

Aisan

愛三工業株式会社
中期経営計画
2025 - 2030年

2025年2月25日

東証プライム市場
名証プレミアム市場

証券コード **7283**



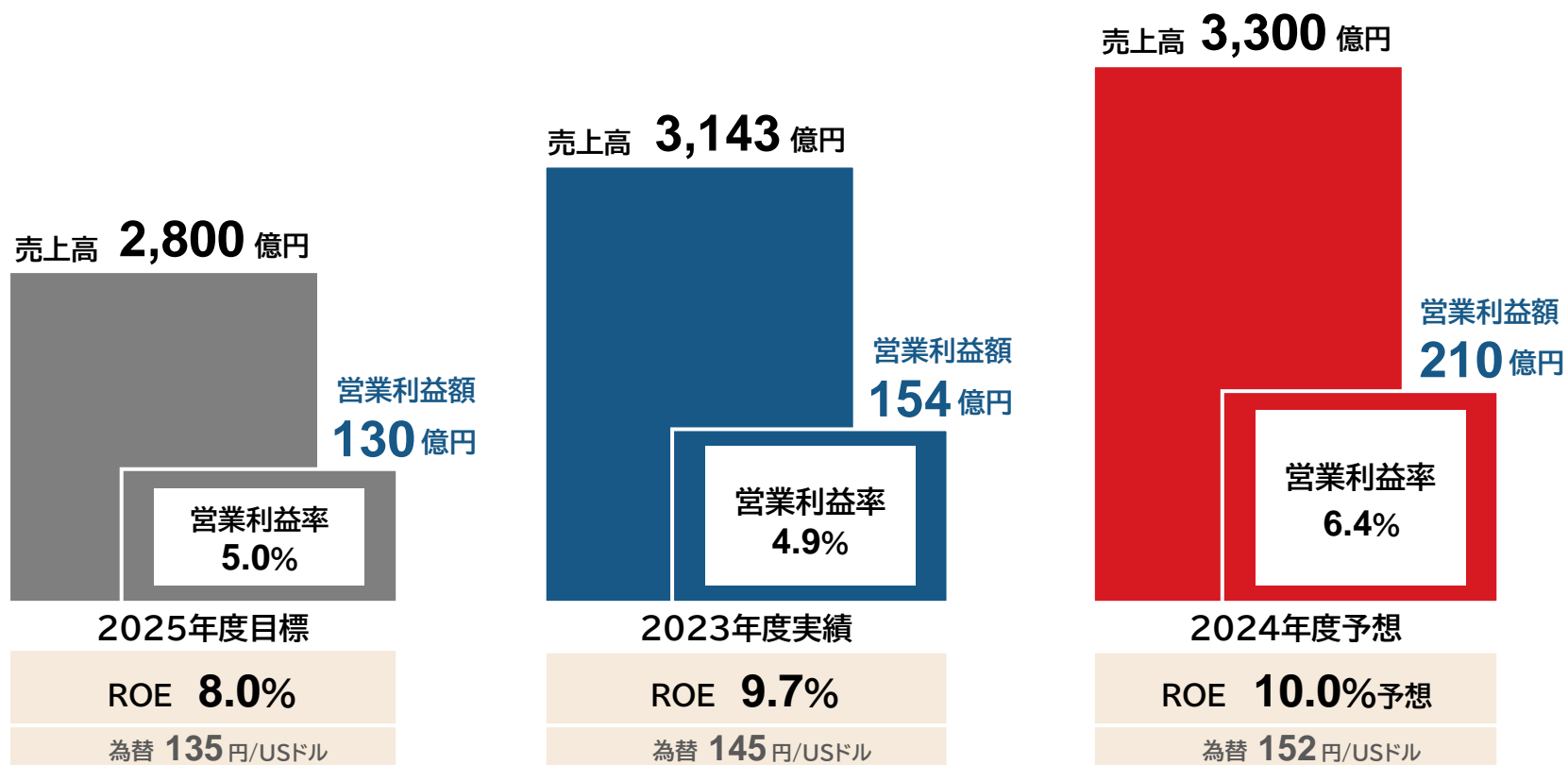
I 現中期経営計画(2023-2025年)の振り返り

II 新中期経営計画(2025-2030年)

1. 外部環境・事業環境の認識
2. 愛三グループの目指す姿
3. 事業戦略
4. 財務資本戦略(2025-2027年)
5. サステナビリティ経営の推進

■ ①現中期経営計画の経営目標達成状況

- MMK活動※による収益改善と為替影響により、売上高、営業利益、ROEのいずれの目標も、中期経営計画目標を前倒しで達成見通し ※MMK活動:もっとものづくり強化活動



■ ②各事業戦略の成果と課題

- 燃料ポンプモジュール事業譲受の結果、世界シェアNo.1実現
- 電動化・クリーンエネルギー領域で、次世代に繋がる成果が上がった

	パワートレイン製品事業	電動化製品事業	クリーンエネルギー技術活用
成果	<ul style="list-style-type: none"> ■ MMK活動グローバル展開で競争力強化 ■ 燃料ポンプモジュール事業の統合効果の最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電動化製品複数受注 <ul style="list-style-type: none"> ■ バスバーエンド (バッテリー構成部品) ■ 小型モビリティ用コントローラ ■ 高電圧分岐BOX 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アンモニア燃料電池発電ユニットの実証実験開始
課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンジンシステムサプライヤーへの進化 ■ グローバル拡販戦略の強化と確実な実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出口戦略(事業化)の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場投入への具体的なアクション計画立案・実行 (他社との連携強化含む)

アジェンダ

I 現中期経営計画(2023-2025年)の振り返り

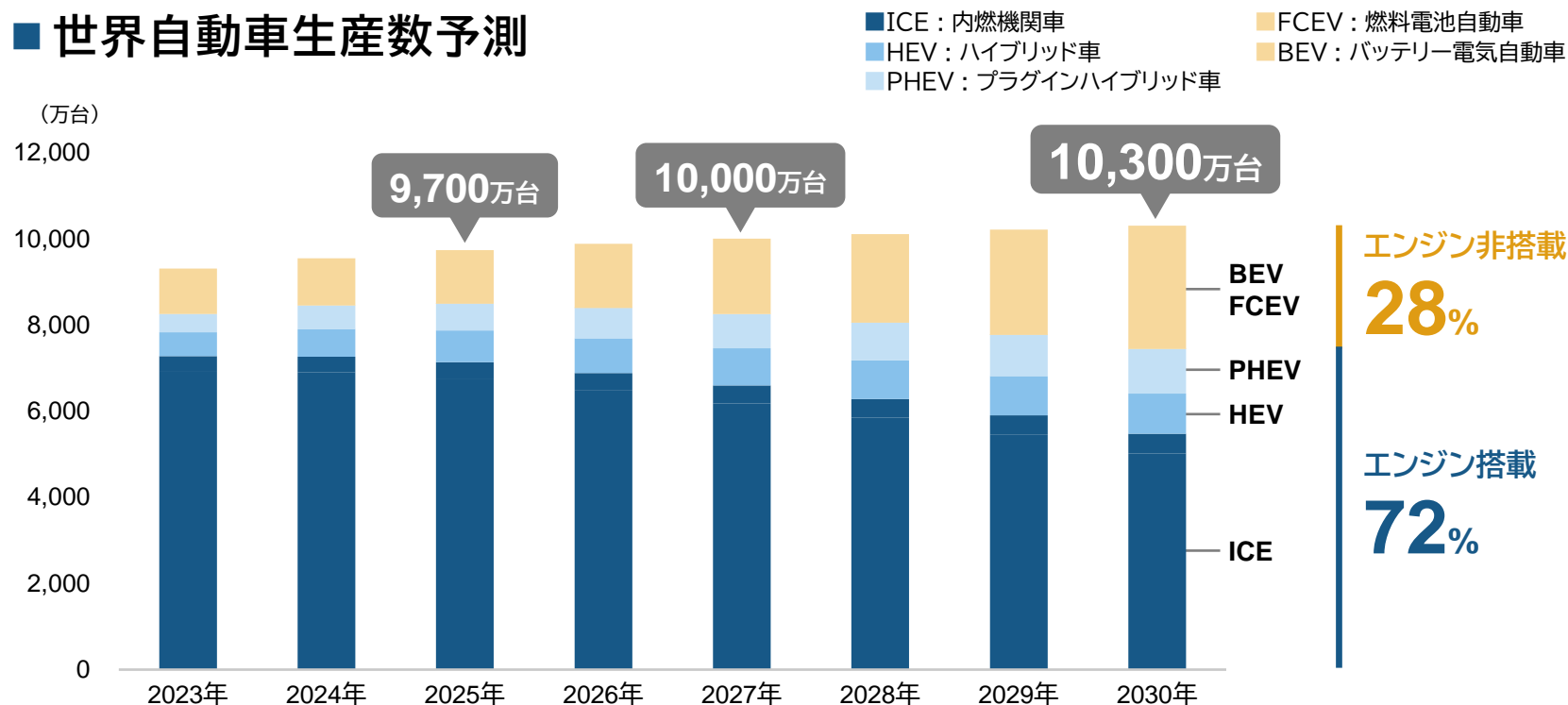
II 新中期経営計画(2025-2030年)

1. 外部環境・事業環境の認識
2. 愛三グループの目指す姿
3. 事業戦略
4. 財務資本戦略(2025-2027年)
5. サステナビリティ経営の推進

■ 外部環境における当社認識

- HEV・PHEVを含めたエンジン搭載車は、依然として2030年まで市場の72%を占める
- 一方、BEVは着実に伸び、エンジン非搭載車は、市場の28%まで拡大すると予想

■ 世界自動車生産数予測



(出典) 2024富士経済社調査を基にした当社予想

■ 現在の事業領域

- 様々な燃料の特徴を理解し、燃料を効率的に供給・制御する技術を保有しており、既に多様なパワートレインに部品を供給中

既存製品



封鎖弁



EGRバルブ



燃料ポンプモジュール



キャニスタ



スロットルボデー



インジェクタ

燃料

ガソリン

バイオ燃料

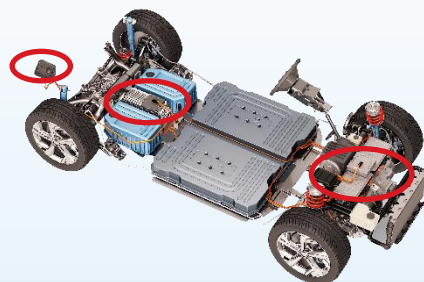
e-fuel

LPG

CNG

水素

パワートレイン



ICE・HEV・PHEV

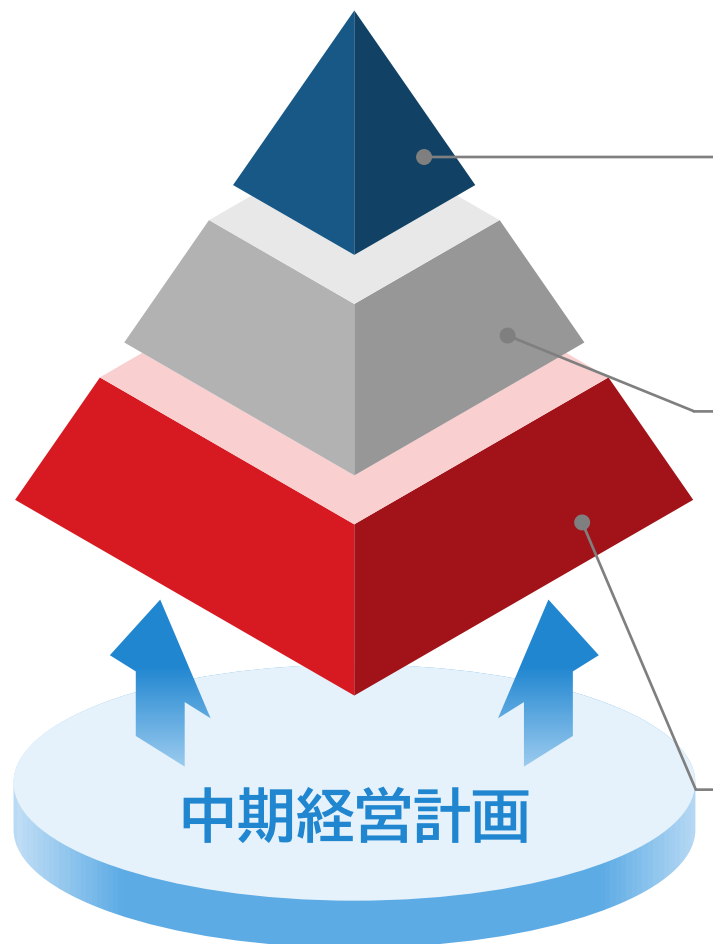


FCEV

エンジン搭載

エンジン非搭載

■ 愛三グループの理念体系



経営理念

- ① お客様第一の心で商品を創り
- ② 知恵と技術で高品質を実現し
- ③ 人を大切にする明るい職場を築いて
企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献

サステナビリティ基本方針

- 愛三グループは、経営理念に基づき、グローバルな事業活動を通じて社会の課題解決と持続的な発展に貢献します。
- 私たちは、確かな技術と品質で新たな価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるとともに持続的な企業価値向上を目指します。

VISION2030 この手で笑顔の未来を

確かな技術と品質で、豊かな社会へ新たな価値を創造。
今をもっと快適に、未来の子どもたちに安心と笑顔を。

■ VISION2030 (2021年1月策定)



愛三グループの目指す姿

VISION2030 この手で笑顔の未来を

目指す姿

確かな技術と品質で豊かな社会へ新たな価値を創造。
今をもっと快適に、未来の子どもたちに安心と笑顔を。

■ 目指す姿の達成に向けた事業の取り組み

モビリティ

クリーンで安全・安心な モビリティの実現

- 環境技術を活かし、低CO₂・脱炭素に向けた製品開発
- エンジンシステムサプライヤーとして、安心・安全なモビリティへの進化を支える

未来社会

暮らしやすい豊かな社会へ プラス1の価値創出

- 非モビリティ分野への可能性を広げる「未来づくり」
- 蓄積した技術と新たな創造により水素社会の実現に貢献

■ 事業方針

モ
ビ
リ
テ
ィ

あらゆるエネルギー・モビリティの進化に貢献

パワートレイン事業

- エンジン領域を最後まで支える
グローバルNo.1メーカーを目指す
- 動力源多様化に対応し、開発パートナーとして顧客
に選ばれるエンジンシステムサプライヤーを目指す
- 環境技術No.1メーカーとして、
ゼロCO₂・ゼロエミッション社会へ貢献

電動化製品事業

- 『エンジンで培った既存技術』と、
『ものづくり力の強み』を活かし、
技術領域を拡大することで、
電動化製品を事業として確立

将来的に
事業化を
目指す領域

未
来
社
会
に
向
け
た
第
一
歩

モビリティの枠を超えた領域でも社会課題解決に貢献

クリーンエネルギー技術活用

- 次世代の再生可能エネルギー需要に
必要な水素社会を見据え、当社技術
でCO₂削減に貢献

ものづくりソリューション提供

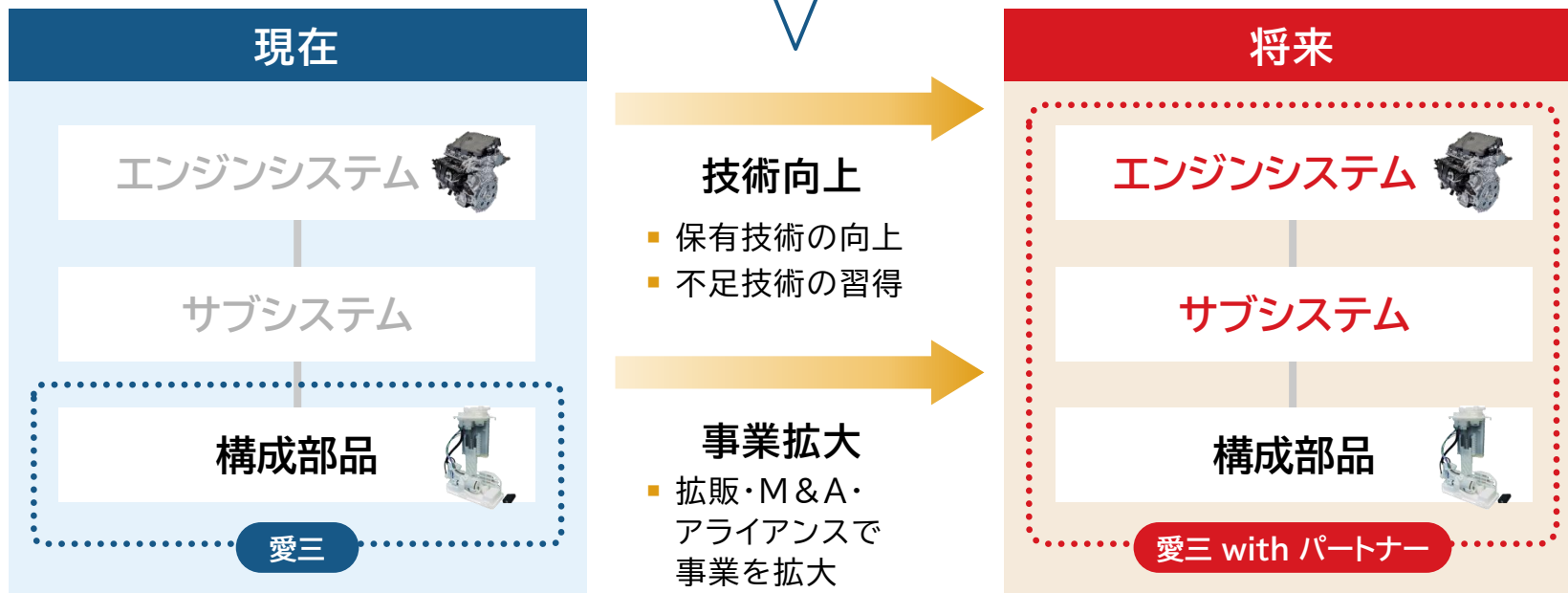
- ノウハウを活かした『ものづくり
ソリューションを提供する』ことで、
継続的な現場改善・生産性向上に
貢献

将来目指す姿

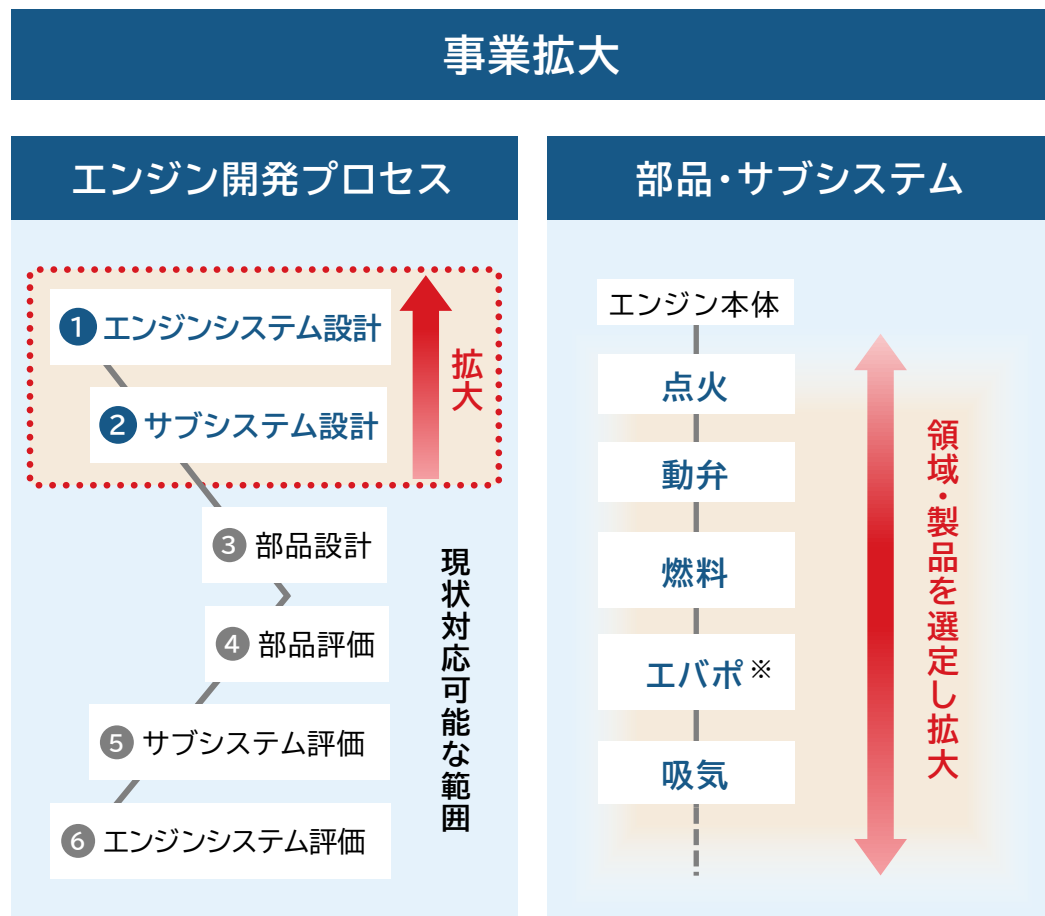
エンジンシステムサプライヤー※

※ECU(Electronic Control Unit)/制御系含め、次世代エンジンシステム(カーボンニュートラル燃料対応)をパートナー(OEM・他社)と共に全体マネジメントできるサプライヤー

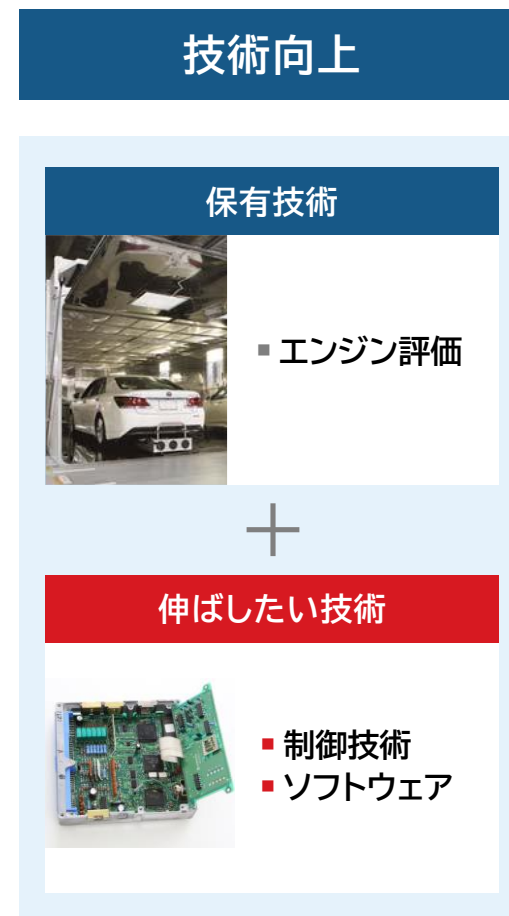
技術向上と事業拡大を確実に実行し、
プロフェッショナルとして
エンジン周りの技術を極める



■ M&A・アライアンスを積極的に活用し、技術向上・事業拡大を推進

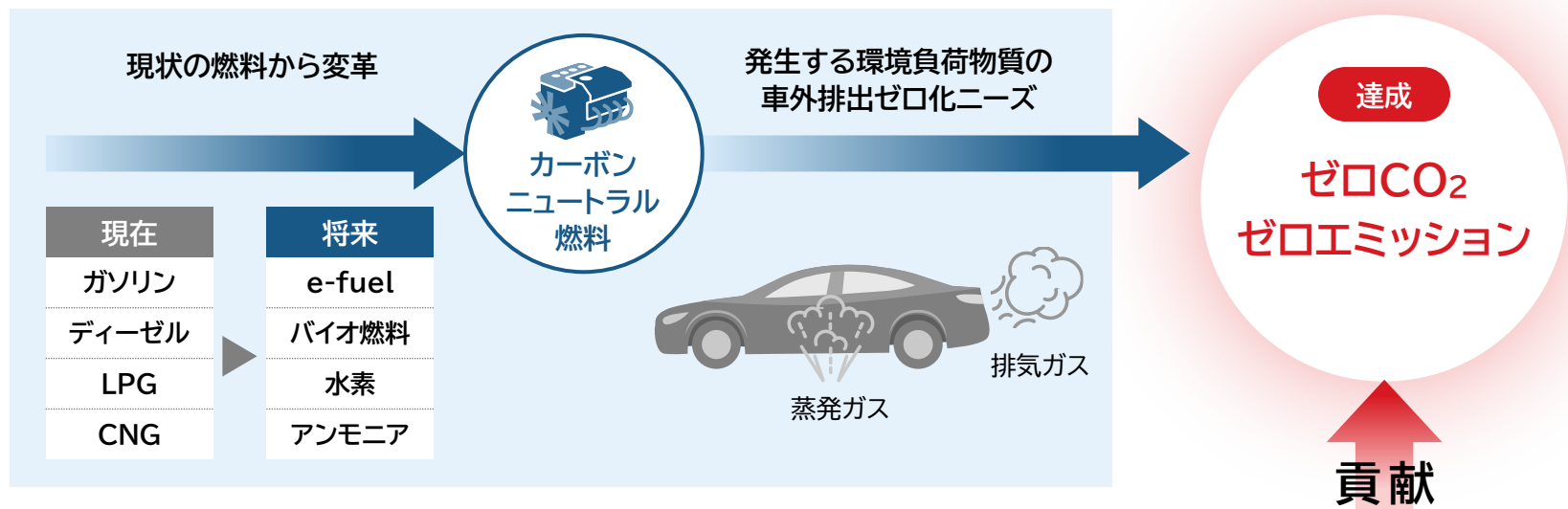


※エバポ: 燃料蒸気排出を調整する部品・システム



■ ゼロCO₂・ゼロエミッションに対し、製品や適合技術※で貢献

※適合技術：車両システムの制御技術



当社製品

カーボンニュートラル燃料に
対応可能な製品ラインナップを拡充



当社技術

燃料蒸発ガスの
排出を抑制



適合による
車両制御最適化



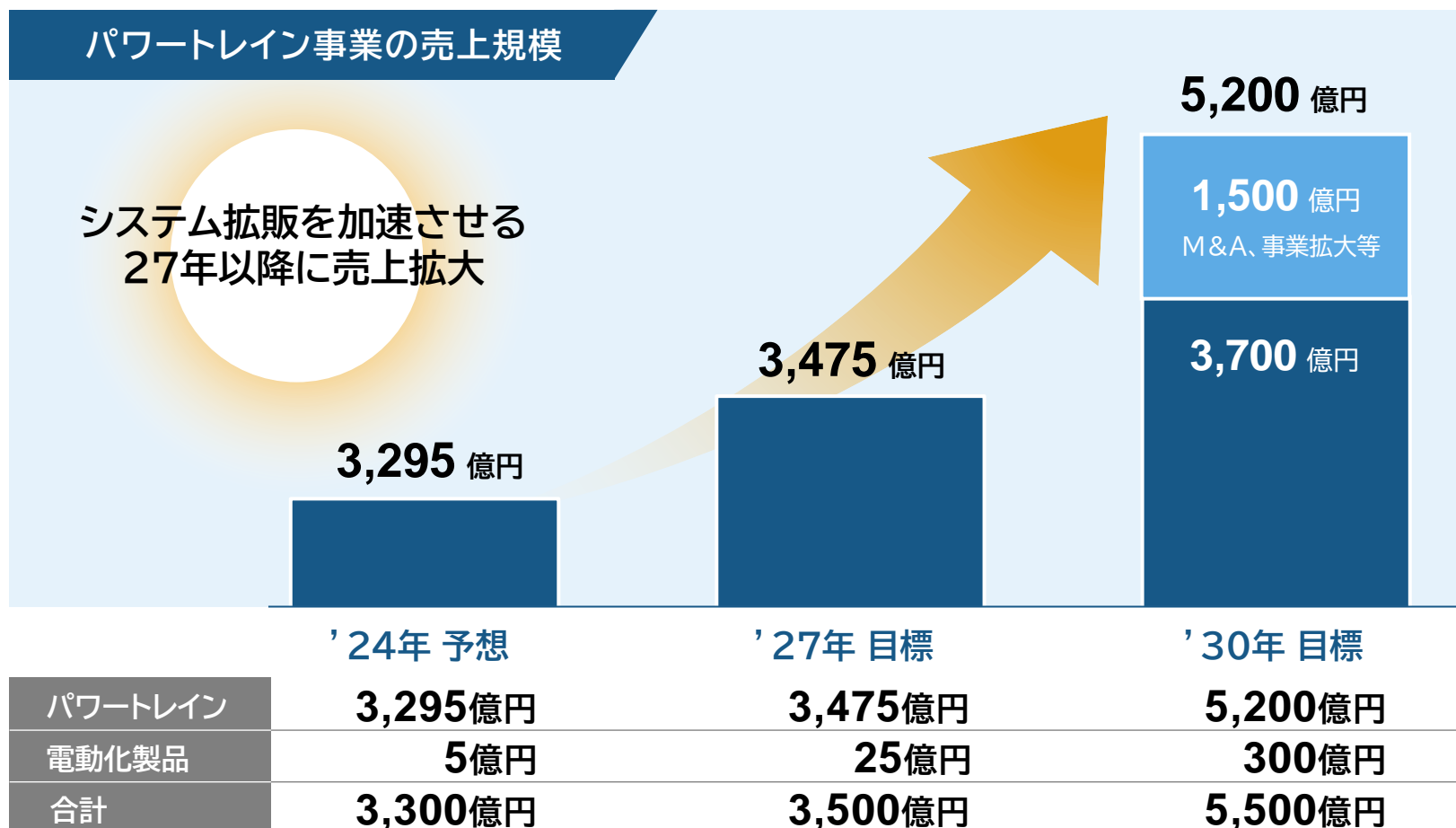
排気ガスによる
環境負荷物質
排出を削減



■ 燃料の多様化・排気ガス規制強化などの周囲環境の変化に対し、技術や製品で顧客に貢献

	ゼロCO ₂	ゼロエミッション
周囲環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ■ カーボンニュートラル燃料対応 <ul style="list-style-type: none"> ▪ アルコール含有率増の制度化 ▪ e-fuel ▪ バイオ燃料 ■ 車両変革 <ul style="list-style-type: none"> ▪ PHEV(エンジン稼働減)によりタンク内残留燃料劣化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 排気ガス規制強化 <ul style="list-style-type: none"> ex. 欧州 : Euro7 米国 : LEV IV インド・アセアンも更なる規制強化 ■ ORVR[※]規制拡大の予想 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 米国、中国から世界各地へ制度拡大 ※Onboard Refueling Vapor Recovery control (給油時の、大気中への蒸発燃料放出防止)
取り組み具体例	<p style="color: #0056b3; text-decoration: underline;">改良版ブラシレス燃料ポンプの開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ E100[*]まで対応可能 ▪ 燃料の品質を問わずメンテナンスフリー化 <div style="text-align: center;">  <p>燃料ポンプ</p> </div> <p><small>※E100:エタノール含有量100%の燃料</small></p>	<p style="color: #0056b3; text-decoration: underline;">製品 + 認証評価で規制クリアに貢献</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>キャニスタ</p>  <p>封鎖弁</p> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">+</div> <div style="text-align: center;">  <p>認証評価</p> </div> </div>

- 現在のラインナップ製品から対応領域を拡大させ、エンジンシステムの開発プロセスにかかわることで事業規模拡大

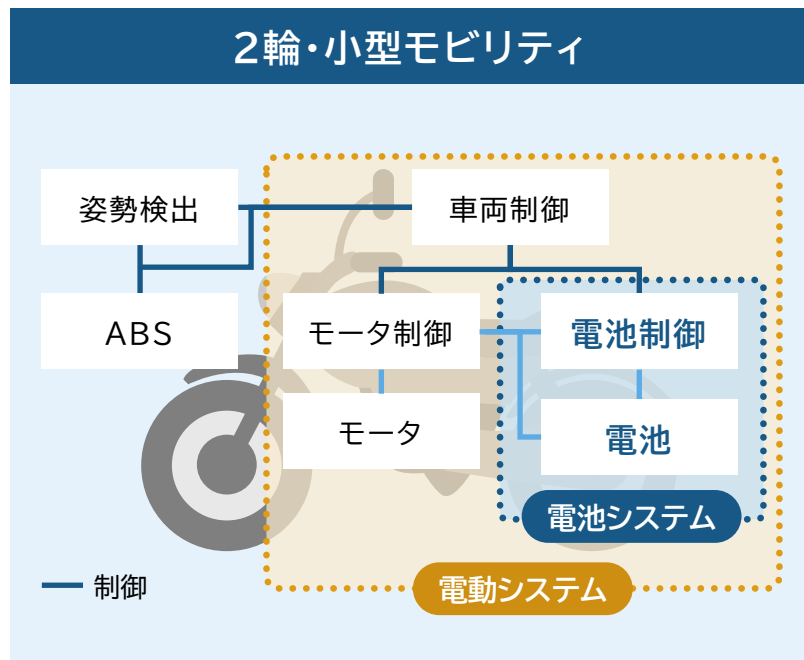


■ 電動化製品事業の取り組み領域

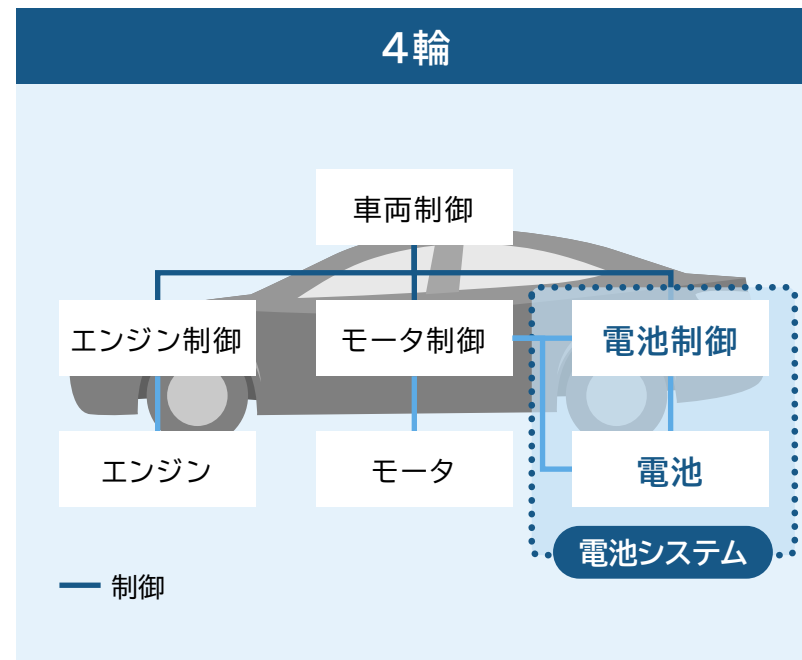
- 進化・変革し続け、電動車の性能向上の核となる『電池システム』・『電動システム』に対し既存技術を活用し、事業化を目指す

各システム範囲イメージ

2輪・小型モビリティ

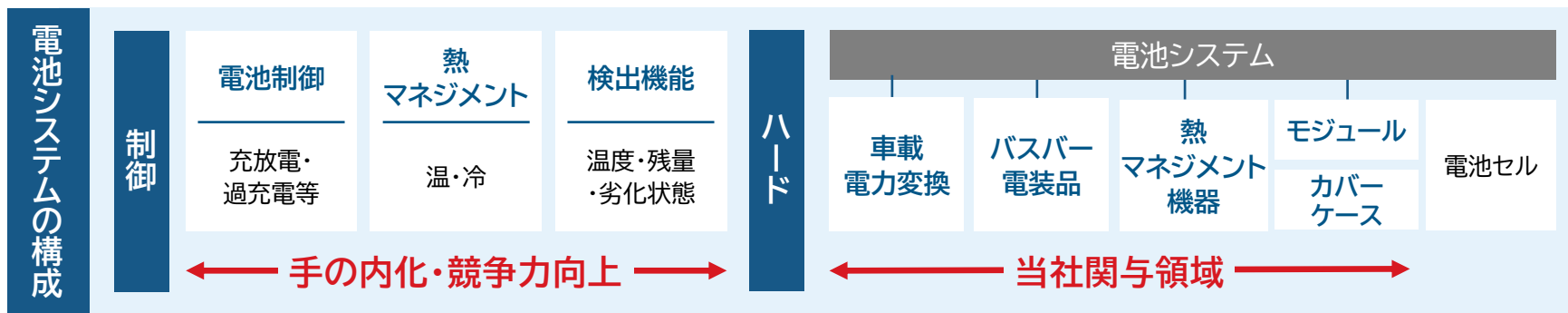


4輪



■ 電池システムの方針

- 電池制御・熱マネジメントを含めたシステムとしての手の内化、競争力向上を目指す
- 2輪BEVおよび4輪HEV・PHEVを、当面の取り組み領域とする

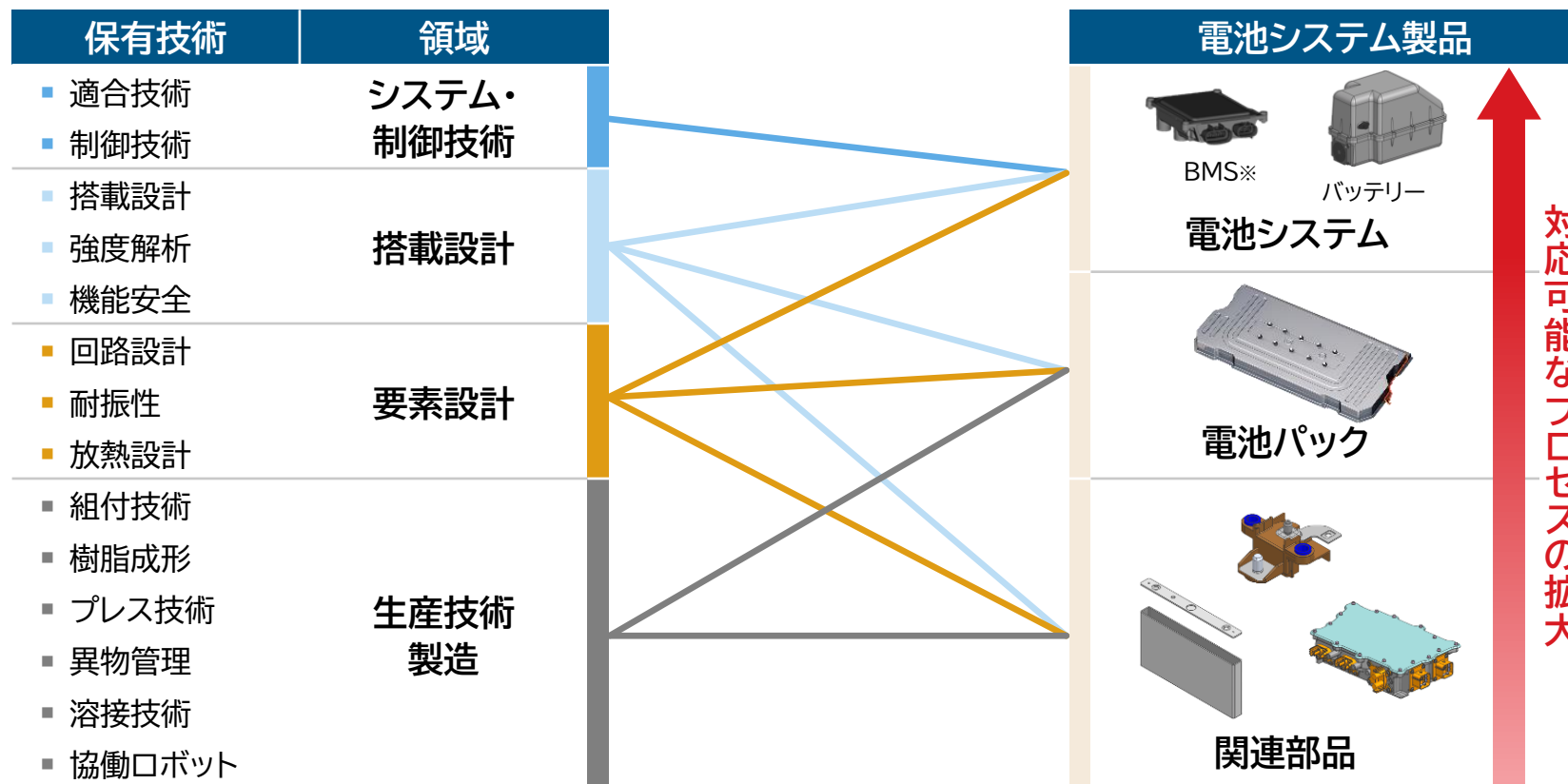


電池パック組付

	2輪BEV	4輪HEV	4輪PHEV
重量	25kg	50kg	200kg
容量	—	1~2kwh	10~20kwh

■ 保有技術の電池システムへの活用

- 電池システムに必要な技術の大部分において、既存技術が活用可能

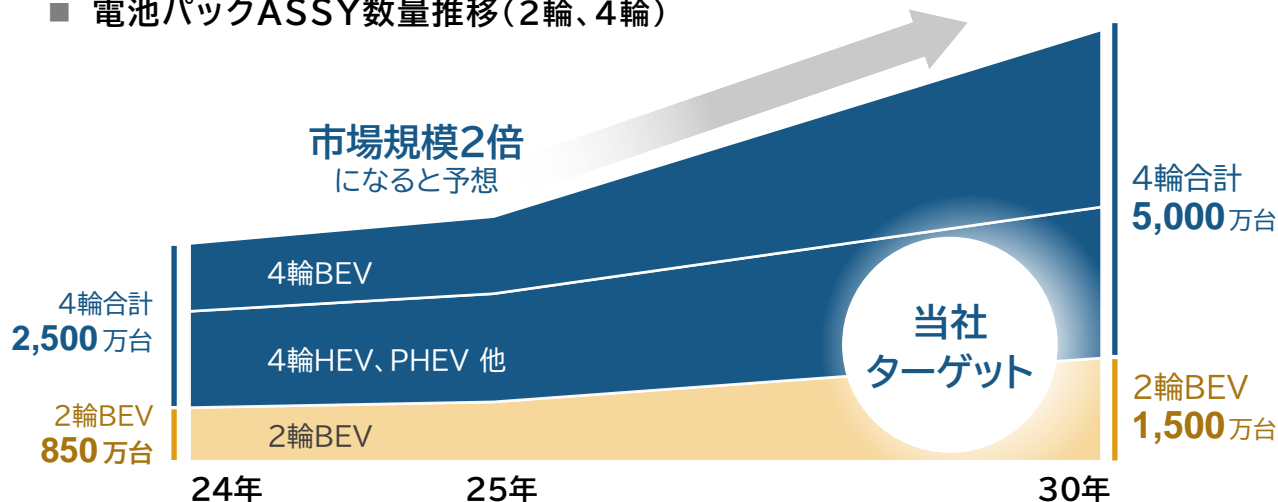


対応可能なプロセスの拡大

※BMS:バッテリーマネジメントシステム

■ ものづくりの強みを活かし、2輪BEV・4輪HEVをターゲットに電池パック市場に新規参入を目指す

■ 電池パックASSY数量推移(2輪、4輪)



電池パック生産へのニーズ

1. 生産技術・品質管理
組付, 締結, 異物管理
2. 製品革新への追従
短期の製品サイクルに柔軟に対応
3. コスト競争力
ニーズに合わせた安価なものづくり

電池パック生産におけるものづくりの強み

1. 生産技術・品質管理

- 87年間で培った多様な生産技術
- 自動車業界での厳しい品質管理



2. 製品革新への追従

- 変化に強いラインづくり
- 協働ロボット、マルチ組付ライン



3. コスト競争力

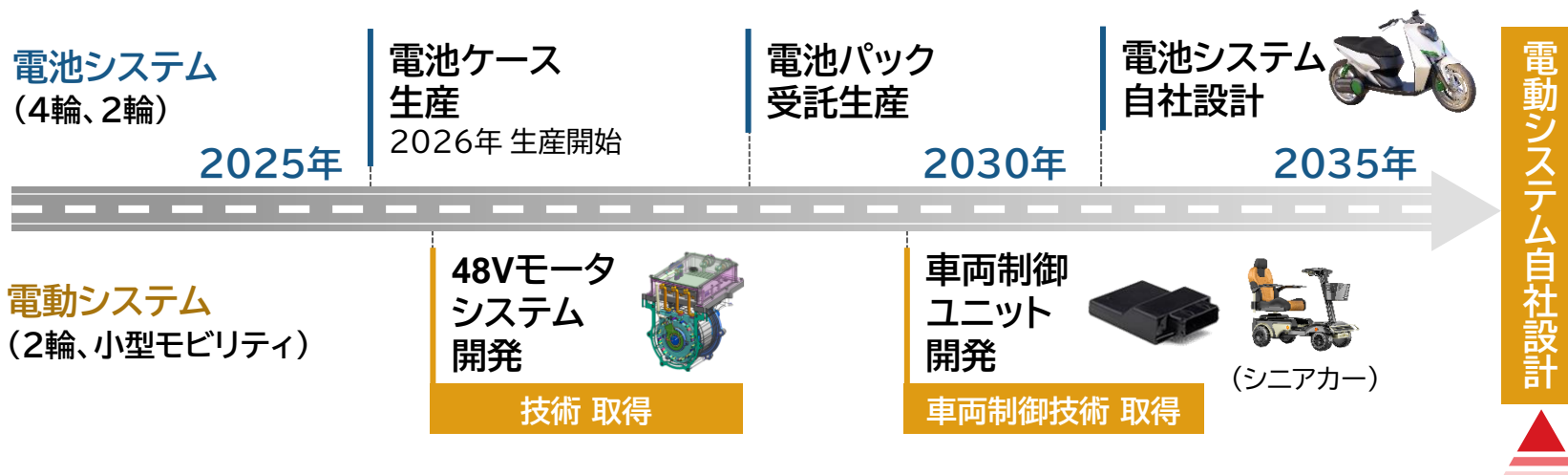
- TPS※に基づいた効率的な生産
- 三位一体活動



※TPS:トヨタ生産方式

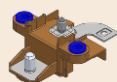
電動化製品事業ロードマップ

- 電池システムは、2030年までに自社設計・量産化を目指す
- 電動システムは、2035年までに自社設計を目指す



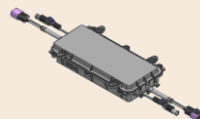
受注済製品 ■ すでに複数の電動化製品の受注が完了

バスバーエンド



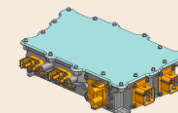
2025年
生産開始

小型モビリティ用コントローラ



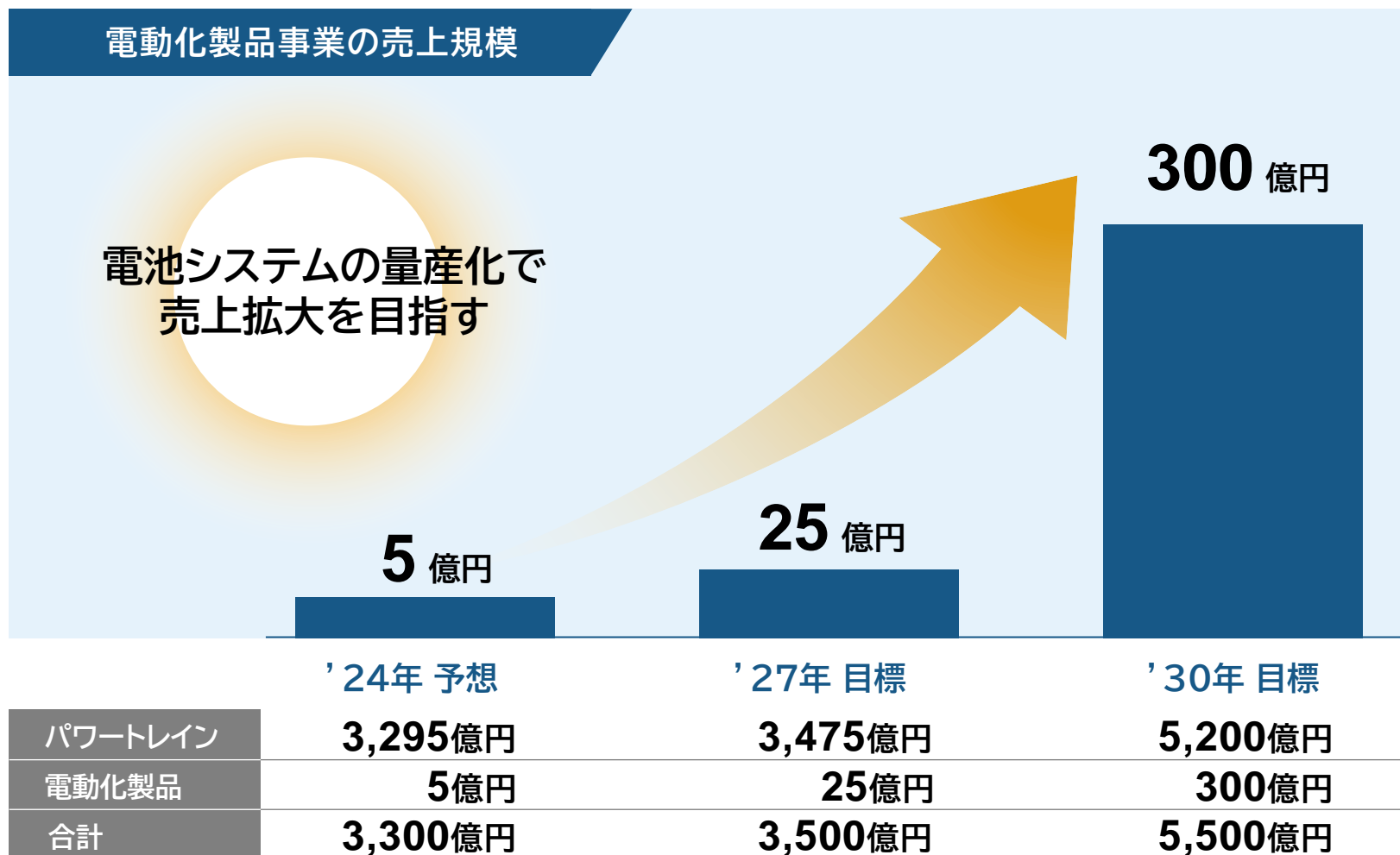
2025年
生産開始

高電圧分岐BOX



2027年
生産開始

■ 電池システムの量産化により事業規模を拡大



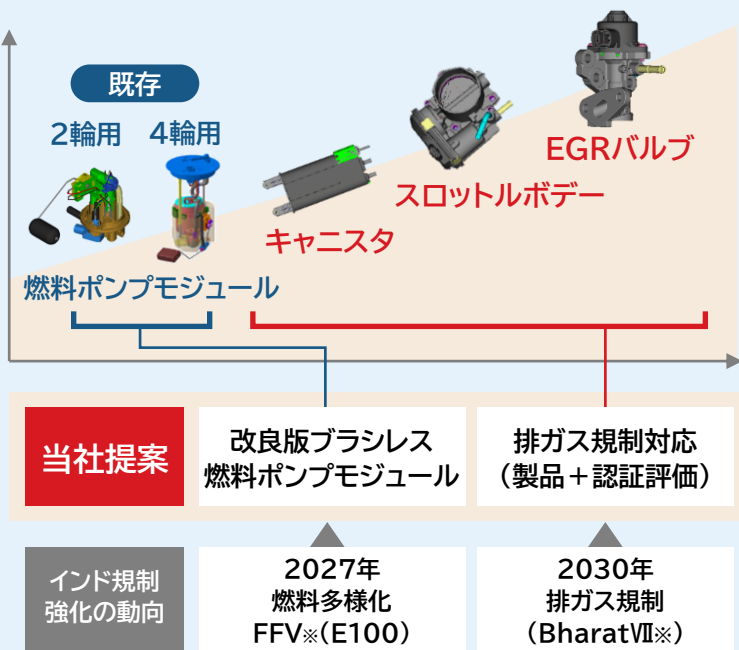
■ 地域毎の環境変化に柔軟に対応し、グローバル最適生産体制を再構築

地域	エンジン需要	売上(当社)	方針
インド アセアン	大幅増	大幅増	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最重点地域として積極的な投資を行い、事業拡大を狙う
日本 米州	減	増	<ul style="list-style-type: none"> ■ パワートレイン製品拡大により売上維持 ■ 電動化製品の導入で、更なる成長を狙う
中国	減	減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 量変動に柔軟に対応した効率的な生産体制構築
欧州 韓国	減	維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産体制を再構築、拡販により売上維持

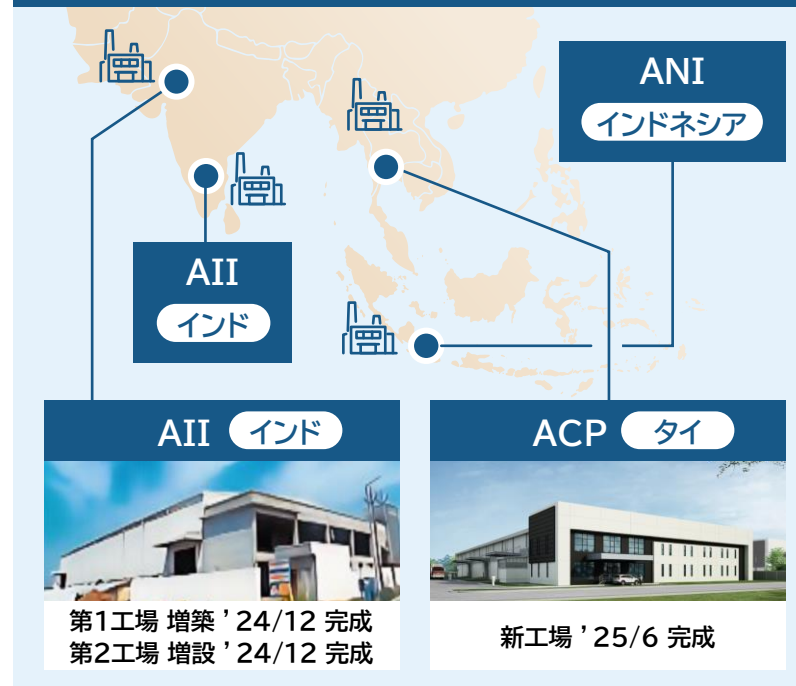
■ インド・アセアン事業：拡販戦略

- 市場拡大と環境規制強化に対応し、エンジン開発の機会増を予想
- 最重要地域として、新製品投入や現地生産化により、事業拡大を狙う

製品・数量の拡充により拡販



生産拠点拡大



※FFV : Flexible Fuel Vehicle (ガソリン・エタノールの混合燃料で走行可能な車)

※BharatVII : Euro7・ORVR並の規制強化を予測

■ 我々が認識している社会課題と愛三グループの役割

不透明な市場環境

環境的リスク

- CO₂増加による気温上昇
- 気候変動

地政学的リスク

- 貿易制限・関税
- 地域紛争・テロリズム

経済的リスク

- 原材料・燃料価格の高騰
- 資源の枯渇

人口動態リスク

- 世界人口の爆発的増加
- 全世界的な高齢化

当社が取り組む社会課題のテーマ

脱炭素・省資源・水素社会の拡大

水素・アンモニアの活用技術の確立

- 水素社会の実現に貢献し、カーボンニュートラルの達成を目指す

先進国での労働人口の減少

ものづくりソリューションの提供

- 労働力の確保がさらに厳しくなり、人手不足に悩む製造業に向け生産性向上のノウハウを提供

当社既存技術の活用・発展により、社会課題の解決に挑戦

■ モビリティ事業で培った燃料の制御技術を活用しながら 水素・アンモニア活用技術を確立し、非モビリティ領域にも挑戦

蓄積技術(つよみ)

- 蒸発ガスの吸着・脱離技術(キャニスタ)
- 燃料電池車(FCEV)への機能部品搭載多数



未来社会への貢献

ノウハウ

- 開発で得た特許技術を外部へライセンス供与
- エネルギーやインフラの会社と協力してエネルギー供給に貢献

システム・製品

- 燃料電池発電システム
- 水素関連部品 他

■ 未来社会に向けたものづくり変革

- IoT・AI・ビッグデータ活用で、人とロボットが作業現場で共存する社会に変革していく
- ものづくり変革のリーダーとして、サプライチェーンを超えてソリューションを提供

協働ロボット導入前

手作業が多くを占める



協働ロボット導入後

ロボットの活用で一部作業自動化



インダストリー5.0

IoT・AI・ビッグデータ活用で
人とロボットが共存



想定顧客

当社サポートにより生産現場を革新

サプライチェーン
を超えて
実現を目指す

愛三

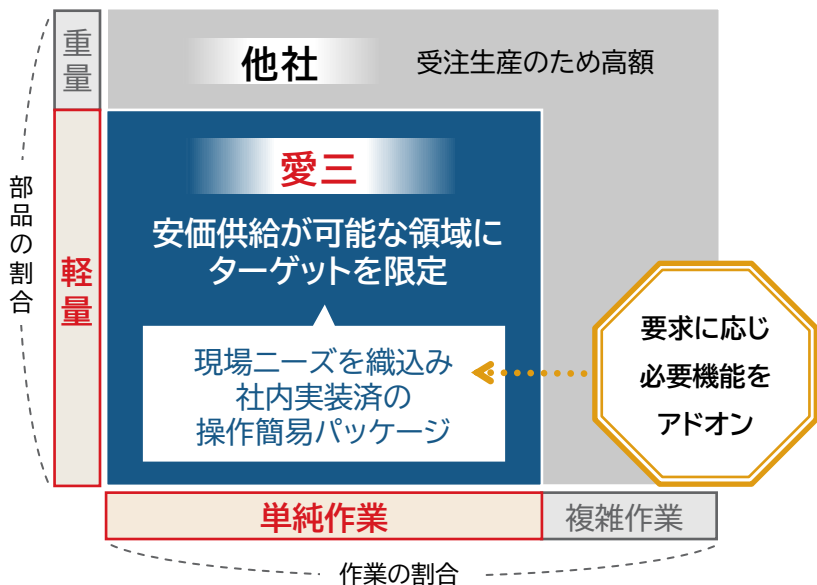
製造現場の改善に貢献

ノウハウを活かした協働ロボットパッケージの提供で、生産現場の革新に貢献

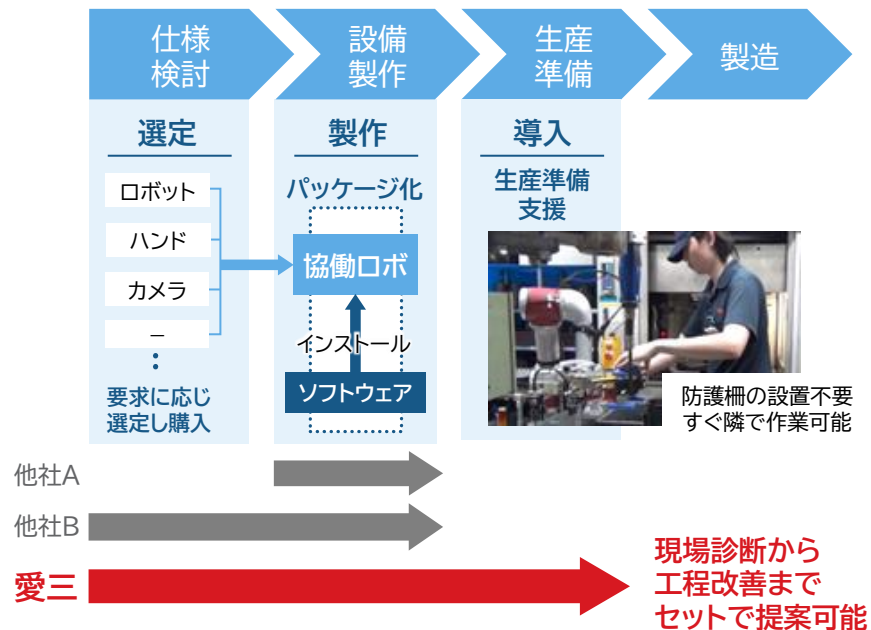
■ 人に寄り添うロボットの活用拡大

- 部品製造現場を持つ愛三ならではのノウハウを織り込み、人とロボットが一緒に働く環境を創出
- 未来のものづくりを実現し、人手不足に悩む製造業の困りごと解決に貢献

市場規模と当社ターゲット



愛三の協働ロボットパッケージ



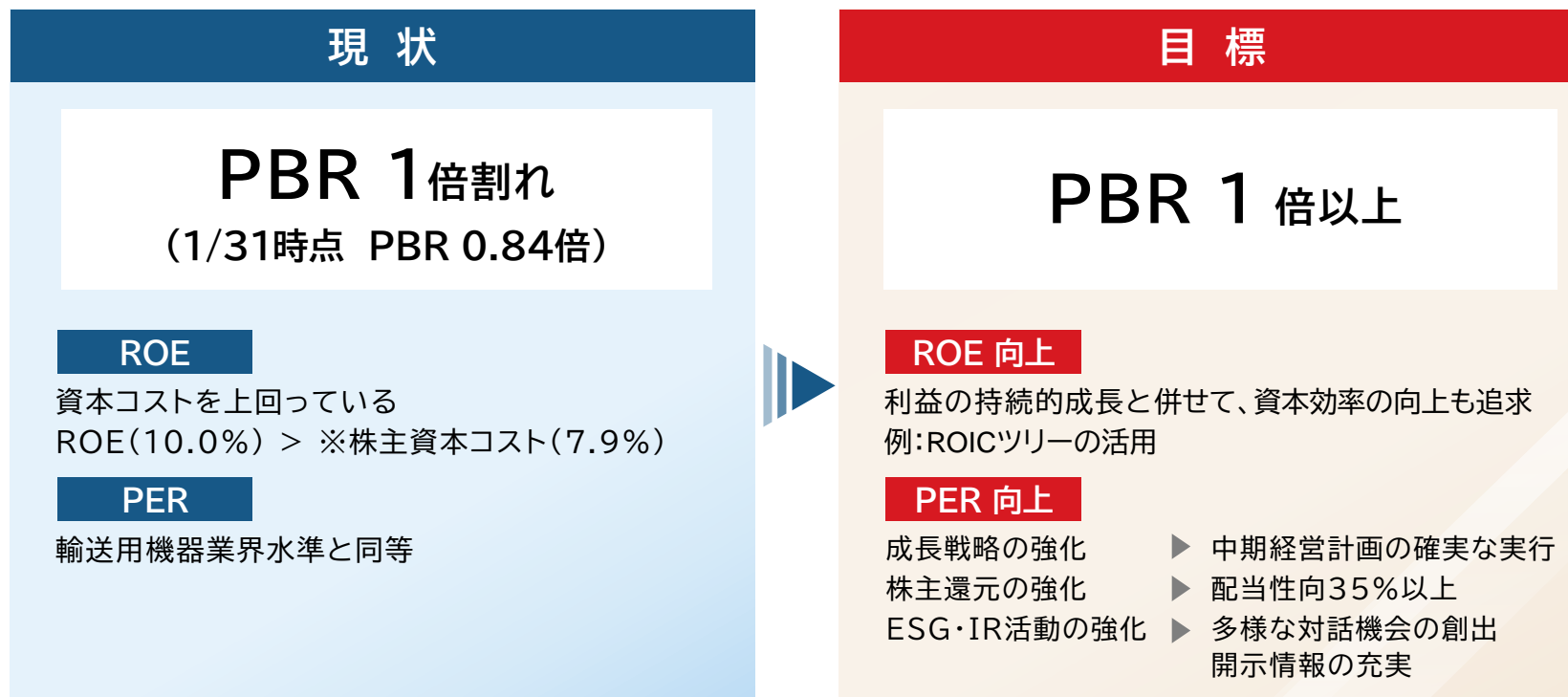
コスト競争力のある協働ロボットパッケージで、誰でも簡単に導入可能なシステムを提供

■ 経営目標値

- 事業拡大と資本効率向上の両立を目指し、
事業規模・収益性・資本効率性のバランスを確保した経営目標値を設定

	2024年度予想	2027年度目標	2030年度目標
売上高	3,300億円	3,500億円	5,500億円
営業利益 (率)	210億円 (6.4%)	270億円 (7.7%)	440億円 (8.0%)
純利益	140億円	175億円	280億円
ROE	10.0%	12.0%	14.0%
ROIC	9.2%	9.5%	11.0%
為替	152円 / USドル	145円 / USドル	145円 / USドル
PBR	1/31時点 0.84倍	早期に1倍以上を達成し、持続的向上を目指す	

■ PBR1倍以上を早期達成し、持続的な企業価値向上を目指す



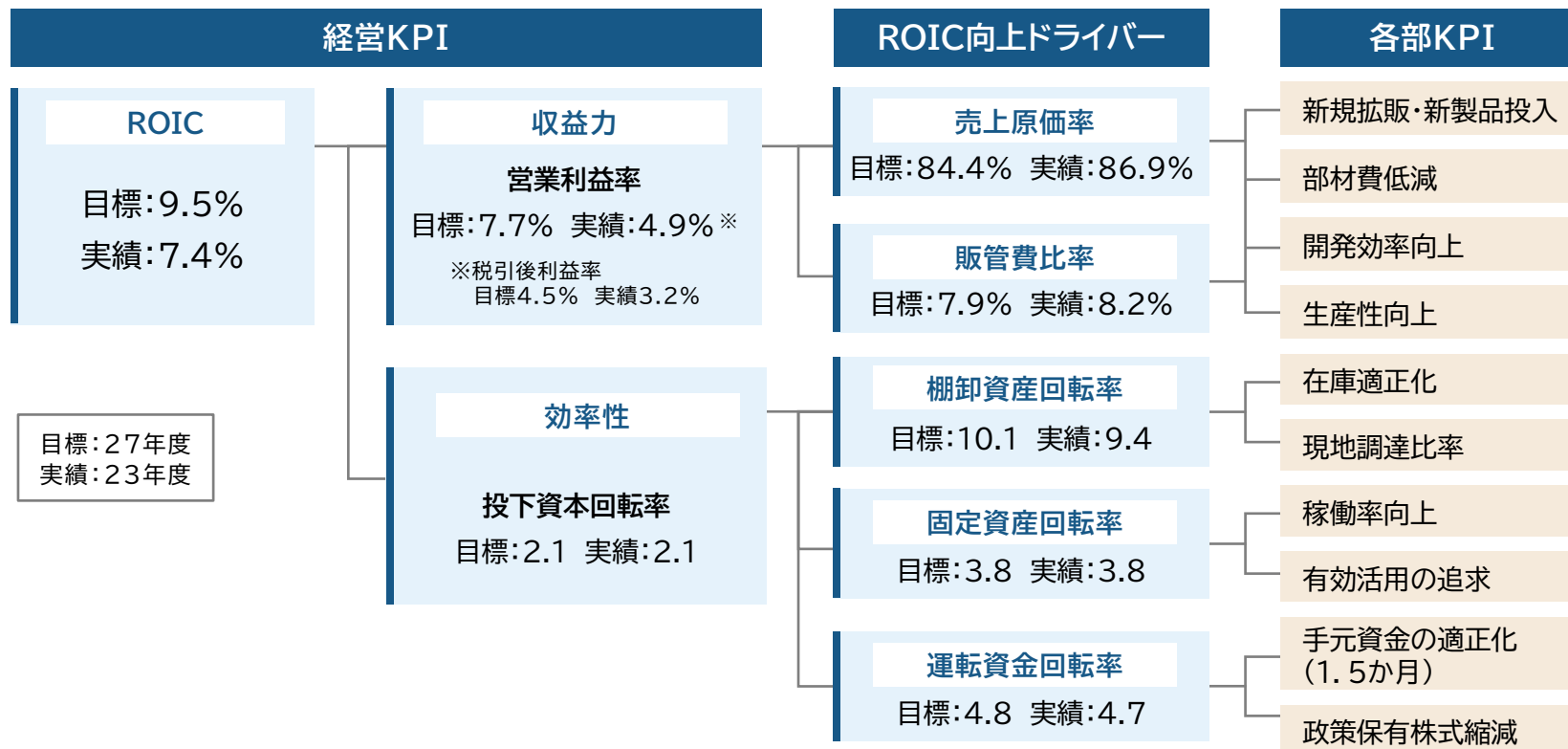
※ 株主資本コストの考え方

①リスクフリーレート 1.3%	+	②ベータ(β値)感応度 1.1	×	③市場リスクプレミアム 6.0%	=	株主資本コスト 7.9%
--------------------	---	--------------------	---	---------------------	---	-----------------

①リスクフリーレート:10年国債利回り ②β値:10年間の市場動向(TOPIX)に対する株価感応度 ③市場リスクプレミアム:1970~2023年の日本株式市場利回り

■ 資本コストを上回る経営効率の追求

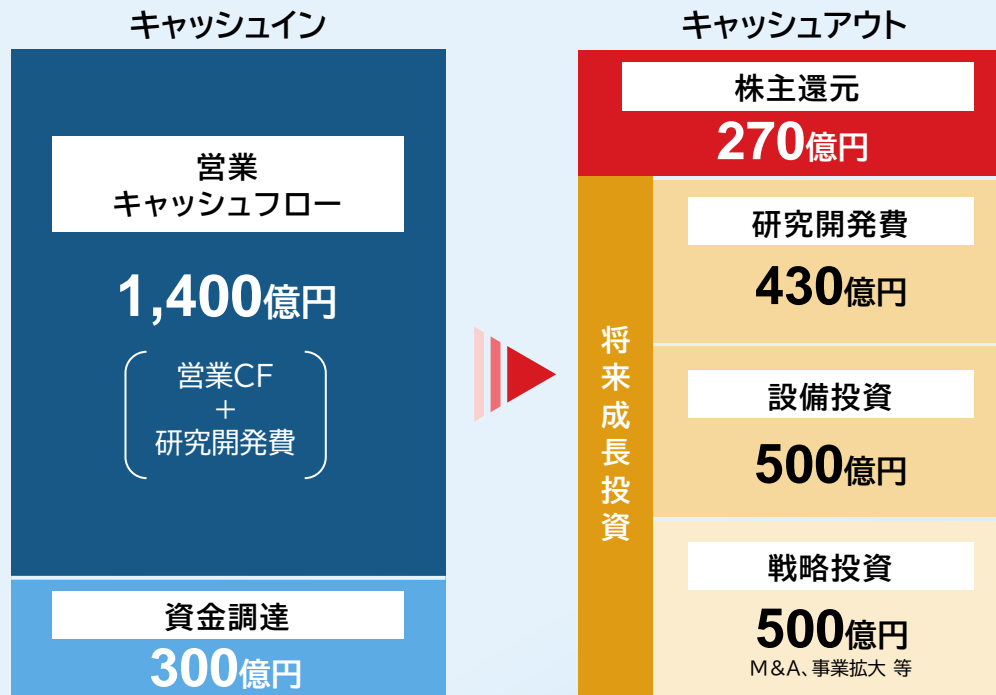
- ROICツリーを活用し、現場のアクションと経営目標を結び付け、利益を最大化するとともに、資産を効率的に活用する



■ キャッシュアロケーション

- 獲得したキャッシュを、株主還元と将来への成長投資に積極的に配分

2025～2027年度累計



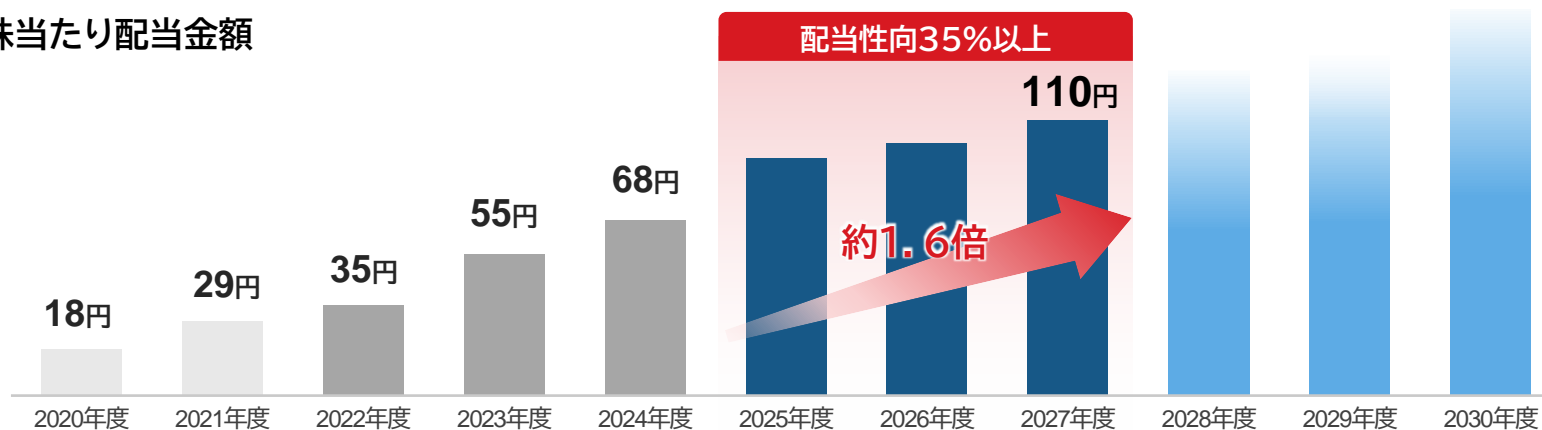
■ 株主還元方針

新中期経営計画期間(2025-2027年)の株主還元方針

安定配当を維持しつつ、株主還元を強化

- 連結配当性向35%以上
- 機動的な自己株式取得

1株当たり配当金額



項目	前3カ年(2022-2024年)	新中計期間(2025-2027年)
配当性向	29%	35%以上
自己株式取得	10億円	機動的に実行
株主還元総額	109億円	270億円

■ 研究開発費、設備投資

研究開発費

パワートレイン・電動化

- カーボンニュートラル燃料・エバポ規制強化に向けた製品開発
- 電池システム製品への人的資本投入
- 電動化製品ソフトウェア人材の育成

未来社会

- 環境・エネルギー分野での新たな価値創出



設備投資

パワートレイン・電動化

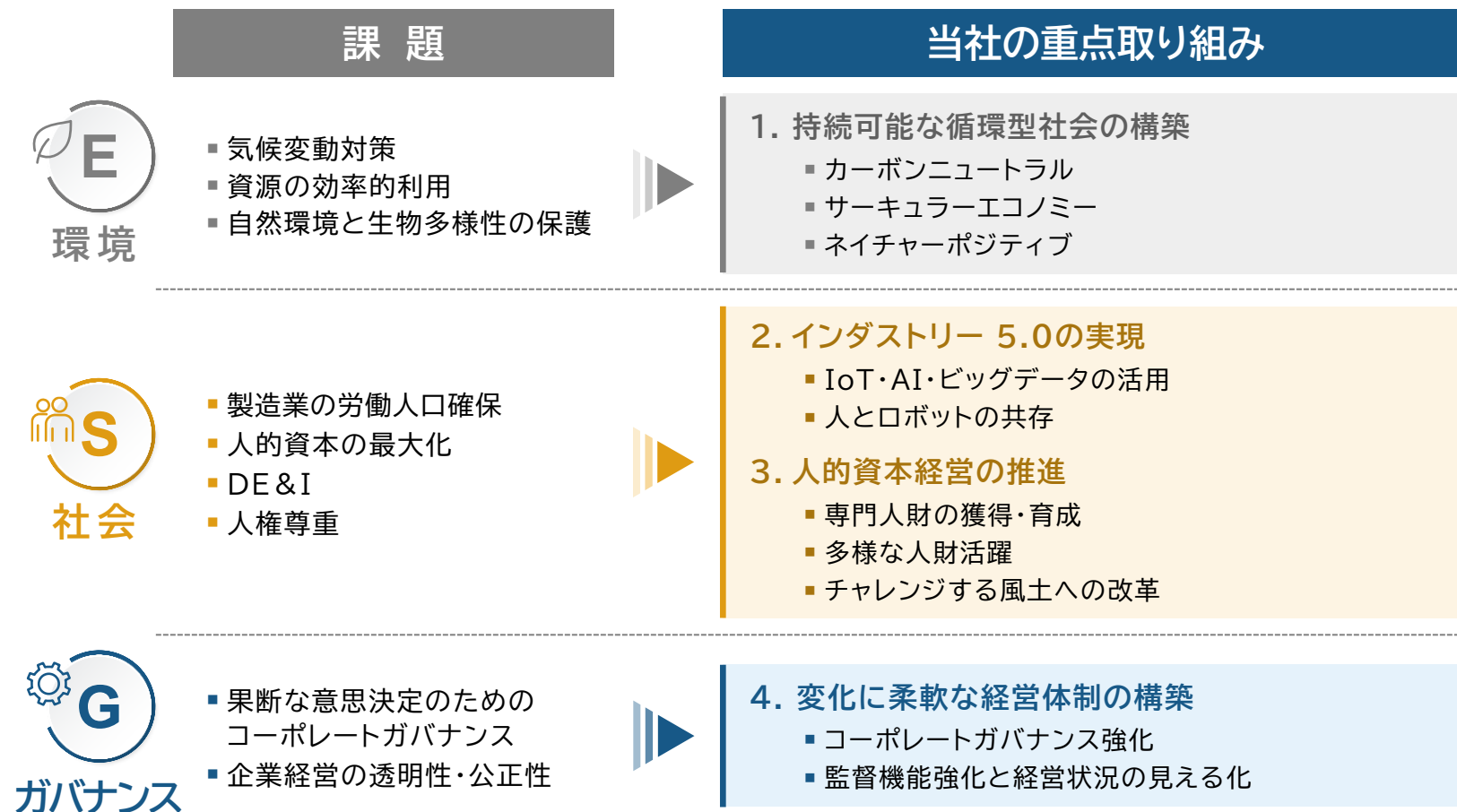
- インド・アセアン事業拡大、拡販
- 基盤強化 : 生産集約、物流整流化
- 電動化製品拡大 : 受注製品の生産準備

未来社会

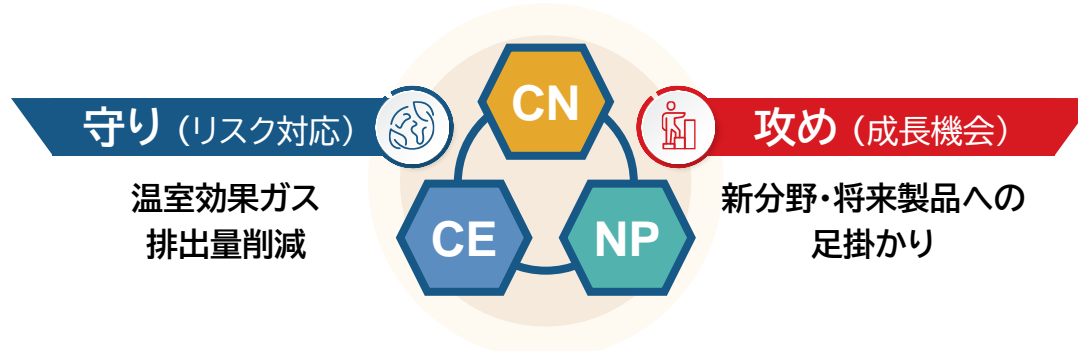
- 環境技術 : 水素・アンモニア活用



■ 経営理念・サステナビリティ基本方針・VISION2030を基に ESGの取り組みを強化



E 持続可能な循環型社会の構築



カーボンニュートラル目標値 (2030年)

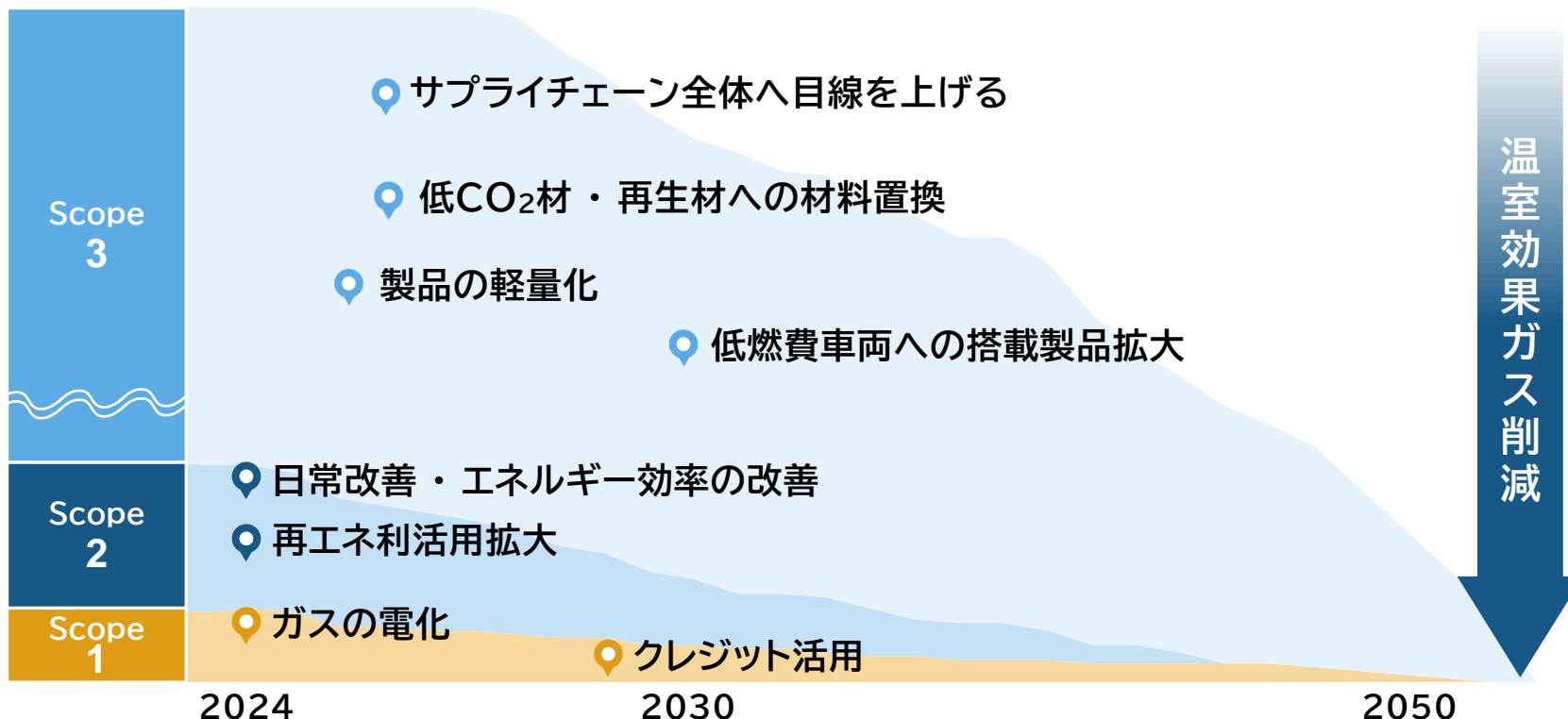
区分		項目	目標値
Carbon Neutral (カーボンニュートラル)	<ul style="list-style-type: none"> 工場CO₂削減 クリーンエネルギー活用 サプライチェーン全体のCO₂削減 	Scope1&2	2019年比 ▲60%
		Scope3	2019年比 ▲28%
		再生可能エネルギー	55%
		創エネルギー	5%
Circular Economy (サーキュラーエコノミー)	<ul style="list-style-type: none"> 製品設計の革新 (材料置換、小型・軽量) 廃棄物ゼロエミッション推進 	廃棄物ゼロエミッション	2019年比 ▲5% (原単位)
Nature Positive (ネイチャーポジティブ)	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな自然 生物多様性の保全・再生 	水使用量	2019年比 ▲5% (原単位)
		水リスク(量・質)	最小化
		自然と共生する工場	5工場
新分野技術		知的財産蓄積	500件
		産官学連携	25件

E 持続可能な循環型社会の構築



守り (リスク対応)

温室効果ガス排出量の削減

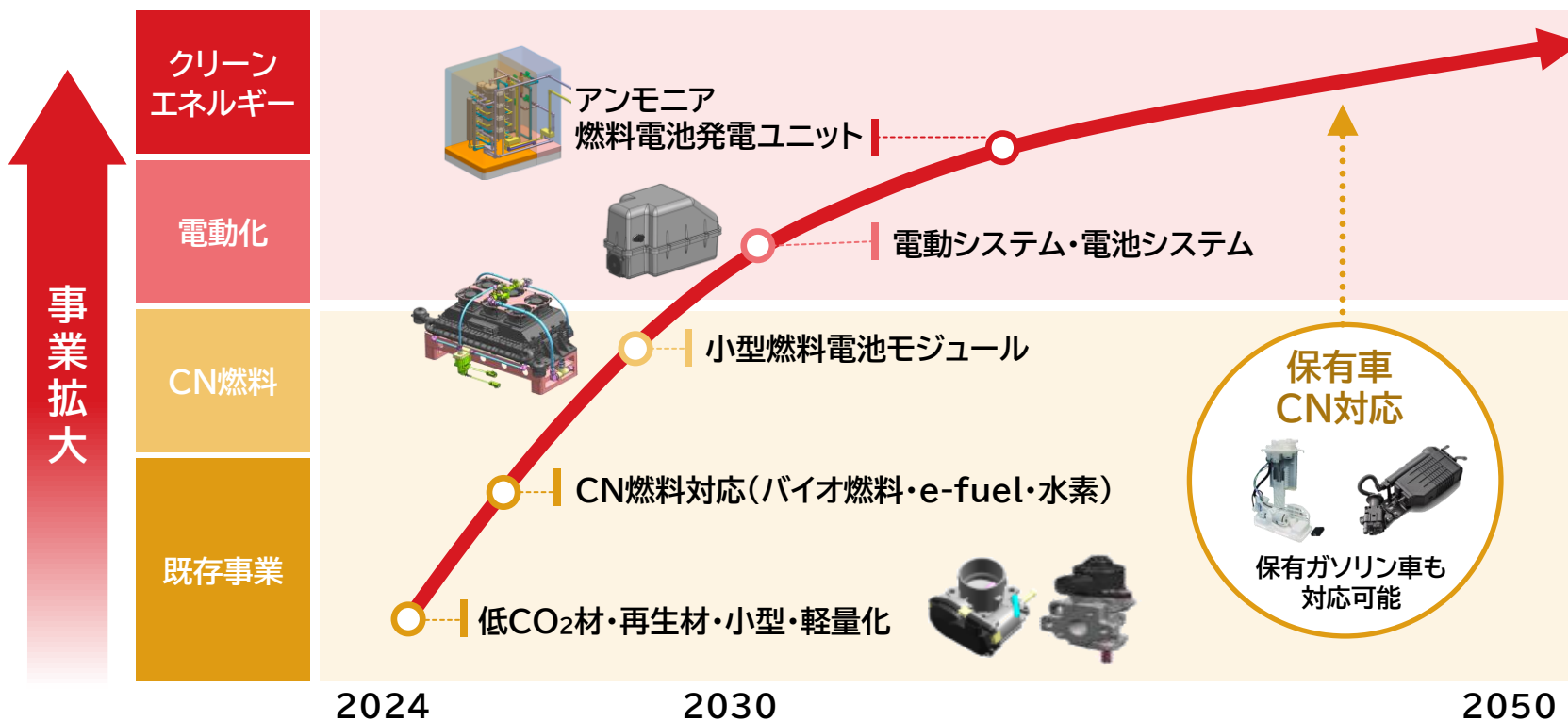


E 持続可能な循環型社会の構築



攻め (成長機会)

新分野・将来製品への足掛かり



S インダストリー5.0の実現

バリューチェーン全体でIoT・AI・ビッグデータを活用し、環境や人に負荷をかけない持続可能なものづくりを目指す「Aisanみらい工場(25年5月竣工)」をロールモデルとし、グローバルへ展開



人的資本経営の推進

事業戦略と人財戦略を一体化させ、「自律的に学び、考え、果敢に挑戦する」人財に積極投資することで、成長し続ける組織と人づくりを目指す

		KPI			
3つの柱	主な取り組み	項目	2024年	2027年	2030年
人財 変革	事業拡大の要となる 専門人財の獲得と育成 <ul style="list-style-type: none"> 新規製品の開発・生産強化の要となる人財の獲得（電子・電気、ロボット、IT・ソフトウェア等） 自律型人財の育成に向けた教育充実 グローバル人財の発掘・育成 	ソフトウェア・電子人財(単独) ※電動化などの市場変化に対応する人財	105人	190人	270人
		デジタル人財(単独) ※会社全体のDXを促進する人財	53人	110人	220人
多様な 人財 活躍	多様な人財の活躍による イノベーションの創出 <ul style="list-style-type: none"> 自律的なキャリア形成支援 多様な働き方を可能にする人事制度 幹部ポストのナショナル化の推進 	女性マネージャー(連結)	89人 (10%)	100人 (12%)	110人 (13%)
		海外拠点幹部(部長以上)ポスト ナショナルスタッフ充足率(連結)	73.1%	75.0%	90.0%
風土 改革	困難な課題にチャレンジする 職場風土への変革 <ul style="list-style-type: none"> 徹底した対話を通じた全員活躍実現（愛三カタリバ・1on1ミーティング等） 労使一体となった本気の職場風土改革 	従業員エンゲージメントスコア(単独)	53pts.	57pts.	60pts.
		男性育休取得率(単独)	81.9%	85.0%	90.0%
安全 健康	3つの柱を支える基盤 <ul style="list-style-type: none"> 安全で安心な、従業員がイキイキ働きがいを持ち活躍することのできる職場づくり 	災害発生日数率(単独) ※2023年産業別実績 製造業:1.29	1.07	0.5	0
		人間ドック受診率(単独)	82%	95%	100%

G 変化に柔軟な経営体制の構築

コーポレートガバナンス体制強化(経営と執行の分離)

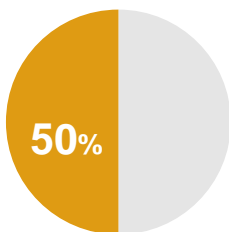
取締役会の実効性向上

- 独立性・多様性を確保した役員体制
- 第三者機関による実効性の評価

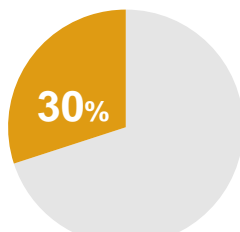
目指す姿

取締役会※構成(2030年)

社外役員の割合



女性の割合



※取締役、監査役

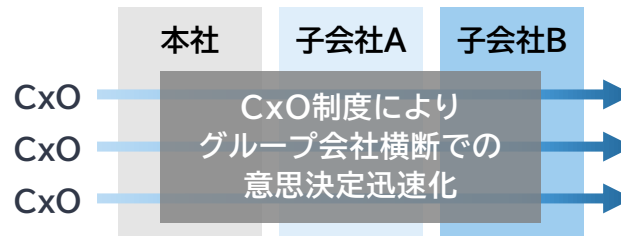
執行機能強化

- チーフオフィサー(CxO)制度の本格導入
(意思決定迅速化・確実な執行)

目指す姿



◀ チーフオフィサー
グループ業務執行責任者

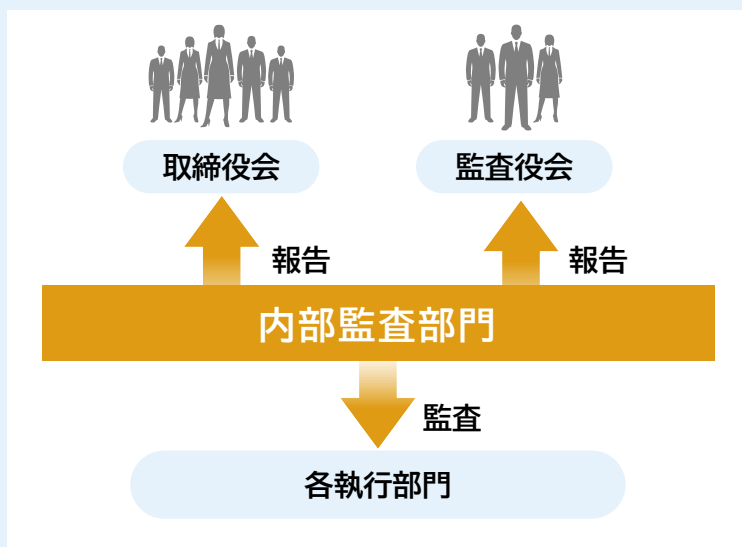


G 変化に柔軟な経営体制の構築

経営透明性の確保(監督機能強化と経営状況の見える化)

内部監査強化

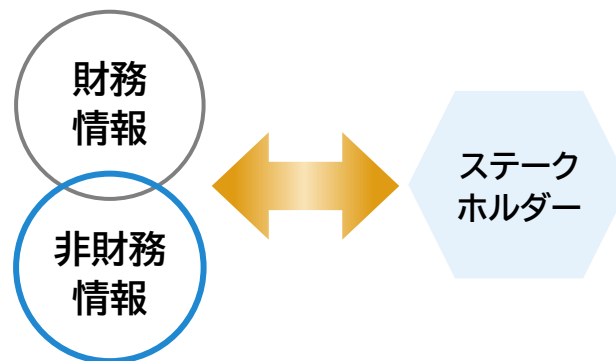
- 監査独立性担保、ダイレクトレポートによる内部監査の強化



開示情報の充実

- 非財務情報(サステナビリティ情報)の積極的開示

対話充実と理解活動



この手で笑顔の未来を

Beaming future is in our hands



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うるリスクには、自動車市場の変動、為替レートの変動、原材料・部品の価格の変動、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、業績に影響を与えうる要素は、これらに限定されるものではありません。