

---

# 愛知製鋼グループ 2024-26年度 中期経営計画

---

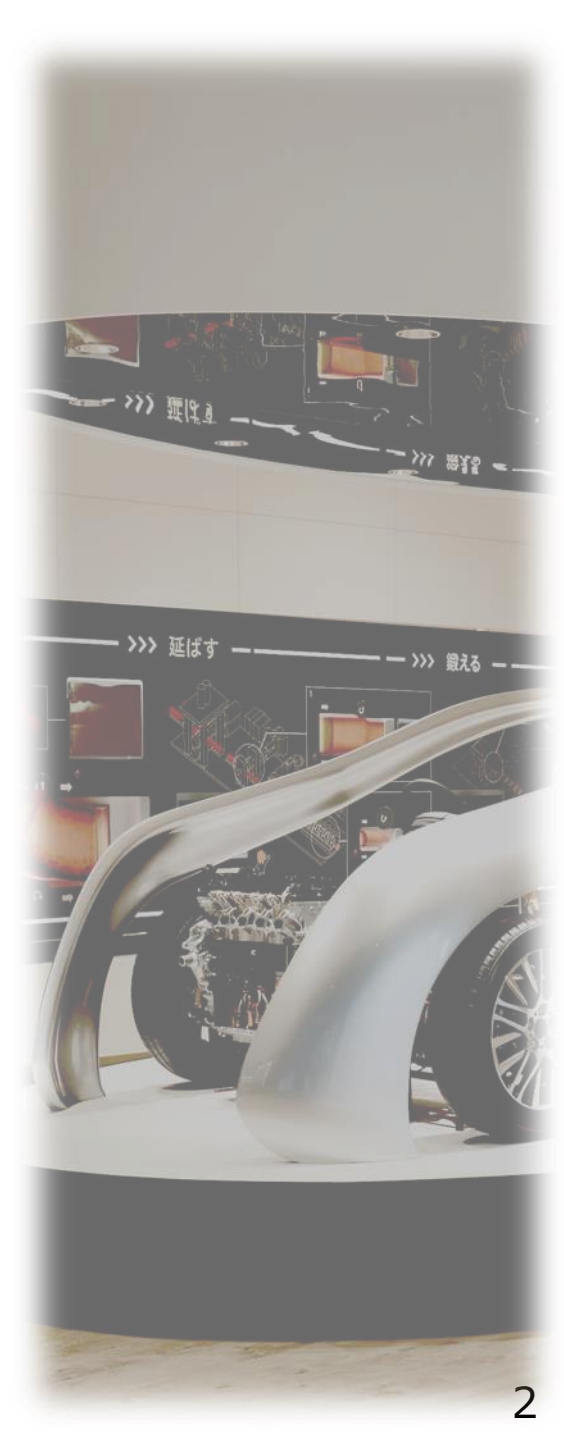
2024年5月30日

愛知製鋼株式会社

代表取締役社長 後藤尚英

## <目次>

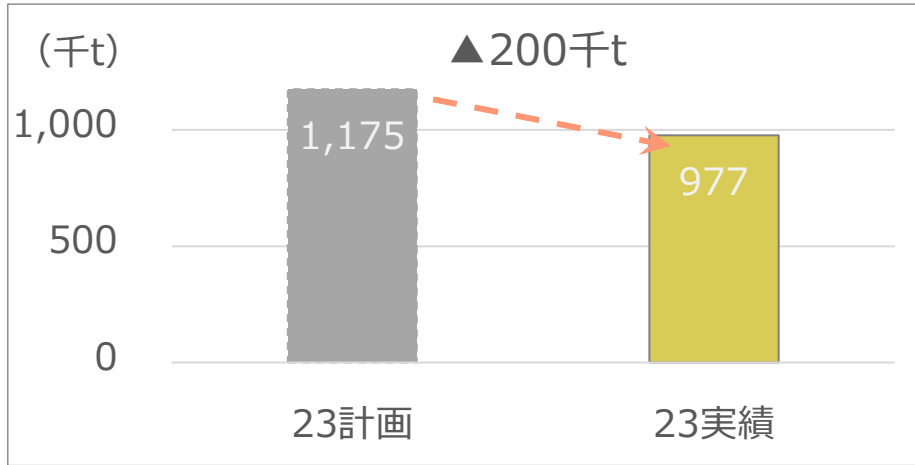
1. 2021-23年度 中計の振り返り
2. 経営環境
3. 2024-26年度 会社方針



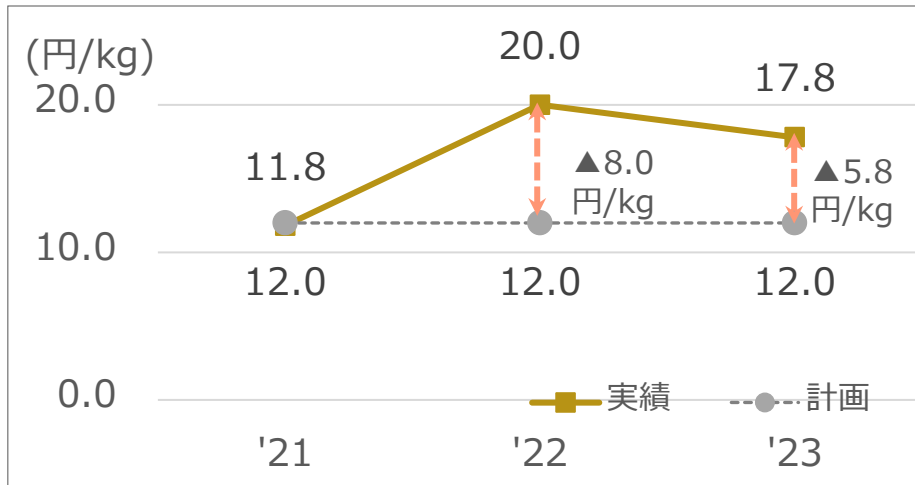
# 1.2021-23年度 中計の振り返り

## ●利益計画

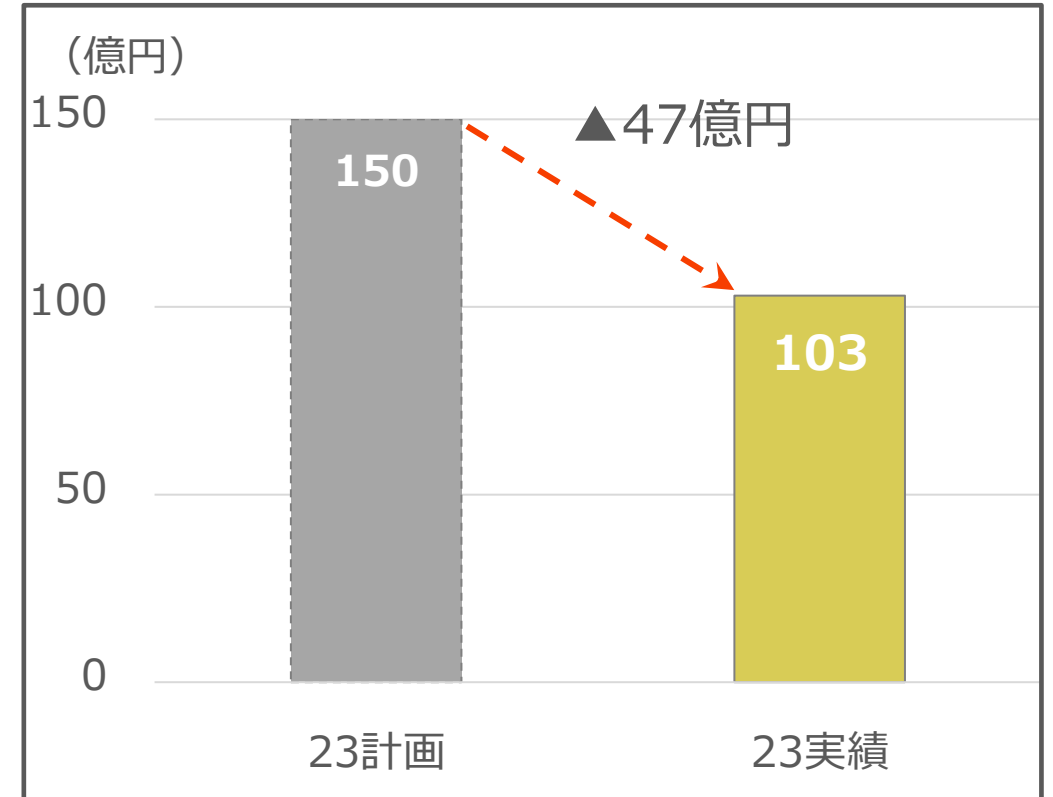
<売上数量>



<電力費>



<営業利益>



経営環境の変動が大きく、追従できず。営業利益は計画比で大幅未達

## 2. 経営環境

### <取り巻く経営環境>

- ・ **サステナビリティ**に対する社会的関心の高まり（CN,高炉の電炉化）
- ・ 米中経済対立など**地政学リスク**
- ・ グローバルサウスをはじめとした**新興国の市場成長**
- ・ クルマの**電動化進展**
- ・ 先進国における**少子高齢化**

### <当社の課題>

- ・ **経営環境の変化を迅速に捉え、お客様のニーズに的確に対応**
- ・ **電動化進展に適応する事業強化と成長策の推進**
- ・ **新たな社会課題解決への貢献と事業化**

# 3.2024-26年度 中期経営計画

## ◆基本方針

この3カ年で当社が社会から必要とされる「良き企業」であり「成長する企業」であることを改めて証明し、企業価値を最大化する

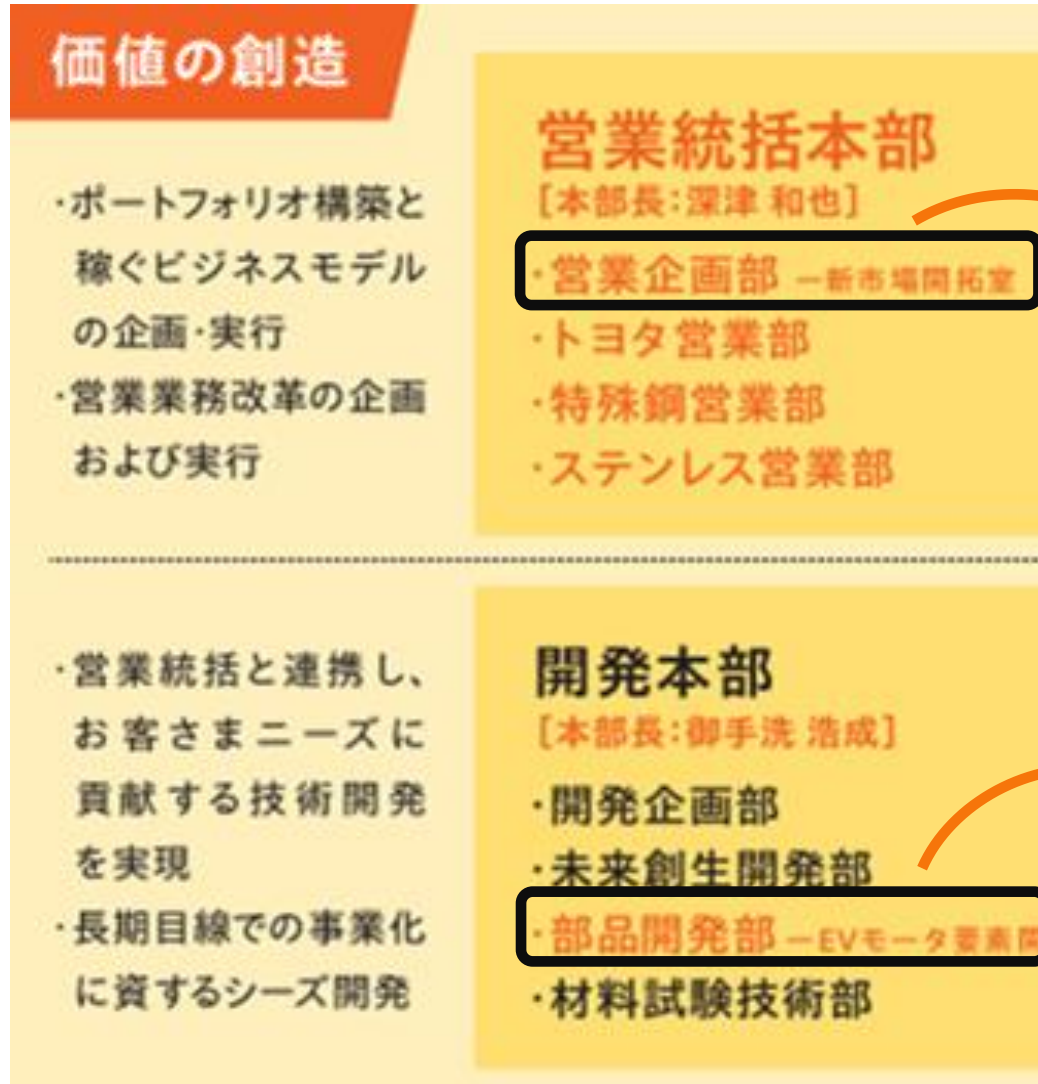
1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする
2. 社会的価値の創造を推進

- ・スピード感ある価値創造
- ・お客様に寄り添い期待に応える
- ・お客様ニーズを深く掘り下げ、素材メーカーの知見・技術を活かして、部材・部品となる前の段階からお役に立つ

営業と開発が一体で、お客様の困り事の解決に  
どんな素材・技術・部品が必要か、徹底的に検討

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

## 1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする



・ 営業統括本部「新市場開拓室」新設  
： 新たなニーズ探索、開発品の事業化促進

・ 開発本部「EVモータ要素開発室」新設  
： 部素材での事業化加速

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

## ・ 鋼、鍛のポテンシャルを最大限発揮

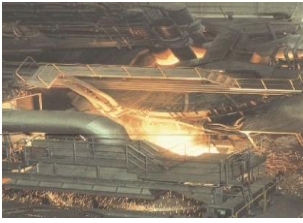
： 基幹事業である鋼事業の将来を見据えた戦略推進

◆「鋼Reborn」  
(ハガネリボーン)  
(23/4～)

- ・ 創業の精神である**自前で良品廉価な製品を生産**
- ・ **カーボンニュートラル**や、**トヨタGの一員**としてモビリティ社会実現に、**より良い素材の提供**で貢献

### 「小断面 連続鋳造化技術」号口化

- ・ 工程省略(1ヒート化)によるCO2削減
- ・ 生産の上方弾力性確保



### 「省エネ型電気炉」構想の検討

- ・ CO2削減、コスト低減



創業から培ってきたモノづくりを極め、カーボンニュートラルに貢献



# 3. 2024-26年度 中期経営計画

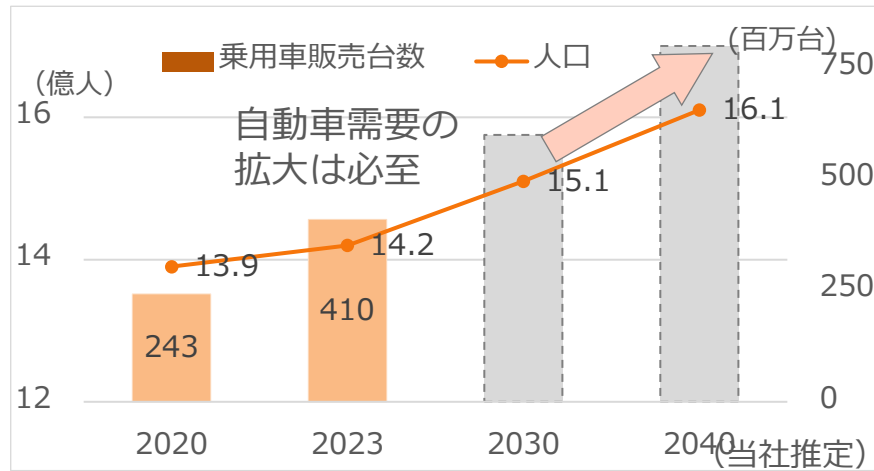
1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

## ・ 鋼、鍛のポテンシャルを最大限発揮

### ： 成長市場を見据えた鋼のグローバル戦略の推進

◆ グローバルサウスの「インド」は有望な成長市場

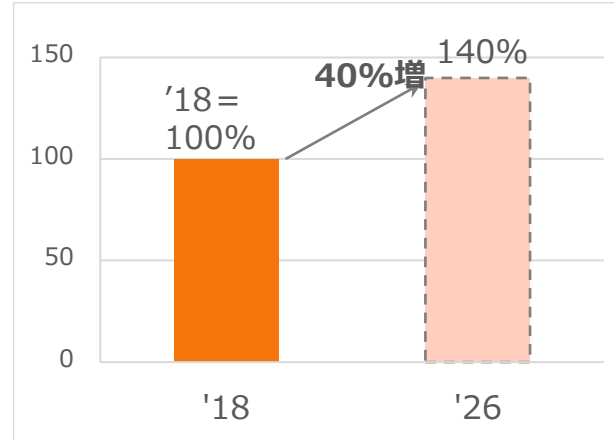
＜インドの人口、乗用車販売台数見込み＞



### インド国内の特殊鋼需要拡大

◆ '19年バルトマン社へ出資

＜バルトマン社の製造能力(支援前比)＞



技術者派遣による支援で品質向上、製造能力拡大

◆ インド国内で新規拡販

日系自動車メーカーからインド材として初めて“ギヤ用鋼”の認証取得

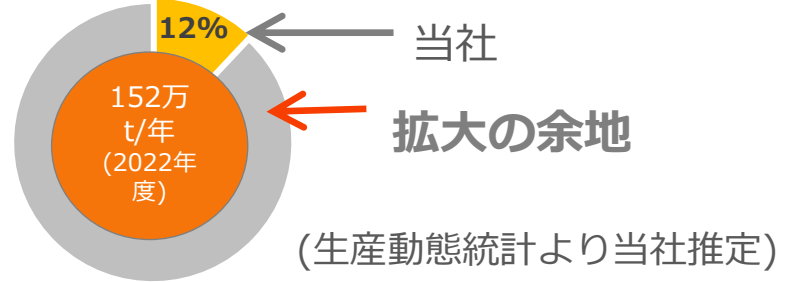
パートナーとの協業で、成長市場のモビリティ社会実現に貢献

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

- 鋼、鍛のポテンシャルを最大限発揮  
：鍛造業界再編を見据えた次世代鍛造工法の開発

<熱間鍛造品 自動車用 生産量>



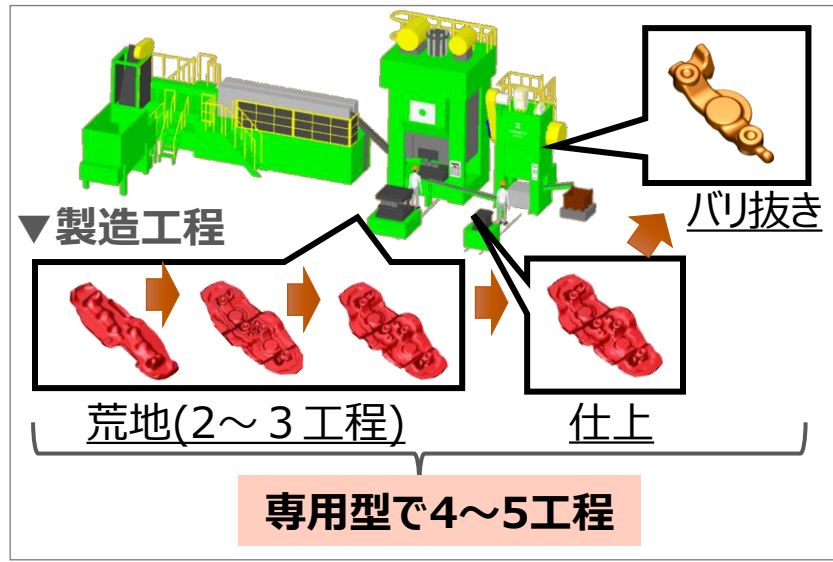
<国内鍛造会社の生産量>



<新工法の開発>

今後必要となる多品種少量生産に取り組む

□従来の型鍛造



□多品種少量の課題

品番増加に伴い専用型が増加しコストアップ

□対応策

汎用型を用いた回転逐次成形により自在に形状を作り荒地工程と専用型を削減

⇒ 型共通化+工程削減 (段替時間短縮)

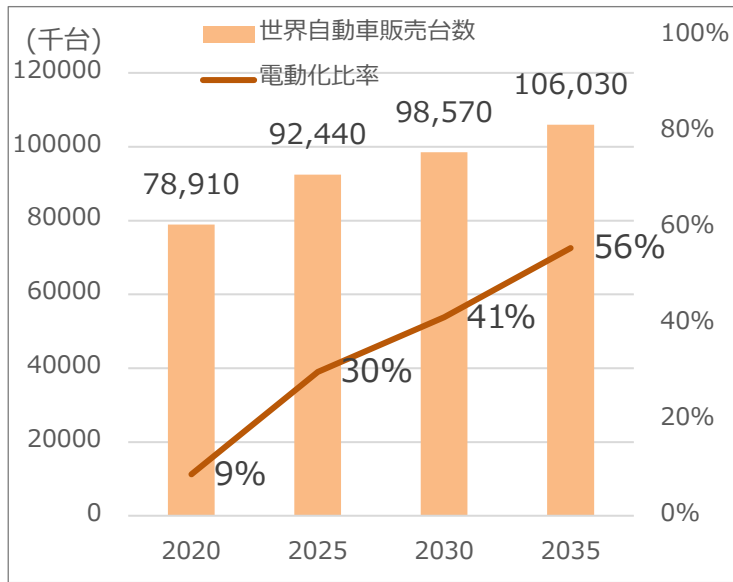
多品種少量生産で、サプライチェーンの維持に貢献

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

- 鋼、鍛のポテンシャルを最大限発揮  
：新たな領域への挑戦

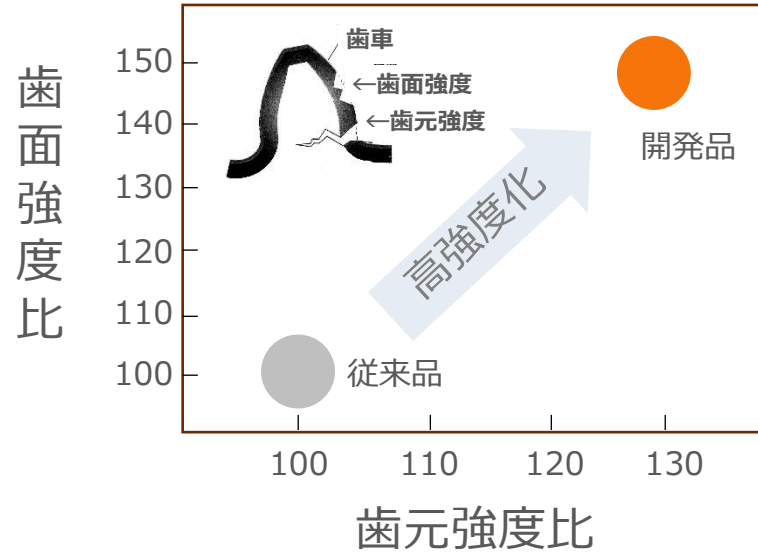
## <電動化比率>



(矢野経済研究所データより当社作成)

## <高強度ギヤ鋼>

材料・鍛造・表面改質技術の融合で小型化に寄与する高強度化を実現



## <e-Axle部品>

e-Axleの需要拡大に対応し部品受注をめざす



ギヤ付ロータシャフト



ギヤ

鍛鋼一貫でクルマの電動化進展に貢献

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

- ・ 新事業の成長促進：パワーカードリードフレーム
- ・ 需要増加に確実な対応で、電動化進展に追随

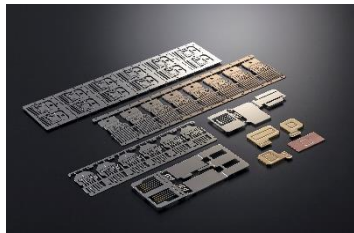
## <精密加工>

μmレベルの寸法精度のプレス



## <表面処理>

高潔度で信頼性が高いめっき



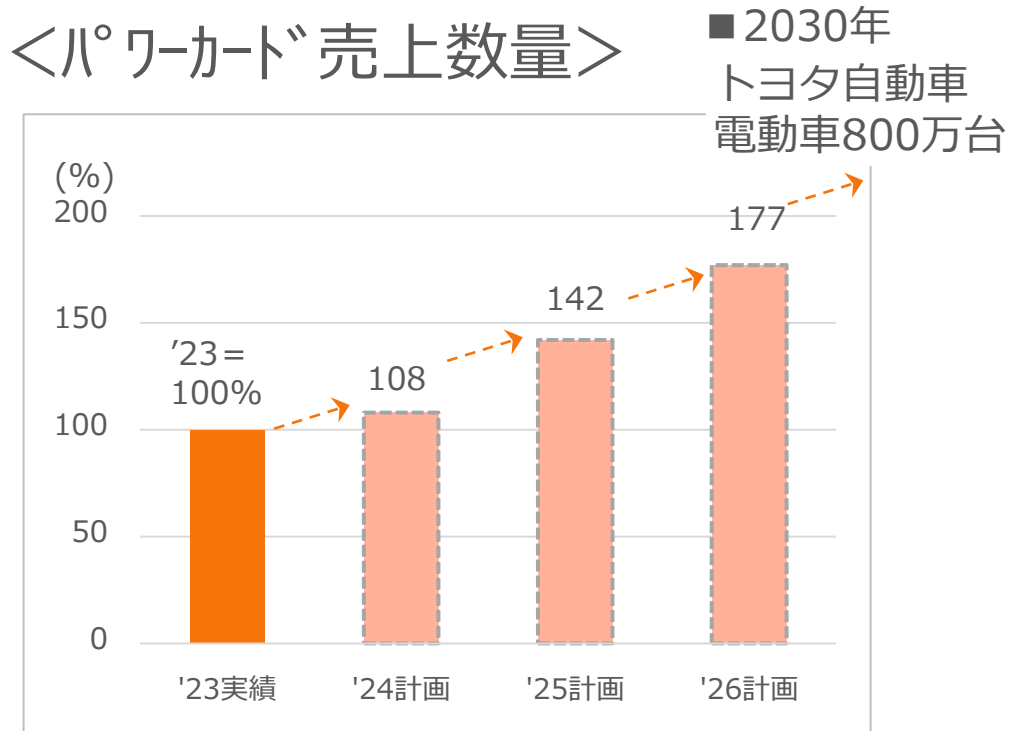
## <画像検査>

独自設計のDX画像検査装置



一貫生産によりお客様の期待に応える  
高い品質を保証

## <パワーカード売上数量>

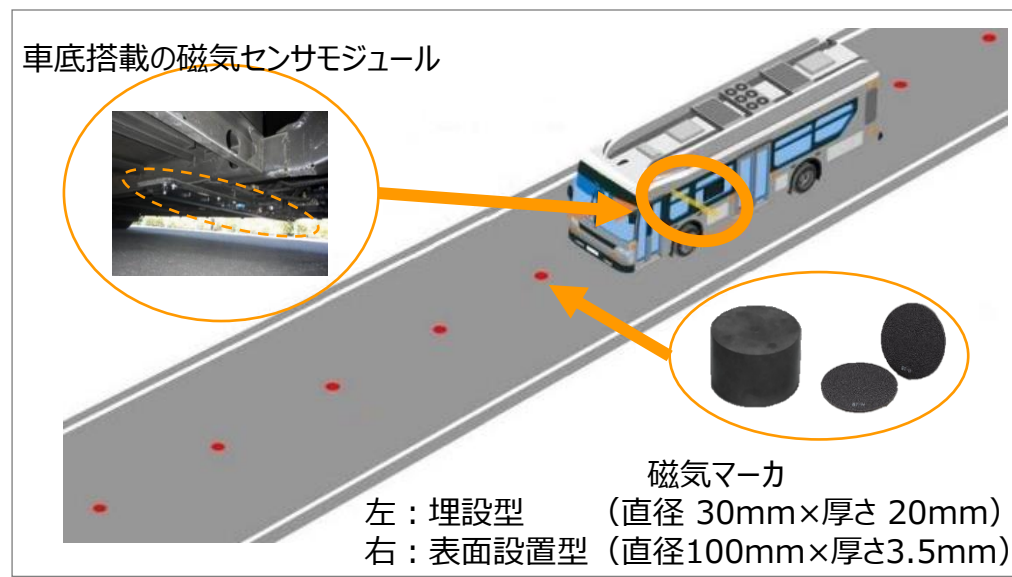


品質保証度をさらに高め、**電動車の競争力に貢献**

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

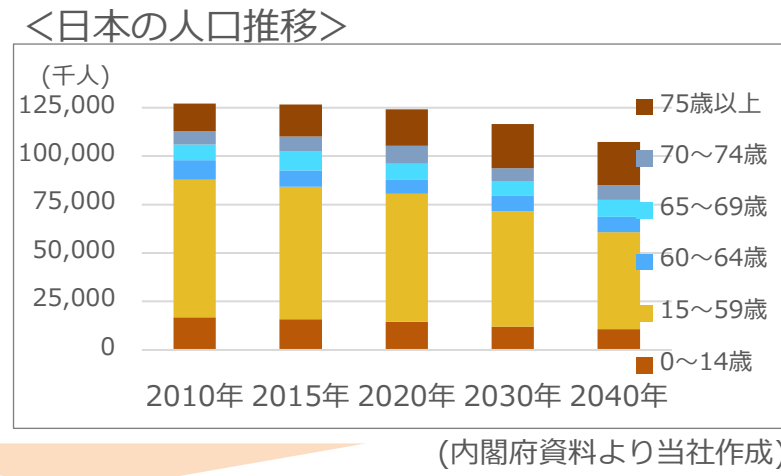
- ・ 新事業の成長促進：GMPS
- ・ 強みを活かし、実証実験から社会実装へ事業化を確実に進める



強み：GPSの届かないトンネル・地下や光学デバイスが苦手な積雪や霧・逆光などの状況でも、+/-5ミリ以下で自車位置の特定が可能

## ◆ 社会課題解決への活用

- ・ 少子高齢化
- ・ 2024年問題



## ◆ 構内物流の市場規模 (当社推定)

国内工場240カ所  
海外工場400カ所 **≧800億円以上**

**GMPSによる構内物流の無人搬送化を通じ、お客様の省人化に貢献**

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

1. 稼ぐ力を強化し、  
成長戦略を確かなものにする

- ・ 新事業の成長促進：磁石
- ・ マグファインの強みを活かしてビジネスを拡大

◆ 米中経済対立でレアアース調達リスク常態化



- ・ 重希土類不使用：Dy(ジスプロシウム), Tb(テルビウム), Co(コバルト)
- ・ マグファインの技術戦略によるリスク低減

1. 省資源も見据えた使用量削減
  - ・ 一体射出成形による歩留まり向上
  - ・ 資源豊富なレアアース(La, Ce)活用 (ネオジム使用減)
2. 良好なリサイクル性
  - ・ 回収した磁石からの磁粉の再使用化



◆ ビジネス拡大に向けた取組み

**ネオジム市場 (2万t/月)** (当社推定)  
用途: 家電、自動車、風力発電など



**‘30年に市場の1%(200t/月)をめざす**

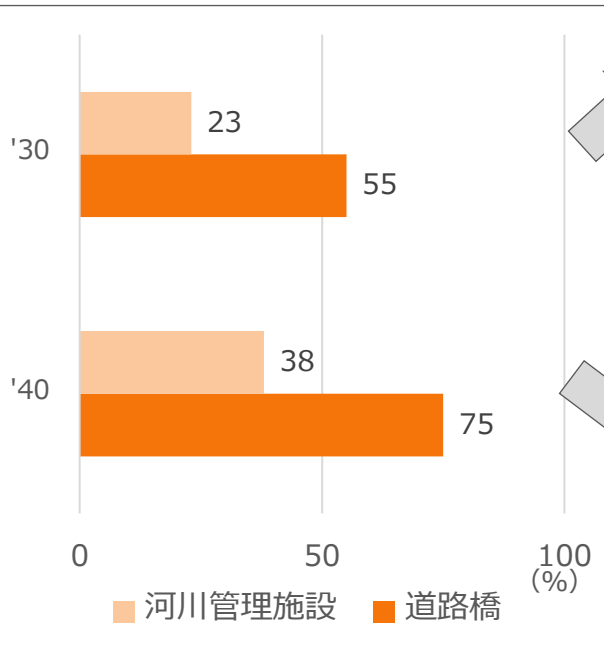
- ・ 自動車用電動ウォーターポンプ (EWP)
- ・ 家電(ドローン、電動自転車)

技術力を活かしたレアアースの調達リスク低減で安定供給に貢献

### ・ 素材を通じた社会への貢献：ステンレス鋼

#### ◆ インフラ老朽化対策での活用

<建設後50年を超えたインフラ割合>



(出所:国土交通省)

#### 【河川管理施設】

**水門等のゲート更新**

・老朽化したゲート補修、部分的な更新を行い施設の機能を維持

ステンレス化により耐久性を向上

ステンレス使用事例(出所:国交省)

#### 【道路橋】

国研)土木研究所の共同研究者として、道路橋でのステンレス鉄筋の有用性(高耐久性)を確認

### インフラでの使用一般化を推進

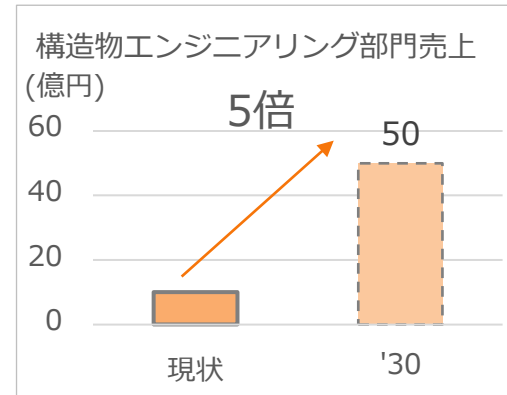
#### ◆ 需要増加への対応

- ・ '26年度までに生産能力3割増強 ('23年度比)
- ・ 構造物のエンジニアリング機能強化  
設計協力～工場製作～現場施工の一貫対応力強化

ステンレス鋼用電気炉刷新(23/3)



グループ会社「愛鋼」が一般建設業の許可取得  
工事製作に加え、現場施工の内製化推進



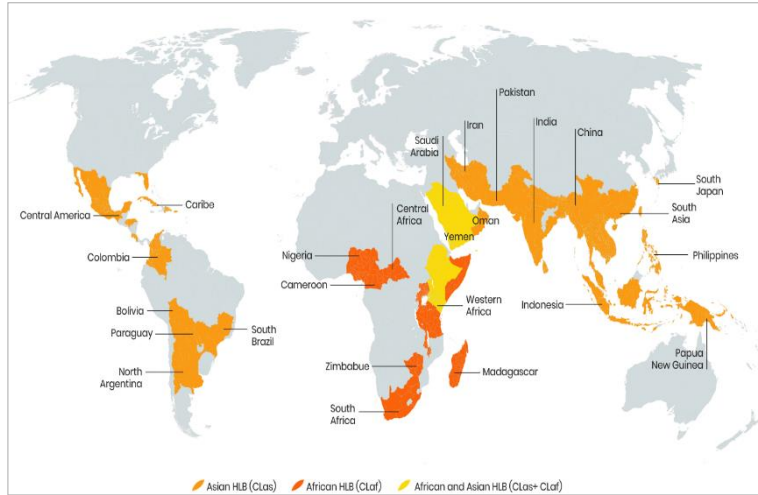
## ステンレスの優位性を訴求し、社会資本の老朽化対策に貢献

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

## 1. 稼ぐ力を強化し、成長戦略を確かなものにする

### ・新事業の成長促進：鉄供給材

#### ◆カンキツグリーニング病 (CG病)が世界で拡大



[prevent HLB epidemics – Prevent HLB \(prehlb.eu\)](http://prehlb.eu)

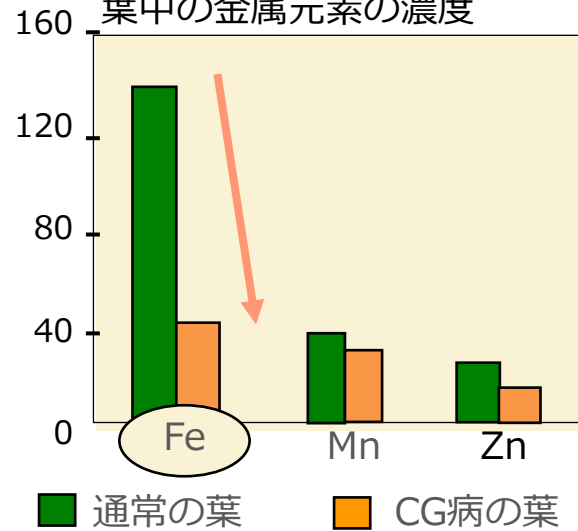
#### オレンジ収穫量減少

- ・アメリカ→10年で半減
- ・ブラジル→昨年比で24%減

・CG病に感染した葉は白く、鉄欠乏のような症状



・CG病の葉の「鉄」含量は減少  
葉中の金属元素の濃度



Masaoka et al. (2011)

◆鉄欠乏改善のため、植物に吸収されやすい当社の「2価鉄」資材を散布



アメリカ試験農場での3年間の実証実験では**70%**の収穫増

◆事業拡大に向けた取組み

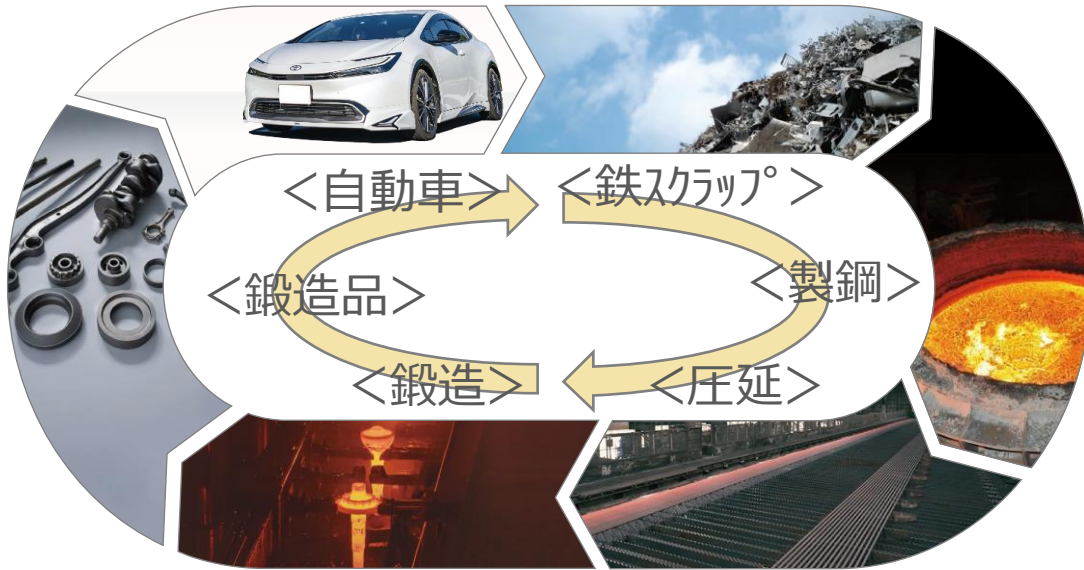
試験農場での実証実験から  
トライアル販売へシフト

# 素材のDNAを活かし世界の農業問題解決に貢献

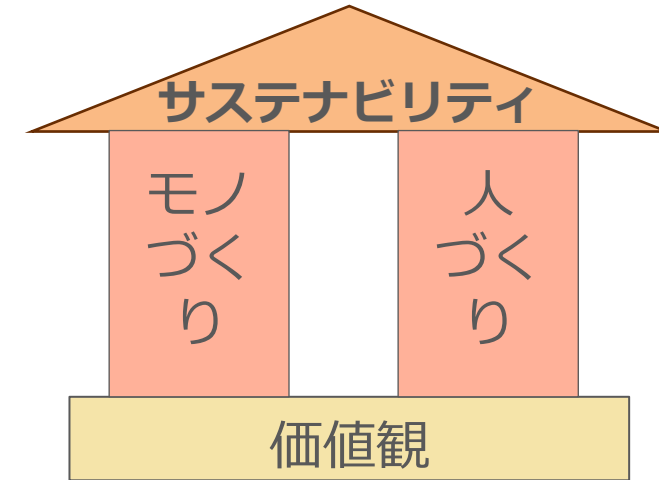


- ・ サステナビリティ課題への対応
- ・ 当社のアイデンティティでもあるサーキュラーエコノミーに徹底的に拘っていくため'24/4に「サステナビリティ推進室」を新設

### <資源循環型のモノづくり>



人づくり、モノづくりで当社らしい  
サステナブルを実現



“当社らしい”サステナ“リティ”で企業価値を高め、持続可能な社会実現に貢献

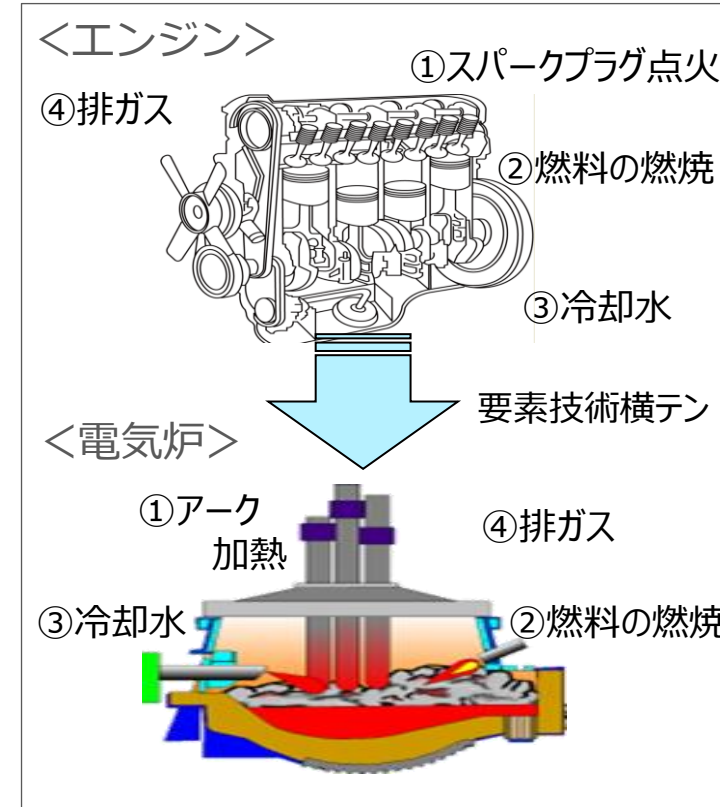
# 3. 2024-26年度 中期経営計画

# 2. 社会的価値の創造を推進

## (参考) カーボンニュートラルに向けた取組み

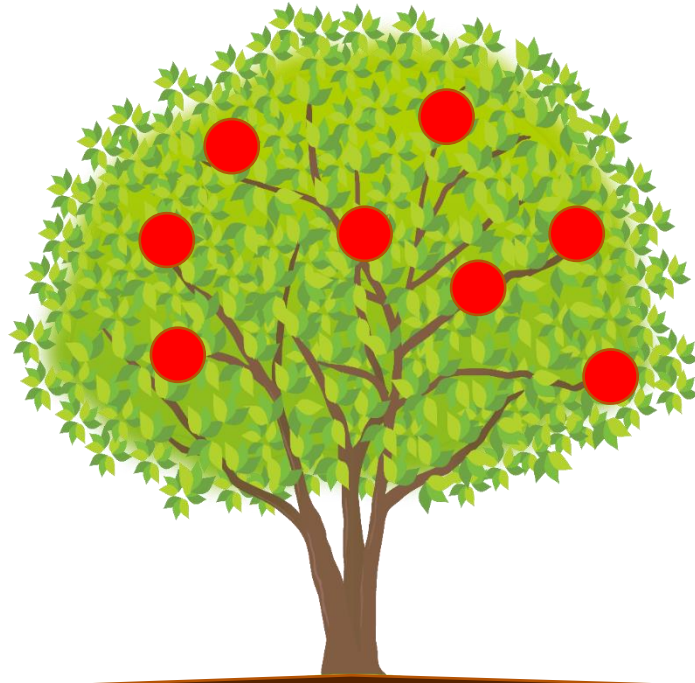
次世代の省エネ型電気炉の実現に向けトヨタの熱マネジメント技術活用を検討

実施項目	投資金額 (百万円)	ランニングコスト (百万円/年)	CO <sub>2</sub> 削減効果 (トン/年)	担当	達成年度	分科会			21-23中計			24-26中計			27-30中計					
						企	技	省	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29	'30	'35	'40
<b>知多工場目標</b>						実力値 ※電力係数203年固定 / ( ) 内は電力係数変化														
2024~2026年度 省エネ改善テーマ						省エネ予算1 → 省エネ予算2 → 省エネ予算3 → 省エネ														
2027~2030年度 省エネ改善テーマ						実力値：電力係数2013年固定 / ( ) 内は電力係数変化														
<b>鍛造工場目標</b>						革新的電気炉														
<b>刈谷工場目標 (CNEモデル工場)</b>						CN達成 (2022年)														
工場別カーボンニュートラル達成状況																				
1. 省エネ・プロセス改革						設備改善による原単位低減 操業改善による原単位低減 再エネ活用 電力 再エネ電力購入 ガス CNな都市ガス購入 水素、アンモニアへの燃料転換 → 水素をターゲット														



5工場（刈谷、電子部品、東浦、岐阜、関）でCN達成しCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献

- ・ 厳しく温かく人が育つ風土の醸成



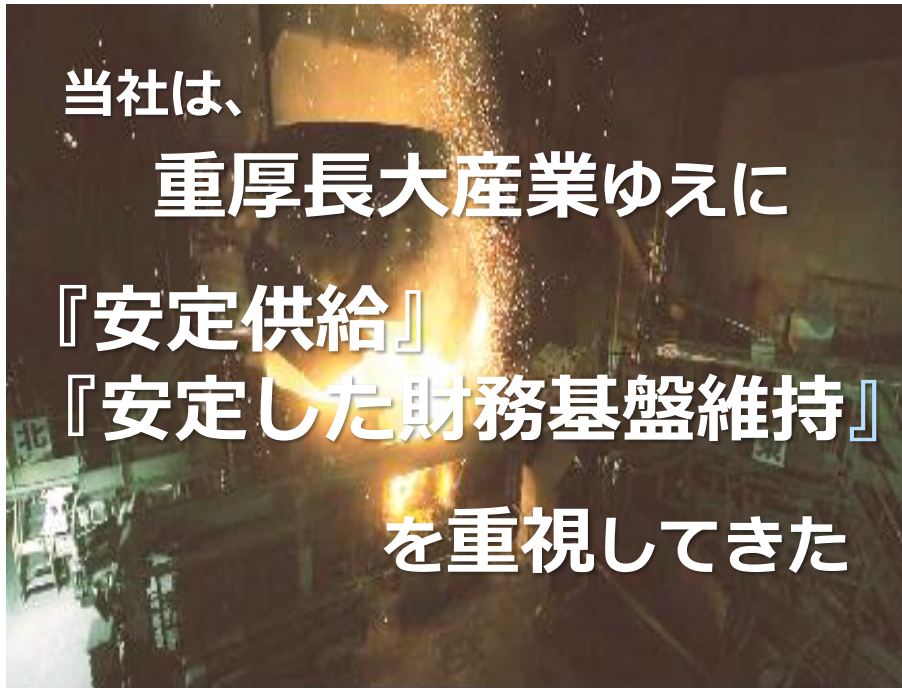
「最大の資産は人材」

### ◆ 人材が自然に育つ環境

- ・ 面倒見
- ・ 価値観
- ・ TPS、問題解決

サステナビリティを実現できる人材育成で社会に貢献

### ・ 将来の持続的成長に向けた財務戦略



#### 財務指標(24年3月末)

財務健全性	資本効率	市場の評価
D/Eレシオ : 0.29倍	ROE : 2.9%	PBR : 0.31倍
○	×	×

財務体質は良好も、収益性・資本効率が低いため  
市場からの評価も低い

#### 経営目標(新中計)

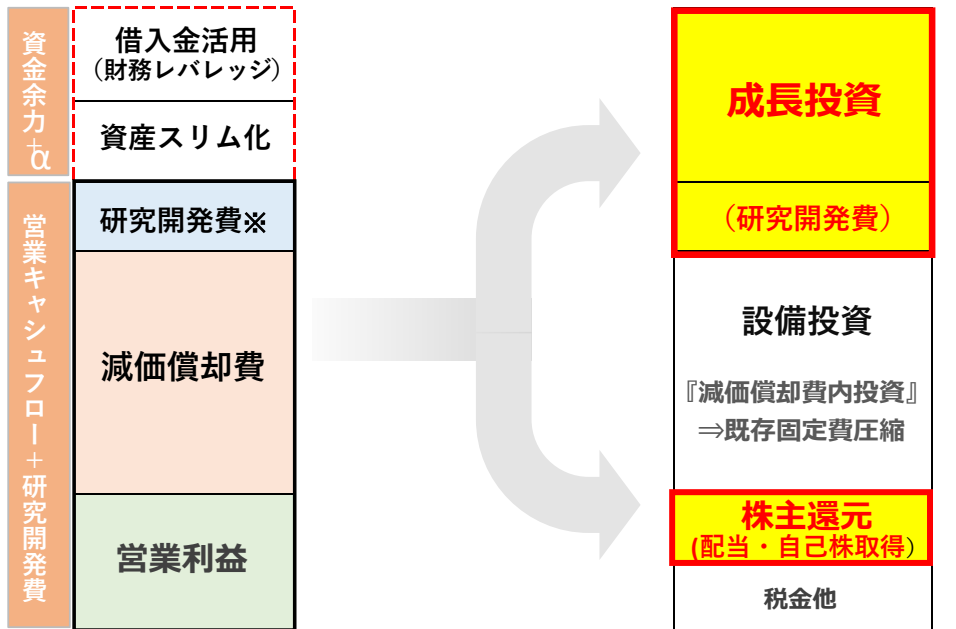
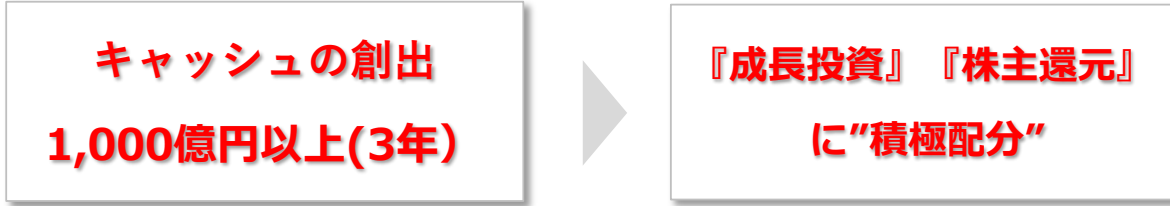
財務健全性	資本効率	市場の評価
D/Eレシオ : 0.3倍~0.5倍	ROE : 4%以上	PBR : 0.5倍以上

中長期戦略に基づく『成長投資』と『株主還元』への積極配分で投資家の期待にお応え

# 3. 2024-26年度 中期経営計画

## 2. 社会的価値の創造を推進

### ・ キャピタルアロケーション方針



<キャッシュイン>

<キャッシュアウト>

※ 営業利益算出時のコストである研究開発費を外出しで表記

<キャッシュイン>

- ◆ 最適資本構成の追求  
⇒ 財務レバレッジの活用 (D/Eレシオ 0.3~0.5倍)
- ◆ 資産のスリム化  
⇒ 政策保有株式売却 (純資産比10%未満) 等
- ◆ 稼ぐ力の強化

<キャッシュアウト>

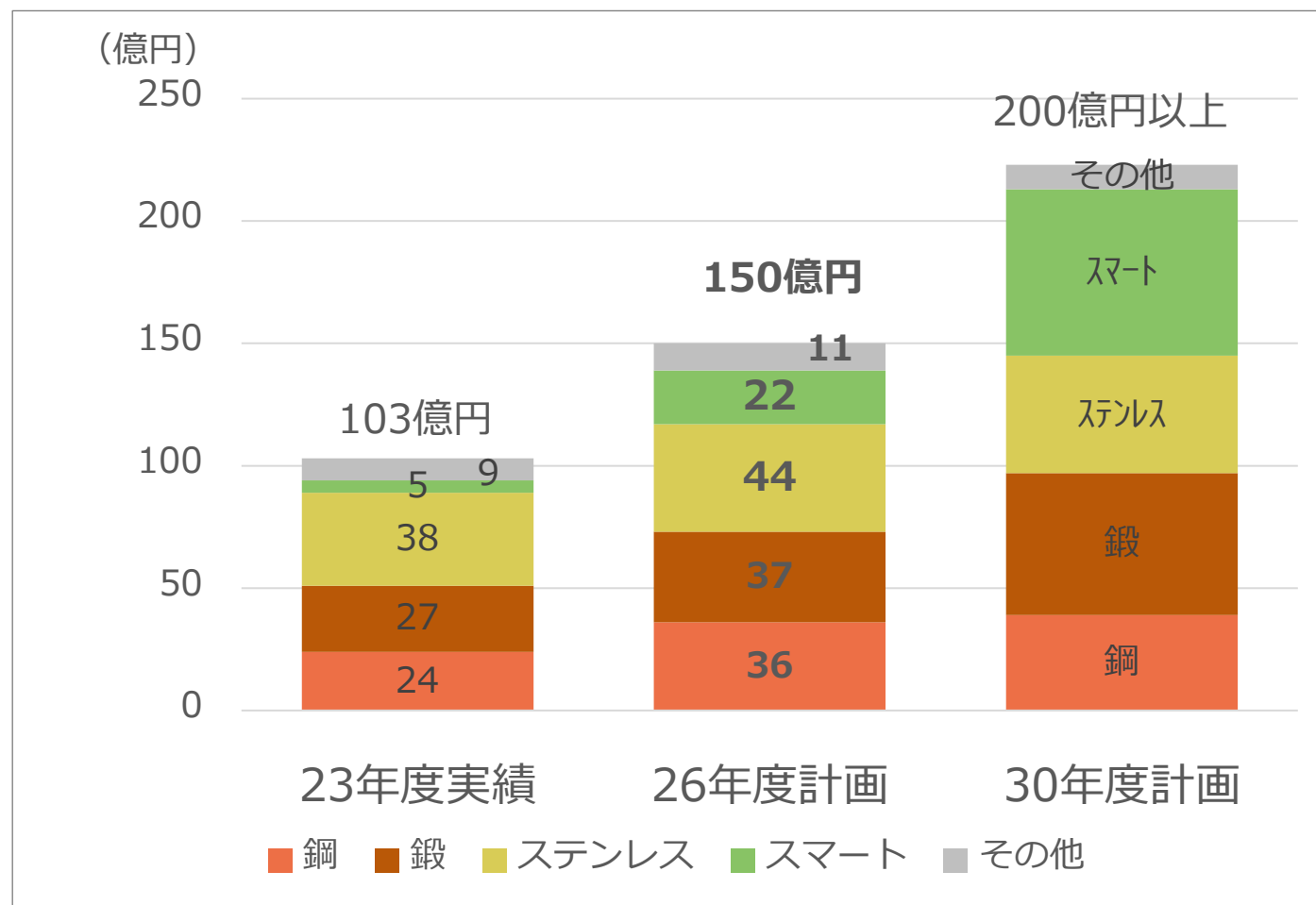
- ◆ 将来の成長投資に“積極的”にキャッシュを投入
- ◆ 株主還元の充実  
⇒ 配当性向 (30%⇒安定配当を基本に従来以上の配当性向)  
⇒ 自己株取得 (既存株主の動向もふまえて実施)

+

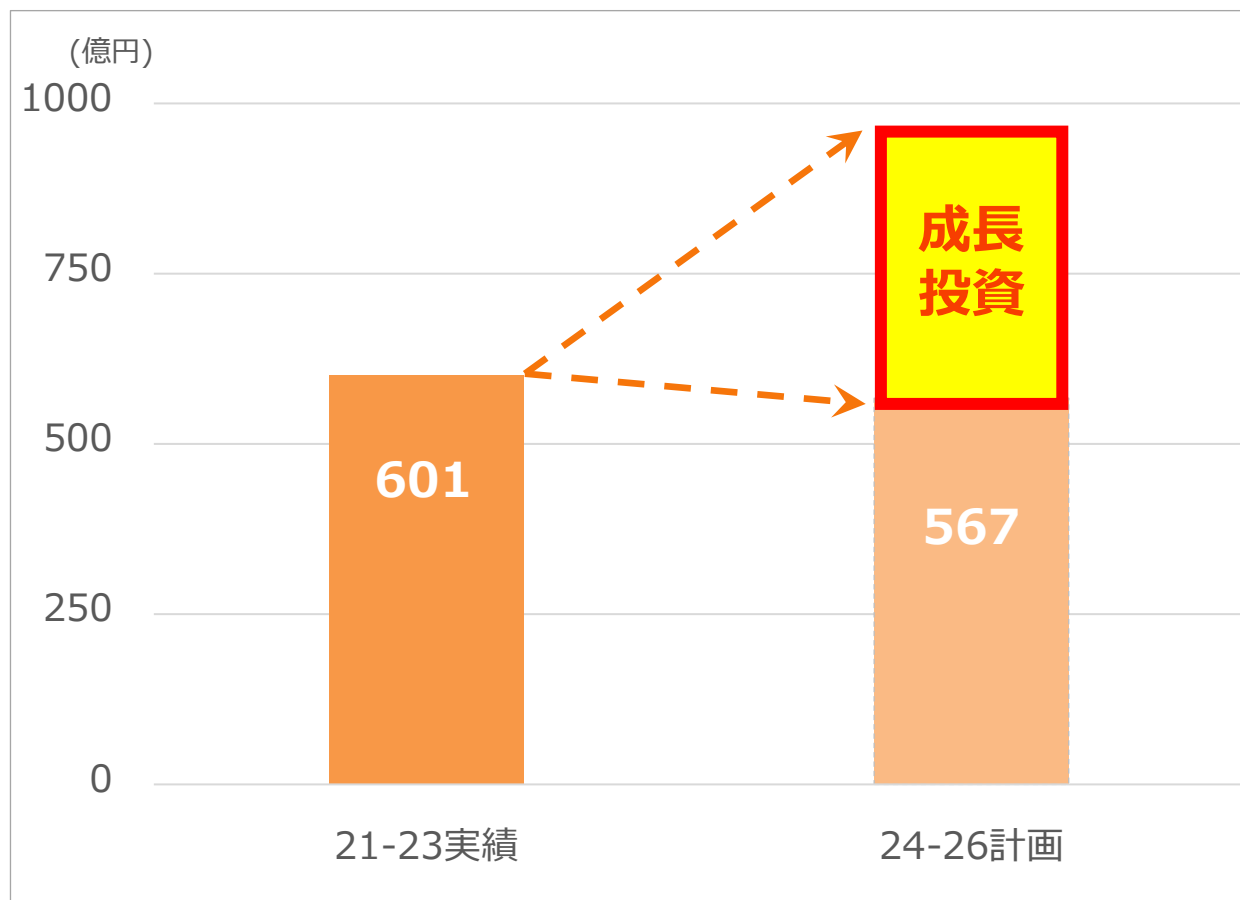
- ◆ 市場評価の改善  
⇒ 株式分割による流動性改善 (株価動向等ふまえて実施)  
⇒ 訴求力あるIR活動 (成長戦略・ESGの取組みを訴求)

成長戦略と株主還元の充実でPBR改善 (2030年度 PBR1倍)

### <利益計画>



### <設備投資>



(金額は、単独・予算決定ベース)

# ありがとうございました

愛知製鋼株式会社は本資料もしくは本資料に含まれる情報、ないしはそれに関連して生じるものの利用、誤用あるいは配布から生じるいかなる損失に対して一切の責任を負いません。

本発表において使用した資料に記載されたいわゆる「見通し情報」は、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらリスクや不確実性には、業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。



# AICHI STEEL

つくろう、未・来を。

つくろう、素・材で。