



2024年5月8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 卷野 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

## 「2026 中期経営計画」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 卷野 徹）は、エーアンドエーマテリアルグループ長期経営構想「Vision2033」（2023年5月開示）で描いた10年後のありたい姿を目指し、その目標からバックキャストした取り組みを展開する最初の3年間で1st Stage「挑戦と変革」と位置づけ、2024年度を初年度とし2026年度を最終年度とする「2026 中期経営計画」を策定しましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 2023 中期経営計画の総括

当社グループは、2021年度から2023年度までの3ヵ年計画である「2023 中期経営計画」において、「次への飛躍を目指し、あらゆる生産性を向上する」をグループスローガンとし、コロナ禍前の利益水準へ早期に回復することを目標に、当社グループの次なる飛躍に繋げるための取り組みを進めてまいりました。

コロナ禍の影響も残る中、国際情勢の不安定化による原材料・エネルギーコストの高騰などが響き、最終2023年度の業績は、売上高412億円（目標430億円）営業利益23億円（目標30億円）と、コロナ禍前を想定した目標には届きませんでした。前年度からの回復には力強さがあり、確かな手応えを感じた最終年度でありました。

#### 2. 2026 中期経営計画の概要

当社グループは、今回の中期経営計画において、長期経営構想「Vision2033」で描いた10年後のありたい姿からバックキャストした最初の3年間で目指す姿を見据え「挑戦と変革」をキーワードに、中長期 CSR ビジョン「CSR2033」で示した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することを目標に、3つの主要施策を柱とする中期経営計画を策定いたしました。

- I. 新ビジネスモデルとコーポレートブランドの確立による収益拡大
- II. 戦略的 M&A による事業規模の拡大
- III. DX 基盤整備による業務改革の実現

当社グループは、この中期経営計画で定めた取り組みを確実に実行し、10年後の飛躍に向けたグループ事業の拡大を図ると共に、2026年度には売上高500億円以上、営業利益35億円以上を達成できる持続的成長を目指してまいります。

2026中期経営計画の詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

以 上

# 2026中期経営計画

(2024年度～2026年度)

Vision 2033

地球の未来を

**C** **R** **E** **A** **T** **E**



Create the Future Earth

2024.5.8

# 目次

2023中期経営計画の総括	2
---------------	---

長期経営構想Vision2033	12
------------------	----

2026中期経営計画について	17
----------------	----

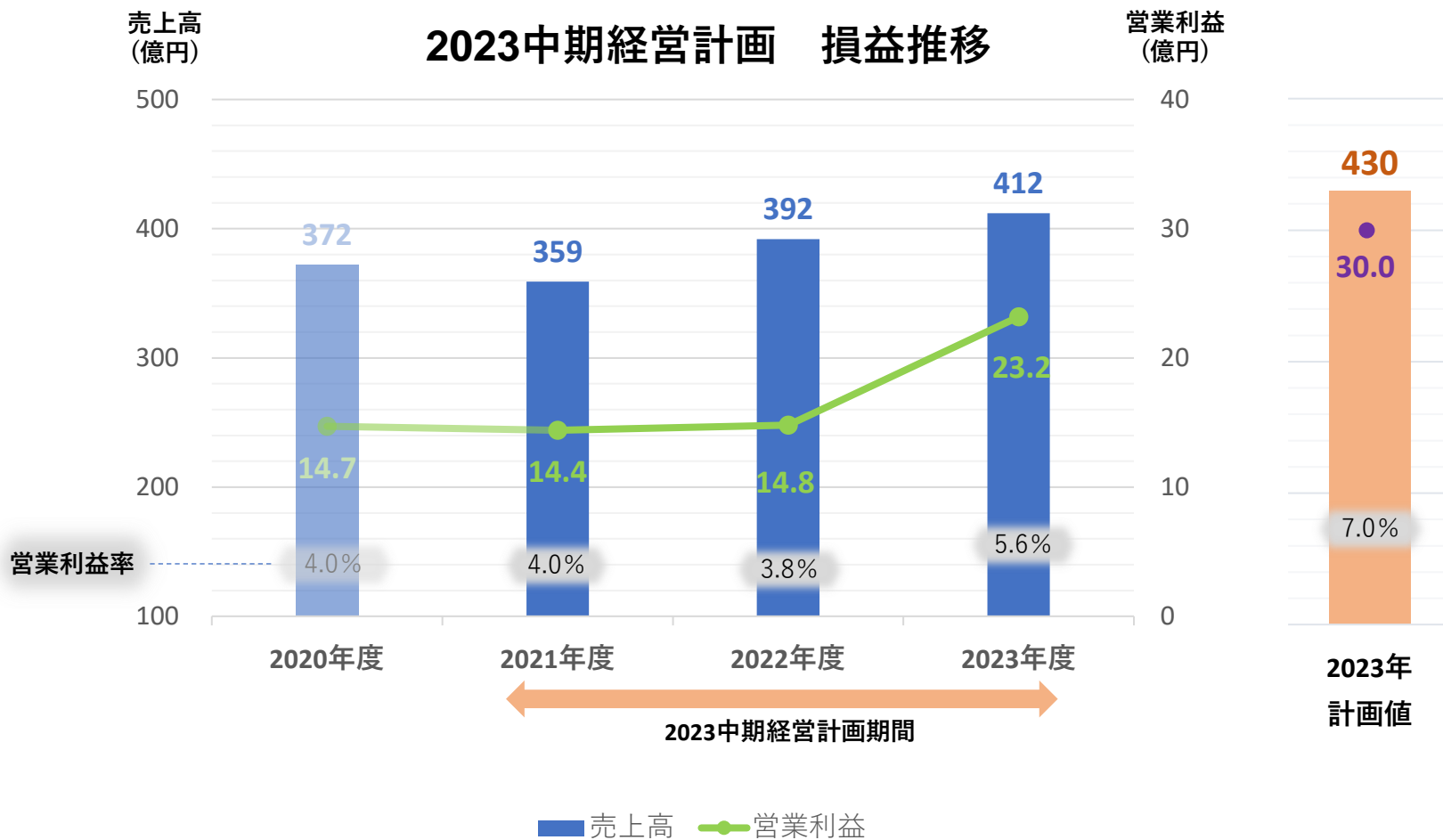
## 2023中期経営計画の総括

2023中期経営計画グループスローガン

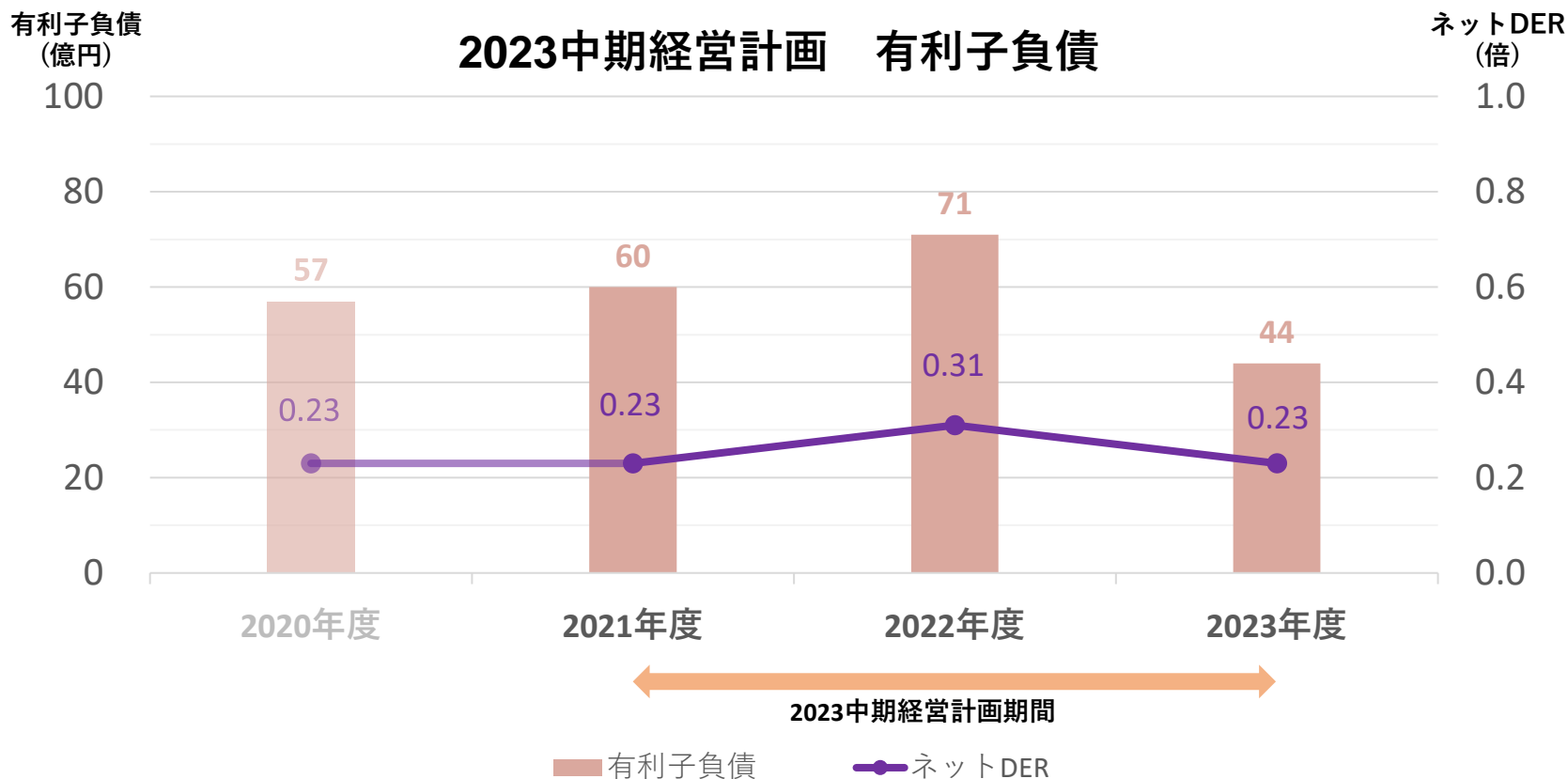
「次への飛躍を目指し、あらゆる生産性を向上する」

経営指標の達成度

2023中期経営計画 損益推移

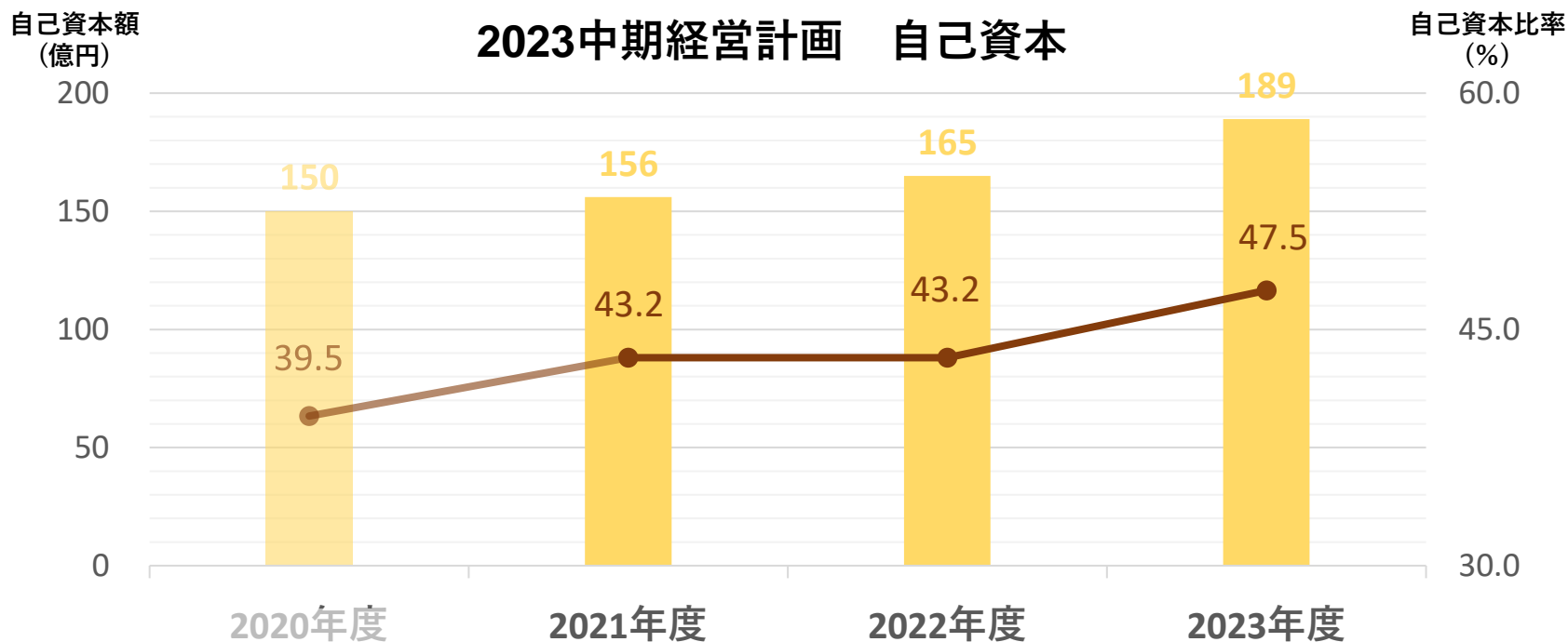


## 有利子負債とネットDERの推移



実質有利子負債	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
	34億円	36億円	50億円	19億円

自己資本と配当の推移



← 2023中期経営計画期間 →

■ 自己資本額    ● 自己資本比率

配当	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
	45.0円/株	45.0円/株	45.0円/株	50.0円/株



## キャッシュ・フローアロケーション

	2023中計期間 計 画	2023中計期間 実 績
環境負荷低減への投資	15～20億円	22億円
戦略的投資	6～8億円	9億円
有利子負債の削減	20～25億円	13億円
株主還元 (配当金額)	10～12億円	10.7億円

※ 2023中期経営計画の期間中3年間の累計額

## サステナビリティへの取り組み


 環境分野の活動実績

テーマ	CSR目標	2023年度までの活動結果
温室効果ガス排出削減	2023年度CO2排出量を2013年度比17%削減	CO2排出量2013年度比32.2%削減
廃棄物埋立処分の削減	2023年度廃棄物の再生利用率を90%以上とする。	廃棄物再生利用率79%
コピー用紙の削減	2023年度にコピー用紙を2020年度比20%削減する。	専用帳票廃止に伴いコピー用紙使用量が大幅に増加したため、新たな目標数値として2023年度数値を基準に2033年度までに使用量を60%削減することとした。
環境配慮型製品の開発と拡販（10品目）	年1品目の製品化	2020年度 ステンドSpeed工法 <sup>®</sup> リニューアル
		2021年度 LNG燃料船タンク保冷工事
		2022年度 散布型除菌剤ヨドックス粒 <sup>®</sup> 上市

## サステナビリティへの取り組み


**社会分野の活動実績**

テーマ	CSR目標	2023年度までの活動結果
多様な人材が活躍できる 職場環境づくり	女性が活躍できる職場や人権を確保 した職場づくり	人権方針の策定 (制定：2024年4月1日)
		新たに正社員に占める女性比率30%の 目標を設定
働き方改革 ワークライフバランス	有給休暇取得率50%以上	2022年度取得率58%
	対象者の在宅（テレワーク）率10% 以上	2022年度在宅率5.9%
サプライチェーンマネジ メント	CSR調達ガイドラインの整備、運用	サステナブル調達方針の策定 (制定：2024年4月1日)
社会貢献活動	事業場、生産拠点での年1回以上の 社会貢献活動の実施	2021年度より、本社・生産拠点の所在 する市区町村に対し寄付を実施

## サステナビリティへの取り組み


 ガバナンス分野の活動実績

テーマ	CSR目標	2023年度までの活動結果
ガバナンス強化	サステナビリティ経営の推進	2022年度 サステナビリティ推進委員会設置 サステナビリティ方針を策定
	全事業場BCP改善	2023年度 実効性の高い安否確認システムを導入
取締役会の透明性確保	社外取締役1/3以上の確保	2023年度も1/3以上を継続 (取締役6名のうち社外取締役2名)
	女性役員の選任	2024年株主総会で選任される候補者を 選定

## 主要戦略の成果

## I. 事業とESGへの取組みの一体化に道筋をつける

- ◆カーボンニュートラルに向けた工場における省エネ設備の積極導入
  - ・太陽光発電設備の設置（2工場）
  - ・高効率ボイラーへの更新（3工場）
  - ・主力工場の大型乾燥機更新工事着手（工期約2年）
- ◆複数事業所における再エネ由来電力への契約切り替え
- ◆LNG燃料船タンク保冷工法施工事業開始
- ◆改正コーポレートガバナンスコードへの対応
- ◆中長期CSRビジョンをブラッシュアップした「CSR2033」の策定
- ◆人権方針およびサステナブル調達方針の制定（2024年4月1日開示）

## 主要戦略の成果

## Ⅱ. 成長に向けた未来志向の事業戦略の推進

- ◆抗ウイルス化粧板「ステンド<sup>®</sup> #400MB Vガード<sup>®</sup>」の上市
- ◆耐火構造用繊維混入石膏板「FPエフジー<sup>®</sup> ボード」の高遮音仕様の確立
- ◆内装化粧板省力化工法「ステンドSpeed工法<sup>®</sup>」の天井施工への適用拡大
- ◆海外での販売ルート構築・拡大
- ◆LNG燃料船タンク保冷工法施工（国内初実績）
- ◆次世代火力発電設備等の保冷工事参入
- ◆散布型除菌剤「ヨドックス粒<sup>®</sup>」の上市

## 主要戦略の成果

## Ⅲ. DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

- ◆工場へのIoT機器導入による製造・制御の遠隔監視システム構築
- ◆非金属継手「APコネクター<sup>®</sup>」の製作管理システムの導入
- ◆営業支援ソフトおよび名刺管理ソフトの導入
- ◆経費精算システムの導入
- ◆FAX業務の電子化等 IT導入による各種業務効率化の実現
- ◆特許分析ツール、AIによる契約書審査支援サービス等の導入
- ◆工事会社における工事管理システムの導入プロジェクト開始

## 主要戦略の成果

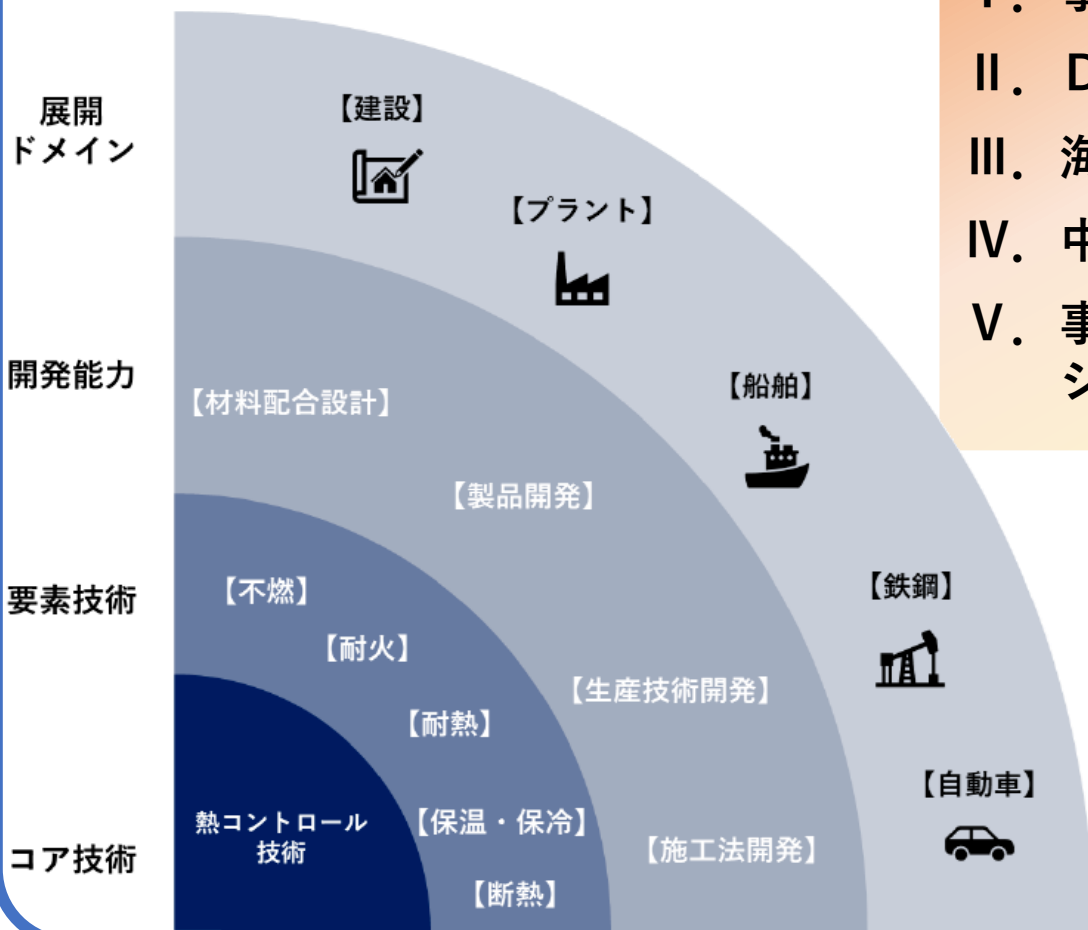
## IV. 従業員エンゲージメントの向上

- ◆10年後のありたい姿を描いた長期経営構想「Vision2033」の策定
- ◆在宅勤務率向上に向けた更なるテレワーク環境の整備
- ◆(株)エーアンドエー大阪 管理棟新築工事竣工
- ◆より使いやすいヘルプライン（旧内部通報制度）への運用見直し
- ◆運用基準の見直しによる再雇用者の処遇改善
- ◆育児休業制度の拡充及び推進
- ◆若手メンバーによる「ありたい働き方」実現プロジェクトの立ち上げ



## 成長に向けての課題

### 現状の固有技術と事業領域



- I. 事業領域別の収益構造見直し
- II. DXによる生産性向上の実現
- III. 海外市場のエリア深耕と拡大
- IV. 中長期視点での戦略的な開発投資
- V. 事業間・グループ間連携強化によるシナジー発揮

# 長期経営構想 Vision2033

(2023年5月開示)

Vision2033

地球の未来を

**CREATE**



Create the Future Earth

## 長期経営構想 Vision2033

地球の未来を



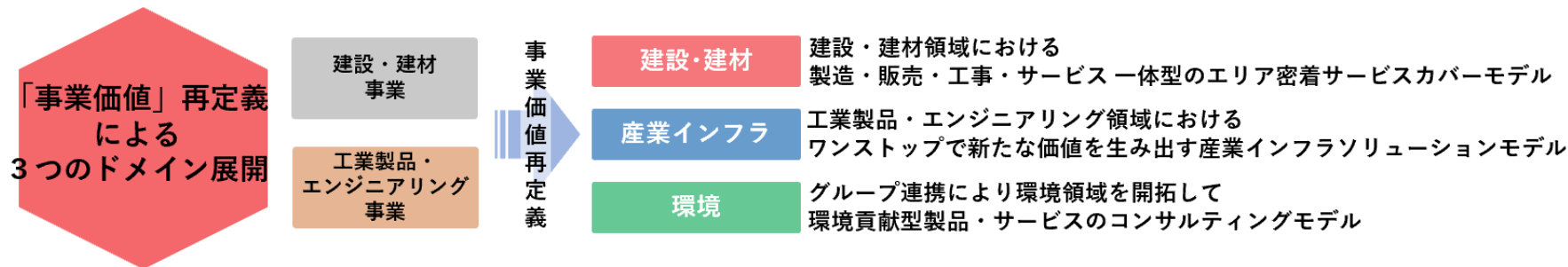
Create the Future Earth

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、  
“心踊る価値”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> ..... 既存概念に捉われず、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 (コーポレート)、現状に捉われない未来志向型企業を変革します。
- E**volution<進化> ..... そして、誰もが“心踊らせ”ワクワクする企業へと進化します。

## Vision2033 7つの基本方針



**ビジネスモデル発想による新価値創造**

売上総利益率30%へ向けた、  
 ①環境領域の事業化  
 ②事業のサービス化  
 ③ワンストップサービスモデルへの変革

**私たちにスマートファクトリーの具現化**

- 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)

**持続的成長を実現するM&A戦略**

2033年M&A売上高約180億円/1000億円  
 SCM:75億円 IOS: 30億円 ESS: 75億円

**新たなグループ経営モデルの確立**

- ①CxO経営モデル
- ②グループ横断型プロジェクト
- ③ポートフォリオ経営を実現するKPIマネジメント

**新商品・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た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・自社体制変革で「進化」を追求する

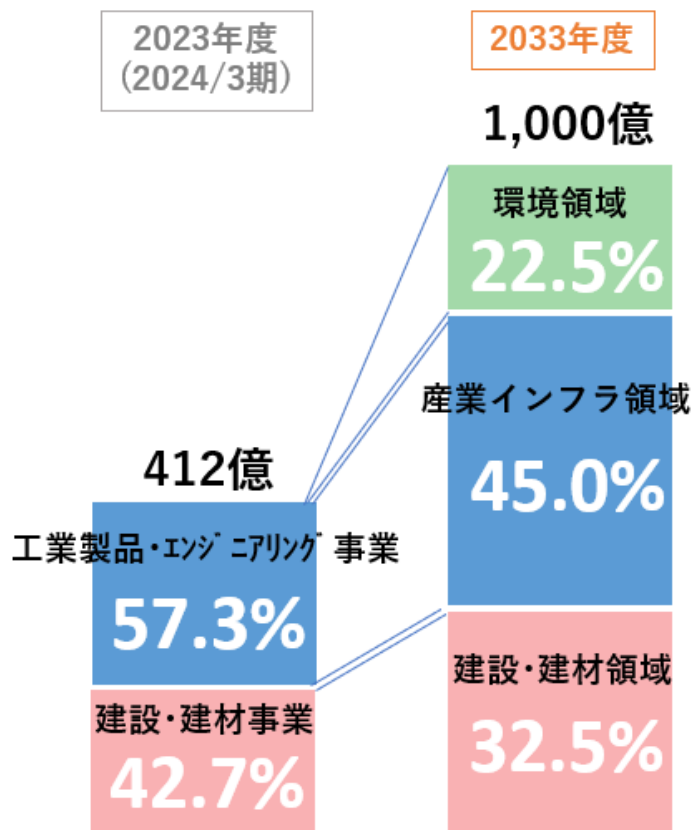
**Vision推進型プラットフォーム(人的資本経営)**

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

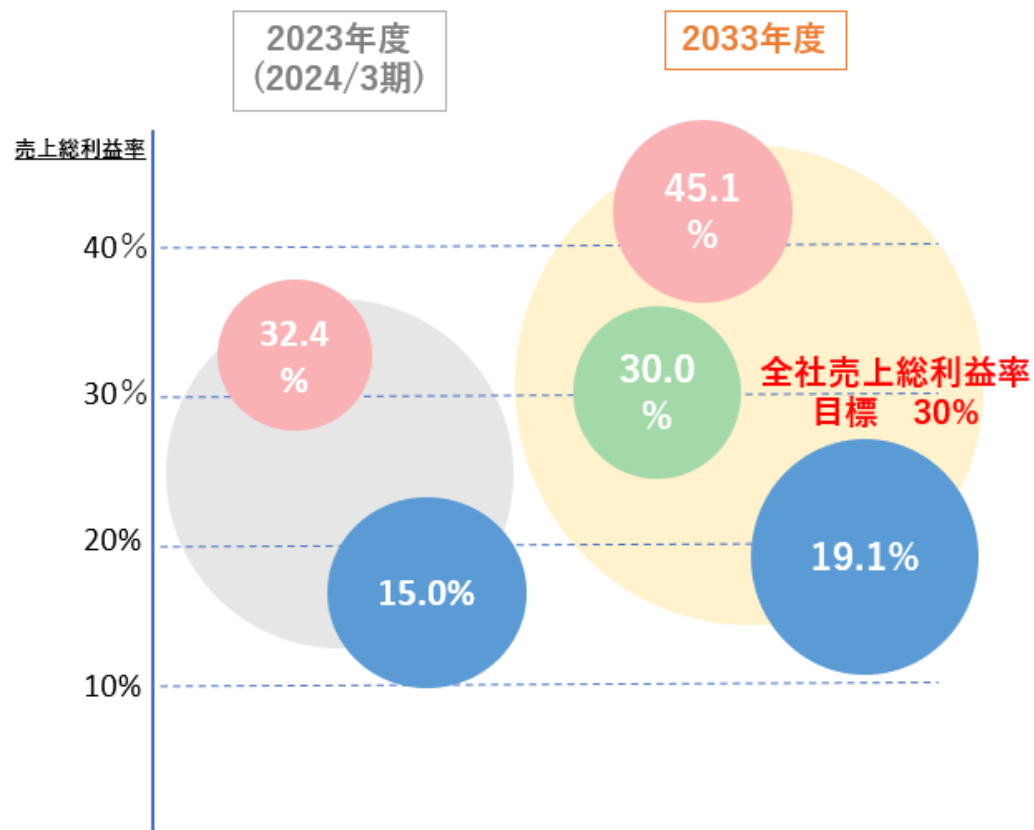
## Vision2033 収益モデル戦略

3つのドメイン展開で売上高1000億円、売上総利益率30%を実現する

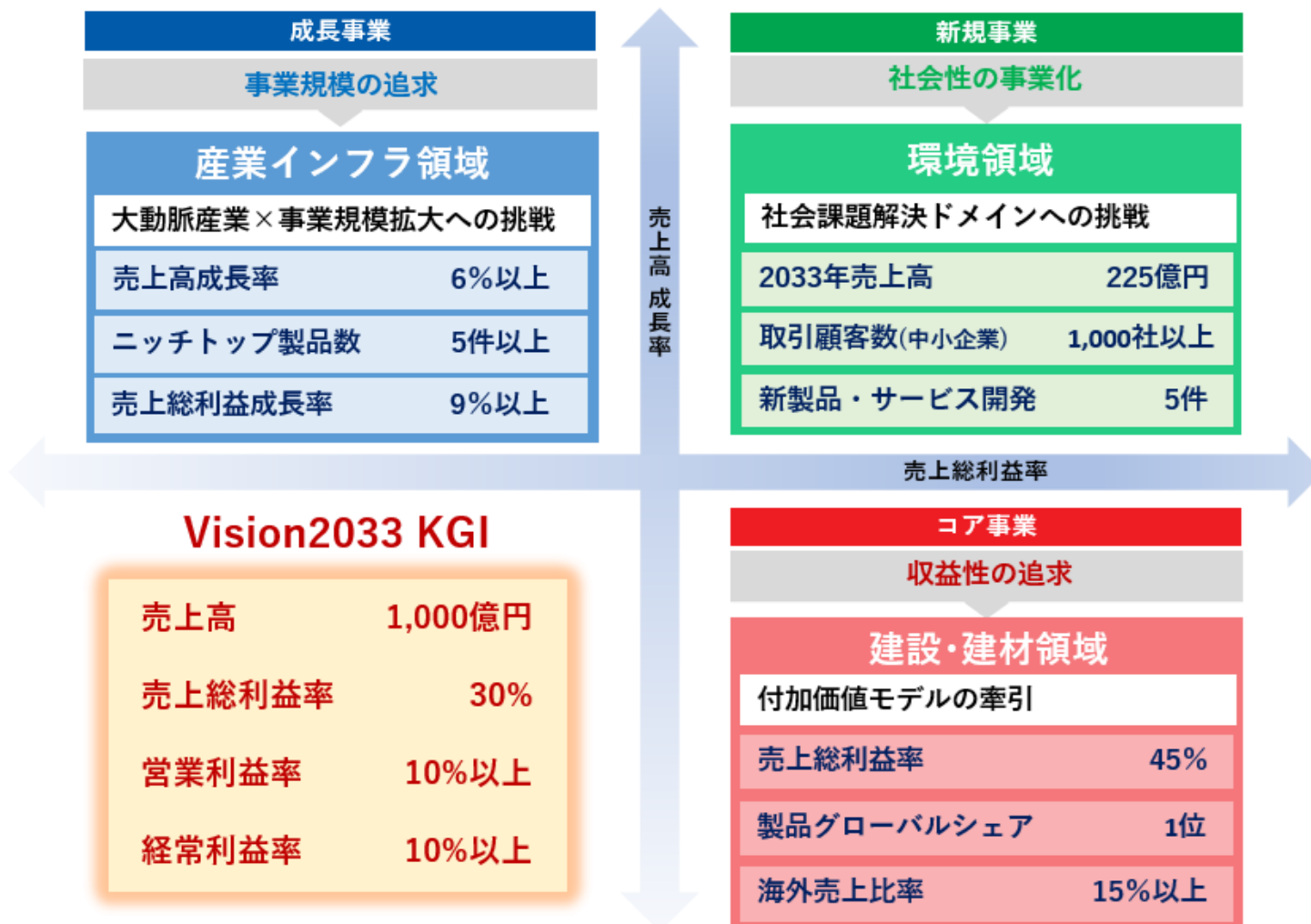
ドメイン別 売上高構成推移



ドメイン別 売上総利益率ポートフォリオ



## Vision2033 各事業のありたい姿と業績目標



## 2026中期経営計画について

Vision2033 1st Stage

「 挑戦と変革 」

## 当社グループを取り巻く環境と業界の動向

### 政治・規制 Political

適用猶予事業に関する時間外労働上限規制開始

カーボンニュートラル

ダイバーシティの推進

ウクライナ、ガザ地区等での紛争問題

### 社会 Social



建設

2024年問題  
労働力不足

プラント

非化石エネ需要  
改修・改造需要

船舶

CO<sub>2</sub>排出量削減  
世界市場は拡大

鉄鋼

脱炭素  
資源燃料高騰

自動車

EV普及の加速  
自動運転技術

### 経済 Economic

中国経済の減速

物価高による消費下押し

人手不足による設備投資の遅延

生成AIの活用

自動運転技術

### 技術 Technological

予測困難な事業環境に適応し、それを乗り越えて成長することを目指します



## Vision2033における2026中期経営計画の位置づけ

Vision2033：地球の未来を“CREATE” ～Create the Future Earth～

**1st Stage：挑戦と変革**  
(2024年度-2026年度)

**2nd Stage：成長**  
(2027年度-2029年度)

**3rd Stage：創造**  
(2030年度-2033年度)

2024年度

2025年度

2026年度

2027年度

2028年度

2029年度

2030年度

2031年度

2032年度

2033年度

1.2倍

2023年度売上高  
412億円

環境領域

産業インフラ領域

建設・建材領域

売上高  
500億円  
売上総利益率  
25%  
営業利益率  
5%⇒7%

1.4倍

売上高  
700億円  
売上総利益率  
27%  
営業利益率  
7%⇒8%

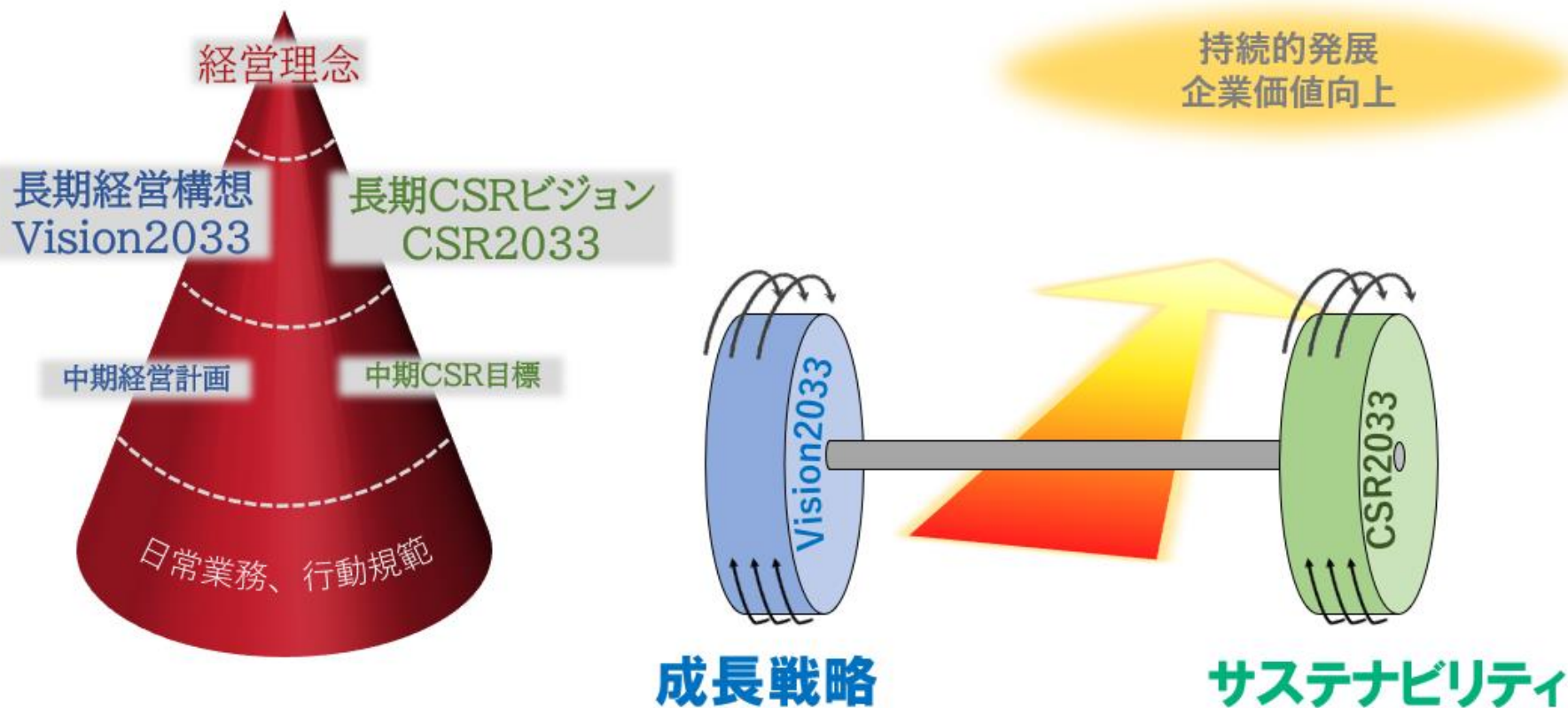
1.4倍

売上高  
1,000億円  
売上総利益率  
30%  
営業利益率  
10%

～継続的な二桁成長を目指す～

## サステナビリティへの取り組み

2026中期経営計画においては、主要施策に掲げた成長戦略とCSR2033のESG課題への取り組みを相乗的に推進します



サステナビリティへの取り組み

**E 環境分野の活動目標**

サステナビリティ方針 取り組み課題	CSR2033長期目標および2026年度までの活動目標
気候変動への対応に向けたGHG削減	2033年度の当社グループCO2売上高原単位を2013年度比50%削減する (2026年度目標：2013年度比40%削減する)
循環型社会に向けた産業廃棄物の削減	事業活動に伴う廃棄物の再生利用率96%以上 (2026年度目標：再生利用率85%以上)
>> 気候変動に対する戦略	ISOの維持管理を充実させ、積極的な開示を実施する
	水資源の適正利用を推進する
	コピー用紙を2023年度比60%削減する (2026年度目標：2023年度比20%削減する)
	年1製品以上の環境配慮型製品の開発

## サステナビリティへの取り組み

# S 社会分野の活動目標

サステナビリティ方針 取り組み課題	CSR2033長期目標および2026年度までの活動目標
快適な職場づくりと ダイバーシティの推進	人権方針の制定およびそれに基づく事業活動の推進
	2026年度までにくるみん認定を取得
	健康経営優良法人の認定取得
	正社員における女性比率30%以上（2026年度目標：20%以上）
	管理職における女性比率10%以上（2026年度目標：5%以上）
サプライチェーン マネジメント	サステナブル調達方針の制定と運用
	調達先のサステナブル調達方針への適合状況を評価する仕組みの構築
顧客に対する責任と 信頼関係の構築	新たな製品・工事・サービスの市場への投入
地域社会との コミュニケーション	各事業場の社会貢献活動推進
	地域環境保護のためのコミュニケーション活動推進

サステナビリティへの取り組み

**G** ガバナンス分野の活動目標

サステナビリティ方針 取り組み課題	CSR2033長期目標および2026年度までの活動目標
ガバナンス強化	東証プライム市場の上場基準に適合するガバナンス体制の維持継続
	社外取締役 1 / 3 以上の確保（維持継続）
	女性役員の選任（取締役、監査役 各 1 名以上の選任）
腐敗防止	腐敗防止を含むコンプライアンス基本方針の整備と運用
	ヘルプライン制度の利用実績開示（実効性向上への取り組み）

## 2026中期経営計画の主要施策

2026中期経営計画は、Vision2033の達成に向けた 1st Stage として「挑戦と変革」をキーワードに、従来からある仕事の仕組み、やり方を変えていく期間と位置づけ、3つの主要施策を中心に、グループ一丸となって取り組んでいきます

### 主要施策

- I. 新ビジネスモデルとコーポレートブランドの確立による収益拡大
- II. 戦略的M&Aによる事業規模の拡大
- III. DX基盤整備による業務改革の実現

## 2026中期経営計画の主要施策

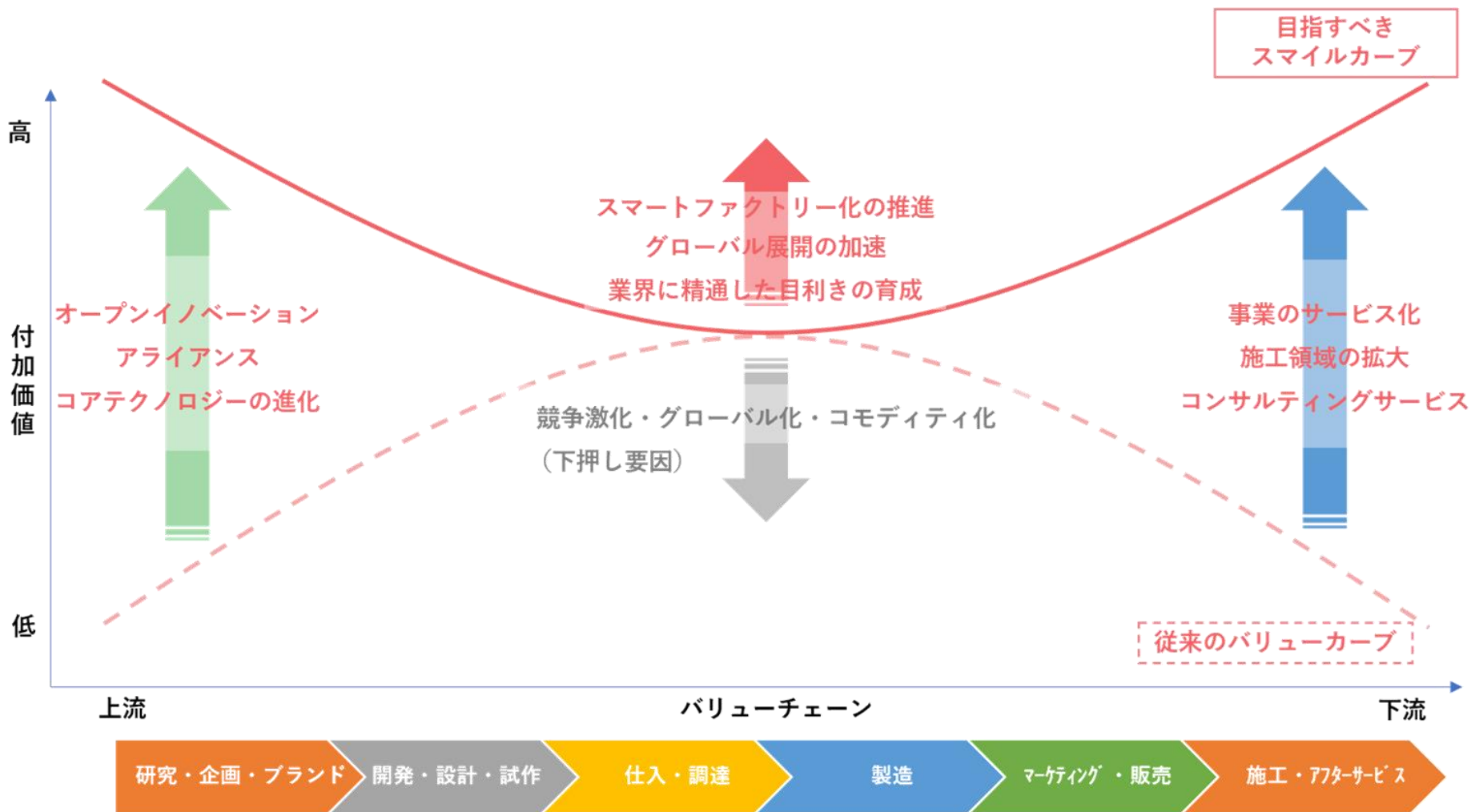
## I. 新ビジネスモデルとコーポレートブランドの確立による収益拡大

メーカーとしての材販にこだわらず、グループ全体を通じて新たなビジネスモデルの創造に挑むと共に、企業価値向上に向けたコーポレートブランドの確立への取り組みを推進します

## &lt; 取り組み &gt;

- ・ グループ連携強化による新バリューチェーンの創出
- ・ 既存事業と環境領域における新ビジネスモデルの構築
- ・ 研究開発機能の進化による技術力のブランディング
- ・ SNSを活用した積極的な情報発信とステークホルダーコミュニケーションの強化
- ・ 市場評価と期待成長率の改善によるPBRの向上

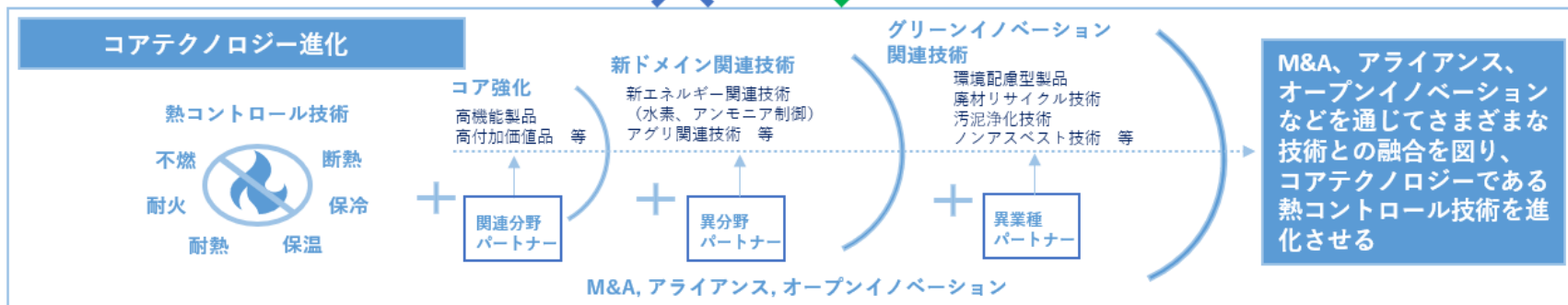
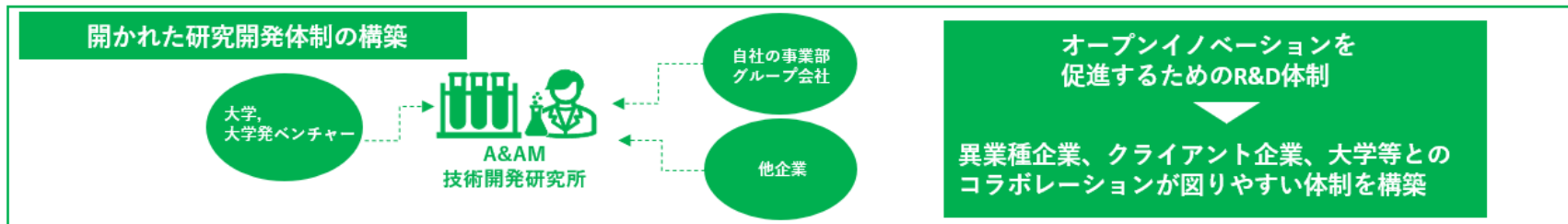
新たなバリューチェーンのイメージ



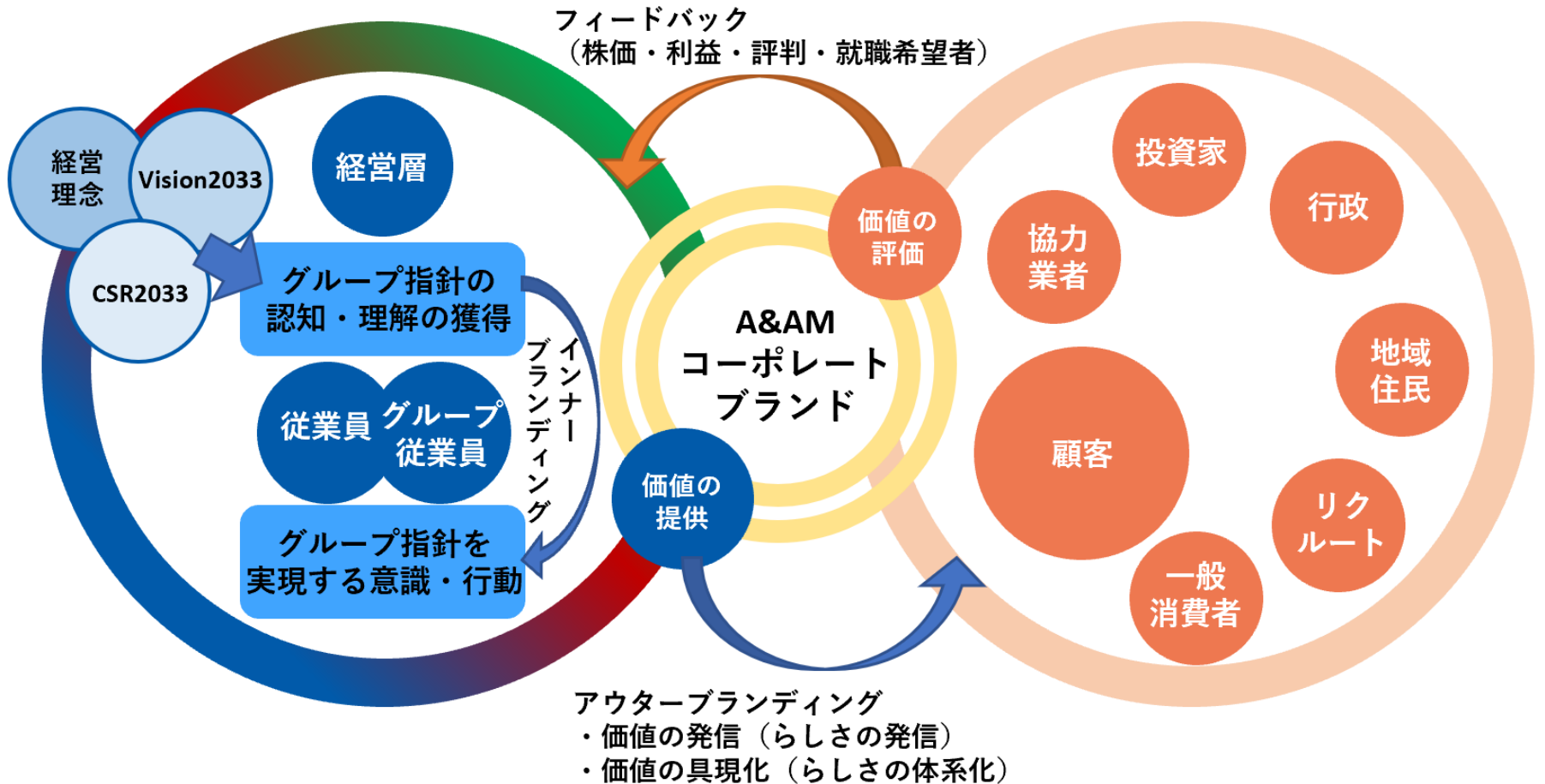


## 研究開発機能の進化を目指して

現在は年間約5億円規模となっている開発投資を  
2026年度には1.5倍まで増強し研究開発機能の進化に取り組みます



コーポレートブランド確立に向けた活動イメージ



## 2026中期経営計画の主要施策

## Ⅱ. 戦略的M&amp;Aによる事業規模の拡大

事業規模拡大に向けた垂直統合を軸に、新規事業の核となるM&Aに積極的な取り組みを展開し、2026年度には少なくとも売上高30億円、営業利益2億円以上の積上げ達成を目指します

## &lt; 取り組み &gt;

- ・ 既存事業における戦略的事業統合の推進
- ・ バリューチェーン強化に向けた買収先の選定
- ・ 環境事業進出の核となる提携先の探索
- ・ M&A対応力強化に向けた体制づくり

## 2026中期経営計画の主要施策

## Ⅲ. DX基盤整備による業務改革の実現

更新期を迎える基幹システムの整備に合わせ、これまでに導入したITツールの最適化を図ると共に、日常業務における“作業”の低減と更なるペーパーレス化の推進により業務改革を実現します

## &lt;取り組み&gt;

- ・ 基幹システムの更新をベースとした業務改革の推進
- ・ グループ連携強化に資する情報基盤の整備
- ・ ビッグデータやAIを活用したデータ駆動型意思決定ツールによる経営判断の効率化
- ・ 工場におけるワークスマートファクトリーの具現化

## スマートファクトリー化の推進

### Vision2033：地球の未来を“CREATE”～Create the Future Earth～

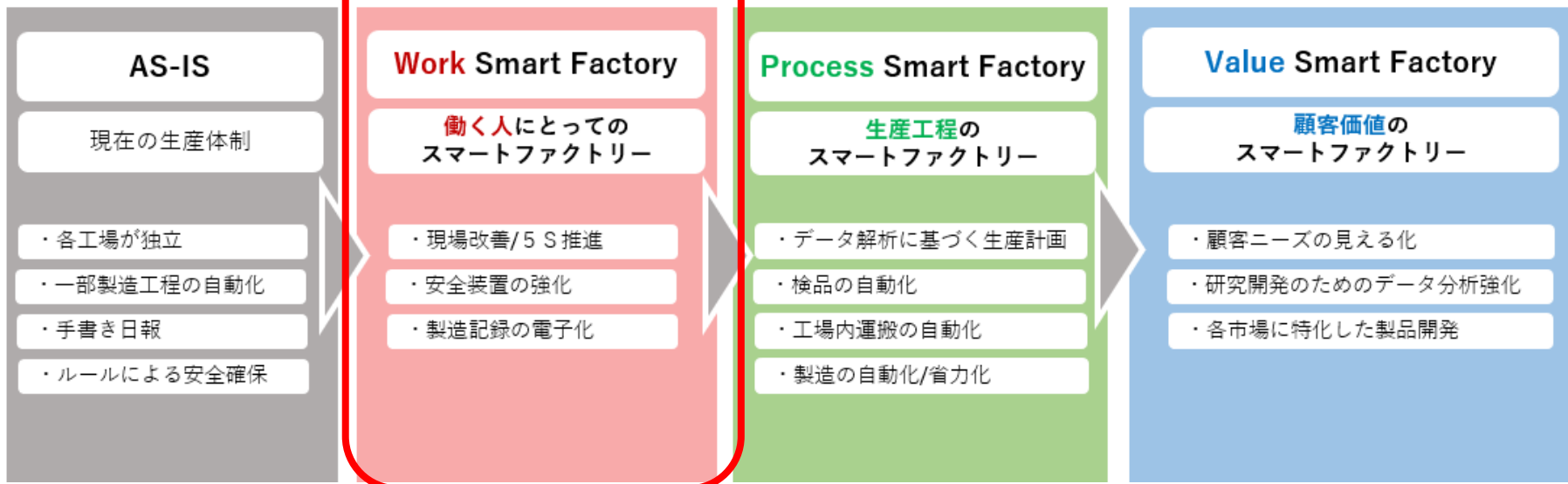


次への飛躍を目指し、あらゆる生産性を向上する

環境事業への**挑戦**と事業のサービス化への**変革**

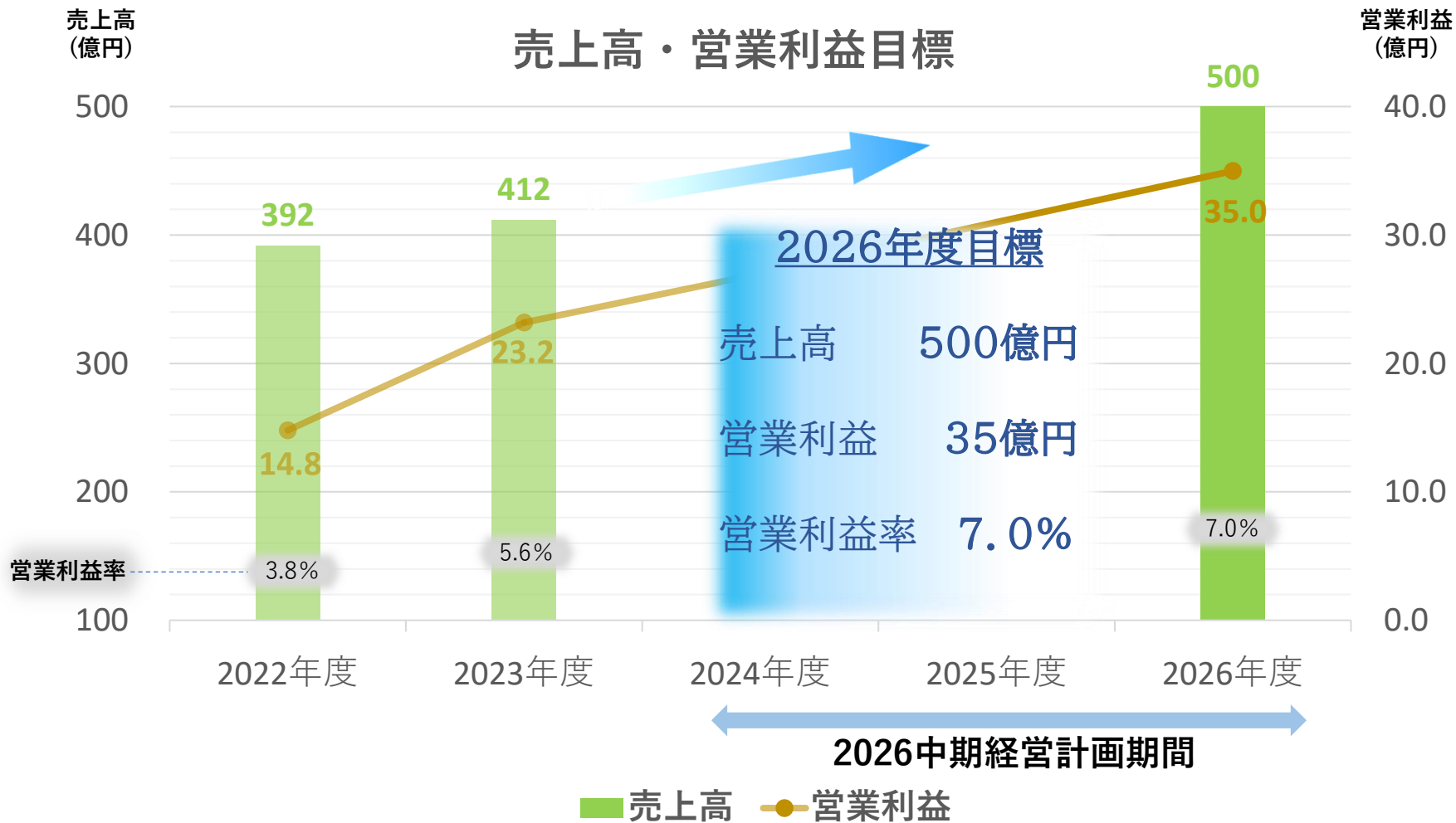
M&A・研究開発 事業領域拡大による グローバル&グループ価値経営での**成長**

3Dメイン×ワンストップソリューションで地球の未来に貢献する 新たな事業ブランド価値を**創造**

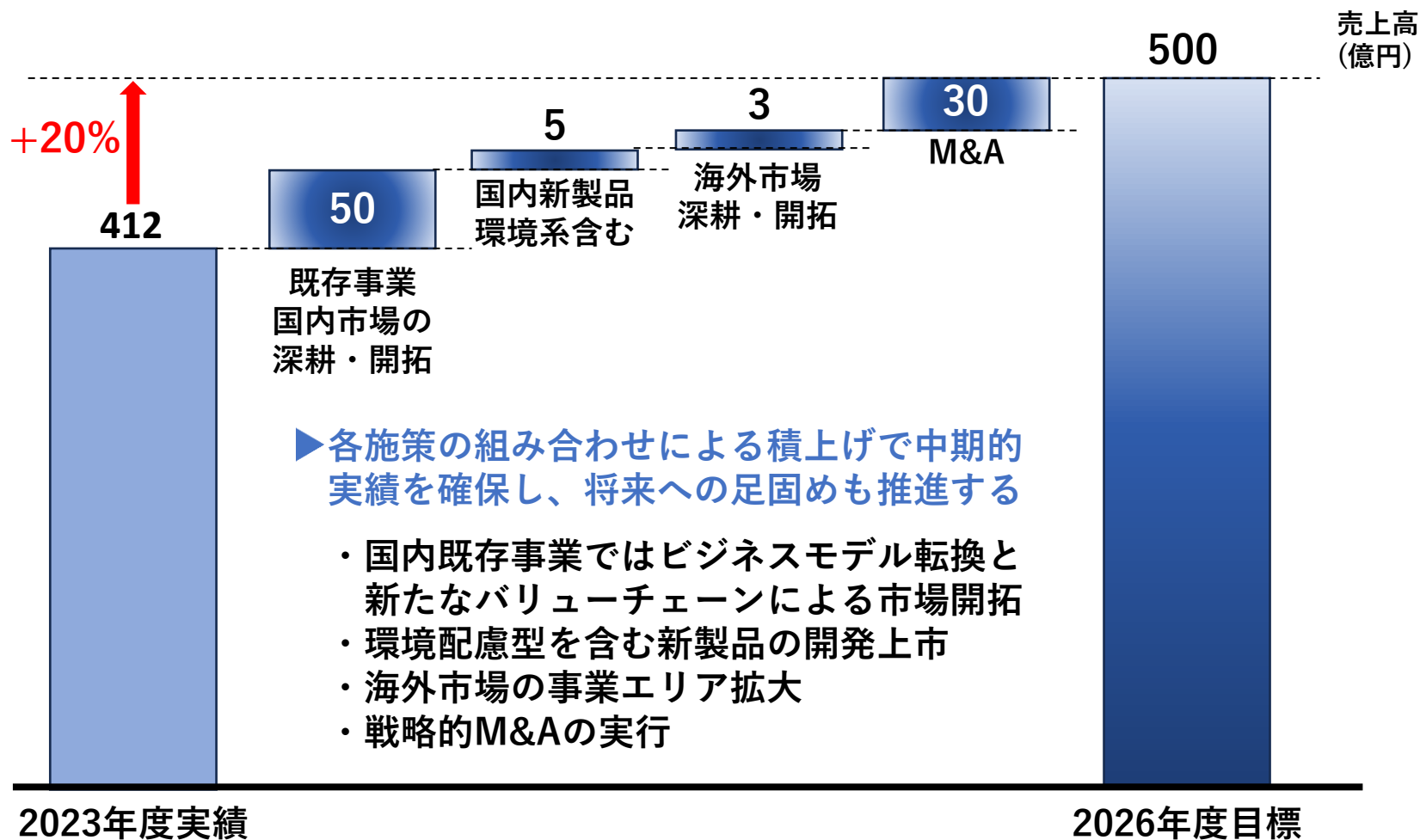


2026中期経営計画 数値目標

売上高・営業利益目標



## 2026中期経営計画における事業の拡大



## PBR（株価純資産倍率）向上への取り組み

PBR = ROE（自己資本利益率）× PER（株価収益率）の関係から  
PER向上のための市場評価および期待成長率の改善に取り組む

### 資本市場との対話の推進による 市場評価の改善

#### ▶ IR戦略の推進

- ・株主との対話の強化
- ・統合報告書発行による情報伝達の“質”の向上
- ・信頼されるコーポレートブランドの確立

#### ▶ サステナビリティ経営の強化

- ・カーボンニュートラルの推進
- ・バリューチェーンにおける人権尊重の徹底
- ・CSR2033への取り組み加速

### 事業領域の拡大等による 期待成長率の改善

#### ▶ 収益力の向上

- ・新たなビジネスモデルによる収益構造の改善

#### ▶ 事業拡大策の推進

- ・M&Aによる事業規模の拡大
- ・環境領域への事業展開

#### ▶ 海外への事業展開

- ・台湾事業を足掛かりとした韓国、中国への展開加速



## キャッシュ・フローアロケーション

### キャッシュ・フローアロケーションに関する方針

- ・ ありたい姿を実現するために、成長投資とサステナビリティへの取り組みに対する投資を優先する
- ・ 株主還元のための原資は、内部留保および営業キャッシュ・フローを基本とする

### 株主還元方針

- ・ 配当性向40%を基準とする
- ・ 余剰資金の累積が生じた場合には、機動的に自己株式の買入れなどを実施する

営業キャッシュ・フロー 3年間の累計 70億～80億円の創出  
 + 借入金増加額 40億～60億円 ⇒ 合計 110～140億円

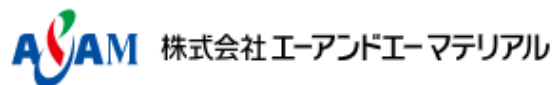
設備投資30億～45億円		開発関連 15億～20億円	M&A関連投資 30～50億円	人財投資 5億円	株主還元 15億～20億円
環境関連 10億～15億円	DX関連 5億～15億円				
(保守管理等 10億～15億円)					

Vision 2033

地球の未来を



Create the Future Earth



本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、発表時点で入手可能な情報に基づき弊社が判断した予測であり、潜在的リスクや不確実性が含まれております。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。