



2021年4月30日

各 位

会社名 アイカ工業株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 小野 勇治  
(コード番号:4206 東証・名証各第1部)  
問合せ先 執行役員 経営企画部長 酒井 信禎  
(TEL 052-533-3137)

**(訂正)中期経営計画「Change & Grow 2400」(2021～2023年度)の詳細について**

本日、公表いたしました「中期経営計画「Change & Grow 2400」(2021～2023年度)の詳細について」に関して、一部表示が黒く表示されてしまう不具合がありましたので訂正いたします。

なお、表示の不具合個所の訂正のみで内容に変更はございません。

以下、当該訂正箇所を差し替えた全文を再度公表させていただきます。

本件照会先：経営企画部 広報・IR グループ 川口 (TEL：052-533-3137)



2021年4月30日

各 位

会社名 アイカ工業株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 小野 勇治  
(コード番号:4206 東証・名証各第1部)  
問合せ先 執行役員 経営企画部長 酒井 信禎  
(TEL 052-533-3137)

## 中期経営計画「Change & Grow 2400」(2021～2023年度)の詳細について

当社は、2021年4月1日付で「中期経営計画「Change & Grow 2400」(2021～2023年度)について」の概要を公表いたしました。本日の取締役会で、その詳細について決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 策定の趣旨

アイカグループは、「挑戦と創造(Challenge & Creation=C&C)」を社是とし、共生の理念のもと、たえざる革新により新しい価値を創造し、社会に貢献していくことを経営理念に掲げています。

2017年4月には、創立90周年(2027年3月期)に目指すべき姿「アイカ10年ビジョン」を描き、その実現に向けたファーストステップとして中期経営計画「C&C 2000」(2018年3月期～2021年3月期)を定めました。この間、国内事業におけるAS商品(社会課題解決商品)の成長や、アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社(AAPH社)とその子会社を中心とした海外化成品事業の伸長、アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社(AALH社)を中心とした建装建材事業の海外基盤の獲得、エバモア・ケミカル社(EMC社)のM&Aをはじめとした非建設分野への取組み強化等、新たな市場・事業領域の拡大を行ってまいりました。

そして今般、「アイカ10年ビジョン」実現へのセカンドステップとして次の3年間に達成すべき財務目標と基本方針を、新中期経営計画「Change & Grow 2400」として策定しました。

本計画では、人口減少・少子化・高齢化に伴う住宅需要の変化や、インフラや建物の老朽化、気候変動問題に関連した社会構造の変革、アフターコロナ時代のライフスタイルの変化、

DX(デジタル トランスフォーメーション)の進行など、経営環境が大きく変化すると捉え、当社の強みである「化学」と「デザイン」の力を活用し、豊かな社会の実現に貢献する独創性のある商品をつくり出すことで持続的に成長することを目指しています。そして、それら変化のスピードが急速に加速していく社会においても持続可能な企業グループである為に、更に利益基盤の強化に注力してまいります。また、社会のサステナビリティに注目が集まる中、企業の社会的責任がより重視される経営環境に鑑み、財務と非財務を統合した経営計画とすべく、マテリアリティ(重要課題)を更新し、それを中期経営計画に組み込むことで経営基盤を強化してまいります。これらの方策を確実に実行し、変化に強い企業体質を整え、より一層の企業価値向上に努めてまいります。

## 2. 10年ビジョンの概要

アイカグループは「化成品」と「建装建材」という2つの事業を柱に成長していきます。化成品は、人々の暮らしや社会インフラを支える建設分野向け樹脂でアジアトップメーカーとしての地位を目指しつつ、自動車・日用品・電子材料など非建設分野で成長していきます。建装建材は、これまでの家具・什器・水廻りの内壁市場向け主体から外壁も含めた壁面市場等の建材未開拓分野に事業領域を拡大し、住宅・非住宅を含めた生活空間全体に快適・安全を提供できる空間デザインメーカーとして成長を続けていきます。そしてこの2つの主力事業が相互に触発し連携し、社会に役立つ独創的な商品を生み出しながら発展していく企業グループを目指しています。

## 3. 新中期経営計画「Change & Grow 2400」の概要

10年ビジョンのセカンドステップとして、2023年度を最終年度とする3ヵ年(2021年4月～2024年3月)の新中期経営計画「Change & Grow 2400」を、以下の通り策定しました。

### (1)方針骨子①成長事業の創出・拡大

国内において、職人不足、インフラ老朽化、物流費高騰、ウイルス対策など、常に変化していく社会課題に対応すべく、AS商品の拡販に注力します。ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、当社の強みである「化学」と「デザイン」の力を活かした付加価値の高い商品を国内建設市場に向けて開発・拡販し、売上を3年後に210億円へ伸長させる計画です。

## AS商品の拡販

### 背景

- 依存する国内建設市場の低位推移
- 職人不足・省施工ニーズ拡大
- 消費現場における自動化の進行
- 低炭素型社会への移行
- Afterコロナ時代の生活スタイルの変化

### アイカの強み・ビジネスモデル

- 化学×デザインの商品開発力
- 国内建設市場への広範な営業領域



AS商品売上高  
155億円 → 210億円



また、非建設分野向け事業と海外事業の2つを重要な成長事業と捉え、3年後に売上高を1.4倍へ拡大させます。前中期経営計画期間において、これらの事業の成長への足掛かりを構築することができました。新中期経営計画の3年間においては、シナジー創出、設備増強、販路拡大、ブランド育成などの取組みを強化し、市場・事業領域の拡大を図ります。

## 非建設分野向け事業+海外事業の成長

### 背景

- アジア地域の市場成長
- 国内建設市場への依存
- 高品質製品へのニーズ変化
- バイオマス商品、低炭素商品への移行
- Afterコロナ時代の生活スタイルへの変化

### アイカの強み

- 樹脂合成技術・デザイン力
- AAP・EMC・AALHの販路・能力
- 国内で培った技術・ノウハウ
- 日本国内シェアNo.1のブランド

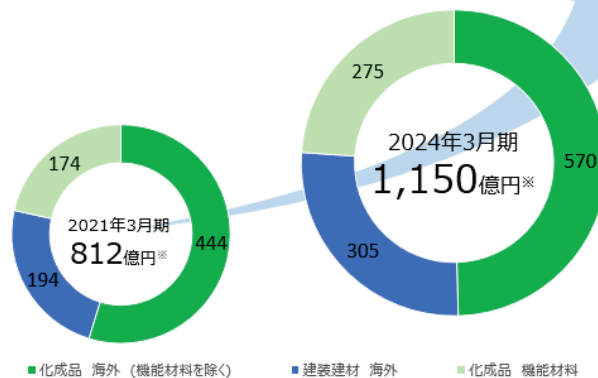
### 実行すべきこと

- シナジー創出、設備増強、販路拡大
- 海外でのブランド育成
- 次世代の中核大型商品開発
- 非建設分野の成長市場獲得

### 成長事業売上高

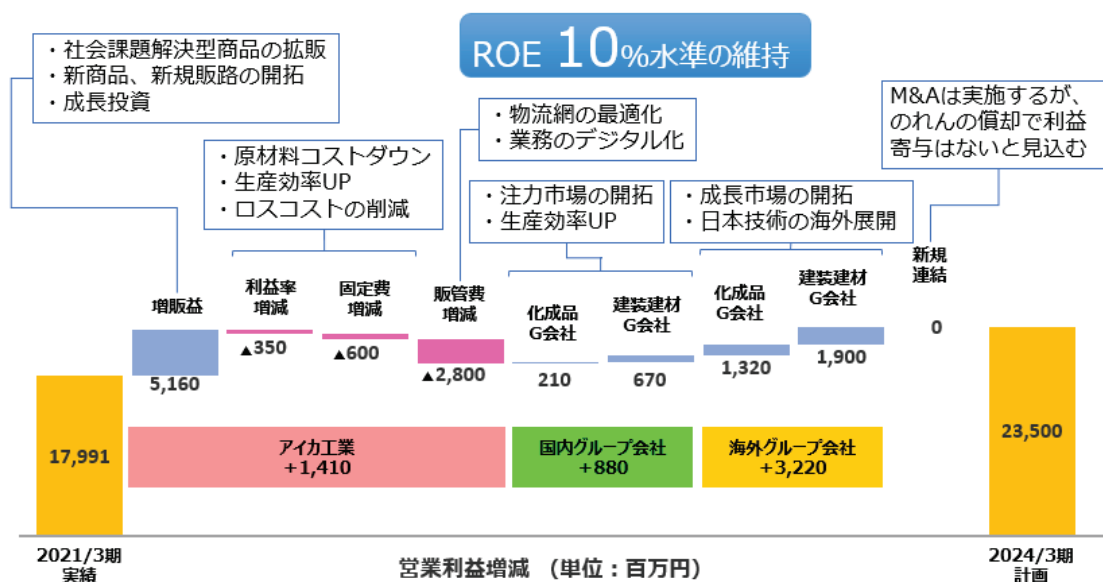
3年で1.4倍へ

※連結消去前単純合算売上高



## (2)方針骨子②利益基盤の強化

各種コストダウン、DX推進、物流網の最適化、生産効率の向上等で固定費・販管費の効率化を図り、3年後の営業利益を235億円に拡大させます。筋肉質な利益基盤を構築し、ROE10%水準を維持するよう努めます。



## (3)方針骨子③経営基盤の強化

①成長事業の創出・拡大、②利益基盤の強化、2つの財務目標を実現させるために必要となる経営基盤を獲得すべく、以下の7項目をマテリアリティに掲げ中期経営計画に組み込みました。

### <経済価値の提供>

付加価値の高い商品の提供や生産性向上により売上拡大、利益創出に努めます。それによって生み出された利益を株主や従業員へ適切に配分するとともに成長事業への投資を行い持続的な発展を目指します。

### <商品を通じた社会課題解決>

当社は経営理念の中で「新しい価値を創造し社会に貢献する」ことを宣言しています。ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

### <人材育成・組織強化>

人材を最も重要な経営資源と捉え、企業のサステナビリティを高めるための人材マネジメント基盤を整備します。リーダーの育成とキャリア形成の支援を行い、多様な人材が活躍できる職場を構築し、会社と従業員がともに成長することを目指します。

### <DX推進>

特に近年のデジタル技術の進化は目覚ましく、それらを取り入れることで事業活動の

変革を図ります。生産工程の自動化・省人化により生産性の向上を図り、労働人口の減少に備えます。また、顧客データを蓄積・分析・活用し、営業効率を改善するとともに商品企画へ活かします。経営環境が大きく変化していく中、その変化に迅速に対応すべく、デジタル技術を用いてすべての業務において効率性とスピードを追求し、企業の競争力を高めます。

<気候変動対応>

気候変動対応の重要性は年々高まっています。気候変動のリスクと機会を的確に捉え、2050年カーボンニュートラルを視野に入れた長期戦略を立案します。抜本的な温室効果ガス削減策を検討するとともに、激甚化・頻発化する異常気象に備えてBCP対策を強化します。具体的には3年間で、温室効果ガス排出量（Scope1+2 総量）の2050年実質排出ゼロを目指したシミュレーションを実施し、具体的な施策を立案します。また、Scope3の算定方法を確立し、削減に向けた施策を立案し、LCA全体を見据えた取り組みをグループ全体で進めてまいります。

<ガバナンス強化>

グループガバナンスの更なる強化に向け、グループ会社の管理・監督、権限移譲に関するルールを拡充し、その実効性を高めます。また、リスクの正確な把握・評価・対策のプロセスを通じ、リスクマネジメントの深化を図るとともに、情報セキュリティ対策にも注力します。

<品質保証、労働安全>

メーカーの使命である「製品の安全および品質」や「従業員の安全」を確保するために、現場教育やチェック体制を強化し、市場の要求や法令、規制、手順を遵守するといった、基本をおろそかにしない企業風土を醸成します。

ーマテリアリティ KPIー

項目	内容	フォーカスポイント	期限	KPI 目標値	対象範囲	対応する SDGs
(1)経済価値の提供	付加価値の高い商品の提供や生産性向上により売上拡大、利益創出に努めます。それによって生み出された利益を株主や従業員へ適切に配分するとともに成長事業への投資を行い持続的な発展を目指します。	・利益創出 ・成長事業領域の拡大 ・資金確保、配当	2023年度	ROE：10%を目処 経常利益：240億円 売上高：2400億円 配当性向：50%の維持	アイカグループ	
(2)商品を通じた社会課題解決	当社は経営理念の中で「新しい価値を創造し社会に貢献する」ことを宣言しています。ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。	・商品を通じた温室効果ガスの削減 ・省施工、省人化型商品の開発・拡販 ・建築物やインフラの長寿命化	2023年度	AS商品の売上高：210億円以上	アイカ工業単体	
			2023年度	SDGs貢献商品の定義確立、目標設定	アイカグループ	
(3)人材育成・組織開発	人材を最も重要な経営資源と捉え、企業のサステナビリティを高めるための人材マネジメント基盤を整備します。リーダーの育成とキャリア形成の支援を行い、多様な人材が活躍できる職場を構築し、会社と従業員がともに成長することを目指します。	マネジメント人材開発 キャリアパス設計 サクセッションプランの策定 従業員満足度の向上 多様な人材の活用推進 (外国人・女性・シニア・障がい者)	2023年度	教育・研修費用額のグループ全体における把握、向上	アイカグループ	
			2023年度	1人当たり研修時間のグループ全体における把握、向上	アイカグループ	
			2023年度	部門別、階層別スキルリストの作成・運用	アイカグループ	
			2023年度	従業員満足度調査のグループ全体での実施、活用	アイカグループ	
(4)DX推進	デジタル技術の活用により、より生産性を高め、事業活動の変革を図ります。労働人口の減少を見据えた生産現場の自動化、データの蓄積と活用による業務効率改善などに取り組み、企業の競争力を高めます。	情報基盤の構築 自動化、省人化 働き方改革 データの蓄積と活用	2023年度	自動化・省人化に資する設備投資額、情報化投資額 3年累計8億円以上	アイカ工業単体	
			2023年度	売上高原単位温室効果ガス排出量 10%削減（2020年度比） 温室効果ガス排出量（Scope1+2総量）2050年実質排出ゼロを目指したシミュレーションの実施、施策立案、Scope3算定方法確立、削減に向けた施策立案	アイカグループ	
(5)気候変動対応	気候変動のリスクと機会を的確に捉え、2050年カーボンニュートラルを視野に入れた長期戦略を立案します。抜本的な温室効果ガス削減策を検討するとともに、激甚化・頻発化する異常気象に備えてBCP対策を強化します。	温室効果ガス排出量削減 産業廃棄物削減 異常気象への対応 (BCP整備、災害対策設備投資)	2023年度	売上高原単位産業廃棄物排出量 10%削減（2020年度比）	アイカグループ	
			2023年度	ハイリスクエリアにおける売上高原単位水使用量 6%削減（2020年度比） BCP強化（異常気象、天災対策）	アイカグループ	
			2023年度	全連結生産拠点での1回以上/年のBCP訓練実施、新規連結工場拠点のBCP策定	アイカグループ	
(6)ガバナンス強化	グループガバナンスの更なる強化に向け、グループ会社の管理・監督権限移譲に関するルールを拡充し、その実効性を高めます。また、リスクの正確な把握・評価・対策のプロセスを通じ、リスクマネジメントの深化を図るとともに、情報セキュリティ対策に注力します。	グループ会社管理強化 リスクマネジメント体制再構築 IT刷新、セキュリティ強化	2023年度	グループガバナンスルール拡充	アイカグループ	
			2023年度	セキュリティ強化に資する情報化投資額 3年累計3億円以上	アイカ工業単体	
(7)品質保証、労働安全	メーカーの使命である「製品の安全および品質」や「従業員の安全」を確保するために、現場教育やチェック体制を強化し、市場の要求や法令、規制、手順を遵守するといった、基本をおろそかにしない企業風土を醸成します。	製品の安全と品質の確保 労働災害撲滅 現場人材の強化	毎年度	顧客満足度調査に基づく品質改善	アイカグループ	
			毎年度	休業災害件数 前年以下	アイカグループ	
			2023年度	部門別研修制度の確立と運用	アイカ工業単体	

#### (4)財務目標

	21/3期	24/3期
<b>効率性</b> ROE 10%を目処 資本を効率的に運用し利益を創出する	8.1%	10%を目処
<b>成長性</b> 海外+機能材料事業売上高* 強みを活かし成長市場を獲得する	812億円	1,150億円
<b>課題解決</b> AS商品売上高* 社会課題を解決し国内市場でもシェア拡大を志向する	155億円	210億円
<b>経常利益</b> 240億円	184億円	240億円
<b>売上</b> 2,400億円 社会に提供した価値の総量	1,746億円	2,400億円

※：連結消去前単純合算売上高

#### (5)投資計画

持続的な成長を実現する為に、既存事業の拡大・更新投資に加え、M&A 等による新たな事業投資も積極的に進めます。また、自動化・気候変動・BCPに資する設備投資、情報化投資にも注力します。これらの設備投資・事業投資を合わせて、3年間で400億円を目処に投資を行います。新規事業のM&Aについては、海外の化成品・建装建材事業、国内外の機能材料事業、国内の補修補強事業、国内既存事業の周辺事業領域などを中心に、技術・販路・生産力を拡大するシナジーを追及してまいります。また、アイカの価値創造の源泉である化学とデザインの力を強化するため、研究開発投資・人材投資も積極的に行ってまいります。

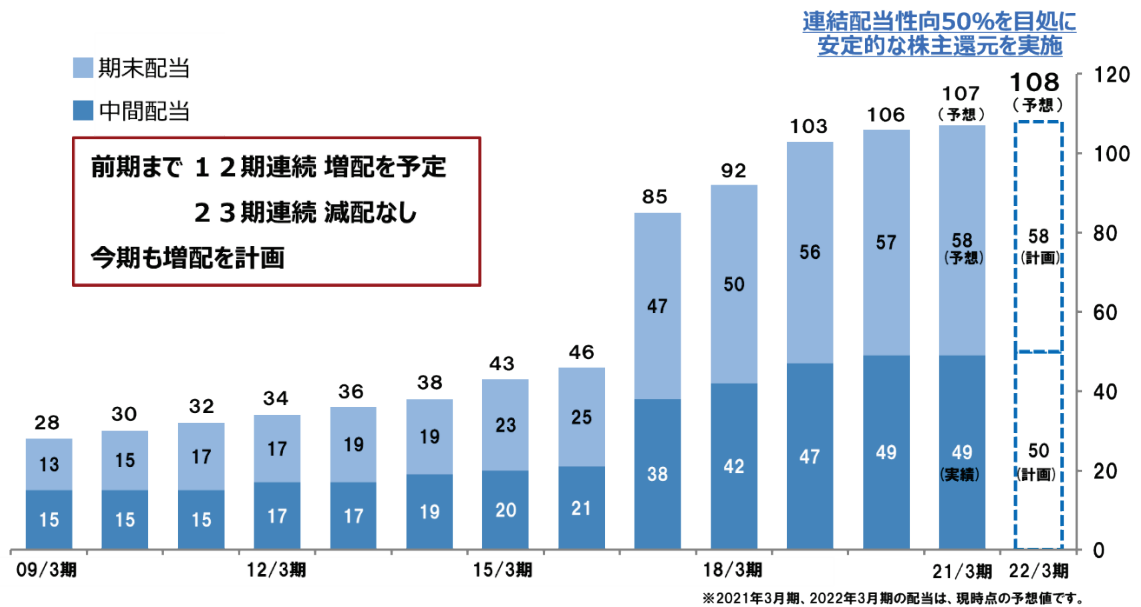
#### 3期累計投資額

<b>設備投資</b> 230億円	▶ 生産能力増強・生産体制最適化・自動化・DX対応 気候変動対応・BCP対応
<b>事業投資</b> 170億円	▶ 新規市場・新規事業領域への参入、技術基盤の拡充
<b>研究開発費</b> 120億円	▶ 次世代基幹商品の開発、開発力の強化
<b>人材投資</b>	▶ 多様な人材の開発、個人のスキルアップとスキル管理

(6) 配当方針

当社は、株主の皆さまへの利益還元と会社の持続的な成長を実現するため、各期の連結業績、配当性向および内部留保を総合的に勘案したうえで配当を行ってまいります。新中期経営計画「Change & Grow 2400」においては、連結配当性向 50%を目標に安定的な株主還元を実施してまいります。

内部留保資金の使途については、既存コア事業拡大のための設備投資や、M&A 等将来の企業価値を高めるための投資に優先的に活用するなど、長期的な視点で投資効率を考えた上で行っていきます。



詳しくは、別紙新中期経営計画をご参照ください。

以上

本件照会先：経営企画部 広報・IR グループ 川口 (TEL : 052-533-3137)



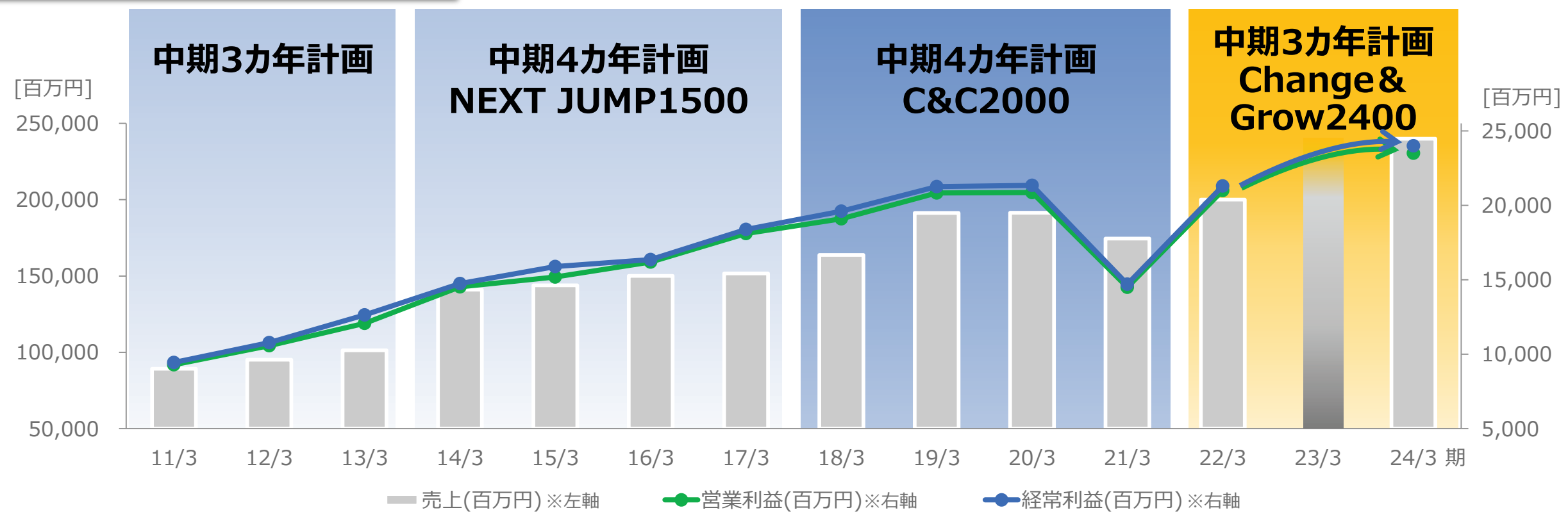
# 新中期経営計画 「Change & Grow 2400」



2021年4月30日

**アイカ工業株式会社**

# 1. 中期経営計画の推移



## 国内基盤強化 ROEの改善

- 売上1.25倍、営業利益1.6倍へ拡大
- 機能材料事業への本格進出 (非建設分野の開拓)
- 国内着工増・化粧板事業伸長

## 新規事業への挑戦 海外への本格進出

- 売上・営業利益共に1.5倍へ拡大
- 海外化成品事業基盤獲得(AAPグループ)
- 新規事業領域の獲得・挑戦 (ATK:無機分野、フェノール樹脂:産業用分野)
- プリント配線板事業の売却

## 国内の事業基盤強化 新規基盤の獲得

- 海外建装建材事業基盤獲得 (AALH・ALV・ウィルソナート・ソイス・AHT)
- 海外機能材料の拡大(EMCグループ)
- AS商品拡販による社会課題解決
- 配当性向の引き上げ

## 成長市場の深耕 事業基盤の変革

- 利益基盤の強化(DX対応)
- 海外成長市場の拡大 (AAP・EMC・AALH各グループ)
- 気候変動問題対応
- 資本効率の維持

## 2.新中期経営計画における課題認識

### 内部資本

### 外部資本

#### 知的資本

- 次世代の中核大型商品
- 品質・安全
- ナレッジの蓄積
- 国内化粧板以外のブランド価値が不足
- DXの対応

#### 製造資本

- 工場の老朽化
- 自動化の遅延
- GHG排出量削減への対応不足
- 生産体制の最適化

#### 人的資本

- マネジメント人材の開発研修やキャリアパス設計への対応
- サクセッションプランの構築

#### 財務資本

- メラミン化粧板・セラー利益への依存
- 事業投資減損リスク
- 為替変動リスク

#### 社会・関係資本

- 国内木工家具市場(メラミン化粧板・ポリ板需要) 縮小
- 国内新築住宅着工減少(80万戸台)
- 職人不足・省施工ニーズ拡大
- 使用現場における自動化の進行
- ZEH・ZEBの拡大、税制の変化
- Afterコロナ時代の生活スタイルへの変化
- 物流費の高騰

#### 自然資本

- 低炭素型社会への移行
- ZEH・ZEBの浸透
- バイオマス商品、CO<sub>2</sub>排出量低負荷商品への移行
- 自然災害リスク
- 原材料費の高騰リスク

## 2.新中期経営計画における課題認識

特に以下の2点については、国や資本市場や国際社会が牽引役となり急激に変化

### 気候変動対応

- 各国で2050年までにGHG排出量ネットゼロ化へ
  - ⇒ 法規制の強化(炭素税の引き上げ等、カーボンプライシングが進行)
  - ⇒ 環境対応設備投資への補助金の拡大
  - ⇒ バイオマス化・梱包材料の変化・商品の軽量化
  - ⇒ 簡易解体・モノマテリアル化
- ZEH・ZEBの拡大
- LCA評価済商品の採用促進、排出係数によるスペックイン
- 脱プラスチック
- 水素社会の到来

### DX対応

- 使用現場における自動化の進行
- DX対応についての税制の変化。設備投資の加速
- デジタル技術を用いた働き方改革が進行
  - ⇒ 設計士など決定権者の働き方も変化、マーケティング手法も変化
  - ⇒ 住環境やオフィスが変化、商品ニーズも変化
- 働き方改革後進企業 ⇒ 優秀人材の維持・確保が困難に
- システムセキュリティ対策の重要性の高まり

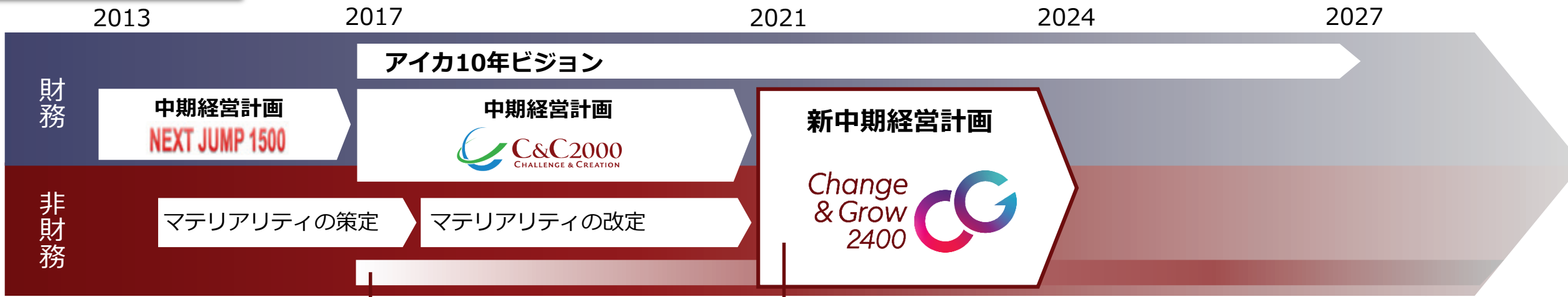
税制や規制が過去とは異なるスピード感で変化、社会構造が変革

必要とされる商品のスペックが変化、バリューチェーンの淘汰開始

変化に対応できない企業は衰退

変化に対応できる企業は成長

# 3.方針骨子



社是・経営理念の整理、経営方針の策定

マテリアリティの改定、中期経営計画への組み込み

## [新中期経営計画基本方針]

**① 成長事業の創出・拡大**

- AS商品の拡販
- 非建設分野向け事業の拡大
- 海外の成長

用途・事業領域の拡大

シナジーの創出拡大、R&D機能の強化

**② 利益基盤の強化**

- 物流網、販路の最適化
- 営業基盤強化、ブランド構築
- 自動化、コストダウン、生産効率アップ、生産基盤の最適化

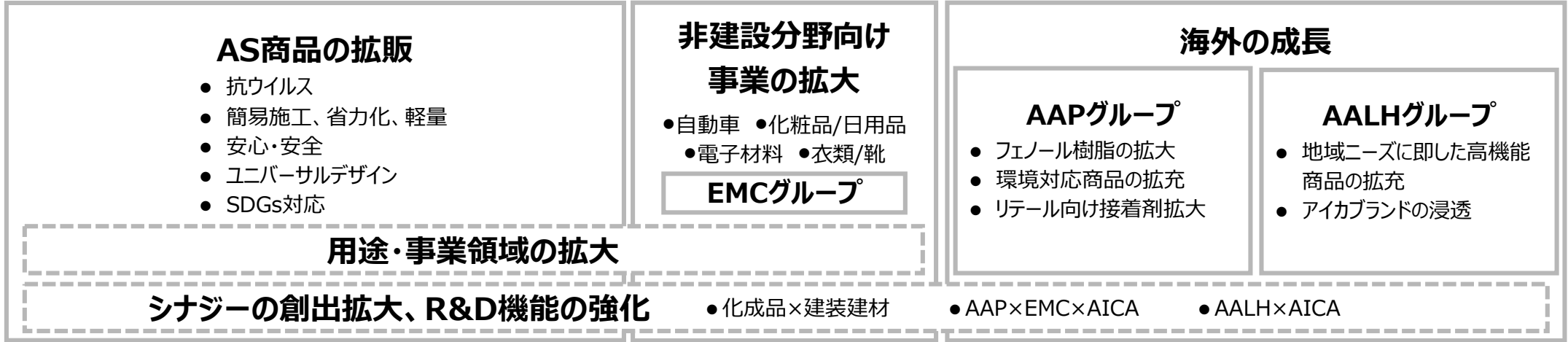
**③ 左記を支える経営基盤の強化**

- ガバナンスの強化
- 気候変動問題への対応
- 人材育成、組織強化
- DX推進
- 品質保証
- 労働安全

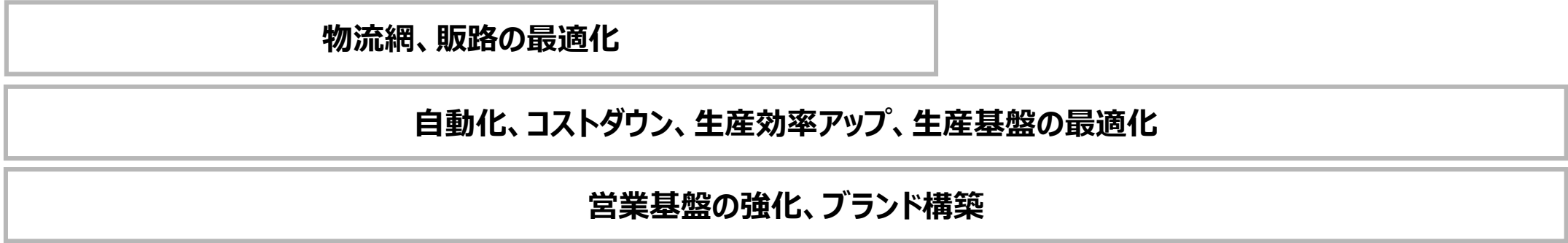
変化に強いアイカへ



① 成長事業の創出・拡大



② 利益基盤の強化



③ 経営基盤の強化



## 背景

- 依存する国内建設市場の低位推移
- 職人不足・省施工ニーズ拡大
- 消費現場における自動化の進行
- 低炭素型社会への移行
- Afterコロナ時代の生活スタイルの変化

## アイカの強み・ビジネスモデル

- 化学×デザインの商品開発力
- 国内建設市場への広範な営業領域

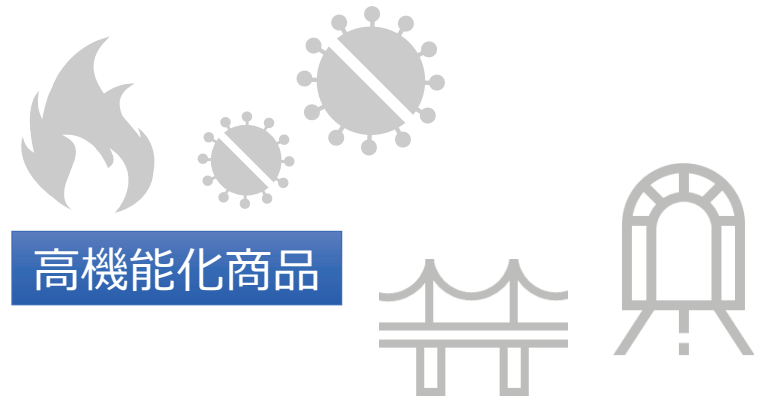


### AS商品売上高

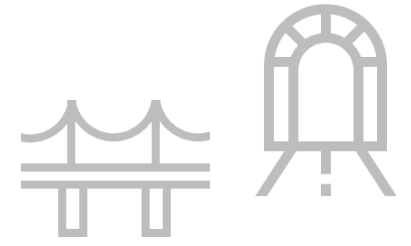
# 155億円



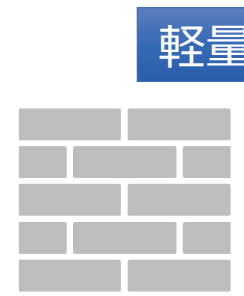
# 210億円



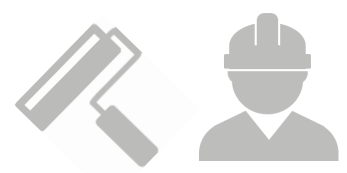
### 高機能化商品



### 補修補強分野向け商品



### 軽量化商品



### 省施工型商品

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 15 陸の豊かさも守ろう

# 4.方針骨子 ①成長事業の創出・拡大（非建設分野向け事業+海外事業の成長）

## 背景

- アジア地域の市場成長
- 国内建設市場への依存
- 高品質製品へのニーズ変化
- バイオマス商品、低炭素商品への移行
- Afterコロナ時代の生活スタイルへの変化

## アイカの強み

- 樹脂合成技術・デザイン力
- AAP・EMC・AALHの販路・能力
- 国内で培った技術・ノウハウ
- 日本国内シェアNo.1のブランド

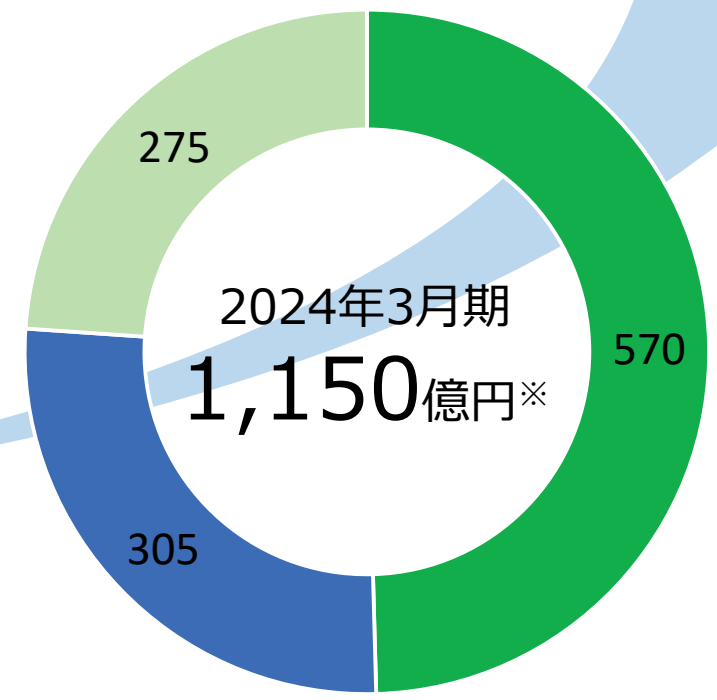
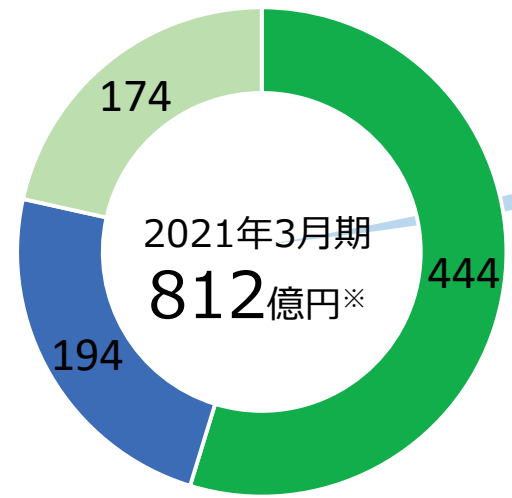
## 実行すべきこと

- シナジー創出、設備増強、販路拡大
- 海外でのブランド育成
- 次世代の中核大型商品開発
- 非建設分野の成長市場獲得

## 成長事業売上高

3年で**1.4倍**へ

※連結消去前単純合算売上高



■ 化成品 海外 (機能材料を除く)    ■ 建装建材 海外    ■ 化成品 機能材料



## ROE 10%水準の維持

- ・社会課題解決型商品の拡販
- ・新商品、新規販路の開拓
- ・成長投資

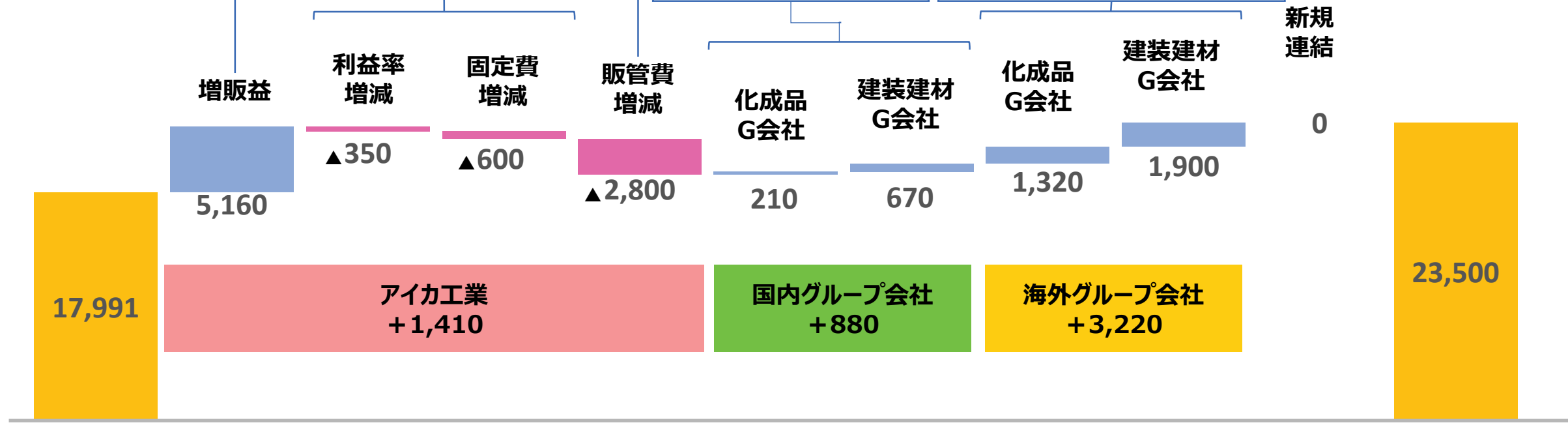
- ・原材料コストダウン
- ・生産効率UP
- ・ロスコストの削減

- ・物流網の最適化
- ・業務のデジタル化

- ・注力市場の開拓
- ・生産効率UP

- ・成長市場の開拓
- ・日本技術の海外展開

M&Aは実施するが、のれんの償却で利益寄与はないと見込む



営業利益増減 (単位：百万円)

【マテリアリティ】

経済価値の提供

商品を通じた  
社会課題の解決

人材育成・組織強化

DX推進

気候変動対応

ガバナンス強化

品質保証、労働安全

## 人材育成・組織強化

- マネジメント人材開発
- キャリアパス設計
- サクセッションプランの策定
- 従業員満足度の向上
- 多様な人材の活用推進  
(外国人・女性・シニア・障がい者)

## 気候変動対応

- 温室効果ガス排出量削減
- 産業廃棄物削減
- 異常気象への適応  
(BCP整備、災害対策設備投資)

## ガバナンス強化

- グループ会社管理強化
- リスクマネジメント体制再構築
- IT刷新、セキュリティ強化














## DX推進

- 情報基盤の構築
- 自動化、省人化
- 働き方改革
- データの蓄積と活用

## 品質保証、労働安全

- 製品の安全と品質の確保
- 労働災害撲滅
- 現場人材の強化

# 6.方針骨子 ③経営基盤の強化 (マテリアリティ)

項目	内容	フォーカスポイント	KPI		対応するSDGs
			期限	目標値	
(1)経済価値の提供	付加価値の高い商品の提供や生産性向上により売上拡大、利益創出に努めます。それによって生み出された利益を株主や従業員へ適切に配分するとともに成長事業への投資を行い持続的な発展を目指します。	・利益創出 ・成長事業領域の拡大 ・賃金確保、配当	2023年度	ROE：10%を目標 経常利益：240億円 売上高：2400億円 配当性向：50%の維持	アイカグループ 
(2)商品を通じた社会課題解決	当社は経営理念の中で「新しい価値を創造し社会に貢献する」ことを宣言しています。ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。	・商品を通じた温室効果ガスの削減 ・省施工、省人化型商品の開発・拡販 ・建築物やインフラの長寿命化	2023年度	AS商品の売上高：210億円以上	アイカ工業単体 
			2023年度	SDGs貢献商品の定義確立、目標設定	アイカグループ 
(3)人材育成・組織開発	人材を最も重要な経営資源と捉え、企業のサステナビリティを高めるための人材マネジメント基盤を整備します。リーダーの育成とキャリア形成の支援を行い、多様な人材が活躍できる職場を構築し、会社と従業員がともに成長することを目指します。	マネジメント人材開発 キャリアパス設計 サクセッションプランの策定 従業員満足度の向上 多様な人材の活用推進 (外国人・女性・シニア・障がい者)	2023年度	教育・研修費用額のグループ全社における把握、向上	アイカグループ 
			2023年度	1人当たり研修時間のグループ全社における把握、向上	アイカグループ 
			2023年度	部門別、階層別スキルリストの作成・運用	アイカグループ
			2023年度	従業員満足度調査のグループ全社での実施、活用	アイカグループ
(4)DX推進	デジタル技術の活用により、より生産性を高め、事業活動の変革を図ります。労働人口の減少を見据えた生産現場の自動化、データの蓄積と活用による業務効率改善などに取り組み、企業の競争力を高めます。	情報基盤の構築 自動化、省人化 働き方改革 データの蓄積と活用	2023年度	自動化・省人化に資する設備投資額、情報化投資額 3年累計8億円以上	アイカ工業単体 
(5)気候変動対応	気候変動のリスクと機会を的確に捉え、2050年カーボンニュートラルを視野に入れた長期戦略を立案します。抜本的な温室効果ガス削減策を検討するとともに、激甚化・頻発化する異常気象に備えてBCP対策を強化します。	温室効果ガス排出量削減 産業廃棄物削減 異常気象への適応 (BCP整備、災害対策設備投資)	2023年度	売上高原単位温室効果ガス排出量 10%削減 (2020年度比)	アイカグループ 
			2023年度	温室効果ガス排出量(Scope1+2総量)2050年実質排出ゼロを目指したシミュレーションの実施、施策立案。Scope3算定方法確立、削減に向けた施策立案	アイカグループ
			2023年度	売上高原単位産業廃棄物排出量 10%削減 (2020年度比)	アイカグループ 
			2023年度	ハイリスクエリアにおける売上高原単位水使用量 6%削減(2020年度比)	アイカグループ 
(6)ガバナンス強化	グループガバナンスの更なる強化に向け、グループ会社の管理・監督権限移譲に関するルールを拡充し、その実効性を高めます。また、リスクの正確な把握・評価・対策のプロセスを通じ、リスクマネジメントの深化を図るとともに、情報セキュリティ対策に注力します。	グループ会社管理強化 リスクマネジメント体制再構築 IT刷新、セキュリティ強化	2023年度	BCP強化(異常気象、天災対策) 全連結生産拠点での1回以上/年のBCP訓練実施、新規連結工場拠点のBCP策定	アイカグループ 
			2023年度	グループガバナンスルール拡充	アイカグループ 
			2023年度	セキュリティ強化に資する情報化投資額 3年累計3億円以上	アイカ工業単体 
(7)品質保証、労働安全	メーカーの使命である「製品の安全および品質」や「従業員の安全」を確保するために、現場教育やチェック体制を強化し、市場の要求や法令、規制、手順を遵守するといった、基本をおろそかにしない企業風土を醸成します。	製品の安全と品質の確保 労働災害撲滅 現場人材の強化	毎年度	顧客満足度調査に基づく品質改善	アイカグループ 
			毎年度	休業災害件数 前年以下	アイカグループ
			2023年度	部門別研修制度の確立と運用	アイカ工業単体

# 7.財務目標

	21/3期	→	24/3期
<b>効率性</b> ROE 10%を目処 資本を効率的に運用し利益を創出する	8.1%	→	10%を目処
<b>成長性</b> 海外+機能材料事業売上高※ 強みを活かし成長市場を獲得する	812億円	→	1,150億円
<b>課題解決</b> AS商品売上高※ 社会課題を解決し国内市場でもシェア拡大を志向する	155億円	→	210億円
<b>経常利益</b> 240億円	184億円	→	240億円
<b>売上</b> 2,400億円 社会に提供した価値の総量	1,746億円	→	2,400億円

※：連結消去前単純合算売上高

## 8.投資計画

### 3期累計投資額

設備投資

230億円



生産能力増強・生産体制最適化・自動化・DX対応  
気候変動対応・BCP対応

事業投資

170億円



新規市場・新規事業領域への参入、技術基盤の拡充

研究開発費

120億円



次世代基幹商品の開発、開発力の強化

人材投資



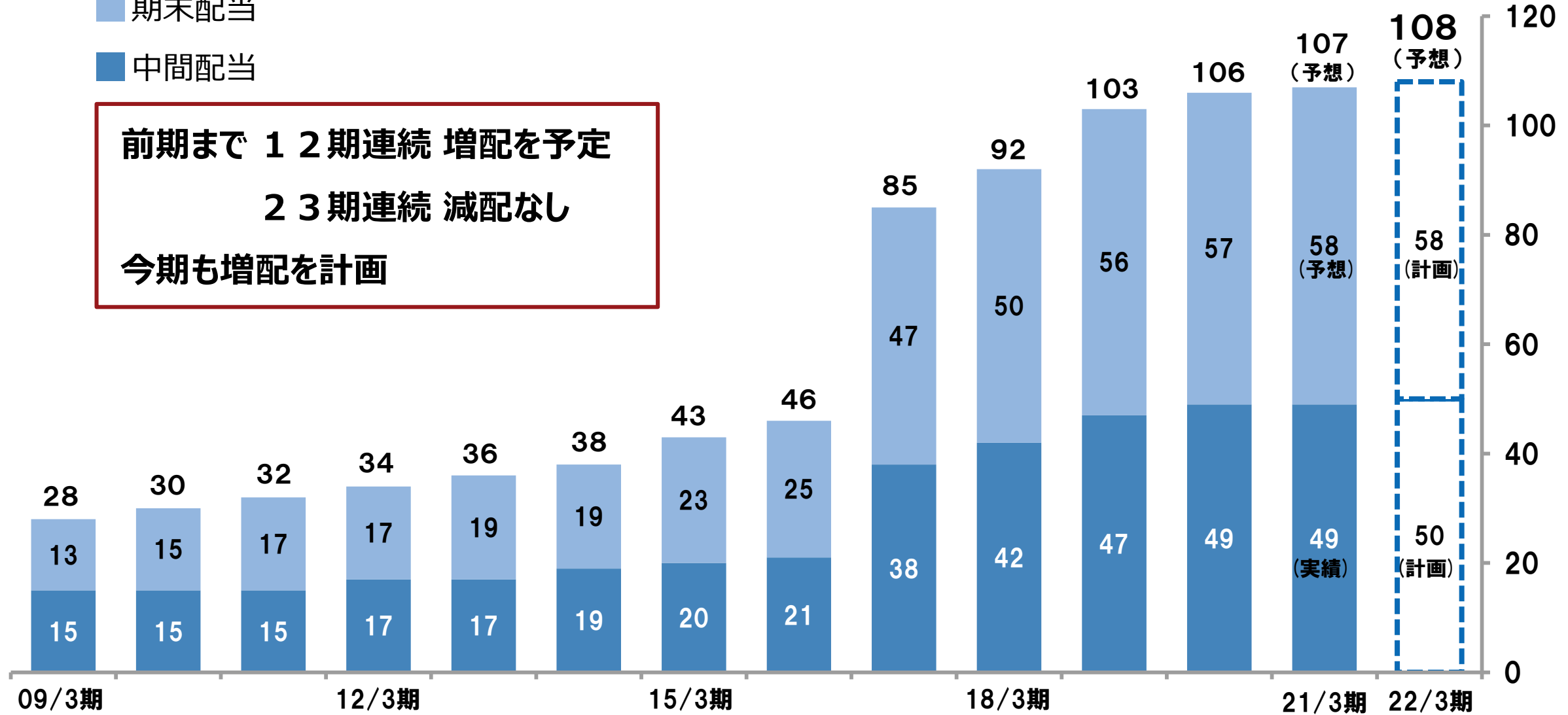
多様な人材の開発、個人のスキルアップとスキル管理

# 9. 配当方針

当社は、株主の皆さまへの利益還元と会社の持続的な成長を実現するため、各期の連結業績、配当性向および内部留保を総合的に勘案したうえで配当を行ってまいります。  
 新中期経営計画「Change & Grow 2400」においては、**連結配当性向50%を目処に安定的な株主還元を実施してまいります。**

■ 期末配当  
 ■ 中間配当

前期まで 1 2 期連続 増配を予定  
 2 3 期連続 減配なし  
 今期も増配を計画



※2021年3月期、2022年3月期の配当は、現時点の予想値です。

# Change & Grow 2400

アイカグループの全従業員が、常に「変革」と「成長」を志し、2400億円の売上高を目指すという意図から名付けられたスローガン。存在感のあるC(変革=Change)とG(成長=Grow)のマークが、昇竜のように向上し続ける様子を力強く表しています。C&C2000がややクラシックで伝統的な書体を用いていたのに対し、Change&Grow2400では軽快でモダンな書体を用いて、目標達成に向けて行動し進化することを表現しています。活動的な変化の"赤" 着実な成長の"青" 2色のグラデーションは、「必ず変革を実行する強い意志」と「成長を志す理性」の象徴です。

# Appendix 用語集

略語	意味
AS商品	AICA Solution商品の略。様々な社会課題を解決する商品。新中計よりSDGsとの紐付け開始。
DX	デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）の略。 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
GHG	温室効果ガス（Greenhouse Gas）の略。 二酸化炭素(CO <sub>2</sub> )、メタン(CH <sub>4</sub> )、一酸化二窒素(N <sub>2</sub> O)、フロン(炭素Cとフッ素Fの化合物)などが含まれる 京都議定書で排出削減の対象となっているのは以下の通り。 二酸化炭素（CO <sub>2</sub> ）、メタン（CH <sub>4</sub> ）、一酸化二窒素（N <sub>2</sub> O）、ハイドロフルオロカーボン類（HFCs）、パーフルオロカーボン類（PFCs）、六フッ化硫黄（SF <sub>6</sub> ）。2013年の第二約束期間から、三フッ化窒素（NF <sub>3</sub> ）も加わり計7種に。
LCA	ライフ・サイクル・アセスメント（Life Cycle Assessment）の略。エルシーエーと読む 製品やサービスのライフサイクル全体（資源採取・原料生産・生産・流通・消費・廃棄・リサイクル）における環境負荷を定量的に評価する手法
ZEH	ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（Net Zero Energy House）の略。ゼッチと読む 住まいの断熱性・省エネ性能を上げること、そして太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量（空調・給湯・照明・換気）の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅
ZEB	ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（Net Zero Energy Building）の略。ゼブと読む 快適な室内環境を実現しながら、省エネと創エネにより消費するエネルギーをゼロにすることを目指した建物



# Appendix 略語集

略語	意味
AAPグループ	アイカ・アジア・パシフィックグループの略。主に樹脂製品を取り扱う海外化成品事業の中核グループ。在シンガポールのアイカ・アジア・パシフィック・ホールディング社が、海外化成品事業の統括機能を担う。その子会社は、シンガポール・中国・インドネシア・タイ・ベトナム・マレーシア・ニュージーランドにてフェノール樹脂やユリア樹脂、メラミン樹脂、溶剤ゴム系接着剤、ホットメルト、UV樹脂、可塑剤、塗床材、フェノール含侵紙などの製造販売を行う。2012年よりアイカグループ入り。
AALHグループ	アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディンググループの略。海外建装建材事業の中核グループ。中国・インドネシア・タイ・ベトナム・インド等にて主にメラミン化粧板等を製造販売する。2018年よりグループとしてのマネジメントを開始。
AHT	アイカ・HPL・トレーディング社の略。HPLとはメラミン化粧板のこと。ベトナムにてメラミン化粧板とその周辺商品の販売を行う。2020年よりアイカグループ入り。
ALV	アイカ・ラミネーツ・ベトナム社の略。ベトナムにてメラミン化粧板の製造販売を行う。2019年工場稼働開始。
ATK	アイカテック建材の略。全国で無機系建築材料の製造販売を行う。茨城・愛知・兵庫に工場を有する。主な製造品目は、押出成型セメント板とけい酸カルシウム板。2015年よりアイカグループ入り。
EMCグループ	エバモア・ケミカル・インダストリー社を中心とした、海外機能材料事業の中核グループ。台湾・中国・ベトナム・タイにグループ会社をもち、ウレタン樹脂・架橋剤・ホットメルトなどの製造販売を行う。2018年よりアイカグループ入り。
ウィルソナート	ウィルソナート上海社、ウィルソナート・タイ社、ウィルソナート・アジア社、ウィルソナート・オーストラリア社のこと。中国、タイ、オーストラリアでメラミン化粧板等の製造販売を行う。2019年よりアイカグループ入り。
ソイス	ソイス・メンディニ・インダストリー社の略。中国にてメラミン化粧板等の販売を行う。2019年よりアイカグループ入り。



本資料に掲載されているアイカ工業株式会社の現在の計画、見通し、戦略、確信等のうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、リスクや不確実な要因を含んでおります。これらの情報は、現在入手可能な情報からアイカ工業株式会社の経営者の判断に基づいて作成されております。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、業績見通しとは大きく異なる結果となりうるため、業績見通しのみで全面的に依拠することは控えるようお願い致します。

また、本資料は、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断において行われますようお願い申し上げます。