



2023年4月28日

各 位

会社名 アイカ工業株式会社  
コード番号 4206 東証プライム・名証プレミア  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 海老原 健治  
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「Value Creation 3000 & 300」(2023～2026年度)について

当社は、2026年度(2027年3月期)を最終年度とする4ヵ年の新中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 策定の趣旨

当社グループは、創立90周年を迎える2026年度に目指すべき姿「アイカ10年ビジョン」を2017年4月に策定しました。化成品セグメントにおいては、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くことを目標に掲げました。また、建装建材セグメントにおいては、建材未開拓分野で事業領域を拡大し、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さらなる成長を目指しております。

2017年度から、その実現に向けて中期経営計画「C&C 2000」(2018年3月期～2021年3月期)をスタートさせ、国内事業におけるAS商品(社会課題解決商品)の成長、海外化成品事業の伸長、建装建材事業の海外基盤の獲得、非建設分野への取組み強化など、新たな市場・事業領域の拡大を行ってまいりました。

2021年度からは、次の3年間の中期経営計画「Change & Grow 2400」を掲げ、財務と非財務を融合した計画とし、成長事業の創出・拡大、利益基盤の強化、経営基盤の強化に取り組んでまいりました。その2年目(2023年3月期)の結果としては、海外での成長、国内での課題解決型商品の寄与により、売上を前倒しで達成し、経常利益も目標達成ペースで進捗することができました。一方で、資本効率性に関しては課題が残りました。

本年度は本来、中期経営計画「Change & Grow 2400」の3年目にあたりますが、目まぐるしく変化する外部環境に迅速に対応するため、一年前倒しで2026年度を最終年度とする新中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」(2024年3月期～2027年3月期)を策定し、ア

イカ 10 年ビジョンの総仕上げに取り組むことと致しました。収益性の改善、成長事業の創出・育成、および気候変動対応・人的資本をはじめとした経営基盤の構築に注力することで、持続的な成長とより一層の企業価値向上に努めてまいります。

## 2. 新中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」の概要

### ● 基本方針

財務	<p><b>I. 収益性の改善</b></p> <p>化成品国内・化成品海外・建装建材国内・建装建材海外の 4 つのマーケットで、それぞれの課題に対して、付加価値の向上と適正な投資配分を行い、利益率を改善します。市場特長と投下資本に応じた利益率水準を目指します。</p> <p><b>II. 成長事業の創出・育成</b></p> <p>化成品・建装建材それぞれのセグメントで、成長が見込めるマーケットや、当社の強みを発揮できるマーケットへ積極的に成長投資を行います。100 周年を見据えて、持続的な成長を牽引できる新たな収益の柱を創出・育成します。</p>
非財務	<p><b>III. 健全な経営基盤の構築</b></p> <p>1.経済価値の提供、2.商品を通じた社会課題解決、3.気候変動対応、4.人的資本経営の基盤構築、5.DX 推進、6.ガバナンス強化、7.品質保証・労働安全、の 7 つの重要課題(マテリアリティ)に対する改善に取り組み、サステナブルな企業体を目指します。特に、新中期経営計画においては、気候変動対応と人的資本経営の基盤構築に注力します。</p> <p><b>気候変動対応</b></p> <p>気候変動問題への対応は企業の存続を左右する重要課題であると捉え、その取り組みを優先した事業活動へ転換します。2050 年カーボンニュートラルを宣言し、2030 年までに 2022 年比 30%GHG 削減を目指します。</p> <p><b>人的資本経営の基盤構築</b></p> <p>持続的な成長を支える根幹は人的資本にあると認識し、当社ならではのビジネス課題へ対応できる人材の育成・採用に取り組みます。エンゲージメントの高い多様な人材で構成されたイノベーションを生み出す組織基盤を構築します。</p>

● 経営指標

財務	売上高		3,000 億円
	経常利益		300 億円
	AS 商品売上高		280 億円
	海外売上高比率		50%以上
	ROE		10%目処
	ROIC		8%目処
非財務	気候変動対応	GHG 排出量削減 ※1	14%
		環境投資額 ※2	20 億円
	人的資本経営の基盤構築	人的資本投資額 ※3	40 億円
		エンゲージメントスコア ※4	4.0 Point 以上

※1：Scope1+2、2022 年比      ※2：4 年累計      ※3：アイカ工業単体、4 年累計

※4：満点 5 Point

● 重点方策

I. 収益性の改善

国内化成品と海外事業は、下記の方策により、収益性の改善に注力いたします。国内建装建材は、現在のポジションを維持しつつ他社との差別化を図り、規模を拡大します。

セグメント	方策
国内化成品	<b>樹脂別の採算管理を徹底し、選択と集中で構造改革</b> 社会課題を解決しうる付加価値のある接着剤や建設樹脂、および非建設分野向け商品に経営資源を集中
海外化成品	<b>製造能力を増強し、アジア地域の需要を確実に獲得</b> 中国・ベトナム・タイ・マレーシア等で製造能力を拡大して、地産地消で顧客ニーズに対応した付加価値の高い商品を投入
国内建装建材	<b>社会課題の解決で、付加価値の向上を追求</b> 社会課題を抱える顧客のニーズを捉え、既存商品に付加価値を付与した機能商品展開や工法提案などで差別化し、高収益なビジネスモデルを拡大
海外建装建材	<b>グループ会社へのジャパンテクノロジーの移植</b> 日本・中国・タイ・インドネシア・ベトナム・インドの生産拠点を最適化し、ハイエンド市場での差別化戦略を遂行

## II. 成長事業の創出・育成

社会課題の解決、未開拓市場への進出・育成に注力し、国内外、化成品・建装建材ともに、バランスよく成長事業を創出し、持続的に成長基盤を構築します。

セグメント	方策
化成品	木工家具、建設・施工分野で培った接着・接合技術を応用し、自動車・日用品・電子材料など非建設分野で成長しつつ、グループ会社間のシナジーを創出し、海外で飛躍的成長を狙います。
建装建材	引き続き市場ニーズに即してポートフォリオを入れ替えながら成長。国内は、壁・床・天井・加工品に注力。海外は、ジャパンテクノロジーの海外展開を推進し、国内外でバランスよく成長。

## III. 健全な経営基盤の構築

前中期経営計画の7つのマテリアリティを引継ぎ、特に、気候変動問題対応、人的資本経営の基盤構築に注力いたします。

### III-i. 気候変動対応

#### 【商品を通じた気候変動対応】

当社の樹脂合成技術・素材活用技術を元に、気候変動対応に資する商品を開発・拡販します。激変する世界においても、持続可能な成長を実現する企業グループへ変革いたします。

<b>バイオマス</b> カーボンニュートラルなバイオマス素材の積極活用により、商品を低炭素化	<b>LCA</b> 製品の定量的な環境情報を提供し、気候変動対策に貢献
<b>省廃棄物</b> リサイクルや改修工法の提案により廃棄物を削減し、循環型社会の形成に貢献	<b>省施工</b> 施工方法の容易化、工期短縮により、施工時のCO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献し、現場の職人不足問題へも寄与

#### 【GHG 排出量削減】

2050年カーボンニュートラルに向けて、省エネ活動の推進、エネルギーの創出、再生可能エネルギーの購入、製造方法の抜本的な見直しなどの取り組みに社内カーボンプライシング制度を活用することにより、GHG 排出量の削減に努めます。

アイカグループ GHG 排出量削減計画 (Scope 1&2) ※1	
2026年度	14%削減
2030年度	30%削減
2050年度	カーボンニュートラル

※1：2022年度比

### III・ii. 人的資本投資

当社は人材を最も重要な経営資源と捉えており、企業価値を最大化するためには人的資本への投資が必要不可欠です。持続的成長を達成する為のビジネス課題に沿って人材育成・環境整備を行います。

主な KPI	
人的資本投資額 ※1 ※2	40 億円
エンゲージメントスコア ※3	4.0 Point 以上
労働生産性 ※1, ※4	22.8 百万円以上/人
海外赴任経験者数 ※1	100 人以上
新卒総合職女性採用比率 ※1	30%以上
育休取得率 ※1	男性 70%以上、女性 100%

※1：アイカ工業単体      ※2：4年累計      ※3：アイカグループ全体

※4：労働生産性 = 付加価値 ÷ 従業員数

#### ● 資本政策

財務健全性の維持、資本効率の向上、株主還元の重視、この3つのバランスを取りつつ、グループ資本配分を最適化し、企業価値の向上を目指します。

資本コストを上回る ROE・ROIC を創出して株主価値向上のためのエクイティ・スプレッドを獲得するとともに、株主還元と投資計画を支える稼ぐ力（営業キャッシュフロー）の向上に努めます。

重点施策	指標	方針
財務健全性の維持	現金同等物	手元流動性を月商の 2～3 ヶ月程度確保し、リスク耐性を強化
	自己資本比率	適格な格付けと 50%以上の自己資本比率を維持
資本効率の向上	ROE ROIC	ROE > ROIC > WACC の構造 ・ ROE 目標 10%程度 ・ ROIC 目標 8%程度
	フリーキャッシュフロー	積極的な成長投資と株主還元の向上を支えるフリーキャッシュフローの確保
	投資規律	資本コストを上回るリターンが得られる投資案件に集中投資
	ポートフォリオマネジメント	事業別、会社別の ROIC を用いて、ポートフォリオの最適化を推進
株主還元の重視	配当	過去 25 期連続減配をしていない安定配当の継続性を重視し、減配をしない累進配当を継続することを基本方針とする
	自己株買い	機動的に自己株取得を検討

投資計画 ※1, ※2	
設備投資	400 億円
事業投資	200 億円
研究開発投資	175 億円
環境投資	20 億円
人的資本投資	40 億円

※1：設備投資・研究開発投資と、環境投資・人的資本投資は、一部重複してカウント

※2：4年累計

- 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上で配当を行ってまいります。新中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」においては、減配をしない累進配当を継続することを基本方針といたします。その上で、機動的な自己株買いも検討してまいります。

詳しくは、別紙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

## 中期経営計画

# Value Creation 3000 & 300

アイカ工業株式会社

2023年4月28日

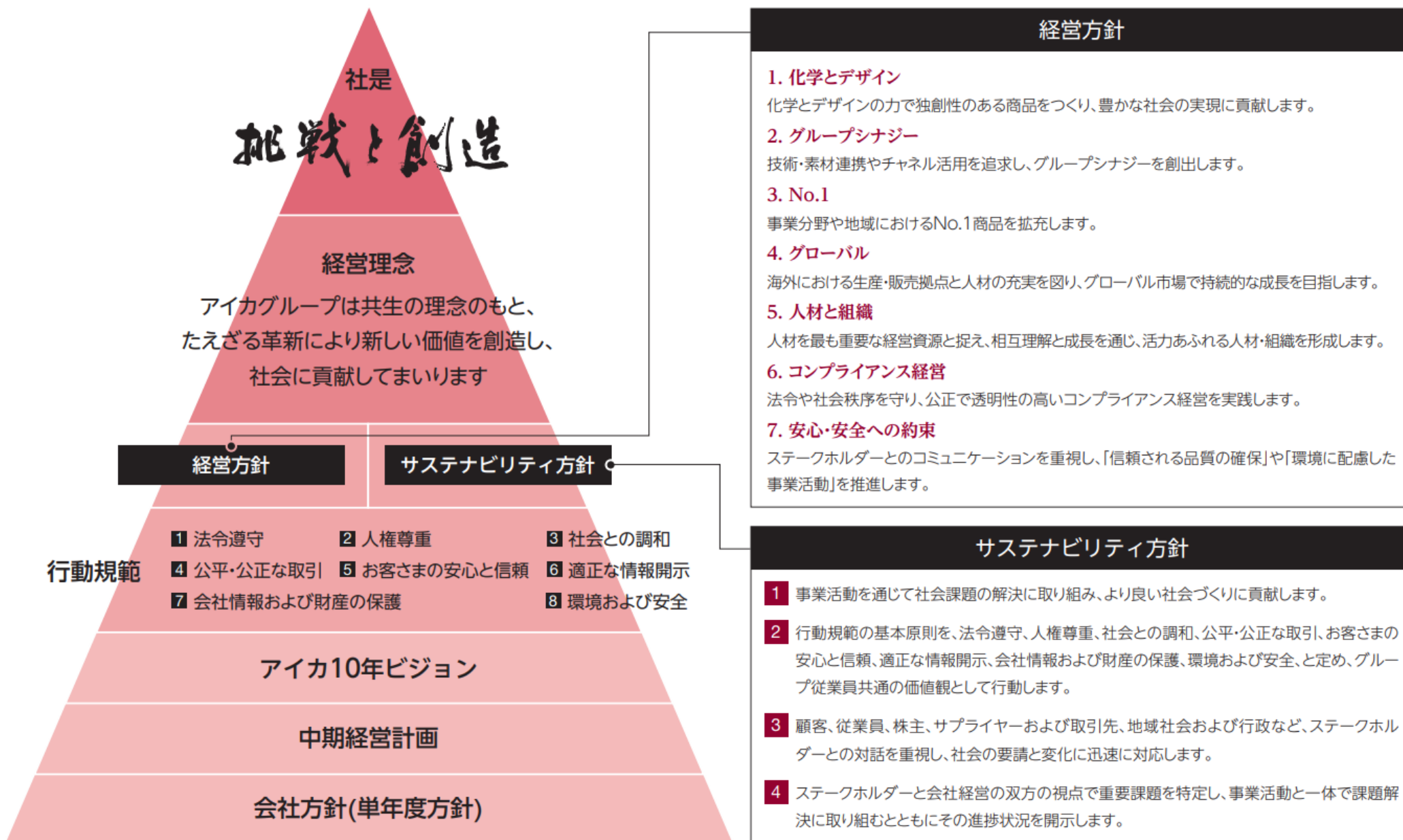
## アイカ工業の目指す姿

1. 理念・戦略	P3
2. アイカの価値創造	P4
3. ありたい姿	P5
4. 連結業績の推移	P6
5. 90周年にむけて	P7

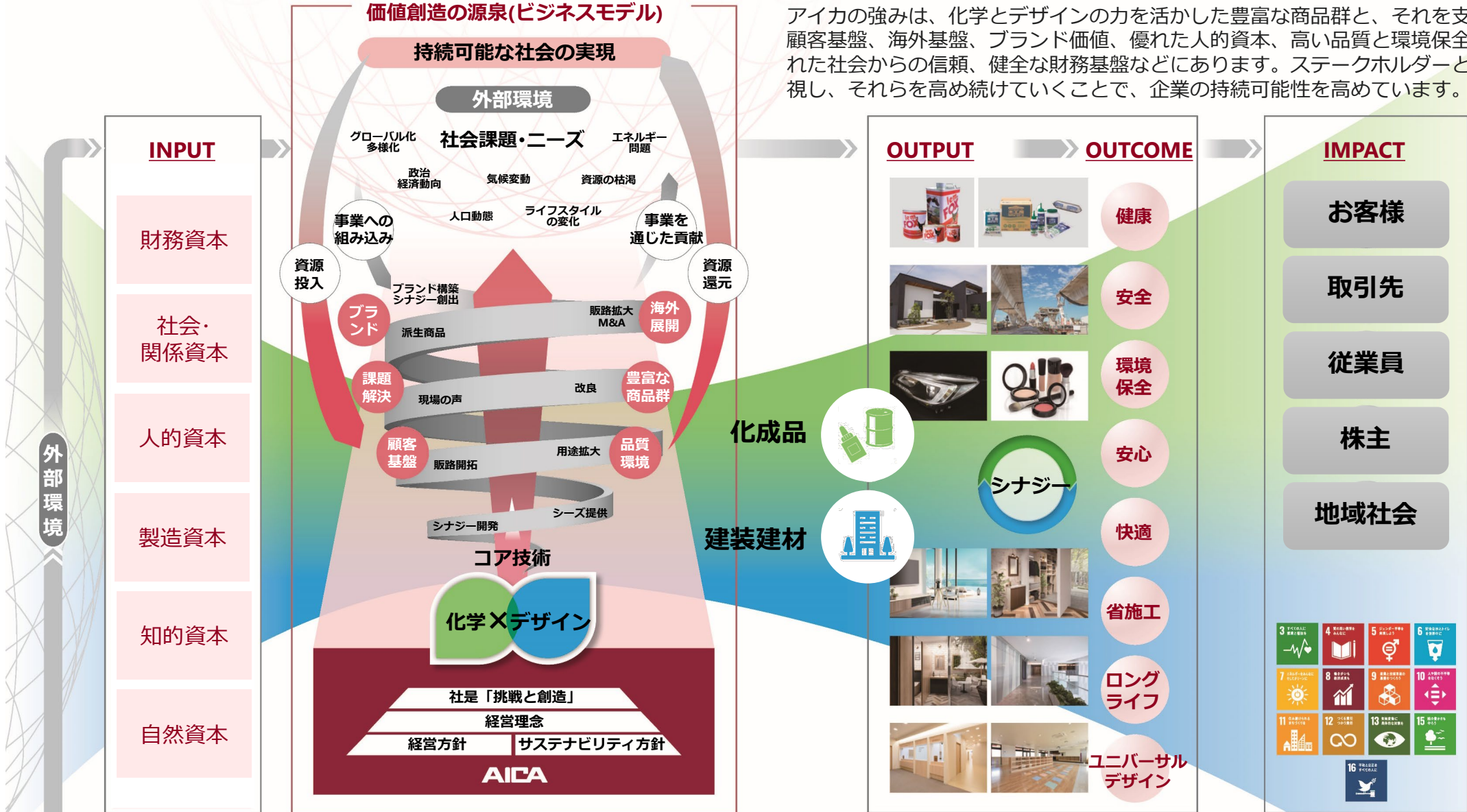
## 中期経営計画「Value Creation 3000&amp;300」

6. 新中期経営計画の立ち位置	P9
7. 第2次中期経営計画の振り返り（①経営指標 ②セグメント別実績 ③投資実績 ④マテリアリティ）	P10
8. 第2次中期経営計画の成果	P14
9. 新中期経営計画における課題認識	P15
10. 新中期経営計画 Value Creation 3000 & 300 基本方針	P16
11. 新中期経営計画 Value Creation 3000 & 300 経営指標	P17
12. 新中期経営計画 Value Creation 3000 & 300 セグメント別目標	P18
13. 新中期経営計画 重点方策（①収益性の改善 ②成長事業の創出・育成 ③健全な経営基盤の構築）	P19
14. 新中期経営計画 気候変動対応方針（①商品を通じた気候変動対応 ②GHG排出量削減目標）	P22
15. 新中期経営計画 人的資本投資方針	P24
16. 新中期経営計画 資本政策①②	P25
17. 新中期経営計画 配当方針	P27





アイカの強みは、化学とデザインの力を活かした豊富な商品群と、それを支える強固な顧客基盤、海外基盤、ブランド価値、優れた人的資本、高い品質と環境保全に裏打ちされた社会からの信頼、健全な財務基盤などにあります。ステークホルダーとの対話を重視し、それらを高め続けていくことで、企業の持続可能性を高めています。



化学とデザインの融合で社会課題を解決することで、社会に新たな価値を提供し、持続的な企業価値の向上を目指します。

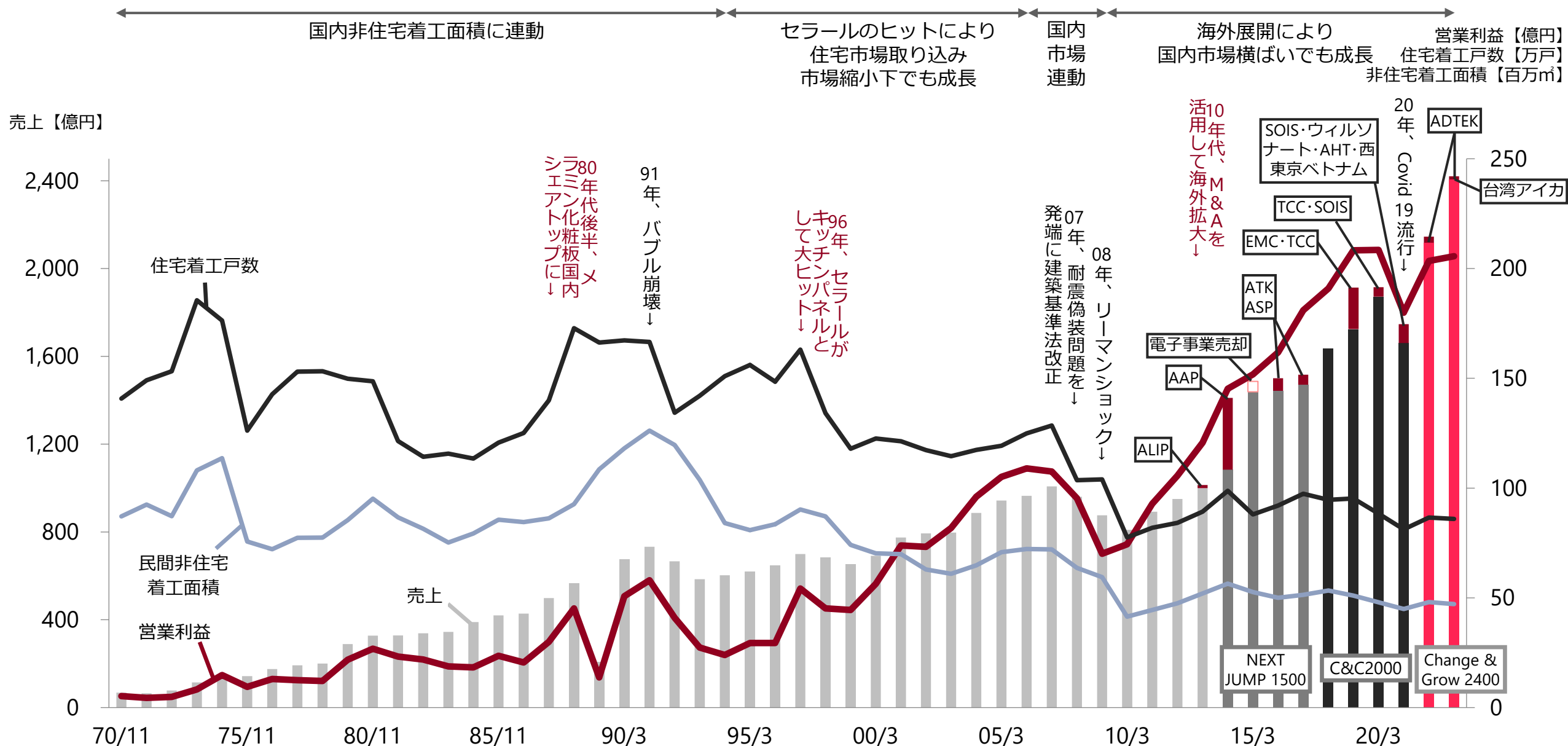


## 化成品

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の高付加価値化を進めつつ、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

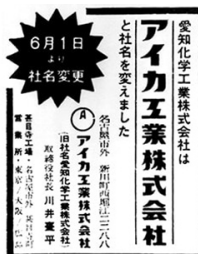
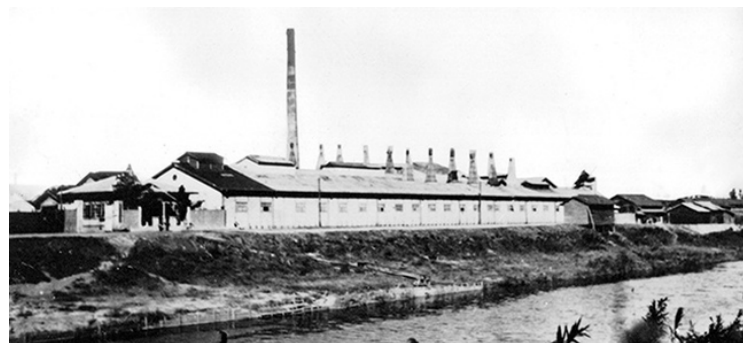
木工家具市場並びに、壁・床・天井・加工品への事業領域拡大で空間全体への提案力を高めつつ、ジャパンテクノロジーの海外展開を推進し、国内外で成長していきます。



2026年10月、当社は創立90周年を迎えます。

「挑戦と創造」の社是のもと、  
 “化学”と“デザイン”の力で  
 新たな付加価値を生み出し続けることで  
 化学メーカーとしてユニークなポジション  
 を確立してきたアイカグループ。  
 新中期経営計画の最終年度には、  
 創立90周年を迎えます。

**更なるValue Creation（付加価値の創造）  
 に挑戦し、持続的な発展を目指します。**



# 中期経営計画

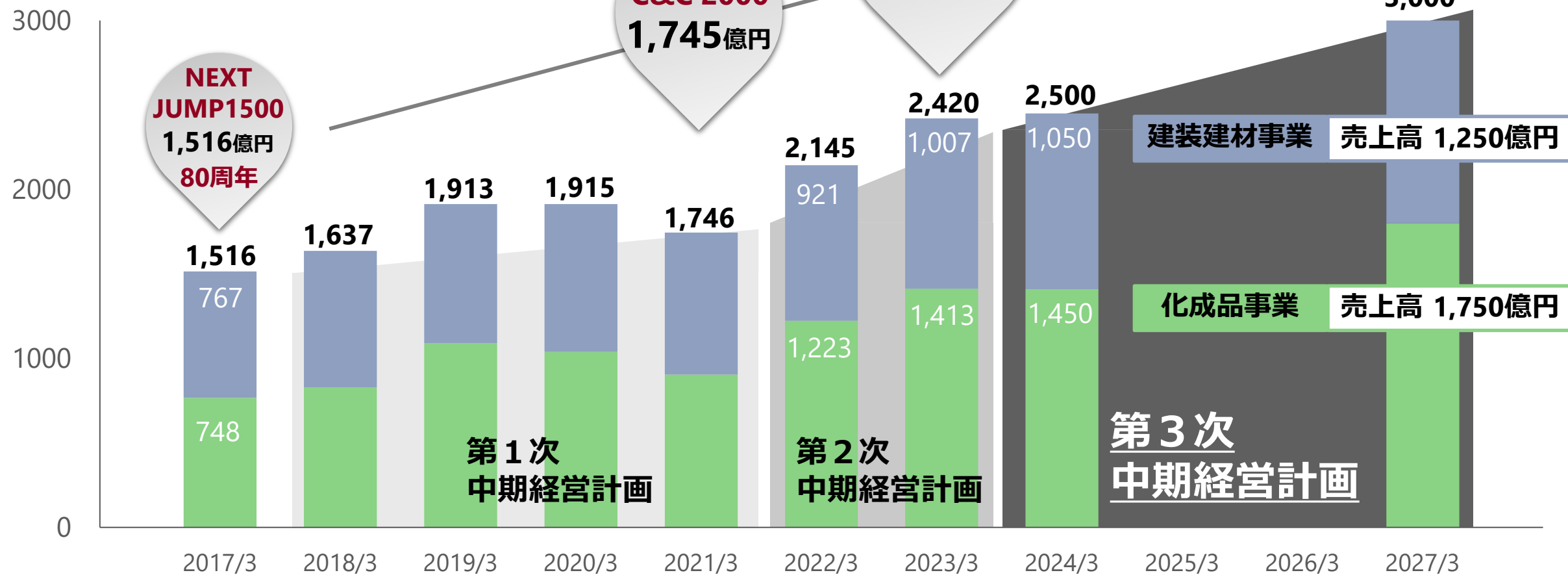


## VALUE CREATION 3000 & 300

2024年3月期～2027年3月期

1年前倒しで売上2400億円を達成したことをうけ、新しい中期経営計画へ移行します。

連結売上高  
[億円]



海外での成長、国内での課題解決型商品の寄与により、売上規模は1年前倒して達成。  
 原材料価格高騰により利益率低下。減損の影響も大きく、効率性は低下。

キーワード	指標	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 当初目標	進捗度
効率性	ROE	8.1%	9.4%	<b>6.9%</b>	10%を目処	目標未達ペース
成長性	海外+機能材料売上高※	812億円	1,147億円	<b>1,352億円</b>	1,150億円	1年前倒し達成
課題解決	AS商品売上高※	155億円	169億円	<b>193億円</b>	210億円	計画通り進捗
付加価値	経常利益	184億円	218億円	<b>220億円</b>	240億円	計画通り進捗
規模	売上高	1,746億円	2,145億円	<b>2,420億円</b>	2,400億円	1年前倒し達成

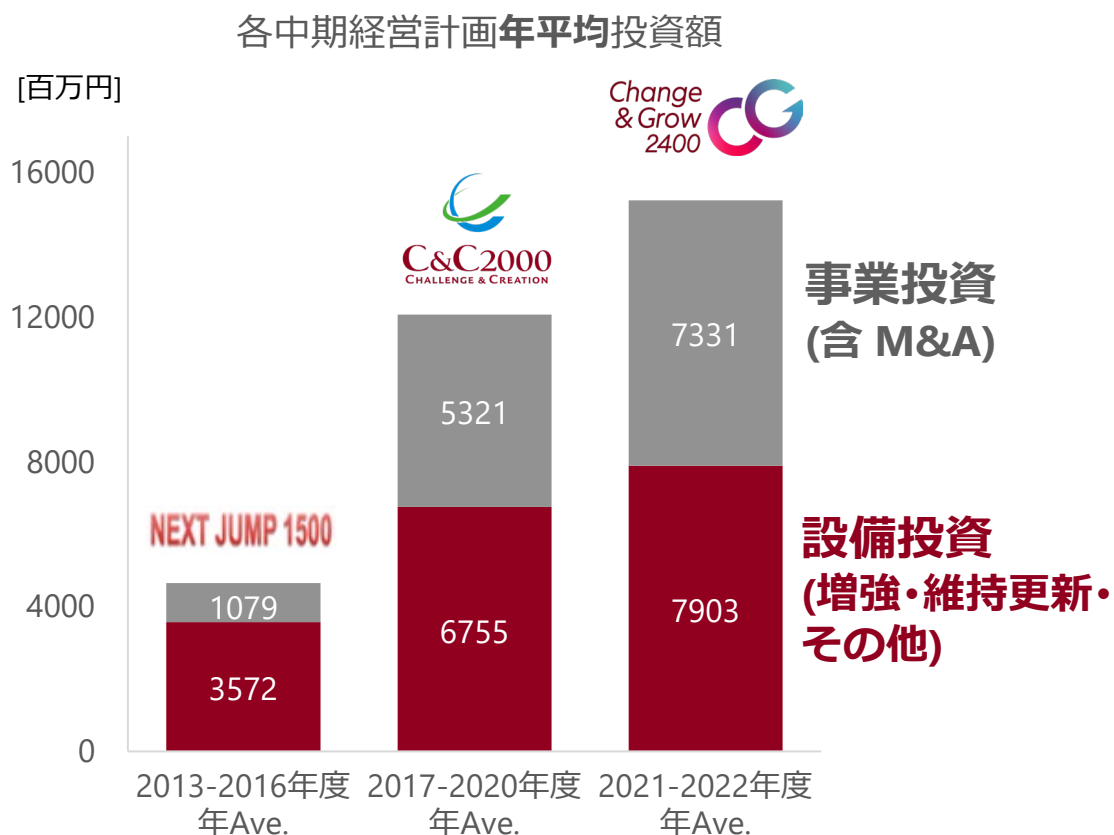


化成品セグメントは海外を中心に成長するも、為替・原材料の影響もあり利益率は低下。  
 建装建材セグメントは国内・海外共に成長するも24/3期当初計画に対しては道半ば。

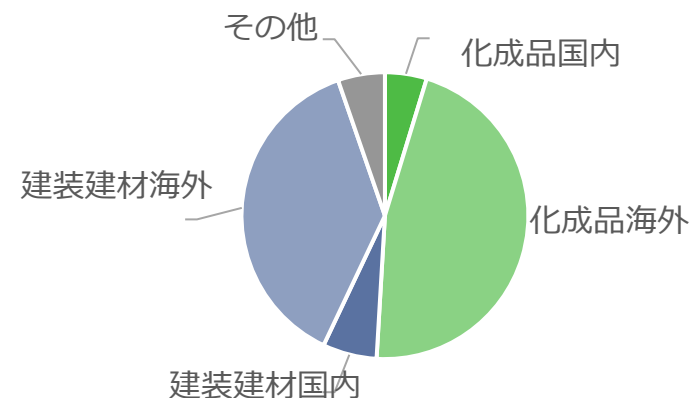
		2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績	CAGR 21/3-23/3	2024/3期 当初計画 (参考)
[百万円]						
化成品	売上高	90,446	122,323	141,312	25.0%	125,000
	営業利益	7,109	7,376	7,505	2.7%	—
	営業利益率	7.9%	6.0%	5.3%	—	—
	EBITDA	10,247	10,759	10,957	3.4%	—
	EBITDA率	11.3%	8.8%	7.8%	—	—
建装 建材	売上高	84,182	92,191	100,743	9.4%	115,000
	営業利益	13,751	16,379	16,879	10.8%	—
	営業利益率	16.3%	17.8%	16.8%	—	—
	EBITDA	16,129	18,945	19,699	10.5%	—
	EBITDA率	19.2%	20.6%	19.6%	—	—

国内で稼いだキャッシュを成長市場と位置付ける海外に積極投資。  
設備投資・事業投資ともにバランスよく着実に投資を実行。

## 投資の状況



## 2021-2022年度投資状況



第2次中期経営計画  
Change & Grow 2400  
(2021-2022年度)  
セグメント別投資内訳

## M&amp;A

- AAPH社※1、アイカアドテック社株式取得 30億円
- EMC社※2、コベストロレジン社（台湾）の大園工場およびそれに付随する事業の譲受け 14.7億円

## 設備投資

- アイカインテリア社人造石ライン増強 1.6億円
- AAPH社※1、アイカ福建社新工場建設 13.5億円
- AAPH社※1、アイカ広東社移転 36.9億円

## 情報化投資

- アイカ工業、基幹システム導入・更新 5億円
- アイカ工業、その他システム更新 8.2億円

## 7つの重要課題を特定し管理。グループ全体で、健全性を高める基盤を構築。

財務	(1)経済価値の提供	詳細はP10-11参照。売上高・成長市場の開拓は1年前倒し達成。経常利益・社会課題解決商品の拡販は計画通り進捗も、原材料価格高騰や子会社減損の影響を受け効率性は低下。配当は計画を上回る配当性向にて実施。
	(2)商品を通じた社会課題解決	2022年度AS商品売上高：193億円、計画通り進捗。グループ会社のSDGs貢献商品の定義確立、目標値設定完了。
非財務	(3)人材育成・組織開発	1人当たりの教育・研修費用額および研修時間、従業員満足度のグループ全体での把握体制構築。海外グループ会社におけるサクセッションプラン更新、単体での部門別・階層別スキルリスト作成。それらを活かした教育研修制度の再構築へ、基盤を構築。
	(4)DX推進	自動化省人化に資する情報化投資および設備投資金額：2年累計3.9億円 アイカ工業単体の1人あたり労働生産性は8.7%上昇(2020年度比2022年度実績)。
	(5)気候変動対応	売上高原単位温室効果ガス排出量2020年度比10%削減目標に対し22%削減と達成見込みも、総量においては微増の見込み。売上高原単位産業廃棄物排出量は2020年度比10%削減目標に対し9%削減と目標未達見込み。※集計作業中につきすべて概算見通し。
	(6)ガバナンス強化	毎年度全生産拠点でのBCP訓練実施。アイカコンプライアンスケースブック発行。海外内部通報制度再構築完了。セキュリティ強化に資する情報化投資額：2年累計8.2億円
	(7)品質保証・労働安全	顧客満足度調査に基づく品質改善、部門別品質教育計画を立案し実行。 休業災害件数増加(2020年度19件→2022年度20件)

セグメント	地域	成果	キーワード
化成品	国内	DIC株式会社のフェノール樹脂事業の一部譲り受け	新市場進出
		自動車外装の塗装代替として、3次元加飾ハードコートフィルム開発	新市場進出 気候変動対応
		接着剤・建設樹脂・フェノール樹脂・有機微粒子などでバイオマスグレード商品やリサイクル商品、社会課題解決型の商品の拡充	気候変動対応
	海外	AAPH社※1による、アドテック社（マレーシア）の株式取得、子会社化	製造能力増強 販路拡大
		EMC社※2による、コベストロレジン社（台湾）の大園工場およびそれに付随する事業の譲り受け	製造能力増強 新市場進出
		AAPH社※1による、中国3大プロジェクト(南京・広東・福建)の発動	製造能力増強
建装建材	国内	植物由来のフェノール樹脂を使用したメラミン化粧板の開発	気候変動対応
		天井市場向け新商品を開発・上市	新市場進出
		フィオレストーン加工品、製造能力増強投資	製造能力増強
	海外	アイカ・ラミネーツ・ベトナム社のメラミン化粧板第2ライン着工	製造能力増強
		台湾愛克工業股份有限公司（台湾）の株式を取得し子会社化	販売強化
		アイカ・ラミネーツ・インドゥア社のメラミン化粧板第4号プレス完成	製造能力増強

## 内部資本

## 外部資本

## 知的資本

- 次世代の中核大型商品の上市
- 化粧板に次ぐブランド価値の創出
- ナレッジの蓄積
- 品質・安全

## 製造資本

- 工場の老朽化
- 自動化の遅延
- 生産体制の最適化
- DX対応

## 人的資本

- リーダー人材・グローバル人材・プロフェッショナル人材の採用・育成
- エンゲージメントの向上
- D&Iの推進

## 財務資本

- 資本効率の悪化
- 投資の減損リスク
- 為替変動リスク

## 社会・関係資本

- 国内木工家具市場の縮小
- 原材料/エネルギー/物流費等の上昇
- 環境規制/税制の拡大変化
- 職人不足の深刻化
- 国内新築住宅着工の減少(80万戸台)

## 自然資本

- 低炭素型社会への移行
- 自然災害のリスク拡大
- バイオマス商品、低炭素型商品への移行

人的資本・自然資本に関する課題について、  
特に喫緊に注力すべきであると認識

## 財務

## 1. 収益性の改善



化成品国内・化成品海外・建装建材国内・建装建材海外の4つのマーケットで、それぞれの課題に対して、付加価値の向上とメリハリの効いた投資配分を行い利益率を改善します。市場特長と投下資本に応じた利益率水準を目指します。

## 2. 成長事業の創出・育成



化成品・建装建材それぞれのセグメントで、成長が見込めるマーケットや、当社の強みを発揮できるマーケットへ積極的に成長投資を行います。100周年を見据えて、持続的成長を牽引できる新たな収益の柱を創出・育成します。

## 非財務

## 3. 健全な経営基盤の構築



1.経済価値の提供、2.商品を通じた社会課題解決、3.気候変動対応、4.人的資本経営の基盤構築、5.DX推進、6.ガバナンス強化、7.品質保証・労働安全、の7つの重要課題(マテリアリティ)に対する改善に取り組み、サステナブルな企業体を目指します。特に、本中期経営計画においては、人的資本経営の基盤構築と気候変動対応に注力します。

## 気候変動対応



気候変動問題への対応は企業の存続を左右する重要課題であると捉え、その取り組みを優先した事業活動へ転換します。2050年カーボンニュートラルを宣言し、2030年までに2022年比30%GHG\*削減を目指します。

## 人的資本経営の基盤構築



持続的成長を支える根幹は人的資本にあると認識し、当社ならではのビジネス課題へ対応できる人材の育成・採用に取り組みます。エンゲージメントの高い多様な人材で構成されたイノベーションを生み出す組織基盤を構築します。

収益性の改善

成長事業の創出・育成

気候変動対応

人的資本経営の基盤構築

## 財務目標

売上高

3,000億円

経常利益

300億円

AS商品売上高※1

280億円

海外売上高比率

50%以上

ROE

10%を目処

ROIC

8%を目処

## 非財務目標

気候変動対応

GHG※2排出量削減(Scope1+2) 2022年度比 ▲14%

環境投資額

4年累計20億円

人的資本経営の基盤構築

人的資本投資額※1

4年累計40億円

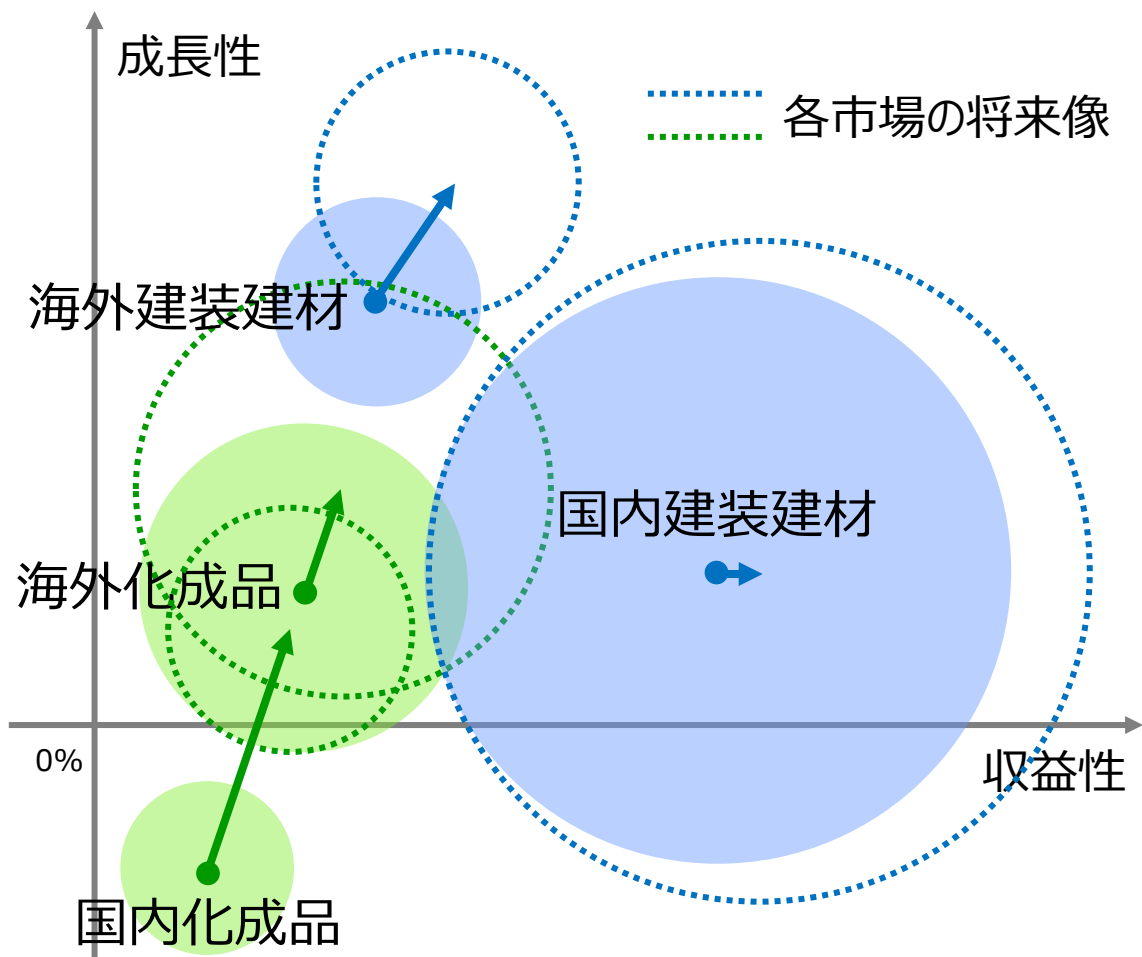
エンゲージメントスコア

4.0Point以上  
(満点5Point・2022年3.9Point)

		2023/3期 実績	2024/3期 計画	対前年	2027/3期 計画	CAGR 23/3-27/3
[百万円]						
化成品	売上高	141,312	145,000	102.6%	175,000	5.5%
	営業利益	7,505	7,600	101.3%	12,000	12.5%
	営業利益率	5.3%	5.2%		6.9%	
	EBITDA	10,957	11,700	106.8%	17,300	12.1%
	EBITDA率	7.8%	8.0%		9.9%	
建装 建材	売上高	100,743	105,000	104.2%	125,000	5.5%
	営業利益	16,879	17,900	106.0%	22,500	7.5%
	営業利益率	16.8%	17.1%		18.0%	
	EBITDA	19,699	20,500	104.1%	26,400	7.6%
	EBITDA率	19.6%	19.5%		21.1%	



国内化成品と海外事業は収益性の改善に注力。  
国内建装建材は今のポジションを維持しつつ規模を拡大します。



セグメント	方針
国内化成品	<b>樹脂別の採算管理を徹底し、選択と集中で構造改革</b> 社会課題を解決しうる付加価値のある接着剤や建設樹脂、および非建設分野向け商品に経営資源を集中
海外化成品	<b>製造能力を増強し、アジア地域の需要を確実に獲得</b> 中国・ベトナム・タイ・マレーシア等で製造能力を拡大して、地産地消で顧客ニーズに対応した付加価値の高い商品を投入
国内建装建材	<b>社会課題の解決で、付加価値の向上を追求</b> 社会課題を抱える顧客のニーズを捉え、既存商品に付加価値を付与した機能商品展開や工法提案などで差別化し、高収益なビジネスモデルを拡大
海外建装建材	<b>グループ会社へのジャパンテクノロジーの移植</b> 日本・中国・タイ・インドネシア・ベトナム・インドの生産拠点を最適化し、ハイエンド市場での差別化戦略を遂行

社会課題の解決、未開拓市場への進出・育成に注力し、国内外、化成品/建装建材ともに、バランスよく成長事業を創出し、持続的成長基盤を構築します。

化成品

木工家具、建設・施工分野で培った接着・接合技術を応用し、自動車・日用品・電子材料など非建設分野で成長しつつ、グループ会社間のシナジーを創出し、海外で飛躍的成長を狙います。



※連結消去前単純合算売上高

建装建材

引き続き市場ニーズに即してポートフォリオを入れ替えながら成長。国内は、壁・床・天井・加工品に注力。海外は、ジャパンテクノロジーの海外展開を推進し、国内外でバランスよく成長。

		2012年度	2022年度	2026年度
主に家具・什器・壁	メラミン化粧板	過去10年間で、2.5倍 130億円 → 322億円		新規市場「床」へ用途拡大 海外市場で300億円を目指す
	化粧ボード	過去10年間で、0.8倍 151億円 → 125億円		化粧合板市場は縮小傾向 塩ビフィルム市場を深耕
主に壁市場	セラール	過去10年間で、1.4倍 158億円 → 217億円		非住宅・リニューアル深耕 新規に天井市場開拓 海外へ技術移管し本格展開
	不燃建材	過去10年間で、7.4倍 11億円 → 78億円		引き続き、安全性を求める 非住宅物件ニーズを獲得 天井市場を新規開拓
化粧板の加工品	カウンター・ポストフォーム	過去10年間で、1.9倍 113億円 → 213億円		現場での加工手間の削減 ニーズを捉え伸長
	建具・インテリア建材	過去10年間で、0.8倍 64億円 → 52億円		どちらも化粧板の加工品で、 商流も近いことから、 今後「建材」として一体運用

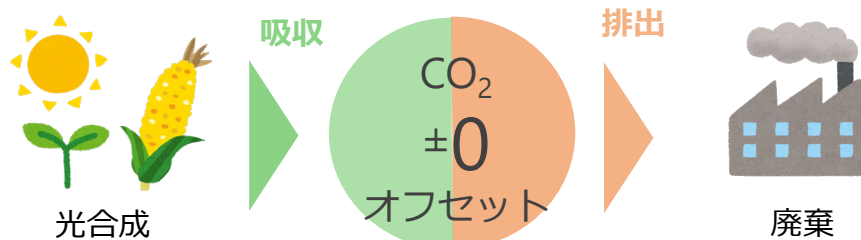
前中経の7つの重要課題を引継ぎ、特に、気候変動問題対応、人的資本経営の基盤構築に注力。

財務	(1)経済価値の提供	売上高3000億円※2、経常利益300億円※2、海外売上比率50%以上※2、ROE10%※2、ROIC8%※2、減配をしない累進配当を継続
	(2)商品を通じた社会課題解決	AS商品売上目標：280億円※1。 ライフサイクル全体での産業廃棄物低減に資する技術開発、貢献量の見える化。
非財務	(3)気候変動対応	2050年カーボンニュートラルの達成に向け、温室効果ガス排出量を総量で2026年度までに2022年度比14%削減※2。スコープ3排出量削減目標の設定、削減策立案。主力商品のカーボンフットプリント(CFP)開示。CFP低減商品を開発。
	(4)人的資本経営の基盤構築	人的資本に4年累計40億円以上※1を投資し、事業成長を牽引する人材を育成し、イノベーションを生み出す組織・多様な人材を獲得、生産性を向上させる労働環境を構築する。目標値の詳細についてはP24参照。
	(5)DX対応	自動化・省人化に資する設備投資額、情報化投資額 4年累計10億円以上※1
	(6)ガバナンス強化	全生産拠点でBCP訓練を1回以上/年実施※2。グループガバナンスに係る方針・規程・制度等の管理および監査強化。サプライヤー向けサステナビリティ調査の定期的実施と課題への対応。情報セキュリティ対応の深化とグループ全社への拡大
	(7)品質保証・労働安全	各拠点にて設定した品質不良低減目標達成。 重大な労災：0件※2 休業災害件数：2022年度比半減（10件以下※2）

アイカの樹脂合成技術・素材活用技術を元に、気候変動対応に資する商品を開発・拡販。  
激変する世界においても、持続可能な成長を実現する企業グループへ変革。

### バイオマス

カーボンニュートラル素材を活用



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

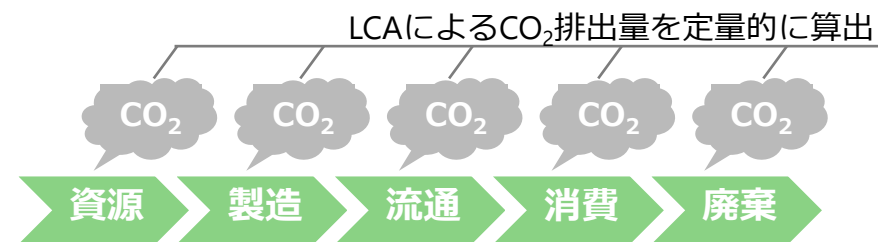


バイオマス素材の積極活用で商品を低炭素化

メラミン化粧板、化粧ボード、塗り床、接着剤、電子材料

### LCA

定量的環境情報の提供



7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



12 つくる責任 つかう責任



製品の環境情報を提供し、気候変動対策に貢献

メラミン化粧板 メラミン不燃化粧板

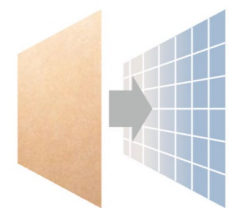
13 気候変動に具体的な対策を



### 省廃棄物

リサイクルや改修工法を提案

ONタイル工法



既存下地を活かして  
下地解体作業を削減

廃材削減 騒音削減 工期短縮

12 つくる責任 つかう責任



廃棄物を削減し、循環型社会の形成に貢献

メラミン不燃化粧板(改修工法)、多機能けい酸カルシウム板

### 省施工

施工方法の容易化、工期短縮



コンクリート片はく落防止樹脂

- ・従来数日かかっていた工法を工程簡素化で**最短一日**に短縮
- ・コンクリートの補強で安全性向上へも寄与

8 働きがいも経済成長も

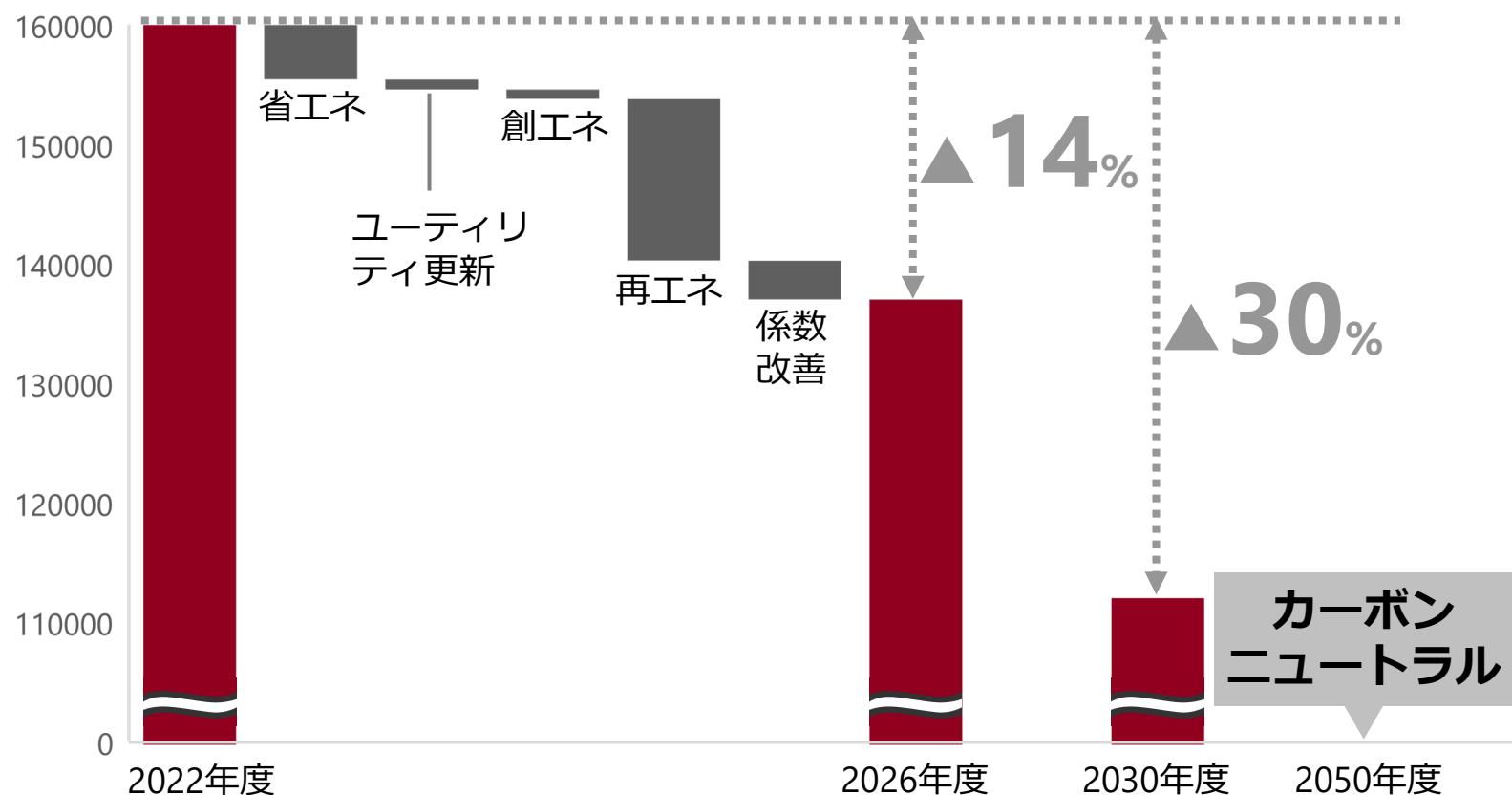


施工時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献し、現場の職人不足問題へも寄与

壁装材、塗り壁、塗り床、補修補強材

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年度GHG※排出量を30%削減(Scope1&2、2022年度比)  
2026年度は、2022年度比でScope1&2で14%を削減。

### アイカグループGHG※排出量削減計画 (Scope1&2)



### GHG※排出量削減の取り組み

- 省エネ活動の推進  
プロセス改善  
ユーティリティ更新
- エネルギーの創出  
太陽光パネルの設置
- 再生可能エネルギーの購入  
電力メニューの切り替え  
再エネ電力証書の購入
- 製造方法の抜本的見直し

これらの取組に  
社内カーボンプライシング制度を活用

環境投資額

4年累計 **20** 億円

人的資本価値を最大化することを目的に、  
持続的成長を達成する為のビジネス課題に沿って人材育成・環境整備を行います。

### ビジネス課題

- ・ 海外事業の成長
- ・ シナジーの創出・拡大
- ・ 成長事業の創出・拡大
- ・ 用途、事業領域の拡大
- ・ 商品を通じた社会課題解決

### 人材・環境課題

- ・ 事業成長を牽引する人材の育成

**グローバル人材** **リーダー人材** **プロフェッショナル人材**

- ・ イノベーションを生み出す組織・多様な人材
- ・ 生産性を向上させる労働環境

従業員の働きがい向上



アイカグループの持続的成長

人的資本投資額※1

4年累計**40**億円  
(2022年度8.7億円)

エンゲージメントスコア※2

**4.0**Point以上  
(満点:5Point、2022年度3.9Point)

労働生産性※1,※3

**22.8**百万円以上/人  
(2022年度21.0百万円/人)

主なKPI

海外赴任経験者数※1

2026年度**100**人以上  
(2022年度78人)

新卒総合職女性採用比率※1

4年累計**30**%以上  
(2023年4月入社42%)

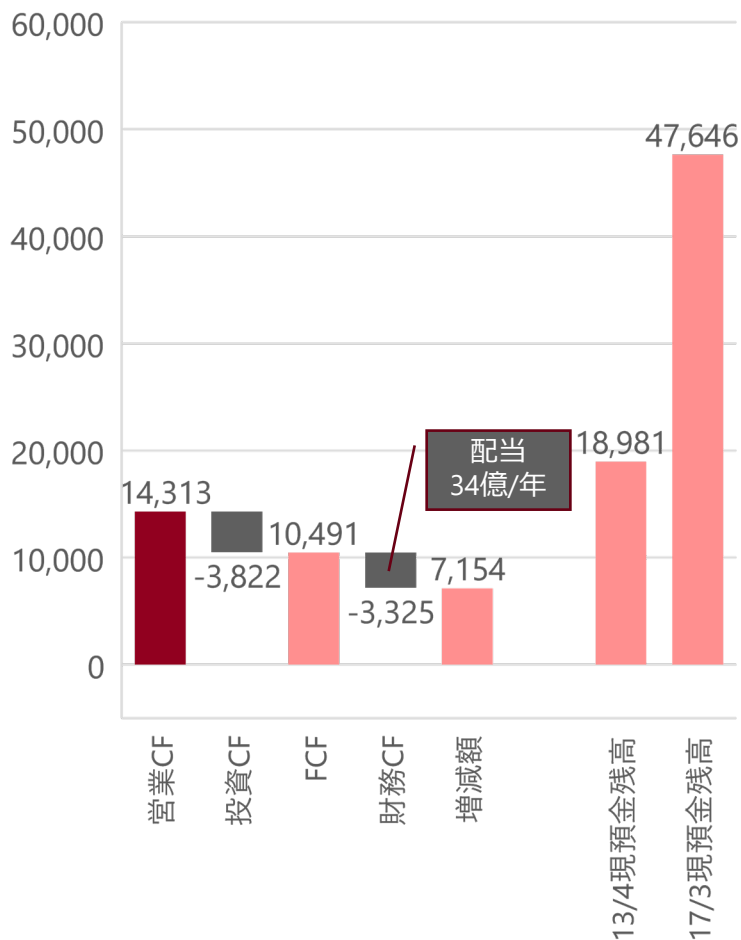
育休取得率※1

男性**70**%以上,女性**100**%  
(2022年度男性53.1%,女性100%)

キャッシュアロケーション

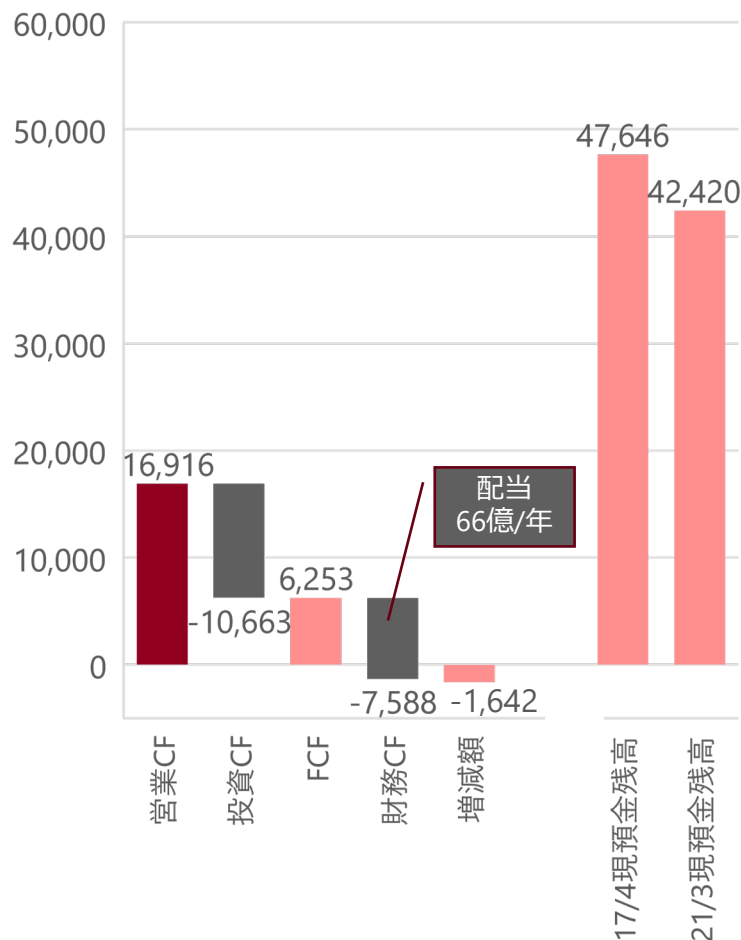
NEXT JUMP1500(14/3-17/3) 年平均CF

安定した財務基盤



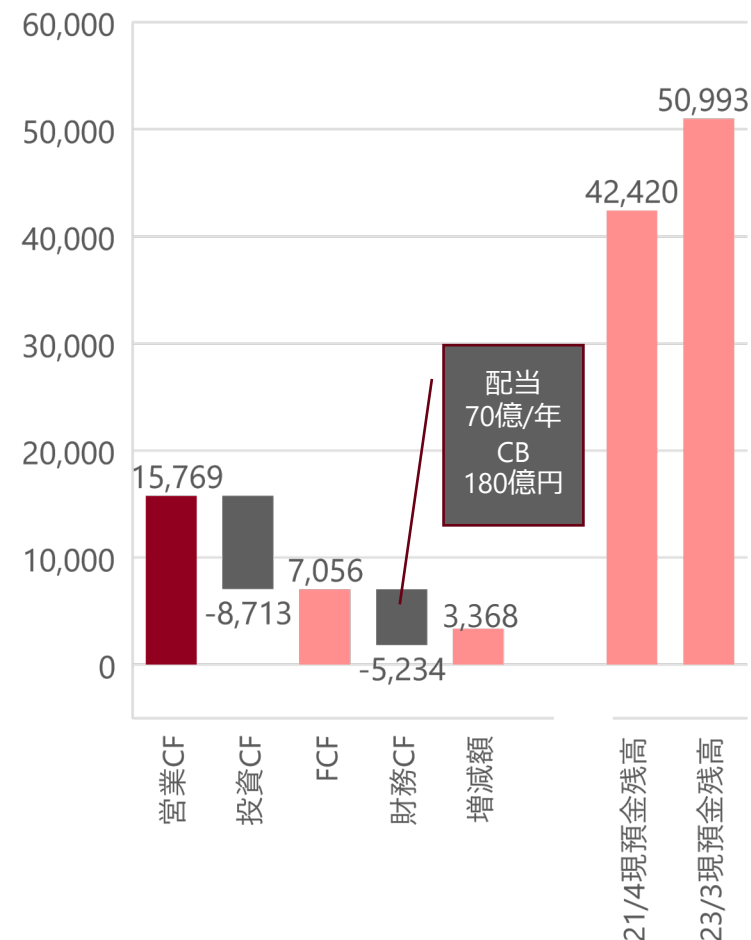
C&C2000(18/3-21/3) 年平均CF

積極的な投資と株主還元の充実



Change&Grow2400(22/3-23/3) 年平均CF

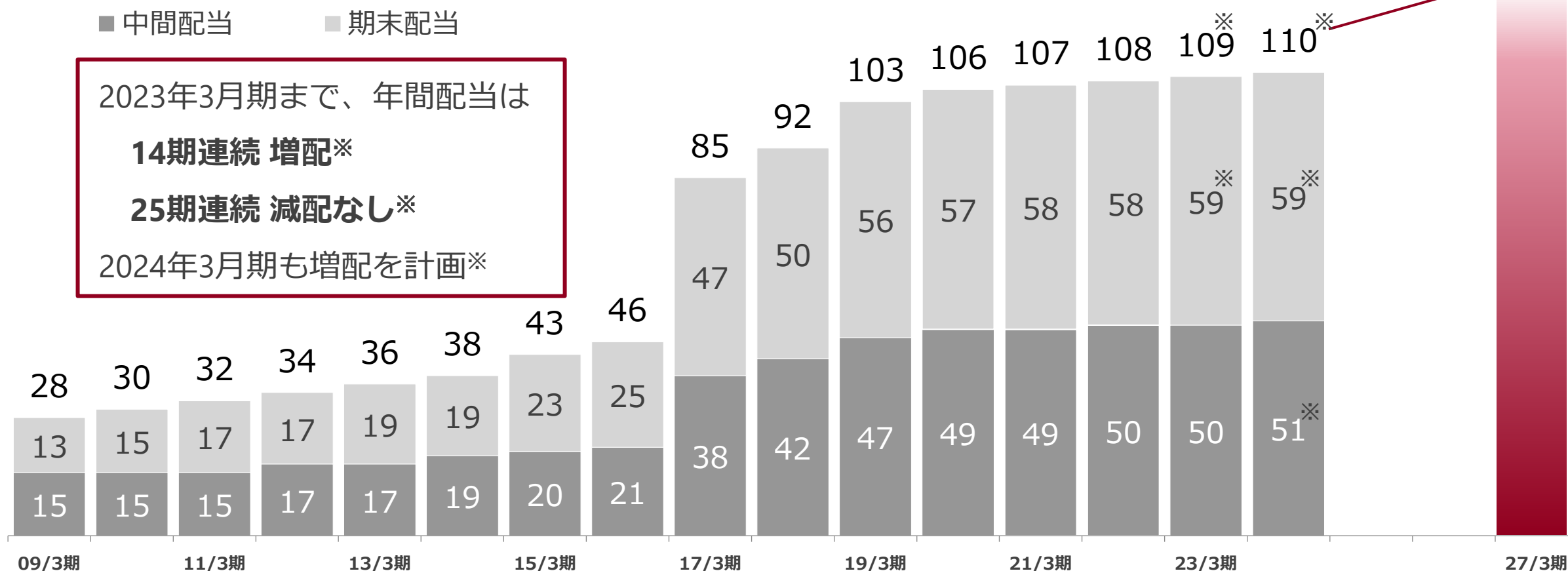
積極的な投資と株主還元の充実を継続するため  
CB発行で財務基盤強化



		前中期経営計画実績	新中期経営計画における方針			
財務健全性の維持	現金同等物	50,993百万円 (2023年3月末)	手元流動性を月商の2~3ヵ月分程度確保し、リスク耐性を強化			
	自己資本比率	58.1%(2023年3月末)	適格な格付と50%以上の自己資本比率を維持			
資本効率の向上	ROE ROIC	ROE6.9% ROIC8.1% (2023年3月期)	ROE> ROIC> WACCの構造 資本コストを上回るROE・ROICを創出し、株主価値向上のためのエクイティ・スプレッドを獲得 ROEの設定目標10%程度 (現在の株主資本コストは6.3%程度と認識) ROICの設定目標8%程度 (現在のWACCは5.5%程度と認識)			
	FCF	7,056百万円(2期平均)	積極的な成長投資と株主還元の向上を支えるFCFの確保			
	投資規律	—	資本コストを上回るリターンが得られる投資案件に集中投資			
	ポートフォリオ マネジメント	—	事業別、会社別のROICを用いて、ポートフォリオの最適化を推進			
株主還元の重視	配当	25期連続減配なし 14期連続増配	過去25期連続減配をしていない安定配当の継続性を重視 減配をしない累進配当を継続することを基本方針			
	自己株買い	約40億円 自己株を取得	機動的に自己株取得を検討			
新中期経営計画 4年累計投資計画※1		設備投資 <b>400</b> 億円	事業投資 <b>200</b> 億円	研究開発投資 <b>175</b> 億円	環境投資 <b>20</b> 億円	人的資本投資 <b>40</b> 億円



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上で配当を行っていく方針です。中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」（2024年3月期～2027年3月期）においては、減配をしない累進配当を継続することを基本方針とします。その上で、機動的な自己株買いも検討してまいります。





# VALUE CREATION 3000 & 300

## <将来情報に関する注意事項>

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。