



代表取締役社長 後藤 尚英

“世のため、人のため” お役に立つプロ集団として “仲間”とともに新たな価値で 自動車産業を支えます

目指すのは「お役に立てることは何なのか？」を考えるプロ集団

2023年6月に代表取締役社長に就任しました後藤尚英です。私は1989年に入社し、経理部でキャリアをスタートしました。経理部在籍中のアメリカ留学は、私のキャリアの土台となり、最初の異動先は米国駐在事務所(当時)でした。当初、鍛造品の需要調査をしていましたが、技術支援をしていたルイビルフォージ社(現 アイチフォージユーエスエー:AFU)との合併話が持ち上がり、その後の交渉から法人設立、運営までを担いました。その後は、海外、国内の営業・企画を中心に幅広く業務を経験してきました。

このような経験から学び、今後も大切にしたいことが二点あります。一点目は、愛知製鋼の創業の精神とも関係しますが「世のため、人のため」に「お役に立つ」ということ

です。当社はこの想いから創業されたからこそ、80年以上もの長きに渡り、事業を続けてこられたのだと思います。社会が変わり、お客さまのお役に立つ形がたとえ変わろうとも、私たちは仕事をするうえで大切にすべき価値観、精神的支柱である「Aichi Way」とともに、その想いを継承していきます。「まずは、『世のため、人のため』に徹底的にお役に立つ。お役に立つことができ、初めて我々是对価をいただくことができる」この順番を間違えてはならないのです。この創業者の精神をあらためて徹底していきます。

二点目は、「ともに働く仲間のために頑張る」ということです。2016年、私はAFUの経営立て直しを任されました。当時の状況は非常に厳しいもので、私自身どうすれば良

いかしぱらく思い悩んでいました。ある日、休日に会社へ行くと、いつものように現地の社員が休日返上で一生懸命働いてくれていました。その中の1人と休憩場で目が合った際、不満をもらすどころか笑顔で明るく挨拶してくれました。その姿をみた瞬間、私の中でスイッチが入りました。その日から私にできるすべてのことに必死で取り組みました。私と同様、頑張る仲間をみて、それを助けようとする仲間が次第に増え、どんどん会社がきれいになり、品質が良くなり、1年半後にはとうとう赤字が解消されました。「仲間のために」という想いと行動が、困難な状況を劇的に変えたこの経験は何にも代え難いものとなりました。このような経験から私が大切にしたいことが「世のため、人のため」、そして「仲間のために」に頑張ることです。誰かを助けたり、誰かのお役に立つには専門的な知識や技術、技能が必要です。それを持つのが“一流の技を持ったプロフェッショナル”だと思います。愛知製鋼はそんなプ

2022年度の振り返り

2023年3月期決算は、売上収益、営業利益が前期比で増収増益となり、業績予想と比較しても上回りました。ただ、半導体不足による自動車生産の不安定化による数量の減少やエネルギー価格の高騰などの対応に苦慮した1年でした。2022年度になり、これらが主力事業である特殊鋼、鍛造品に与える影響は、ほぼ解消したと考えていますが、世界の経済動向は、ウクライナ情勢や世界的なインフレ、中国経済失速の懸念などにより依然として、不安定な状況です。お約束した利益を確実に生み出すため、国ごとに情報や変化を素早くキャッチし、迅速に対応していきます。先が読めない、変化の激しい環境においても、限られた数量でも利益を出せる限量経営を着実に進めています。鋼カンパニー、鍛カンパニーでは、すでに取り組んでいる損益分岐点を下げる活動をさらに徹底します。生産体制については、デジタルの力も導入して生産リードタイムを短縮し、変化に素早く対応できるよう整えていきます。また、

口集団であり続けたい、私はそう思っています。変革期を迎えている我々のお客さまである自動車産業にあって、これまでと同じことをやっていると、お客さまのお役に立つことはできません。その危機感のもと、全社員、一人ひとりが自身のプロフェッショナルな分野で「お役に立つとは何なのか？」を考え、行動する。プロフェッショナルな人とは、どのような状況にあっても力を発揮し結果を残せる、そのための努力を怠らず、自身の“技”を次世代にきちんと継承できる人のことです。「世のため、人のため」、「仲間のために」に頑張る、つまり自分ではない誰かのために頑張ろうとした時、自身の限界を超えた成果を生み出し、結果として個人の成長にもつながります。私は、「世のため、人のため」、「仲間のために」に頑張る仲間の努力を組織の成果につなげるとともに、これを企業文化として次世代に継承していきます。

調達コストについては、値上がりした時点からいかに短いタイムラグで販売価格に転嫁できるかが重要です。これについては、お客さまのご理解をいただきながら、販売価格の決め方のルールの変更を目指していきます。また、ステンレスカンパニー、スマートカンパニーでは、素材が持つ新たな可能性を追求しCASEやカーボンニュートラル社会に対応する製品を開発し、ご提案しながら、売上拡大を目指しています。あらゆる電動車に欠かせない部品であるパワーカードリードフレームは、需要が急増しており、岐阜工場では2022年に1ラインを増設し量産を開始しました。今後も更なる需要の増加を見込んでおり、さらにラインを増設する検討を始めています。ステンレスカンパニーでは、老朽化した社会インフラ更新による将来の需要拡大を見据え、供給体制の強化を進めています。製造プロセスを改革し、2026年度までにステンレス鋼材の供給能力を19年度と比較し40%増強する計画です。

“鍛鋼一貫”を軸に新たな価値を確立する

愛知製鋼は、素材メーカーとして自動車メーカーをはじめ様々なお客さまのお役に立つ製品・技術を提供することで、各産業を支える事業を展開してきました。今後もそれは変わりませんが、社会の変化とともにお客さまのニーズは確実に変わってきています。当社は、強みである素材の開発力とそれを製品にする技術力を生かし、これからお客さまのお役に立つ素材を提供していきます。当社は、既存事業で収益を維持、改善しつつ、新規事業の成長で収益の拡大を図る「両利きの経営」により年輪的な成長を目指していますが、既存事業である鋼材（特殊鋼）、鍛造品は、自動車産業の変革により先細ると言われています。確かに自動車1台当たりに必要な量は減るかもしれませんが、新興国や開発途上国を中心として世界における生産台数は増加すると見込んでいます。世界に誇る日本の特殊鋼は技術やソフトでもお役に立てるところはまだあります。例えば、当社が出資しているバルドマンスペシャルスチール社と協力関係を深め、今後も成長が見込まれるインド市場の需要拡大を当社グループに取り込もうと現在検討しています。また、BEVにおいて必要となる駆動用の高強度鋼・部品についてもこれまで培った技術がお役に立ちます。この先も鋼カンパニー、鍛カンパニー事業を当社の稼ぐ事業の主軸として磨き上げていきます。新規事業については、新たな製品やサービスの開発に力を入れ、当社がお役に立てるフィールドを広げていく努力を続けています。例えば、BEV向けに開発を進める電動アクスルは、当社が得意とする技術や部品を組み合わせ実際のユニットを自分たちで作ることで、34,000回転/分と

いう未知の世界を支える技術・製品の開発を進めています。また、自動運転などの車両制御を支援する磁気マーカシステム「GMPS」は、2022年に宮城県内で東日本旅客鉄道（JR東日本）が実用化した自動運転バスに採用されました。走行の安全性に直結するバスの位置情報を、特にGPSが届きにくいトンネルや通常のセンサーでは検知することが難しい雪道などでの厳しい条件下でも高い精度で検知し、安全・安心な自動運転実現のお役に立っています。このように新たな事業領域への挑戦は、徐々にではありますが着実に実を結びつつあります。当社は、これまでお客さまの要望に徹底的に沿ったモノづくりを進めてきました。しかし、自動車の概念が変わりモビリティと呼ばれるようになっていまい、要望も変化しています。お客さまが認識していない要望や課題に気づき、自ら考え行動するプロの仲間たちが新たな技術、製品を携えて、ご提案にうかがう、もしくは共に開発を進める、というモデルも徐々に増えていくと考えています。現地現物を徹底し、お客さまに寄り添った製品を特殊鋼から鍛造品まで提供してきた当社の強みを発揮し、新たな領域でも価値を提供することで、これからも世の中のお役に立ち続けられるものと考えています。そのために、現会長の藤岡が策定した経営の軸となる「骨格（フレームワーク）」を踏襲しつつ、より良いものへと進化させる改革も行います。例えば、カンパニー制に関しては、カンパニーをまたいだ連携強化やリソース投入が必要となってくるため、カンパニーに対する横串の機能を強化する予定です。

5つのフレームワーク

- 1) 2030年ビジョン策定 : 目指す姿の明確化「Company of Choice Globally」
- 2) カンパニー制導入 : 当事者意識をもった経営体制確立（事業軸×機能軸）
- 3) Aichi Wayの制定 : 歴史に基づいた「心のよりどころ」を共有
- 4) ブランドスローガン : モノづくりで明るい未来に貢献する姿勢
- 5) 労使協調宣言 : 労使一体で「笑顔あふれる職場」をめざす

未来へ向けたサステナビリティの推進

当社が「世のため、人のため」、「仲間のため」にお役に立ち続けるため、事業活動による価値提供とともに、SDGsなどに代表されるようなサステナビリティ経営にも力を入れています。

脱炭素への取り組み加速

鉄鋼業界は大量のCO₂を排出する産業のひとつであり、設備や技術の開発を通じたCO₂排出量の削減は、国とともに世界中のメーカーが取り組まなければならない課題です。当社では2030年までのCO₂排出量削減目標を設定し、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。2023年3月には、35%削減(2013年比)としていたCO₂排出量削減目標をNDC*1水準以上である50%削減に引き上げました。すでに7工場中5工場はカーボンニュートラルを実現しました。残りの2工場でも前倒しで実現を目指す考えです。現在、鉄鋼業界の最新技術と当社の独自技術を組み合わせた革新的な電気炉の開発を進めており、設備面での根本的なCO₂排出量削減に取り組んでいます。加えて、徹底的に効率化したモノづくりを行い不良品を低減することで、不要なCO₂の排出を抑制しています。2023年度からは、経済産業省が主導する「GXリーグ」*2に参画し、CO₂排出量削減の取り組みだけでなく、脱炭素という新たな価値や市場のためのルール作りを検討するワーキンググループの一員として活動しています。

※1: Nationally Determined Contribution 「国が決定する貢献」のこと。日本は、2030年度に温室効果ガス46%削減(2013年度比)を目指し、さらに50%への挑戦を表明

※2: GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む企業群が、経済社会システム全体の改革のための議論と新たな市場の創出のための実践を行う場。2022年3月に経済産業省が設立

人材育成への取り組み

当社が大切にしてきた創業の精神、強みを社員が受け継ぎ、会社を担っていくために、私は単純な上意下達ではない双方向コミュニケーションの実現を目指したいと考えています。方針をつくるにしろ、知見を集めるにしろ、ポジションを問わず議論に参画しながら、合意形成していくということです。このプロセスを踏むことで決定事項が自分事となります。また、こうして参画することを通して、自身のポジションだけでは得られない物の見方や考え方を吸収できることにもなり、自らの考えや行動の幅を広げる機会になります。人材育成の一部としてもこれを進めていきます。また、社員の頑張りに報いる会社であり続けたいと考えています。AFUが赤字だった期間は頑張っている人に見合った給与、賞与を出したくても出せなかった。あんな経験は二度と仲間にはさせたくない。頑張れば報われる。そのためにも努力、成果をもっと見える化し評価できるようにすることで、頑張った人がもっと頑張れる環境にしていきます。

本質を見極めたDX推進

変化の激しい時代において情報の質の向上と、それによるアクションの迅速化を支えるDXは、「事業の変革で豊かな社会を創造」に不可欠です。DX推進は、社長である私がリーダーとなって取り組みを進めています。まず会社としてどのようなことを実現したいのか全体像として5つのテーマ「モノづくり」「スマートファクトリー」「デジタルソリューション」「働き方改革」「グループITガバナンス」を設けました。その中で、やるべき大枠を固めながら、各カンパニー、本部が主体的にデジタル化をすすめていくよう、自らフォローします。

ステークホルダーの皆さまへ

社会・経済の将来が見通しにくい不確実な現代は、変化をいかに早くキャッチし対応できるかがカギとなり、モノづくりでは、スピード感を持って現地現物で対応していくことが重要です。愛知製鋼は創業からこれまで、環境の変化に合わせた大きな決断と果敢な実行を積み重ね、現在の愛知製鋼グループを築いてきました。先人から

受け継いだそのDNAをいかに発揮し、より高いレベルで取り組みを進めることで、将来においても新たな価値を継続的に提供できると確信しています。これからも「世のため、人のため」、「仲間のため」にお役に立ち続けてまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りたくお願い申し上げます。

