野を広げ、選抜型の研修生制度にてより実践力ある人材を育成し、原価低減と人材育成を両輪として、変化に強い柔軟な生産体制を構築しています。

TPS大会では改善事例の共有にとどまらず、各工場が取り組むTPS改善が進む風土づくりについても共有しています。

TPS教育では模擬ラインなどを用いた改善体験を通じて、座学だけではない理解を深める教育拡充を進めています。

TQM活動

当社では、QCサークルや創意工夫提案活動を通じ、自ら課題を見つけ改善を実行できる人材育成を進めています。さらに、現地現物で事実を観察し、データを用いて現象を整理・判断できる力を社内外の研修を通じて高めています。お客様の期待に応える正しい判断と改善を現場の当たり前にする。その積み重ねが品質向上と競争力を支えます。これらを全員参加で推進する品質経営の基盤がTQMです。

第55回全日本選抜QCサークル大会優秀賞受賞 知多工場ステンレス製鋼課のACCCSサークル

2025年度オールトヨタデータサイエンス実践道場に参加者を送り出し、師範代も輩出しました。

TPM活動

モノづくり基盤と現場力の強化を目的にTPM活動を推進しています。全員参加を基本理念とし、初期清掃を起点とした自主保全活動と設備に強い人づくりを通じて、設備故障・品質不良・労働災害のゼロ化と生産ロス削減に取り組んでいます。2025年度は自主保全士1級取得者数450名（取得率39.1%、前年比90名増）を達成し、設備総故障件数を前年度比14.5%削減しました。今後はIoTで収集した設備データを活用し、予知・予防保全の高度化を進めます。

TPM大会にて講演者の説明に傾聴し、全員参加による変革意識と自主保全の重要性を共有しています。

本部長による現場寄り添いにより、現地現物で実態を確認し継続的改善を図っています。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティ 調達/地域共生

ステークホルダーとの関係

当社は多様なステークホルダーとの関係に基づき事業活動を行っており、ステークホルダーと良好な関係を築くことは、企業価値向上にとって重要と考えています。ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、社会のニーズや当社への期待を企業活動に取り入れるとともに、当社への共感を得ることで、お客様、株主・投資家、従業員、サプライヤー、地域社会などすべてのステークホルダーとともに成長していきます。

マルチステークホルダー方針の詳細はこちらからご確認ください。

ステークホルダーとの関係の詳細はこちらからご確認ください。

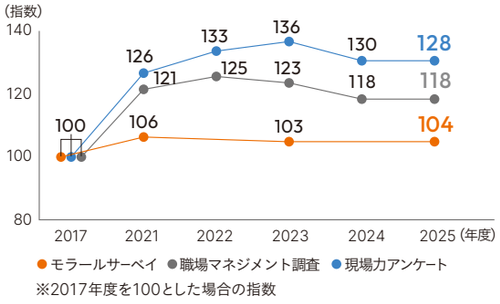
■ ステークホルダーごとの取り組みと実績

ステークホルダー	対話促進の取り組み	2025年度実績
お客様	・お客様相談窓口：ご意見に対する回答や社内へのフィードバックによる改善	問い合わせ件数1,433件
株主・投資家	・株主総会：事業報告、決算事項の審議・決議、株主様との質疑応答 ・投資家との対話：決算や将来戦略の説明会、個別面談などを通じた対話	機関投資家との対話回数（延べ）54社
従業員	・定期的な労使協議会：労使間の相互理解、協議・交渉、意見交換 ・各種意識調査：組織・職場風土や会社生活などに関する調査	労使懇談会・協議会開催数 22回
サプライヤー	・仕入先総会：調達方針の共有、相互研鑽、パートナーシップの強化	参加社数 127社
地域社会	・NPOなどとの協働・ボランティア活動：社会貢献活動や地域ボランティアへの積極的参加を通じたコミュニケーション	従業員の社会貢献活動参加率 76%

エンゲージメントを高める取り組み

当社では全従業員を対象にエンゲージメント調査を毎年実施しています。仕事への意欲や成長実感、上司の支援、職場風土などを分析し、その結果を人事施策や職場のマネジメント改善に反映しています。また、2024年度からはリーダー研修の内容に、調査で顕在化した課題への対応を組み込み、職場風土の改善を継続しています。今後も効果を検証し、さらなるエンゲージメントの向上につなげていきます。

■ エンゲージメント評価の推移



※2017年度を100とした場合の指数

従業員との対話促進

当社は「人を大切にする経営」を掲げ、従業員一人ひとりが安心して力を発揮できる環境づくりを通じて、社会への価値提供と持続的な成長を目指しています。価値創造の源泉である従業員の高いエンゲージメントを実現するため、対話を重ねながら、働きがいのある職場づくりや人事制度の進化を推進しています。労使の信頼関係を基盤に、率直な意見交換を通じて変革のスピードを加速させるべく、カンパニー・本部単位での労使懇談会を年2回（協議会と合わせ計22回）開催し、現場に即した課題解決を図っています。また、モラールサーベイの結果を活用した課題抽出と改善策の実行、職場環境の整備、福利厚生の充実など、従業員の声を反映した取り組みを継続的に行っています。具体的には、職場旅行や懇親会への補助金支給、独身寮の建て替えなどの施策を通じて、多様性が尊重され、風通しの良い、誰もが働きやすく、働きがいを感じられる職場の実現を目指しています。

家族も含めて全員が一丸となるための全社イベントを開催

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

サプライヤーとのパートナーシップ強化

当社製品の製造には、サプライヤーから供給される優れた原材料や部品、技術が不可欠です。また、さまざまなサステナビリティ課題への取り組みにおいてもサプライヤーとの協働が重要であるとの考えに基づき、緊密なコミュニケーションにより信頼関係を築き、共に成長し、成果を分かち合うことのできる持続可能なサプライチェーンの構築・強化に取り組んでいます。毎年4月に「豊鋼会※総会」を開催し、事業環境や会社方針を説明し、安全・コンプライアンス・サステナビリティに関する取り組みや目標を共有しています。2020年から「パートナーシップ構築宣言」を公表し、サプライチェーン全体での共存共栄を推進しています。取引先の皆様と信頼関係を深め、公正・適正な取引を通じて、持続的な成長を目指します。また2024年度から豊鋼会で新たに開始した研鑽会活動では、2025年度にも7月に国内・海外PLセミナー、11月に品質についての勉強会を行い、サプライチェーン全体のレベルアップを図っています。

※当社とのパートナーシップ・相互信頼に基づき、相互発展を目指すことを目的とした仕入先で構成された団体

パートナーシップ構築宣言の詳細はこちらからご確認ください。

地域社会との関係強化

「良き企業市民」として、社会貢献活動などを通じた地域社会とのコミュニケーションが重要との認識に立ち、地域社会との共創活動に取り組んでいます。具体的には「クリーン」「グリーン」「クリエイティブ」「ボランティア支援」を四本柱として活動を展開しています。このような活動を展開することは、地域社会との関係強化に加え、従業員の「社会課題の解決」に向けたマインド醸成と事業活動へのフィードバックにつながると考えています。これからも持続可能な地域社会の実現に向け、従業員一人ひとりが地域社会に貢献できるよう、積極的に取り組んでいきます。

クリーン

「拡大クリーンアイチデー」の名称のもと、国内外の各事業拠点地域の清掃活動を実施

グリーン

長野県王滝村と「森林(もり)の里親制度」を締結し、約28haの森林を「愛知製鋼グループの森」として整備活動を実施

クリエイティブ

東海市ならではのモノづくりの体験を通して創造性や感受性を育み、将来を担うモノづくり産業の人材育成を目的とした「東海市ものづくり道場」に参加協力

ボランティア支援

従業員から寄せられる寄付金を原資に地域の福祉施設などへ寄付を行う「愛知製鋼ボランティア基金」を運営、また、基金を通じて従業員の社会貢献活動を物資で支援

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

GOVERNANCE
ガバナンス

社外取締役からみたAICHI STEEL

社外取締役
新居 勇子

変革期を支え、挑戦する企業風土の醸成へ

「最大の応援者」として攻めの姿勢と成長を後押し

大きな時代の変革期を迎えるなか、愛知製鋼は真面目で誠実、愚直にモノづくりに向き合う強みを大切にしながら、より高い目標を掲げ、「守りから攻め」へと着実に変化していると感じています。トヨタグループとの強固なつながりも大きな財産です。人材・技術・知見の交流をさらに活発にし、互いの強みや経験を掛け合わせることで、新たな価値創造につなげてほしいと考えています。一方、社会環境が目まぐるしく変化する今、2030年ビジョンや中期経営計画も環境変化に応じて機動的に見直し、意思決定と実行のスピードを一段と高めることが重要です。DXにおいても、従来のモノづくりの固定観念にとらわれず、最新技術を積極的に活用し、そこで生まれた人や時間の余力を新たな成長領域への挑戦や価値創出に活用していくことが求められます。同時に、安全やコンプライアンスをすべての挑戦の土台とし、社内スタートアップや産学共創など社外の知も取り込み、失敗を恐れず挑戦できる企業風土を育んでいくことが不可欠です。私自身も、営業や人材育成で培った経験を経営に還元し、適切な監督と提言を行うとともに、「最大の応援者」として、愛知製鋼の持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

技術の価値を広げ、新たな成長市場を開拓する

グループの枠を超え、本気で新領域へ挑戦する覚悟を

私はこれまで、製品開発・設計から事業責任者、経営全般の指揮まで幅広く経験してきました。その過程で、自社の強みをいかに社会やお客様に届け、価値へと結びつけるかという製造業における経営の本質と難しさを実感してきました。愛知製鋼はこれまで、優れた「モノづくり技術」を基盤に着実な経営を進めてきました。一方、持続的な成長を実現するには、保有する技術や周辺技術の可能性を、自動車以外の用途や新たな市場へいかに広げていくかという視点が重要です。トヨタグループの一員として役割と責務を果たすことは大切ですが、それを優先するあまり、新技術の開発や新市場の開拓で後れを取ることがあってはなりません。激変する時代を勝ち抜くためには、グループへの依存を超えて自ら成長機会を切り拓く覚悟を持ち、自動車領域を超えた新用途やグローバル市場に挑戦するビジョンが不可欠です。私自身、これまで培った経営知見と俯瞰的な視点、ガバナンスの経験を活かし、愛知製鋼が誇る高度な技術力や特殊鋼事業の価値を社会にわかりやすく発信するとともに、その価値を新たな事業価値へと転換する挑戦を後押しし、長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

社外取締役
小川 恭範

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境(E)
51　社会(S)
60　ガバナンス(G)
CHAPTER 6　会社データ

社外取締役
監査等委員
三木 浩一

ガバナンスを通じて「人を幸せにする」経営を実現

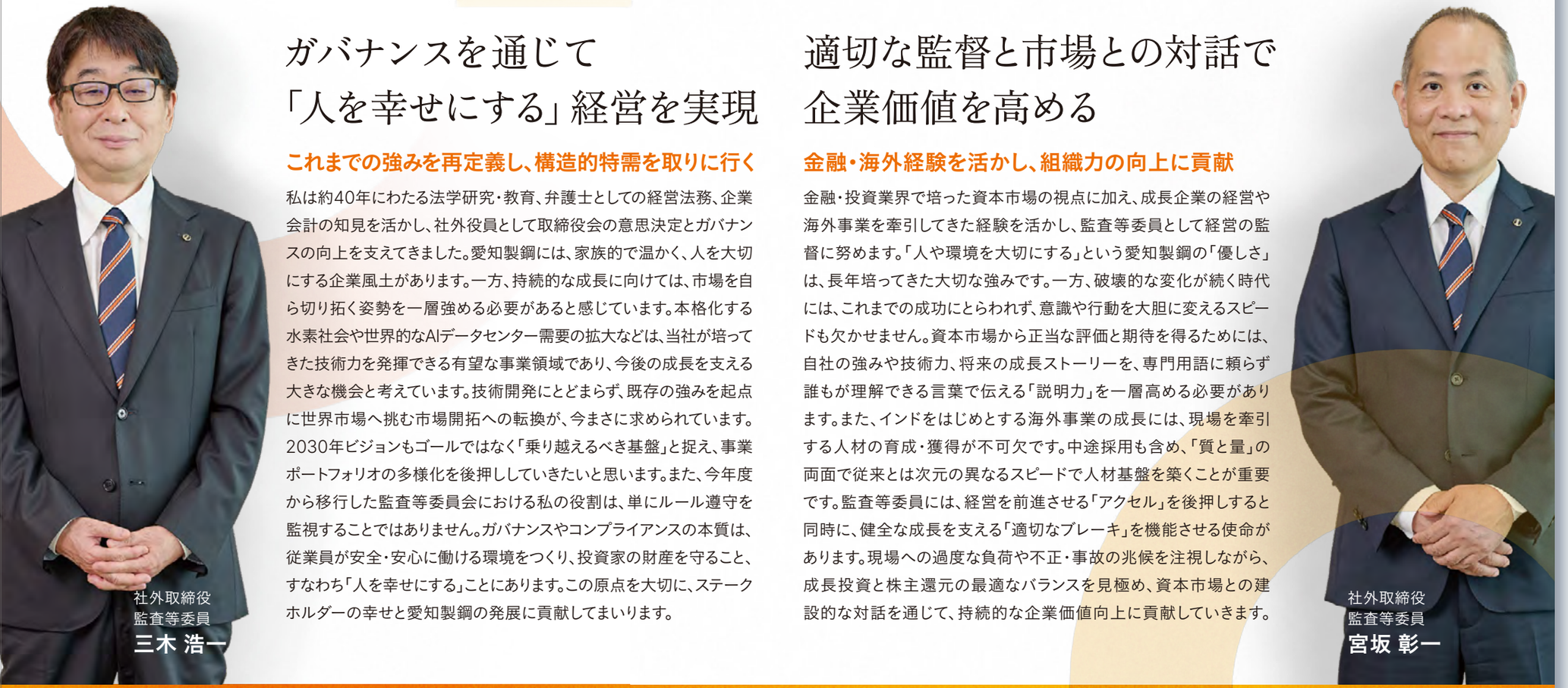
これまでの強みを再定義し、構造的特需を取りに行く

私は約40年にわたる法学研究・教育、弁護士としての経営法務、企業会計の知見を活かし、社外役員として取締役会の意思決定とガバナンスの向上を支えてきました。愛知製鋼には、家族的で温かく、人を大切にする企業風土があります。一方、持続的な成長に向けては、市場を自ら切り拓く姿勢を一層強める必要があると感じています。本格化する水素社会や世界的なAIデータセンター需要の拡大などは、当社が培ってきた技術力を発揮できる有望な事業領域であり、今後の成長を支える大きな機会と考えています。技術開発にとどまらず、既存の強みを起点に世界市場へ挑む市場開拓への転換が、今まさに求められています。2030年ビジョンもゴールではなく「乗り越えるべき基盤」と捉え、事業ポートフォリオの多様化を後押ししていきたいと思います。また、今年度から移行した監査等委員会における私の役割は、単にルール遵守を監視することではありません。ガバナンスやコンプライアンスの本質は、従業員が安全・安心に働ける環境をつくり、投資家の財産を守ること、すなわち「人を幸せにする」ことにあります。この原点を大切に、ステークホルダーの幸せと愛知製鋼の発展に貢献してまいります。

適切な監督と市場との対話で企業価値を高める

金融・海外経験を活かし、組織力の向上に貢献

金融・投資業界で培った資本市場の視点に加え、成長企業の経営や海外事業を牽引してきた経験を活かし、監査等委員として経営の監督に努めます。「人や環境を大切にする」という愛知製鋼の「優しさ」は、長年培ってきた大切な強みです。一方、破壊的な変化が続く時代には、これまでの成功にとらわれず、意識や行動を大胆に変えるスピードも欠かせません。資本市場から正当な評価と期待を得るためには、自社の強みや技術力、将来の成長ストーリーを、専門用語に頼らず誰もが理解できる言葉で伝える「説明力」を一層高める必要があります。また、インドをはじめとする海外事業の成長には、現場を牽引する人材の育成・獲得が不可欠です。中途採用も含め、「質と量」の両面で従来とは次元の異なるスピードで人材基盤を築くことが重要です。監査等委員には、経営を前進させる「アクセル」を後押しすると同時に、健全な成長を支える「適切なブレーキ」を機能させる使命があります。現場への過度な負荷や不正・事故の兆候を注視しながら、成長投資と株主還元の最適なバランスを見極め、資本市場との建設的な対話を通じて、持続的な企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役
監査等委員
宮坂 彰一

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境(E)
51 社会(S)
60 ガバナンス(G)
CHAPTER 6 会社データ

コーポレートガバナンス

当社グループは、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す活動を通じて、持続可能な社会の実現に資することが重要と考えています。
こうした考えのもと、経営理念に則り、公正性・透明性・効率性の高い経営を実践し、株主・投資家、お客様をはじめとした全ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス充実への取り組み

当社は、経営環境が大きく変化するなかでも持続的な企業価値向上を実現するため、変化を先取りし、スピード感をもって経営課題に取り組むことが重要と考えています。そのため、コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施するとともに、サステナビリティ推進や株主・投資家との建設的な対話、知的資本・人的資本の強化、事業ポートフォリオの見直しを通じて、資本収益性の向上に努めています。

■ コーポレートガバナンス体制の変遷

（年度）

	2015以前	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
役員の人数		25名	26名	26名	25名	27名	16名	14名	16名	13名	13名
取締役の人数と独立社外取締役比率		10名 20%	→	6名 33%	→	→	→	→	→	→	→
女性取締役の人数と比率		10% 1名	→	16% 1名	→	→	→	→	→	→	→
監査役の人数と社外監査役比率		5名 60%	→	4名 50%	→	→	→	→	→	→	→
経営と執行の分離				2018年6月 指名・報酬委員会に相当する任意の委員会として「役員報酬・人事案策定委員会」を設置							
		2013年6月 経営（意思決定・監督）と業務執行の役割を明確化し、経営のスピードアップを図るため執行役員制度を導入				2020年4月 専務・常務執行役員を経営役員に一本化	2021年4月 経営のスピードアップを図るため、執行役員・参与を統合し、執行職を新設				
		2015年6月 社外取締役を登用									
実効性の向上			2017年3月 取締役会の実効性評価を開始								
				2018年4月 中長期の重要課題を特別テーマとして取締役会で計画的に報告・討議							
						2020年6月 取締役報酬制度の改定（譲渡制限付株式報酬制度の導入）					
										2024年4月 コンプライアンス強化のため、「リスクマネジメント本部」を新設	

※2025年度までの実績に関する内容については「監査役」の表記のままになっています

監査等委員会

最適なガバナンス体制を目指し、監査等委員会設置会社へ移行

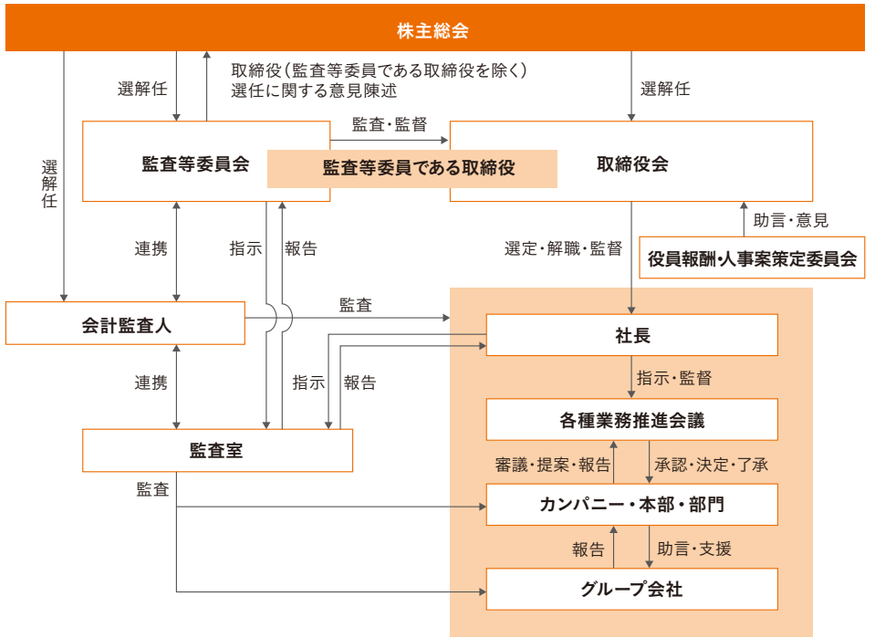
当社は、2026年6月16日開催の第122回定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。本移行により、取締役会の監督機能の強化および意思決定のスピードアップを実現し、さらなるコーポレートガバナンスの強化・充実を図ってまいります。

監査等委員会の主な活動

- 取締役会への出席による重要案件の監査・監督
- 重要会議への出席による業務執行状況の確認
- 事業所・関係会社の現地視察および監査
- 内部統制システムの確認
- 会計監査人との意見交換および監査結果の確認

コーポレートガバナンスの体制

当社は、監査等委員会設置会社への移行により、取締役会における忌憚のない議論を促し、さらなる活性化を図るとともに、執行への権限移譲などを通じて監督と業務執行の役割を明確化し、意思決定の迅速化と監督機能の強化を進めています。また経営役員・執行職制度により、取締役数をスリム化し、業務執行の効率化と迅速化を実現しています。取締役・経営役員の指名・報酬は、役員報酬・人事案策定委員会において審議のうえ、取締役会に対して助言・意見を行うことで独立性・客観性・透明性を高めています。業務執行において当社は、主要4事業を軸としたバーチャル会社である「カンパニー」、事業を支える機能軸として5本部からなる「コーポレートオフィス」を設けています。カンパニーでは「プレジデント」、コーポレートオフィスでは「本部長」が最高責任者として業務執行の役割を担っており、経営役員もしくは執行職がそれぞれ就任し、全社視点から社長をサポートしています。



監査等委員会

監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役2名の計3名で構成されています。監査等委員会の活動においては、社長直轄の独立した専任組織である監査室からの監査計画・監査結果に関する報告および監査室への指揮・命令を通じた、緊密な連携による組織的監査を充実化していきます。

取締役会

取締役会では、法定事項および経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会は毎月1回以上開催し、2025年度の構成員は取締役6名（うち社外取締役2名）に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計10名でした。2026年6月より、監査等委員会設置会社への移行に伴い、構成員を取締役9名（うち社外取締役2名、常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役2名）としています。現在の社外取締役4名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たしており、独立役員として選出しています。当社では社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、サポート体制を整備しています。

■ 2025年度取締役会の主な付議事項

テーマ	主な付議事項
経営・事業戦略	・経営計画策定・進捗・カンパニー事業戦略 ・業務執行報告（安全、品質、業績、生産、開発、リスクなど）　・サステナビリティ施策
ガバナンス	・内部統制システム　・監査関連　・決算関連 ・取締役、役員人事　・取締役会の実効性評価 ・役員報酬関連　・株主関連

役員報酬・人事案策定委員会

当社は取締役・経営役員などの指名及び報酬に関する審議の客観性および透明性を高めるため、任意の役員報酬・人事案策定委員会を設置しています。独立社外取締役4名と社内取締役1名で構成しており、議長は独立社外取締役が務めています。

■ 役員報酬・人事案策定委員会の主な審議事項

区分	審議事項
役員報酬	・報酬制度、報酬決定に関する基本方針 ・報酬体系、役職ごとの支給水準 ・個人別報酬額の決定
役員人事	・役員制度、体制に関する基本方針 ・取締役、監査役の選解任案 ・役員、経営幹部サクセッションプラン

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境（E）
51　社会（S）
60　ガバナンス（G）
CHAPTER 6　会社データ

取締役のバランスおよび多様性に関する考え方

P.70

当社の取締役は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、的確・迅速な意思決定と適切なリスク管理が行われるよう、各事業・各機能をカバーする専門性を有し、知識・経験・能力と多様性のバランスが取れた構成となっています。

取締役の指名に関する手続き

①役員報酬・人事案策定委員会にて、適宜かつ定期的に経験・知識、業績等を評価のうえ審議し、取締役会へ助言を行う。

②取締役会にて、同委員会の助言を踏まえ、取締役候補者の指名を決定。なお、監査等委員である取締役候補者については、事前に監査等委員会の同意を得ることとする。

③取締役候補者は、株主総会の承認を経て取締役に選任される。

社外役員へのサポート体制

社外役員が社内役員との情報格差なく最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、議案の事前説明や現地現物の視察会を実施するほか、自由闊達な意見交換を行う「特別テーマ報告」を設けています。メンバーは取締役会構成員に加え、テーマに応じて関係するプレジデント・本部長が出席しています。

2025年度に実施した主な課題議論

- 品質管理体制に関する進捗状況
- 成長戦略（カンパニーごと）の検討
- 安全文化構築に向けた取り組み
- 資本・株主施策
- ガバナンス強化に関する検討
- 開発力強化に向けた取り組み
- 物流戦略の検討
- 次期中期経営計画に向けた検討
- BCP取り組みに関する検討

社外役員選任の観点と独立性の判断

社外役員選任において、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与できる資質を十分に備えているかどうかを重要視しています。特に、経営に対する監督が期待できる、他社での経営経験を有する者を選任しています。また、社外取締役候補者の独立性の判断基準は、証券取引所が定める有価証券上場規程施行規則などを参考にして、経歴・知見・人格などさまざまな要素を総合的に勘案し、選定しています。

サクセッションプラン

当社は、次世代経営者の育成を重要な課題と認識しています。任意の委員会である役員報酬・人事案策定委員会において、客観的な視点から候補人材の資質や育成方針、成果について議論・評価し、適切な助言が行われる体制を確保しています。また、代表取締役社長は経営役員・執行職と個人別の目標や成果に関する定期的な面談を行い、次世代経営者の育成を進めています。2024年度からは次世代の経営幹部候補である執行職を対象に、組織マネジメントやリーダーシップを涵養する自己研鑽支援制度を導入し、経営人材の育成に注力しています。また、不確実性が高まる環境下でトップマネジメントに求められる多様な知識や視点からの経営判断力を養うために研修や講演会を継続的に実施しており、2025年度は前資源エネルギー庁長官をお招きし、「最近のエネルギー情勢」について講演いただきました。「環境に一番やさしい鉄屋」として、今後脱炭素に向けた取り組みを推進していくため、エネルギー・環境分野に関する知見を深め、将来の経営を担う人材の経営判断力向上につなげています。

取締役会のさらなる活性化に向けて

中長期的な経営課題に関する本質的な議論を促進

当社は、取締役会における議論の質の向上を目的に、2018年より従来の「審議事項」「報告事項」に加え、「特別テーマ報告」を設け、事業環境の変化や経営課題について討議する機会の充実を図ってきました。これにより、取締役会が意思決定や監督機能を果たすだけでなく、中長期的な視点から経営課題を共有し、議論を深める場となるよう継続的な改善を進めてきました。一方で、取締役会実効性評価の結果からは、短期的・定型的な案件への対応に時間を要し、中長期的な課題に関する本質的な議論をさらに充実させる余地があることが確認されました。こうした課題認識のもと、2030年ビジョンの実現と持続的な企業価値向上に向けて、2025年11月より取締役会運営の高度化を進めています。

具体的には、「特別テーマ報告」を発展的に見直し、中長期的な経営課題に関する議論を取締役会の中心に据える運営へと移行しました。各回で取り上げるテーマを2件程度に絞り込み、内容については、安全、品質、生産、コストに関する重要案件に重点化し、十分な検討時間を確保することで、将来の成長に向けた本質的な議論を深めています。

今後も、取締役会を建設的かつ実効性の高い議論の場として進化させ、経営の質の向上と持続的な成長の実現につなげていきます。

区分	議論内容
2025年11月	・成長戦略　・開発力強化
2025年12月	・物流戦略　・BCPの取り組み
2026年 3月	・2027-30年度中計　・品質向上

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境（E）
51　社会（S）
60　ガバナンス（G）
CHAPTER 6　会社データ

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。取締役会構成メンバー全員を対象にヒアリング・アンケートを実施し、分析・評価を行ったうえで、その実効性についての結果および課題と対応を取締役会に報告しています。取り組みおよび実効性評価の結果の概要は以下の通りです。

評価方法

①取締役会事務局が、社外を含む取締役・監査役全員およびオブザーバーとして出席しているプレジデント・本部長に対し、2月にアンケートやヒアリングにより定量と定性の両面から評価
②評価結果と課題に対する方向性を取りまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施
③4月以降実効性向上のための改善活動の実施

評価項目

①取締役会の構成　②監督機能の実効性
③運営・審議活性化　④役員への支援体制

2025年度評価結果の概要

- 取締役会では、社外取締役の知見活用や中長期課題の議論充実を目的に、特別テーマ報告の設定や議題構成の見直しを進めています。事前説明や運営改善により、「社外役員の理解促進と議論活性化が進んだ」との評価を得ました。
- これらの取り組みやアンケート結果を踏まえ、経営上の重要事項の意思決定および業務執行の監督機能は概ね有効に機能しており、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。
- 一方、社外役員からは、サステナビリティを含む中長期テーマの議論の深化や、会議時間の制約により十分な議論が行えない場面があるとの指摘がありました。また、コンプライアンスや安全に関するインシデント対応について、改善状況を継続確認する必要があるとの意見もありました。

主な改善策

取締役会のさらなる実効性確保に向け、前年度の評価結果を踏まえ、以下の課題への対応に取り組みます。

①取締役会の構成に関する対応
政府目標（2030年女性役員比率30%）を踏まえ、女性役員の育成・確保の議論を進め、早期に行動計画へ反映します。

②取締役会運営および審議の高度化
議論活性化に伴う会議時間不足への対応として、説明簡略化や議題上程計画策定を進め、柔軟な会議運営を実施。また、必要に応じ取締役会以外の議論の場も活用します。

③監督機能の強化
コンプライアンスや安全に関するインシデントについては、改善状況の継続報告を徹底し、監督機能の実効性向上を図ります。

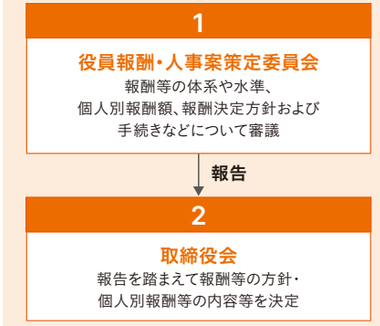
役員報酬

基本的な考え方

1. 取締役のそれぞれに求められる役割および責任に応じたものとする
2. 当社の事業戦略に整合したものであり、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを取締役に促すものとする
3. 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機付けるものとする
4. 経営環境や市場動向に加えて、他社の支給水準を考慮の上、報酬の水準を設定する
5. 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものとする

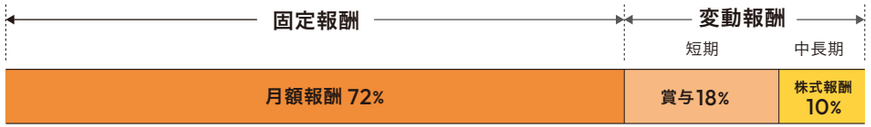
決定プロセス

当社では、取締役の報酬制度を基本的な考え方（左記）に基づき設計しています。取締役の報酬等に関しては、独立社外取締役が議長を務め、過半数を独立社外取締役で構成する「役員報酬・人事案策定委員会」において、取締役および経営陣幹部の報酬体系や報酬水準、個人別報酬額、報酬決定方針および手続きなどについて審議し、取締役会に報告します。取締役会は同委員会の報告を十分に踏まえたうえで、報酬等の方針および個人別報酬等の内容等を決定しています。なお、社外取締役については独立性を確保する観点から固定報酬のみとしています。さらに、2025年度より役員報酬制度に環境・社会などのサステナビリティ指標を組み込み、経済価値と社会的価値の両立を促す仕組みへと見直しました。今後も中長期的な企業価値向上と社会課題の解決に資する報酬制度の充実を図っていきます。



CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境（E）
51　社会（S）
60　ガバナンス（G）
CHAPTER 6　会社データ

■ 報酬体系



月額報酬	・各役員の役割・職責に応じて決定
賞与	・各期の業績をベースとし、配当、従業員の賞与水準、他社動向および中長期業績や過去の支給実績などを総合的に勘案。また、中長期の企業価値向上の観点から、非財務指標を追加し、評価結果を賞与に反映
株式報酬	・株式付与数は、報酬全体の10%程度を目安として職位に応じた数の当社普通株式を付与 ・譲渡制限期間は、当社の取締役会が予め定める地位を退任する直後の時点まで

■ 報酬体系 取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の人数（人）
		固定	変動（短期）	変動（中長期）	
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	334	244	62	27	6
監査役（社外監査役を除く）	80	80	—	—	5
社外役員	40	40	—	—	5

※ 1.業績連動報酬は、2026年5月14日開催の取締役会で決議した賞与金額を計上しています。
2.株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)に対し交付した譲渡制限付株式に関し、当事業年度に費用化された金額を計上しています。
3.上記には、2025年6月18日開催の第121回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役を含んでいます。

政策保有株式

当社は、経営環境が激しく変化するなか、持続的な成長を果たすためには、さまざまな企業との取引や連携関係の維持・強化が必要と考えています。そのため事業戦略や取引先・関連企業との将来の関係などを総合的に勘案したうえで、中長期的な視点に立ち、企業価値を向上させるために有効と認められる場合のみ、政策保有株式を保有しています。2025年2月に公表した中期経営計画アップデートのとおり、聖域なく保有の有効性を検証し、有効性が認められないものは売却を進め、2024・2025年度で9銘柄を売却し、退職給付資産の株式売却と合わせ、約452億円を創出しました。今後も資産効率の向上を進めていきます。

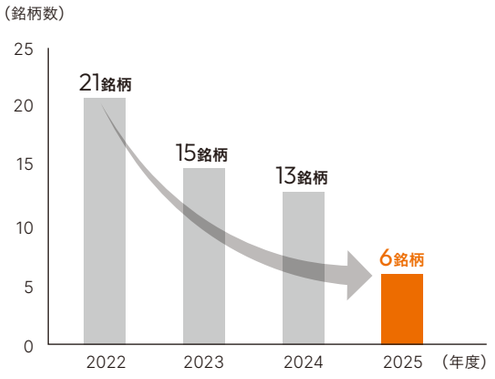
保有適否の検証方法

毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに、配当金や事業上の利益などが当社の加重平均資本コストを超えているかなどの定量面と、取引状況や事業面の連携などの定性面の両面から保有適否を総合的に検証、判断しています。検証の結果、保有が適当でないと判断した銘柄は、売却などの意思決定をしています。

議決権行使の基準

当社は、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、投資先企業の経営方針や事業戦略を十分尊重し、中長期的な企業価値向上や株主還元姿勢の観点から各議案を判断しています。議決権行使にあたっては、業績やガバナンスの状況、当社利益との相反、当社持分の変動や希釈化を伴う資本政策などを精査し、総合的に賛否を決定します。

■ 政策保有銘柄（上場）数の推移



CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

BCP（事業継続計画）

気候変動や国際情勢の緊迫化などによる事業活動への影響、格差拡大による社会の不安定化など、経営環境が大きく変化・多様化し、社会・環境問題が企業の価値創造やビジネスモデルに大きな影響を与える時代になっています。このような状況から、リスクマネジメントを経営の最重要課題の一つに位置づけ、リスク最小化のために管理の充実と強化に取り組んでいます。経営に影響をもたらす可能性のある事柄を「リスク（まだ現実化していない状況）」と「クライシス（現実化した緊急事態）」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

具体的な取り組み

重大リスクの再評価と対応策の検討

2022年度にIATF16949※を取得したことを契機に、災害などに対するレジリエンス力の強化を目的として、重大リスクの再評価と発生時の対応改善に着手しています。その一環として、2023年度より全社BCP（事業継続計画）の再点検を開始しています。1か月以上操業不能となる事態が発生した場合を前提に、それに伴う事業への影響を具体的に分析・想定したうえで、未然予防・復旧・代替生産などの観点から必要な対策を計画・実行しています。

※世界の多くの自動車メーカーが自動車部品のグローバルな調達基準として採用している、自動車産業に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格

防災

①カムチャツカ地震への対応

2025年7月、ロシア・カムチャツカ半島沖を震央とする巨大地震により、日本の太平洋沿岸に津波警報が発令されました。沿岸部にある東海市および東浦町の工場では、津波注意報が発令されましたが、情報収集の結果、当社への影響は軽微と判断し、操業継続と安全優先による岸壁への立入禁止を全社へ通達しました。

②防災講演会

2025年9月、名古屋大学名誉教授の福和伸夫氏を招き、「南海トラフ地震対策と防災庁」と題した防災講演会を開催しました。講演では、「南海トラフ地震では被害が甚大となり、行政による公助だけでは対応が難しく、自分の命や生活は自ら守る意識が重要である」ことや、「震災後の復興では、トヨタグループを核にモノづくりに取り組む東海地方が、その牽引役となることを期待する」などの話がありました。

③防災訓練

2025年12月、東海市臨海工業地帯保安連絡協議会が主催する、「共同防災訓練」を知多工場で実施しました。臨海工業地帯での災害に備え、東海市消防本部や協力企業と共に、高所救助活動訓練や土のう積み訓練、消火放水訓練などを行い、関係機関との協力体制を確認しました。

防災講演会

防災訓練

リスク対応力の強化

不確実性が高まり、複雑化する経営環境へ機敏に対応するため、顕在化リスクへの対応策の有効性を検証しています。将来起こり得るリスクについては、従来以上にグローバルレベルで幅広く情報収集を行っています。また、これまで機能部門が中心となってリスクへの対応を進めてきましたが、今後は事業部門との連携を強化することで、これまで以上に正しくリスクを認識し、適切に対応できる仕組みの整備などに取り組んでいきます。引き続きリスク対応力を強化し、リスク発現時の損失を低減するとともに、企業価値の持続的向上に努めます。なお、2025年3月に「南海トラフ地震被災想定報告書（見直し版）」が発表されたことを受け、今後さらなる①直接被害の低減対策 ②人命最優先・生活保障の対策 ③早期の復旧対策などを検討していきます。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

マテリアリティ 法令遵守

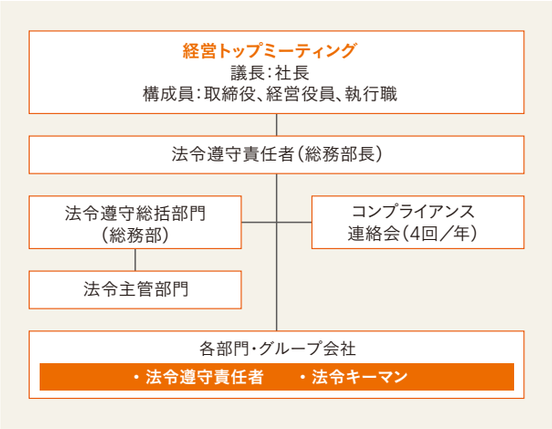
コンプライアンス

コンプライアンスの遵守は企業活動の土台であるとの認識に基づき、愛知製鋼グループ企業行動指針を定め、全役員・従業員への浸透と実践に取り組んでいます。法令遵守にとどまらず、社会の常識・良識や社内ルールを守るため、コンプライアンス意識を常に高め、社会からの期待に応え、企業としての社会的責任を果たすよう努めています。

推進体制

当社では、グループ全体のコンプライアンスレベルの維持・強化に向け、社長が議長を務める経営トップミーティングで進捗レビューを実施しています。決定した取り組み方針や活動計画は、各部門および国内グループ会社の法令キーマンを通じて全従業員に共有され、各職場の活動に反映される仕組みとなっています。また、グループ会社では各社の規模や実情に応じた推進体制を整備し、コンプライアンス活動を推進しています。さらに年4回「コンプライアンス連絡会」を開催し、法令改正の動向や遵守上の留意点を共有することで、グループ一体での取り組みを進めています。

■ 体制図



具体的な取り組み

内部通報制度

社内の法令違反や不正行為を早期に発見し、適正な対処による自浄作用を発揮するため、内部通報制度を整備しています。

「愛知製鋼グループほっとライン」として、社外の弁護士、常勤の監査等委員である取締役および総務部の3つの窓口を設置しています。通報内容は三者で共有し、プライバシー保護や不利益な取り扱いを受けないよう十分な配慮をしたうえで、適切な措置を取っています。2025年度には、計24件の通報があり、社外・社内の関係者と連携し、調査・確認のうえ、適宜適切に対処しました。

さらに、増加傾向にある内部通報案件などを踏まえ、当社では子会社トップを対象とした事例共有会や、当社グループの各経営幹部などが結集する「KIZUNAの会」でケーススタディを開催し、改めて自らの襟を正しつつ、類似事象の未然防止について考える機会としました。また、ハラスメントについては、全社員への実例を交えた注意喚起に加え、直長以上を対象とするEラーニングを実施しました。

■ 内部通報件数

内部通報件数 24件

対応策
- 内部通報窓口の整備・運用
- 通報案件への調査・是正対応
- 経営層向けケーススタディによる再発防止教育
- 全社員・管理職向けハラスメント教育の実施

マテリアリティ サイバーセキュリティ

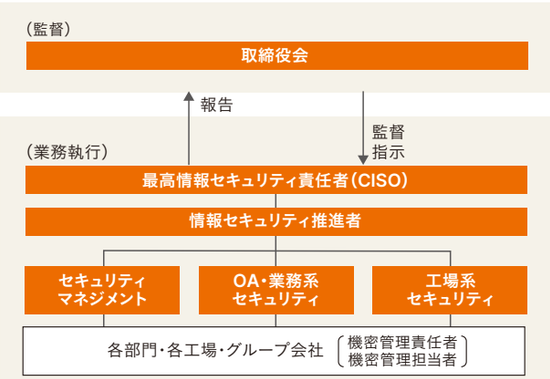
情報セキュリティ

当社はお客様、取引先から預かった情報および、当社の営業秘密を含む重要な情報資産を保有しています。近年、リモート業務や工場設備のネットワーク化などが進むなかで、年々高まるサイバー攻撃などの脅威や情報漏洩などから情報資産を保護し、製品を安定供給することは企業の責務であり、重要な経営課題と認識し、情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

推進体制

自動車産業サイバーセキュリティガイドラインなどに基づき、最高情報セキュリティ責任者（CISO）のもと、グループ全体で組織的かつ継続的に情報セキュリティの維持・向上に取り組む体制を整備し、グローバルで統一されたセキュリティレベルの確保を図っています。CISOは当社グループの情報セキュリティおよび情報資産保護を統括し、各組織が企画立案、推進、監査、支援を担っています。取締役会は年2回、CISOから進捗や課題の報告を受け、監督機能を果たしています。

■ 体制図



CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

役員一覧

藤岡 高広
代表取締役 会長

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1979年4月　トヨタ自動車工業株式会社
　　(現 トヨタ自動車株式会社)入社
2006年6月　トヨタ自動車株式会社常務役員
2011年5月　当社常勤顧問
2011年6月　当社取締役社長
2023年6月　当社取締役会長(現任)

後藤 尚英
代表取締役 社長

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1989年4月　当社入社
2014年4月　当社営業・調達本部 トヨタ営業部長
2016年4月　アイチフォージ ユーエスエイ
　　株式会社 取締役社長
2018年4月　当社参与 アイチフォージユーエスエイ
　　株式会社 取締役社長
2021年4月　当社執行職 営業企画オフィサー、
　　トヨタ営業オフィサー
2023年1月　当社経営役員
2023年6月　当社取締役社長(現任)

中村 元志
代表取締役 副社長
モノづくり革新本部長

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1983年4月　トヨタ自動車株式会社入社
2014年4月　同社常務理事
2018年1月　当社常勤顧問
2018年4月　当社専務執行役員
2018年6月　当社取締役専務執行役員
2020年4月　当社取締役副社長(現任)

石井 直生
取締役 副社長
経営企画本部長

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1986年4月　トヨタ自動車株式会社入社
2018年1月　同社常務役員
2020年9月　当社執行役員
2021年4月　当社経営役員
2024年6月　当社取締役経営役員
2026年4月　当社取締役副社長(現任)

新居 勇子
社外取締役

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1979年4月　全日本空輸株式会社入社
2010年4月　同社大阪支店副支店長
2011年4月　同社東京支店副支店長
2014年4月　同社執行役員大阪支店長
2016年4月　同社上席執行役員営業センター
　　副センター長兼関西支社長
　　ANAセールス株式会社
　　(現 ANAあきんど株式会社)
　　取締役副社長
2016年6月　当社取締役(現任)
2022年4月　ANAあきんど株式会社顧問
2026年3月　ANAあきんど株式会社顧問退任

小川 恭範
社外取締役

1988年 4月　セイコーエプソン株式会社入社
2017年 4月　同社ビジュアルプロダクツ事業部長
2017年 6月　同社執行役員
2018年 6月　同社取締役執行役員
2018年10月　同社技術開発本部長
2019年 6月　同社取締役常務執行役員
　　同ウエアラブル・
　　産業プロダクツ事業セグメント担当
2020年 4月　同社代表取締役社長
2025年 4月　同社取締役会長(現任)
2026年 6月　当社取締役(現任)

横田 博史
常勤監査等委員

取締役会への出席状況 ≫ 15/15回(100%)

1983年4月　当社入社
2011年1月　当社電磁品事業本部
　　品質管理室長(部長級)
2015年1月　当社品質保証部長
2021年6月　当社常勤監査役
2026年6月　当社常勤監査等委員である取締役(現任)

三木 浩一
社外取締役 監査等委員

取締役会への出席状況 ≫ 11/11回(100%)

1986年4月　弁護士登録(東京弁護士会)
2023年4月　阿部・井窪・片山法律事務所
　　入所(現任)
　　慶應義塾大学名誉教授(現任)
2025年6月　当社監査役
2026年6月　当社監査等委員である取締役(現任)

宮坂 彰一
社外取締役 監査等委員

1988年 4月　野村證券株式会社入社
1998年 2月　日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社(現Strategy&)入社
2000年 2月　デジプリ株式会社取締役CFO兼顧問
2001年 1月　スパークス・アセット・マネジメント投信株式会社
　　(現スパークス・グループ株式会社)グループ執行役員
2009年 7月　アリックスパートナーズ株式会社ディレクター
2011年 3月　株式会社ファーストリテイリンググループ執行役員
2016年12月　西村あさひ法律事務所(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)
　　シニア・エグゼクティヴ・ダイレクター
2026年 1月　西村あさひ法律事務所・外国法共同事業アドバイザー(現任)
2026年 6月　当社監査等委員である取締役(現任)

CHAPTER 1　イントロダクション
CHAPTER 2　未来へのコミットメント
CHAPTER 3　価値創造ストーリー
CHAPTER 4　価値創造の戦略
CHAPTER 5　ESG経営の実践
44　ESG経営の取り組み
45　マテリアリティの全体像
46　環境(E)
51　社会(S)
60　ガバナンス(G)
CHAPTER 6　会社データ

スキル・マトリックス

取締役会に求められる専門性・経験のうち、各取締役に特に発揮を期待する項目（各取締役の専門性・経験などを踏まえ選定）を、1人当たり最大4項目示しています。

■ 取締役・経営役員のスキル・マトリックス

経営戦略	マルチパスウェイへの貢献			需要地変化への対応	社会課題へのソリューション提供	財務・資本政策	コンプライアンス・リスクマネジメント	人材育成・多様性
スキル項目	安全・品質	生産技術	環境・エネルギー	グローバル	技術開発			
選定理由	モノづくり企業として、お客様からの信頼や技術力・現場力の前提となることに加え、従業員の生命・健康を守るために不可欠な知見であるため	次世代製鋼プロセス構築や電動車向け製品への対応など、モノづくりのさらなる進化に関わる重要な知見であるため	「環境に一番やさしい鉄屋」として、サーキュラーエコノミーおよびカーボンニュートラル実現を目指すには、省エネや環境負荷改善、環境貢献に関する知見が必要であるため	インドなどのグローバルサウスにおいて、お客様の現地調達化に貢献するとともに、日本国内と同様のサーキュラーエコノミーのスキームを構築するために必要な知見であるため	長年培ってきた技術を活かし、広く社会課題解決に貢献する商材を提供し続けるために必要な知見であるため	成長投資・株主還元を実施しつつ、事業成長と資本効率向上を実現するには、最適な資本構成・活用に関する知見が必要であるため	予防的に全社コンプライアンスを推進するとともに、事業継続・新事業の展開におけるリスクを適切に認識し、管理するために必要であるため	労働生産性やエンゲージメントの向上が課題となるなか、一層の人的資本を重視した経営の推進が求められているため
藤岡 高広	○	○		○	○			
後藤 尚英				○		○	○	○
中村 元志	○	○	○		○			
石井 直生			○			○	○	○
新居 勇子				○				○
小川 恭範		○	○		○		○	
横田 博史	○				○		○	
三木 浩一	○						○	○
宮坂 彰一				○		○	○	○

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
44 ESG経営の取り組み
45 マテリアリティの全体像
46 環境（E）
51 社会（S）
60 ガバナンス（G）
CHAPTER 6 会社データ

CHAPTER 6

CORPORATE DATA
会社データ

財務・業績情報
ハイライト

財務サマリー

主要財務データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益						
売上収益	202,247	260,117	285,141	296,516	299,287	304,341
セグメント別 鋼(ハガネ)カンパニー	67,888	99,556	105,687	108,216	106,768	105,567
ステンレスカンパニー	30,749	36,322	42,244	41,259	44,055	38,897
鍛(キタエル)カンパニー	85,993	103,037	114,463	124,262	125,506	134,823
スマートカンパニー	15,171	18,970	20,243	19,940	20,593	22,107
その他	2,444	2,230	2,502	2,838	2,363	2,945
営業利益	5,317	2,139	3,260	10,372	12,016	17,371
セグメント別 鋼(ハガネ)カンパニー	△ 1,587	△ 7,238	△ 3,374	2,400	5,352	8,160
ステンレスカンパニー	2,740	2,536	2,741	3,781	2,334	400
鍛(キタエル)カンパニー	2,387	4,311	1,713	2,682	2,465	6,646
スマートカンパニー	974	1,773	1,261	554	831	1,375
その他	782	757	918	954	1,031	1,005
営業利益率(%)	2.6	0.8	1.1	3.5	4.0	5.7
税引前利益	5,552	2,895	4,099	10,947	11,907	18,485
当期利益(親会社所有者帰属)	3,136	1,089	1,610	6,593	7,820	11,248
設備投資・研究開発費						
設備投資額	14,868	15,874	18,595	23,688	18,616	16,928
減価償却費	16,903	17,276	17,821	18,312	19,072	18,039
研究開発費	3,962	4,252	4,404	5,116	5,478	5,164

(百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益性						
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	1.7	0.6	0.8	2.9	3.2	4.8
資産合計当期利益率(ROA)(%)	1.0	0.3	0.4	1.6	1.9	2.8
資産および負債、資本						
資産合計(総資産)	353,043	364,400	385,449	443,108	400,063	398,843
資本合計(純資産)	202,883	212,475	214,322	262,010	243,398	248,926
親会社所有者帰属持分(自己資本)	192,953	201,548	203,759	250,970	231,936	236,265
親会社所有者帰属持分比率(%)	54.7	55.3	52.9	56.6	58.0	59.24
有利子負債	75,864	66,668	86,395	73,381	64,570	47,470
DEレシオ(倍)	0.39	0.33	0.42	0.29	0.28	0.20
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,896	5,210	13,028	33,817	25,354	65,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,247	△ 15,542	△ 15,958	△ 18,895	△ 17,918	△17,288
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,479	△ 11,987	16,998	△ 16,283	△ 17,674	△51,640
投資指標						
基本的1株当たり当期利益(円)	39.81	13.82	20.41	83.51	99.50	170.63
1株当たり親会社所有者帰属持分(1株当たり純資産)(円)	2,448.50	2,556.14	2,582.14	3,178.09	3,035.63	3,690.48
1株当たり配当金(円)	45	30	30	100	160	145
配当性向(%)	28.3	54.3	36.7	29.9	40.2	85.0
従業員数(人)	4,826	4,740	4,650	4,572	4,522	4,427

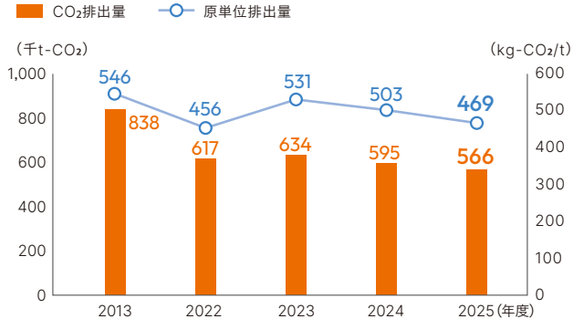
※ 2021年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。
※ 2025年7月1日付で普通株式1株につき4株の株式分割を実施しています。
1株当たり利益および1株当たり親会社所有者帰属持分は分割反映後、配当金および配当性向は各年度の実績値です。

(百万円)

非財務サマリー

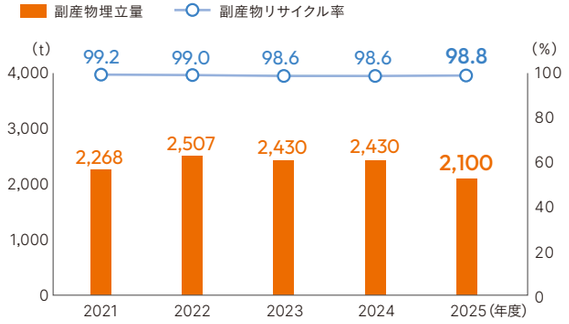
ESGデータ

CO_2排出量／原単位排出量



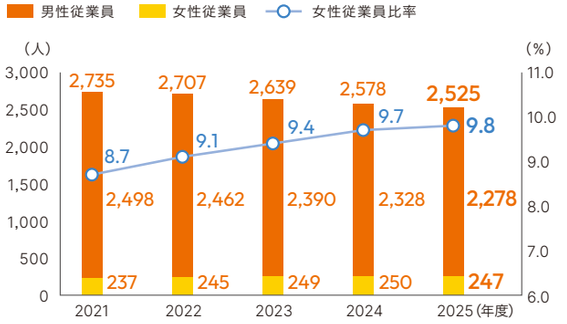
2025年度のCO_2排出量は、昨年度からさらに削減することができ、基準年度（2013年度）から32.5%の削減率となり、目標としている2030年度50%削減に向けて確実に歩みを進めています。

副産物 埋立量/リサイクル率



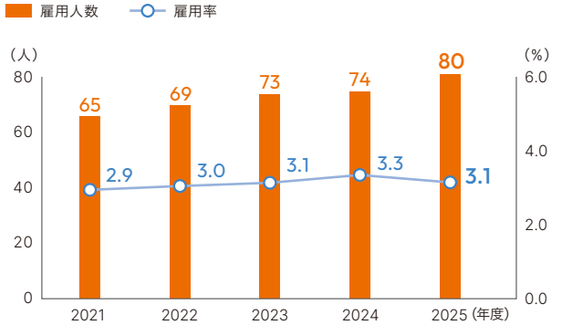
2025年度の副産物埋立量は前年度から330トン削減となり、リサイクル率は98.8%を達成しました。

従業員数／うち女性従業員数（単体）



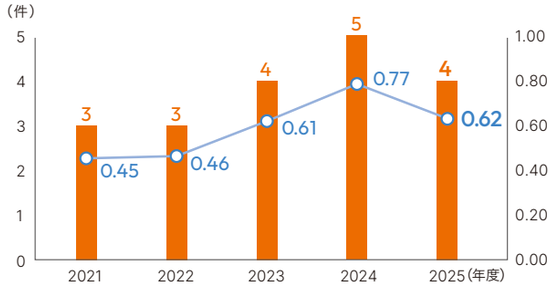
当社では、社会への持続的な価値提供のため、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、女性を含めた多様な人材が輝ける職場づくりを推進しています。

障がい者雇用人数／雇用率



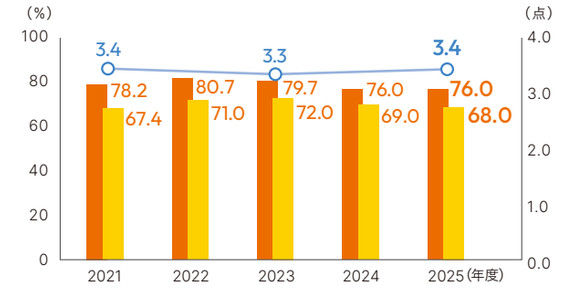
当社では障がいのある社員に対し、個人の特性や本人の意欲を重視するとともに、製造現場や事務部門など多様な職場で能力を最大限に発揮できるよう支援体制を整えています。
※障がい者雇用率は法定基準に基づき算出しています。

休業災害件数／休業災害度数率（単体）



2025年度の労働休業災害件数は前年度から1件減少し4件、休業災害度数率は0.62%となりました。

従業員エンゲージメント調査の肯定回答率（単体）



当社の全従業員を対象に各種調査を実施しています。調査結果をもとに、全社・各部門・職場で必要な施策を決定・実行しており、施策の効果を次回の調査で確認しています。
（モラールサーベイは隔年実施）

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ
71 財務・非財務サマリー
73 企業概要

株式情報

株主・投資家情報

●大株主状況（2026年6月時点）

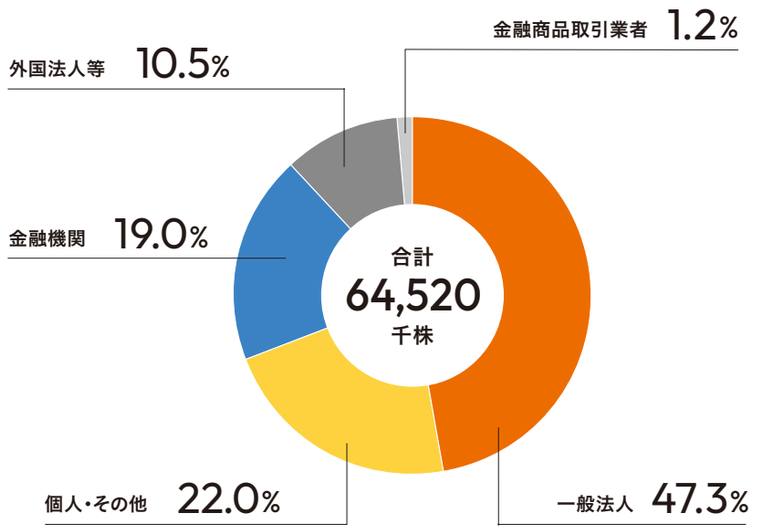
株主名	当社への出資状況	
	持株（千株）	出資比率（%）
トヨタ自動車株式会社	15,863	24.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,980	9.31
株式会社豊田自動織機	5,441	8.47
日本製鉄株式会社	3,977	6.19
株式会社三菱UFJ銀行	1,897	2.95
トヨタ不動産株式会社	1,846	2.87
愛知製鋼従業員持株会	1,446	2.25
豊鋼会持株会	1,332	2.07
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,188	1.85
日本生命保険相互会社	1,088	1.69

●格付情報（2026年3月時点）

格付機関	長期格付	短期格付
株式会社日本格付研究所（JCR）	A／安定的	J-1※

※短期債務履行の確実性が最も高い

●所有者別株式分布状況（2026年3月時点）



社会からの評価

●人事関連

健康経営優良法人

くるみん

あいち女性輝きカンパニー

●DX関連

DX認定

●イニシアチブへの参画

イニシアチブへの賛同・参画などを通じて、持続可能な社会の実現に向け積極的に取り組んでいます。

CDP気候変動・水セキュリティ

自然共生サイト認定

GXフューチャー・コンソーシアム

SuMPo EPD

あいち生物多様性企業認証

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ
71 財務・非財務サマリー
73 企業概要

企業情報（2026年3月時点）

●企業概要

社名	愛知製鋼株式会社
設立	1940年3月8日
資本金	25,016百万円
本社所在地	〒476-8666 愛知県東海市荒尾町ワノ割1番地
従業員数	連結4,427名/単独2,525名
連結子会社数	17社
事業年度	4月1日から翌3月31日まで

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	5482
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行済株式総数※	64,520,820株（うち自己株式274,022株）
株主数	17,678名（自己名義株式保有の当社を含む）

●事業拠点

生産拠点

知多地区
- ・知多工場
- ・鍛造工場
- ・電子部品工場

刈谷工場
東浦工場
岐阜工場
関工場

営業拠点

東京支店
大阪支店
福岡営業所

海外事務所

上海駐在員事務所
シリコンバレー事務所

●愛知製鋼グループ

国内グループ会社

愛鋼株式会社
アイチセラテック株式会社
近江鉱業株式会社
アイチテクノメタル フカウミ株式会社
アイチ物流株式会社
アイチ情報システム株式会社
アイコーサービス株式会社
株式会社アスデックス

海外グループ会社

アジア
- ・アイチ フォージ フィリピン株式会社
- ・アイチ フォージ(タイランド)株式会社
- ・上海愛知鍛造有限公司
- ・アイチ フォージング インドネシア株式会社
- ・アイチコリア株式会社
- ・愛知磁石科技(平湖)有限公司
- ・浙江愛智機電有限公司

アメリカ
- ・アイチ フォージ ユーエスエイ株式会社

ヨーロッパ
- ・アイチ ヨーロッパ有限会社

TOPICS

スポーツ

愛知製鋼陸上競技部は、世界の舞台で活躍できる選手の育成に力を注いでおり、2026年アジア大会には競歩で山西利和選手と諏方元郁選手の2名が出場するなど、日本のスポーツ振興へ貢献しています。選手たちの活躍にもぜひご注目ください。

ハーフマラソン競歩 世界新記録

テレビCM第三弾・第四弾

2026年4月よりテレビCM新シリーズを公開しました。本作では、鋼と鍛造の技術を基盤に当社がモビリティの進化へ対応し、高品質かつ環境に配慮した製品で多様なニーズに応え、社会課題の解決と持続的成長を目指す姿をコミカルに紹介しています。

CHAPTER 1 イントロダクション
CHAPTER 2 未来へのコミットメント
CHAPTER 3 価値創造ストーリー
CHAPTER 4 価値創造の戦略
CHAPTER 5 ESG経営の実践
CHAPTER 6 会社データ
71 財務・非財務サマリー
73 企業概要