



ー トップメッセージ

『環境に一番やさしい鉄屋』として 社会課題解決に貢献する

代表取締役社長
後藤 尚英

ことで今後も成長できると考えています。そのなかで、トヨタ自動車の掲げる「マルチパスウェイ戦略※」に共鳴し、素材という立場から貢献していくことが当社の使命だと考えています。当社はトヨタ自動車のサプライヤーとしてだけでなく、長年スクラップの再利用を通じてサーキュラーエコノミー（CE：循環経済）を形成する関係を築いてきました。このことが今後さらに真の強みになっていく可能性が高いと思います。

※トヨタ自動車が開発するガソリン車から全ての電動車（HEV/PHEV/BEV/FCEV）まで幅広い選択肢を提供する戦略

未踏の領域に挑戦するための 中期経営計画アップデート

2024年5月に「愛知製鋼グループ2024-26中期経営計画」を発表した時点ではお客様や市場からの期待は決して高いものではなく、当時のPBR（株価純資産倍率）にも表れていました。将来にわたり社会に貢献し続け、お客様の期待に応え続けるためには、当社はどうあるべきか、そのために何をすべきかを、経営陣を中心に議論を重ね、経営戦略をブラッシュアップし、施策のさらなる具体化を進め、2025年2月に発表したのが同中計をアップデートした成長戦略です。3つの事業戦略を柱にその実行に必要な財務・資本戦略を掲げています。

事業戦略の1つ目は「マルチパスウェイへの貢献」です。自動車の電動化が進むなかで、重要部品である特殊鋼には、より高強度や低歪^{ていひずみ}といった高機能化や多品種少量生産への対応が

確かな手ごたえと変化への対応力

2025年3月期の連結決算は、売上高が前期比27億円増と4年連続で過去最高を更新し、営業利益、当期利益でも3期連続の増益となりました。世界的なインフレ率の上昇、地政学リスクの高まりなど世界経済に影響を与える出来事がいくつも起きたなかで、1年前に考えていた水準に着地することができ、将来への成長に向けて確かな手ごたえを感じています。これまでの取り組みにより当社の実力が向上し、それが数字として正しく示された結果だと受け止めています。ただ、成長は道半ばであり、外部環境の変化に対応するためにはあらゆる事象を想定した幅広いシナリオを備えておくことが重要です。

私たち特殊鋼（電炉）業界の顧客の一つである自動車産業では、さまざまな種類の電動車が市場に投入されていることからわかるように、消費者のニーズの多様化に伴い、必要とされる素材や性能も幅広いものとなっています。素材メーカーである当社はお客様のニーズに応じて、必要な製品や技術をタイムリーに提供できる柔軟性と準備が不可欠です。

特殊鋼に関しては、トヨタグループであることで、求められるニーズをきめ細かく把握できる強みがあります。変化の激しい時代ですので、私を含め役員全員でお客様の困りごとをお伺いして、変化するニーズに的確に対応する活動を強化しています。

仮に日本市場においてガソリン車の需要が逡減傾向となっても、お客様の電動化への方向性を正しくとらえ、迅速に対応する

求められています。こうしたニーズに応えるため、当社では「次世代製鋼プロセス」の構築に取り組んでいます。これは、新しい大型電気炉の導入を含む、50年に一度の大規模な設備投資です。この完成により、電動車向けの新しい鋼種の製造が可能になるだけでなく、これまで培ってきたモノづくりの力を活かし、圧倒的な品質とコスト競争力を獲得できます。さらに、業界に先駆けてCO₂排出量の削減やカーボンニュートラル(CN)を達成することで、「グリーン鋼材」といった新たに得られる付加価値によるさらなる成長が期待できます。

鍛造品においても、鍛鋼一貫体制の強みを活かし、材料開発による工程の省略や集約を進めることで「グリーン鍛造」を実現します。また、部品としての「正味率※」を上げるために、後工程だった機械加工にも踏み込んで、粗形材の製造から加工までを

※ トヨタ生産方式の考え方。生産工程でムダを省き、時間・材料の両面を有効に活用し、効率的に価値ある製品を作る割合。

● 経営目標

	2024年度実績	2024-26年度中期経営計画	
		2026年	2030年
売上収益	2,992億円	3,400億円	4,000億円
営業利益	120億円	150億円	280億円
ROE	3.2%	4%以上	8%以上
自己資本比率	58%	50-55%	50%程度

一貫して担う「粗加一貫体制」の確立に向けて、設備の最適化を進めていきます。設備を更新するにあたっては、将来の労働力不足も見据えDXを推進し、自動化や省力化も積極的に織り込んでいきます。さらに、当社はトヨタグループ内の資源循環型企業として、鉄スクラップを安定的に調達できる強みがあります。グループ各社の工場から出る高品質な鉄スクラップを、当社の技術で高機能・高品質かつ地球環境にやさしい特殊鋼へと再生し、それを鍛造・機械加工により高度な部品としてお客様に提供する。このようなサーキュラーエコノミーの仕組みを確立していることが、今後さらに当社の競争力の源泉になると考えています。

2つ目はグローバルサウスへの展開です。これまでも成長エリアだった北米、ASEAN地域を中心に海外で鍛造事業を展開しています。今後は、自動車向け特殊鋼や鍛造品の需要が大きく伸びると予測されるグローバルサウスに目を向け、まずはインド市場に注力していきます。すでに現地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出資、持分法適用会社とすることで特殊鋼ビジネスの基盤を確立させました。次のステップとして、鍛造事業でもインドに進出し、海外ビジネスのさらなる拡大を目指します。

現地でも国内同様に、鋼材の製造から鍛造までを行う鍛鋼一貫体制を整備するとともに、日系自動車メーカーやトヨタグループ各社との連携により、鉄資源循環の仕組みを構築することで、インド市場における競争優位性を確立していきます。

3つ目は社会課題へのソリューション提供です。現在、橋や河川施設などの土木インフラでは、設備の老朽化や維持管理

の負担が大きな社会問題となっています。こうした課題に対して、今後は通常の鋼材よりも耐久性が高く、ライフサイクルコストに優れるステンレス鋼の活用が広がると見込まれています。当社では、製造だけでなく、設計・エンジニアリングから部材の製作までを一貫して対応できるという強みがあり、今後さらに強化していくことで需要拡大に対応し、社会インフラの長寿命化と機能維持に貢献していきます。

モビリティ分野では、今後の需要拡大が見込まれる電動車向けに、インバータ部品として不可欠なパワーカード用リードフレームなどの電子部品やモーターに使用される高機能磁石などの事業を展開しています。ソサエティ分野では構内物流を中心とした自動運転システムや食料問題解決への貢献が期待される鉄供給材事業など、社会課題に対応するソリューションの提供をさらに進めています。これらの素材開発・提供を通じて幅広い社会課題の解決に貢献することで、当社は事業のさらなる成長を目指していきます。

このような取り組みにより、2026年度目標の営業利益150億円の道筋は見えてきたものの、2030年に目標としている280億円は当社としては未踏の領域です。そのため自分たちが何を軸にして開発・生産を行ってきたのかをしっかりと見つめ直し、自分たちの持てる技術を最大限に進化させ、一丸となってお客様に貢献していくことが大切です。目標達成のためには、現時点で十分に価値を提供できていないお客様にも、新たな価値を提供していくことが不可欠です。顧客基盤の拡大と新たなソリューションの提供に向けてスピード感をもって取り組んでいきます。

財務戦略では、ROE(自己資本利益率)改善に向けた強化策を示し、2030年度までのできるだけ早い時期にROE8%とPBR1倍の達成を経営目標としています。鋼・鍛造品の利益改善と、ステンレス・スマートカンパニー分野の売上拡大により営業キャッシュフローを拡大するとともに、さらなる成長に向けた投資と機動的な財務・資本政策の実行により資本収益性を高めていきます。そのためには着実に事業戦略で結果を出し、稼ぐ力を付け、さらなる成長のための投資や株主還元へつなげていく必要があります。当社のような装置産業では設備投資に多くの資金が必要です。そのため、ROE8%を達成するには、投下資本に対するリターンをこれまで以上に意識し、資金の有効活用に取り組んでいきます。

株主還元の強化についても、配当性向の目安をこれまでの30%から40%に引き上げるとともに、まずは総額400億円程度の追加還元を、自己株式取得で300億円程度、特別配当として100億円程度実施します。また投資しやすい環境を整備するために株式分割を実施しました。引き続き、これまでの内部留保中心だった資本構成も借入金を含めた最適バランスへの転換の検討など、企業価値の向上に向けて積極的に資本戦略を推進していきます。

今回の中期経営計画のアップデートは、会社全体が一丸となって取り組むことが重要です。そのため、全従業員が共通の想いを持ち、同じ方向を目指せるように、『環境に一番やさしい鉄屋』として社会に貢献』というスローガンを掲げました。当社の原点である鋼づくりのDNAを大切にしながら、これからもお客様に役立つ製品を提供し続けたいという想いを込めています。

人を大切にする経営

成長戦略の実現に欠かせないのが「人」です。当社は創業以来「人を大切にする経営」を基本姿勢として受け継いできました。当社で働いてくれる「人」が存在するからこそ、モノづくりが可能となり、工夫や努力を積み重ねることで進化が生まれ、その結果として当社は存続・発展することができました。今後も新たな目標に向けて企業として成長していくためには、経験や知識、スキルを持つベテラン、推進力・牽引力のある中堅、困難な課題にも勢いよく向かっていく若手など、多様な一人ひとりのプロの力が必要です。成長戦略を達成するためのさまざまな仕事を、ベテラン・中堅・若手が協力して取り組むことで、技術やノウハウの伝承と、働きがいのある職場づくりの両立ができると考えています。人を育てる際には、実際の仕事での問題解決こそが効果的だと考えています。一人ひとりがチャレンジして結果を出しながら、個々の能力を最大限に発揮し続けることで、個人が成長を実感し、結果、会社の成長につながっている姿を目指します。「お客様のお役に立ち、社会に貢献することで生まれる価値をどう創出するか」という視点で、各自のミッションを明確にして、刺激ある仕事に取り組みながら成長していけると思っています。

「働きやすい環境の整備」など人への投資もこれまで以上に注力しています。具体的には、工場の徹底した暑熱対策や休憩所の施設充実といった現場環境の整備や独身寮の新設などの生活環境の改善を進めています。2025年度からは重点取り組み



として健康経営にも注力しています。

また、「いい会社、やりがいのある会社」を目指して昨年、全従業員から、当社の良いところや課題、思うところなど広く意見を聞いたところ、上司のマネジメント力や目標・価値観の共有といった面での課題も見えてきましたので、リーダーのレベルアップにも取り組み、従業員の一体感を醸成することで全員が一丸となって成長戦略をやり抜くための土台を強化します。

地球にやさしい経営

当社は、特殊鋼や鍛造品の製造をするために、多くのエネルギーを必要とします。そのため2050年カーボンニュートラルに向けて、2030年度のCO₂排出量は2013年度比50%削減を目指し、生産ラインでの省エネルギー活動、設備休止などの徹底したロス低減や再生エネルギーの活用など、積極的に取り組みを進めています。

これまでに太陽光発電設備を3つの工場に設置したほか、



水素燃料による鋼材熱処理技術開発も進めており、CO₂排出削減に関しては着実に成果を上げています。さらに、サプライチェーンとの協働では、中部圏水素・アンモニア社会実装会議への参画をはじめ、電炉・高炉会社などとの協働によるグリーン鉄普及に向けたガイドライン策定など、業界全体での取り組みにも主体的に参画しています。

また資源循環の促進に向け2024年度はサーキュラーエコノミーの普及・拡大への貢献を目的としてトヨタグループにて設立された一般社団法人「Circular Core(サーキュラーコア)」に出資しました。2025年度は生物多様性方針の制定や、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づいた情報開示など、さらに取り組みを強化していきます。

近年は、特に海外展開やサプライチェーンにおいても環境や人権への姿勢や配慮がますます求められてきていますが、当社は持続可能な地球環境や社会の実現のために、これまで以上に取り組みを加速していきます。

すべてのステークホルダーと 誠実に向き合う姿勢を貫く

株式市場からはPBRで企業価値を問われる時代となりました。私たちは、自らの信念を持ちつつも、株主価値の向上にどう貢献できるかを能動的に考え続ける必要があります。その答えは経営陣が示すべきものであり、当然ながら結果が伴わなければ責任を問われます。必要なのは売上や利益という経済的価値と社会的価値の創出を両立させることです。そのためにも株主を含めたすべてのステークホルダーの声に耳を傾け、当社の想いも真摯に伝え、相互に理解を深める姿勢が一番大事だと考えています。

多様なステークホルダーと共に、中長期的な企業価値向上に向けて価値協創をしていくために必要な取り組みを臨機応変に推進していきます。

ガバナンス面においても、経営陣のトップとして適切にリスクテイクと意思決定をするとともに、それを支える仕組みや体制の根幹となる取締役会のさらなる機能発揮と透明性の確保に向けた強化にも取り組みます。

私が常に大切にしているのは、「企業の出発点は、お客様や社会のお役に立つことにある」という考えです。これは社長就任以来、一貫して持ち続けてきた姿勢です。お客様や社会の期待にまずお応えすることが商売の基本、そこを絶対に間違ってはならないと考えています。

素材メーカーとしての役割は、お客様の課題を幅広く解決することです。特に大量生産に必要な技術と経験に強みを持っていくことが当社の企業目標です。この取り組みのなかで、着実な成長を見せることで皆様からの信頼を得たいと考えています。

当社は、自動車国産化と大量生産に不可欠な「特殊鋼(電炉)」を自ら製造するために豊田喜一郎がゼロから設立した会社です。「よきクルマは、よきハガネから。」という創業の精神を継承・発展させ、「よき社会は、よき素材から。」をミッションとしています。自動車の発展に寄与してきた技術を活かし、自動車だけでなく、広く社会課題解決に対応できる素材を提供する“鉄屋”として着実に成長しながら社会に貢献してまいります。

引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

代表取締役社長

後藤尚英