



ありたい姿

- 計画的な生産場所整理を実施し、既存事業、新規事業の最適場所活用を実現する
- デジタルデータを有効活用できる工程を確立し、人に頼らず「誰でもどこでも良品が作れる工場」を目指す
- グローバルな品質保証体制を構築、各領域に適した標準プロセスを整備することですべての製品において顧客要求を満たす品質を提供し続ける

特長

- 将来の事業拡大に向けた計画的な工場内整理による将来必要場所の確保
- 全社統一の情報活用基盤を導入しデータ連携により付加価値生産性を向上
- グローバル品質規程による品質統制ルールを統一し、グローバルで不具合未然防止が迅速に対応できる情報連携体制を構築

課題

- 計画的な生産場所戦略
- 業務標準化の整備、データ連携活用
- 品質不具合未然防止活動のスピーディーな対応(情報伝達スピード含む)

担当執行役員メッセージ

事業ポートフォリオの最適化を支える製造資本を進化させ、中期経営計画2030実現の原動力へ

中計2030実現に向け、収益性や資本効率の向上を支える

「中期経営計画2030」(以下、中計2030)では、強みの自動車関連事業をさらに強化することで、そこで創出したキャッシュをコンポーネント・ソリューション事業や新たな事業などへと配分し、事業ポートフォリオの最適化を加速させていく計画を立てています。その中で製造資本は、当社の事業を支える重要な基盤であり、業績とも密接に結びつく要素です。例えば、スマートファクトリーの推進は、生産性向上や原価低減に繋がります。また、生産地戦略やサプライチェーンの最適化は、原価低減だけでなく在庫の適正化にも寄与し、投下資本の効率向上を通じてROICの改善にも繋がります。製造資本の強化は、一見すると収益性とは縁遠い取り組みに見えるかもしれませんが、しかし、製造業における競争力の源泉は製造現場にあり、その進化こそが、収益性や資本効率の向上を支える重要な要素になると考えています。

拡大する事業特性に応じた製造体制の進化と、中長期的な生産地戦略の推進

製造資本においては、事業ポートフォリオの最適化を見据え、各事業の特性に応じて調達・品質・物流の在り方を最適化し、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが必要と考えています。当社は、自動車中心の事業から多様な事業領域を有するポートフォリオへと変革を進めており、その変化に対応できる体制への進化が不可欠です。しかし、特にコンポーネント・ソリューション事業では多様な製品群があることから、統合すべき部分とそれぞれ異なる特性へ対応する部分



上席執行役員
グローバル戦略本部事業戦略室・CAIRE Inc. 担当
鈴木 義孝

の見極めの難しさがありました。また、新規事業では製品開発が先行し、物流やサプライチェーン設計が後回しになりがちということもありました。そこで2026年4月には組織体制の見直しを実施し、事業基盤戦略室、経営監理室、調達SCM室、安全衛生室の4部署を、グローバル戦略本部内の事業戦略室へ再編・統合しました。これにより、調達やサプライチェーン、安全衛生などの重要テーマを戦略的な視点で一体的に推進できる体制を構築しています。

近年では、M&Aによって新たな事業や生産拠点が加わったことで生産地の選択肢が広がっており、グループ全体での最適化を図る視点で中長期的な生産地の在り方を見極める必要があります。特に新事業の投資スピードに合わせた整備も進め、各事業特性に応じたリスク管理と収益性の向上を追求します。5年後だけでなく、10年後、20年後、その先の事業ポートフォリオを見据えながら、統合すべきものと分散すべきものを見極め、生産地戦略の最適化を進めていきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

生産体制の進化においてカギとなるスマートファクトリー

事業ポートフォリオの最適化に合わせて生産体制を最適化し、生産性1.4倍の効率化を実現していくために、スマートファクトリーの実現は欠かせないテーマです。現状では、工程間のデータ連携や一気通貫での自動化・自律化に課題が残っていると認識しており、中計期間の前半で技術的課題の解決に道筋をつけ、後半では本格的な展開を進めていく考えです。

まず2026年度は、スマートファクトリー実現に向けた土台としてデータ基盤の整備を着実に進めます。事業ごとに異なる工程やデータ構造を整理・統合し、生産性向上とリスク対応力を高めるデータ活用環境を確実に構築していきます。

一方、人手に頼らない完全な自律型生産ラインの実現は、決して容易な道のりではありません。特に製品ごとにサイズ・形状・繊細さが極めて大きく異なる搬送工程や、品質確認のインライン化、焼き物特有の繊細な色ムラ・質感を識別する検査工程など、人の持つ「感覚」をいかにテクノロジーへ落とし込むかという高度な技術的課題が存在します。しかし、私たちはこれをものづくりの新たな領域を開拓する重要な挑戦と捉えています。AI等の先端技術を柔軟に取り入れながら、困難な課題に対しても粘り強く現場での検証とチャレンジを重ね、効率的で持続可能な「次



世代の自律型ものづくり」の実現に向けて力強く歩みを進めていきます。

サステナブルなサプライチェーンとリスク対応力の強化

カーボンニュートラルの推進、人権の尊重など社会的要請について、欧州をはじめとする海外のお客さまから求められる水準は年々高まっています。こうした要請に着実に対応できることが、取引先として選ばれ続けるための競争力の一端を担っているとも言えるのです。お客さまとともに栄え、お取引先さまとともに栄えることが最終的に株主・投資家の皆さまや社会への価値還元につながる。その前提となるのはサステナビリティ対応です。

また、サプライチェーン全体のリスク対応力を高めるうえでは、製造資本におけるDXの活用も欠かせません。不確実性が高まる世界情勢のもとでは、調達や物流に関連するリスクがいつどこで顕在化するかを確実に予測することは困難です。そのため、マルチソース化などによる予防策に加えて、万一リスクが顕在化した際に、どれだけ早く対応策を打てるかこそが重要です。今後は、スマートファクトリー実現に向けたデータ基盤整備を、調達・物流領域にも広げ、調達品や物流経路などのデータを連携させていきます。問題発生時の影響範囲や原因の把握を迅速化することで、経営判断やリスク対応のスピード向上につなげていきます。

事業領域が拡大しても守り抜くべき品質と安全への意識

一方で、事業領域が拡大し、取り巻く環境が変化する中においても、品質を重視する姿勢や安全衛生への考え方は、製造業として揺るがせてはならない基盤領域です。最終製品によって求められる品質水準は異なるものの、品質へのこだわりや、安全衛生を徹底し、製造業としてあるべき状態を維持する姿勢は変わりません。

まず、品質については、全てのプロセスで「不具合を出さない」ための良品主義を徹底します。創業者・江副孫右衛門が残した「我々には千に一つの不良品でも、お客さまにとっては不良率100%だ」という

言葉に込められた精神は、時代や事業領域が変わっても決して揺らぐものではありません。生産プロセスも含めた最適化を推進する時こそ、品質管理はまずもって優先されるものだと再確認しています。

安全衛生については、社会的要請であることはもちろんですが、従業員に対しても誠実に向き合い、ものづくりを行っていくことは、当社の共有価値観として存在する「至誠信実」にも通じる重要なテーマです。重大な労働災害は、従業員の人生を奪うだけでなく、当社の事業基盤そのものを一瞬で毀損しうる、決して起こしてはならない経営リスクです。

それゆえに、法令遵守は大前提とした上で、大きなリスクを排除し、徹底したリスク管理を機能させていく。この「製造資本としてあらねばならぬ状態」を作りだし、実直に生産していく姿勢こそが、従業員が安心して働き、お客さまに良い製品を届けるための基盤を支えます。そして、これら事業の土台については何があっても守り抜かなければならないと考えています。

中計2030の実現と持続的な成長のために製造資本を進化させる

製造資本の戦略を進めるにあたっては「近場を治めて遠くを望む」という姿勢を重視しています。目の前のオペレーションを確実に回しながら、将来の事業ポートフォリオの変化を見据え、成長領域への投資や事業拡大を支える基盤・判断軸を整え、バリューチェーン全体のガバナンスを強化していくことが重要だと考えています。

スマートファクトリーやデータ基盤の整備、サプライチェーンの強化は、足元の生産性向上にとどまらず、将来の多様な事業展開を支える共通基盤になります。だからこそ、課題が顕在化してから対応するのではなく、将来を見据えて必要なルールや基盤を先回りして整備していくことが重要になります。

一方で、どれだけ事業構造が変化しても、品質と安全衛生に対する姿勢は決して変えてはなりません。これらを製造資本の根幹に据えながら、守るべきものは守り、変えるべきものは変えていく。そのメリハリを持って製造資本を強化させることで、中計2030の実現と持続的な成長の原動力にしていきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ