

TOP MESSAGE



代表取締役社長
後藤 尚英

お客様や世の中の「お役に立つ」ための方策を一から見直し、発信し続ける

過去の失敗に学び、 本質を追求し続ける

当社は、2023年5月に特殊鋼鋼材の一部で顧客要求仕様の長さ公差の上限を超える鋼材を出荷していたことを公表しました。私は、この事案が社長就任直前に判明したことに大きな意味を感じています。社長としての最初の仕事は、鋼材長さ公差外れ問題に関する真因を特定し、再発防止に向けた組織改革に取り組むことでした。

この問題の真因を特定するため、社長就任後に3か月かけて係長以上のリーダー全員と対話を行いました。

鋼材長さ公差外れ問題をどう捉えているか、リーダーとしてどうあるべきであったかなど、自分の正直な気持ちをストレートに伝え、彼らにも率直な意見を話してもらいました。対話を通じて痛感したのは、一番重要な「お客様のためにお役に立つ」との意識が薄れてしまっていることでした。また、実効性のある内部監査と牽制機能を担保する組織体制に課題があることもわかりました。

各カンパニーのプレジデントとも話し合いを重ね、「リーダーレベルの対策」と「監査の仕組みの改善」が必要との結論に至り、外部の特別調査委員会からの提言も踏まえ、2023年11月にスタートした取り組みが「品質ステップアッププラン活動」です。この活動を通じ、風通しのよい職場風土づくりに取り組んでいます。社長である私が総括リーダーとなり、副社長や本部長を活動の推進リーダーとして、意識改革や人事評価制度、品質保証機能などの強化・改善に取り組んでいます。

繰り返しになりますが、鋼材長さ公差外れ問題の真因の一つは、「お客様のお役に立つ」という意識が薄れたことだと捉えています。「品質ステップアッププラン活動」に取り組んで半年が経過しましたが、メンバー全員が当社のあるべき姿を真に理解し、自分ごととして捉え、行動として根付くまで

には、一定の時間が必要です。社長として、「お客様のお役に立つ」とはどういうことか、もう一度見つめ直し、メンバーに伝え続けていく所存です。

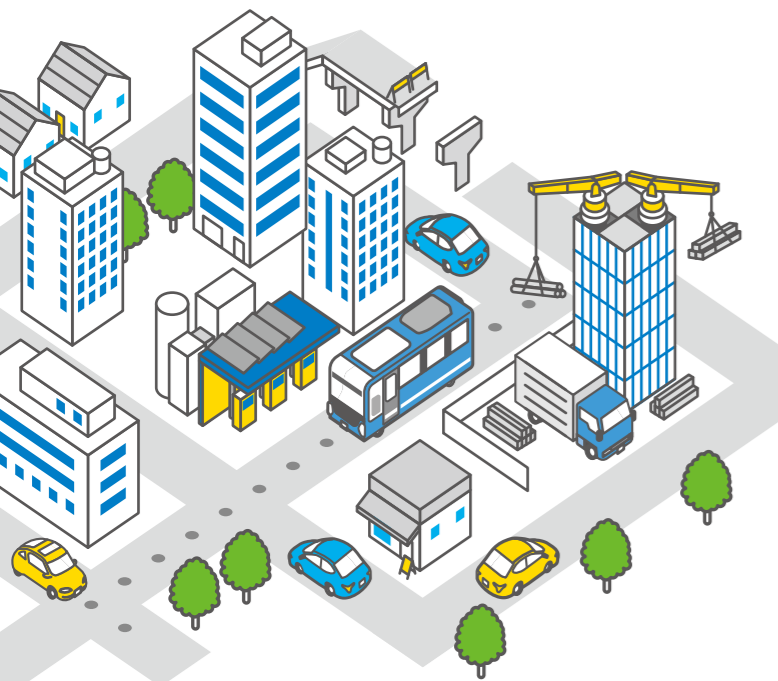
環境変化に柔軟に対応する

私たち特殊鋼電炉業界における主要な顧客の一つとして、自動車産業があげられます。自動車の生産台数が増えれば、特殊鋼や鍛造品の需要も増え、売上が拡大するという関係です。このような関係から、自動車産業の安定的な需要に対して供給責任を果たすことは、当社にとって非常に重要なことです。新型コロナ感染拡大時には、その需要が不安定になったことで、当社も大きな影響を受けました。とは言え、受注量が安定しないなかでも、お客様のお役に立つにはどうすればいいのかを考えるいい機会になったと考えています。気候変動や国際社会の分断などによる脱炭素社会への移行や、エネルギー・資源の供給不安定化・価格高騰など、さまざまな変化が世の中で起こっています。これを解決するには多くの克服すべき課題がありますが、当社だけで達成できるものは多くありません。お客様や取引先様など、ステークホルダーと力を合わせることで、対応していかなければならない時代になったと思います。特に自動車分野では、水素や合成燃料(e-fuel)などを使用するエンジ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「マルチパスウェイ戦略」による脱炭素化への対応を、自動車メーカーをはじめとしたビジネスパートナーと連携して進めていきます。重要なことは、変化に追随するだけでなく、お客様の困りごとを解決しながら、お客様や世の中が必要とするものをつくり出すことで「お役に立つ」強い想いです。こうした取り組みを進めることで、これからもお客様(=社会)

に必要とされる企業であり続けられると信じています。

当社にとって、トヨタ自動車をはじめとするトヨタグループ各社との連携が、これまで以上に重要となっています。まずは、グループ内で何が重要とされているかをこれまで以上に知り、お互いが持つ技術や製品をもっとも共有することで、もっとも世の中やグループのお役に立てることがあるのではと思い、社長就任直後から、グループ各社のトップの皆さんと対話を続けています。トヨタグループの中でも愛知製鋼は特殊鋼メーカーであるとの認識しかお持ちでない方もまだまだ多いため、対話を通じて、特殊鋼以外の強みや保有技術を理解いただくとともにトヨタグループ各社の課題把握に努めています。

また、外部環境の変化はますます激しくなっています。一例として自動車の電動化があげられます。中長期的な需要の増加は確実視されていますが国や地域によりばらつきもあり、全体ではこれまで予想されていたよりも成長速度の鈍化が見られます。電動車では1台あたりの特殊鋼使用量が少なくなるわけですから、当社が新たにお役に立てることを考えるのはもちろん、各国の政策や自動車メーカーの事業戦略、エンジン車の市場動向など、国や地域の社会状況もふまえ、「どこで、何が重要とされるのか」をしっかりと見極め、柔軟に対応していく必要があります。変化の方向はこの3～4年



でもう少しははっきりしてくると考えています。その方向性を的確にとらえ、少し先回りして準備することが重要だと思っています。脱炭素という大きな流れを見据えつつ、現地の動向や情報をつぶさに確認し、必要に応じて素早く軌道修正していく考えです。

新中期経営計画に 全員で取り組む

2021～2023年度の中期経営計画については、営業利益目標150億円に対して実績は103億円となりました。その要因として、サプライチェーンの混乱による自動車生産の停滞などの影響で、特殊鋼や鍛造品の売上が伸びなかったことがあげられます。同業他社と比較し、自動車向けの売上が占める割合の高い当社にとって、影響は大きいものとなりました。これまで安定していた受注量が急激かつ大きく変動するという、経験したことのない状況に対応するための仕組みが十分でなかったため、対策が後手に回ってしまったことは否定できません。原材料や燃料の価格高騰分の販売価格への転嫁などに取り組んできましたが、付加価値を高めるような先手を打つ活動までには至りませんでした。

その一方で、新たな製品や新技術の蓄積は想定以上に進んでおり、自動運転支援システムや農業資材である鉄供給材において事業化の可能性が見えてきたことなど、成果があがっています。

新中期経営計画の策定にあたっては、外部環境の変化に対する準備不足を反省し、環境変化に強い体質にするにはどうすべきか、ということに特に意識して検討を進めました。組織だけでなく、日々の業務を通じて、全社に浸透させていく必要があると考えています。また鋼材長さ公差外れ問題の反省から、内部監査機能の独立性を担保した社長直轄の本部を設置するなど、コンプライアンス機能を強化するための組織体制に改めました。新製品の開発・事業化の進め方も大きく変えていきます。これまでは自社が保有する技術を起点に開発を進めていました。これをお客様視点での困りごとを起点に、当社の強みである素材や部品、技術がどのようにお役に立てるかを的確に把握し、その先にある社会ニーズや社会的課題のソリューションとして提案することで迅速な開発・事業化につなげます。そのために、営業と開発

が連携し、製品開発から事業化までを一体で推進する体制にしました。

新中期経営計画のスローガンは「変革のリーダー、私。」を掲げています。目まぐるしく変化する現代では与えられたことをやっているだけでは、企業として存続することができません。一人ひとりが、自分の持ち場で何ができるかを主体的に考え、素早く行動できるようにならなければ、変化にはとても対応できません。従業員の皆さんにそうした思いを共有してもらいたいと考え、皆で議論し決めました。スローガンが示す通り、まず、向こう三年間は、一人ひとりがリーダーになる、ボトムアップでの変革に挑戦します。そして経験から学び、気づきを得る、問題解決の引き出しを数多く備え、主体的に考案できる仲間を一人でも多く増やし、変化に強い組織へビルドアップしていきます。

お客様ニーズに応え続ける

将来の人口動態や社会構造の転換を踏まえると、従来の特殊鋼や鍛造品の需要は中長期的に漸減傾向にあるかもしれません。しかし、そのようななかでも、お客様や社会からの新たなニーズや期待は確実に存在し、これからも必要とされ続けることは間違いありません。例えば、電気自動車に使われるe-Axle用ギヤは、エンジンよりも高い回転数に耐えられる、従来以上の強度が求められています。そのほかにもエネルギー分野における耐水素脆化特性をもつステンレス鋼など新たなニーズに対して、現有設備で対応できるのか、それとも思い切った投資が必要になるのかも含めて、この3年間でしっかりと検討していきます。鍛造品事業については、効率化に向けた対応も進めていきます。鍛造品の製造にはそれぞれの種類・形状・寸法に応じた金型やプレス機が必要です。また、自動車の生産には多くの種類の鍛造品が必要であり、電動化が進展してもそれは変わりません。多種多様な鍛造品を1台の設備で生産できる多品種少量ラインなど、次世代鍛造工法の開発に取り組んでいます。

海外に目を向けると、経済成長が著しいグローバルサウスのなかでも、特に有望な成長市場であるインドでのビジネス拡大に取り組んでいます。2019年には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出資しました。



これまで品質向上、製造能力拡大の技術協力など協業を進めており、今後も重要なパートナーとして位置付け、関係を深めていきます。鍛造拠点は、海外5拠点(アメリカ、中国、タイ、フィリピン、インドネシア)をベースに収益力の強化を進めつつ、新たな需要やサプライチェーンなどに変化があった場合には、いつでも動き出せる準備をしています。

ステンレス事業では、製造から設計協力・製作・現場施工までを一貫して手がける体制が整い、その点では日本国内でオンリーワンの存在だと自負しています。自分たちで造っているからこそ、加工方法や使い方を誰よりも知っています。その強みと提案力を活かし、もっとも「お役に立てる」サービスが提供できるように活動していきます。加えて、土木や建築分野におけるステンレス鋼の適用拡大を進め、需要創出にも取り組んでいきます。高い耐久性、耐食性やライフサイクルコストの優位性により、老朽化した道路橋や水門などの社会インフラの補修・更新に対し「世のため、人のため」に「お役に立てる」製品を提供していきます。

スマート事業では、生産能力を増強したパワーカード用リードフレームで自動車の電動化進展のお役に立ってまいります。おかげ様で現在、主要なお客様の全ての電動車にお使いいただいています。これまで培ってきた精密加工、表面処理、画像検査の技術力を武器に、品質やコストをさらに磨き、ダントツにお役に立つ製品であり続けることで当社シェアの維持・拡大を図ります。ネオジム磁石においても、レアアースなどの調達リスクを低減する省資源、易リサイクル性など社会

課題のソリューションとして提案し、お役に立てるよう活動しています。

新事業では、将来お役に立てそうな製品のひとつにGMPS (Global Magnetic Positioning System・磁気マーカシステム)による自動運転支援システムがあります。地面に設置した磁気マーカが発する磁気信号を、センサモジュールに搭載した超高感度磁気センサ「MIセンサ」が検知し、自転車位置を高い精度で推定して、自動運転などの高度な車両制御を支援する磁気式自転車位置検知システムです。自動運転の実用



化に向け、政府や自治体などをパートナーに、30件以上の実証実験や社会実装を進めてきました。しかし、制度面での制約などもあり、一般道や高速道路などのいわゆる開放空間での実用化やビジネス化には、しばらく時間が必要と考えています。一方、工場や空港などの閉鎖空間においてはすでに実用化の目的が立ち、適用範囲が拡大しています。まずは広大な敷地の製造工場を多く保有するトヨタグループのお役に立てるはずだと、具体的な提案を始めており、すでに一部工場での導入も進められています。これは無人搬送システムとなるため、運搬の効率化だけでなく労働力不足などの社会課題に対するソリューションとしても、自信を持ってお勧めできる製品です。

さらなる新事業の創出にも注力していきます。今年の4月から新たに営業統括本部に新市場開拓室を設置しました。従来以上に積極的にお客様ニーズを深耕し、開発本部と一体となって、商品企画から開発・量産・販売までをシーム

レスにつなげることで、お役に立てる範囲の拡大とそのスピードアップにつなげていきます。

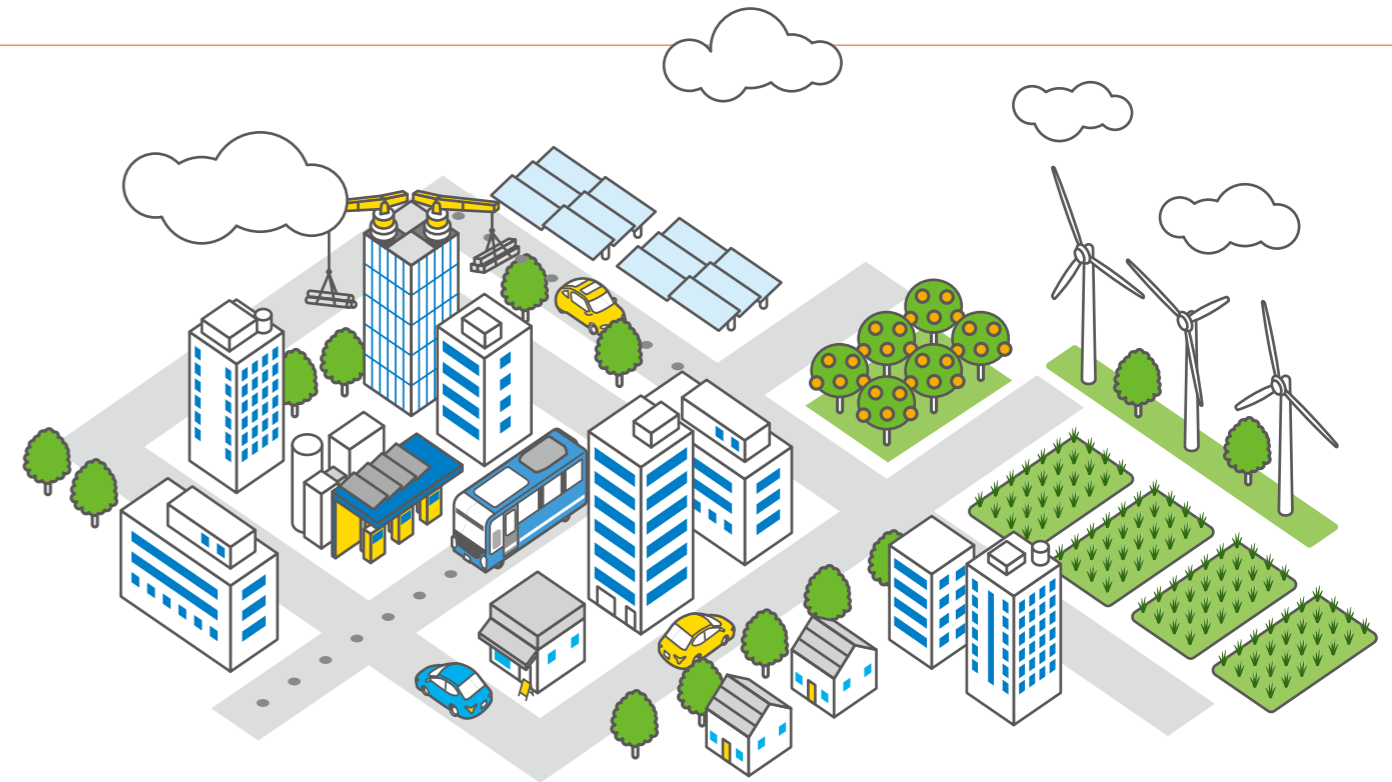
カーボンニュートラルの実現に向けた 特殊鋼電炉メーカーならではの取り組み

当社はCO₂排出量を2013年度比で2030年度までに50%削減し、2050年度までにはカーボンニュートラルを達成することを目指しています。鉄スクラップを電気炉で溶解し特殊鋼を製造しているため、電力や都市ガスの使用によるCO₂排出量が約9割を占めています。そのため、カーボンニュートラルに向けて「省エネの深化・追求」「再生エネルギーの活用」「脱炭素技術の開発・導入」を重点に取り組んでいます。2030年度までの50%削減に向けた道筋も明確になってきました。特に「省エネの深化・追求」は、自分たちの強みを活かせるソリューションとして、重点的に取り組んでいます。事務部門も巻き込み、部門別に省エネ目標を設定し、経営陣が毎月の実績をフォローするなど、全社をあげて取り組んでいます。また、もう一段上を目指した活動として、工程の省略・短縮やバイオ加炭材の活用、構内物流の電動化、トヨタ自動車の熱マネジメント技術を活用した次世代の省エネ型電気炉などの技術開発にも取り組んでいます。

経営は人。 人を大切にしながら経営を推進する

人材育成も当社にとって大きなテーマです。「厳しくも温かく」をキーワードに進めています。「厳しく」とは、問題に直面した際に安易に諦めてハードルを下げるのではなく、解決するために何をすべきか、何ができるかを真正面から考え、乗り越える姿勢を育むことが狙いです。そうした人材が増えるほど、お客様(=社会)のお役に立てる機会が増えると考えており、愚直に進めていきたいと思えます。タフな課題を提示する一方で、「どうすればやれるか」とともに考え、寄り添う姿勢を示すことで温かくカバーする、それが「厳しくも温かく」です。

私自身も数多くの困難な課題に直面しながら、周りの仲間にも助けを求めながら何とか乗り越えようと全力を尽くすなかで、多くを学び、育てられてきました。このような真っ当



な経験を重ねた人たちがリーダーになれば、会社は健全に成長していけると信じています。

これまでカンパニー制を導入・運営するにあたり、執行側にさまざまな権限移譲をすることで意思決定のスピードアップを進めてきました。今後はその方向性は維持しつつも、重要な議題に対しては社内横断で議論・検討する機会を増やしたいと考えています。自部門内だけで検討してきたことも、多様な視点から「本当にそれでよいのか？」を問うたうえで、意思決定していきます。正解が見通しにくい時代、意思決定の質を上げるという観点から必要なことと考えています。

次世代幹部人材の育成に関しては、以前と比較しても経営と執行の分離が進んだことで、執行側の人たちが経営に触れる機会が減っていると感じています。これまでも選抜された人材に経営トップミーティングへ参加してもらい、経営陣の議論を見て学んでもらうなどしていましたが、これをさらに一歩進め、議論に参加する機会を増やしていきます。

ステークホルダーの皆様へ

株主・投資家の皆様からの当社に対する評価は、株価などにも表れているとおり、厳しいものと認識しています。景気循環や市況などの影響を受けやすい業種であることを考慮

しても、期待に応えきれていない部分があると認識しています。株主価値・企業価値の最大化に向けては、基幹事業の稼ぐ力を強化し、新たな事業の成長で収益力を高めることに加え、政策保有株式のさらなる売却や株主還元の実施、株式分割による流動性改善など、外部環境等も考慮しつつ、ステークホルダーの皆様の意見も踏まえながら、検討・実行していきます。

当社は、1940年の創立から84年を迎えます。長年にわたって事業を続けられたのは、お客様のお役に立ち続けてきたからだと考えています。お客様(=社会)のお役に立つことが当社の存在意義であるということを従業員一人ひとりが認識し、徹底できるよう、使命感を持って取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社へのご理解とご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長

後藤尚英