AICA

2021年3月期決算
2022年3月期計画

挑戦と創造

2021年5月19日

アイカ工業株式会社

1

ただ今ご紹介いただきました
アイカ工業の小野でございます。

本日は当社の2021年3月期決算説明会に御参加いただきまして、
ありがとうございます。

それでは、
これより当社の決算の概況と、今後の事業展開について
御説明させていただきます。

注記

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、業績見通しのみに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。

目次

1. 2021年3月期　実績

2. 前中期経営計画 C&C2000 の振り返り

3. 新中期経営計画 Change＆Grow2400 の策定

4. 2022年3月期　計画

【参考】研究開発費、減価償却費、設備投資の推移

3

ご覧の目次に従って、

2021年3月期決算実績、

前中期経営計画の実績、

新中期経営計画、

2022年3月期の計画を、ご説明いたします。

1. 2021年3月期 連結決算の概要

AICA

[単位：百万円]

	2020/3期		2021/3期				
	実績	率	計画	実績	率	伸率	達成率
売上高	191,501	–	174,500	174,628	–	▲ 8.8%	100.1%
営業利益	20,850	10.9%	16,500	17,991	10.3%	▲ 13.7%	109.0%
経常利益	21,333	11.1%	17,000	18,438	10.6%	▲ 13.6%	108.5%
当期純利益 ※	12,732	6.6%	10,000	10,759	6.2%	▲ 15.5%	107.6%

※親会社株主に帰属する当期純利益

[一株当たり単位：円]

ROE	9.9%	-	7.6%	8.1%	-	-	106.6%
一株当たり純利益	195.01	-	153.15	164.79	-	-	107.6%
一株当たり株主資本	1,994.03	-	2,025.87	2,064.24	-	-	101.9%

4

2021年3月期の連結業績の概要は、ご覧の通りです。

売上高　1,746億 2,800万円、

営業利益　179億 9,100万円、

経常利益　184億 3,800万円、

親会社株主に帰属する当期純利益　107億 5,900万円となり、

前年を下回りました。

なお、「親会社株主に帰属する当期純利益」については、

以後、「当期純利益」と省略させていただきます。

1. 2021年3月期 連結決算の概要

AICA

伸び率	通期		下半期
売上高	▲ 8.8%	11期ぶりの減収	▲ 3.0%
営業利益	▲13.7%	12期ぶりの減益	9.8%
経常利益	▲13.6%	12期ぶりの減益	10.0%
当期純利益※	▲15.5%	2期連続減益	13.3%

※親会社株主に帰属する当期純利益

下半期の営業利益・経常利益は過去最高を更新

■国内事業：新型コロナウイルスの影響により、建装・建材事業、化成品事業ともに低調

■海外事業：新型コロナウイルスの影響により、アジア各国で需要が低迷
ウィルソナート社やAHT社※の新規連結効果によりアジアにおける化粧板販売増加

※AHT社：アイカ・HPL・トレーディング社

5

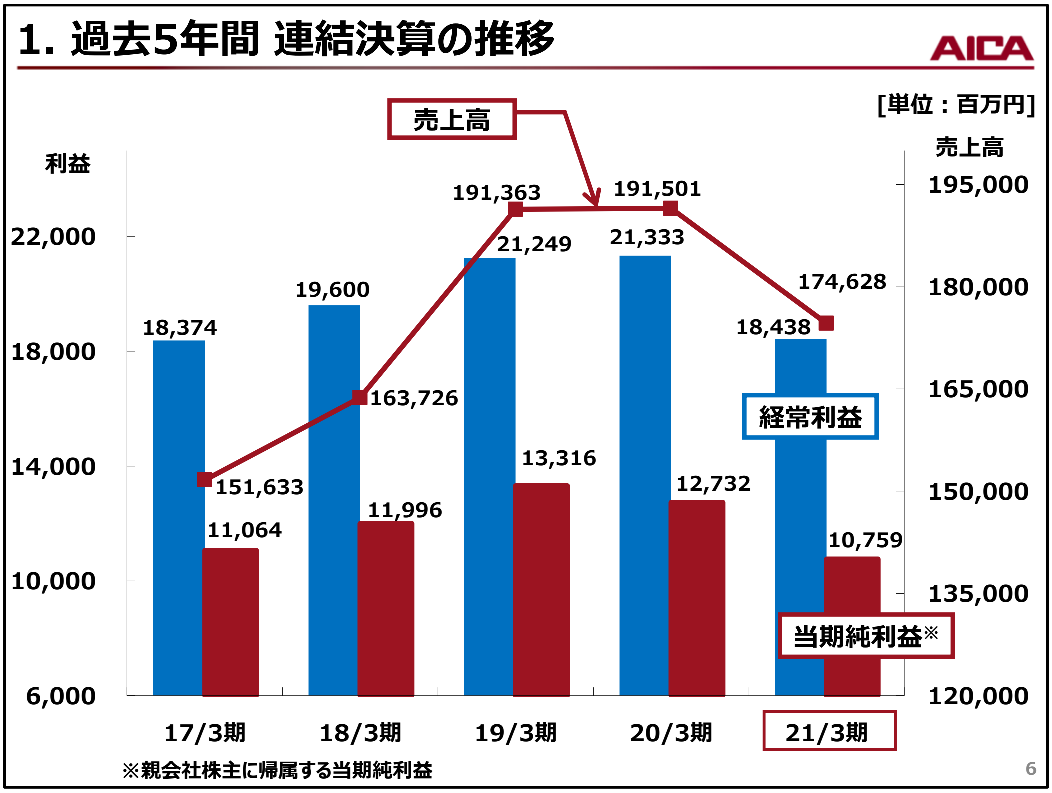
売上高は11期ぶりの減収、
営業利益・経常利益は12期ぶりの減益、
当期純利益は2期連続減益となりました。

新型コロナウィルスが国内の経済および建設市場に与えた影響は大きく、
当社の国内における建装・建材事業、化成品事業ともに低調でした。

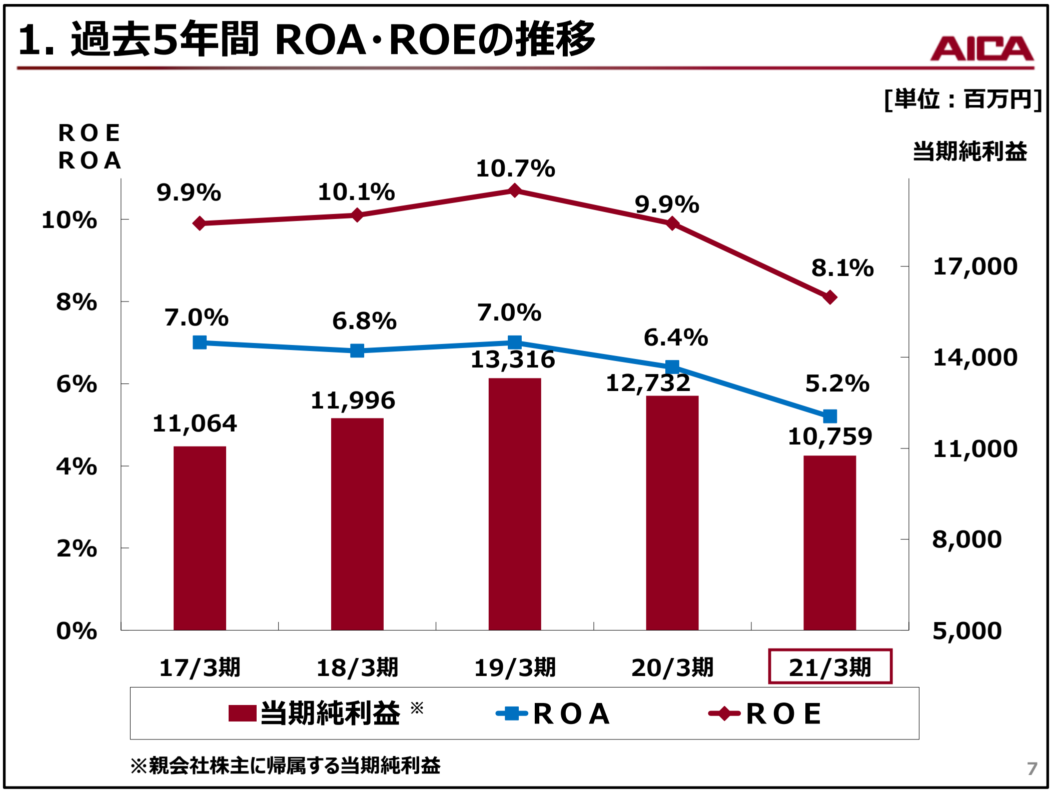
海外の化成品セグメントにおいても、
新型コロナウイルスの影響は大きく、
第1四半期は中国、第2四半期は東南アジア各国で
需要が低迷しました。

海外の建装・建材セグメントにおいては、
ウィルソナート社やアイカ・HPL・トレーディング社の
新規連結効果により、アジアにおける化粧板販売は増加しました。

なお、下半期においては、全般的な業績の回復が見られ、
下半期の営業利益・経常利益は過去最高を更新しました。



最近5年間の
連結売上高、経常利益、当期純利益の推移は
スライドの通りです。



ご覧のスライドは、ROA、ROEの推移です。

ROEにつきましては、8.1%となりました。

1. 2021年3月期　主要項目の状況

AICA

	2019/3期 連結	2020/3期 連結	2021/3期 連結
期　末　人　員	3,920人	4,781人	4,796人
（　国　内　）	1,603人	1,625人	1,607人
（　海　外　）	2,317人	3,156人	3,189人
借　入　金　残　高	52.9億円	71.9億円	75.0億円
研　究　開　発　費	32.0億円	34.5億円	33.2億円
減　価　償　却　費	41.7億円	46.3億円	56.8億円
設　備　投　資　額	78.9億円	71.3億円	61.1億円

【設備投資の主なもの】

建装建材セグメント

・アイカテック建材の生産設備増強

・アイカインドネシア社の土地購入

化成品セグメント

・福島危険物自動倉庫

・AAP中国設備増強費用

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック

8

続きまして、人員、借入金、研究開発費、減価償却費、
および設備投資額等の状況です。

2021年3月期の設備投資額は、約61億円でした。

主なものは、

建装建材セグメントでは、
アイカテック建材の生産設備増強に約3億円、
アイカインドネシア社の土地購入費用に約2.5億円等がありました。

化成品セグメントでは、
福島危険物自動倉庫に約3億円、
アイカ･アジア･パシフィック、略してAAPの中国における設備増強費用など、
AAP全体で約14億円を投資しました。

1. 2021年3月期　セグメント別実績

AICA

[単位：百万円]

	売上高			営業利益			
	2020/3期 実績	2021/3期 計画	2021/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 計画	2021/3期 実績	
化成品	103,945	89,400	90,446	8,123	6,600	7,109	金　額
				7.8%	7.4%	7.9%	利 益 率
建装建材	87,555	85,100	84,182	15,874	12,550	13,751	金　額
				18.1%	14.7%	16.3%	利 益 率
			(配賦不能営業費用→)	▲ 3,147	▲ 2,650	▲ 2,869	金　額
合計	191,501	174,500	174,628	20,850	16,500	17,991	金　額
				10.9%	9.5%	10.3%	利 益 率

9

2021年3月期の、
セグメント別の売上高と営業利益は、スライドの通りです。

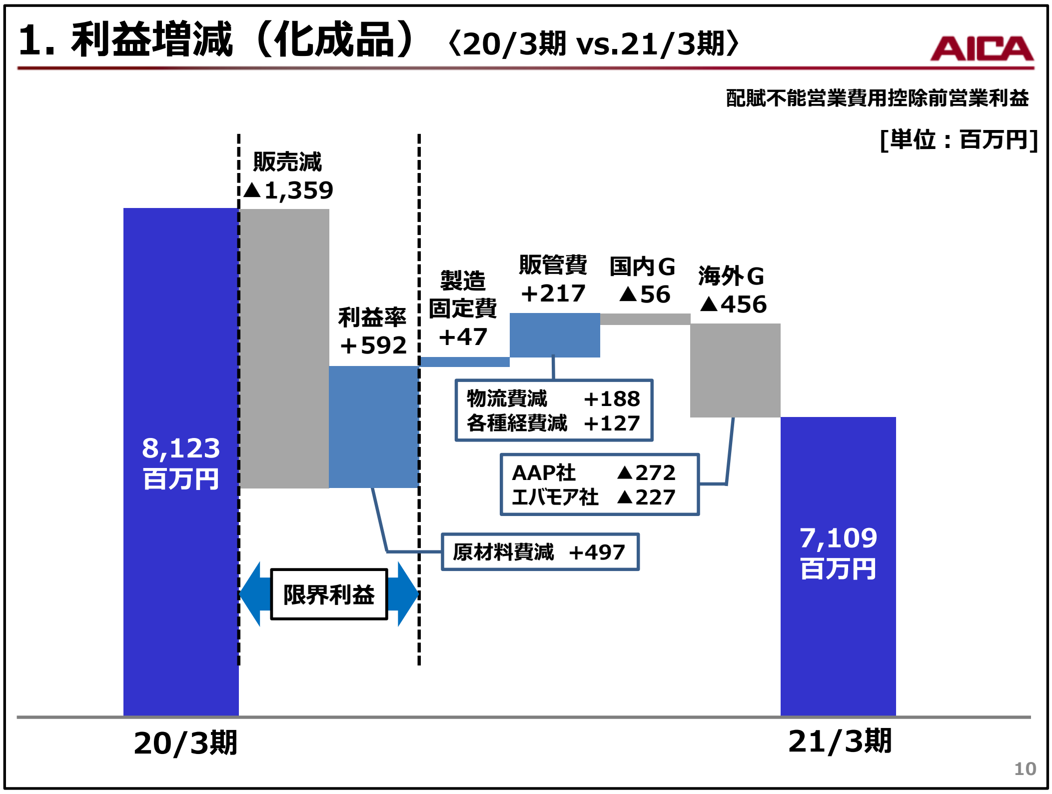
ここでは、営業利益の増減を中心にご説明をさせていただきます。

化成品セグメントの営業利益は
71億900万円と、計画の66億円を上回りました。
営業利益率も7.9%と、計画の7.4%を0.5ポイント上回りました。

これは原材料価格低下や各種コスト削減および運賃の削減が
主な要因です。

建装建材セグメントの営業利益は、
137億5,100万円と、計画の125億5,000万円を上回りました。
営業利益率も16.3%と、計画の14.7%を上回りました。

これは、商品の運搬積載効率向上や各種コスト削減および
商品構成の変化が主な要因です。



このスライドは、化成品セグメントにおける
2020年3月期と2021年3月期の
営業利益の差異について要因別に分析したものです。

利益の改善要因といたしましては、
“原材料価格低下による利益率の上昇”や、
“物流費削減、各種経費削減”などで、
8億5,600万円の増益要因がありました。

一方、“販売減”などにより、
18億7,100万円の減益要因がありました。

この結果、差し引き10億1,400万円、利益が減少いたしました。

1. 化成品セグメント 商品群別売上実績

	2020/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	達成率	伸率
接着剤	636.4億円	548.5億円	543.2億円	99.0%	▲ 14.6%
AAP	498.0億円	420.0億円	420.2億円	100.0%	▲ 15.6%
建設樹脂	93.8億円	83.2億円	86.3億円	103.7%	▲ 8.0%
機能材料	207.0億円	159.5億円	168.2億円	105.5%	▲ 18.7%
その他	102.1億円	102.6億円	106.7億円	104.0%	4.5%
合計	1,039.4億円	894.0億円	904.4億円	101.2%	▲ 13.0%

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック

11

化成品セグメントの商品別売上です。

このセグメントは「接着剤」、「建設樹脂」、
非建設分野として注力している「機能材料事業」で構成しています。

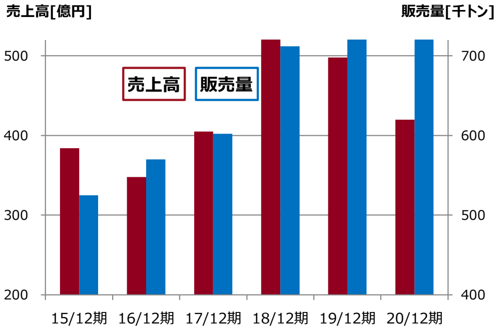
2021年3月期の実績は、ご覧のとおりです。

1. 化成品セグメント 実績（接着剤海外）

接着剤海外：低調

■原材料価格低下による売価低下と
新型コロナウイルスの影響により減収
・AAP売上▲16%、販売量▲2%

ｱｲｶ･ｱｼﾞｱ･ﾊﾟｼﾌｨｯｸ(AAP)の売上･販売量の推移



中国

■第1四半期低迷するも第2四半期以降回復
■竹材用フェノール樹脂 好調

インドネシア

■新型コロナウイルスの影響により
第2四半期で大きく低迷。その後も回復鈍い

タイ

■売価低下の影響大きく減収も販売量は増加

ベトナム

■第2四半期低迷するも第3四半期以降回復
■繊維板用樹脂 好調

接着剤海外 売上高： 420億円（対前年 84.4%）
新型コロナウイルスの影響に加えて原材料価格低下による売価低下により減収

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック

海外の接着剤につきましては、
アイカ･アジア･パシフィックにおける新型コロナウイルスの影響で
減収となりました。

原材料価格低下に伴う売価低下により、
売上は16%減少しましたが、販売量低下は2%程度でした。

中国につきましては、
第1四半期では大きく低迷しましたが、
第2四半期以降回復しました。
環境対応型の竹材用フェノール樹脂は好調に推移しました。

インドネシアにつきましては、
第2四半期の新型コロナウイルスの影響が大きく、
その後も回復が鈍い状況です。

タイにつきましては、
売価低下の影響が大きく減収でしたが、販売量は増加いたしました。

また、その他の地域におきましては、
ベトナムが、第2四半期低迷するも、繊維板樹脂の好調などを背景に
第3四半期以降回復しました。

1. 化成品セグメント 実績（接着剤国内・建設樹脂）

AICA

接着剤国内：低調

■接着剤

・木工・家具用接着剤、施工用接着剤、集成材用接着剤などが低調

■フェノール樹脂事業

・電子材料用途や合板用接着剤は伸長
・断熱材用途、建材用途などが低調

建設樹脂：低調

ジョリパット（塗り壁材）

■好調
・ハウスメーカー向け　好調
・外断熱材　好調

ジョリエース（塗床材）

■低調
・工場・倉庫向け　低調
・住宅ベランダ用途　低調

ジョリシール/ダイナミックレジン（補修・補強分野）

■好調
・シール材　低調
・インフラ補修補強材　好調

接着剤国内　売上：　123億円　（対前年　88.9%）
建設樹脂　売上：　86億円　（対前年　92.0%）

13

次に、国内における接着剤ですが、

木工・家具用接着剤、施工用接着剤、集成材用接着剤などが
低調でした。

フェノール樹脂事業は、
電子材料用途や合板用接着剤は伸長しましたが、
断熱材用途や建材用途などが低調で、前年を下回りました。

建設樹脂については、
外装・内装仕上塗材「ジョリパット」は、
ハウスメーカー向け や 透湿外断熱システム「パッシブウォール」が
好調で、前年を上回りました。

また、塗り床材は、倉庫・工場向けの高機能塗り床材「アイカピュール」や
住宅ベランダ用防水材が低調で前年を下回りました。

「ジョリシール」「ダイナミックレジン」については、
「ジョリシール」は低調でしたが、
インフラ向け補修補強材「ダイナミックレジン」が好調で、
前年を上回りました。

これらの結果、建設樹脂全体の売上は、前年を下回りました。

1. 化成品セグメント 実績（機能材料）

AICA

ホットメルト・機能性アクリル

■低調
・衛生材用途 →好調
・ヘッドランプ用シール材 →低調

有機微粒子

■低調
・化粧品用途 →低調
・LED向け光拡散材 →低調

ＵＶ樹脂・シリコーン

■好調
・シリコーン →低調
・電子材料用途 →好調

アクリル・コンパウンド

■低調
・手袋用途 →好調
・繊維用途 →低調

エバモア社

■減収減益
・ウレタン製品 → 靴用途高付加価値品ベトナム向け低調
・架橋剤 → 家具の塗料向け 低調
・売上高： 85億円 営業利益： 4.9億円

機能材料事業売上 ： 168億円 （対前年 81.3%）
ホットメルト・機能性アクリル、有機微粒子、エバモア社・・・低調

※エバモア社：エバモア・ケミカル・インダストリー

14

次に機能材料です。

「ホットメルト・機能性アクリル」は
衛生材向けホットメルト接着剤が大幅に伸長しましたが、
ヘッドランプ用シール材が低調で、前年を下回りました。

「有機微粒子」につきましては、
化粧品用途や海外向けの光拡散材が低調で、前年を下回りました。

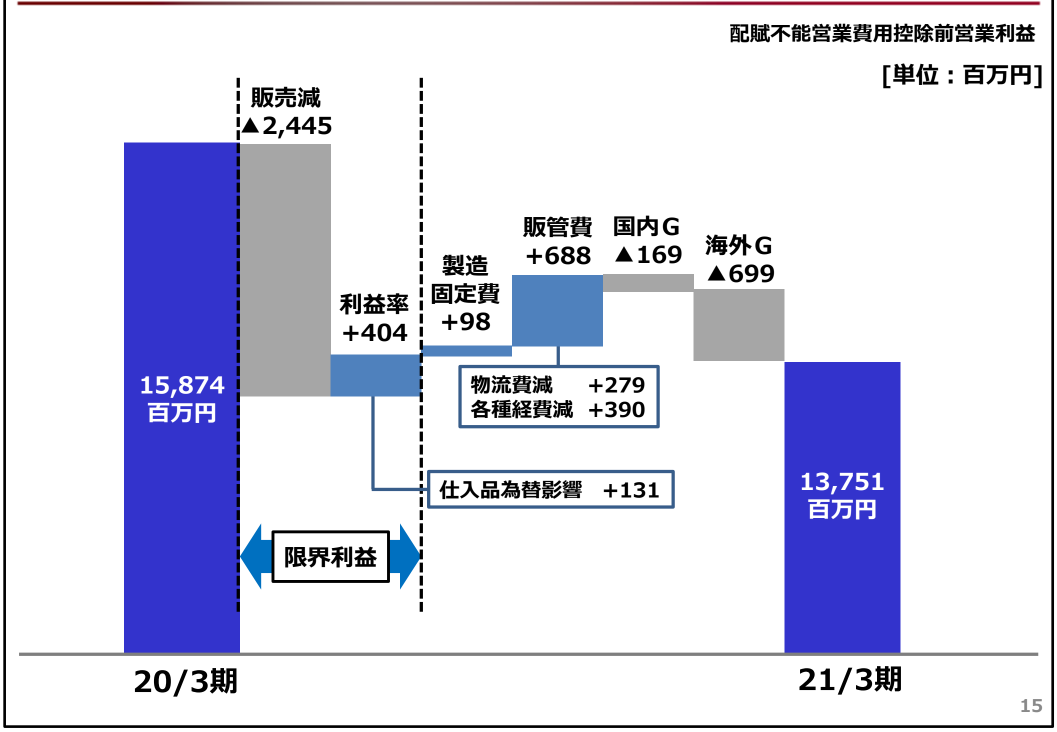
「UV樹脂・シリコーン」は、
電子材料用途が好調で、前年を上回りました。

「アクリル・コンパウンド」は、
手袋用途が好調でしたが、繊維用途が低調で、前年を下回りました。

また、エバモア社は、
上半期の新型コロナウイルスの影響により、
主力製品であるシューズ・スポーツウェア向けウレタン樹脂が低調でした。
また、家具の塗料向け架橋剤も落ち込み、
売上高85億円（前年比76%）、営業利益4.9億円（前年比70%）となりましたが、
下半期の営業利益は5.3億円（前年比135%）と好調に推移いたしました。

これらの結果、機能材料事業全体の売上は、前年を下回りました。

1. 利益増減（建装建材）〈20/3期 vs.21/3期〉



続いて、建装建材セグメントです。

利益の改善要因といたしましては、
“仕入品の為替影響”や
“物流費削減”、”各種経費削減”などで、
11億9,000万円の増益要因がありました。

一方、利益減少要因といたしましては、
“販売減”などにより、
33億1,300万円の減益要因がありました。

この結果、差し引き21億2,300万円、利益が減少いたしました。

1. 建装建材セグメント 商品群別売上実績

AICA

	2020/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	達成率	伸率
メラミン化粧板	195.1億円	228.1億円	242.2億円	106.2%	24.1%
ボード フィルム等	131.7億円	109.5億円	111.9億円	102.2%	▲ 15.0%
セラール	210.0億円	196.6億円	191.9億円	97.6%	▲ 8.6%
不燃建材	115.3億円	89.4億円	82.3億円	92.1%	▲ 28.6%
カウンター ポストフォーム	169.5億円	173.9億円	164.7億円	94.7%	▲ 2.8%
建具 インテリア建材	53.7億円	53.2億円	48.6億円	91.4%	▲ 9.5%
合計	875.5億円	851.0億円	841.8億円	98.9%	▲ 3.8%

16

このセグメントは「メラミン化粧板」、「ボード・フィルム等」、
「セラール」、「不燃建材」、「カウンター・ポストフォーム」、
「建具・インテリア建材」で構成しています。

2021年3月期の実績は、ご覧のとおりです。

1. 建装建材セグメント 実績

AICA

■2021年3月期 国内建設市場の市場環境

・アイカ需要期へタイムラグ調整済み

期初予想※	住宅：▲5.6%	非住宅：▲6.7%
通期実績	住宅：▲9.3%	非住宅：▲9.1%

※期初予想は、コロナ影響加味前の予想

・住宅、非住宅ともに減少
・非住宅は、大都市圏を中心に店舗などが減少

■2021年3月期 好調であった商品

フィオレストーン

ファイン エクストラ シティ
事業主／京阪電鉄不動産株式会社

ウイルテクト

友善会 新発寒ファミリークリニック

モイス

建装建材セグメント売上高： 841億円 （対前年96.2% ）
天然石の代替需要取込、ウイルテクト・モイスなど機能性商品が好調

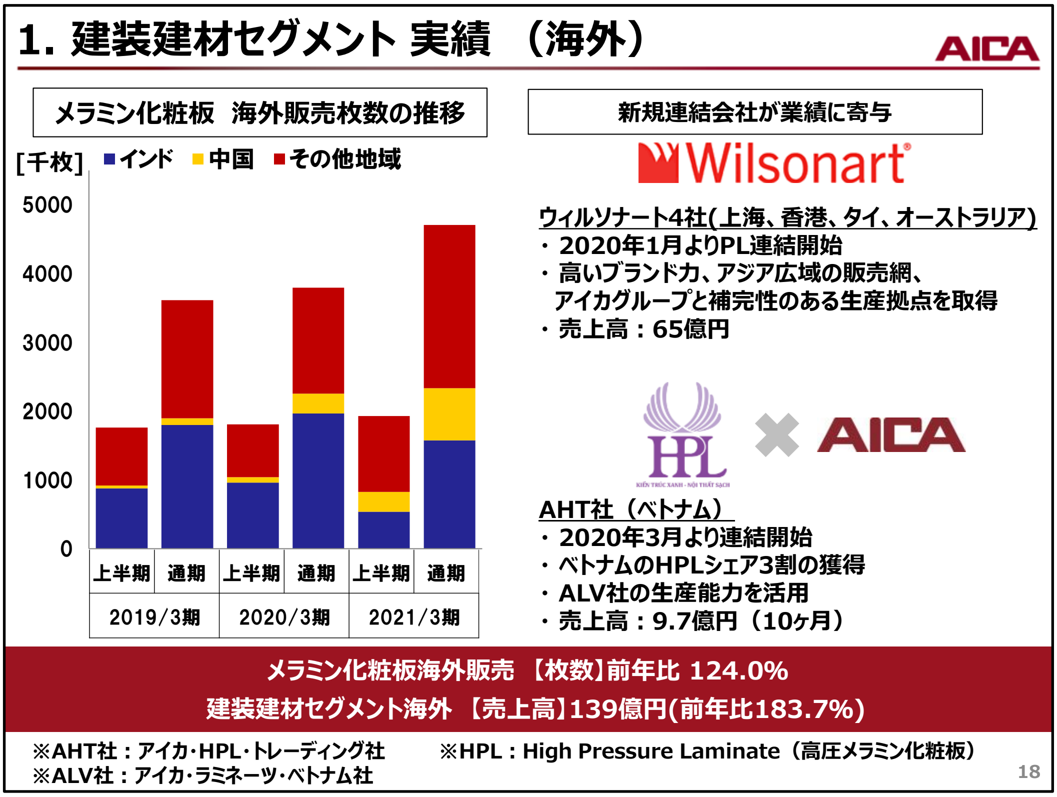
2021年3月期の建装建材セグメントの実績を振り返りますと、

アイカ需要期にタイムラグを調整した国内の建設市場は、
期初予想と比較して
住宅市場が3.7%減少、非住宅市場が2.4%減少し、

建装建材セグメントの売上高は841億円、
前年比96.2%と減少しました。

そのような市場環境におきましても、
人造石「フィオレストーン」は住宅市場において好調で
天然石の代替需要を取り込みました。

また、抗ウイルス建材「ウイルテクト」や多機能建材「モイス」などの
機能性商品が好調に推移しました。



一方、海外におけるメラミン化粧板事業は、
新型コロナウイルスの影響により、
インドやインドネシアなどで販売数量が減少しましたが、
新規連結分が寄与し、全体の販売数量は伸長いたしました。

世界No.1のメラミン化粧板メーカー、
ウィルソナート社のアジア･オセアニア地域の子会社4社の買収により、
タイ、中国、オーストラリアにおけるブランド力、販売網、生産拠点を
取得することができました。
第1四半期の1月からPL連結を開始し、
上半期は新型コロナウイルスの影響を受けましたが、
下半期で伸長し、65億円の売上を計上いたしました。

また、化粧板商社「CHIグループ各社」の事業を引き継ぐ
新設会社「アイカ･HPL･トレーディング社、略してAHT社」を
子会社化したことにより、ベトナム国内におけるシェア3割を獲得しました。
こちらは第1四半期の3月から連結を開始し、
10ヶ月で9億7,000万円の売上を計上しております。

新規連結2社の寄与により、海外化粧板売上は大幅に伸長いたしました。

目次

AICA

1. 2021年3月期　実績

2. 前中期経営計画 C&C2000 の振り返り

3. 新中期経営計画 Change&Grow2400 の策定

4. 2022年3月期　計画

【参考】研究開発費、減価償却費、設備投資の推移

19

続きまして、
先期で終了した前中期経営計画「C&C 2000」の結果について
ご説明いたします。

2. 前中期経営計画(2018/3期-2021/3期)の総括

AICA

C&C2000
CHALLENGE & CREATION

【基本方針】

1. 3つの成長ドライブの追及と実現
① AS商品※ 群の拡充による国内基幹事業の成長持続
② 次世代を担う注力分野の育成・投資(非建設向け分野、建材未開拓分野)
③ ジャパンテクノロジーの海外展開

2. 成長を支える経営基盤強化

【財務目標】

項目	1年目 2018/3期 (実績)	2年目 2019/3期 (実績)	3年目 2020/3期 (実績)	4年目 2021/3期 (実績)	4年目 2021/3期 (当初計画)
売上高	1,637億円	1,913億円	1,915億円	1,746億円	2,000億円
経常利益	196億円	212億円	213億円	184億円	220億円
ROE	10.1%	10.7%	9.9%	8.1%	10%以上
海外売上比率	33.4%	42.0%	40.7%	42.7%	35%以上

※AS商品 ： AICA Solution商品の略。様々な社会課題を解決する商品

20

2021年3月期で終了した、
4ヵ年の中期経営計画「C&C 2000」は、

売上高 2,000億円、経常利益 220億円、
ROE 10%以上、海外売上比率 35%以上、という計画に対し、

最終年度の2021年3月期は、
新型コロナウイルス感染症の影響により減収減益となり
残念ながら、海外売上比率のみの達成に留まりました。

目次

1. 2021年3月期　実績

2. 前中期経営計画 C&C2000 の振り返り

3. 新中期経営計画 Change＆Grow2400 の策定

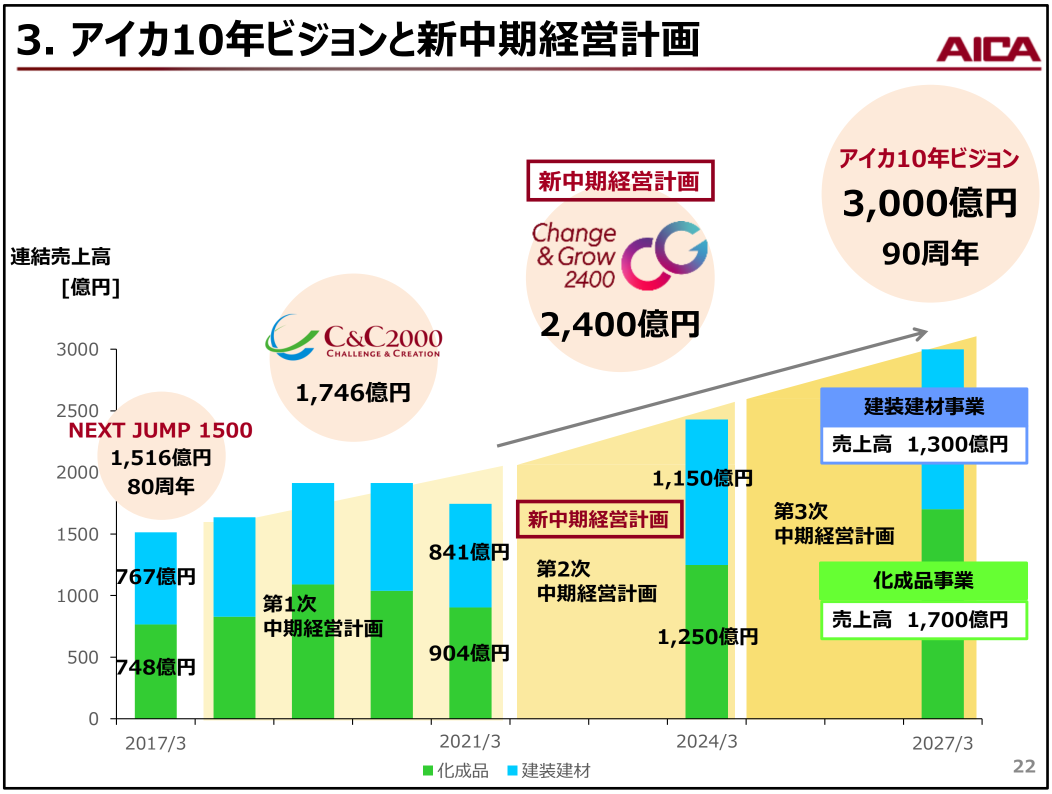
4. 2022年3月期　計画

5. 化成品セグメント　海外　設備投資･事業投資

【参考】研究開発費、減価償却費、設備投資の推移

21

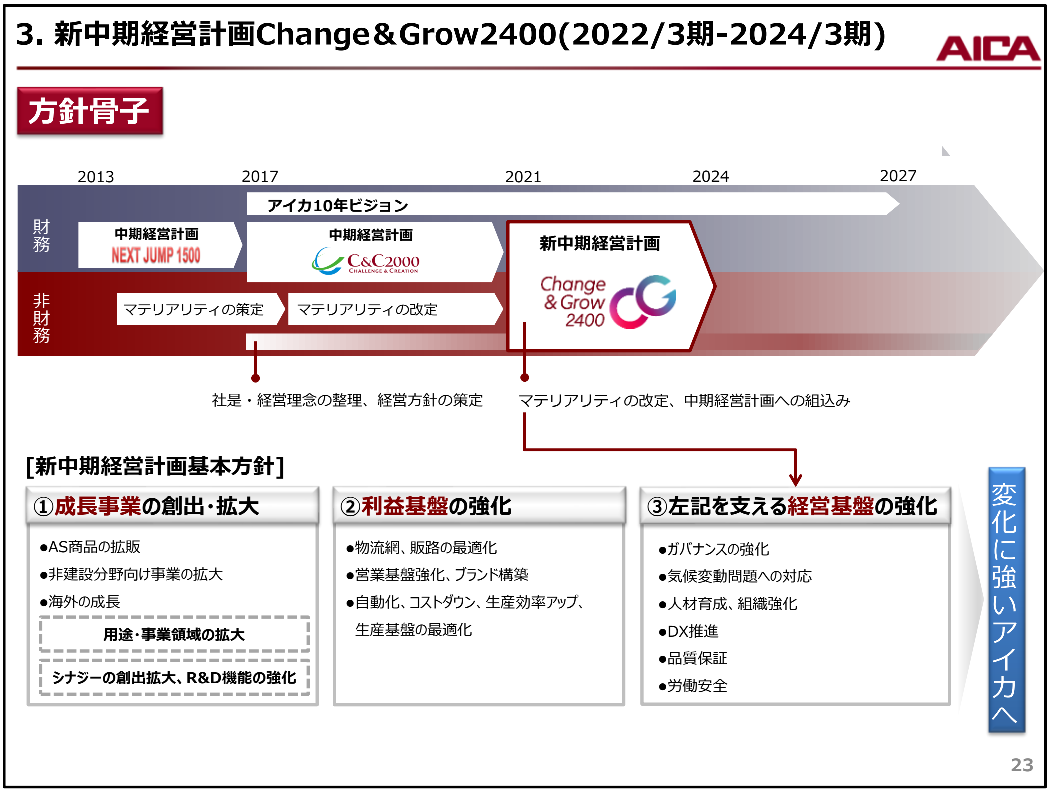
続きまして、このたび新しく策定した
新中期経営計画「Change&Grow2400」につきまして
ご説明いたします。



当社の創立90周年でございます
2027年3月期に売上高3000億円を達成すべく
2017年にアイカ10年ビジョンを策定しております。

第1フェーズにあたります
前中期経営計画「C&C2000」が終わり、
売上高2000億円を達成することはできませんでしたが、
アイカ10年ビジョンの目標は変更いたしません。

アイカ10年ビジョンの達成に向けまして、
第2フェーズにあたります
新中期経営計画「Change＆Grow2400」におきましては、
売上高2400億円を目指してまいります。



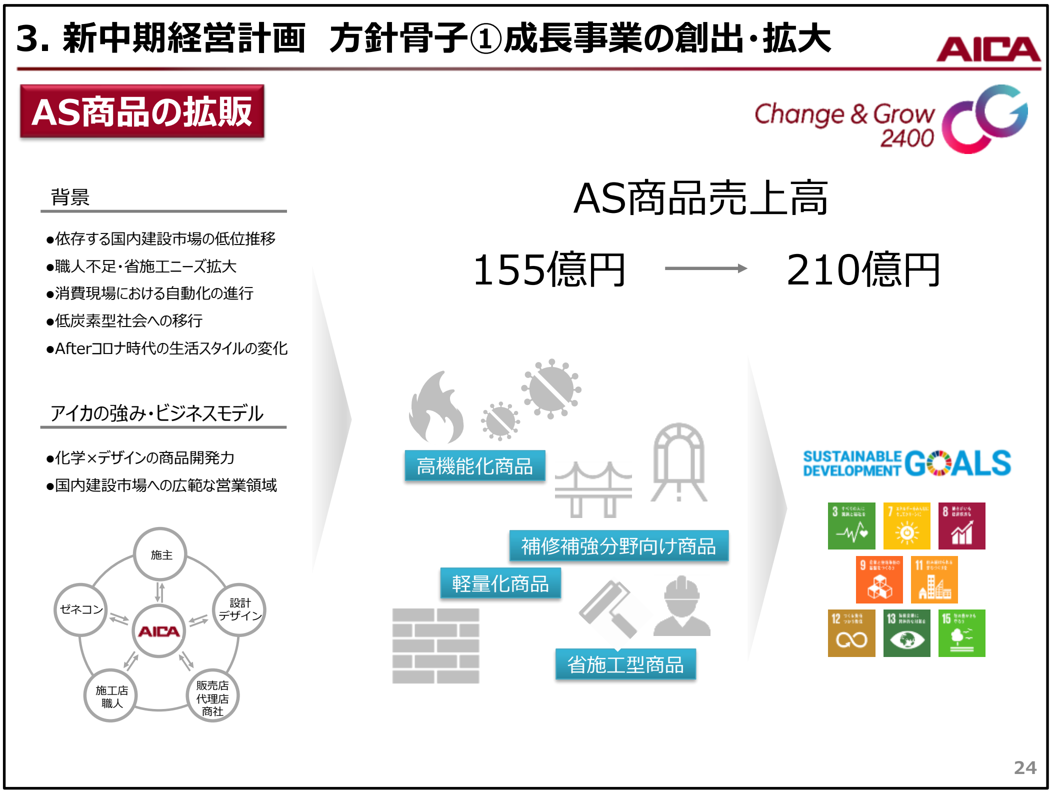
本計画の基本方針は、
「成長事業の創出･拡大」、「利益基盤の強化」、「経営基盤の強化」の３つです。

「成長事業の創出･拡大」につきましては、
近年大きく変化している経営環境においても
当社の強みである「化学」と「デザイン」の力を活用し、
豊かな社会の実現に貢献する独創性のある商品をつくり出すことで
持続的に成長することを目指しております。

「利益基盤の強化」につきましては、
変化のスピードが急速に加速していく社会においても
持続可能な企業グループである為に、
利益基盤の強化に注力してまいります。

また、「経営基盤の強化」につきましては、
社会のサステナビリティに注目が集まる中、
企業の社会的責任がより重視される経営環境に鑑み、
財務と非財務を統合した経営計画とすべく、
マテリアリティを更新し、経営計画に組み込んでおります。

これらの方策を確実に実行し、変化に強い企業体質を整え、
より一層の企業価値向上に努めてまいる所存です。

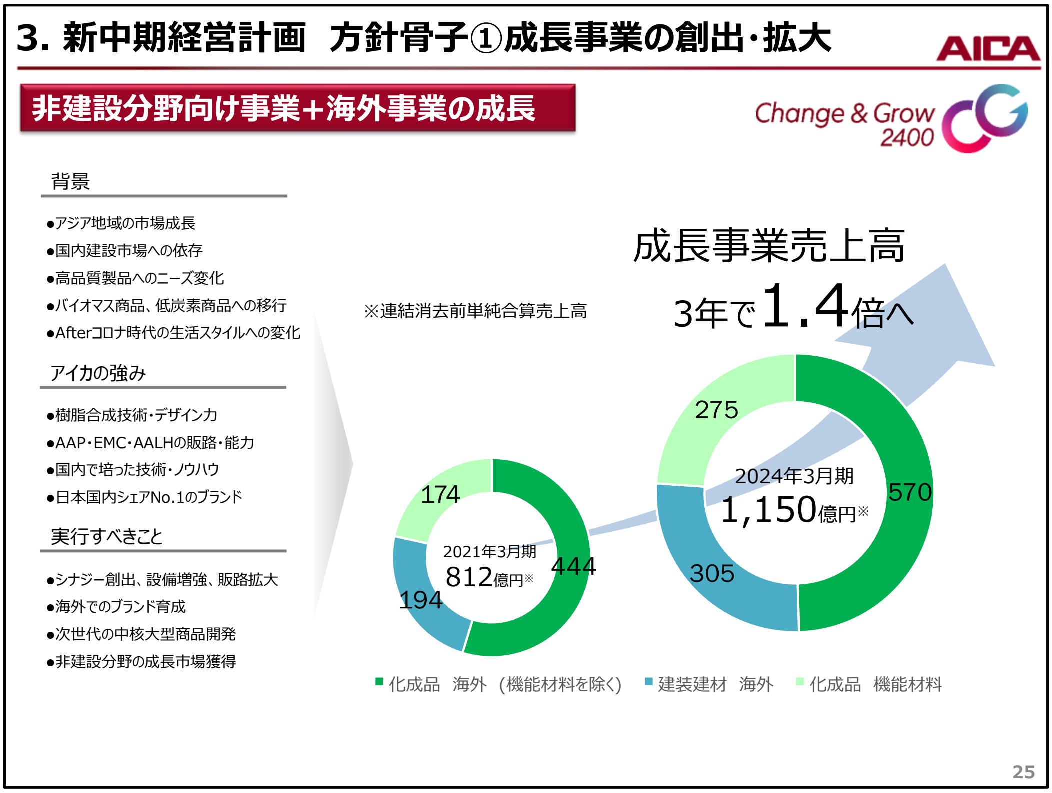


まずは、「AS商品の拡販」についてご説明します。

「AS」とは「Aica Solution」の略であり、
様々な社会課題の解決に資する商品群のことを指します。

国内建設市場は縮小に向かうという見方はありますが、
このような市場環境においても、
職人不足、インフラ老朽化、物流費高騰、ウイルス対策など、
常に変化していく社会課題に対応すべく、
AS商品の拡販に注力いたします。

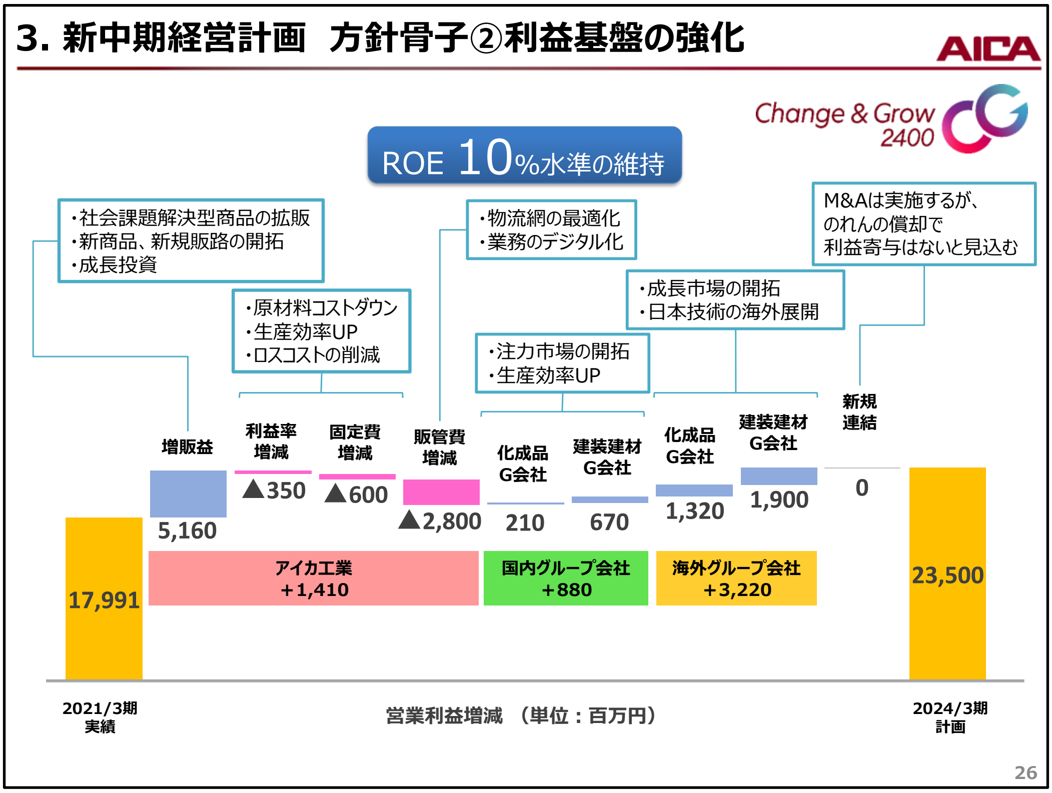
ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会課題を発見し、
当社の強みである「化学」と「デザイン」の力を活かした
付加価値の高い商品を国内建設市場に向けて開発・拡販し、
売上を3年後に210億円へ伸長させる計画です。



非建設分野向け事業と海外事業の2つを重要な成長事業と捉え、
3年後に売上高を1.4倍へ拡大させる所存です。

前中期経営計画期間において、
これらの事業の成長への足掛かりを構築することができました。

新中期経営計画の3年間においては、
シナジー創出、設備増強、販路拡大、ブランド育成などの取組みを強化し、
市場･事業領域の拡大を図ってまいります。



また、利益基盤の強化にも注力いたします。

各種コストダウン、DX推進、物流網の最適化、生産効率の向上等で固定費・販管費の効率化を図り、3年後の営業利益を235億円に拡大させます。

筋肉質な利益基盤を構築し、ROE10%水準を維持するよう努めてまいります。

3. 新中期経営計画　方針骨子③経営基盤の強化

AICA

Change & Grow 2400

【マテリアリティ】

- 経済価値の提供
- 商品を通じた社会課題の解決
- 人材育成･組織強化
- DX推進
- 気候変動対応
- ガバナンス強化
- 品質保証、労働安全

人材育成･組織強化

人材を最も重要な経営資源と捉え、人材マネジメント基盤を整備します。リーダー育成とキャリア形成の支援を行います。

KPI
- **教育・研修費用額**の把握、向上
- 部門別、階層別**スキルリスト**の作成・運用
- **従業員満足度**調査の実施、活用

DX推進

デジタル技術の活用により、生産現場の自動化、データの蓄積と活用による業務効率改善などに取り組み、企業の競争力を高めます。

KPI
- 自動化・省人化に資する設備投資額、情報化投資額**3**年累計**8**億円以上

気候変動対応

気候変動のリスクと機会を的確に捉え、2050年排出ゼロに向けた抜本的な温室効果ガス削減策を検討するとともに、BCP対策を強化します。

KPI
- GHG※1排出量※2**10**%削減　(2020年度比)
- GHG排出量※32050年実質**排出ゼロ**を目指した施策立案。
- GHG排出量**Scope3**算定方法確立、削減に向けた施策立案
- 産業廃棄物排出量※1**10**%削減　(2020年度比)
- ハイリスクエリアにおける水使用量※1**6**%削減（2020年度比）

ガバナンス強化

ガバナンスの更なる強化に向け、グループ会社の管理・監督、権限移譲の実効性を高めます。またリスクマネジメントの深化を図ります。

KPI
- **BCP強化**(異常気象、天災対策)
- 1回以上/年のBCP**訓練**実施、新規連結工場拠点のBCP策定
- グループ**ガバナンスルール**拡充
- セキュリティ強化に資する情報化投資額　**3**年累計**3**億円以上

品質保証、労働安全

現場教育やチェック体制を強化し、市場の要求や法令、規制、手順を遵守するといった、基本をおろそかにしない企業風土を醸成します。

KPI
- **顧客満足度**調査に基づく品質改善
- 休業災害件数　前年以下
- **部門別研修制度**の確立と運用

※1：温室効果ガス(Green House Gas)
※2：売上高原単位
※3：Scope1+2総量

27

成長事業の創出･拡大、利益基盤の強化を行う為に必要な経営基盤の強化にも注力いたします。

経営環境の変化を的確にとらえ、
特に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定し、
それぞれにKPIを設定してPDCAを回してまいります。

例えば、気候変動対応としては、
温室効果ガス排出量･産廃排出量･水使用量の削減など
従来のKPIに加えて、
2050年カーボンニュートラルを目指した
抜本的な温室効果ガス排出削減を目指し、
シミュレーションを実施して、具体的な施策を立案してまいります。

3. 新中期経営計画　財務目標

AICA

Change & Grow 2400

項目	前中計 2021/3期 (実績)	新中計3年目 2024/3期 (計画)
ROE	8.1%	10%を目処
海外+機能材料売上高※	812億円	1,150億円
AS商品売上高※	155億円	210億円
経常利益	184億円	240億円
売上高	1,746億円	2,400億円

※連結消去前単純合算売上高

28

新中期経営計画「Change&Grow2400」の
財務目標はスライドの通りです。

2024/3期に
ROE10%目処、
海外＋機能材料売上高1,150億円、
AS商品売上高210億円、
経常利益240億円、
売上高2,400億円 を目指してまいります。

3. 新中期経営計画 投資計画

AICA

Change & Grow 2400

	投資規模	
設備投資	230億円	生産能力増強、生産体制最適化、自動化、DX対応、気候変動対応、BCP対応
事業投資	170億円	新規市場・新規事業領域への参入、技術基盤の拡充
研究開発費	120億円	次世代基幹商品の開発・開発力の強化
人材投資		多様な人材の開発、個人のスキルアップとスキル開発

基本方針の実現に向けて積極的に投資を実行　（2021～2023年度累計）

29

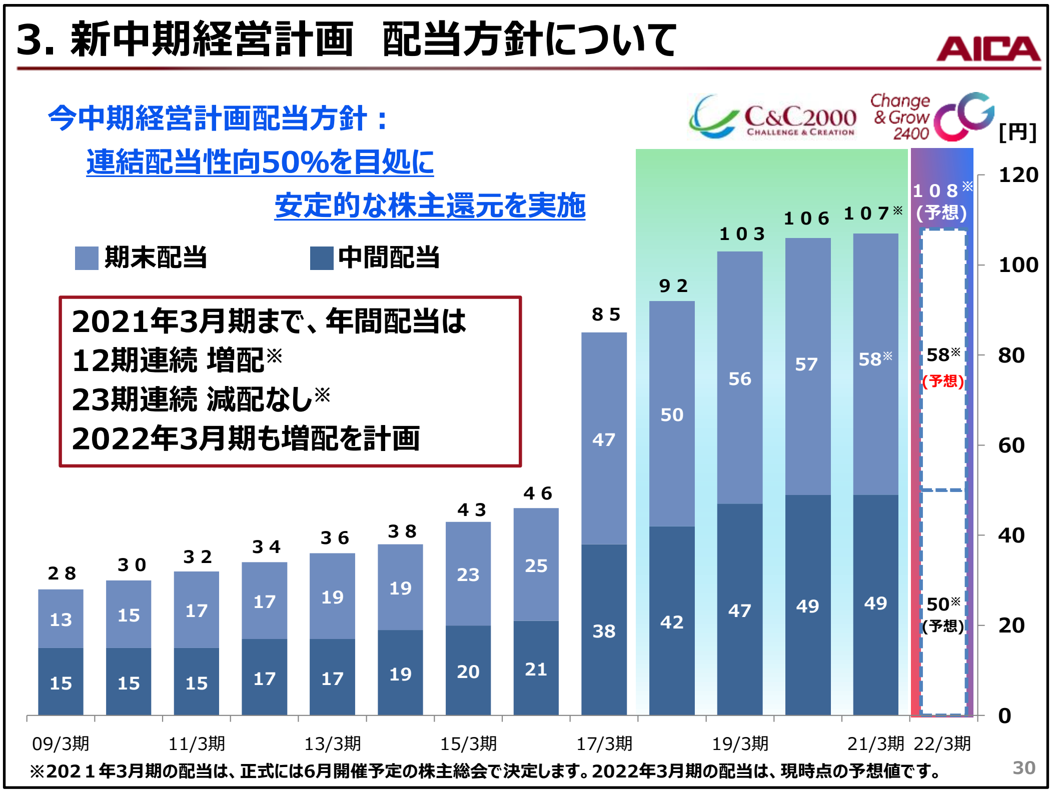
持続的な成長を実現する為には、
既存事業の拡大・維持への投資に加え、
M&A等による新たな事業投資も積極的に進めてまいります。

設備投資、M&A等の事業投資、を合計した
3年間の総投資額は、400億円を目処に考えております。

特に、生産能力の増強、自動化、DX対応、
気候変動対応、BCP対応の設備投資は、
従来よりも積極的に行ってまいる所存です。

M&Aについては、
新規市場、新規事業領域へ参入することや、
技術基盤を拡大することを目的に行ってまいります。
その対象市場は、海外の化成品・建装建材事業、
国内外の機能材料事業、国内の補修補強事業、
国内の既存事業の周辺事業等です。

また、全ての事業の根幹となる
研究開発や人材投資にも力を入れてまいります。



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
総合的に勘案したうえで配当を行ってまいります。

前中期経営計画「C&C2000」においては、
連結業績に連動した株主還元を実施しておりました。

2021年3月期は新型コロナウイルスという特殊要因により
減益となりましたが、足元の業績は回復しつつあり、
下半期の経常利益と営業利益は過去最高を更新している点や、
過去の配当実績と自己資本比率を考慮し、

従来公表しておりました106円から1円増配し、107円とさせて頂く予定です。

今中期経営計画「Change &Grow 2400」においては、
連結配当性向50%を目処に安定的な株主還元を実施することを
基本方針としており、
2022年3月期は、1円増配の108円を計画しております。

目次

1. 2021年3月期　実績

2. 前中期経営計画 C&C2000 の振り返り

3. 新中期経営計画 Change＆Grow2400 の策定

4. 2022年3月期　計画

【参考】研究開発費、減価償却費、設備投資の推移

31

続いて、2022年3月期計画について御説明いたします。

4. 2022年3月期　経営環境予測

AICA

国内建設市場　※アイカ需要期へタイムラグ調整済み

2021年3月期（実績）　住宅：▲9.3%　非住宅：▲9.1%
2022年3月期（予測）　住宅：▲1.2%　非住宅：▲5.4%

海外市場

アジア･オセアニア地域の堅調な経済成長を想定
建設分野　：工業用樹脂の需要拡大
　　　　　　メラミン化粧板の需要拡大
非建設分野：経済成長に伴う接着剤の需要拡大

為替換算レート　※各国通貨建てのため、ドル建ての子会社は僅か

2021年3月期（実績）　1USD＝106.67円
2022年3月期（想定）　1USD＝105.00円

国産ナフサ価格　※すべての原材料がナフサに連動するわけではありません

2021年3月期（実績）　33,000円/kl
2022年3月期（想定）　43,000円/kl

32

今期の経営環境についてですが、

当社の主力市場である国内建設市場におきましては、
住宅市場は1.2%減少し、非住宅市場が5.4%減少すると予測しております。

住宅･非住宅ともに徐々に回復しておりますが、
若干の減少に留まると想定しております。

一方、海外市場につきましては、
アジア･オセアニア地域での経済は、
新型コロナウィルス感染症からの緩やかな回復が予想され、
堅調な経済成長に伴い、接着剤のほか、メラミン化粧板の需要が
拡大すると見込んでおります。

また、為替･ナフサ価格の前提はご覧の通りです。

4. 2022年3月期予想

AICA

[単位：百万円]

	2021／3期 実績		2022／3期 予想			対前期
	金額	利益率	金額	利益率	伸率	増加額
売　上　高	174,628	-	200,000	-	114.5%	25,372
営 業 利 益	17,991	10.3%	21,000	10.5%	116.7%	3,009
経 常 利 益	18,438	10.6%	21,400	10.7%	116.1%	2,962
当期純利益※	10,759	6.2%	13,000	6.5%	120.8%	2,241
R O E	8.1%	-	9.4%	-	-	-
R O A	5.2%	-	6.1%	-	-	-
一株当たり純利益	164.79円	-	199.10円	-	-	-
一株当たり株主資本	2,064.24円	-	2,155.00円	-	-	-
研 究 開 発 費	33.2億円	-	35.0億円	-	-	-
減 価 償 却 費	56.8億円	-	60.0億円	-	-	-
設 備 投 資 額	61.1億円	-	80.0億円	-	-	-

※親会社株主に帰属する当期純利益

33

2022年3月期の連結業績予想はご覧のとおりです。

なお、実際の業績は、新型コロナウイルス感染症拡大の収束する時期、
海外および国内の景気動向、為替動向など
様々な要因により、大きく変動する可能性があります。

今後、今期の業績見通しに関し、
開示すべき重要な事象等が生じた場合には
速やかに公表いたします。

4. 2022年3月期　通期セグメント別計画

AICA

[単位：百万円]

	売上高			営業利益			
	2021/3期 実績	2022/3期 計画	差異	2021/3期 実績	2022/3期 計画	差異	
化成品	90,446	102,000	11,554	7,109	8,000	891	金　額
				7.9%	7.8%	0.0%	利 益 率
建装建材	84,182	98,000	13,818	13,752	17,000	3,248	金　額
				16.3%	17.3%	1.0%	利 益 率
		（配賦不能営業費用→）		▲ 2,869	▲ 4,000	▲ 1,131	金　額
合計	174,628	200,000	25,372	17,991	21,000	3,009	金　額
				10.3%	10.5%	0.2%	利 益 率

34

通期のセグメント別の売上高･営業利益の計画と、
前期との比較はスライドの通りです。

4. 2022年3月期　上半期セグメント別計画

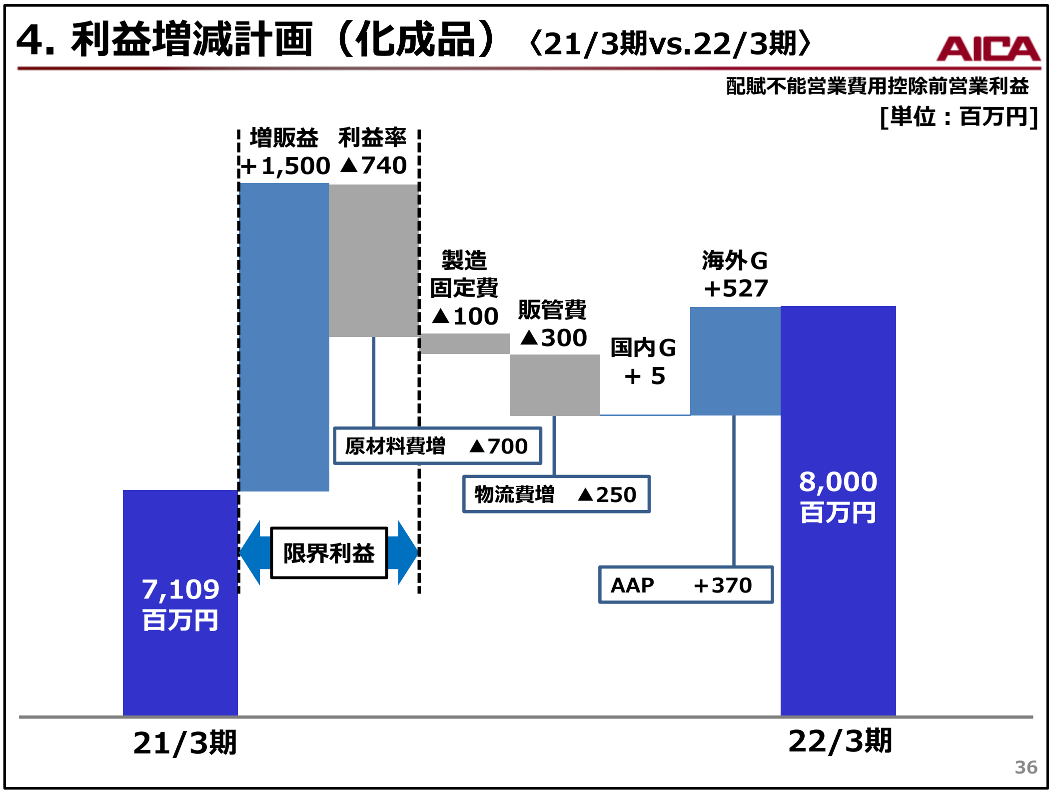
AICA

[単位：百万円]

	売上高			営業利益			
	2020/9期 実績	2021/9期 計画	差異	2020/9期 実績	2021/9期 計画	差異	
化成品	41,212	47,700	6,488	2,482	3,200	718	金　額
				6.0%	6.7%	0.7%	利益率
建装建材	36,714	45,800	9,086	4,912	7,800	2,888	金　額
				13.4%	17.0%	3.7%	利益率
		（配賦不能営業費用→）		▲ 1,317	▲ 2,000	▲ 683	金　額
合計	77,927	93,500	15,573	6,077	9,000	2,923	金　額
				7.8%	9.6%	1.8%	利益率

35

２０２２年３月期　上半期のセグメント別の
売上高・営業利益の計画は、スライドの通りです。



このスライドは、化成品セグメントにおける
2021年3月期と2022年3月期の
営業利益見通しの差異を要因別に分析したものです。

原材料価格影響、売上増に伴う物流費の増加、
IT刷新費用等により、11億4,000万円の利益減が生じる一方、

増販益などにより
20億3,200万円の利益増を見込んでおります。

前期に比較して8億9,100万円増の
営業利益80億円となる予定です。

4. 化成品セグメント 商品群別売上計画

AICA

	2021／3期 （実績）		2022／3期 （計画）			
	上半期	通期	上半期	伸率	通期	伸率
接着剤	253.8億円	543.2億円	285.5億円	12.5%	610.0億円	12.3%
AAP	195.9億円	420.2億円	223.0億円	13.8%	480.0億円	14.2%
建設樹脂	40.1億円	86.3億円	45.5億円	13.5%	95.0億円	10.0%
機能材料	70.5億円	168.1億円	93.5億円	32.6%	207.5億円	23.4%
その他	47.5億円	106.7億円	52.5億円	10.5%	107.5億円	0.7%
合計	412.1億円	904.4億円	477.0億円	15.7%	1,020.0億円	12.8%

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック

37

続いて、2022年3月期の売上計画です。

接着剤は、
アイカ･アジア･パシフィックの既存ビジネスの成長と、
アドテック社の新規連結効果により 12.3%伸ばし、

機能材料は、
自動車向けの伸長、化粧品向けの緩やかな回復や
DSMコーティング･レジン社大園工場の寄与により 23.4%伸ばし、

全体としては、
12.8%の伸びを計画しております。

4. 化成品セグメント 方策（接着剤海外）

AICA

M&Aシナジーの創出 **アドテック社買収によるホットメルト接着剤事業の拡大**

アイカグループ ホットメルト生産拠点

- アイカグループHM生産能力が**3**倍増
- 衛生材用の**BCP**対応が可能に
- 約**50**カ国に跨る新規販路を獲得
- パッケージ用、衛生材用とも**高成長市場**

企業名	Adtek Consolidated Sdn Bhd
取扱品目	衛生材用HM、グルースティック、産業用HMの製造販売
代表者	Pai Hsing Chou (Executive Director)
所在地	マレーシア・セランゴール州
設立年月日	2017年9月29日
資本金	42百万リンギット(約11.1億円)
売上高	112百万リンギット(2019/12期、約29.7億円)
従業員数	135名(2021年2月時点)
持株比率	AAPH 70% (取得価額:28百万米ドル)

HM:ホットメルトの略　1リンギット＝26.6円にて計算

両社の比較

	用途	種類	生産能力
AICA	自動車 建材 衛生材	ブチルゴム系、EVA系 MPO系、PSA系 エラストマー系、PUR系	約**1.7**万トン
ADTEK	パッケージ スティック 衛生材	EVA系、MPO系 PSA系、APAO系	約**3.5**万トン

接着剤海外　通期売上計画 ： 480億円　（対前年 114.2%）
ホットメルトビジネスの拡大　M&Aシナジー創出

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック

38

続きまして、今後の重点方策について御説明します。

海外の接着剤につきましては、アイカ･アジア･パシフィック、
略してAAPを中心に、ビジネスの拡大を図ってまいります。

AAPは2021年4月、マレーシアのホットメルト大手メーカー
アドテック社の株式を70%取得し、連結化しております。

このアドテック社の買収により、
アイカグループ全体のホットメルト生産能力を3倍以上に
増強することができました。

また、アドテック社は全世界50か国以上にグルースティックや
パッケージ用のホットメルトを販売しており、
新規市場と、新たな製造技術を獲得することができました。

更に、アイカグループが成長市場として注力していた
衛生材用ホットメルトにおいて、BCP対応が可能となり、
国内外の大手紙おむつメーカーへの接着剤採用に道が開けました。

本買収を機に、更に海外の接着剤事業を伸長させていく計画です。

4. 化成品セグメント 方策（接着剤海外）

AICA

①ダイネア南京のフェノール樹脂工場建設

事業対象会社	ダイネア南京
事業内容	フェノール樹脂の製造・販売
設備投資内容	①レゾール型フェノール樹脂の新工場建設 ②ノボラック型フェノール樹脂の新工場建設
設備投資額	252百万人民元（約42.6億円）
スケジュール	2021年 9月 設備投資開始 2022年11月 操業開始

【目的】

①生産能力向上
⇒中国のフェノール樹脂需要取り込み

②AAPとしての新規参入
⇒事業拡大

約42億円投資

中国フェノール樹脂事業の拡大

※1人民元＝16.9円にて計算

AAPにおいては、大型の設備投資案件を3つ予定しております。

まず一つ目。
AAP子会社であるダイネア南京社の隣に位置する、
2019年9月に買収した南京ゾンテン社の土地を活用し
新工場の建設を開始いたします。

中国のフェノール樹脂の堅調な需要の伸びに支えられ、
ダイネア南京でのレゾール型フェノール樹脂工場は
フル稼働が続いております。
さらなる需要増を取り込むため、生産能力向上を図ります。

また、AAPでは生産していなかったノボラック型フェノール樹脂も、
昭和電工より買収したアイカ化成品フェノール樹脂事業部の
ノウハウを導入した設備を新設する事で、
中国ノボラックフェノール事業にも参入してまいります。

ご覧のスライドの赤い屋根の建物が旧来のダイネア南京社でございます。
青い屋根の建物が2019年に買収した南京ゾンテン社の土地を活用した
新設工場分です。

この工場・設備に約42億円をかけて建設してまいります。

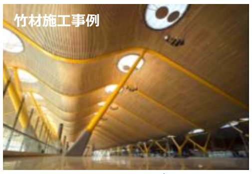
4. 化成品セグメント 方策（接着剤海外）

AICA

②竹材用フェノール樹脂工場の新規建設

事業対象会社	アイカ福建
設立	2020年10月27日
資本金	20百万人民元（約3.3億円）
設備投資内容	竹材用フェノール樹脂の新工場建設
設備投資額	135百万人民元（約22.8億円）
スケジュール	2021年 9月 設備投資開始 2022年11月 操業開始

AAP中国の竹材用フェノール樹脂拡大
2020年売上実績 22.9億円(前年比120%)
⇒ 需要の取り込み



©dasso Group

©dasso Group

③ダイネア広東の移転

事業対象会社	ダイネア広東
設備投資内容	ダイネア広東の移転
設備投資額	224百万人民元（約38.0億円）
スケジュール	2021年 6月 設備投資開始 2022年 7月 操業開始

・BCP対策 ⇒ 市街地から移転
・生産能力向上 ⇒ 約2倍

3つの設備投資案件：計 103億円
フェノール樹脂ビジネスの拡大

※1人民元＝16.9円にて計算

40

二つ目は、
竹材用フェノール樹脂工場の新規建設です。

近年、竹は木と比較して短期間で成長するため、
環境にやさしいという面で脚光を浴びております。
中国政府からの後押しもございまして、
竹を破砕した後に樹脂で固めた材料の需要が高まっております。

昨年、中国で1,2を争う竹の産地である福建省南平市に新会社を設立しました。
このアイカ福建社に工場建設を進めてまいります。
投資額は約22億円を予定しております。
竹の一大産地でフェノール樹脂生産工場を建設し、
スピーディーに需要を取り込んでまいります。

三つ目は、
ダイネア広東の移転です。

中国での様々な規制の強化に鑑み、
BCPの観点から、広東省内の工業団地に移転いたします。
移転に伴いまして、生産能力を約2倍に向上させます。

以上の3つの案件合計で103億円の設備投資となります。
AAPおよびフェノール樹脂事業の拡大を図ってまいります。

4. 化成品セグメント 方策（接着剤国内･建設樹脂）

AICA

接着剤国内

フェノール樹脂事業の拡大
・DICのフェノール樹脂事業の一部を譲受
・接着剤用、摩擦材用、砥石用途

新市場の拡販（AAPシナジー）

建材用ホットメルトの拡販（エバモア社シナジー）

建設樹脂

透湿外断熱システム
パッシブウォール®

省エネ　長寿命化

水性硬質ウレタン樹脂系塗り床材
ピュールハード ドーデンＡＨ工法

変色抑制　収縮抑制　帯電防止

コンクリート片はく落防止工法
クリアタフレジンクイック1500

省施工･短工期

接着剤国内	通期売上計画	：130億円	（対前年 105.7%）
建設樹脂	通期売上計画	： 95億円	（対前年 110.0%）

※AAP：アイカ･アジア･パシフィック　※エバモア社：エバモア･ケミカル･インダストリー　41

一方、接着剤の国内事業につきましては、

先般、DIC株式会社のフェノール樹脂事業の一部を譲り受けました。
製品群の拡充により、さらなる収益拡大に努めてまいります。
また、AAPならびにエバモア社とのシナジー創出に注力し、
複合材、マットレス、サイディングなどの新市場や
建材用途へのホットメルト拡販を図ってまいります。

建設樹脂につきましては、AS商品の拡販に注力します。

塗り壁材は、
透湿外断熱システム「パッシブウォール」の拡販に注力し、
気候変動問題にも貢献してまいります。

塗り床材では、電子部品工場や自動車工場向けに、
業界初となる変色抑制･収縮抑制･帯電防止の3性能を兼ね備えた
水性硬質ウレタン樹脂系塗り床材
「アイカピュール　ピュールハードドーデンＡＨ工法」などの拡販に注力し、
シェアを拡大してまいります。

補修補強分野では、
省工程かつ高い透明性で経過観察も可能であります
コンクリート片はく落防止工法「クリアタフレジンクイック1500」などの
拡販に努めてまいります。

4. 化成品セグメント 方策（機能材料）

AICA

■UVコーティング事業の拡大（DSMコーティング･レジン社)

買　収　対　象	DSMコーティング・レジン社の大園工場(土地・建物・設備・無形固定資産) および、それに付随するオーバープリントワニス用UV硬化型コーティング剤事業
所　在　地	台湾・桃園市
工　場　設　立	1977年6月
対象事業売上高	約11.7億円 (2019年12月期)
従　業　員　数	42名 (2021年2月時点)
買　収　金　額	387.5百万台湾ドル (約1,395百万円)
出　資　比　率	エバモア社 100%
事業譲渡予定	2021年6月末予定

※１台湾ドル＝3.6円にて計算

目的：UV硬化型樹脂事業の拡大

- **エバモア社**はUVコーティング剤の**原料**を**生産**
- 大園工場を手に入れ、**オーバープリントワニス事業**へ進出
- **台湾・東南アジア**を中心に**販路獲得**
- **UV配合ノウハウ**取得、**原料コストダウン**シナジー創出

機能材料事業　通期売上計画 ： 207億円　（対前年　123.4%）

※エバモア社：エバモア･ケミカル･インダストリー

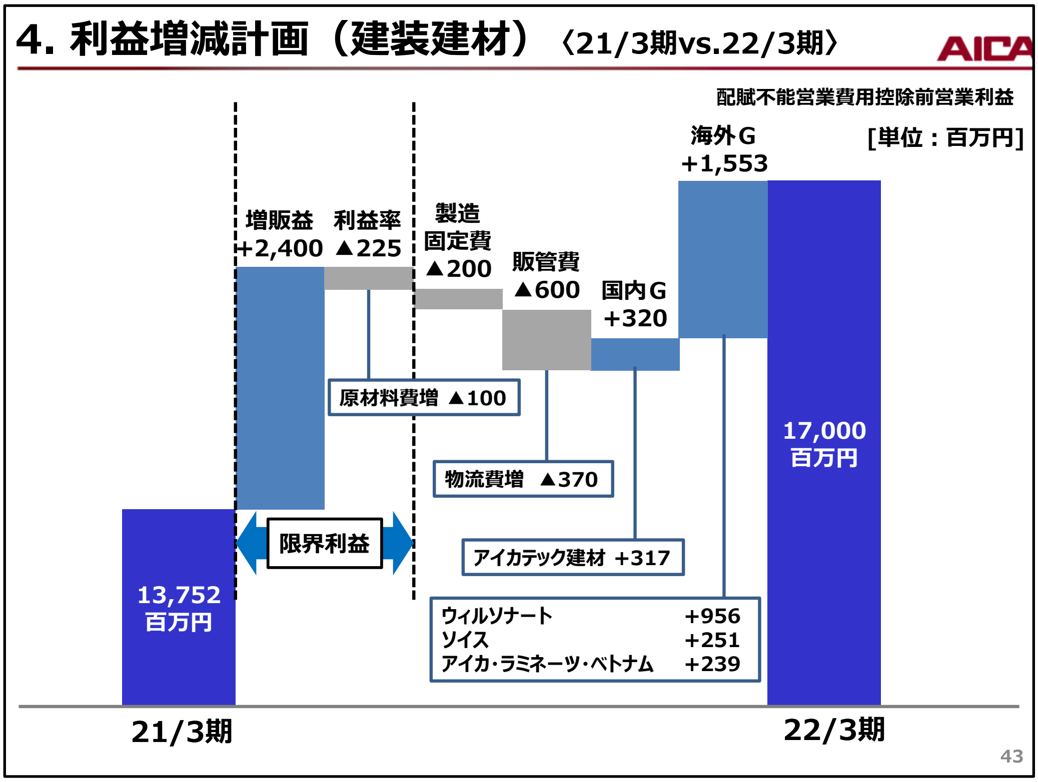
42

機能材料事業におきましては、
台湾エバモア社を通じまして、
DSMコーティング･レジン社の大園工場および
UV硬化型コーティング剤事業の買収を発表しており、
今期の7月より連結を開始する予定です。

目的は、UV硬化型樹脂事業の拡大です。

UVコーティング剤の原料を生産しているエバモア社は、
DSMコーティング･レジン社大園工場および
オーバープリントワニス用UV硬化型コーティング剤事業を
譲り受けたことにより、拡大が見込まれるパッケージ市場において
シェアを獲得することができます。

機能材料事業の更なる用途の拡大を図ってまいります。



続きまして、建装建材セグメントにおける
2021年3月期と2022年3月期の
営業利益見通しの差異の要因別分析を示します。

原材料価格影響や、売上増に伴う物流費の増加、IT刷新費用等により
10億2,500万円の利益減が生じる一方、

新型コロナ影響からの回復や増販益などにより
42億7,300万円の利益増を見込んでおります。

前期に比較して、32億4,800万円増の営業利益170億円となる予定です。

4. 建装建材セグメント 商品群別売上計画

AICA

	2021／3期 （実績）		2022／3期 （計画）			
	上半期	通期	上半期	伸率	通期	伸率
メラミン化粧板	96.7億円	242.2億円	139.5億円	44.3%	306.5億円	26.5%
ボード フィルム等	48.7億円	111.9億円	59.0億円	21.1%	127.0億円	13.5%
セラール	86.8億円	191.9億円	103.8億円	19.6%	219.3億円	14.3%
不燃建材	35.3億円	82.3億円	44.0億円	24.6%	96.0億円	16.6%
カウンター ポストフォーム	76.4億円	164.7億円	91.7億円	20.0%	193.7億円	17.6%
建具 インテリア建材	22.9億円	48.6億円	20.0億円	▲12.8%	37.5億円	▲23.0%
合計	367.1億円	841.8億円	458.0億円	24.8%	980.0億円	16.4%

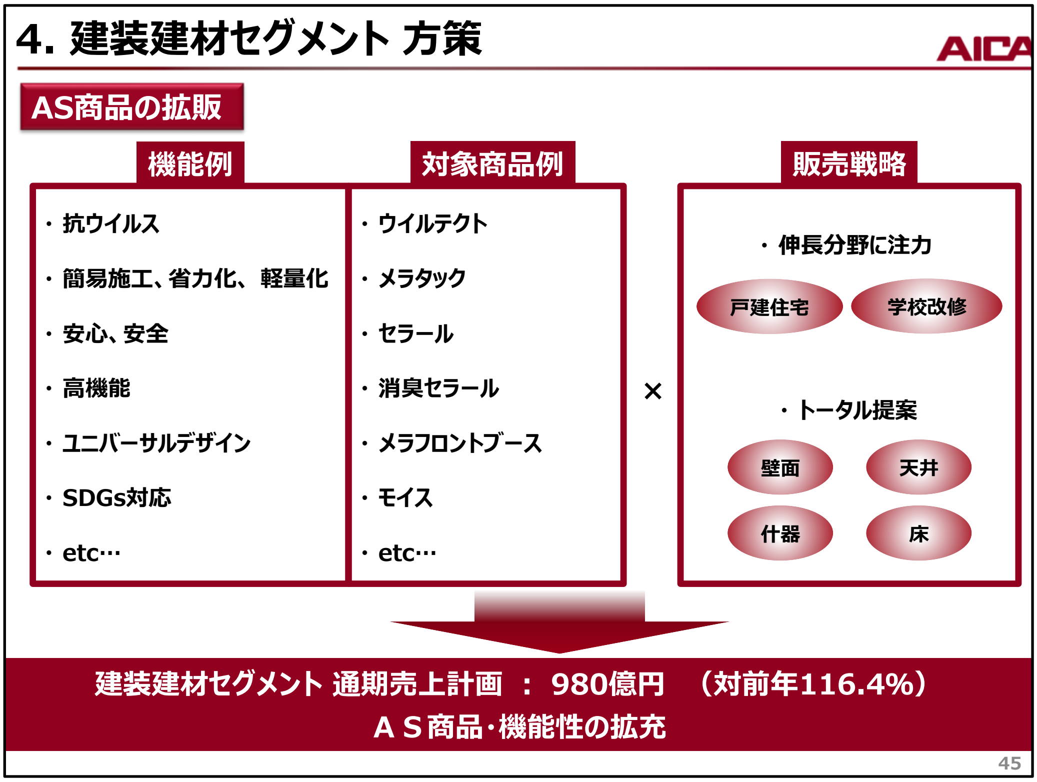
44

2022年3月期の売上計画です。

国内回復および海外グループ会社のシナジー効果により
「メラミン化粧板」を26.5%伸ばしてまいります。

その他の商品群につきましては、AS商品の拡販や販売戦略により
15%前後の伸びを計画しております。

建具・インテリア建材につきましては、20%超の減少を予想しております。
これは不採算事業の見直しによるものであり、利益の改善を図ってまいります。



建装建材セグメントの今後の重点方策として、
AS商品の拡販に注力いたします。

ウイルス対策・職人不足・物流費高騰・SDGsなど、
年々変化する社会課題に対応すべく、
AS商品群を毎年見直し、拡充しております。

国内市場縮小の中でもAS商品は成長を牽引する商品群です。

戸建住宅などの伸長分野に特化した販売戦略や
壁面、什器、天井、床のトータル提案により
建装建材セグメントの売上を拡大してまいります。

4. 建装建材セグメント 方策

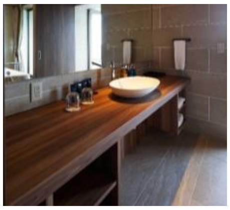
AICA

加工品ビジネスの拡大

カウンター・ポストフォーム 需要堅調

高級人造石
フィオレストーン

大板セラミックタイル
ラミナム



ポストフォームカウンター

人造石加工品　設備増強投資

【アイカインテリア工業　茨城工場】

・フィオレストーン、ラミナムの増産体制構築

・設備投資額　1.6億円

⇒ 生産能力　約1.4倍に

カウンター・ポストフォーム 通期売上計画 ： 193億円（前年比117.6%）

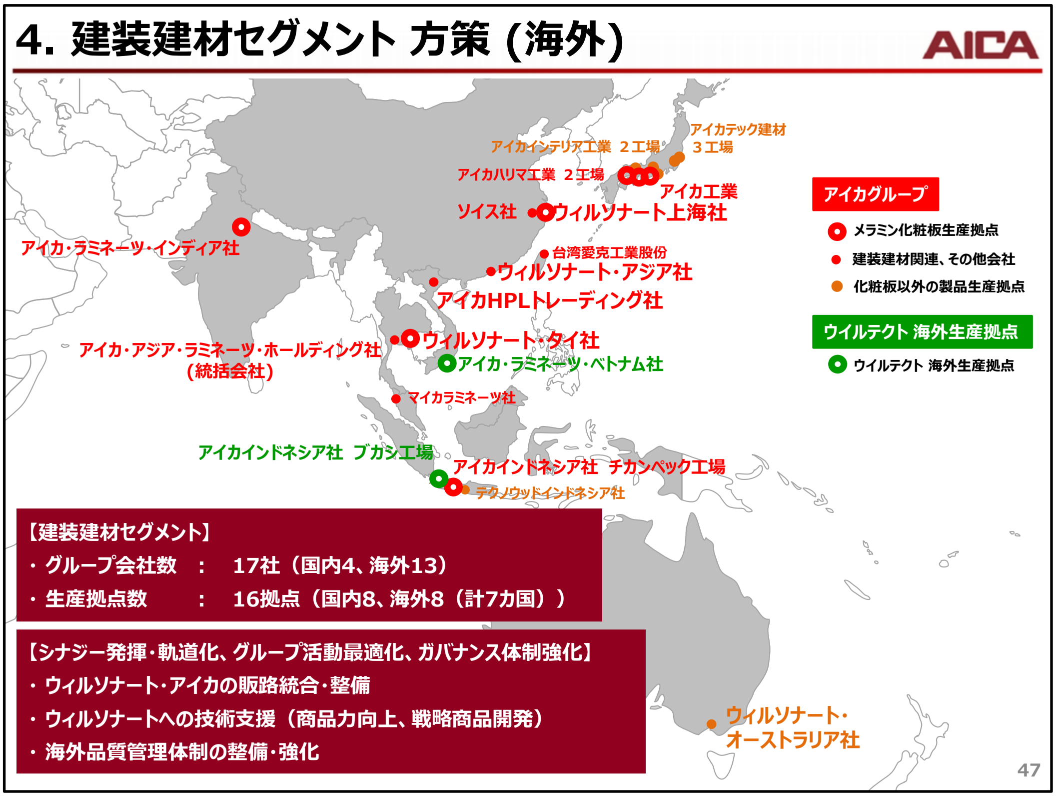
46

建装建材セグメントの商品群において、
カウンター・ポストフォームの需要が堅調です。

市場が低迷した前期におきましても、
高級人造石のフィオレストーンやセラミックタイルのラミナム、
ポストフォームカウンターなどは堅調に推移いたしました。

それらの需要を取り込むべく、
アイカインテリア工業茨城工場において、設備投資を行い、
フィオレストーンとラミナムの生産能力を1.4倍に増強します。

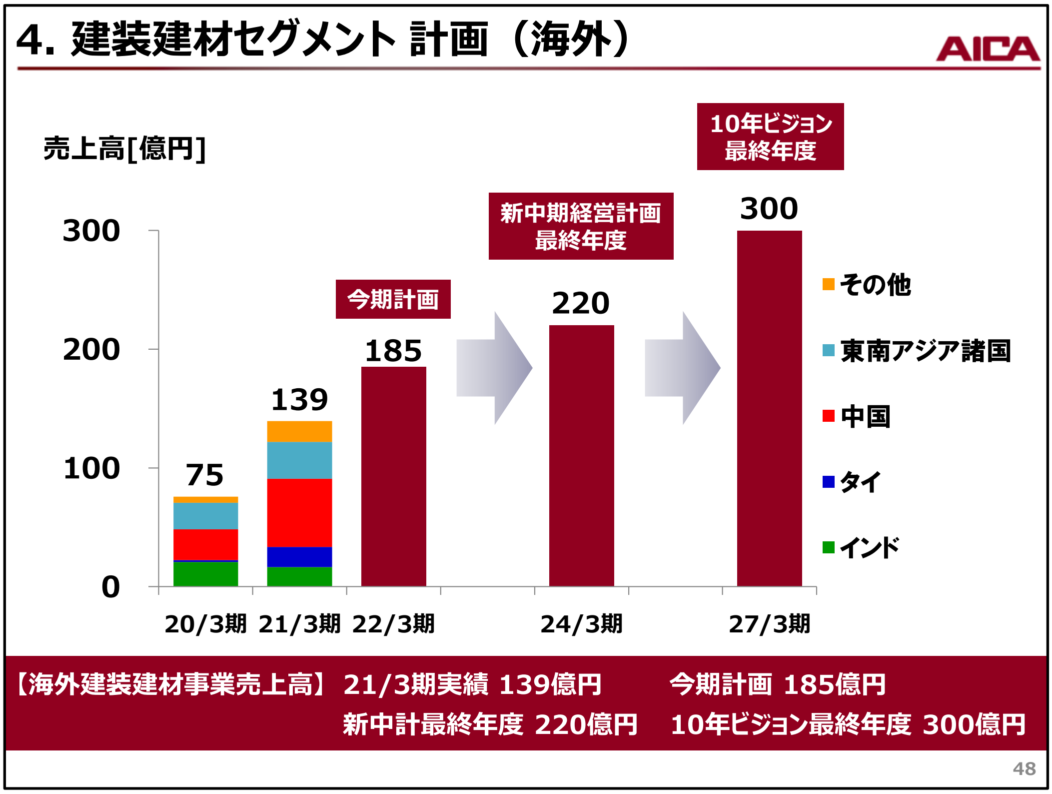
カウンター・ポストフォームの2022年3月期売上高は
193億円を目指してまいります。



前中期経営計画において実施したM&Aや自社工場設立により、
建装建材事業の海外プラットフォームは格段に整備されております。

獲得した販売網、生産拠点、人材および
ブランド、技術、情報を
商品戦略、販売戦略に活用してまいります。

アイカ・アジア・ラミネーツ・ホールディング社を中心に、
販売チャネル、生産拠点、技術、情報を共有化して、
圧倒的アジアＮｏ.1の化粧板メーカーとなる様、
活動を推進してまいります。



当社の建装建材事業の海外売上高につきましては、
2021年3月期実績は139億円となりました。

2022年3月期に185億円、
新中期経営計画最終年度の2024年3月期には220億円、
10年ビジョン最終年度の2027年3月期には
売上高300億円を計画しております。

当社グループは、
アジアの建築物における高意匠化・高品質化の需要を取り込み、
その市場で確固たる地位を築いてまいる所存です。

目次

1. 2021年3月期　実績

2. 前中期経営計画 C&C2000 の振り返り

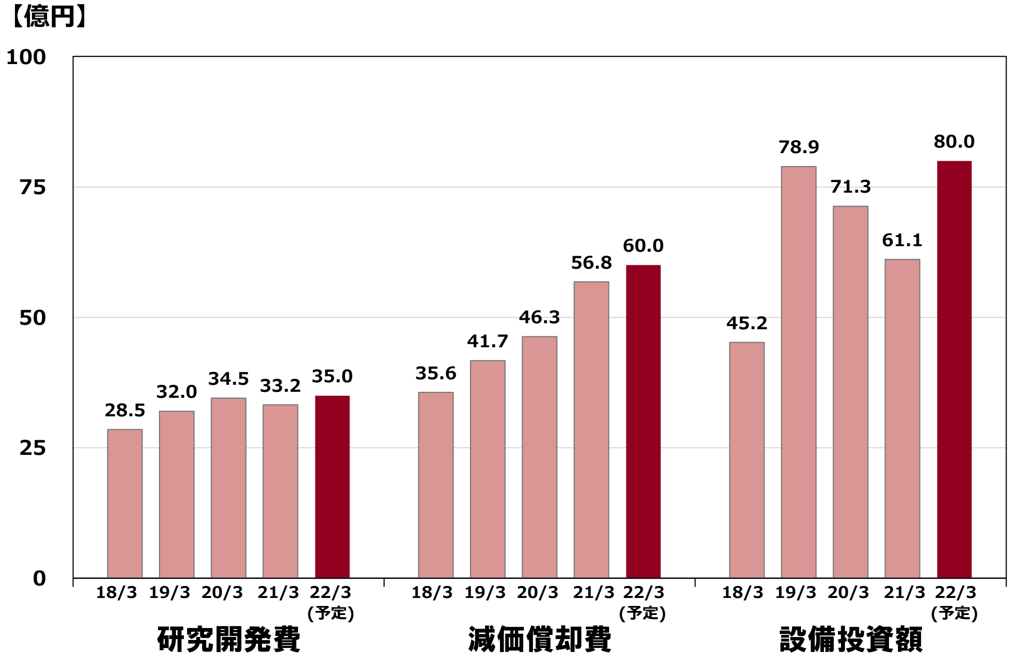
3. 新中期経営計画 Change&Grow2400 の策定

4. 2022年3月期　計画

【参考】研究開発費、減価償却費、設備投資の推移

以降は、参考情報です。

【参考】研究開発費・減価償却費・設備投資の推移



50

AICA

Change & Grow 2400

アイカ工業株式会社

51

以上で私の説明を終わらせていただきます。

今後とも、継続的に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。

ご静聴ありがとうございました。