AICHI STEEL

愛知製鋼株式会社

・2018年3月期　決算概要
・2020年度 中期経営計画の実現に向けて

2018年5月7日

愛知製鋼株式会社
代表取締役社長
藤岡 高広

目次

１．2018年3月期　決算概要
２．2020年度　中期経営計画の概要
３．中期経営計画実現への取り組み
４．最後に

目次

１．2018年3月期　決算概要
２．2020年度　中期経営計画の概要
３．中期経営計画実現への取り組み
４．最後に

1. 2018年3月期　決算概要

AICHI STEEL

（1）経営成績 及び 次期見通し

（億円）

		17/3月期	18/3月期					19/3月期見通し		
		前期実績	当期実績	前期比増減	増減率	既公表値（2/2）	公表値比増減	次期予想	前期比増減	増減率
連結	売上高	2,128	2,362	+234	11%	2,333	+29	2,508	+146	6%
連結	営業利益（利益率）	(3.4%) 72	(5.0%) 118	+46	64%	110	+8	(4.8%) 120	+2	2%
連結	親会社株主に帰属する当期純利益	50	81	+31	61%	75	+6	77	▲4	▲6%
連結	減価償却費	123	138	+15	12%	145	▲ 7	150	+12	9%
連結	キャッシュフロー（営業利益＋減価償却費）	※1 243	256	+13	5%	255	1	270	+14	5%
単独	売上数量（千t）	1,057	1,130	+73	7%	1,133	▲3	1,162	+32	3%
単独	年間配当金（円/株）	※2 100	120	+20	20%	100	+20	120	－	－

※1　爆発事故に起因する取引先への補償48億円（前年第3四半期に計上）を除く
※2　2016年10月に株式併合（10株→1株）を行っており、中間配当5円は50円と置き換え

18/3月期実績

- 2016年1月の爆発事故の影響を受けた前期に対し増収増益。
- 子会社の営業利益増加により、既公表値に対しても増収増益となった。

19/3月期見通し

販売価格改定や販売数量増加による増収を見込む。　しかしながら、原材料・エネルギー・副資材（電極・耐火物等）の値上がりに加え、減価償却費の増加などにより、営業利益は当期並み（120億円）と予想。

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

1. 2018年3月期　決算概要

AICHI STEEL

（2）カンパニー別成績(連結)

（億円）

	17/3月期			18/3月期			増減	
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
鋼ｶﾝﾊﾟﾆｰ	962	56	5.9%	1,109	80	7.2%	147	24
鍛ｶﾝﾊﾟﾆｰ	995	8	0.8%	1,073	27	2.6%	78	19
ｽﾏｰﾄｶﾝﾊﾟﾆｰ	138	2	1.7%	147	3	2.4%	9	1
その他	31	4	15.1%	31	7	22.7%	▲０	3
合　計	2,128	72	3.4%	2,362	118	5.0%	234	46

鋼(ﾊｶﾞﾈ)　：前年に残っていた爆発事故の影響が消失したことにより、増収増益

鍛(ｷﾀｴﾙ)　：減価償却費の増加等があったものの、販売数量の増加や販売価格の値上がりに加え、海外子会社の業績回復により、増収増益

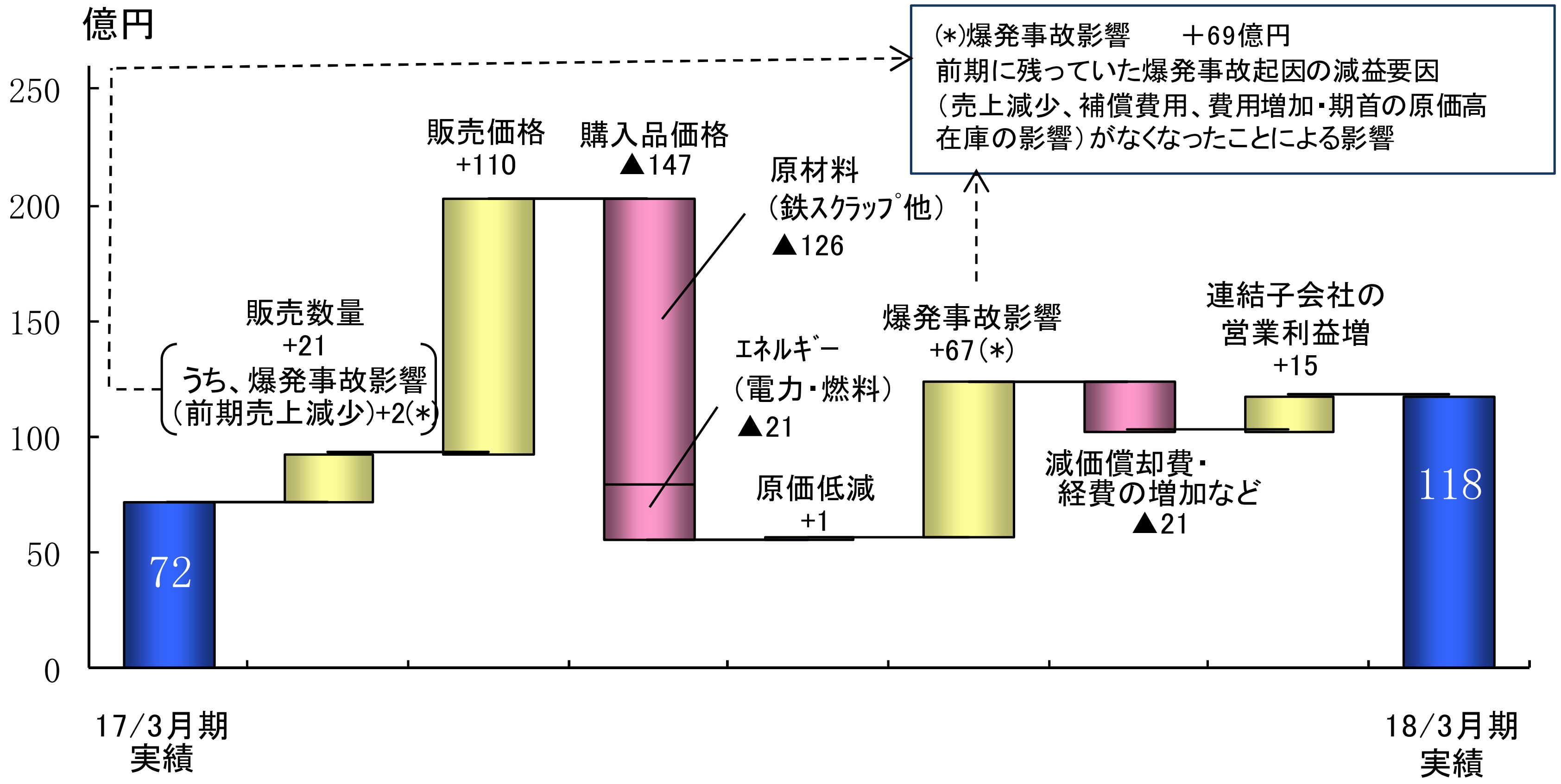
ｽﾏｰﾄ　：一昨年の熊本地震の影響がなくなったことや、電子部品の売上増加により、増収増益

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

AICHI STEEL

（3）営業利益の増減要因

連結・前期比



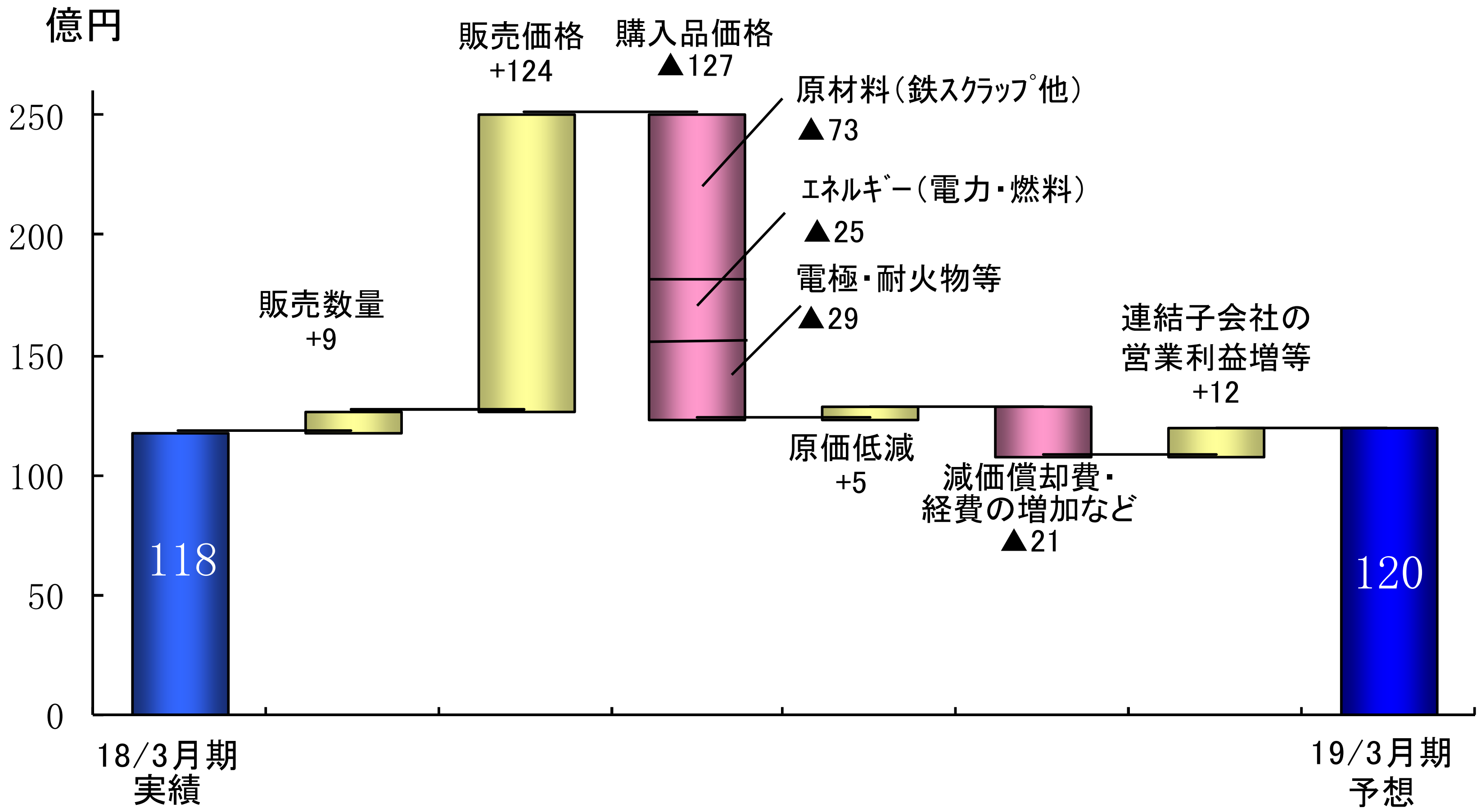
Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

1. 2018年3月期 決算概要

AICHI STEEL

(4) 営業利益(次期予想)の増減要因

連結・18/3月期実績比



Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

AICHI STEEL

（5）次期（2019年3月期）に向けての課題

取り巻く環境	課題
当社の生産能力を大きく超えるお客様の需要	お客様への供給責任にしっかり応える体制の構築 （特別増産プロジェクトのやりきり）
購入品価格の上昇・高止まりによるコストアップ （原材料、エネルギーに加え、電極は3倍、耐火物は30%上昇）	・ブレイクスルー活動（特別収益改善活動）のやりきり ・コスト構造の変化に見合う販売価格の実現
クルマの進化に向けた動きが加速 （EV化・自動運転化）	“素材”をベースにした新ビジネスのかたちづくり （自動運転支援システム、次世代車対応、水素社会への貢献 など）

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

目次

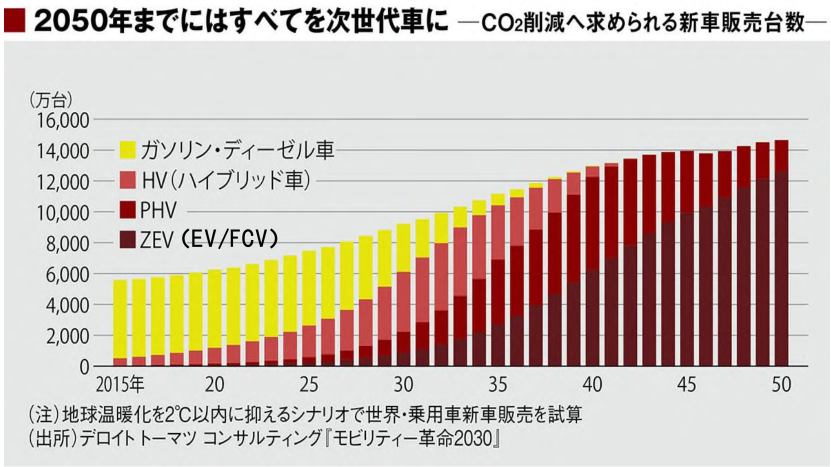
１．2018年3月期　決算概要

２．2020年度　中期経営計画の概要

３．中期経営計画実現への取り組み

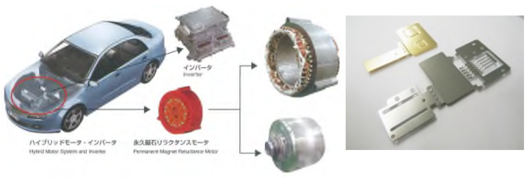
４．最後に

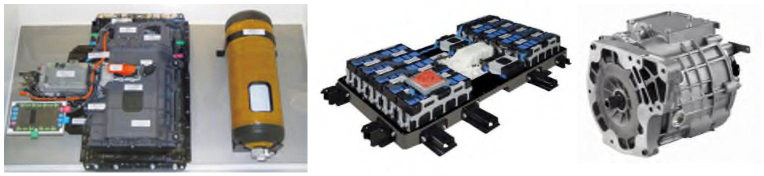
（１）社会環境



ビジネス（事業構成）が大きく変貌・変質

「EV／FCVが席巻」する時代に





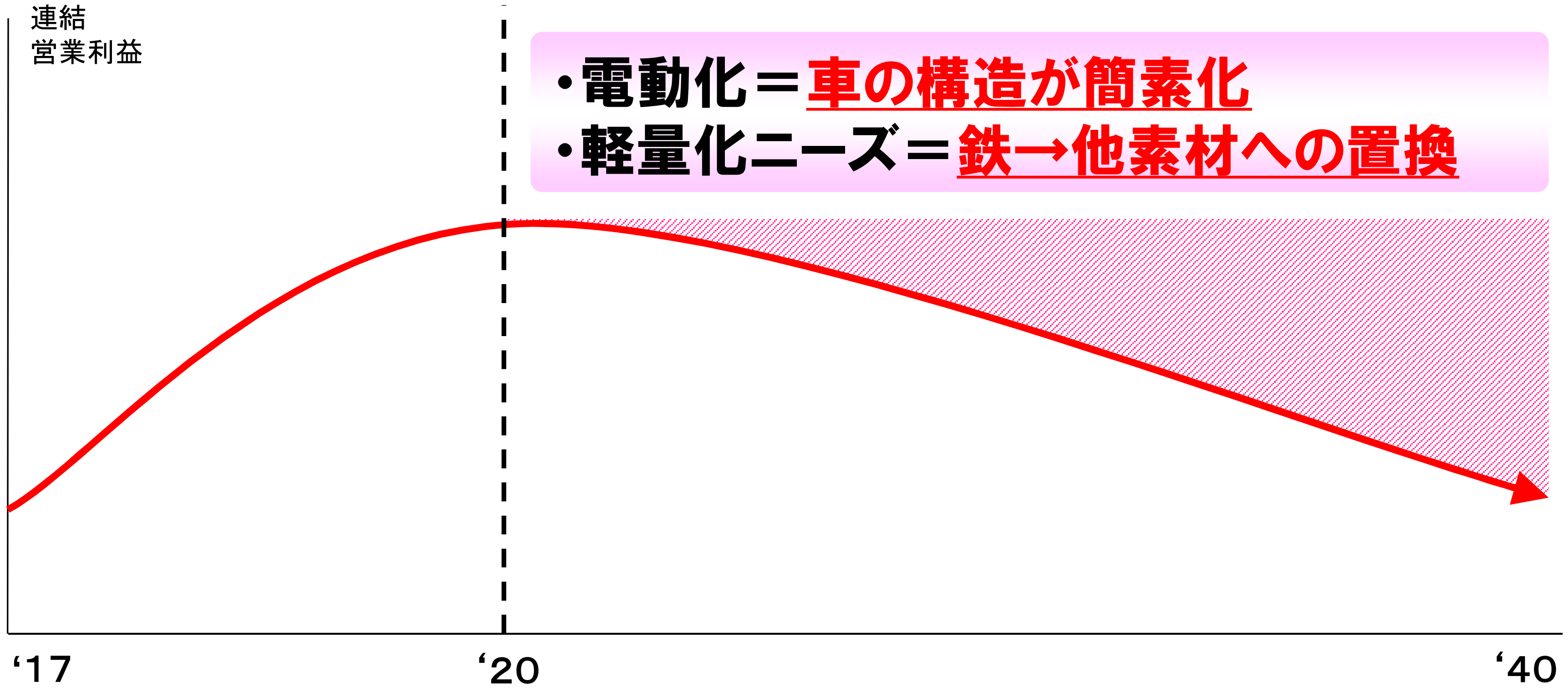
ガソリン・ディーゼル車 → **HV／PHV** → **EV／FCV**

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（2）社会環境を踏まえた当社ビジネスの変化

①既存ビジネス

◆特殊鋼・鍛造品の減少（電動化、小型化・軽量化）



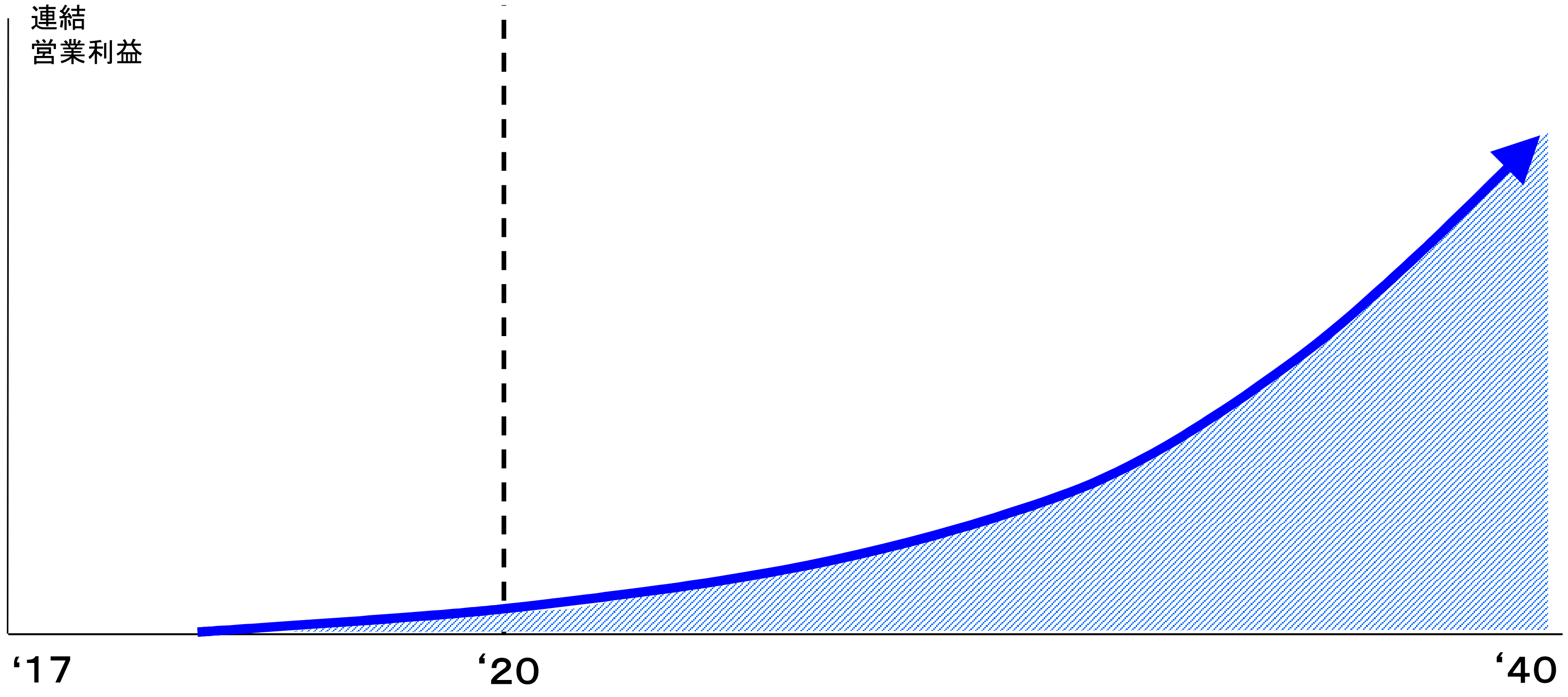
Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

AICHI STEEL

（２）社会環境を踏まえた当社ビジネスの変化

②新ビジネス

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



Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

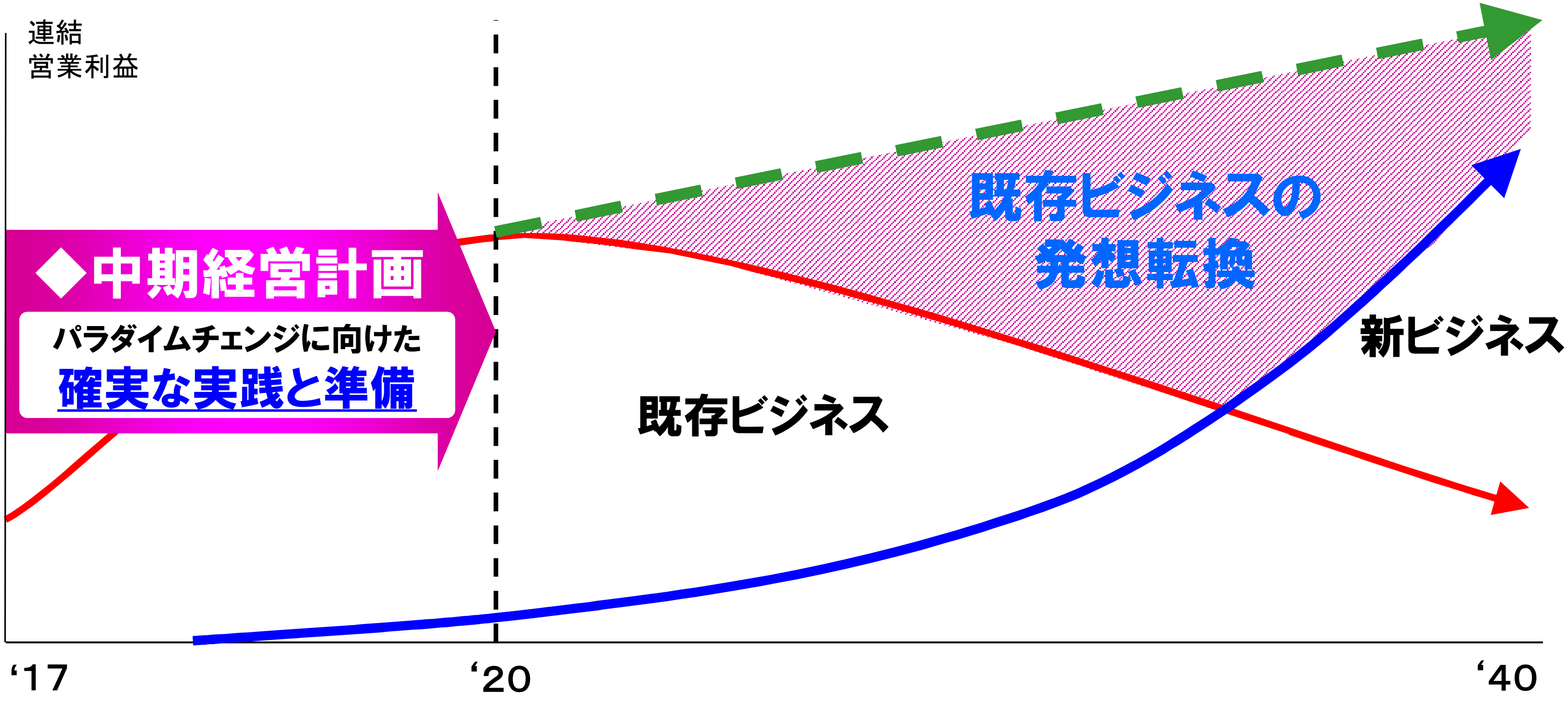
2. 2020年度　中期経営計画の概要

（２）社会環境を踏まえた当社ビジネスの変化

③既存ビジネス＋新ビジネス

◆“素材業のDNA” → 様々な分野･用途へ展開

→ 広く社会に貢献し続け、年輪的に成長



Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（3）中期経営計画のめざす姿

2020年度　中期経営計画　めざす姿

もっといい製品づくり
★事業企画／商品企画強化
★鍛鋼一貫を活かした新機能製品の開発力

もっといい構えづくり
★タイムリー且つ効率的な投資判断と実行
★連結経営基盤の強化

社員が幸せな会社づくり
★データによるモノづくり革新
★燃える集団へ働き方改革

更なるオールアイチ経営の強化

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（4）中期経営計画：概念図と活動の「骨太3本柱」

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

AICHI STEEL

（5）2020年度 主要経営目標

◆連結売上高2,500億円、連結営業利益200億円

（億円）	20年度目標
売上高	2,500
営業利益	200
売上高 営業利益率	8.0%
配当性向	30.0%
ROE	8.0%
ROA	4.3%

（億円）	20年度目標
株主資本	1,610
D/Eレシオ（倍）	0.40
営業キャッシュフロー	360
設備投資額 （単独・4年間）	（17-20） 657
有利子負債	600
減価償却費 （4年間）	（17-20） 544

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

目次

１．2018年3月期　決算概要
２．2020年度　中期経営計画の概要
３．中期経営計画実現への取り組み
４．最後に

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（１）愛知製鋼グループの生い立ちと使命

創業時精神:「よきクルマは、よきハガネから。」

創業者　豊田喜一郎
「日本初の国産乗用車を自らの手でつくる」

▶ **自動車用特殊鋼の製造を開始**

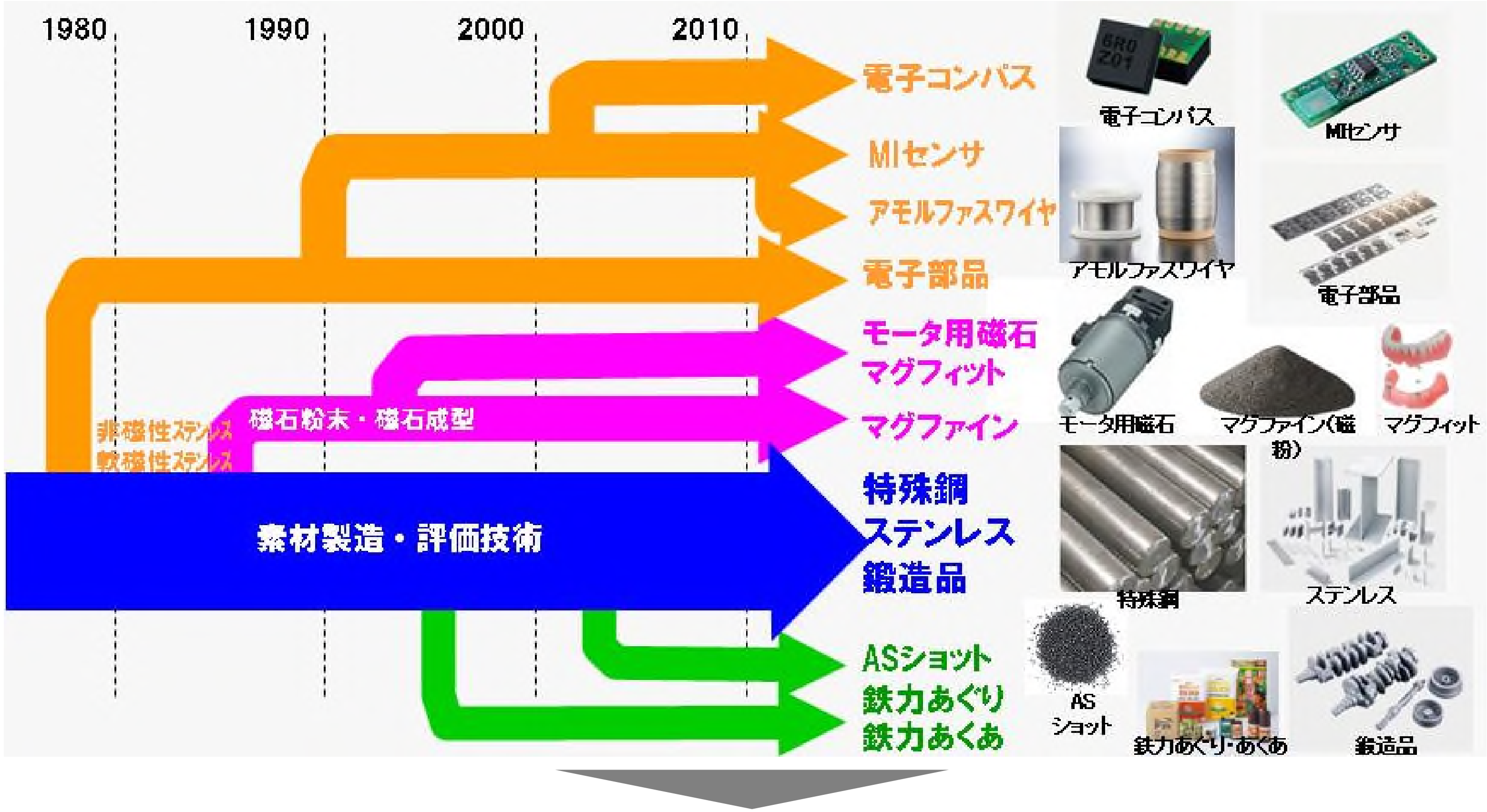
現代のミッション:「よき社会は、よき素材から。」

次代のミッション:「素材で新たなスマート社会を共創」

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

3. 中期経営計画実現への取り組み

（２）環境変化への布石打ち

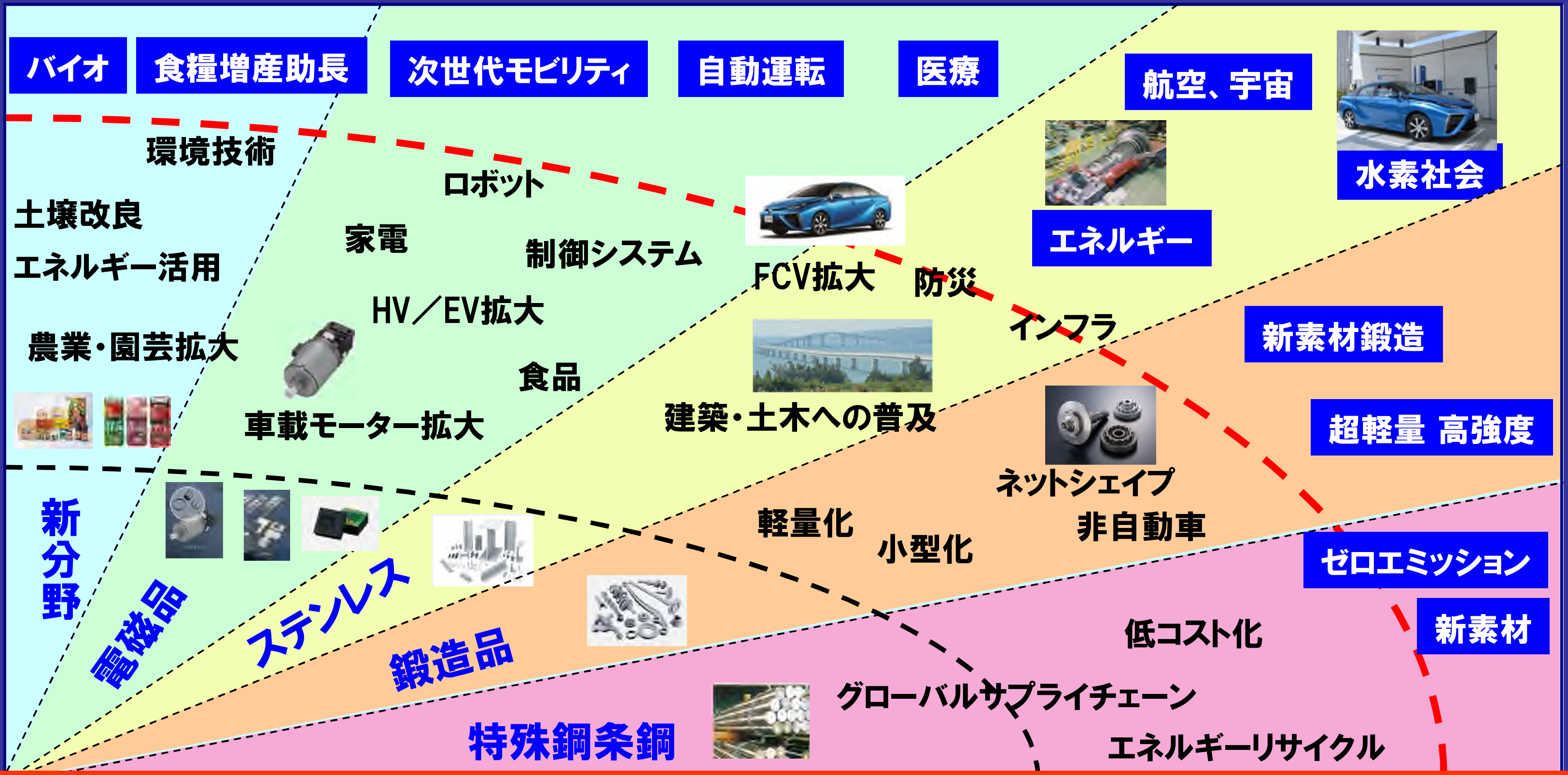


これまでも“素材”をベースに多方面へ商品展開

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（２）環境変化への布石打ち

“素材業のDNA”→様々な分野・用途へ展開

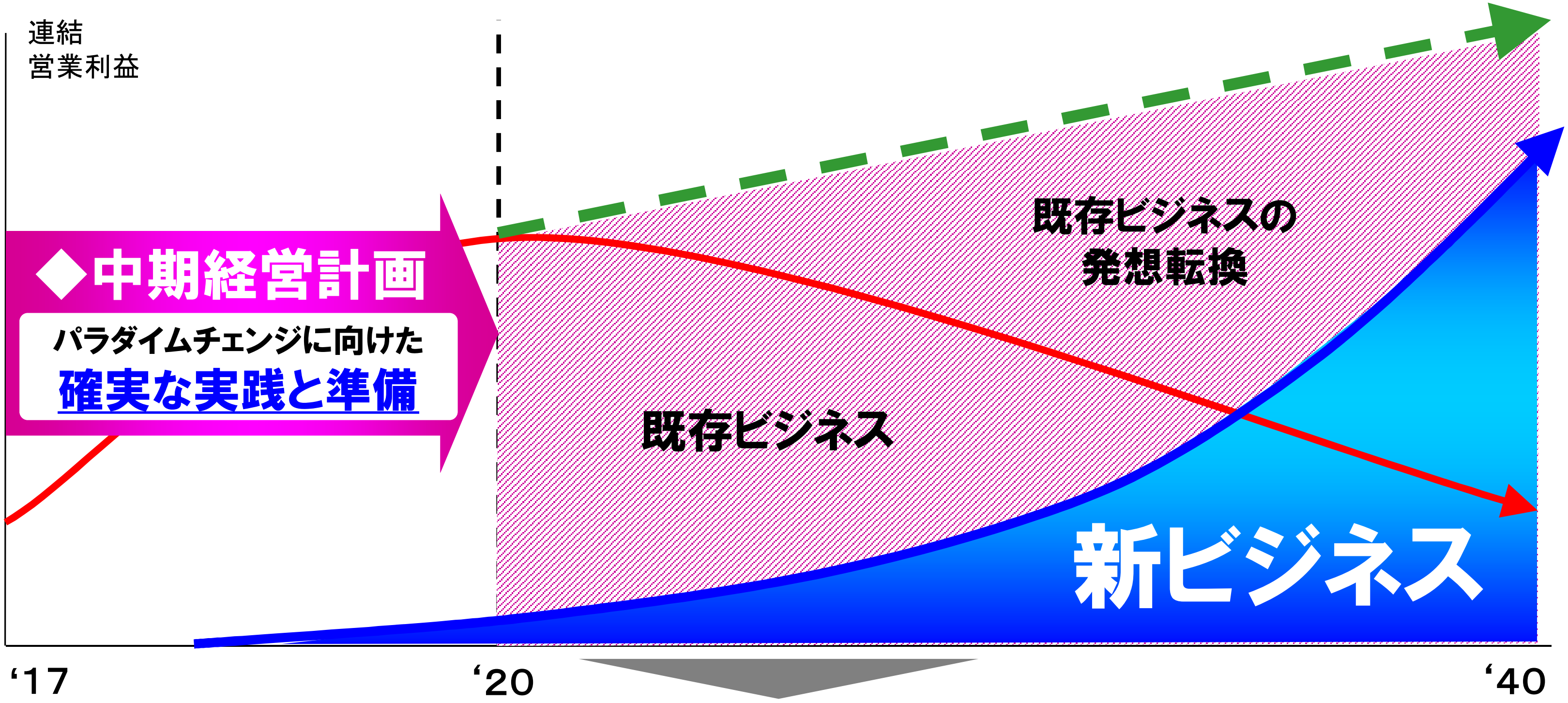


”未来のあらゆる可能性“にも“素材”で貢献

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（２）環境変化への布石打ち

“素材”を通じて新ビジネスを“かたち”にしていく



‘18/1月～ 新組織設立 → “かたち”の具現化へ

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（3）新組織の概要

コーポレート

- 企画創生本部
- お客様本部
- モノづくり・未来創生本部
  - シリコンバレー事務所
  - 技術企画部
  - **未来創生開発部**
  - ・・・

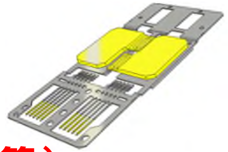
スマート社会に着実に手を打つ体制の確立

電池研究室
（構成部品（電極）等）

EV

電子部品開発室
（次世代放熱部品等）

HV・EV・FCV

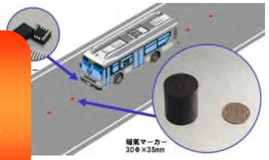


モーター・磁石開発室
（モータAssy等）

EV

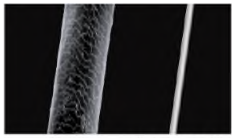
スマート交通システム開発室

自動運転



先端機能材料開発室

医療・センシング



髪の毛（直径 0.15mm）　アモルファスワイヤ（直径 0.02mm）

環境・エネルギー開発室

地球環境・農業・バイオ

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（４）取組事例①：磁気マーカーシステムによる自車位置測定

取組事例

【この方式の弱点】
GPSの届かないエリア
（トンネル等）では
自車位置測定が困難

【磁気マーカーシステムの特徴・強み】

- 非常に高精度な位置推定
- 天候・環境に全く依存しない
  雪には絶対的に強い
  （＊先進国の大部分は降雪地）
- 路上の絶対位置そのものがわかる
- ただし、道路側に整備が
  必要なインフラ協調タイプ

【磁気レーンマーカーの原理】

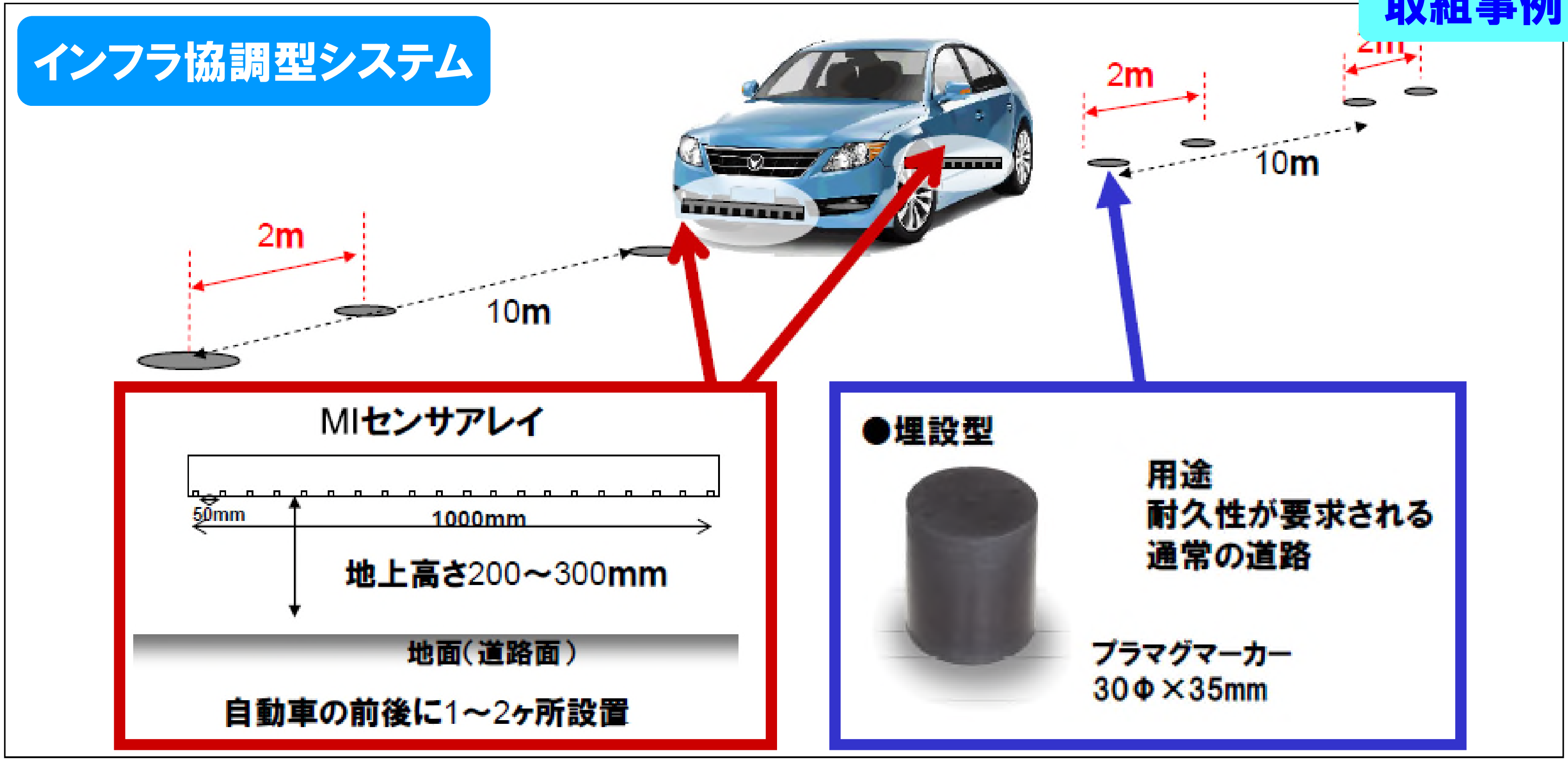
積雪、豪雨、濃霧等の悪天候でも”絶対的な威力を発揮“

自律走行の弱点（位置情報の取得が困難な地域・環境）を補い、
自動運転技術の一層の信頼性向上に貢献

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

(４)取組事例①:当社の磁気マーカーシステムの原理

取組事例



当社の高感度MIセンサが微弱磁気を確実に検知
→磁石性能の汎用化(低コスト化)が可能に

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

(4)取組事例①:システム性能の検証

取組事例

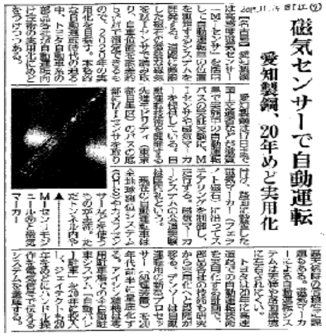
公道での実証実験

- '17/11月　滋賀県東近江市（GPS圏外での検証）
- '17/10-12月　沖縄県宜野湾市他（正着制御の検証）
- '17/12月　北海道大樹町（雪道での検証）
- '18/2月　長野県伊那市（初のレベル4検証！）

高い検知・制御性能を発揮（期待どおり）

メディア報道実績

メディア	件数
新聞	35件
テレビ	3件


磁気センサーで自動運転
愛知製鋼、20年めど実用化

中部
安全・安心へ「バス発車」
磁気感知し位置を把握

当社磁気マーカーシステムの高い優位性が大きく報道

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

(4)取組事例①:システム具現化への歩を進める

★自動運転支援システム実用化への仲間づくり:

先進モビリティ㈱(※)へ出資('18/2月)

(※:戦略的創造イノベーションプログラム(SIP、国家プロジェクト)
における**自動運転の公道実証実験を数多く受託している**)

AICHI STEEL

Advanced Smart Mobility Co.,Ltd.

強力なパートナーを得て実用化を一層加速

「第16回アジア太平洋地域ITS(※)フォーラム2018」(5/8(火)~10(木):
於:福岡県(日本開催=22年ぶり))で当システムを出展→実用性を多くの方々にPR
(※:Intelligent Transport Systems:高度道路交通システム)

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

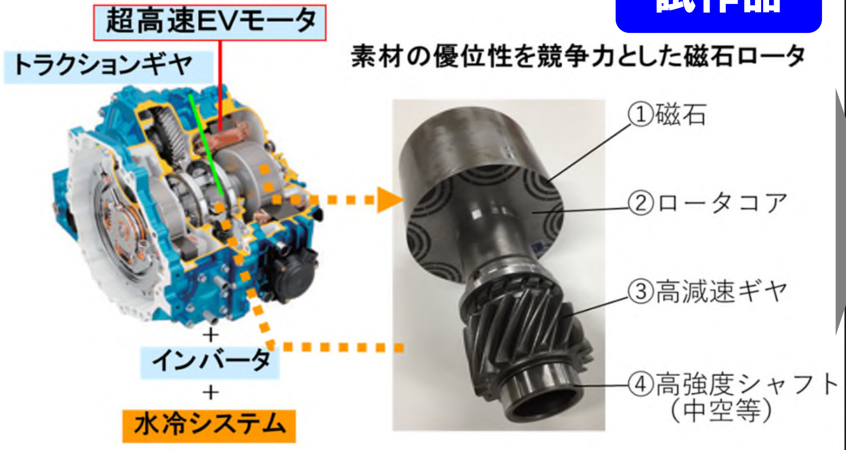
（４）取組事例②：EVモーターAssyへ：アイチの強みを活かす

取組事例

◆EV向け新磁石の開発

①従来品より3割強力な磁力を持つ磁粉
②結晶位置制御、新樹脂の開発
③高い耐熱性

試作品



愛知製鋼 EV向
磁力3割強く 走行距離
年内にも実用実験

★モーター小型・軽量化
（走行距離延伸に寄与）
★当社の強み：高強度鍛造品との組合せで加減速への高い耐性
→モータAssyも可能

“EV車用主機モーターへの展開”へ

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

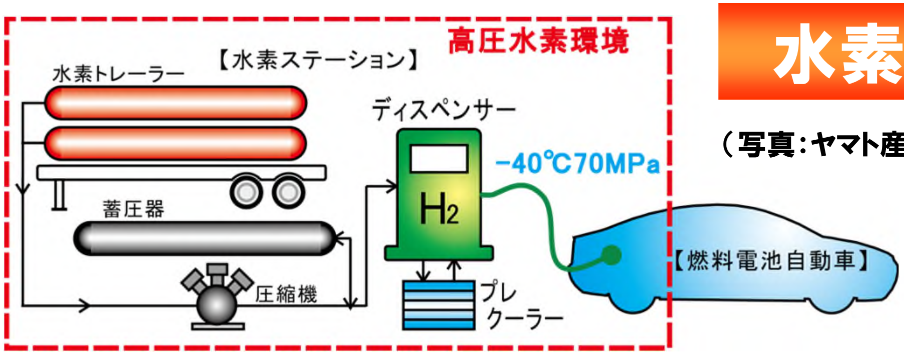
AICHI STEEL

（４）取組事例③：水素社会を見据えた活動

取組事例

トヨタFCV：“MIRAI”に当社材搭載

アイチの水素用ステンレス鋼
“AUS316L-H2”の**高耐力性**が部品の
小型・軽量化に大きく貢献



水素ステーション側にも採用

（写真：ヤマト産業㈱様製品）

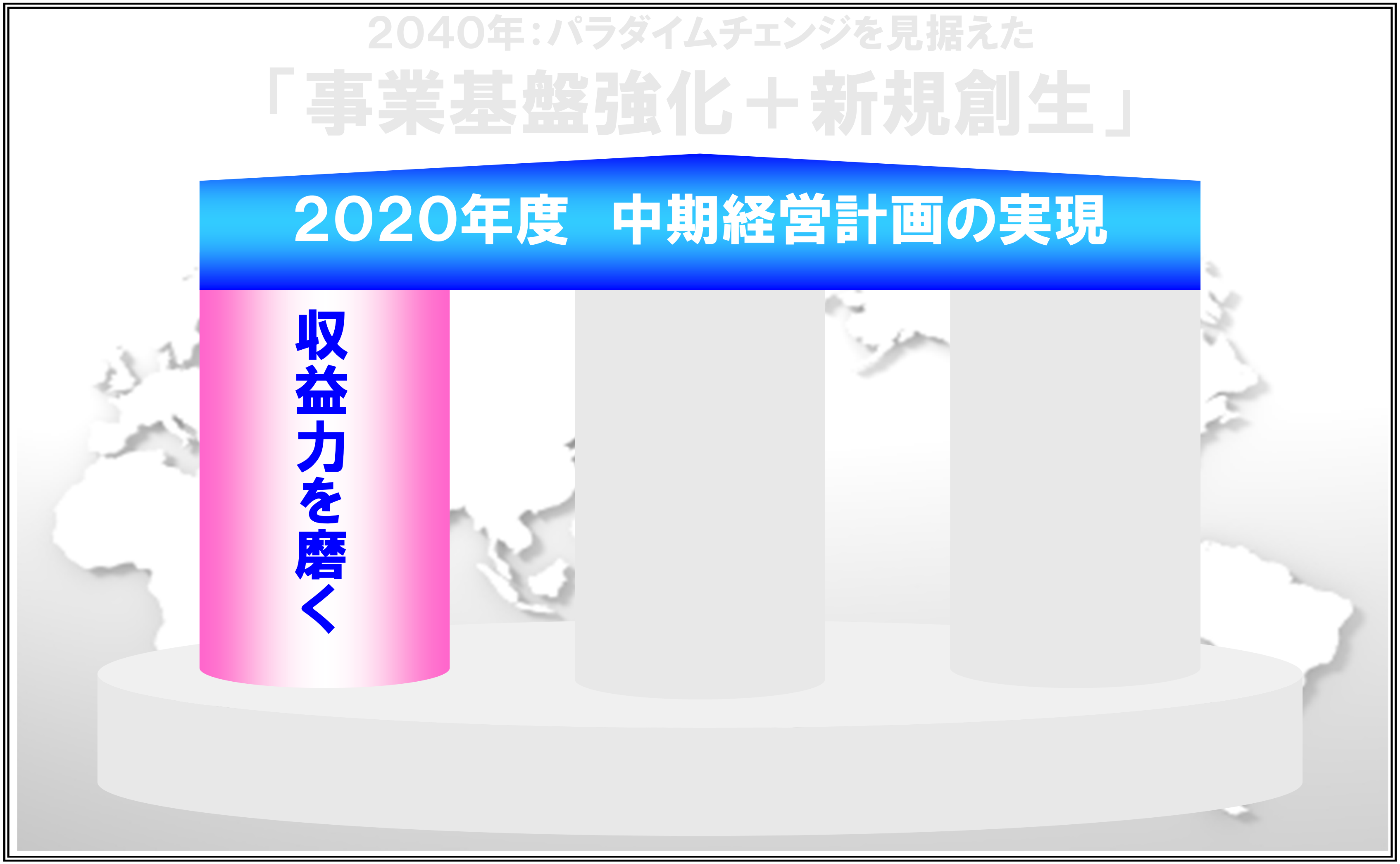
（写真は ㈱ハマイ様提供、WEH社 製品）

水素社会の拡大を見据え積極的な商品展開を進める

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

3. 中期経営計画実現への取り組み

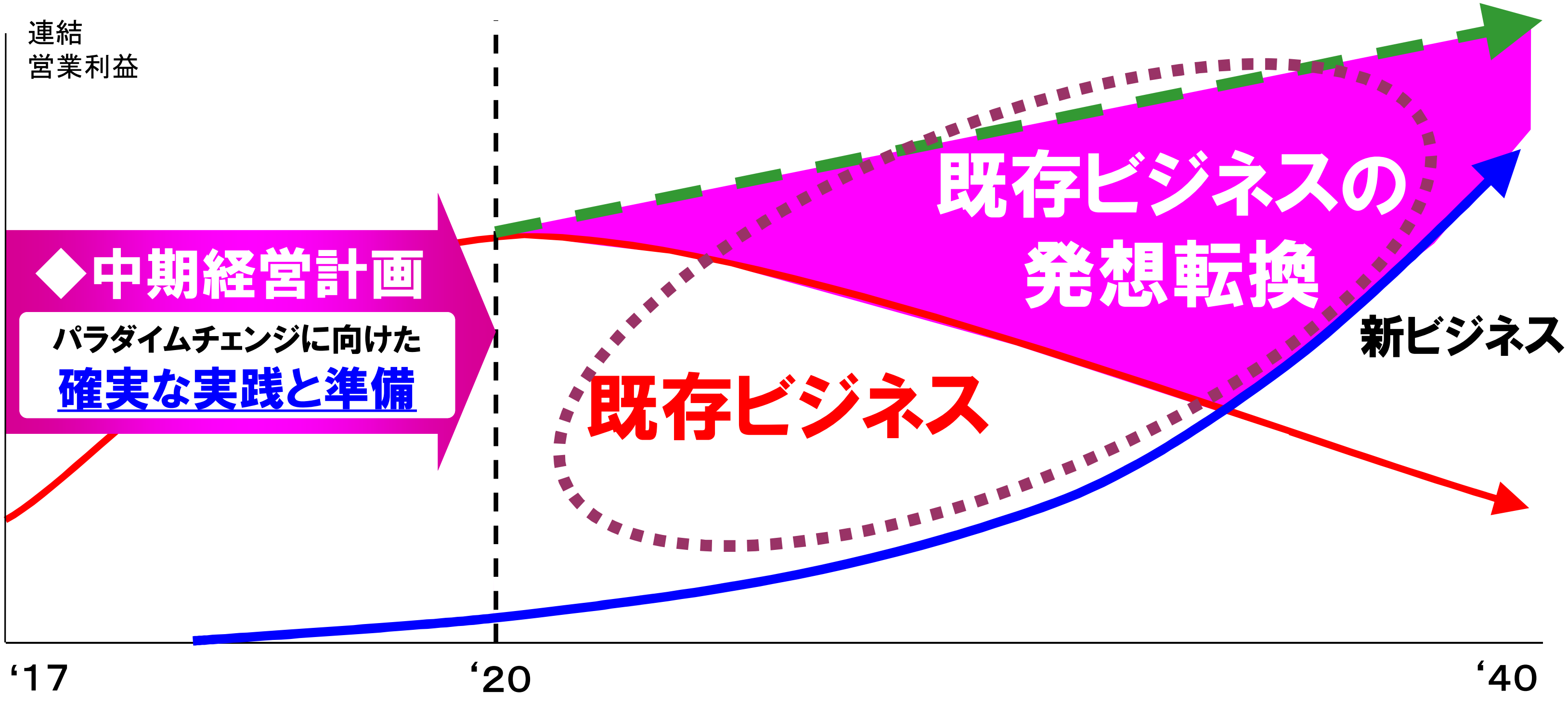
AICHI STEEL



Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（１）領域

◆"素材業のDNA" → 様々な分野・用途へ展開
→ 広く社会に貢献し続け、年輪的に成長

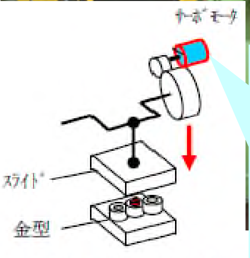


Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（２）既存ビジネスの強化

取組事例

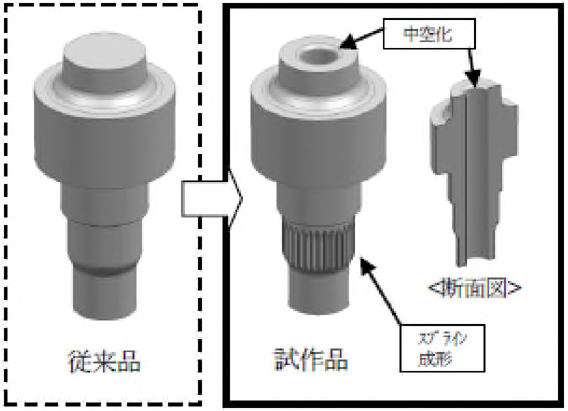
１)次世代鍛造品開発用サーボプレスの活用



サーボ式プレスの仕組図

サーボモーターでスライドの
動きをコントロールし
成型速度を自在に変化可能
（従来プレスでは不可）
→'17／6月より稼動開始

★プレス成型速度を<u>自由に変更可能</u>
→従来の熱間鍛造では成型できない
<u>複雑な形状に対応できる技術</u>
<u>（部品機能の統合による高機能化も視野）</u>



開発検討例

実際の試作品

複雑形状品の鍛造化で更なる高機能化・軽量化に貢献

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

AICHI STEEL

（2）既存ビジネスの強化

取組事例

2)3000t-5号、6号機稼働開始→フル稼動

・ガソリン車の省燃費に寄与する
CVT用部品の生産拡大に即応

3)HV車用部品生産能力増強

生産ライン増強→岐阜工場に建設

・HV車拡大・放熱需要増への
着実な能力増強＋BCP強化

既存ビジネスも着実に強化し、オンリーワンも進展

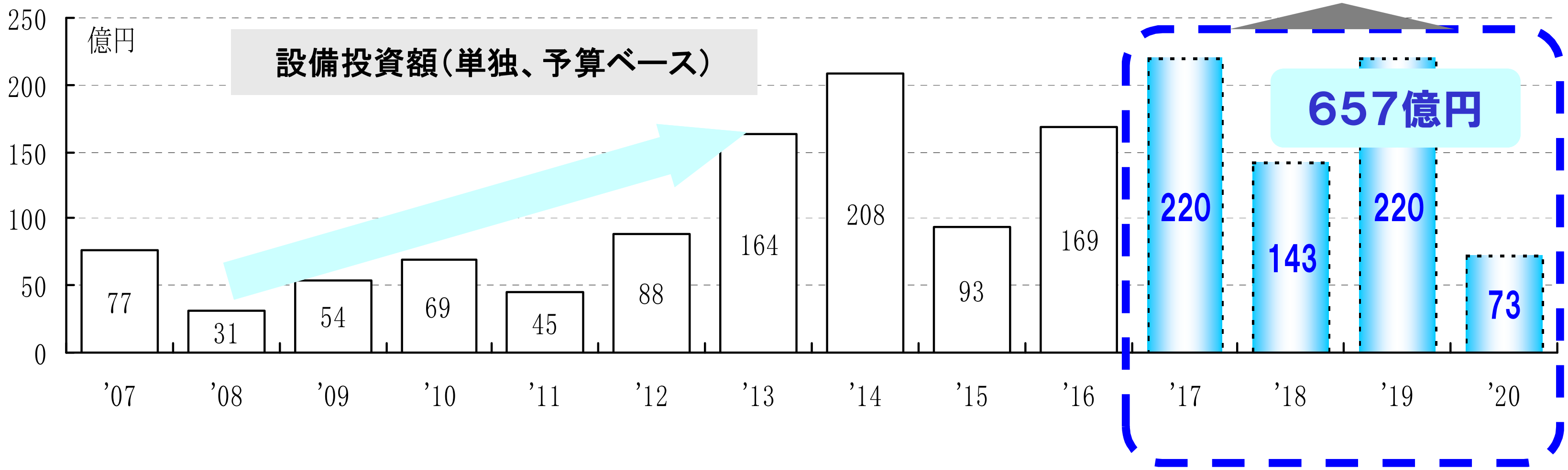
Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（２）既存ビジネスの強化

★戦略投資（“かしこい投資”）の着実な実行

◆モノづくり工程の再構築
◆オンリーワン製品の伸長

・盤石なモノづくり基盤構築
・安定した収益基盤の実現



＜主な設備投資アイテム＞

【知多工場】
・スクラップリエンジ（※）
・熱処理ラインリエンジ（※）
・溶解リエンジ（※）

【鍛造工場】
・新3000Tライン
・新ローリングミルライン

【電子部品工場】
・HVパワーカード生産能力増強

※：リエンジ＝再構築・再設計

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

3. 中期経営計画実現への取り組み

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（1）“基盤強靱化”の前提：優先順位

“優先順位”を守ればおのずと基盤は強くなる

- 【原価】弛まぬ「知恵と改善」、「現地現物、原理原則」
- 【生産】素材を通じた「もっといい社会づくり」
- 【安全・環境・品質】全てのステークホルダーに「安全・安心」を
- 【働き方】“イキイキ・ワクワク”、「仕事に燃える集団づくり」

★ベース基盤（底力、足腰）の強化

◆’16/1/8：爆発事故→ステップアッププラン完遂
（①安心・安全　②管理システム　③BCP/BAP　④風土・意識・ブランド）

◆“Aichi Way”の浸透・実践とグローバル経営基盤強化

事故を忘れない

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

3. 中期経営計画実現への取り組み

AICHI STEEL

（２）ステップアッププランの完遂（’１８年度＝プラン最終年度）

項目	１．８爆発事故（’１６／１／８）で分かった当社の弱み
①安全の考え方	・やりにくい作業の放置　・人的ミス防止策の不備
②モノの作り方	・大ロット押込み生産　・鋼～鍛生産管理の分断（しくみ・情報）
③BCP（代替生産）	・他社殿委託圧延の手順がない　・人の作業に頼った設備設計
④社員の意識	・ルールを守る意識が希薄　・作業に潜む危険の教育不足

ステップアッププラン“活動骨太４本柱”策定とやり切り

４本柱	重点実施事項
① 安全・安心	・安全、安心度評価をベースにフェイルセーフ
② 製品・製造管理システム	・鍛鋼スルーモノづくり　・受注～出荷一元管理
③ BCP／BAPしくみ構築	・代替生産しくみ構築　・設備故障未然防止
④ 風土・意識・ブランド力改革	・CSR/コンプライアンス、マネジメント力強化

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（3）“Aichi Way：グループの普遍的価値観・行動規範”の制定（’18／1）

◆「継承すべき価値観」と、「新たに獲得すべき価値観」を明確にし、
全社員が大切にすべきこと：「Aichi Way」を’18/1月に公表

価値観		行動規範	内容
Densho 伝承 Sustain	創業の精神	高い志	日本初の国産車生産に不可欠な鋼をゼロからつくるという「高い志」をもって決断した創業の精神を大切にしよう
		誠実	何事も正直に、自分事として考え、「誠実」な心を持って I Willを実践しよう
		現場主義	問題解決のためには、「現地現物」で事実をとらえ、本来はこうあるべき「原理原則」とのギャップを埋めることを常に意識しよう
Kansha 感謝 Appreciate	みんなの幸せ	お客様とチームメンバー	「お客様」に選ばれ続ける仕事をすることで社会に貢献し、「チームメンバー」が共に汗をかいて働くことを幸せと思える会社にしよう
Souzou 創造 Create	未来への飛躍	よい品よい考	常に先を読み、知恵と好奇心を持って「よい品よい考」で創造力を最大にし、皆で力を合わせ新たな世界へ歩み出そう

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

(3)“Aichi Way:グループの普遍的価値観・行動規範”の制定(’18/1)

5月初旬:KIZUNAの会(グローバル大会)でも
Aichi Wayを説明・共有のうえ実践へ議論予定

冊子・社員証等、様々なツールで浸透・実践を促進

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

目次

１．2018年3月期　決算概要
２．2020年度　中期経営計画の概要
３．中期経営計画実現への取り組み
４．最後に

（1）2018年度 会社方針スローガン

振り子を大きく振ろう！“自らが変わる！まわりも変える！”
～Aichi Wayの日々実践～

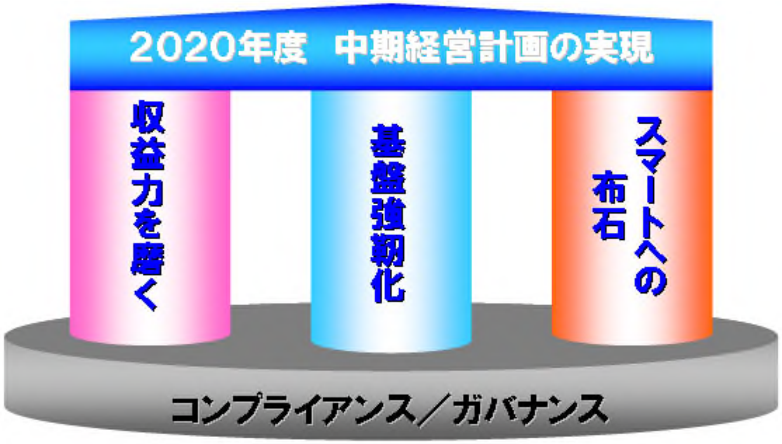
17－20中計：骨太3本柱をベースに’18年度方針を策定

1 基盤強靭化	2 収益力を磨く	3 スマートへの布石

中期経営計画の実現に向け、会社・自身を変革

Aichi Way

- Densho 伝承 Sustain
- Kansha 感謝 Appreciate
- Souzou 創造 Create



Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

（3）最近のトピックス

・新本館：完全竣工（’18／3月）→“愛知製鋼の顔、地域のシンボル”

・刈谷工場：旧試作工場が
登録有形文化財へ（’18／3月）
→“トヨタグループの原点”

・健康経営優良法人に認定
（’18／2月）

2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

Aichi Steel Corporation 2018 All Rights reserved.

一輪車の世界チャンピオンである
佐藤彩香さんは、世界的な技術を
磨く当社のイメージキャラクターです

ご清聴
ありがとうございました

AICHI STEEL

本資料中に「予想」「信じる」「期待」「見込む」「計画」などの文言が用いられている場合は、将来の事象についての現時点における見解を反映したものであり、その性質上リスクと不確実性を包含するものであります。経済情勢の大幅な変動、事業環境の急激な変化などがそれに当たるものであることを予めご承知置き願います。