

新中期経営計画 基本施策

1 事業ポートフォリオの変革 — 高付加価値・成長分野への経営資源シフトを推進

◆ プレス事業

当社の主力事業であるプレス事業については、成長製品と成熟製品が混在していますが、EV化による自動車部品構成の変化を受け、競争力が低下しつつある成熟製品からEV関連、環境関連等の成長製品へのシフトを進めます。EV駆動用モーターコア向けの高速精密プレスやバッテリー部品向け精密成形プレス(UL)等の比重を高め、プレス製品ミックスを改善することにより収益率を向上させます。また成熟製品については、コスト削減を行うとともに、EVやFCV等の電動車特有部品成形のための新たな製品や機能を提供することにより、他社との差別化を進め、競争力の向上を図っていきます。

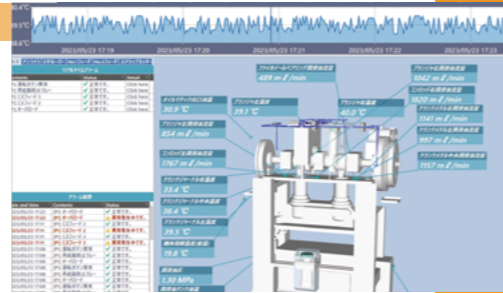
◆ 自動機・FA事業

生産現場の省力化とデジタル化が進むなかで、自動機・FA事業は今後の拡大が見込める成長分野です。自動機については海外顧客の現地調達志向が強いため、海外拠点での内製化やM&A等の戦略投資を通じ、海外での自動機提供力を高めます。これによりプレス機械と自動機一体のシステム販売の強みをさらに伸ばしつつ、自動機単体の販売や、DX・AI機能による製品差別化も進めていきます。



◆ サービス事業

世界中で多くのアイダ製既設プレス機械が部品交換や近代化の時期を迎えつつあるなか、サービス事業は成長分野の大きな柱となります。近代化ビジネス拡大に加え、DX・AIを活用した予防保全やプレス診断機能強化等により需要を掘り起こしていきます。また、これらの施策を推進するための人材強化施策にも並行して取り組みます。



2 新たな付加価値の創出 — アイダの技術をさらに進化させイノベーションを生み出す

当社では、開発本部を中心に生産統括本部と連携し、基盤技術の確立・強化及び基幹製品の強化と環境に配慮した主力製品開発を基本方針として研究開発に取り組んでいます。自動車業界をはじめとする産業構造の変化、脱炭素社会への移行を捉え、当社は、独自技術のプレス機械を中心に、材料供給装置等の付帯装置並びに工法の開発に取り組み、新たな付加価値の創出や社会の課題解決を実現しながら、持続可能な成長を目指します。

新中期経営計画では、「新たな付加価値の創出」の施策として、アイダの素形技術、金型・工法技術、サーボ技術、モノづくりノウハウを活かし、戦略投資や協業による技術補完も視野に、アイダならではのイノベーションを生み出していきます。

◆ EV向けソリューション

モーターコアの構造や工法を最適化するソリューションの提供、バッテリーケース生産のための新たな工法開発、熱冷却部品向け成形技術開発等を進めます。



◆ エネルギー・環境向けソリューション

EV以外の燃料電池関連部品や代替エネルギー関連部品についても、モノづくりを支援する製品や工法の開発に取り組みます。

◆ その他

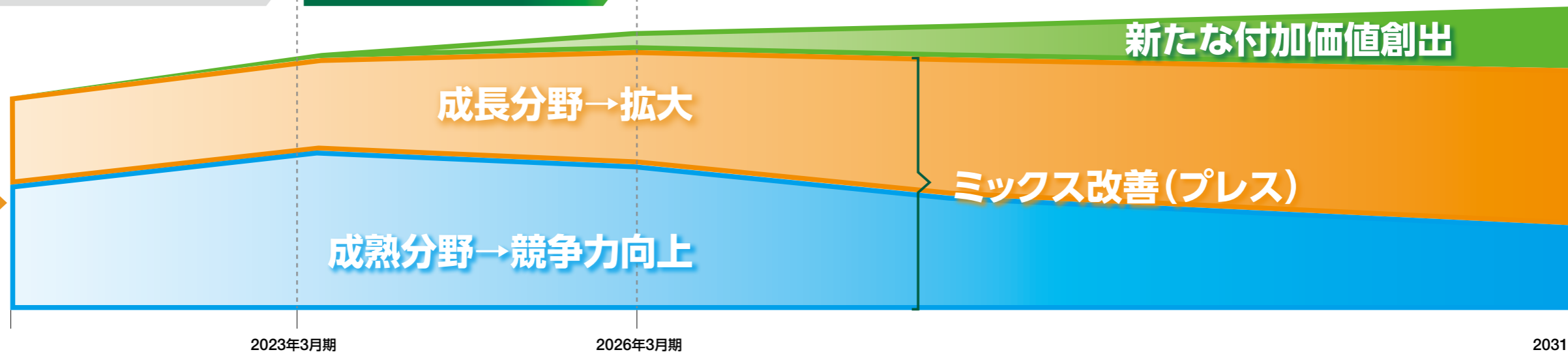
省エネ、省資源、省人化製品の開発や、DX・AIを活用したソリューションの提供も継続して推進します。



既存ビジネスを成熟分野から成長分野へと移行し、

前中期経営計画

新中期経営計画



事業構成と製品構成を変化させていくことで、
収益バランスを整えつつ、新たな成長分野を生み出す

3 経営基盤の強化 — 事業ポートフォリオの変革・新たな付加価値創出を実現するための足元固め

基本施策「事業ポートフォリオの変革」と「新たな付加価値の創出」を実現するために、経営基盤の強化に取り組みます。

	<p>● 事業ポートフォリオ変革に伴う体制見直し 「プレスのデパートから専門店へのシフト」を図り、高付加価値分野及び成長分野へのリソースシフトを進めるとともに、工場設備も含めた生産体制の見直しを行います。</p>
	<p>● 人的投資 成長分野へのリソースシフトやDX人材育成のための社内リスクリングを展開します。また、中途採用者、女性、外国人、シニア人材といった多様な人材を積極的に活用・登用するとともに、多様な人材の能力を最大限に引き出すべく「働き方の多様化」を進めます。さらに当社は「健康経営」を標榜し、従業員にとって働きがいのある環境を提供するために、従業員の“こころ”と“からだ”の健康増進に向けた諸施策を実施していきます。 □ P.22-24</p>
	<p>● 業務インフラのDX化推進 DX化によるデジタル情報化社会への転換にあたり、アイダにとってデジタル改革は、技術伝承と人材不足を補い、また大切な経営資源をデータ化する手段として考えています。調達システム、設計・生産システム、人事システム等のDX化を推進し、社内の生産性向上やペーパーレス化に加え、経営課題解決に繋げるための業務の見える化を強化します。製造面においては、アイダが製造する製品分野への適用はもちろんのこと、検査データや加工・組立の適量数値化による製品品質の安定化に繋げていきます。業務インフラ面においては、共通プラットフォーム(グループウェア)活用による無駄の排除、社内コミュニケーションの底上げを推進します。</p>
	<p>● DX・AIビジネス運営体制構築 当社は、IoTやAIを搭載したプレス製品を販売していますが、従来の「売り切り」だけでなく、「サブスクリプション」型のビジネスに対応できる体制を構築します。サービス部品等の販売においてeコマースの導入も検討していきます。</p>
	<p>● サプライチェーン見直しと調達業務の改革 昨今の経済ブロック化の動きや部品不足による生産遅延等も踏まえてサプライチェーンの強靱化・複線化(多様化、グローバル化)に取り組んでいきます。また、従来の受注生産方式を前提とした調達から、マーケットニーズに対応した計画生産が実現できるようプロアクティブな調達を進めるとともに、それを実現するための体制強化を目的とした調達・購買業務におけるEDIの活用を行います。</p>
	<p>● グローバルビジネスにおけるリスク管理強化 納入国のビジネスプラクティス、輸出規制、支払条件等を踏まえたリスク管理を強化します。</p>
	<p>● その他の業務改善 生産工場の再編により、生産効率化と安全確保を進め、また、品質向上・安全対策強化を徹底していきます。</p>

4 環境対策・社会貢献 — 「社会のために」「社会とともに」持続的成長を実現

事業活動における脱炭素推進、環境に優しい製品の提供等に取り組みます。 □ P.25-28

新中期経営計画におけるKPIについて

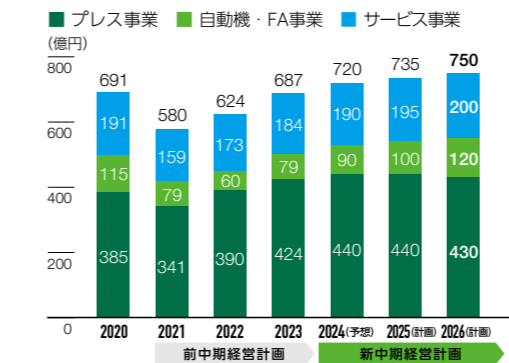
新中期経営計画の最終年度である2026年3月期の目標として、売上高750億円、営業利益62億円、営業利益率8.3%を目指します。

新中期経営計画にある「事業ポートフォリオの変革」施策において、成長分野かつ利益率の高い自動機・FA事業やサービス事業を拡大します。また、プレス事業においては製品ミックスの改善を進め成長性があり利益率も高い高速精密プレスや精密成形プレス(UL)の売上を拡大します。これらにより収益構造を変革し足元の営業利益改善を図ります。これと並行して、「新たな付加価値の創出」施策において新しい技術や製品の開発に取り組み、将来の成長分野の開拓を継続します。

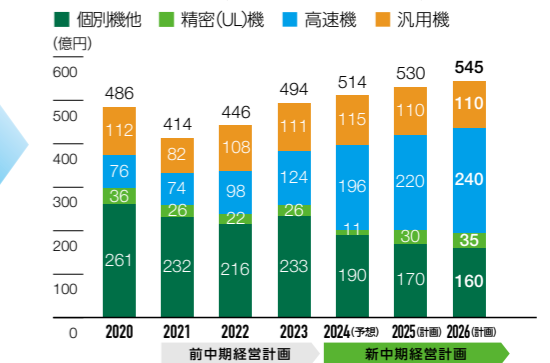
当社としてはこのような取り組みにより企業価値を向上し、結果的にPBRの改善が実現できるものと考えており、5年後の2028年3月期には売上高770億円、営業利益77億円、営業利益率10%、PBR1倍超を達成できると考えています。



事業別売上高



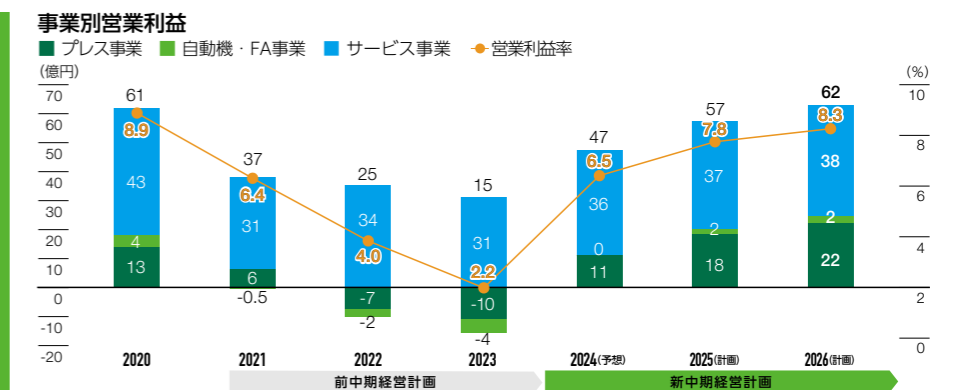
プレス機種別売上高(付帯する自動機含む)



成長分野かつ利益率の高い、自動機・FA事業、サービス事業を伸ばすことで事業ポートフォリオを改善

プレス機械においては、成長分野、成熟分野が混在。成長性があり利益率も高い高速機、精密機の売上比率を拡大し、プレス製品ミックスを改善

事業ポートフォリオ・製品ミックス改善による利益率向上



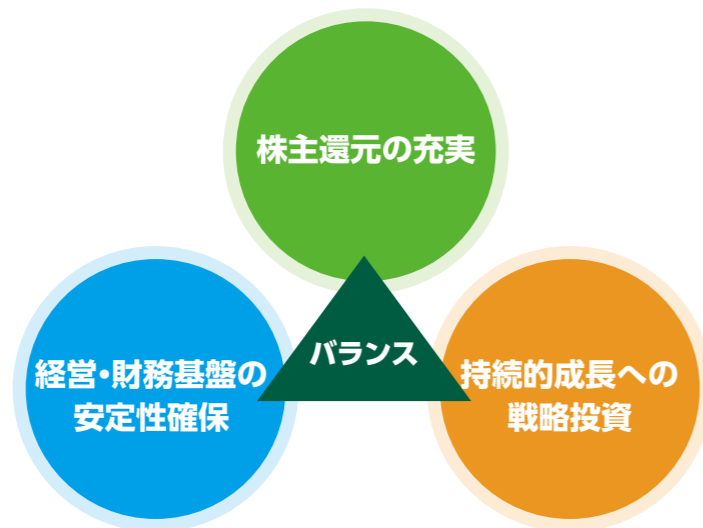
5 資本政策 — 戦略投資・人的投資・利益還元を重視

当社は、新たな価値の創造により、お客さまや社会全体のさまざまな課題を解決していくことで、お客さま、従業員、協力会社、地域社会、ビジネスパートナー、株主・投資家といったステークホルダーとともに持続的な成長を目指していくことを、経営の基本方針としています。

このような経営方針を踏まえ、中期経営計画における資本政策や株主還元については、

- ① 経営・財務基盤の安定性確保
- ② 持続的な成長に向けた、企業買収を含む戦略投資の実施
- ③ 株主還元の充実

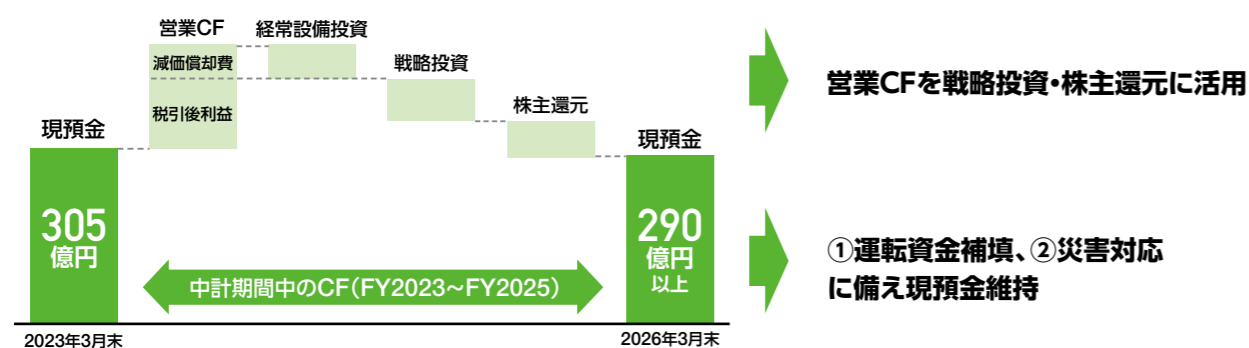
をバランスよく実現していくという方針を掲げています。



現預金については290億円以上を確保する方針です。当社のプレス製品は受注からリードタイムが長く、仕入れが先行するため、相応の運転資金が必要となります。特に、大型案件で資金負担が増加したり、材料・部品供給の制約で納期が遅れ資金負担が増加したりすることも想定されます。このような資金負担の変動に臨機応変に対応できるよう月商の3ヶ月分の運転資金約140億円を常時確保したいと考えています。また、震災対策として震度6弱の地震を想定した工場設備の復旧費用や従業員の休業補償費用約150億円も現預金で確保します。

この現預金の水準を超える部分については、中期経営計画期間中に上積みされる営業キャッシュフローも含め、設備投資やM&A等の戦略投資、そして配当や自己株取得等の株主還元に充当していきます。

財務戦略と株主還元



経営基盤の強化—人的投資

当社は従来より、人財が最大の経営資源であると考え、それぞれの従業員が高い専門性を持つことを目指した人財育成に努めており、「アイダグループ行動指針」に基づき、一人ひとりの従業員を個人として尊重し、国籍、性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無等を問わず、さまざまな国や地域で有能な人財を受け入れる企業風土を確立しています。

新中期経営計画に基づく人的投資の3つの柱

新中期経営計画における事業ポートフォリオの変革・新たな付加価値創出を実現するために、新しく導入した人事制度のもと、成長分野へのリソースシフトやDX人財育成のための社内リスキリングを展開します。また、中途採用者、女性、外国人、シニア人財といった

多様な人財を積極的に活用・登用し、その人財の能力を最大限に引き出すべく「働き方の多様化」を進めます。さらに、最大の経営資源である従業員が心身ともに健康であることが当社の発展に繋がるという考えのもと健康経営を推進していきます。



1 新人事制度を通じた人財育成

当社が持続的に社会に貢献し続けるためには、従業員全員がアイダで働くことにやりがいを感じ、生き生きと長期的に活躍し続けられるような仕組みが重要です。2022年7月に導入した新人事制度は、「業績評価」「行動評価」の2つを軸として、個々の努力が報われるように評価と処遇を連動させ、透明性のある職場を作ることを企図しています。

● 取り組み状況

新人事制度への早期理解及び実効性を高めるべく、職階別研修等を継続実施し、制度のさらなる浸透を図

るとともに、上司から部下へのフィードバックをしっかりと行い、社内コミュニケーションのさらなる向上にも努めています。

また、新中期経営計画においては、調達システム、設計・生産システム、人事システム等、業務インフラのDX化を推進し、生産性の向上並びに業務の見える化を強化していきますが、この施策を推進するためにも社内のDXリテラシーの底上げとDX推進者の育成にも取り組んでいきます。

2 ダイバーシティ・インクルージョン

● グローバル人財

海外拠点の従業員については、グループ全体の多様性確保のため、現地採用を基本としており、グローバルに所在する各地域のグループ会社が所在国の従業

員を登用、育成しています。連結従業員数は、2,046名(2023年3月31日時点)となっており、そのうち海外セグメントの従業員比率は47.8%と、およそ全従業員の半数を海外従業員が占めています。