



2023年5月9日

各位

会社名 株式会社エーアンドエーマテリアル
代表者 代表取締役社長 巻野 徹
コード番号 5391 (東証スタンダード)
問合せ先 経営企画部長 小野 雅宏
電話番号 045 - 503 - 5795

長期経営構想「Vision2033」の策定のお知らせ

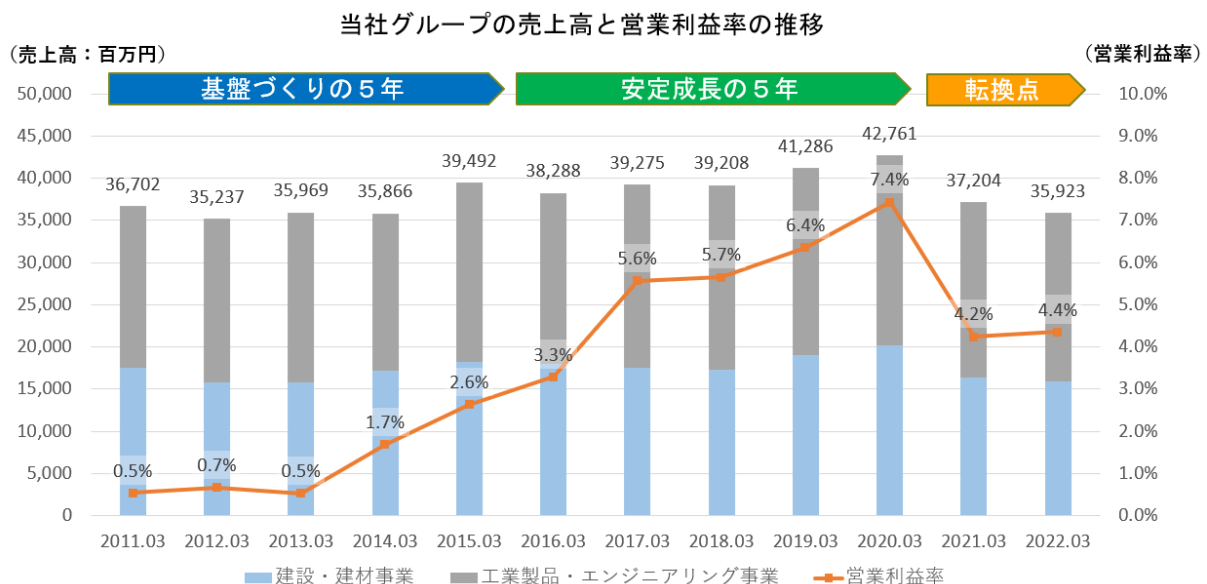
株式会社エーアンドエーマテリアル（代表取締役社長 巻野 徹）は、不確実性の高まる経営環境の中、サステナブルな事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し続ける企業への進化を目指し、エーアンドエーマテリアルグループの新たな未来像を描いた長期経営構想「Vision2033」を策定しましたので、お知らせいたします。

当社グループは、サステナビリティ課題への取り組みと成長戦略を相乗的に推進し、東証プライム市場への上場可能な水準を目指し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

記

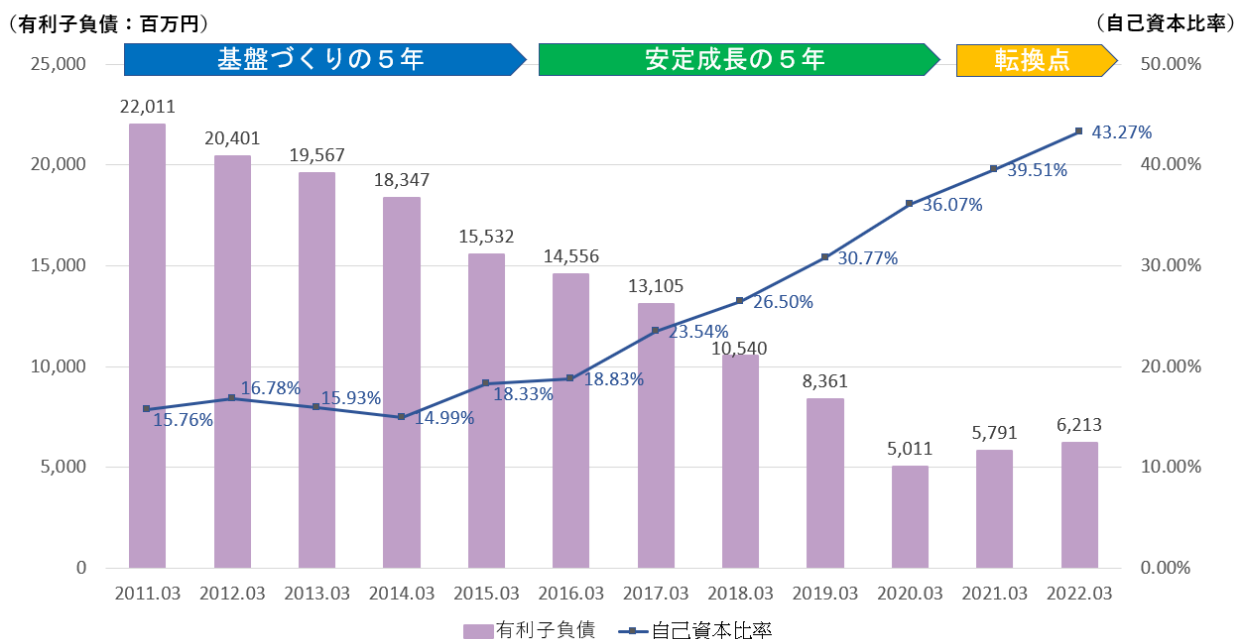
1. 策定の背景

エーアンドエーマテリアルグループは、2000年10月の発足以降、事業の選択と集中を進め、赤字体質からの脱却と収益基盤構築に向けた着実な歩みを進めてまいりました。



しかし、コロナ禍に見舞われて3年目となった2022年、これまでどおり市場の縮小均衡に合わせて小さくまとまるだけでは、やがて淘汰されてしまうとの認識のもと、自分たちの望む未来の姿を描き、そのビジョンに向かって組織の力を結集するときではないのかとの思いに至り、新たな活動へと踏み出すことを決意しました。

当社グループの有利子負債と自己資本比率の推移



コロナ禍の影響が続き、世界情勢の不安から資源・エネルギーが高騰する中、当社グループは、これまでの財務健全化を重視した緊縮型の方針を見直し、事業の拡大と企業価値の向上を目指した積極投資型へと方針を切り替える転換期を迎えたものと判断しています。

2. プロジェクトの組成と長期経営構想の策定

経営の方針を転換するために必要となる長期経営構想を策定するため、10年後の活躍が期待されるグループ各社の若手をメンバーとした「Vision2033 策定プロジェクト」を発足させ、半年余りにわたる集中的取り組みにより、自分たちの事業を見つめ直し、長所・短所を見極めた上で、あるべき未来の姿とそこへ至る戦略的道筋について議論し、とりまとめを行いました。

私たちは、これからの10年、時々の経営環境に合わせた具体的施策である中期経営計画とその実行を積み重ね、長期経営構想を実現するための歩みを進めてまいります。

3. 長期経営構想「Vision2033」について

(1) 私たちのありたい姿

現状の把握を進めると共に、まず私たちの組織、そして自身が当社グループで働く者の一人として志すものを言葉に表現し、ありたい姿を描きました。

私たちがこだわった言葉は「CREATE」＝創造です。グループの機能を最大限に活用して、お客さまと共に製品・サービスを創造し、提供していくビジネスモデルの展開を目指します。

Vision2033



これまで私たちエーアンドエーマテリアルグループは、
熱をコントロールする技術で安全・安心・快適な社会づくりに貢献してきました。

次の10年は、新たな事業領域への「挑戦」とグループ力の結集による「成長と変革」で、
“心躍る価値”を提供する企業へと生まれ変わり、持続可能な地球の未来を「創造」していきます。

C ollaboration(協働)	… 既成概念に捉われず、あらゆるステークホルダーとの協働を図ります。
R esolution(解決)	… “熱をコントロールする技術”を駆使し、様々な社会的問題を解決します。
E nvironment(環境配慮)	… さらに環境に配慮した経営を行い、持続可能な社会に貢献します。
A ssociation(連携)	… 部門、組織を超えた連携によるワンストップなビジネスモデルを展開します。
T ransformation(変革)	… DX(デジタル)、CX(ユポレト)、現状に捉われない未来志向型企業に変革します。
E volution(進化)	… そして、誰もが“心躍らせ”ワクワクする企業へと進化します。

小さな一歩でも、より良い地球の未来につながる方向を目指して活動する。それが私たちの志であり、皆様と共に歩んで行く私たちのありたい姿です。

(2) 私たちの課題

自らの事業・組織について詳細な現状把握と分析を行った結果、各事業およびグループとしての強みと可能性、そして事業の拡大と企業価値の向上に挑むために取り組むべき課題が浮き彫りとなりました。

<挑戦するための課題>

- 1) 事業領域の更なる深耕と拡大
- 2) 中長期視点での開発、戦略的な技術開発への投資
- 3) 海外市場のエリア深耕と拡大
- 4) DXによる生産性の向上
- 5) 事業間・グループ間連携強化によるシナジー発揮

大きな可能性でもあり課題としてあがったのは、バリューチェーンの川上（研究・開発）から川下（施工・アフターサービス）までカバーするグループ機能を有しながら、横方向の連携

不足により、それをビジネスとして活用できていないという実態でした。

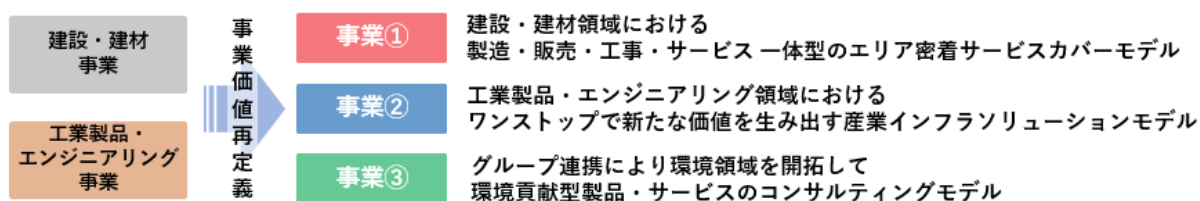
(3) 課題解決への道筋

上記課題の克服を目的に、現在当社グループが保有する2つ主要事業について、事業価値の再定義により3つのドメイン展開へと移行することを柱とした7つのハイライト（主要施策）を設定し、二桁成長に挑むための長期戦略を構築しました。



<ハイライト別基本方針>

1) 「事業価値」の再定義による3つのドメイン展開



新たな事業価値の定義に基づく組織再編と事業展開を企画・推進し、当社グループ間のシナジーを生み出すビジネスモデルの確立を目指します。

2) ビジネスモデル発想による新価値創造

売上総利益率 30%を目指し、以下の施策を展開します。

- ① 事業のサービス化
- ② ワンストップサービスモデルへの変革
- ③ 環境領域の事業化

3) 持続的成長を実現する M&A 戦略

2033 年度における M&A による売上高増加 180 億円を目標に積極投資を実行します。

事業分野ごとに、事業①：75億円 事業②：30億円 事業③：75億円 を想定。

M&A 実施目標 5件以上 買収投資額 100～150億円を想定。

4) 新製品・新事業を創造する研究開発機能の進化

新技術・新製品開発の加速に向け、オープンイノベーションによる外部リソースの積極活用を進めると共に、これに応じられる自社体制の変革による進化を実現します。

5) 私たちらしいスマートファクトリーの具現化

グループ内の各工場においてスマートファクトリー化を進めます。

- ①ワークスマートファクトリー（社員の働き方の変革）
- ②プロセススマートファクトリー（生産工程の変革）
- ③バリュースマートファクトリー（提供価値の変革）

6) 新たなグループ経営モデルの確立

新たなかたちのグループ経営モデルを模索し、グループ利益の最適化を目指します。

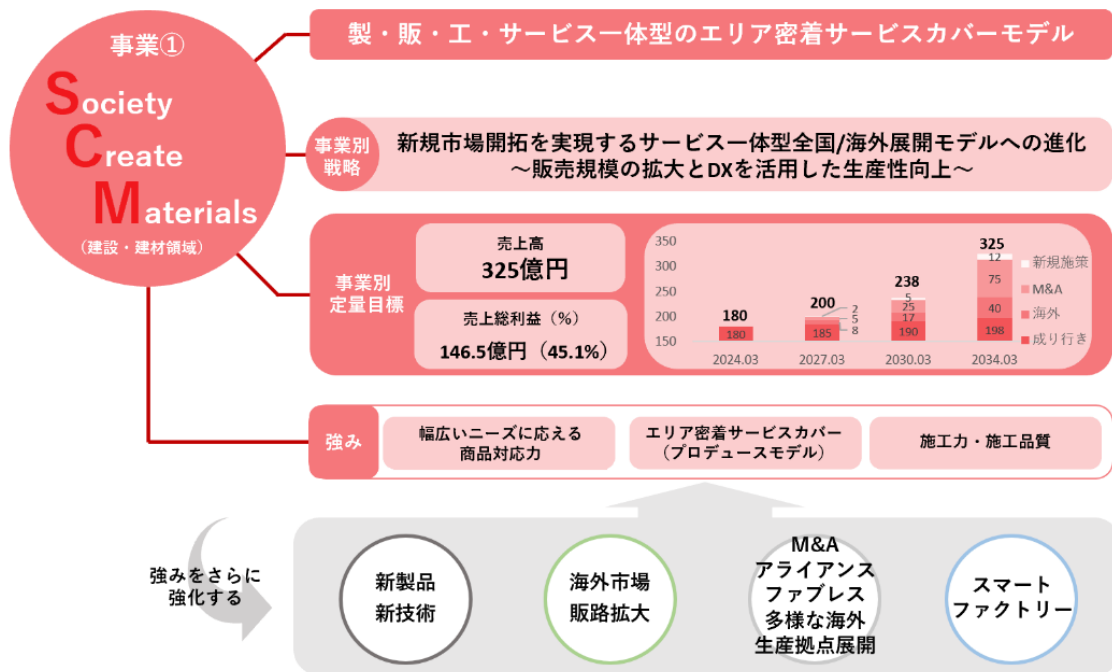
- ①CXC 経営モデルの検討
- ②グループ横断型プロジェクトの企画・推進
- ③ポートフォリオ経営を実現する KPI マネジメントの推進

7) Vision 推進型プラットフォーム（人的資本経営）

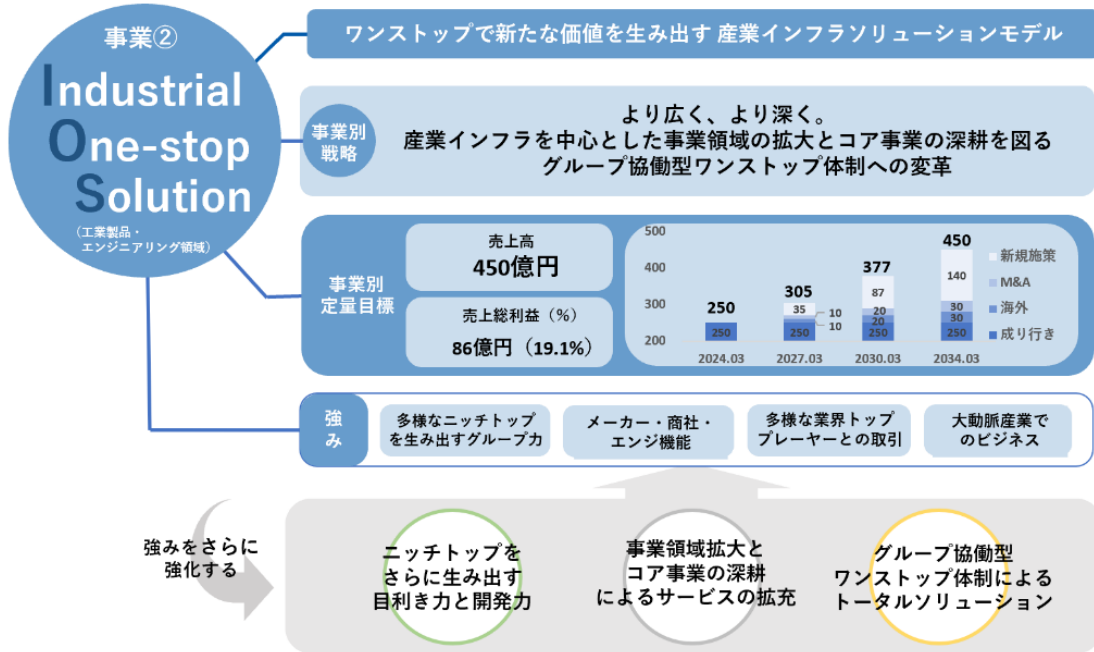
次世代経営リーダーを育成・輩出するグループシステムの構築

上記主要施策を反映した、事業価値の再定義による3つのドメイン展開のイメージを以下に示します。

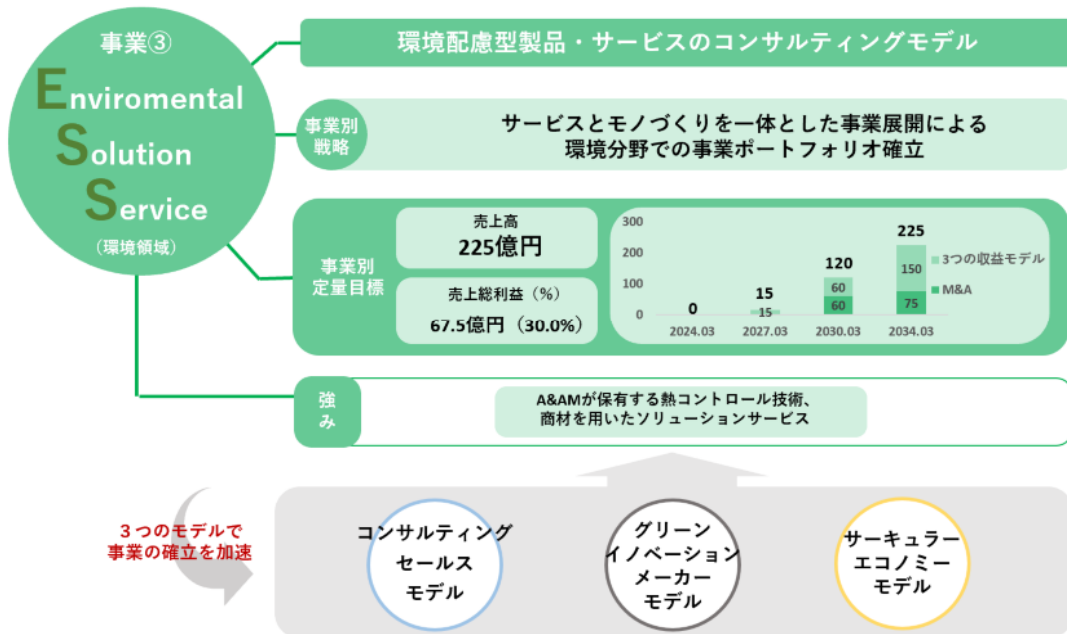
<事業①の展開イメージ>



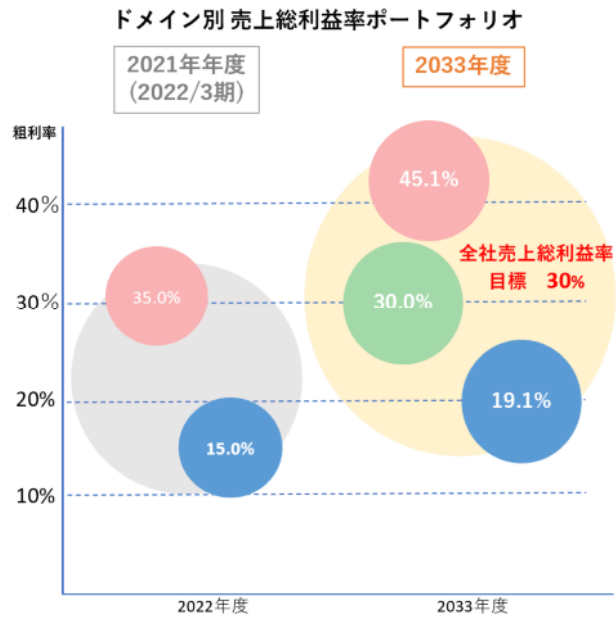
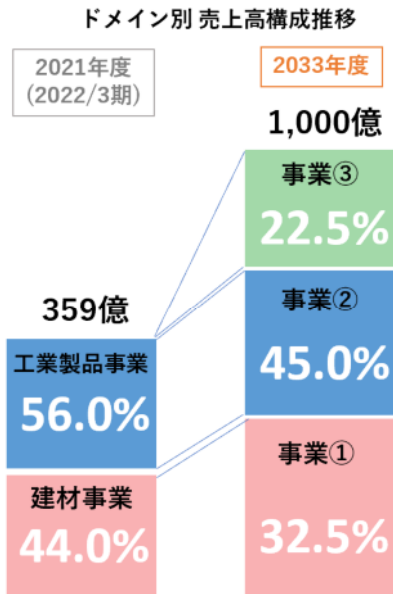
<事業②の展開イメージ>



<事業③の展開イメージ>



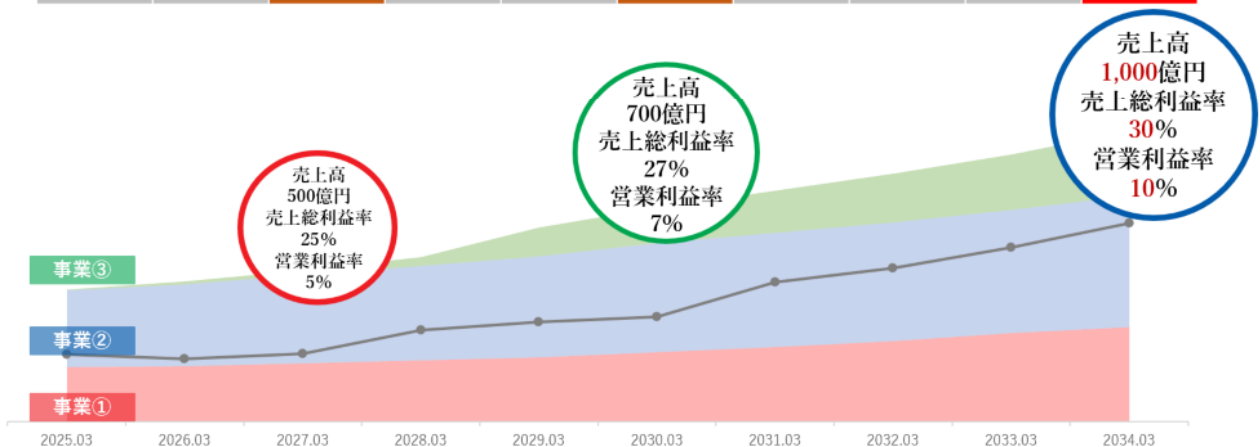
2033 年度には、上記 3つのドメイン展開と新たなビジネスモデルの構築により、売上高 1000 億円、売上総利益率 30%の実現を目指します。



また、これらの取り組みにおいては、中長期CSRビジョン「CSR2030」を新たに制定したサステナビリティ方針に沿って見直し、その活動・目標を取り込んでサステナビリティ課題への取り組みと成長戦略を相乗的に推進してまいります。

まずは次期中期経営計画（2024年度～2026年度）を1st Stage「挑戦と変革」と位置づけ、上記の長期ビジョンをもとに初動3年間の目標をバックキャストした実施計画を策定し、実現に向けた取り組みを開始いたします。

<ビジョン達成に向けた3ステップ成長戦略>



(4) 2033 年度の目指す業績イメージ

これまで私たちエアアンドエーマテリアルグループは、熱をコントロールする技術で安全・安心・快適な社会づくりに貢献してきました。

これからの10年は、新たな事業領域への「挑戦」とグループ力の結集による「成長と変革」で、“心躍る価値”を提供する企業へと生まれ変わり、持続可能な地球の未来を「創造」していきます。

・連結売上高	1, 000 億円 (うち海外事業の比率約10%)
・連結営業利益	100 億円
・売上総利益率	30%
・営業利益率	10%
・ROE	15~20%

※本資料に記載されている将来の業績等に関する記述は、株式会社エアアンドエーマテリアルが現時点で入手可能な情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、今後の事業環境の変化（新型コロナウイルス等の感染症拡大、大規模自然災害の発生、為替の変動、原材料価格の大幅な変動、海外の政情不安等）によっては、実際の業績が異なることや予告なしに記述を変更する可能性がありますので、予めご了承ください。

以 上