

AICA

中期経営計画

Value Creation 3000 & 300

アイカ工業株式会社

2023年5月25日

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

続きまして、
新たに策定いたしました中期経営計画
「Value Creation 3000 & 300」について、
ご説明させていただきます。

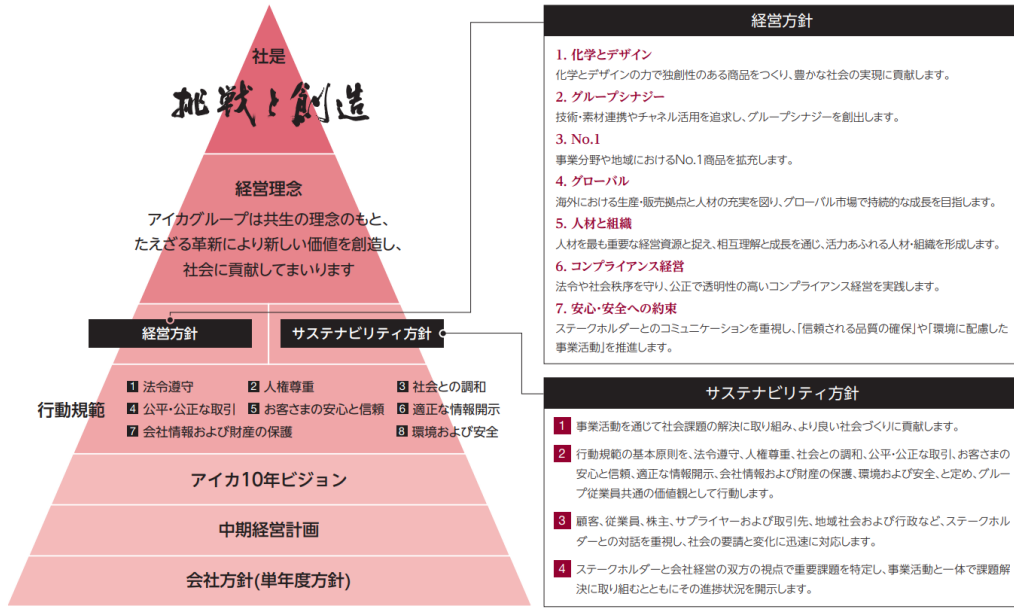
アイカ工業の目指す姿

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 & 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

ご覧の目次に従って、
ご説明させていただきます。



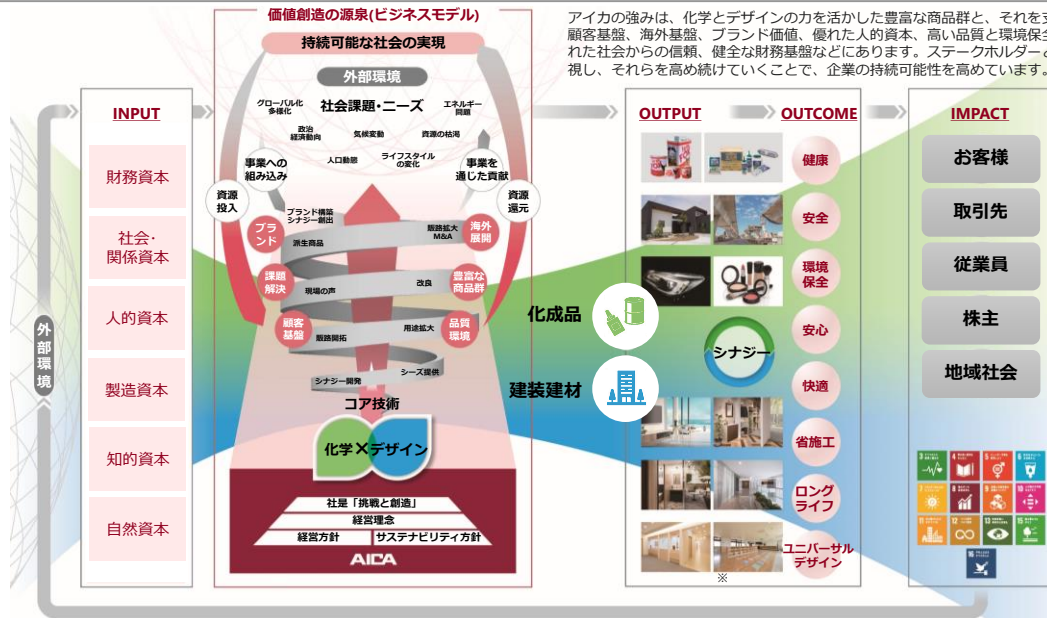
© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

まず、アイカ工業の目指す姿について、ご説明いたします。

最初に、当社グループの理念・戦略です。

「挑戦と創造」を社是とし、
「共生の理念のもと、たえず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。

各種の方針や戦略は、ご覧の通りです。



© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

※ しおん保育園分園+しおん学童クラブ 設計/ごようき 堀田博

中期経営計画

4

続いて、当社グループの価値創造モデルです。

当社グループのコア技術は「化学とデザイン」です。

その力を活かした豊富な商品群、

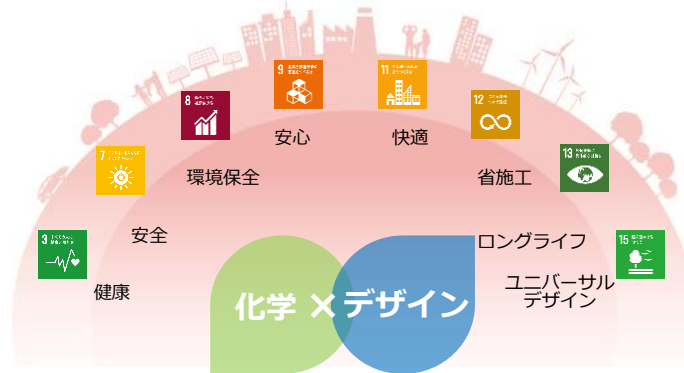
それを支える強固な顧客基盤、海外基盤、健全な財務基盤、
ブランド価値などが、私たちの強みです。

ステークホルダーとの対話を通じて

常に社会に新しい価値を提供し、

商品を通じて持続可能な社会の実現に貢献することが
当社グループの価値創造の源泉であります。

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。

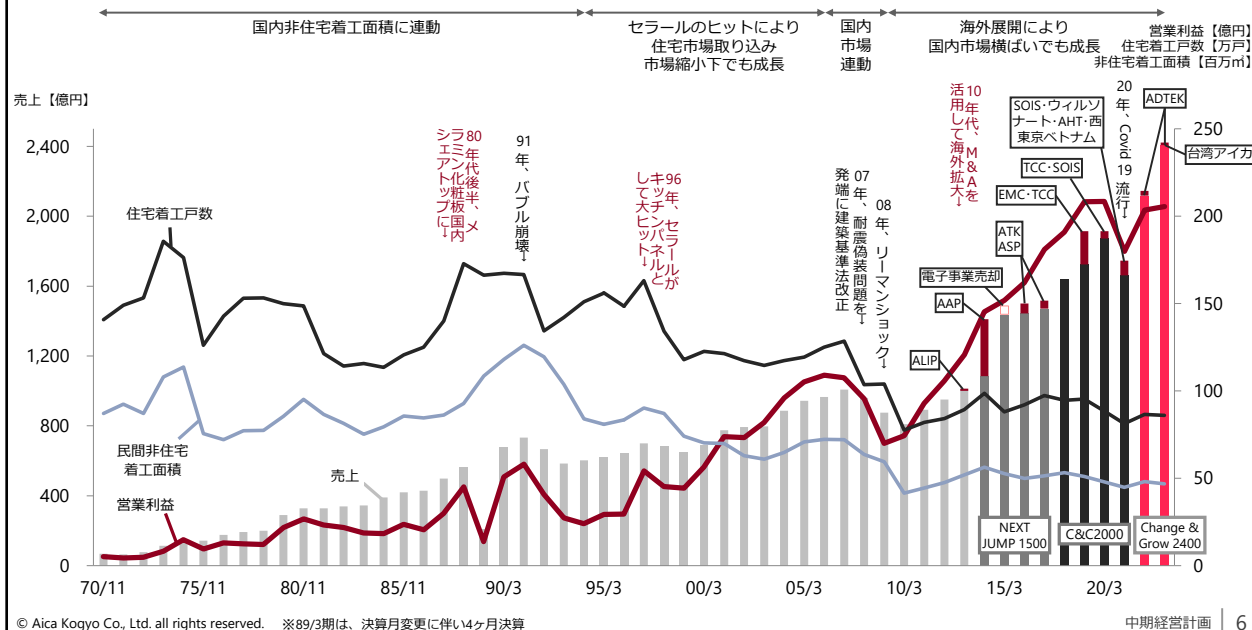
特に当社のユニークな点は、化学メーカーでありながら、デザイン領域において強みを持っているという点です。コア技術である「化学」と「デザイン」のシナジーで社会課題を解決し、SDGsの解決にも貢献してまいります。

当社グループが目指す姿は、化成品事業では、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高付加価値化を進めつつ、自動車・日用品・電子材料などの非建設分野でも新たな価値を提供していくことです。

建装建材事業では、家具、壁、床、天井、加工品へと事業領域を拡大し、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、国内外で拡大してまいります。

4 連結業績の推移

AICA



こちらは、連結業績の約50年間の推移です。

棒グラフは売上高、えんじ色の折れ線グラフは営業利益を示しています。

国内建設市場の成長を取り込みながら事業基盤を構築し、市場が縮小する局面においては、新規事業やヒット商品を創り出しながら、柔軟にポートフォリオを組み替え、成長し続けてまいりました。

近年では、積極的なM&Aや海外展開の加速により国内建設市場に左右されない経営体質へと変革を遂げております。

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。**



そして、当社は、4年後の2026年10月に、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すべく、
この節目の年を最終年度とする新中期経営計画を策定いたしました。

中期経営計画



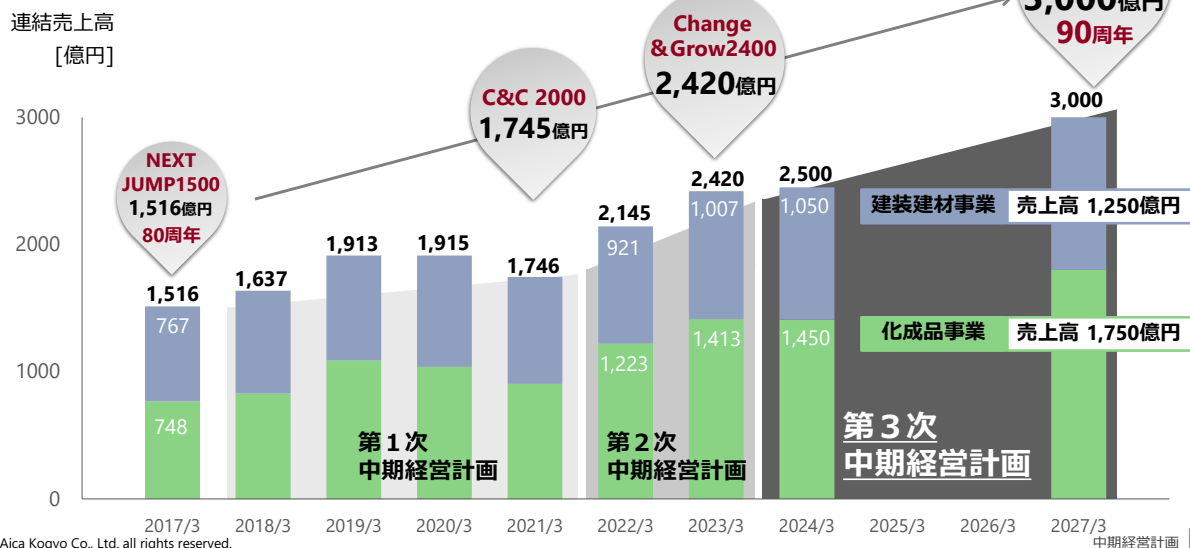
2024年3月期～2027年3月期

それでは、
中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」について、
ご説明させていただきます。

6 新中期経営計画の立ち位置

AICA

1年前倒して売上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。



当社グループは、創立90周年を迎える2027年3月期に売上高3,000億円を目指す「アイカ10年ビジョン」を掲げています。

その中で、本来であれば、今期が第2次中期経営計画「Change & Grow 2400」の最終年度にあたりますが、その売上高目標を1年前倒して達成したことをうけ、また、目まぐるしく変化する外部環境に迅速に対応するため、このタイミングで第3次中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」を策定し、移行することとしました。

海外での成長などにより、売上規模は1年前倒しで達成。
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%	6.9%	10%を目処	目標未達ペース
成長性	海外+機能材料売上高※1	812億円	1,147億円	1,352億円	1,150億円	1年前倒し達成
課題解決	AS商品売上高※1※2	155億円	169億円	193億円	210億円	計画通り進捗
付加価値	経常利益	184億円	218億円	220億円	240億円	計画通り進捗
規模	売上高	1,746億円	2,145億円	2,420億円	2,400億円	1年前倒し達成

第3次中期経営計画のご説明の前に
前中期経営計画の振り返りです。

まずは、経営指標について振り返ります。
売上高は、海外など成長市場での開拓が功を奏し、
1年前倒しで達成することができました。

AS商品の売上高と、経常利益については、
計画通りの進捗でした。

一方、原材料価格の高騰により、収益性には課題が残り、
減損の影響もあり、ROEは低下、目標未達ペースとなりました。

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・海外ともに成長するも24/3期当初計画に対しては道半ば。

[百万円]		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)
化成品	売上高	90,446	122,323	<u>141,312</u>	25.0%	<u>125,000</u>
	営業利益	7,109	7,376	7,494	2.7%	—
	営業利益率	<u>7.9%</u>	6.0%	<u>5.3%</u>	—	—
	EBITDA	10,247	10,759	10,946	3.4%	—
	EBITDA率	11.3%	8.8%	7.8%	—	—
建装 建材	売上高	84,182	92,191	<u>100,743</u>	9.4%	<u>115,000</u>
	営業利益	13,751	16,379	16,740	10.3%	—
	営業利益率	<u>16.3%</u>	17.8%	<u>16.6%</u>	—	—
	EBITDA	16,129	18,945	19,560	10.1%	—
	EBITDA率	19.2%	20.6%	19.4%	—	—

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

中期経営計画 | 11

こちらは、セグメント別の振り返りです。

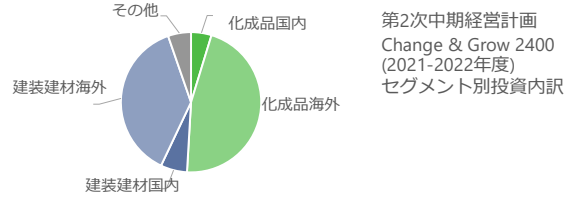
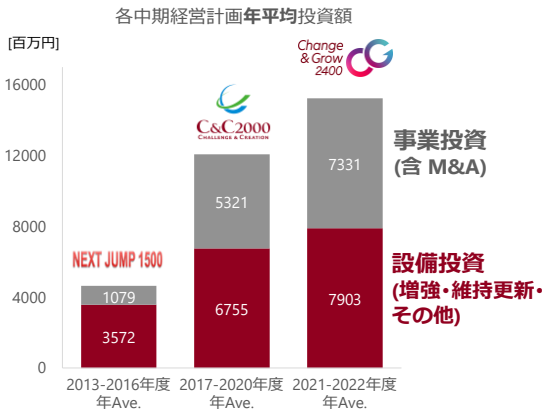
化成品セグメントは、海外を中心に成長し、
 当初計画していた売上高を1年前倒しで達成しました。
 しかしながら、原材料価格の影響を受け、利益率が低下しました。

建装建材セグメントは、国内外共に成長しましたが、
 当初計画していた売上高に対しては、若干未達ペースでありました。
 しかしながら、利益率は向上させることができました。

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



M&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

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※1:AICA Asia Pacific Holding社 ※2:EVERMORE CHEMICAL INDSTRY社

中期経営計画 | 12

続きまして、投資実績の振り返りです。

左の棒グラフは過去3つの中期経営計画における年平均投資額を示したものです。

設備投資・事業投資の合計額は、M&Aをはじめとした事業投資が大きく増加した結果、3つの期間で年平均46億円から152億円へ拡大することができました。

右の円グラフは、前中期経営計画における投資の内訳を示したものです。

化成品、建装建材ともに海外への成長投資を積極的に実施いたしました。国内で稼いだキャッシュを、成長が著しいアジア市場に積極的に投資することで、持続的成長の礎を築くことができたと考えております。

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直し。
	(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)

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

中期経営計画 | 13

マテリアリティの振り返りです。

前中期経営計画より、
財務と非財務を統合した7つの重要課題を計画に組み込み、
改善・構築に取り組んでまいりました。

財務面につきましては、前述の通りであり、割愛します。

非財務面につきましては、
健全性を高める基盤構築をグループ全体で進めることはできましたが、
社会の変革のスピードも速く、一部課題も残っており、
道半ばの状況であると認識しております。

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・インドシア社のメラミン化粧板第4号プレス完成	製造能力増強	

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※1:AICA Asia Pacific Holding社 ※2:EVERMORE CHEMICAL INDUSTRY社

中期経営計画 | 14

振り返りの最後に、
前中期経営計画における成果のトピックスをまとめました。

化成品・建装建材、国内・海外、それぞれのセグメントにおいて、「新規市場への進出」「気候変動問題への対応」「製造能力の増強」などをキーワードとする、様々な施策を実現することができ、着実に一步、前に進めることができた期間であったと振り返ります。

内部資本				外部資本	
知的資本	製造資本	人的資本	財務資本	社会・関係資本	自然資本
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●工場の老朽化 ●自動化の遅延 ●生産体制の最適化 ●DX対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●資本効率の悪化 ●投資の減損リスク ●為替変動リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
<p>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</p>					

一方で、課題も多く残っております。
 こちらは、新中期経営計画策定において重要であると認識している課題を記載したものです。

各資本ごとに課題はございますが、
 特に人的資本と、自然資本における気候変動対応が、
 喫緊に注力すべき、大きな課題であると認識しております。

財務

非財務

1. 収益性の改善



化成品国内・化成品海外・建築建材国内・建築建材海外の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・建築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。

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。

以上を踏まえ、2026年度を最終年度とする4か年の新中期経営計画「Value Creation 3000 & 300」を策定しました。

基本方針としては、「収益性の改善」、「成長事業の創出・育成」、「健全な経営基盤の構築」の3つをテーマに掲げました。

それぞれのテーマの具体的な内容は、後ほどご説明させていただきます。

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

非財務目標

売上高	経常利益	気候変動対応
3,000 億円	300 億円	GHG ^{※2} 排出量削減(Scope1+2) 2022年度比 ▲ 14%
AS商品売上高 ^{※1}	海外売上高比率	環境投資額 4年累計20 億円
280 億円	50% 以上	人的資本経営の基盤構築
ROE	ROIC	人的資本投資額 ^{※1} 4年累計40 億円
10% を目処	8% を目処	エンゲージメントスコア 4.0 Point以上 (満点5Point・2022年3.9Point)

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※1: アイカ工業単体 ※2 GHG: 温室効果ガス

中期経営計画 | 17

この基本方針に基づいて、
設定した経営指標はご覧の通りです。

まず財務目標ですが、
売上高と経常利益は10年ビジョンでも掲げた通り、
それぞれ3,000億円と300億円に設定しております。

AS商品売上高は280億円、海外売上高比率は50%以上、
ROEは10%を目処としております。
そして、今回新たにROIC目標を取り入れ、8%を目処としております。
従来以上に資本コストや資本収益性を意識した経営に取り組んでまいります。

次に右側の非財務目標です。

まず気候変動対応として、
GHG排出量は、2022年度比で14%削減を掲げました。
なお、目標単位を従来の売上高原単位から総量へ切り替えました。
環境投資額も新たに設定し、4年累計で20億円を投資する計画です。

人的資本経営につきましては、
人的資本投資額を4年累計で40億円へと引き上げ、
従業員のエンゲージメントスコア4.0ポイント以上を目指してまいります。

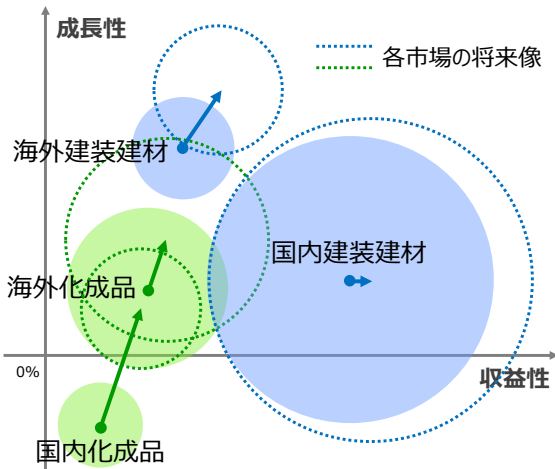
[百万円]		2023/3期 実績	2024/3期 計画	対前年	2027/3期 計画	CAGR 23/3-27/3
化成品	売上高	141,312	145,000	102.6%	175,000	5.5%
	営業利益	7,494	7,600	101.4%	<u>12,000</u>	<u>12.5%</u>
	営業利益率	5.3%	5.2%		6.9%	
	EBITDA	10,946	11,700	106.9%	<u>17,300</u>	<u>12.1%</u>
	EBITDA率	7.8%	8.0%		9.9%	
建装 建材	売上高	100,743	105,000	104.2%	125,000	5.5%
	営業利益	16,740	17,900	106.9%	<u>22,500</u>	<u>7.7%</u>
	営業利益率	16.6%	17.1%		18.0%	
	EBITDA	19,560	20,500	104.8%	<u>26,400</u>	<u>7.8%</u>
	EBITDA率	19.4%	19.5%		21.1%	

セグメント別の業績目標は、ご覧の通りです。

化成品、建装建材ともに
利益の成長率は売上以上に設定しており、
“収益性の向上”を重視した目標としております。

また、創出した付加価値、稼ぐ力を表す指標である
EBITDAについても今後は明確にすべく、新たに指標に加えました。

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。



※収益性:連結消去前営業利益 ※円の大きさは営業利益額の大きさを示す
※成長性:8年間の年平均営業利益成長率

セグメント	方針
国内化成品	樹脂別の採算管理を徹底し、選択と集中で構造改革 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	製造能力を増強し、アジア地域の需要を確実に獲得 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	社会課題の解決で、付加価値の向上を追求 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	グループ会社へのジャパンテクノロジーの移植 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

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

中期経営計画 19

続いて、三つの重点方策についてご説明します。
まずは「収益性の改善」です。

左側のグラフをご覧ください。
縦軸は成長性を、横軸は収益性を、
円の大きさは利益の絶対額を示しています。

収益の柱である国内建装建材は現在のポジションを維持しつつ、
高収益なビジネスモデルを拡大いたします。

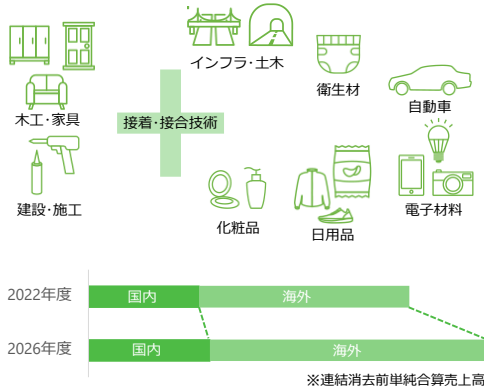
国内化成品については、
樹脂毎の採算管理強化、選択と集中による構造改革を進め、
成長性をプラスへ引き上げます。

今後も成長が期待できる海外については、
オーガニックな伸びを享受しつつ、
日本からの技術移転などシナジーを高め、
成長性・収益性ともに引き上げます。

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。

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、海外で飛躍的な成長。



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
	ボード・フィルム等	過去10年間で、0.8倍 151億円 → 125億円		化粧板市場は縮小傾向 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・リニューアール深耕 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「住器建材」として 一体運用

次に「成長事業の創出・育成」です。

化成品セグメントにおいては、国内では自動車用途などの非建設分野を成長事業の柱とします。また、今後も経済成長が期待できる海外で飛躍的な成長を狙います。事業の中核を担うAAP社において製造能力の増強を進めながら、地産地消型のビジネスを推進してまいります。

建装建材セグメントにおいては、国内では従来の「家具・壁市場」から「床・天井市場」へと用途を拡げ、新たな高収益ビジネスを確立します。海外では、日本の技術を移転しつつ、経済発展とともに高意匠化・高品質化が進むアジア市場で規模拡大を図ります。

前中計の7つの重要課題を引き継ぎ、特に、気候変動対応、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} 、海外売上高比率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} ）。

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※1:アイカ工業単体 ※2:アイカグループ全体

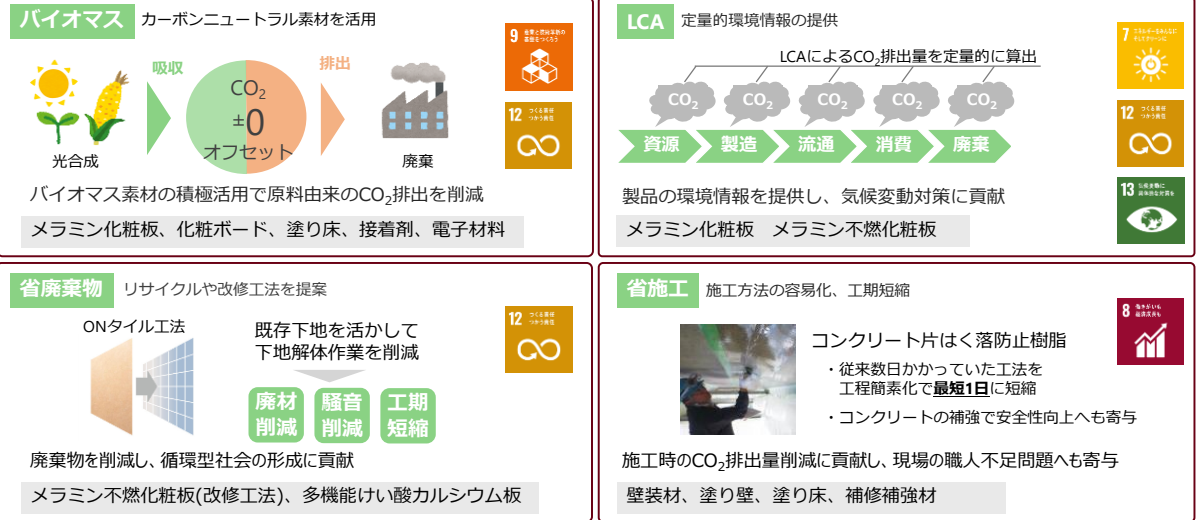
中期経営計画 | 21

重点方策の三つ目は、「健全な経営基盤の構築」です。

前中期経営計画の7つのマテリアリティを引き継ぎ、新たな目標を設定しております。

特に、重要な課題として認識しております、「気候変動対応」と、「人的資本経営の基盤構築」については次ページ以降で詳しくご説明させていただきます。

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。



© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved.

中期経営計画 22

まずは気候変動対応です。

こちらには商品を通じた対応策を記載しており、キーワードは“バイオマス”、“LCA”、“省廃棄物”、“省施工”の4つです。

化学メーカーとして、石化由来原料からバイオマス素材への置き換えは大きなテーマであると捉えています。
既に様々なカーボンニュートラル素材を使用した製品の開発・拡販を進めており、CO₂の削減に貢献いたします。

また、LCAの観点から商品ごとに原材料だけでなく、輸送から使用、廃棄まで含めたライフサイクル全体の環境負荷を把握し、CO₂削減に貢献する商品の開発を進めます。

これら、商品を通じた気候変動対応で、
スコープ3の、つまりサプライチェーン全体のCO₂削減に貢献し、
これからもお客様に選ばれるアイカであり続けます。

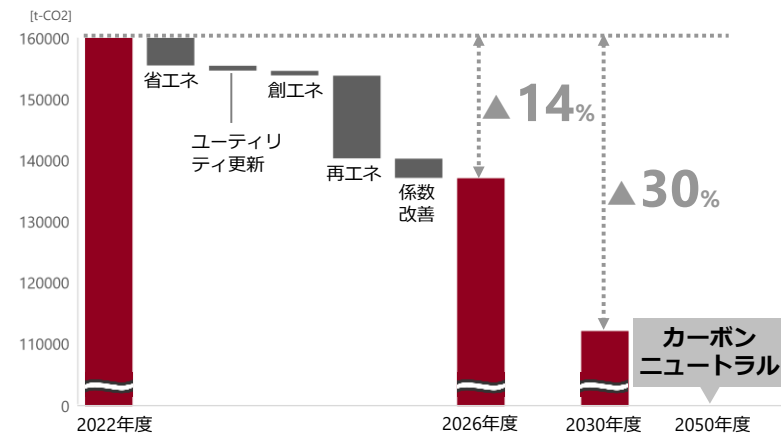
2050年カーボンニュートラルの実現にむけて
2026年度はGHG※排出量14%削減、2030年度は30%削減（どちらもScope1&2、2022年度比）。

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**
電カ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**
これらの取り組みに
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**



© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※ GHG : 温室効果ガス

中期経営計画 | 23

スコープ1、2のGHG排出量削減目標については、ご覧の通りです。

まず、2050年カーボンニュートラルの実現を宣言いたします。
そのために、2022年度比で、
2026年度に14%、2030年度に30%を削減する総量目標を定めました。

その実現に向けて、4年累計で20億円を投資し、
省エネ活動の推進や、エネルギーの創出、
再生可能エネルギーの活用等に取り組めます。

また、これらを確実に実行するために、社内カーボンプライシング制度を活用し、
取り組みを推進してまいります。

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ためのビジネス課題に沿って人材育成・環境整備を実施。

ビジネス課題	人材・環境課題
<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業の成長 ・シナジーズの創出・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業成長を牽引する人材の育成 <p>グローバル人材 リーダー人材 プロフェッショナル人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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

<p>人的資本投資額※1</p> <p>4年累計40億円 (2022年度8.7億円)</p> <p>海外赴任経験者数※1</p> <p>2026年度100人以上 (2022年度78人)</p>	<p>エンゲージメントスコア※2</p> <p>4.0Point以上 (満点:5Point、2022年度3.9Point)</p> <p>新卒総合職女性採用比率※1</p> <p>4年累計30%以上 (2023年4月入社42%)</p>	<p>労働生産性※1,※3</p> <p>22.8百万円以上/人 (2022年度21.0百万円/人)</p> <p>育休取得率※1</p> <p>男性70%以上,女性100% (2022年度男性53.1%,女性100%)</p>
--	--	---

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※1: アイカ工業単体 ※2: アイカグループ全体 ※3: 労働生産性=付加価値÷従業員数 中期経営計画 | 24

次に、人的資本投資の方針、数値目標です。

ここに挙げるビジネス課題に取り組み、会社の成長を牽引する人材として、グローバル人材、リーダー人材、プロフェッショナル人材の増強が必須と考え、それに応じたKPIを設定いたしました。

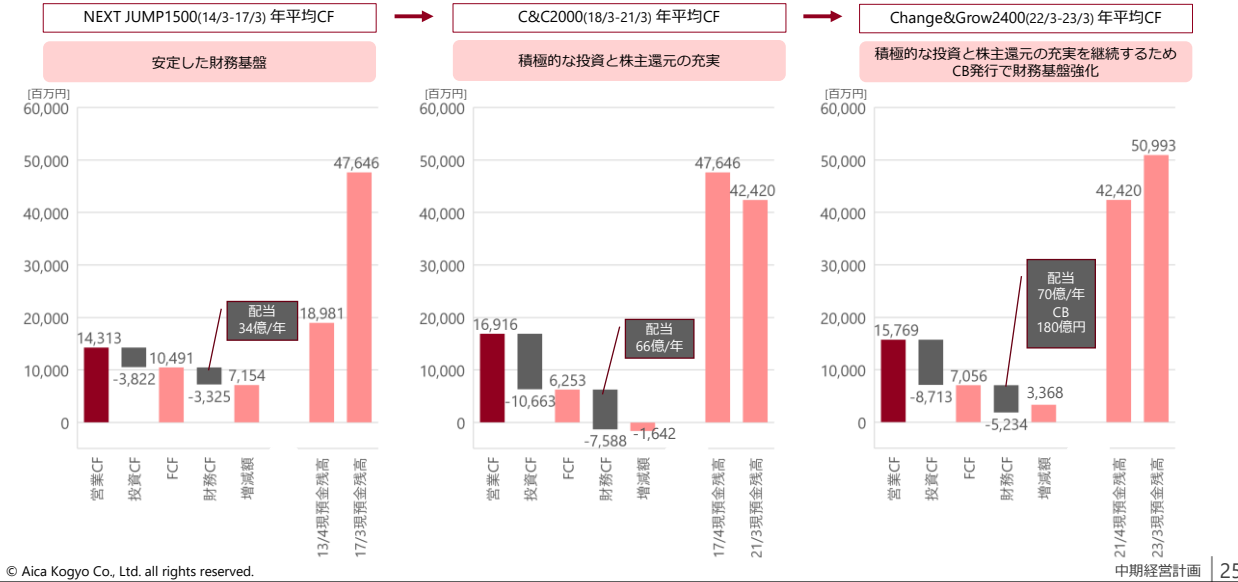
柱となる人的資本投資額においては、人材育成を目的とした教育研修やダイバーシティ・インクルージョンに関連する採用、システム投資を含めた環境整備などへ、4年累計で40億円を投資いたします。

また、従業員との結びつきを更に高めることが重要であり、エンゲージメントスコアを重要指標に掲げます。

それら投資の最終的な成果は、労働生産性の向上に表れてくると考え、その改善状況もウォッチしてまいります。

そして、従業員の働きがいの向上が、アイカグループの持続的成長に繋がる、好循環を生み出していきたいと考えております。

キャッシュアロケーション



続いて、資本政策です。

まずはキャッシュアロケーションとして、
過去3つの中計期間における年平均キャッシュフローの推移を示しています。

2017年3月期までの「NEXT JUMP1500」では
潤沢なフリーキャッシュフローを創出し、安定した財務基盤を構築しましたが、
キャッシュの有効活用としては決して十分と言えなかったため、

2021年3月期までの「C&C2000」で
積極的な成長投資と株主還元の実現を図りました。

そして、前中期経営計画「Change & Grow 2400」では
デットとエクイティ、両面での資金調達で財務基盤を強化しつつ、
成長投資と株主還元の実現をさらに加速させました。

		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か月分程度確保し、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を向上を支える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*		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	

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※: 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しています

中期経営計画 | 26

新中期経営計画におきましては、「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つのバランスを重視した資本政策を実行してまいります。

財務健全性の維持としては、様々なリスクに備えるため、手元流動性と自己資本比率の方針を定めました。

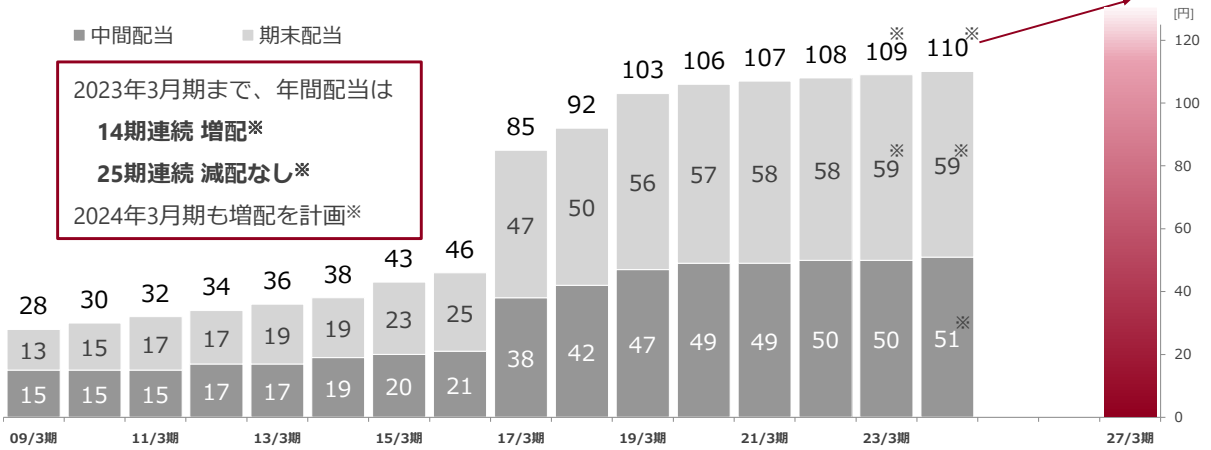
一方で、資本効率の向上こそ、持続的な企業価値向上にとって最も重要であると考えています。従来より活用していた資本コストへの意識をさらに高めます。なお、現在の株主資本コストは6.3%程度、WACCは5.5%程度と認識しており、資本コストを上回るROE・ROICを掲げ、株主価値向上のためのスプレッドを創出します。

積極的な成長投資を支えるフリーキャッシュフローの創出や、資本コストを意識した規律ある事業投資、ROICを用いた事業ポートフォリオの最適化についても、重視して推進してまいります。

株主還元の重視については、次ページで詳しく説明させていただきます。

それら資本政策に基づいた4年累計の投資計画は、ご覧の通りです。

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。



2023年3月期まで、年間配当は
14期連続 増配*
25期連続 減配なし*
 2024年3月期も増配を計画*

© Aica Kogyo Co., Ltd. all rights reserved. ※2023/3期の期末配当は2023年6月開催の株主総会にて決定します。※2024/3期の配当は現時点の予想値です。 中期経営計画 | 27

最後に、配当方針です。

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。

その方針に基づき、
 2023年3月期まで「14期連続増配、25期連続減配なし」を続けており、
 本中計においては、
 「減配をしない累進配当の継続」を基本方針として新たに明言させていただきます。

その上で、機動的な自己株買いも検討し、
 さらなる株主還元の充実を図ってまいります。

【Appendix】新中期経営計画のマテリアリティ(詳細①)

項目	対象範囲	2023/3期実績	2027/3期目標
(1)経済価値の提供	アイカグループ	売上高：2,420億円 経常利益：220億円	売上高：3,000億円 経常利益：300億円
		ROE：6.9% ROIC：8.1%	ROE：10%を目標 ROIC：8%を目標
		109円の配当を予定 (25期連続減配なし、14期連続増配、配当性向69.3%)	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	アイカ工業	AS商品の売上高：193億円	AS商品の売上高：280億円
	アイカグループ	バイオマス原料を活用した商品を上市 製品の使用時の廃棄物を削減する工法(セラルONタイル工法)を 拡販	主力商品の新たなリサイクル手法の開発
(3)気候変動対応	アイカグループ	温室効果ガス排出量：160,000t-CO ₂ (第三者保証取得前の概算集計値)	温室効果ガス排出量：14%削減 (2022年度比)
		スコープ3排出量の一部カテゴリーに対し第三者保証取得、国内・ 海外算定基準確立	スコープ3排出量削減目標の設定、削減策立案
	アイカ工業	カーボンフットプリント(CFP)低減商品の開発	主力商品のCFP開示、CFP低減商品の開発

ここから2枚のスライドは、
新中期経営計画のマテリアリティを記載した参考資料となりますので、
説明は割愛させていただきます。

【Appendix】新中期経営計画のマテリアリティ(詳細②)

項目	対象範囲	2023/3期実績	2027/3期目標
(4)人的資本経営の 基盤構築	アイカ工業	労働生産性(付加価値÷従業員数)：21.0百万円以上/人	労働生産性：22.8百万円以上/人
		人的資本投資額：8.7億円	人的資本投資額：4年累計40億円以上
		海外赴任経験者数：78名	海外赴任経験者数：100名以上
		新卒総合職女性採用比率：42.0% (2023年4月入社)	新卒総合職女性採用比率：4年累計30%以上
	アイカグループ	育休取得率：(男性)53.1% (女性)100%	育休取得率：(男性)70%以上 (女性)100%
(5)DX推進	アイカ工業	エンゲージメントスコア：3.9ポイント	エンゲージメントスコア：4.0ポイント以上
	アイカ工業	自動化・省人化に資する設備投資額、情報化投資額 2年累計 3.9億円	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
(6)ガバナンス強化	アイカグループ	グループガバナンスルールの拡充	人権尊重に向けた取り組みの推進をはじめとするグループガバナンスに係る方針・規定・制度等の拡充と監査の強化
	アイカグループ	全連結生産拠点でBCP訓練を1回/年実施	全連結生産拠点で自然災害に対するBCP訓練を1回/年以上実施
	アイカ工業	アイカグループサステナビリティ調達ガイドラインの改訂・発行	サプライヤー向けサステナビリティ調査の定期的実施、課題への対応
(7)品質保証、 労働安全	アイカグループ	情報セキュリティに資する投資額：2年累計4.1億円	情報セキュリティへの対応深化とグループ全社への拡大・強化
	アイカグループ	顧客満足度調査に基づく品質改善	全拠点にて、設定した品質不良低減目標 達成
	アイカグループ	休業災害件数：20件	重大な労災発生件数：0件 休業災害件数 10件以下

(スライド送りのみ)



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。

以上で私の説明を終了させていただきます。

今後とも、継続的な情報開示に努めてまいりますので、
何卒、ご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

ご清聴、ありがとうございました。