

トップメッセージ

不確実な時代だからこそ、 変化を成長の力に変える

代表取締役社長（CEO）

鈴木 利彦

はじめに

当社を取り巻く事業環境は、この数年で大きく変化しました。自動車産業では電動化をはじめとする技術革新が進む一方、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの再編、各国の産業政策の変化など、不確実性はこれまで以上に増えています。また、世界経済の先行きに対する見通しも複雑さを増しており、企業にはこれまで以上に柔軟でしなやかな経営が求められています。

このような環境下では、変化を脅威として捉えるだけでは前に進むことはできません。変化のなかに成長の機会を見出し、新たな価値を創造していくことが企業が求められる姿勢だと考えています。当社は100年を超える歴史のなかで幾度となく環境変化に直面してきましたが、その都度、新しい技術や価値を生み出しながら成長してきました。変化を成長へと繋げる挑戦こそが当社の原動力であり、これからも変わることのない強みであると考えています。

変化の激しい3年間から得た学び

前中期経営計画を振り返ると、多くの成果と同時に多くの学びを得た3年間でした。

計画策定当時、自動車産業は電動化へ向けて大きく舵を切り、当社も高速精密プレスやEV関連ソリューションを成長ドライバーと位置づけていました。その考え方自体は間違っていなかったと考えています。実際に高速プレス生産体制の再編や技術開発の強化、自動化システムの充実など、将来の成長に向けた基盤整備を進めることができました。

しかし、市場は当初の想定どおりには推移しませんでした。自動車メーカー各社は、HEV（ハイブリッド車）やPHEV（プラグインハイブリッド車）を含めたマルチパスウェイ戦略への回帰などにより、BEV（バッテリー式電気自動車）市場への投資計画を見直しました。また、中国メーカーの台頭や世界的なインフレ、各国政策の変化に加え、サプライチェーンを巡る課題などにより、お客さまの設備投資判断も大きく変化しました。自動車産業そのものが、車体ハード中心の競争から電池やソフトウェアを重視する競争へと変

化しつつあり、業界構造も大きな転換期を迎えています。

経営者として特に難しかったのは投資判断です。将来の成長を見据えれば投資は不可欠ですが、不確実性が高まるなかでは意思決定の難易度も高まります。今回の経験を通じて改めて認識したのは、市場を予測すること以上に、変化に適応できる経営基盤を構築することの重要性です。

前中期経営計画は、将来への投資の必要性と同時に、環境変化に柔軟に対応できる企業体質の重要性を私たちに教えてくれました。

成長の原点を見つめ直し、 新たなステージへ

こうした振り返りを踏まえて策定したのが、新中期経営計画「AIDA Growth 30」です。

新中期経営計画の検討にあたっては、数値目標を積み上げる前に、「当社は何を提供する会社なのか」という原点に立ち返ることから始めました。

お客さまが求めているのは機械そのものではありません。作りたい製品があり、実現したい生産プロセスがあり、その先に社会へ届けたい価値があります。当社の役割は、成形技術を通じてその価値創造を支えることにあります。

その考えを明確にするため、新たなパーパスとして「成形が価値創造を生む社会へ」を掲げました。そして、社会的価値と経済的価値の両立、いわゆる「トレードオン」の実現を目指しています。社会課題の解決と企業成長を両立させるこそが、これからの企業に求められる姿であると考えています。

2030年に目指す姿

2030年に向けて当社が目指すのは、単なるプレス機械メーカーではなく、成形技術を核としてお客さまの価値創造を支える成形システムビルダです。

これからの時代は、機械単体の性能だけでは十分な差別化になりません。プレス機械、自動機、金型、サービス、デジタル技術を組み合わせ、お客さまの課題解決に貢献することが求められます。

そのため当社は、プレス事業のコア・コンピタンスをさらに強化するとともに、FA事業とサービス事業を成長分野として拡大していきます。加えて、新たな価値創造にも取り組み、長期的な企業価値向上を実現していきます。また、人的資本経営や知的財産活用など、当社の6つの成長戦略を推進することで、生産システム全体を最適化する提案型企業へと進化し、グローバル化を進めるなかで、ローカル化を取り込み相互に調和させていくグローカリゼーションを推進し、グローバル製造インフラ企業として産業界を支えることを目指します。

私自身の役割は、その方向性を明確に示し、挑戦する組織風土をつくることにあると考えています。過去の成功体験に敬意を払いながらも、その延長線上だけで未来を描くのではなく、新たな価値創造へ挑戦し続ける企業を築いていきます。

事業における主な成長機会とリスク、市場環境

成長機会

- 環境規制強化や環境保全の意識の高まり
- 自動車電動化、自動運転化の加速による自動車部品の変革
- 人口減少による省人化、生産性向上の加速
- 新興国やグローバルサウスの経済拡大

リスク

- モノづくりにおける素材や工法の変化
- パンデミックや自然災害による経済の低迷
- 政情不安等の地政学的リスク
- 景気減速リスク
- ブロック経済化によるサプライチェーンリスク増大
- エネルギー不足、半導体不足による生産遅延
- 原材料等の製造コストの高騰
- グローバルベースでの価格競争激化

モノづくりの変化が、当社の新たな機会になる

現在のモノづくりは大きな転換点を迎えています。電動化に加え、軽量化、自動化、デジタル化、環境対応など、多くの変化が同時に進行しています。素材や工法も変化し、アルミ材やハイツ材の活用拡大、ギガキャストに代表される部品の一体成形技術の進展など、生産現場に求められる価値そのものが変わり始めています。

当社は長年にわたり培ってきた成形技術、高速プレス技術、自動化技術という強みを持っています。市場環境が変化するなかでも、お客さまの製品づくりの起点から考え、生産システム全体を提案できることが当社の強みです。これからの競争は機械単体ではなく、ソリューション全体の価値で決まると考えています。そのなかで当社は独自のポジションをさらに強化していきます。

その一例が、2025年に市場投入した蓄電池用 角形電池ケース成形専用機です。電動化の進展によって新たな製造ニーズが生まれるなか、当社は独自の成形技術により従来とは異なるアプローチで高効率な生産を実現し、お客さまの生産性向上と環境負荷低減の両立に貢献します。こうした技術革新は、単に機械の性能を追求するのではなく、お客さまが実現したいモノづくりを起点に新たな価値を生み出そうとする当社の考え方を象徴するものです。

資本政策と投資規律

― 地産地消が支える新たなグローバル戦略

2026年3月期には米国のHMS社およびDallas社を当社グループに迎えました。

この投資は単なる規模拡大ではありません。

近年、各国の産業政策や関税政策の変化、地政学リスクの高まりなどを背景に、世界のサプライチェーンは大きな転換期を迎えています。これまではグローバル化によって最適な場所で生産し、世界へ供給することが重視されてきましたが、自動機・FA分野では、地域ごとのニーズに即した生産・供給体制が重要になります。当社も世界市場での成長を目指すと同時に、それぞれの地域に根差した事業運営を加速させています。

その中核の一つが北米市場における事業基盤の強化です。HMS社とDallas社が加わったことで、当社グループはブランク材供給装置からコイル材供給装置までをカバーし、小型機から大型機までのプレスライン全体を北米で提供できる体制を整えました。両社はいずれも長年にわたり協業実績を持つパートナーであり、その技術力や知見を取り込むことで、お客さまにより高い価値を提供できると考えています。

これまで当社は北米でプレス機械の製造・販売・サービスを展開してきましたが、自動機については日本から輸出するケースも少なくありませんでした。一方で、お客さまは輸送コストや保守対応、納期などの観点から現地調達を求める傾向を強めています。今回の体制強化によって、北米のお客さまに対し、プレス機械だけでなく自動機を含めた生産ライン全体を現地で一括提供できるようになります。これは単なる供給体制の強化ではなく、お客さまの生産性向上やコスト競争力向上に直接貢献する取り組みであると考えています。

これらの成長戦略投資として、新中期経営計画で示したキャピタルアロケーションの方針に基づき実施していきます。成長投資、M&A、株主還元のバランスを取りながら、資本コストを意識した経営に取り組んでいきます。

機械に新たな価値を与えるAIとDX

AIは当社の将来を考えるうえで欠かすことのできない技術です。

当社はこれまでAi CAREをはじめとするデジタルソリューションを展開してきましたが、今後はさらに予知保全や品質向上、操作支援など、生産システム全体の知能化を進めていきます。AIを活用したシステム監視やデータ分析によって、お客さまの生産現場に新たな価値を提供していきます。

当社が目指しているのは単なる効率化ではありません。長年培ってきた成形ノウハウや現場の知見を活かしながら、機械に新たな価値を与えることです。生産性向上、人手不足への対応、安全性向上など、AIが果たす役割は今後ますます大きくなると考えています。

テクノロジーはこれまでの定説を覆し、新しい世界への扉を開く力を持っています。だからこそ当社は技術への挑戦を続け、成形分野の可能性を広げていきます。

持続的な成長を支えるのは人

企業の成長を支える最大の資産は人財です。

AIやデジタル技術が進化しても、新しい価値を生み出すのは人であることに変わりはありません。そのため新中期経営計画では、人的資本への投資を重要な経営課題として位置づけています。若手人財の育成と登用、グローバル人財の強化、DX人財の育成、多様な人財が活躍できる環境整備を進めていきます。

また、当社では「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・イン・ライフ」への考え方の転換を進めています。仕事を人生と切り離して考えるのではなく、仕事を通じて成長し、社会に貢献し、自己実現を図る。そのような企業文化を育てていくことが、持続可能な企業経営に繋がると考えています。働く楽しさや歓びを日常の一部として感じられる環境づくりこそが、人と会社の双方の成長に繋がると信じています。

挑戦を続ける企業でありたい

会社は持続しなければなりません。そのためには、過去の成功体験を大切にしながらも、それに安住することなく変化を続ける必要があります。

当社は成形分野のパイオニアとして歩んできました。しかし、未来も同じ姿であり続けることが目的ではありません。社会や産業の変化に対応しながら、新しい価値を創造し続けることこそが当社の使命です。



2030年に向けて、技術革新、人的資本経営、グローバル事業の進化等を通じて企業価値向上に取り組み、成形を通じて社会と産業の発展に貢献してまいります。そして、社会的価値と経済的価値の両立を実現し、「成形が価値創造を生む社会」の実現に向けて挑戦を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年9月
代表取締役社長(CEO)
鈴木 利彦