

# 2025年 中期経営計画の進捗

1. 基本戦略と経営指標
2. 事業戦略の進捗
3. 財務資本戦略
4. 経営基盤強化の取り組み

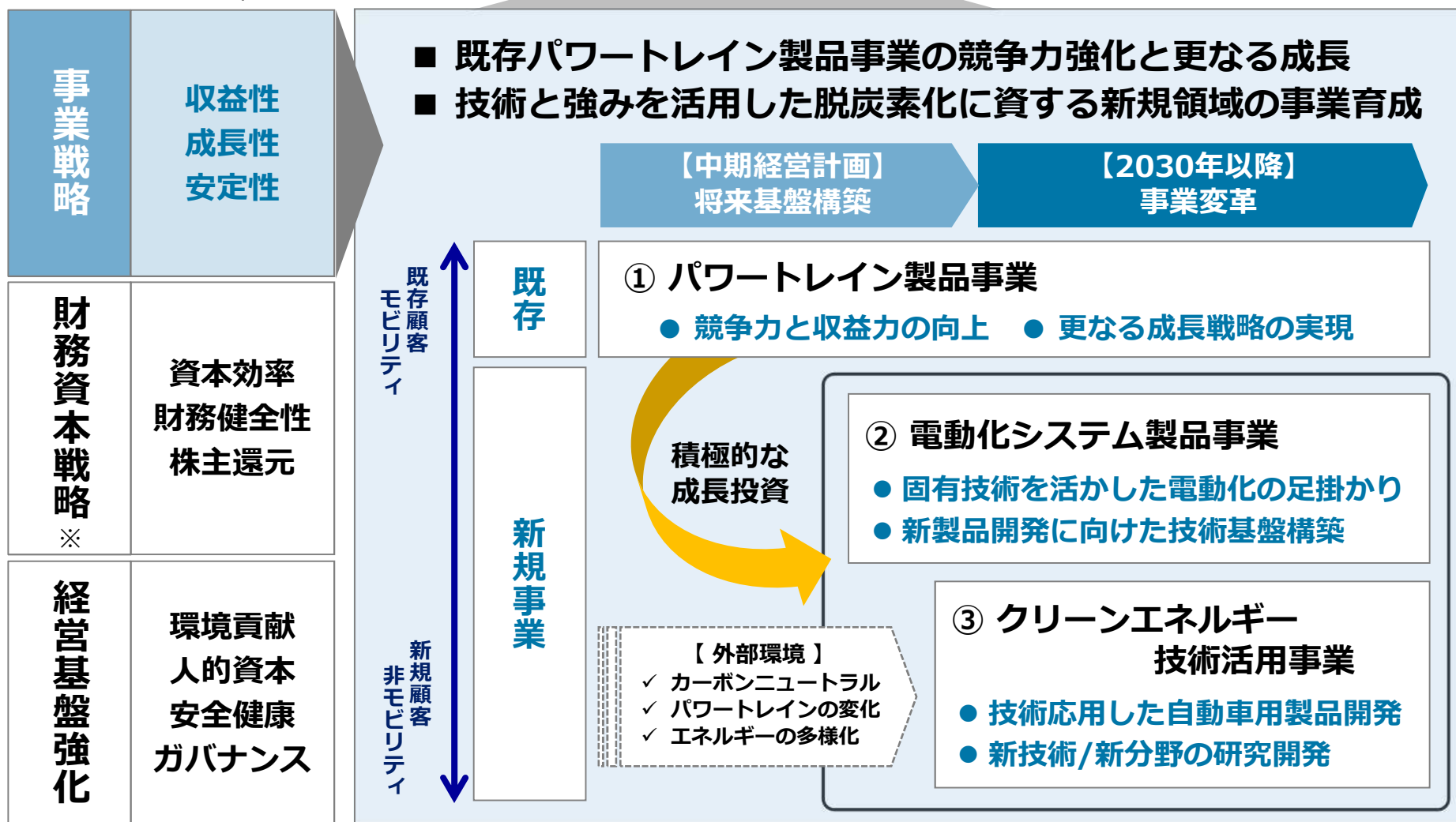
愛三工業株式会社  
2023年5月23日

# 1. 基本戦略と経営指標

## VISION2030「この手で笑顔の未来を」の実現

※ 今回新たに  
財務資本戦略を策定

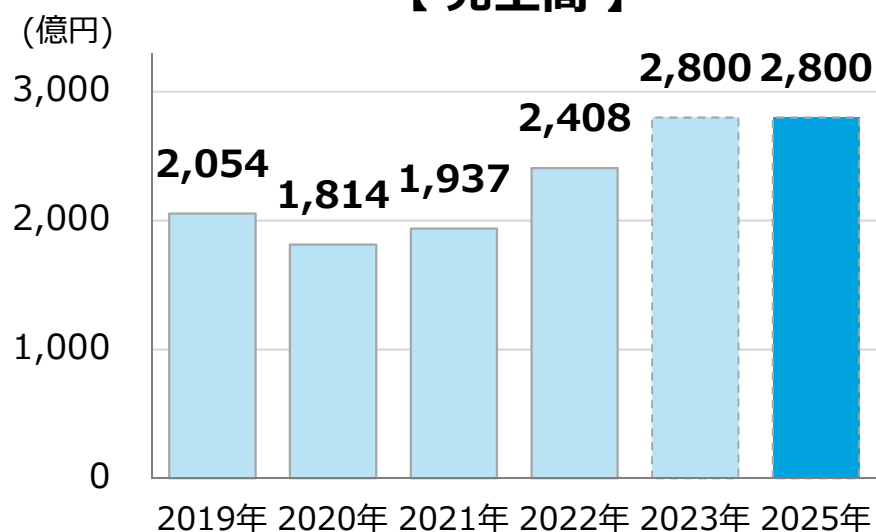
### 2025年 中期経営計画



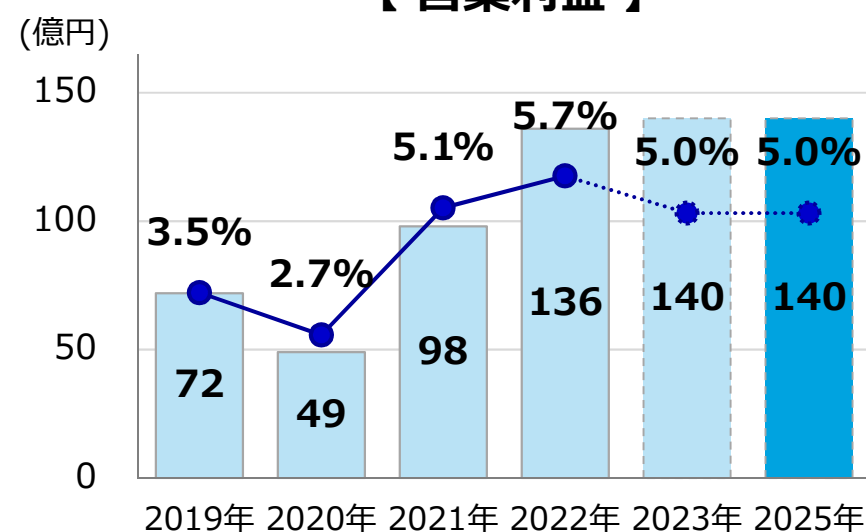
# 1. 基本戦略と経営指標

	2022年実績	2023年予想	2025年目標
売上高	2,408億円	2,800億円	2,800億円
営業利益	5.7% 136億円	5.0% 140億円	5%以上 (140億円)
ROE	8.4%	7.9%	8.0%
研究開発費	111億円	125億円	150億円/年
設備投資	86億円	130億円	500億円/4年 (2022~2025年)

### 【売上高】



### 【営業利益】



## 2. 事業戦略

### ① パワートレイン製品事業 — 競争力/収益力向上

【成果/進捗】 足元での成果、将来に向けた取組みとも計画どおりに進捗

#### 次期型製品

- 環境/性能/コストで競争力を有するダントツ製品の量産開始 (THR 2022年11月 SOP)
- ダントツ製品のグローバル展開/切替 (北米/中国/アセアン)



#### MMK活動

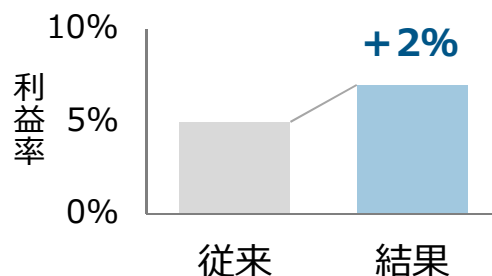
※ MMK : もっとものづくり強化

- 国内改善効果額 : 23億円(2022年実績)
- 海外/サプライチェーン全体への展開と現地主導の改善活動定着



#### 成果

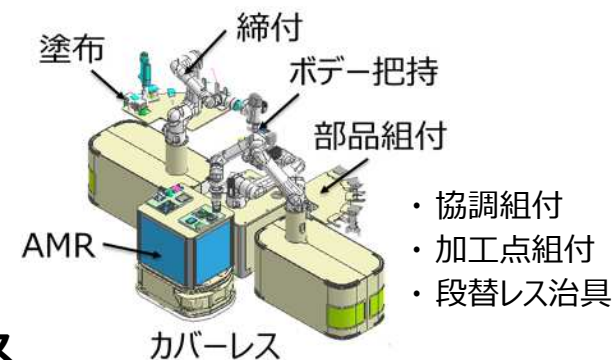
収益力向上  
損益分岐点改善



#### ものづくり革新

将来の社会課題解決と  
ものづくり力の強化

- 省人化 : 4人/16H → 無人化/24H
- 省エネ : △50%
- 多品種生産 : 汎用化/段替レス



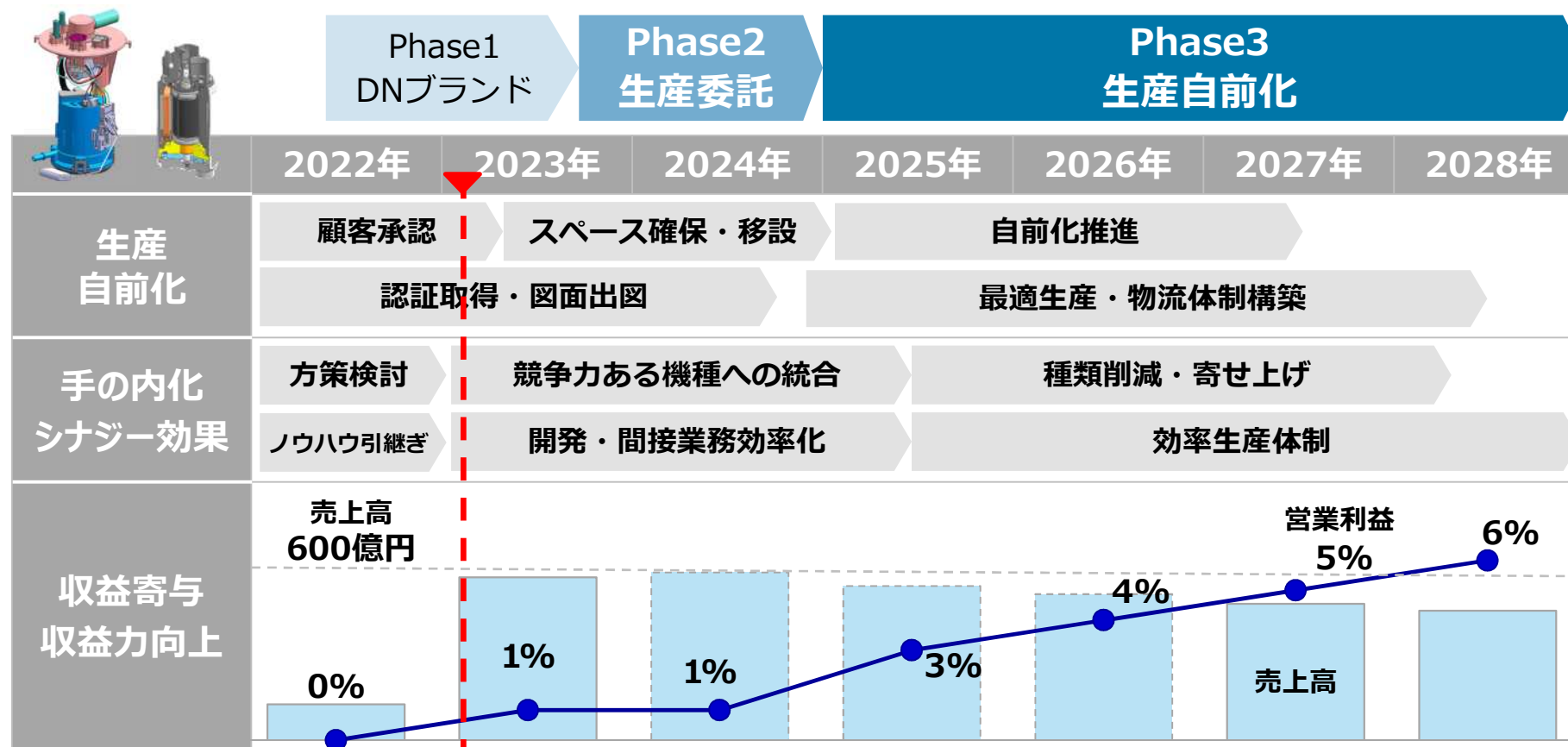
2025年 革新ライン導入予定

## 2. 事業戦略

### ① パワートレイン製品事業 — FPM事業譲受

※ FPM：燃料ポンプモジュール

【成果/進捗】ブランド変更・自前化に向けた取組みは計画どおりに進捗



製品や業務のスリム化、効率的なものづくりで、競争力と収益力をさらに上げる  
トップメーカーのブランド力を活かし、新規顧客の獲得などビジネスを拡大

## 2. 事業戦略

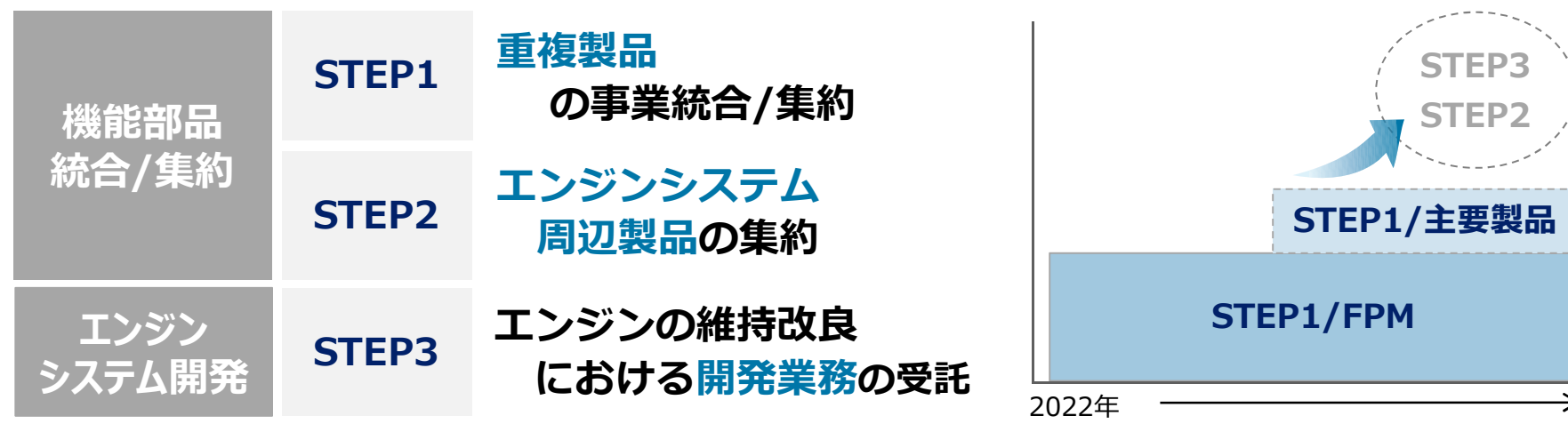
### ① パワートレイン製品事業 — 更なる成長戦略

【進捗/成果】 FPMに続く エンジン機能部品の事業再編/統合に着手

業界  
環境

- 電動化の進展でエンジン車は減少するが、HEVなどの需要は継続
- カーボンニュートラル対応など、今後もエンジン開発は必要

トップメーカーとしてパワートレイン分野を支え続け、事業を更に成長



- STEP1として、FPMに続く重複製品の事業統合の方向性決定  
(2023年度末予定)
- STEP2・3 は、STEP1の方針決定後に検討を開始

## 2. 事業戦略

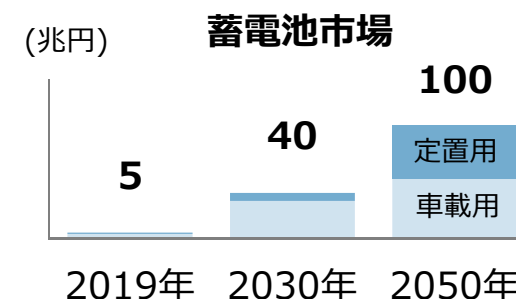
### ② 電動化システム製品事業 — 電池関連製品

【進捗/成果】固有技術を活かした、電池セル ケース/カバーを受注

#### 取組み方針

#### ① 固有技術を活かした電動化製品の足掛かり

#### ② 新製品開発に向けた技術基盤構築



#### 強み/ものづくり力

#### ■ 固有技術

- ・ 高精度で高品質なプレス技術
- ・ 製造工程における異物管理・洗浄技術

#### ■ 工程革新

- ・ コスト低減（部品数低減・歩留り向上）
- ・ 環境配慮（省エネルギー・廃棄物最小化）

### 電池セルケース/カバーで事業参入、業務提携で生産/開発体制強化

#### ① 車載用電池セルケース/カバー受注

- ・ 初の電動化製品
- ・ 量産開始：2025年上旬
- ・ 予想売上：40億円/年(2026年)



#### ② 富士発條(株)と業務提携

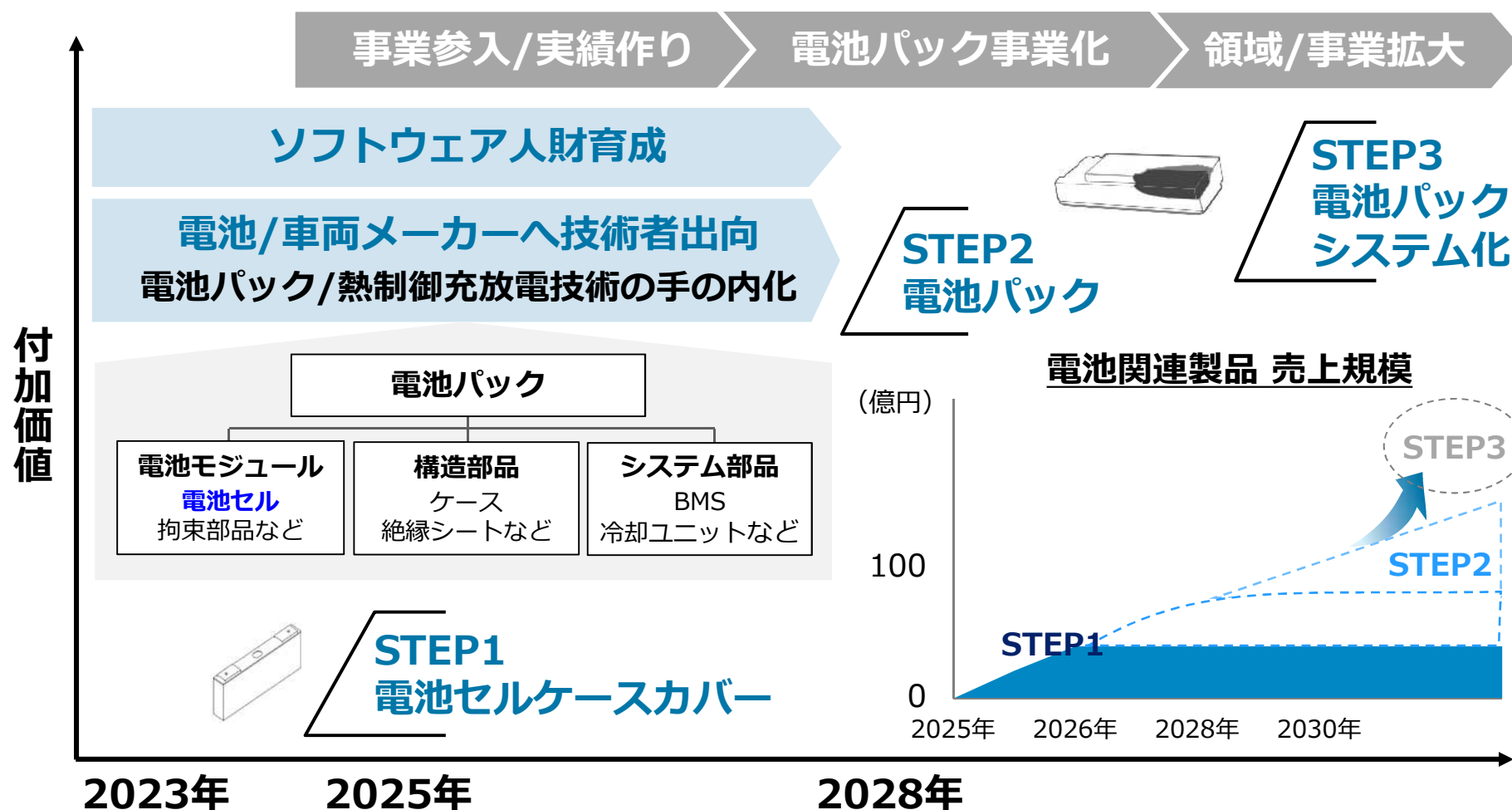
- ・ グローバルでのリソース相互活用
- ・ ものづくりの競争力強化
- ・ 次世代製品の共同開発

## 2. 事業戦略

### ② 電動化システム製品事業 — 電池関連製品

【今後】新技術を手の内化し、セル単品から電池パックへ事業領域拡大

技術力と商品力を向上し高付加価値領域へ



## 2. 事業戦略

### ② 電動化システム製品事業 — 技術基盤構築

【進捗/成果】 電動化の新分野に向けて、開発実績づくりと人財育成中

#### 取組み方針

- ① 固有技術を活かした電動化製品の足掛かり
- ② **新製品開発に向けた技術基盤構築**

#### 技術構築の重点取組み

① 開発経験と技術積上げ  
と実績づくり

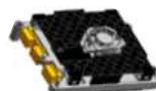
② ハードウェア技術向上  
(電気電子・パワエレ技術)

③ ソフトウェア開発の  
人財育成

低電圧で短期間の技術積上げが可能な  
小型モビリティ向け製品を開発中

電力  
変換系

- ・ マイクロモビリティ用  
DCDCコンバータ



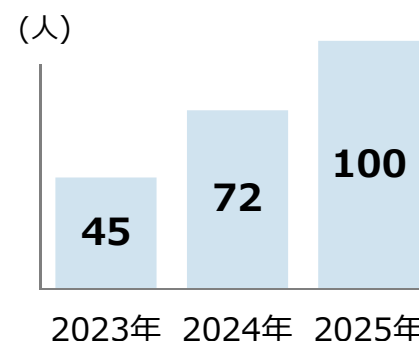
駆動系

- ・ 歩行領域モータドライブ
- ・ 建機用モータシステム



2025年~/2026年の開発完了

#### 人財育成計画



- ・ 人財育成投資  
13億円
- ・ 外部機関との  
コラボレーション
- ・ 外部人財の  
積極活用と登用

## 2. 事業戦略

### ③ クリーンエネルギー技術活用事業 — 水素関連製品

【進捗/成果】 水素燃料供給製品を開発、お客様に提供開始

#### 取組み方針

① 既存技術応用した製品開発

② 新技術/新分野の研究開発

#### 水素燃料電池車



H2-FCV



インジェクタ

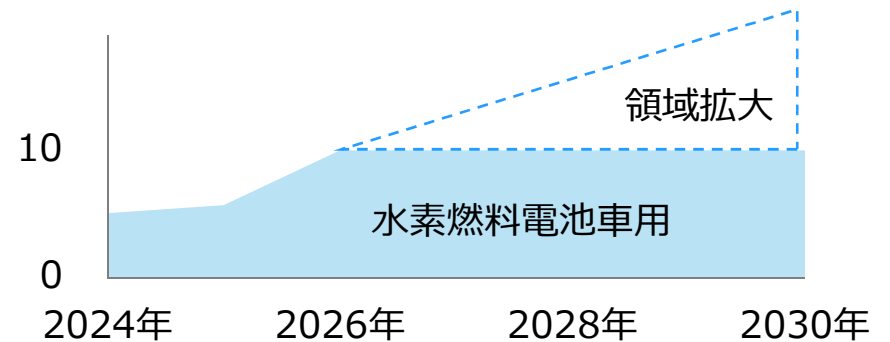
デリバリ  
ユニット

エアバルブ

燃料電池車の製品技術を活用し領域拡大

#### 水素関連製品 売上規模

(億円)



#### 車両拡大



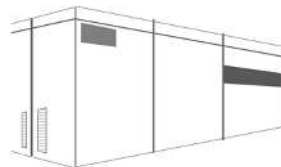
H2-ICE



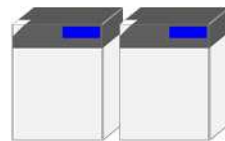
H2

水素エンジン部品 商用車FC部品

#### 定置発電

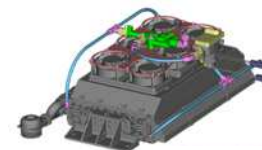


FC発電機製品



貯蔵  
モジュール製品

#### システム開発



小型FCモジュール

- 小型モビリティ
- 小型船舶
- 小型発電機

# 2. 事業戦略

## ③ クリーンエネルギー技術活用事業 – アンモニア水素発電機



### 【進捗/成果】 小型発電機での実証実験開始と専門メーカーとの連携強化

#### 取組み方針

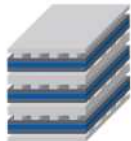

① 既存技術応用した自動車用製品開発

② 新技術/新分野の研究開発

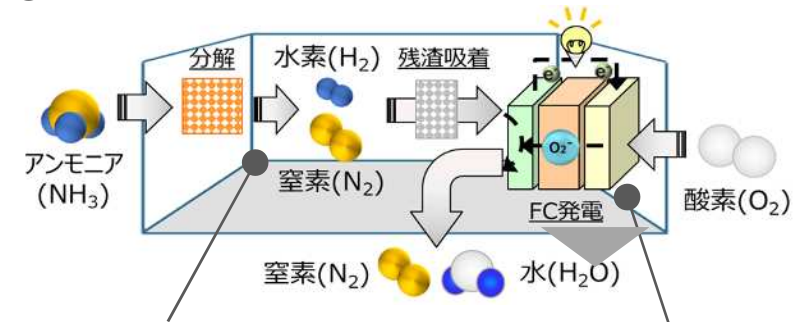
#### ① 実証実験

要素技術	 吸着反応	 改質反応	大学/専門機関と 共同研究 → 各反応現象解明

システム 開発		小型10kw発電機 システム実証 (2023年6月~)
------------	--	-----------------------------------

燃料電池 技術	 燃料電池	 モジュール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適熱マネジメントシステム構築</li> <li>高断熱/高効率化</li> </ul>
------------	--	--	---

#### ② 技術の手の内化



保有 技術	吸着脱離 技術	燃料電池技術
----------	------------	--------

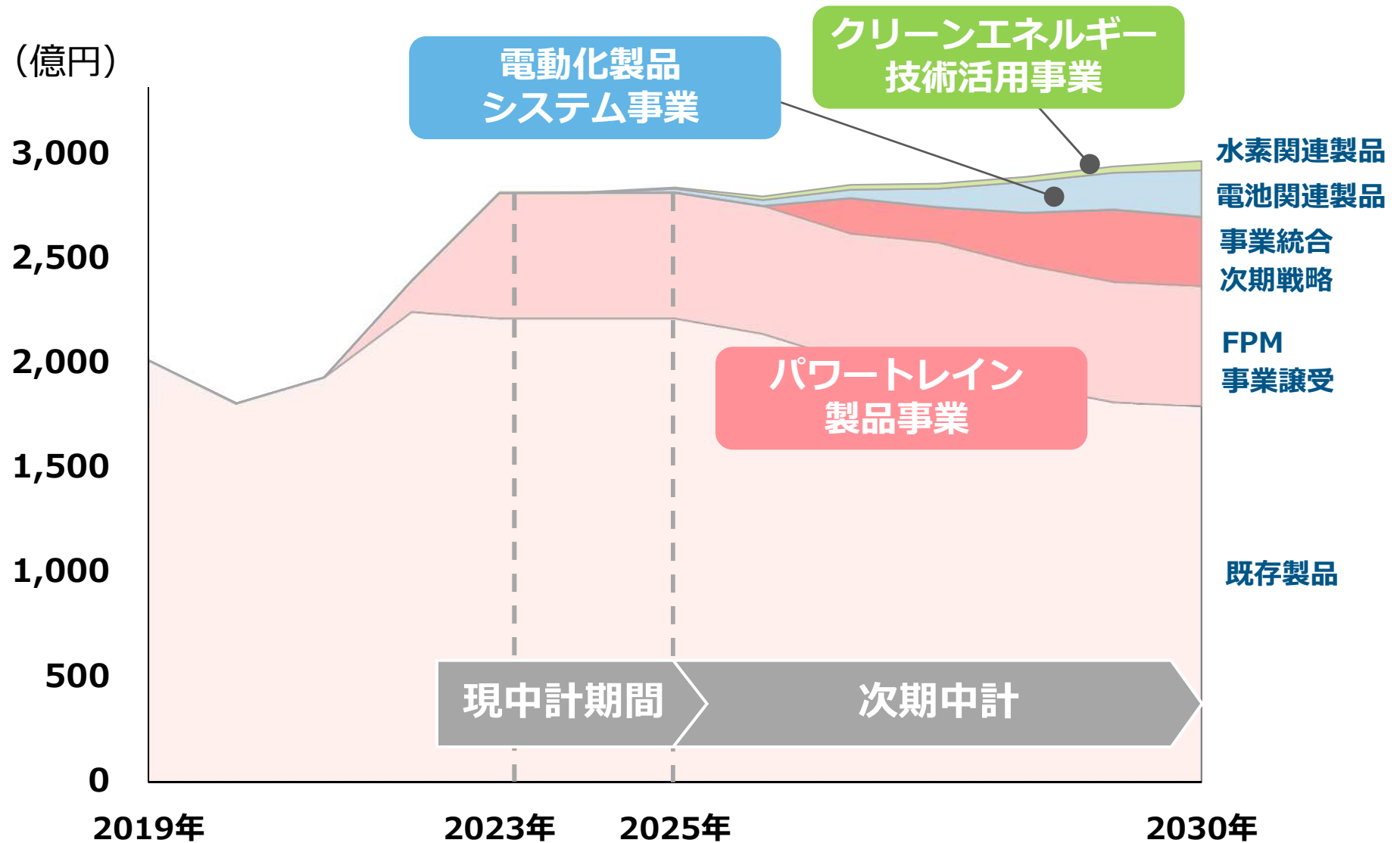
燃料電池システム技術に強みを持つ  
専門メーカーとの連携強化(23年6月予定)

高効率な発電システムの開発  
燃料電池技術の手の内化

実用可能な100kw発電機：2025年製作/実証

## 2. 事業戦略

### ④ 中長期の売上予想



### 3. 財務資本戦略

#### ① 財務戦略と資本効率経営

財務健全性と資本効率で事業成長と経営を下支えし、  
資本効率と株主還元でステークホルダーの期待に応える

資本効率	株主還元	財務健全性
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 最適資本構成の追求</li> <li>■ 資本コストを上回る効率経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 継続かつ安定的な配当</li> <li>■ 資本効率を意識した利益還元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長投資と財務健全性の両立</li> <li>■ 資産/資金の効率運用</li> </ul>

#### 【財務KPI】

- ① ROE向上
- ・ 創出資金で株主還元を加速
  - ・ 借入活用のレバレッジ

- ② ROIC向上
- ・ 効率的な資金で事業運営
  - ・ 連結CMS\*の導入
  - ・ 資産回転率の改善

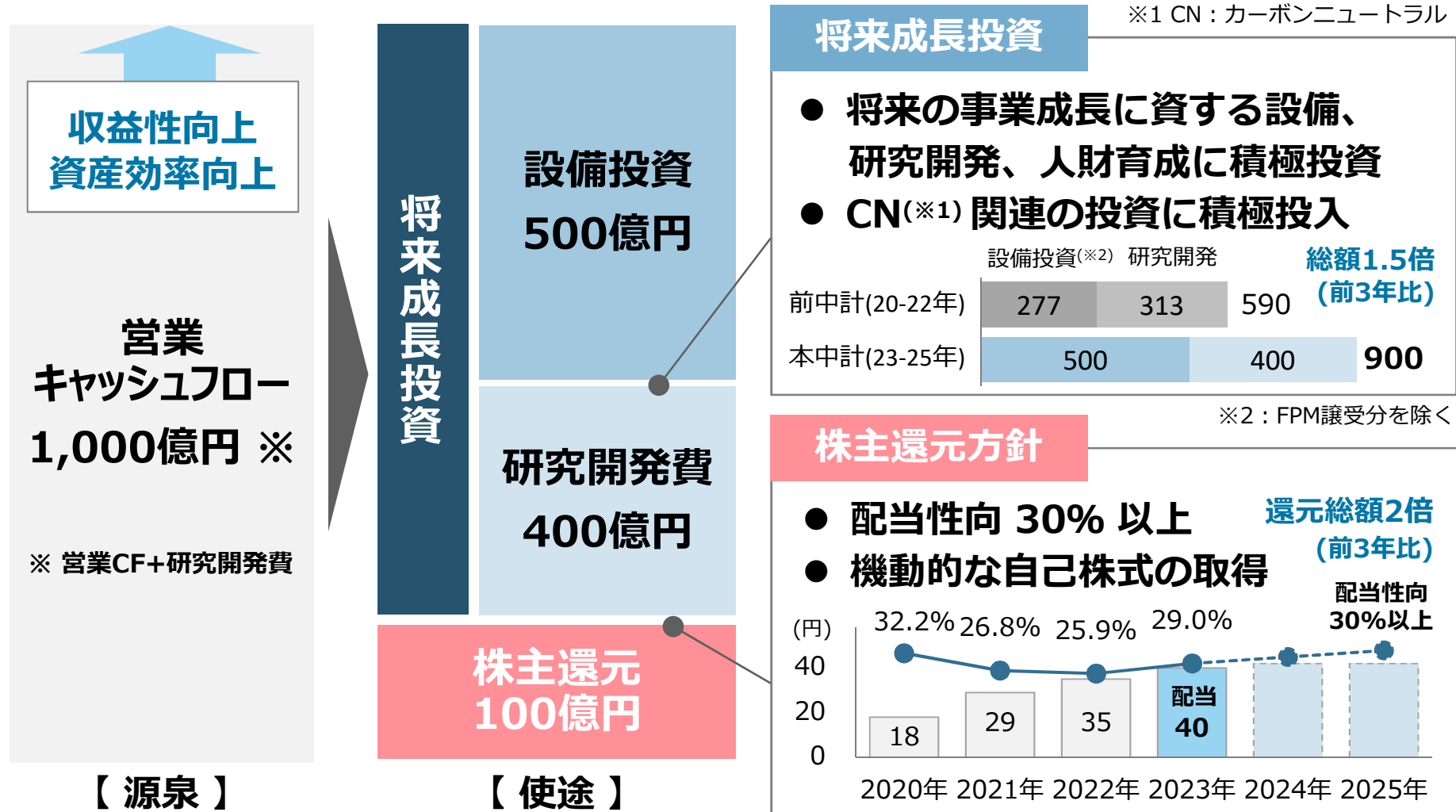
\*CMS：キャッシュ・マネジメント・システム

	項目	2022年実績	中計目標
資本効率	ROE	8.4%	8%
	手元流動性	1.6ヶ月	1.5ヶ月
株主還元	配当性向	25.9%	30%以上
	その他	—	自己株取得
財務健全性	自己資本比率	49.1%	40%以上
	格付	A-	A-以上

# 3. 財務資本戦略

## ② キャッシュアロケーションと株主還元方針

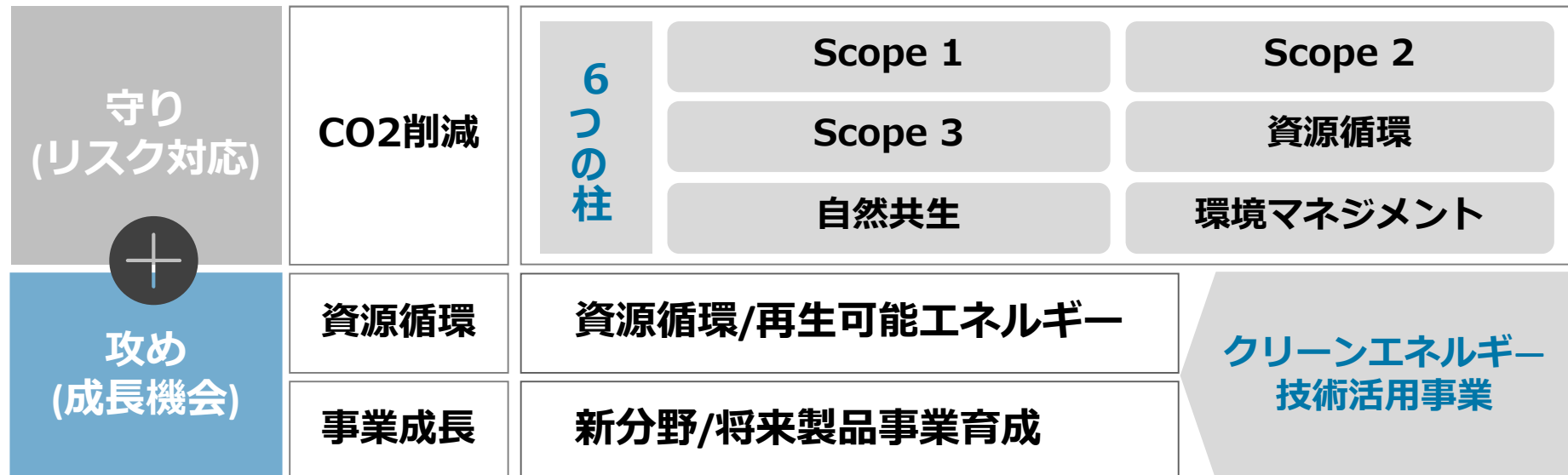
### 稼いだキャッシュを将来への成長投資と株主還元積極的に振り向ける



## 4. 経営基盤強化

### ① カーボンニュートラル

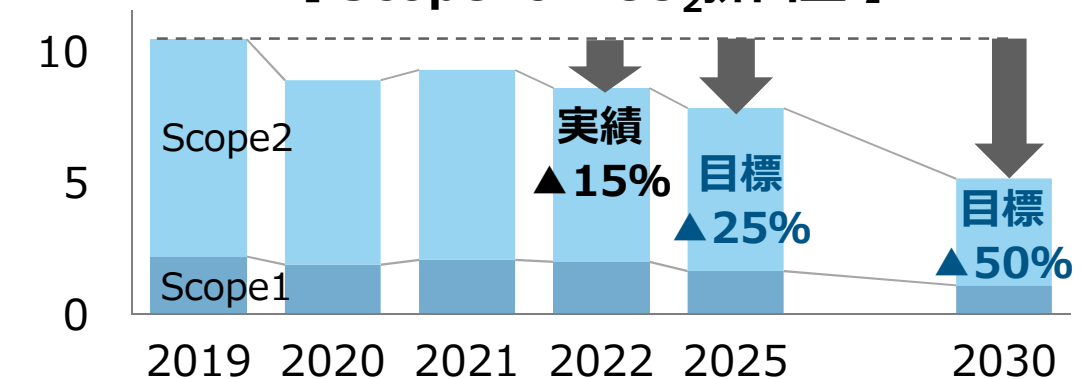
【進捗/成果】 「守り」と「攻め」の両面で、高い目標値を掲げて活動中



#### 【主な目標値】

- CO<sub>2</sub>排出量削減 ▲50%  
Scope1~3 (2019年比)
- 再生可能エネルギー 20%使用

#### 【Scope1&2 CO<sub>2</sub>排出量】

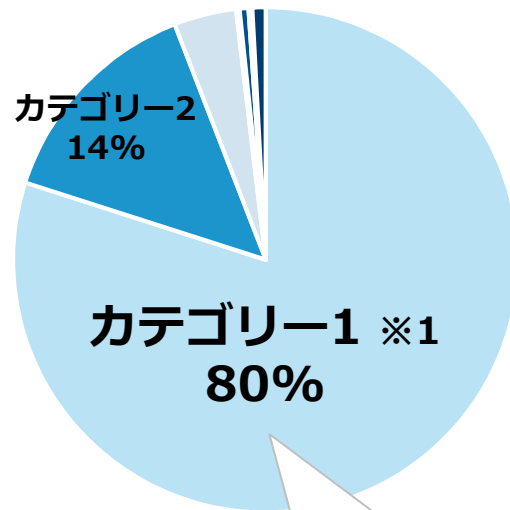


## 4. 経営基盤強化

### ① カーボンニュートラル

#### 【進捗/成果】仕入先と協調した Scope3の改善活動を本格スタート

##### Scope3 CO2排出量



Scop3 CO2排出量  
2030年 50%削減  
に向けてカテゴリー1の  
削減取組みを開始

※1：購入した製品・サービス

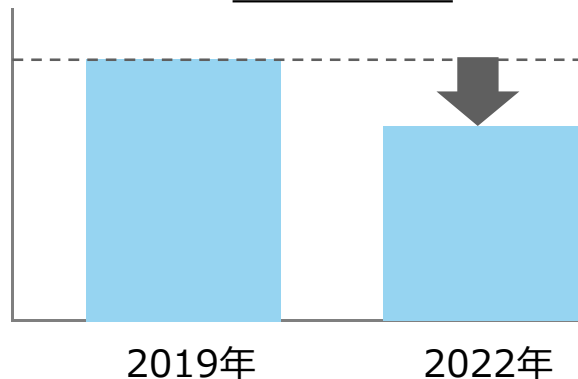


#### 仕入先と一緒に CO<sub>2</sub>削減活動（MCK活動 ※2）

中小企業CO<sub>2</sub>排出量上位15社と一緒に  
エネルギー測定や低減アイテム出しによる現場改善

※2 もっとカーボンニュートラル強化活動

##### CO<sub>2</sub>排出量



##### 【主な改善内容】

- ・ コンプレッサー稼働改善
- ・ コンプレッサー圧力改善
- ・ 週末運転電源OFF
- ・ 暖気運転改善
- ・ エアー漏れ修理

## 4. 経営基盤強化

### ① カーボンニュートラル・気候変動対応

#### 【進捗/成果】気候変動対応に関する情報開示の充実を推進中

- 2022年5月：TCFD提言への賛同、初回TCFD枠組みに基づく情報開示
- 2023年5月：気候変動対応に関する経営戦略、活動実績や財務影響などを反映し、開示内容をレベルアップ



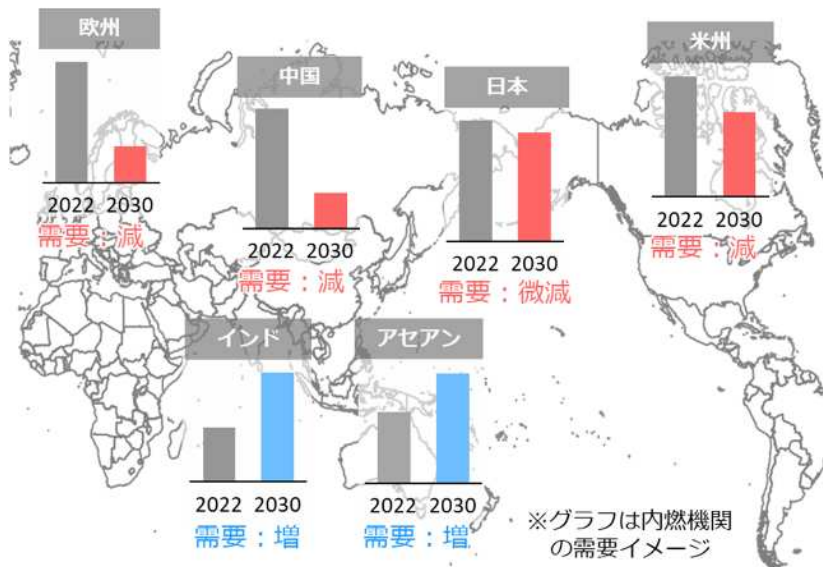
気候変動のリスクと機会への対応を経営戦略に織り込み、  
ステークホルダーへ積極的な情報開示を進めていく

## 4. 経営基盤強化

### ② グループ事業体制の再編

【進捗/成果】 地域ごとの環境変化にあわせてグループの事業再編を推進中

#### ■ 各地域のエンジン需要動向



#### ■ 地政学リスク

- 米中摩擦・台湾有事
- ロシア/ウクライナ情勢 など

日本	事業変革への対応と現有リソースの最大活用（工場再編・子会社再編）
アセアン	継続するエンジン製品の更なる収益力向上（生産効率化・不採算製品整理）
インド	四輪ビジネス拡大と現二輪ビジネスの収益力向上（事業・生産体制の再編）
中国	地産地消とエンジン減少への対応（生産体制・サプライチェーン再整備）
欧州 米州	エンジン減少に対する新製品と最適な事業体制整備（拠点統合・生産集約）

地域ごとに異なるエンジン需要や地政学リスクに対し、  
将来の効率的なグループ体制に向けて再編の方向性決定（2023年度末）

# 4. 経営基盤強化

## ③ 人的資本経営

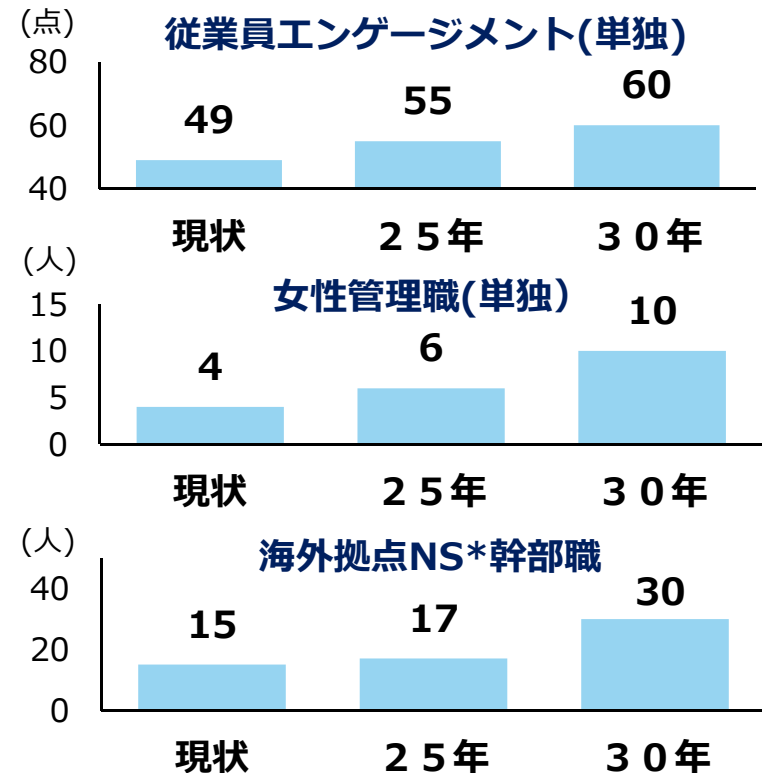
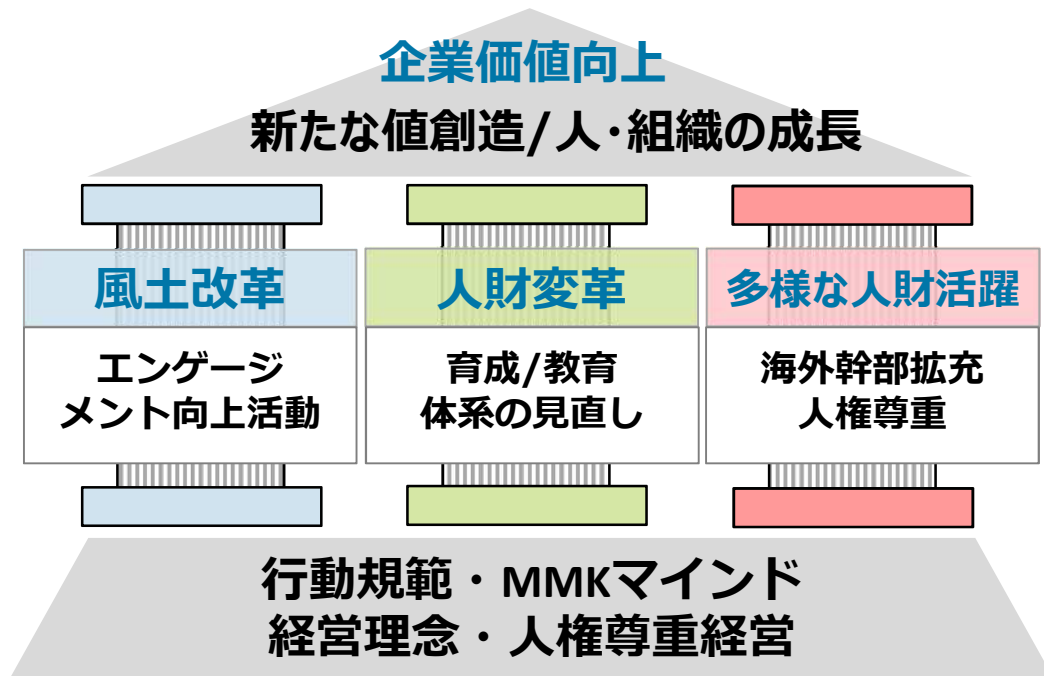
【進捗/成果】 目指す姿と目標に向けて、人的資本経営の取組みを強化中

### 【目標】

※1 NS：ナショナルスタッフ

「自律的に学び、考え、果敢に挑戦する」人財が、  
「認め合い活かしあい」ながら、ともに成長し続ける組織を目指す

### 【体系図と重点取り組み】

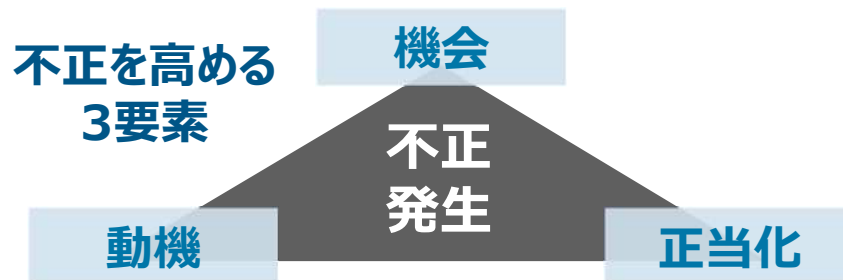


## 4. 経営基盤強化

### ④ 品質・コンプライアンスの取り組み

【進捗/成果】 成果の定着と改善のサイクルの繰り返しを継続中

品質向上活動	コンプライアンスの取り組み								
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質意識の向上</li> <li>■ 品質体制・しくみの強化</li> <li>■ 顧客の信頼確保</li> <li>■ 設計品質の確保</li> <li>■ 安定生産・製造品質の確保</li> <li>■ 職場風土の改善</li> <li>■ 人財育成</li> </ul>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>リスク把握</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場診断と分析による課題抽出と対策</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>人財育成</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルール遵守の意識醸成</li> <li>・ コンプライアンス教育</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>風土改善</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対話機会充実と意識変革</li> <li>・ 業務環境の改善</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>内部通報</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘルプライン周知徹底</li> <li>・ 子会社管理の仕組み改善</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場診断と分析による課題抽出と対策</li> </ul>	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルール遵守の意識醸成</li> <li>・ コンプライアンス教育</li> </ul>	風土改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対話機会充実と意識変革</li> <li>・ 業務環境の改善</li> </ul>	内部通報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘルプライン周知徹底</li> <li>・ 子会社管理の仕組み改善</li> </ul>
リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場診断と分析による課題抽出と対策</li> </ul>								
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルール遵守の意識醸成</li> <li>・ コンプライアンス教育</li> </ul>								
風土改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対話機会充実と意識変革</li> <li>・ 業務環境の改善</li> </ul>								
内部通報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘルプライン周知徹底</li> <li>・ 子会社管理の仕組み改善</li> </ul>								



全職場での「職場診断」と「対話」により、困り事や不満を吸上げ、潜在的なリスク把握と対策実施

**R** Navigating  
future  
challenges  
with courage

## この手で笑顔の未来を

Beaming future is in our hands

*Aisan*

### 【将来見通しに関する記載についての注意】

- ・本資料には業績見通しおよび会社方針・計画等を記載しております。それらにつきましては、各資料の作成時点において当社を取り巻く経営環境や会社方針などの一定の前提にもとづいて作成しております。  
したがって、実際の業績は様々な要因により、これらの業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき願います。
- ・実際の業績に影響を与えるリスクには、自動車市場の変動、為替レートの変動、原材料・部品の価格、法規制および災害感染症による影響などを含みます。なお、業績に影響を与える要素は、これらに限定されるものではありません。