

2024年4月30日

各位

会社名 愛知電機株式会社  
代表者 代表取締役社長 小林 和郎  
(コード番号 6623 名証プレミア)  
問合せ先 取締役 管理本部長 横手幸成  
(TEL 0568-31-1111)

## 「中期経営計画 2028」策定のお知らせ

当社は、2024年度から2028年度までを対象とした「中期経営計画 2028」を策定いたしましたので、お知らせいたします。詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

### 記

#### 1. 中期経営計画 2028 の概要

##### (1) 対象期間

2025年3月期から2029年3月期までの5か年

##### (2) 基本方針

新製品・新事業の発掘・育成、ものづくり力の強化、経営基盤の強化により、信頼と品質を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指す。

##### (3) 経営目標

2028年度目標 連結売上高 1,500億円、連結営業利益 100億円、ROIC 6%以上  
利益配分 安定配当を基本方針としながら、業績に応じた利益配分を行うこととし、連結配当性向 30%以上を目指す。

#### 2. 添付資料

愛知電機グループ 中期経営計画 2028

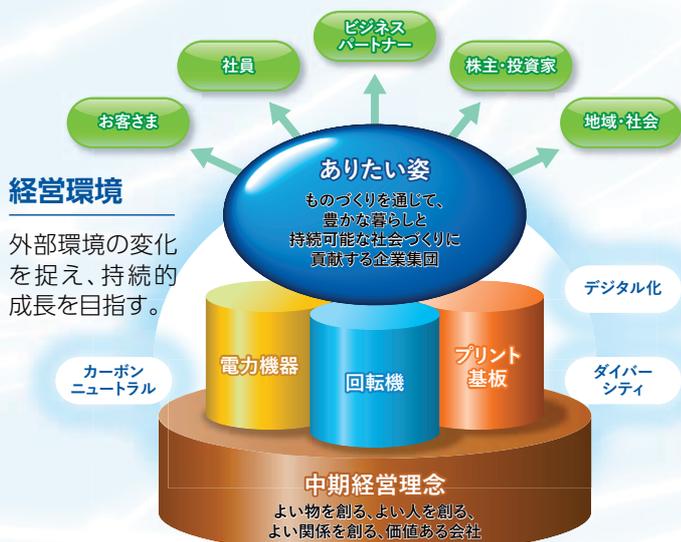
#### 3. 本件に関する問合せ先

愛知電機株式会社 管理本部 経営企画部 経営企画グループ (担当：桑原、安藤)  
電話：0568-35-1101

以上

# 愛知電機グループ 中期経営計画 2028

## 中期経営理念・ありたい姿



### 愛知電機グループがステークホルダーに多様な価値を提供する

- お客さま** 満足・安心・信頼を得る製品・サービス・ソリューションを提供
- 社員** 誇り・働きがい・達成感、豊かな人生
- ビジネスパートナー** 連携・共存共栄、取引拡大と相互発展
- 株主・投資家** 利益還元、企業価値の向上、適切な情報開示
- 地域・社会** 地域との共生、社会貢献、環境保全

### 事業セグメント

回転機事業のプリント配線板をプリント基板事業として独立。

## 基本方針

新製品・新事業の発掘・育成、ものづくり力の強化、経営基盤の強化により、信頼と品質を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指す。

### 新製品・新事業の発掘・育成

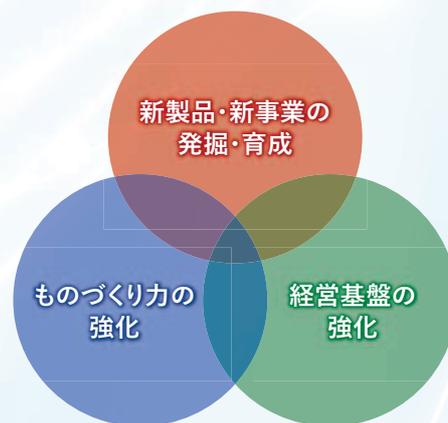
新製品を積極的に提案して、事業領域を拡大するとともに、お客さま・ビジネスパートナーとの信頼関係を強化し、新たな市場への事業展開を進め、新製品・新事業の発掘・育成を図る。

### ものづくり力の強化

市場・お客さまニーズに対応したグローバルな生産拠点・体制の整備と、設計・製造・検査業務のデジタル化や自動化を進め、メーカとしてものづくり力の強化を図る。

### 経営基盤の強化

人材の確保・育成および能力を最大限発揮できる環境を整備するとともに、企業としてのガバナンスの最適化とコンプライアンス・リスクマネジメントの強化を図る。



## 経営目標

### 2028年度目標

連結売上高 **1,500億円**      連結営業利益 **100億円**      ROIC\* **6%以上**

### 利益配分

安定配当を基本方針としながら、業績に応じた利益配分を行うこととし、連結配当性向30%以上を目指す。

愛知電機グループ

\* ROIC(投下資本利益率) = 税引後営業利益 ÷ (株主資本 + 有利子負債)

愛知電機グループ

# 中期経営計画2028

2024年4月

 愛知電機株式会社

Copyright©2024 AICHI ELECTRIC CO.,LTD. All rights reserved. 1

## 目次

1. 中期経営計画2023の振り返り
2. 愛知電機グループを取り巻く事業環境
3. 中期経営理念・ありたい姿
4. 基本方針
5. 数値目標
6. 経営戦略

# 1. 中期経営計画2023の振り返り

売上高	目標を105億円上回り、達成した。
経常利益 ROA※	建物・車載空調モータやパッケージ基板用コアなどが貢献し、経常利益目標を達成した。ROAは、総資産が増加したものの、経常利益が目標を上回ったことにより、目標を達成した。
連結 配当性向	25~40%を目安とし、2019年31.2%、2020年26.4%、2021年25.6%、2022年25.5%、2023年25.6%、平均で26.4%となった。

(単位：億円)

年度	連 結					
	2019 実績	2020 実績	2021 実績	2022 実績	2023	
					目標	実績
売上高	750	756	943	1,142	1,000	1,105
営業利益	28	41	66	75		70
経常利益	33	47	79	87	60	83
ROA※	3.7%	5.1%	7.7%	7.5%	6.0%	6.5%

※ ROA (総資産利益率) = 経常利益 ÷ 総資産

# 2. 愛知電機グループを取り巻く事業環境

## (1) 電力機器事業

### 電力会社市場

- ▶投資抑制や設備延命による需要減と修理への需要シフトが見込まれる。
- ▶脱炭素化やDXの進展を背景に、送配電設備の高度化・デジタル化、再生可能エネルギー拡大、レジリエンス向上に対応した製品需要が予想される。

### 一般産業市場

- ▶コロナ禍収束を背景に設備投資が回復基調にある中、高度経済成長期に設置された機器の取替需要や、再生可能エネルギー関連設備の需要が見込まれる。
- ▶これらの需要では技術・価格競争の激化が予想される。

### 海外市場

- ▶電力需要拡大と再生可能エネルギー導入促進が見込まれる。
- ▶競合企業の変化、国ごとの製品仕様や納期など顧客ニーズの多様化により、柔軟かつ迅速な対応力と価格競争力が求められる厳しい状況が予想される。

## (2) 回転機事業

### 建物空調市場

- ▶足元では巣ごもり需要の反動から需要が伸び悩み、これにエネルギー価格や物価の上昇、中国の不動産市場悪化が加わり、在庫調整の状況が続いている。
- ▶中長期的には、世界的な温暖化や省エネ規制に伴う高効率化製品の需要拡大が予想される。

### 車載空調市場

- ▶中国や欧米のEV車市場拡大により需要が増加したものの、足元では減速している。
- ▶中長期的には、脱炭素化の流れを受け、EV車市場の拡大は進行すると思われ、生産国・地域や自動車メーカーのシェア変動が予想される。

### 産業機器市場

- ▶オートメーション化によるアクチエータ分野の需要が増加したが、産業機器メーカーは内製化を促進している。
- ▶インバータ分野の需要が増加したが、水中ポンプやシャッターなどの設備機器分野では国内需要が横ばいの状況である。

## (3) プリント基板事業

### 半導体パッケージ基板市場

- ▶IoT普及や5G通信などにより、市場規模は急速に拡大した。
- ▶足元で需給調整局面にあるものの、今後も高速通信ニーズや生成AIの利用拡大などにより、半導体需要は中長期的に拡大が予想される。
- ▶半導体パッケージ基板業界では設備増強投資や新たな高度技術の開発を進めている。

### 一般基板市場

- ▶IoTや5G通信によるFA機器需要の拡大や自動車の電動化・電子化が見込まれる。
- ▶台湾・中国・韓国的一般基板メーカーとの競合により、国内市場は車載基板や特殊基板、多種少量品に限定されていくことが予想される。

## 3. 中期経営理念・ありたい姿

### 愛知電機グループがステークホルダーに多様な価値を提供する

#### お客さま

満足・安心・信頼を得る製品・サービス・ソリューションを提供

#### 社員

誇り・働きがい・達成感、豊かな人生

#### ビジネスパートナー

連携・共存共栄、取引拡大と相互発展

#### 株主・投資家

利益還元、企業価値の向上、適切な情報開示

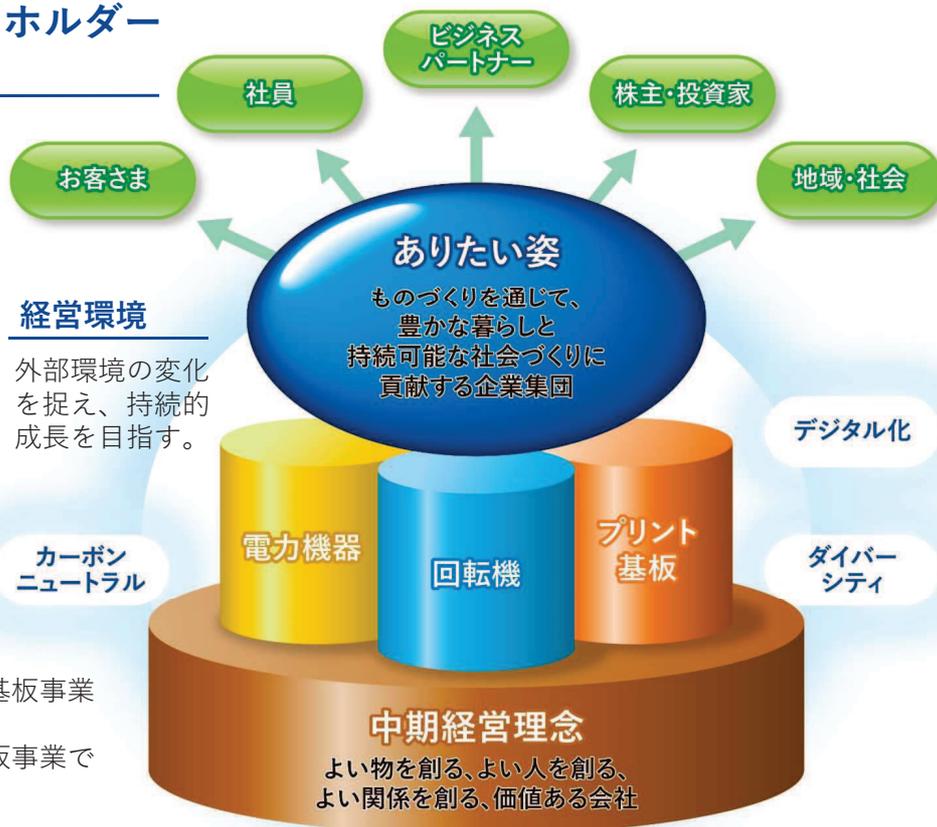
#### 地域・社会

地域との共生、社会貢献、環境保全

### 事業セグメント

回転機事業のプリント配線板をプリント基板事業として独立。

電力機器事業、回転機事業、プリント基板事業で推進。



## 4. 基本方針

新製品・新事業の発掘・育成、ものづくり力の強化、経営基盤の強化により、信頼と品質を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指す。

### 新製品・新事業の発掘・育成

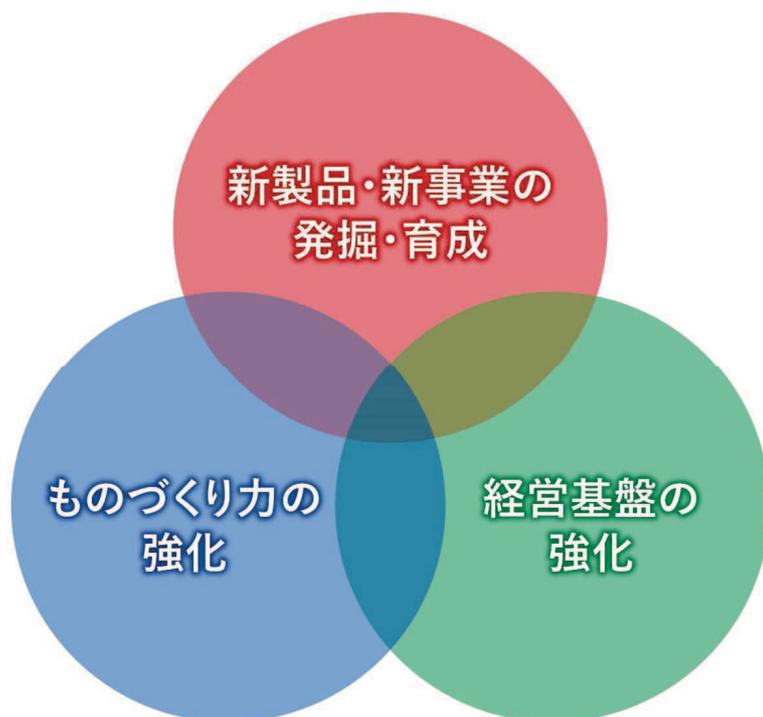
新製品を積極的に提案して、事業領域を拡大するとともに、お客さま・ビジネスパートナーとの信頼関係を強化し、新たな市場への事業展開を進め、新製品・新事業の発掘・育成を図る。

### ものづくり力の強化

市場・お客さまニーズに対応したグローバルな生産拠点・体制の整備と、設計・製造・検査業務のデジタル化や自動化を進め、メーカーとしてのものづくり力の強化を図る。

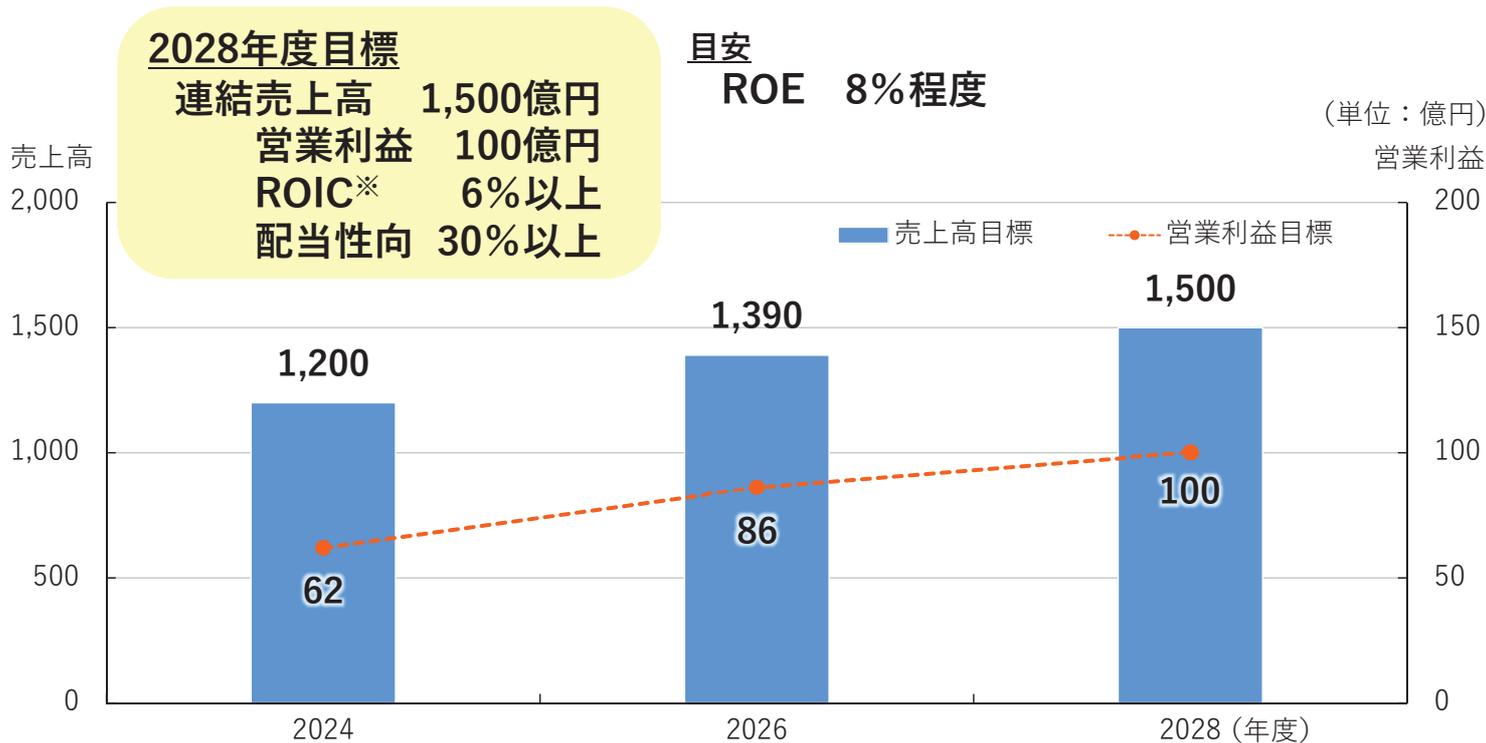
### 経営基盤の強化

人材の確保・育成および能力を最大限発揮できる環境を整備するとともに、企業としてのガバナンスの最適化とコンプライアンス・リスクマネジメントの強化を図る。



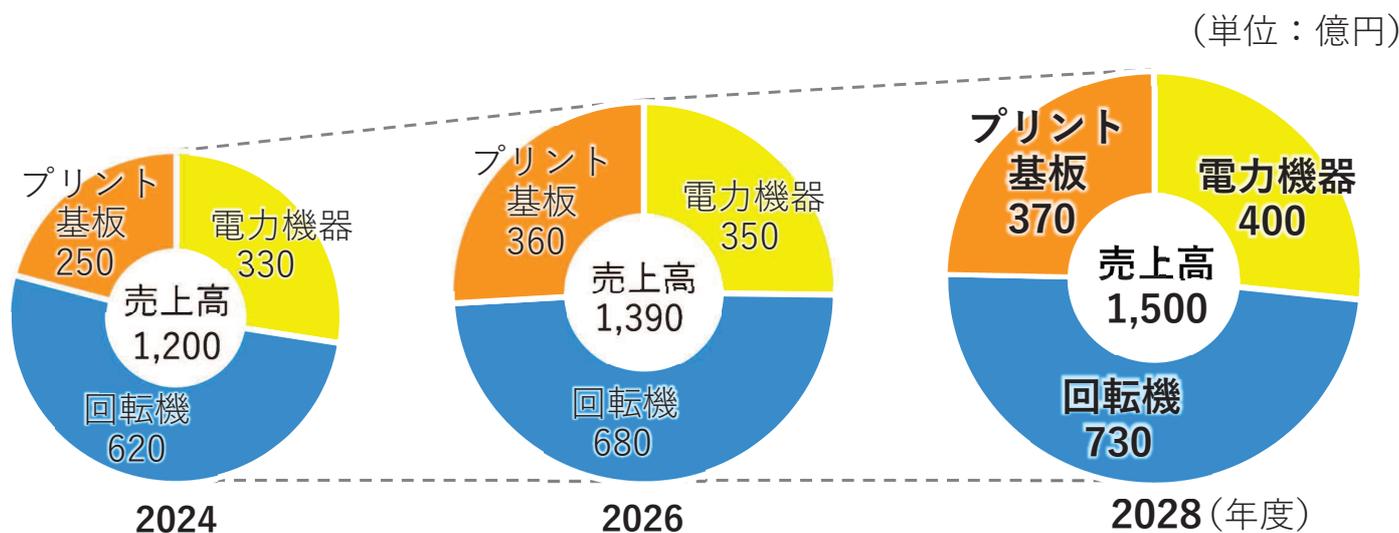
# 5. 数値目標

## 5.1 財務目標



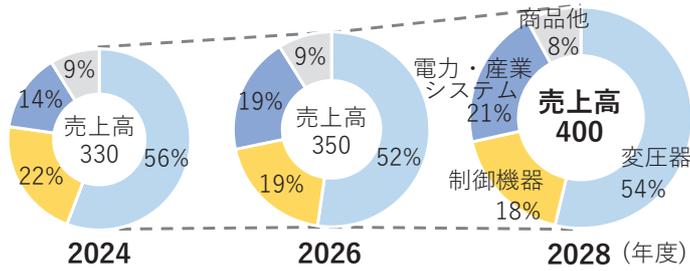
※ ROIC (投下資本利益率) = 税引後営業利益 ÷ (株主資本 + 有利子負債)

## 5.2 セグメント別目標



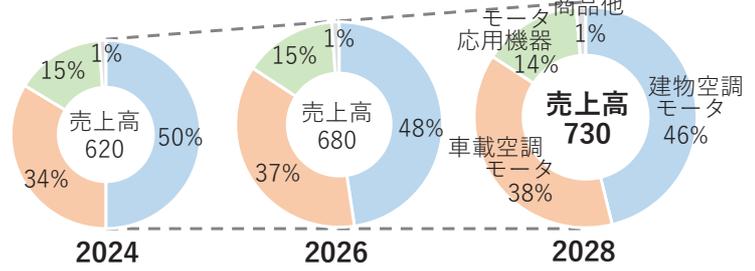
## 5.3 製品分野別構成比

### 電力機器事業

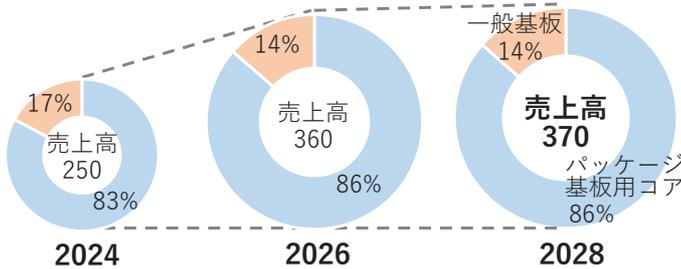


### 回転機事業

(単位：億円)



### プリント基板事業



## 6. 経営戦略

### 6.1 事業別戦略 電力機器事業

#### 新製品・新事業の発掘・育成

次世代電力システムを支えるデジタル制御機器や、再生可能エネルギー関連設備等の新製品・システムを開発する。

#### <新製品・新事業の候補>

変圧器	全装可搬型負荷時タップ切替変圧器、植物油入変圧器、第三次トップランナー適用変圧器
制御機器	集約型監視制御装置、保護制御装置、新型遮断器
電力・産業システム	小水力発電システム、変圧器監視装置、蓄電システム、自動電圧平衡化装置

#### ものづくり力の強化

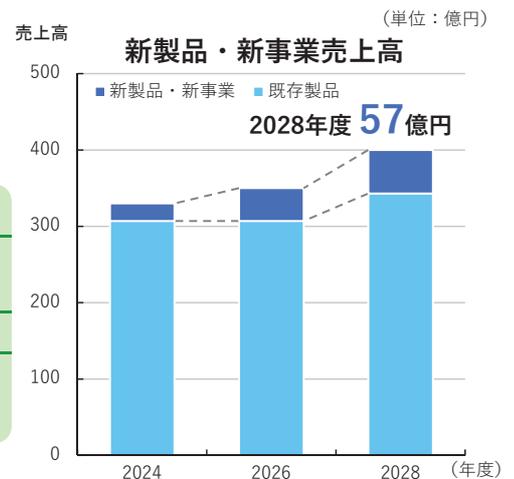
QCD※1とPSME※2の追求。

※1 QCD Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期) の3要素

※2 PSME Productivity (生産性)、Safety (安全)、Morale (士気)、Environment (環境) の4要素

変圧器 生産体制の最適化とスマート工場の実現

制御機器 設計工程のIT変革、工場の生産データ利活用による生産性の向上



## 6.1 事業別戦略 回転機事業

### 新製品・新事業の発掘・育成

新製品の開発、新拠点での販路拡大、新事業の確立などの事業拡大を図っていく。

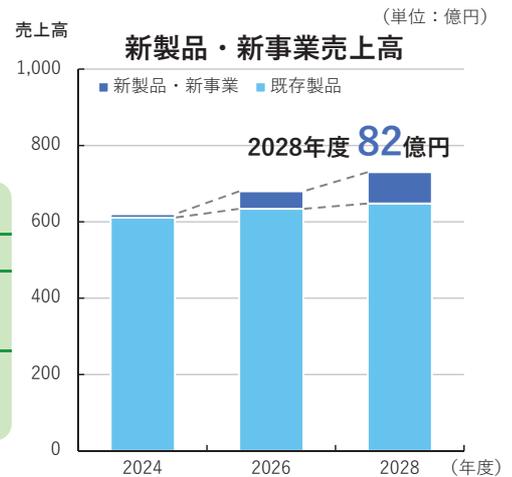
#### <新製品・新事業の候補>

建物空調モータ	ヒートポンプ用モータ
車載空調モータ	高出力・高効率電動コンプ用モータ、 電動ポンプ用モータ
モータ応用機器	高推力アクチエータ、低電圧高トルクモータ・駆動 インバータ、冷凍・冷蔵ショーケース搭載インバータ

### ものづくり力の強化

グローバル市場で勝ち抜くため、ものづくり力の強化を図っていく。

建物空調モータ	国内外での生産・研究開発拠点の増強
車載空調モータ	市場・お客さまニーズに対応した生産体制・品質管理体制の整備
モータ応用機器	グループ大での生産体制の最適化



## 6.1 事業別戦略 プリント基板事業

### 新製品・新事業の発掘・育成

パッケージ基板用コアでは、技術の先取りに努め、高機能コアの技術開発と厚コア・多層化技術の強化を図る。一般基板では、高付加価値製品の開発を進める。

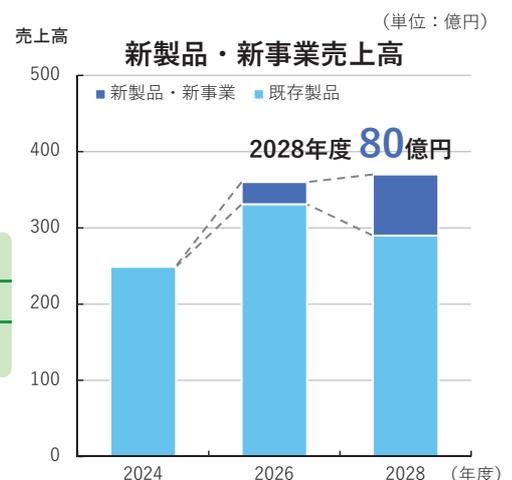
#### <新製品・新事業の候補>

パッケージ基板用コア	高機能コア、多層コア
一般基板	高周波基板、高多層ビルドアップ基板

### ものづくり力の強化

リードタイムの短縮と柔軟な供給体制の確立により、お客さま満足向上と事業の収益体制維持を図る。

パッケージ基板用コア	新工場の安定稼働と投資の継続
一般基板	ビルドアップ、高多層製品の歩留まり改善と安定生産 イニシャルコスト低減やリードタイム短縮



## 6.2 経営基盤強化戦略

### 経営基盤の強化

長期的な企業価値向上に向けてガバナンスの最適化と内部統制の強化を進めるとともに人材、事業、財務の3つの視点から経営基盤の強化を図る。

#### 人的基盤 将来を支える人的資源の強化

- 事業拡大に必要な人材の確保・育成
- グループ大での人材有効活用
- ダイバーシティの推進と社員エンゲージメントの向上

#### 事業基盤 事業推進の根幹を支える業務基盤の強化

- 品質抜本改革の継続
- 企業価値向上策の推進
- ITシステムの刷新による省人・省力化
- 事業活動の脱炭素化推進と循環型ものづくりへの取り組み加速
- リスク管理とコンプライアンスの推進
- DX推進による生産性向上
- サプライチェーンの強靱化

#### 財務基盤 健全な財務基盤と成長投資の両立

- ROIC導入による効率性重視の経営の推進
- グループ経営の強化
- 連結資金管理の強化と資金調達が多様化
- 積極的なIR活動の推進
- 成長投資の積極的な実行

<注意事項>

本資料の将来計画の数値につきましては、現時点での入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる可能性があります。