

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。

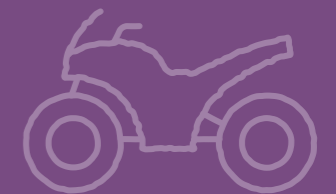


第 2 章

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



培ってきた強み

変えてはいけ ないところは 変えません

H-oneグループでは、将来に向けた持続的成長を目指す上で、

変えてはいけ
ないところは変え
ません。

決められたとおりに
きっちり生産する
という

メーカーとしての
仕事術は非常に
コンペティティブ
な習慣です。

日々の業務の中で重要視しているコストをはじめ、品質、日程順守など、高品質製品を安定供給し常に付加価値を提供し続けるH-oneグループの社風やスタンスは、世界中のお客様から高く評価していただき、価値創造を生み出す貴重なパワーです。

これからも経営理念に掲げる「尊重 信頼 挑戦」を大切に、市場の環境変化を見据え、

将来の価値創造を担う原資を創出するために培ってきた強みを変えずに

より強化することで、持続的成長を目指します。

Spirit 1 地道に努力する真面目な社風

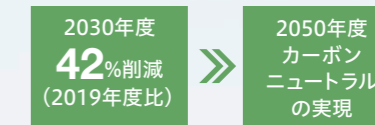


経営理念に掲げる世界に貢献する企業に向かって「尊重 信頼 挑戦」そこから生まれる夢の実現を達成するため、H-oneグループは「多様な文化や価値観を持つ国際社会と協調・協力しながら、社会ニーズに応えられる企業として発展していくこと」、「先進的な加工技術への挑戦と技術の蓄積によって、期待を超える魅力あふれる製品を素速く提供し、世界中から信頼される企業となること」を目指しています。

1930年代の創業以降、どんな難局にあっても従業員一丸となって地道に努力し乗り越えてきました。仕事に対する情熱と実直さは、決して変えてはいけ
ない重要なH-oneグループの「スピリット」です。

Spirit 2 気候変動への取組み

▶CO₂排出量削減目標(Scope1+2)



※2013年度比46%削減に相当

H-oneグループの経営理念には、ESGとSDGsへの意識の遺伝子が組み込まれています。持続可能な社会に寄与するための付加価値を生み出すパワーの源として、これからも大切に育てていきたい企業姿勢です。当然、サステナブル経営を推進する上で、気候変動への対応は無視できない重要な経営課題の一つです。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、気候変動によるリスクと機会が事業に与える影響を、フレームワークに沿って分析しています。

Spirit 3 人材育成の力

▶従業員の状況(2024年3月期)



H-oneグループでは、人的資本経営への取組みとして、多様な働き方、多様な人材の確保を目指しています。価値創造力の向上と社会課題解決の視点で自ら考え行動を起こし、周囲を巻き込んで新たな価値を生み出す多様な人材を採用し、確実に育成していくことを心掛けています。従業員の多様性の指標として、「女性の積極採用」「男性の育児休業取得推進」を重要視しています。

Spirit 4 ガバナンスの力 (透明性 & 公平性)

▶取締役の状況(2024年6月26日現在)



H-oneグループでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題の一つと認識し、継続的にその取組みを進めています。透明性および公平性の高いガバナンス体制の構築こそが、新中期経営計画「Change 2027」の必達と変革を続ける自動車業界での生き残りに向けての鍵であると認識しています。

特定したマテリアリティ(重要課題)

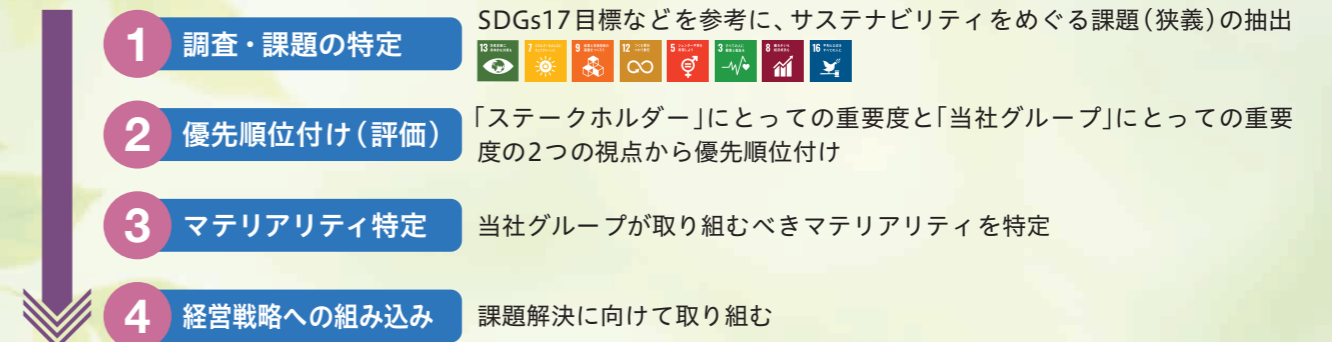
当社グループは、持続可能な社会の実現に向け事業課題およびステークホルダーとの関係性などを考慮して、優先的に取り組んでいくマテリアリティを以下のとおり認識し、事業計画に「サステナビリティ強化」を掲げ、ESG各領域の施策を通じて持続的な企業価値の向上に努めています。

マテリアリティ特定方針

- 持続可能な社会の実現に向けて貢献できること
- 国連が発行した「持続可能な開発目標」と親和性が高いこと
- 経営理念「尊重 信頼 挑戦」そこから生まれる夢の実現に基づいていること

カテゴリー	関連するSDGs	主な課題
環境	13 気候変動に具体的な対策を 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る すべての人に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する 環境に貢献する技術・製品の開発および気候変動対策を考慮した生産活動
社会	5 ジェンダー平等を実現しよう 3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任	ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る 多様な働き方の実現および人材の多様性の確保
企業基盤	16 平和と公正をすべての人に	平和で包摂的な社会を推進し、すべての人に司法へのアクセスを提供、効果的で責任ある包摂的な制度を構築する 持続的成長につながる事業基盤の確立

マテリアリティ特定プロセス

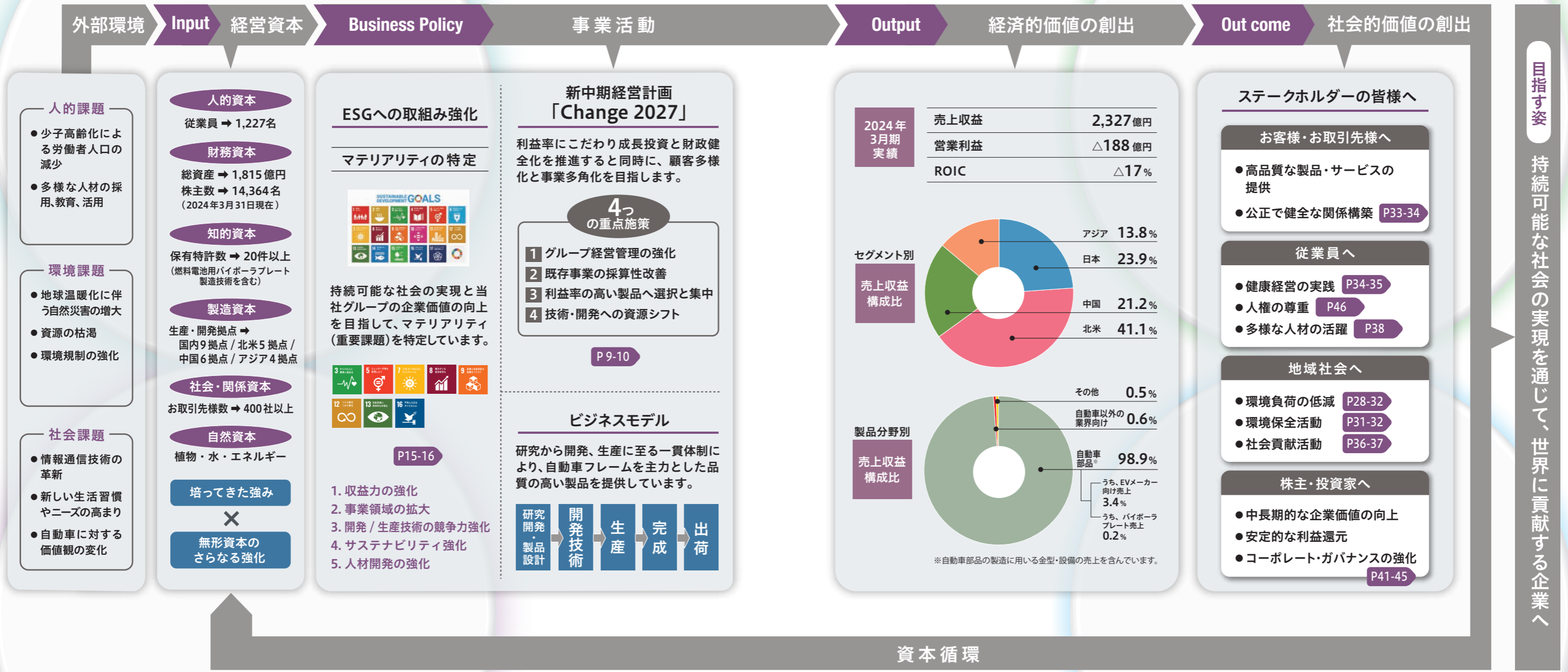


目指す姿	重点施策
<ul style="list-style-type: none"> • 環境負荷低減に取り組み社会の持続可能な発展に貢献する • 優れた技術とアイデアで夢のある商品と技術開発を進めると同時に開発と生産が一体となり、Global H-oneをリードする生産技術で業界トップの競争力を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> • カーボンニュートラルへの取組み • ISO14001に基づく環境マネジメントの実施 • 環境負荷低減に向けた取組み • 再生可能エネルギーの活用 • 開発、生産効率の向上 • EV、FCV関連製品の研究、開発の実施 • 軽量化の推進 <p>▶ 環境への取組みは P28-32 をご覧ください。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 新しい価値の創造に向けて、志を持ち、「尊重 信頼 挑戦」をし合える集団になる • 安全で働きやすい職場環境づくりを進め、ワークライフバランスを実現する 	<ul style="list-style-type: none"> • ワークライフバランスの取組み • 働き方の選択肢拡大 • 女性比率の向上と活躍促進 • 外国出身者の採用と活躍促進 • 中途採用者の積極的採用と任用 • シニア人材の活躍促進、障がい者雇用 • 人権方針制定と人権デューデリジェンス実施 • サプライヤーサステナビリティガイドラインの制定 • ISO9001に基づく品質マネジメントの継続的な改善 • 紛争鉱物の使用撲滅に向けた取組み <p>▶ 社会との関わりは P33-40 をご覧ください。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 全拠点が自主自立し、持続的成長が可能な収益性・健全性向上を進める • グループガバナンスやコンプライアンスの仕組みを深化させる • 事業活動に重大な影響をおよぼし得るリスクをマネジメントする 	<ul style="list-style-type: none"> • 投資資源と創出効果の精度向上 • 事業別採算性の強化 • 多様な市場の求める価値を探索 • 設計段階からの新たな価値の提供 • 事業領域拡大の加速 • コーポレート・ガバナンス体制の強化 • 内部通報制度の運用 • 事業継続計画(BCP)の構築 • 生産体質改革と品質高位安定化 • 将来を担う技術と商品の開発 <p>▶ コーポレート・ガバナンスは P41-52 をご覧ください。</p>

価値創造プロセス

特定顧客に依存しない
事業の強化と拡大

信頼される企業として
価値の提供



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

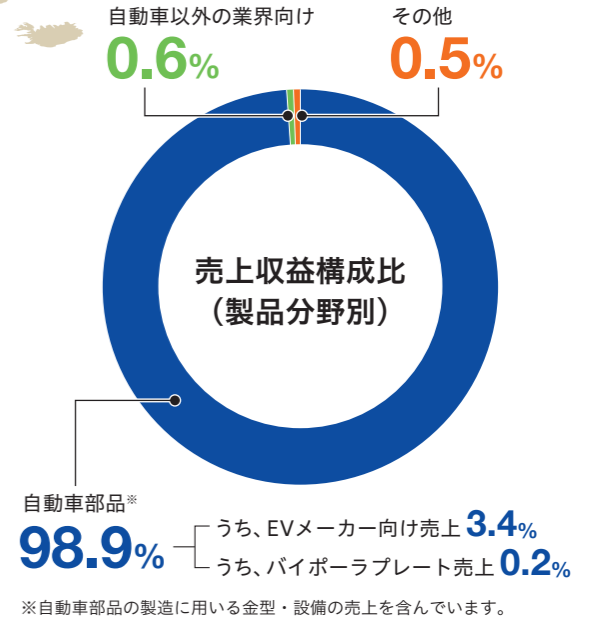
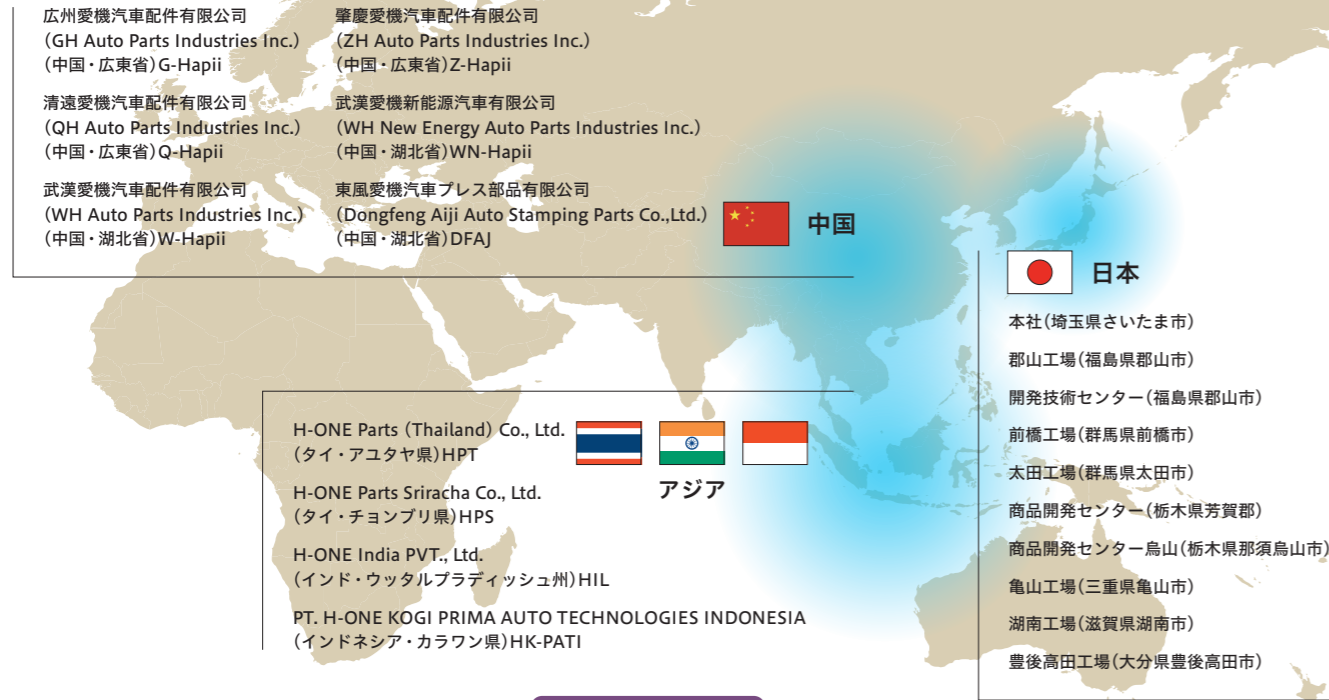
コーポレート・ガバナンスの強化 / サステナビリティ経営の実践

経営と事業基盤の
強化

経営資本の活用と
人材の育成による
価値創造



地域別概況 (2024年3月期)



地域	売上収益構成比率	主力得意先向け生産台数	生産実績	販売実績	売上収益	税引前利益 (△は損失)
日本 生産拠点: 6 研究開発拠点: 3 金型製作拠点: 1 23.9% OEMメーカーとサプライヤーのつながりが強い地域特性はありながらも、主力得意先の仕事はもちろん、新しい技術で他の仕事もとれるよう引き続きチャレンジを進めています。すでに、自動車以外の業界から量産の仕事を受注しています。燃料電池用のバイポーラプレートをはじめ、製品のラインナップの拡充を今後も進めます。	9.6% UP 707 (千台)	22.8% UP 48,463 (百万円)	14.8% UP 47,729 (百万円)	24.3% UP 58,384 (百万円)	— △2,064 (百万円)	
北米 生産拠点: 5 41.1% 自動車の景況感是好調を維持しているなかで、H-oneグループの生産力・技術力・価格競争力を積極的に売り込み、高い評価をいただいた結果、新規のOEMメーカーから、そして自動車以外の業界から、量産の仕事を受注しています。	28.3% UP 1,422 (千台)	13.0% UP 105,233 (百万円)	1.4% UP 100,219 (百万円)	0.8% UP 100,268 (百万円)	— 454 (百万円)	
中国 生産拠点: 6 金型製作拠点: 1 21.2% 自動車の景況感是好調である一方、BEV(バッテリー式電気自動車)へのシフトや現地OEMメーカーとの競争にさらされ、日系OEMメーカーは販売で苦戦を強いられています。新規顧客の獲得に向けた営業活動の強化拡大と生産体制の合理化の両面から、収益改善を推し進めています。	10.2% DOWN 1,171 (千台)	4.1% DOWN 51,790 (百万円)	9.3% DOWN 51,341 (百万円)	9.1% DOWN 51,658 (百万円)	— △17,927 (百万円)	
アジア 生産拠点: 4 金型製作拠点: 2 13.8% 中国系のOEMメーカーの進出の影響を受け、日系OEMメーカーの販売台数が減少に転じ始めています。営業活動の強化拡大と生産体制の合理化の両面から、収益改善を推し進めています。	0.3% UP 397 (千台)	9.6% UP 32,399 (百万円)	17.6% UP 33,439 (百万円)	17.6% UP 33,521 (百万円)	172.1% UP 1,147 (百万円)	

CFOメッセージ



総合力・組織力で 「Change 2027」の必達を 目指します

取締役 常務執行役員
事業統括本部 経営企画・情報システム・経理担当

おくだ まさみち
奥田 正道

「Change 2027」で定めた経営指標

本年5月24日付で発表した新中期経営計画「Change 2027」では、傷んでしまった財務体質を立て直し、持続的成長を可能とする経営体質へとチェンジしていくことを目指しています。そのための経営指標として営業利益とROIC(投下資本利益率)を定めました。ROICは企業の持続的な成長性や収益性を正確に知るための判断材料となる指標であり、目安として7%以上が望ましいとされています。ROICの数値が高ければ、少ない投下資本で多くの

利益を得られることを意味します。反対に、ROICの数値が低い場合は、投下資本に対して利益率が低い、または赤字であることを意味するため、その事業を持続するにはリスクがあるということ意識しなければなりません。

今のH-oneグループは、フリーキャッシュフローの黒字を継続していく必要があります。事業成長のために新規投資を検討する際には、グローバルの観点から投資の優先順位を決定していくように方針を定めました。これにより価値の高い事業を判断する際の大きな材料にもなります。さらに、ROICを踏まえることで事業ごとの目標も立て

やすくなり、適切な予算配分も可能になるものと考えています。また同時に、債務償還年数も含めて管理することで、早期に財務体質改善に努めます。CFOとして財務の立て直しを実践するためにも、「Change 2027」は必ず達成させる所存です。

「Change 2027」の達成に向けた重点施策

財務の立て直しに着手する上では、「Change 2027」で掲げる「ビジネスポートフォリオ&事業構造の転換・組み換え」を確実に推進していく必要があると考えています。そのためには、従来の主力取引先1社への依存度を下げると同時に、利益率の高い事業構造へと転換していくことが求められます。具体的に4つの重点施策を推進していく考えです。

まずは「グループ経営管理の強化」を図ります。これまでの経営の仕組みを見直して、投下資本利益率を意識した精度の高い意思決定を心掛けます。昨今、投資家の皆様は、企業に「利益額」ではなく「利益率」の高さを求める傾向にあり、投下資本に対してどれだけ効率良く利益を得られているのかを把握できる指標が求められるようになりました。その観点からも、今回定めたROICは投資効率の向上とリスク評価を目指す上で有益な指標と考えています。「Change 2027」では、2024年3月期のROIC△17%を2025年3月期以降は7%以上の水準に引き上げる考えです。また、「組織体制の刷新」として、全社最適の達成を前提とする投資判断に特化した諮問・意思決定機関「投資審議会」を新設し、成長投資への監視機能を強化しました。

そして「既存事業の採算性改善」を目指します。自動車フレーム事業の体質改善と顧客の多様化を図り、新規事業へ経営資源を集中させることで多角化を推進し事業構造の転換を目指します。長年培ったフレーム製造技術を活かし、主要顧客とは安定した事業はできていましたが、利益水準の高い事業は難しいと判断しています。これを例えばGM社のトラックに採用できないかという話が出ています。

加えて、「利益率の高い製品へ選択と集中」と「技術・開発への資源シフト」は経営体質の再構築のポイントです。

新規事業として期待を寄せているFCEV(燃料電池自動車)向けの燃料電池用バイポーラプレートについては、20年以上にわたり携わってきた技術で、国内でこの製造技術を持つ会社はH-oneグループを含めて3社のみと言われています。この分野における商圏は莫大な規模があると推測できるため、「自動車骨格部品事業」から「水素エネルギー関連事業」へと付加価値を変化させる可能性を秘めていると考えています。グローバル展開を見据えて量産体制を整えるなど、精密プレス加工技術分野にリソースを優先配分することを考えています。さらに、培ってきたフレーム製造の技術を応用してOcado社と物流バスケットを製造するという新規に利益率の高いビジネスが進展しています。

2024年3月期の財務状況と次期の業績予想

2024年3月期は、残念ながら3期連続の営業赤字となりました。しかしこの結果は、当社グループの力がおよびなかったというよりも、中国での150億円レベルの減損損失の計上という市場環境の影響を受けたことによるものです。

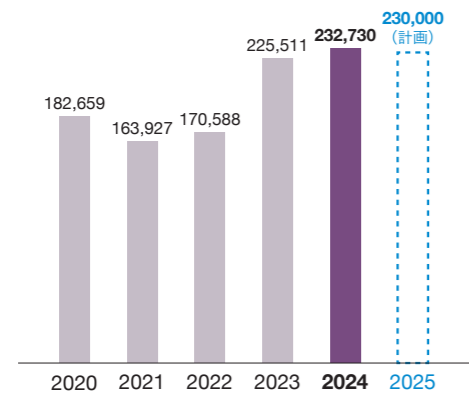
また財政状況では、バランスシートがかなり悪化しています。前述した中国での減損損失計上により、資産合計は前期比57億18百万円減少し1,815億97百万円、資本合計は133億63百万円減少して555億55百万円となりました。結果、親会社所有者帰属持分比率は前期比マイナス6.2ポイントとなり30.4%へと推移しています。フリーキャッシュフローは、前期比7.9%減少して62億36百万円となり、現金及び現金同等物の期末残高は、84億71百万円増加して188億92百万円となりました。

2025年3月期においては、悪化した財政状態を立て直すためにも、「Change 2027」のもと、減損した約150億円の中国の設備を活用することで、新しい設備投資はせずに新規ビジネスを展開することを目指しています。これまでの自動車フレームを製造する「ボディーメーカー」としてだけではなく、FCEV向けの燃料電池用バイポーラプレートなどの新分野で利益率を高め、H-oneグループの付加価値を向上させることが肝要だと考えて

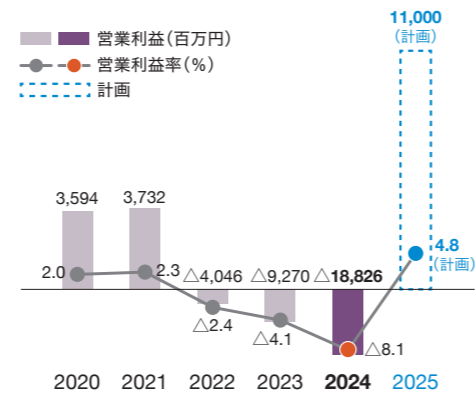
います。これらを踏まえた次期の業績予想は、売上収益2,300億円(前期比1.2%減)、営業利益110億円(前期は営業損失188億26百万円)、税引前利益100億円(前期は税引前損失193億54百万円)、親会社の所有者に帰属する当期利益80億円(前期は親会社の所有者に帰属する当期損失216億56百万円)を計画しています。なお、為替レートは、140円/ドルを前提としています。



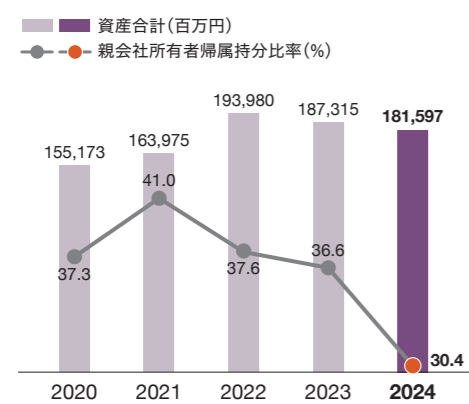
売上収益(百万円)



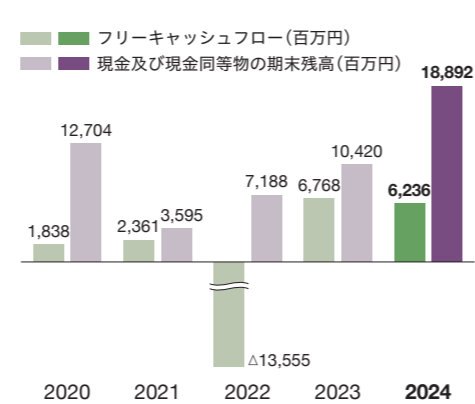
営業利益(百万円)/営業利益率(%)



資産合計(百万円)/親会社所有者帰属持分比率(%)



フリーキャッシュフロー(百万円)/現金及び現金同等物の期末残高(百万円)



第 3 章

ESG in Action

ESG への考えと取組み

contents

- 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