



株式会社エイチワン

〒330-0854
埼玉県さいたま市大宮区桜木町一丁目11番地5KSビル7階
048-643-0010 (代表)
<http://www.h1-co.jp>



Printed in Japan

Take action for change

エイチワン
統合報告書
2024年3月期



株式会社エイチワン
証券コード：5989

CONTENTS

P1～ **第1章：Cover Story** (H-oneグループの「サステナビリティ経営」について)

P2 Take action for change (変化へのアクションを起こす)

P3 - 4 2024年3月期のポイント

P5 - 11 CEOメッセージ/中計1年目の進捗状況

P12～ **第2章：Review of Business** (サステナブル経営と成長戦略)

P13-14 培ってきた強み

P15-16 特定したマテリアリティ (重要課題)

P17-18 価値創造プロセス

P19-20 地域別概況

P21-23 CFOメッセージ

P24～ **第3章：ESG in Action** (ESGへの考えと取り組み)

P25-27 サステナビリティ経営

P28-32 Environment (環境)

P33-38 Social (社会)

P39-40 CHOメッセージ

P41-46 Governance (ガバナンス)

P47-50 社外取締役鼎談

P51-52 役員紹介

P53～ **第4章：Data** (H-oneグループの各種データ)

P53-54 主要財務データの推移 (11年間)

P55-56 グラフで見る財務データの推移

P57-58 データで見る非財務 (ESG) の状況 (日本国内)

P59-60 H-oneグループの歩み

P61 サステナビリティに関する主な外部認証・評価

P62 会社概要

編集方針 エイチワン統合報告書は、H-oneグループの業績に関わる財務情報に加え、ESGに代表される成長を支える基盤としての非財務情報をご紹介します。これを目的として発行しています。また、H-oneグループが社会に対して提供している価値、その創造のプロセスについてもご説明しています。株主・投資家・お客様・お取引先様をはじめとしたステークホルダーの皆様、H-oneグループの長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより深くご理解いただければ幸いです。

対象組織 株式会社エイチワンおよび連結子会社 (本報告書において「H-oneグループ」または「当社グループ」といいます)

報告対象期間 2023年度 (2023年4月～2024年3月)
※一部に対象期間以前、以後の活動範囲を含みます。

対象読者 H-oneグループと関わるすべてのステークホルダーの皆様

見通しに関する注意事項 本報告書には、作成時点における情報に基づき判断した将来予測などが含まれていますが、一定のリスクや不確実性があり、その達成を約束する趣旨のものではありません。したがって、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があることに十分ご注意ください。

編集にあたって参考にしたガイドライン

- グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」



お問い合わせ先 株式会社エイチワン 事業統括本部 サステナビリティ推進部 ESG推進課
<https://www.h1-co.jp>

〈 創業の精神 〉

人を大事にし、個人の考えた思いを尊重し、信頼する。

不可能に見えることでもあきらめずに挑戦を続ける。

夢は大きく心は一つに。

〈 H-one グループ フィロソフィー 〉

—— 社是 ——

私達は世界中のお客様の期待に応える
魅力あふれる商品・サービスを提供する

—— 経営理念 ——

世界に貢献する企業に向かって
「尊重 信頼 挑戦」そこから生まれる夢の実現

お互いの文化や価値観を理解して敬意を持って公正に行動すること
傾聴力、包容力、コミュニケーション力が夢を育む礎になります。
世界で活躍する H-oneグループ だからこそ、グローバルな視点を持ってすべての人を尊重することを大切にしています。



困難なことにも恐れず、
果敢に挑むこと

1人では困難なことも、2人、3人とともに知恵を出し合い力を合わせれば挑戦し続けることができます。私たちH-oneグループは夢に向かって、仲間と手を取りあって、常に挑戦を続けています。

お互いを信じ、将来に対して、
期待と自信を持って行動すること

互いを尊重し、期待を寄せ合い、そして言葉や伝え方が相手に対して常に誠実であること。この誠実なコミュニケーションが育む信頼関係をもって、私たちH-oneグループは夢の実現に邁進しています。

行動指針

1. 常に夢と希望を持つこと
2. 高い目標を掲げ 限りなく挑戦すること
3. 相手を思いやり 尊重すること
4. 仕事を愛し 誠実に努めること
5. 時間を大切に 変化に柔軟に対応すること
6. 安全で快適な職場を作ること



Take action for change

変化への
アクションを
起こす

私たちH-oneグループの社是と経営理念は、
永続的発展の両輪であり、「価値創造者」という
フィロソフィー精神を万事の軸として、日々の
事業活動に取り組んでいます。

モータリゼーションの価値観が激変し、時代に
合致した新しい感覚が求められる今日、私た
ちは変化へのアクションを起こすことで、いっ
そうの持続的成長を目指します。

独自のサステナビリティ経営の実践により 成長戦略を加速します。

H-oneグループが経営理念として掲げる「尊重 信頼 挑戦」は、
私たちが目指すサステナビリティ経営の本質を表現しています。
自動車のBEV(バッテリー式電気自動車)化が進み経営環境が激変している今日、
私たちはグローバルプレイヤーとして、成長企業となるための研鑽を怠りません。
従来のビジネスポートフォリオを見直し、利益率の高い事業構造へ転換することで、
顧客の多様化および事業の多角化を推進してまいります。
すべては、皆様から高い評価と信頼をいただくために…、
私たちの持続的成長へのチャレンジは続きます。
H-oneグループの2024年3月期の状況をご理解ください。



注目ポイントは4つ

1 業績

売上収益は順調に回復基調だが、利益面では3期連続の「赤字計上」へ [詳細は P5-11](#)
2024年3月期の業績は、主力得意先向けの自動車フレーム生産量が堅調に推移し、売上収益は
2,327億円(前年同期比3.2%増)でした。
しかしながら利益面においては、中国の連結子会社および日本の部品事業において減損処理を
行い、3期連続の「赤字計上」となりました。

2024年3月期の連結損益状況 (単位: 百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 (計画)
売上収益	225,511	232,730	230,000
営業利益(△は損失)	△9,270	△18,826	11,000
税引前利益(△は損失)	△9,742	△19,354	10,000
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	△6,993	△21,656	8,000

2 経営体制の刷新

事業ごとの権限と責任を明確化 [詳細は P5-11](#)
今後の変化する事業環境に対応して事業改革の促進を図り、持続的成長とさらなる企業価値
向上を目指して、経営体制を刷新しました。
さらに、経営スピードとグループガバナンスのさらなる強化を目的に従来の「機能本部制」を
改め、「事業本部制」へと組織体制を一新しています。

■新組織:「事業本部制」へと組織改革を実施



3 経営指標の変更

「Change 2027」の経営指標は営業利益とROIC [詳細は P9-10](#)
3期連続の営業赤字を受け、営業利益およびROIC(投下資本利益率)を強く意識した経営を目指
します。この方針に基づき、第7次中期事業計画を修正し、「Change 2027」を策定しました。

第7次中期事業計画の目標値(2024年3月期~2026年3月期)
売上収益: 3,000億円、税引前利益(率): 150億円(5.0%)、ROE: 10.0%

「Change 2027」(2025年3月期~2027年3月期) (単位: 億円)

	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (計画)	2026年3月期 (計画)	2027年3月期 (計画)
売上収益	2,327	2,300	2,350	2,400
営業利益(△は損失)*	△188	110	135	160
税引前利益(△は損失)	△193	100	125	150
ROIC**	△17%	7%以上を目指す		
ROE	△35%	10%以上を目指す		

*「営業利益」および「ROIC(投下資本利益率)」を経営指標としています。

4 気候変動対応 (TCFD etc.)

最終目標は2050年度のカーボンニュートラル達成 [詳細は P26-30](#)
H-oneグループでは、2022年3月より「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言
に基づき、企業価値の向上に努めています。具体的対応として、(国内)2030年度までにCO₂排
出量を2019年度比42%削減(2013年度比46%削減相当)するとともに、(グループ)2050年度
にカーボンニュートラルを達成することを目標に掲げ、取組みを進めています。





代表取締役社長執行役員

奥野 世紀

変えなければ いけないところは 変える

捨てる勇気、変化する勇気、創り上げる勇気

「ビジネス環境の変化を察知し、いかに迅速に対応できるか」は、H-oneグループが持続的成長するための鍵です。

私たちは、3期連続の営業赤字を真摯に受け止め、将来に向けて持続的成長を目指すために第7次中期事業計画を修正し「Change 2027」を策定しました。自動車業界の大変革の中にあって、当社の高度な技術力、ものづくりの力で、自動車を含むモビリティの電動化に対応するとともに、カーボンニュートラルの実現においても、自動車業界に携わる者としての責務を果たしてまいります。

ハイライト

■2024年3月期業績：売上収益は「増収」ながら、3期連続の営業赤字を計上

売上収益	232,730 百万円	3.2% UP
営業利益(△は損失)	△ 18,826 百万円	DOWN
営業利益率	△ 8.1%	4.0 ポイント DOWN
税引前利益(△は損失)	△ 19,354 百万円	DOWN
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	△ 21,656 百万円	DOWN

- 新体制への移行：トップマネジメントの交代と組織改革
- 第7次中期事業計画を見直し、新たに「Change 2027」を策定
- 2025年3月期の重点施策：将来の価値を創造するための原資を創出する重要な1年
 - ・収益力の強化
 - ・事業領域の拡大
 - ・開発生産技術の競争力の強化

2024年3月期業績

3期連続の営業赤字となり、
不本意な結果でした。

最初に、ステークホルダーの皆様にお詫びしなければなりません。2024年3月期の業績は「増収減益」で3期連続の営業赤字となり、不本意な結果でした。

主力得意先向けの自動車フレーム生産台数が約7%増加し、円安水準が続いたこともあって、売上収益は前年同期比3.2%増加し2,327億30百万円となりました。売上総利益も、売上収益の増加に加えて原価低減に努めたことで同42.3%増え、222億31百万円となりました。しかしながら中国市場で日系を含む外資完成車メーカーは苦戦を強いられ、H-oneグループの主力得意先向け自動車フレーム生産量が減少し、将来的にも厳しい事業環境の継続が見込まれることから、中国連結子会社で固定資産

の減損損失を計上することとなりました。加えて、中国市場の事業環境悪化を受け収入減少が見込まれる国内の部品事業でも減損損失を計上した結果、営業損失が188億26百万円(前年同期は営業損失92億70百万円)と3期連続の赤字となりました。

ただ私としては、不透明な未来に向け、今こそ不採算の要素を思い切って処理する時だと捉えています。事業構造の大幅な転換に踏み切り、仕事のやり方を変えて飛躍的に効率を上げることで、適正価格への見直しと並行して一社依存体質から脱却します。このように健全なビジネスポートフォリオへの転換を図りながら、高い付加価値のビジネスへの投資を進めることによって、投資の前提となるキャッシュフローを生み出せる体質に変わらねばならないと決意しています。過去3期は確かに赤字ではありましたが、将来を見据えて地盤の健全化をやり切った期間でもあったと評価しています。

その傾向が色濃く、米国も自動車市場は好調を維持している一方、BEV化のスピードは明らかに鈍化しており、大統領選挙の結果によっても経済や設備投資が変化することから、先行きを見通すのは難しい状況にあります。対して中国市場ではBEVによる急速な市場変化が顕著で、景気減速が指摘される中でも販売は緩やかに増加のトレンドを示しており、中国特有のマーケットを形成しつつあります。またアジア地域も、各国それぞれに環境は異なりますが、BEVについては中国の動きに引っ張られてある程度伸びていくと見ています。

このように、**欧米を中心にBEV化の歩みは速度を落としているものの、カーボンニュートラル社会への流れは**

止まることはありません。つまり、BEV化の動向が当社グループの今後のビジネスに大きな影響を与えることは明白です。例えば米国Tesla社はバッテリーケースや当社の主力製品であるアンダーフレームにメガキャストの採用を始め、国内OEM各社も導入を試みています。メガキャストによる部品点数の減少は、当社グループのビジネスモデルを一変させる可能性を秘めています。総じて、市場環境は常に変化しており、未来はいつも変わるものであって、はっきり言って予測は不可能です。だからこそ経営の立場としては、今をしっかりと見極めながら、未来に向けて柔軟かつ冷静に歩みを進めていくことが肝要だと認識しています。

今後の市場動向

未来は常に変化します。

H-oneグループの売上構成は、海外が約80%を占めています。各国・地域のビジネス環境は市場規模や社会

状況によって当然ながら違いがあり、BEV(バッテリー式電気自動車)への変化のスピードも大きく異なります。

自動車のBEV化自体はもはや世界的な潮流ですが、欧米ではバッテリー調達の難しさや市場ニーズの変化に伴い、普及率の上昇が鈍化傾向にあって、とりわけ欧州では

新体制への移行と組織改革

変えてはいけないところ、
変えるべきところ。

誠に残念なことです。財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関して、6月26日付で関東財務局に報告しました。2024年3月期に是正処置を講じ、おおむね整備は完了したものの、会計監査の過程で内部統制の不備が完全に解消するには至っていないと判断をした次第です。これは、経営判断の指示内容とタイミングのズレがもたらした結果です。

私は、経営判断の「的確性」「迅速性」については真っ先に是正する決意を固めています。目まぐるしく変化する経営環境では、従来の社内ルールを見直し、経営における意思決定までの複雑な過程を改めなければなりません。当社の今の仕組みは過去の失敗や経験から作り上げられたものですが、同じような作業を重複して行っており、シンプルな仕組みに変える必要性を痛感しています。**ビジネス環境が激変する中、市場動向をよく観察しなければ立ち位置が見えなくなります。今どこにいるのかをよく観て、なすべきことを考えつつ変化へのアクションを起こす。そうでなければ、社会の**

変化にいつの間にか取り残されてしまいます。

だからこそ私は、「変えなければいけないところは変える」ことを決意し、組織改革に着手しました。ただ一つ申し上げたいのは、それは「変えてはいけないところは変えない」とセットだということです。変革を続ける業界にあっては、いたずらに変わるだけでは生き残っていくことはできません。

私たちは製造業です。決められたことを決められたとおりに行い、高品質製品を安定供給するという大前提のもとで、常に高い価値を提供し続けること。これこそがものづくり会社としてのH-oneの責任であり、同時に、それをできることは私たちが誇るべき強みです。

これまでの仕組みや体質の中で「変えなければいけないところ」は積極的に変えていきます。しかしながら、ものづくりの価値を支える根幹で「変えてはいけないところ」は決して変えずに、製造業のミッションとしてお取引先様のニーズに粛々と応えていきます。この両方向の取組みにより、グループの持続的成長が実現すると確信しています。その視点に立った時、今まさに変えなければならないのが経営の意思決定のあり方とそのプロセスです。経営の変革はボトムアップではできないものなので、トップである私が有言実行で、使命感を持って主導してまいります。



「Change 2027」について



新中期経営計画「Change 2027」では、
 利益率にこだわり成長投資と財政健全化を推進します。
 同時に、1社依存を改めて顧客多様化と事業多角化を目指します。

本年5月24日付で、第7次中期事業計画を修正し、新中期経営計画「Change 2027」として発表しました。前述した「変えなければいけないところは変える」とおり、この計画ではビジネスポートフォリオと事業構造の転換・組み換えを行います。

第7次中期事業計画(2024年3月期~2026年3月期)
 売上収益: 3,000億円、税引前利益(率): 150億円(5.0%)、ROE: 10.0%

新中期経営計画「Change 2027」(2025年3月期~2027年3月期)				
	2024年3月期(実績)	2025年3月期(計画)	2026年3月期(計画)	2027年3月期(計画)
売上収益	2,327億円	2,300億円	2,350億円	2,400億円
営業利益(△は損失)*	△188億円	110億円	135億円	160億円
税引前利益(△は損失)	△193億円	100億円	125億円	150億円
ROIC*	△17%		7%以上を目指す	
ROE	△35%		10%以上を目指す	

※「営業利益」および「ROIC(投下資本利益率)」を経営指標としています。

4つの重点施策

施策1

グループ経営管理の強化

組織体制の刷新

- 事業本部制を採用し、事業ごとの収益責任と権限を明確化
- 経営陣がより重要な事項の審議に注力できる執行体制へ



経営指標の変更

- 投下資本利益率を意識して「ROIC」を経営目標に設定し、7%以上にこだわる

投資の意思決定の迅速化

- 全社最適の達成を前提とする投資の判断に特化した諮問・意思決定機関として「投資審議会」を新設

施策2

既存事業の採算性改善

既存事業(自動車フレーム)

市場ごとの新規顧客の増加

- 急ピッチで生産体制の見直しを進め、収益力を強化
- EV化によるさらなる軽量化ニーズに対して、技術やノウハウを活かした提案活動の強化と既存インフラを活用してグローバルで顧客深耕強化



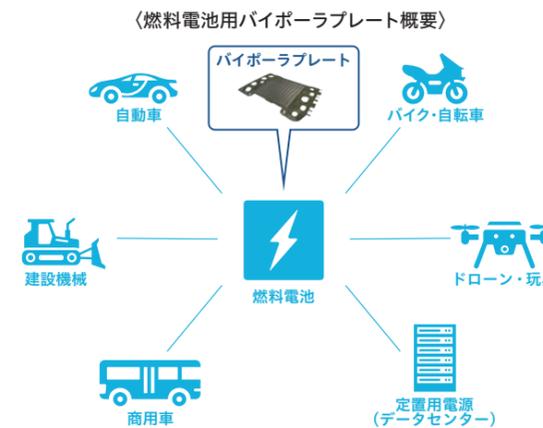
拡大事例 北米: GM社、TOYOTA社 / 中国: 小鹏汽車社

施策3

利益率の高い製品へ選択と集中

新規事業(自動車フレーム以外)

- 異業種製品: 強みを活かした超ハイテック材や金属素材への置き換えによる製品の量産化を実現
- 精密プレス製品: 経営資源を優先配分し、グローバル展開を見据えて国内での開発から量産の一貫体制を強化



- 燃料電池1台当たり数百枚搭載
- 極めて薄く、精密な構造
- 発電効率を担う重要部品
- ミクロンオーダーでの寸法精度保証

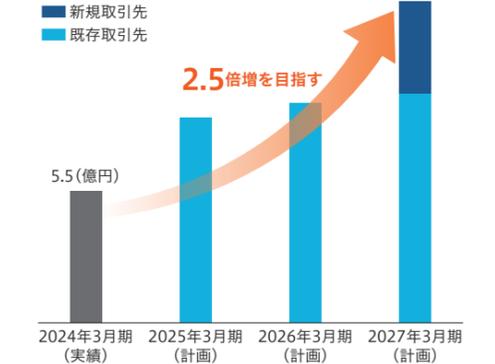
施策4

技術・開発への資源シフト

新製品のラインナップ拡充

- 製品事例 物流バスケット
- 拡大事例 Ocado社
- 製品事例 燃料電池用パイポーラプレート

〈売上規模想定〉
 燃料電池の世界市場は2022年時点約4千億円、2030年には約4兆円になると試算しており、年平均成長率は33.4%を見込む ※当社調べ



サステナビリティ経営

コーポレート・ガバナンスの強化は重要な経営課題です。

H-oneグループではサステナビリティ経営を推進し、何よりもステークホルダーの皆様にリターンができる企業姿勢で臨みたいと考えています。私の個人的なリターンのイメージですが、まずは利益を出すことに全力を注ぎます。そして利益の3割で地域社会に貢献し、残る7割のうち3割は株主の皆様に還元します。残りは傷んでしまったバランスシートを改善するため内部留保に充てつつも、成長に向けた投資を積極的に実行します。お客様へ、地域社会へ、株主へ、そして社員へと、すべてのステークホルダーに利益をバランス良くリターンすることこそが、ひいては当社の持続的成長にもつながっていくと確信しています。

この考え方を経営に活かすためには、**透明性・公平性**

の高いコーポレート・ガバナンスが重要で当社グループを取り巻く様々な経営リソースを下支えする要です。特に新中期経営計画「Change 2027」の達成を目指す上で、その強化が最重要の経営課題です。経営理念に掲げる「世界に貢献する企業に向かって『尊重 信頼 挑戦』そこから生まれる夢の実現」がまさに問われる現在、気持ちを新たに前向きに、H-oneグループを率いていきます。

株主還元については、前期に引き続き1株当たり20円の配当を実施しました。2025年3月期においては6円増配して26円を予想しており、中長期的には投資とのバランスを取りながら配当性向30%レベルを維持した安定的な配当を目指します。同時に、強固な財務基盤の構築と新中期経営計画の成長戦略を着実に実行することで、目標達成に向けて邁進してまいります。

皆様におかれましては、今後も変わらぬご愛顧とご支援をよろしくお願い申し上げます。



第 2 章



Review of Business
サステナブル経営と成長戦略

contents

- P13-14 培ってきた強み
- P15-16 マテリアリティ(重要課題)
- P17-18 価値創造プロセス
- P19-20 地域別概況
- P21-23 CFOメッセージ