



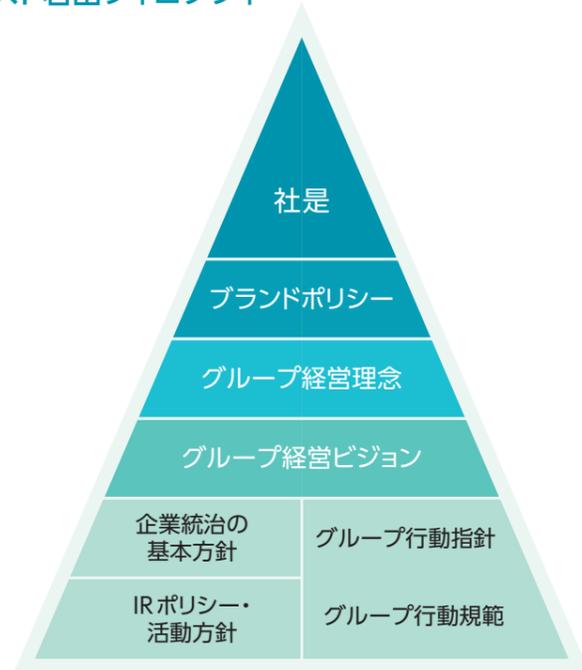
アネスト岩田株式会社

〒223-8501
神奈川県横浜市港北区新吉田町3176番地
お問い合わせ: 経営企画部 045-591-9344
<https://www.anestiwata-corp.com/jp>



アネスト岩田は、人と人の生活に役立つ企業であり続けるとともに、創業以来の社是である「誠心(まことのこころ)」をひたむきに守り続け、今後も最高の品質・技術・サービスをお届けします。

アネスト岩田フィロソフィ



■社是

誠心

(まことのこころ)

■ブランドポリシー

コーポレートブランド



コーポレートブランド・プロミス

常にいきいきとした活力と、新規性のある技術力を持った開発型企業として、安全で、安心でき、持続的な成長を遂げる豊かな社会の実現にこれからも貢献していきます。

コーポレートスローガン

Active with Newest Technology
「役に立つ技術、愛される商品、信頼される絆」というイワタイズムの原点を、コーポレートスローガンとして表現し、社名やコーポレートブランドを補佐します。

アネスト岩田 (ANEST IWATA) とは

「真摯(EARNEST)であれ、正直(HONEST)であれ」と「企業である前に人であれ」との創業者岩田初太郎の訓(おし)えから、社是であります創業の精神「誠心(まことのこころ)」を「ANEST」という文字に込めました。

■グループ経営理念

1. 私たちは常にお客様の視点でものごとを考え、お客様の期待にお応えすることで誠の信頼関係を築いてまいります。
2. 私たちは常にグローバルな視野を持ち、環境の変化を見据えた新規性のある技術の研究と開発に努めます。
3. 私たちはお客様のご要望にお応えする魅力あふれる製品とサービスを適切な品質と価格で真心をこめて提供いたします。
4. 私たちは挑戦の精神を重んじ、公平公正を旨とし、社員の個性と能力を生かす、明るく一体感がある企業風土と、変化に柔軟に対応できるたくましい企業体質を作り上げ、心の幸福と豊かな生活を実現します。

5. 当社グループの全社員が、個人や文化の違いを尊重し、あらゆる関係者と協力し合うことを基本とし、個人の創造力とチームワークを最大限に高める企業風土を確立します。

■グループ経営ビジョン

100年企業に向けて

1. お客様の立場に立ち、誠心を込めて高性能かつ高品質な製品とサービスをご提供できる、活力と新規性に満ちた開発型企業となる。
2. コストダウンや社内コア技術を中心とした改良型商品開発から、市場のニーズを確実に捉え、さまざまな企業とコラボレーションする柔軟な企業となる。
3. 世界No.1を目指して、グループの全従業員が一丸となり、お客様満足度の最大化に努め、革新的な技術・製品を常に生み出していく、「真のグローバルワン・エクセレントメーカー」になることを目指す。

「真のグローバルワン・エクセレントメーカー」となるために

マネジメントスローガン

ONLY ONEの商品で、市場ごとの NUMBER ONE (No.1)を、グループ一丸(ONE ANEST IWATA)となって、GLOBAL ONEを目指します。



CONTENTS

02	ひと目で分かるアネスト岩田
04	成長の歴史
06	価値創造プロセス
08	財務・非財務ハイライト
09	トップメッセージ
10	トップインタビュー
14	中期経営計画「500&Beyond」(2022年度-2024年度)
18	経営成績及び財政状態、今後の財務戦略

アネスト岩田の事業

20	事業概況 エアエナジー事業
24	事業概況 コーティング事業
28	品質保証・知的財産管理

価値創造を支える基盤

30	サステナビリティ
32	マテリアリティ
34	環境
38	人材
42	地域社会との連携
43	社外取締役鼎談
46	役員紹介
47	コーポレート・ガバナンス
53	コンプライアンス、リスク管理

財務・企業情報

58	連結財務諸表
64	グローバルネットワーク
66	株式の状況
67	会社概要

編集方針

アネスト岩田ではこのたび、4回目となる「統合報告書」を発行しました。「統合報告書2022」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社が創造する価値をはじめ、経営・財務戦略や事業の強み、業績報告、そしてコーポレート・ガバナンスや人材・地域社会・環境に対する取り組みといったESG情報などにより構成しています。

対象期間
原則として2021年度(2021年4月から2022年3月)を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動も報告内容に含みます。

対象範囲
原則としてアネスト岩田株式会社を含むアネスト岩田国内グループ各社

発行時期
2022年9月

将来見通しに関する記述及びその他の注意事項

本報告書で述べている当社の将来に関する記載は、現時点で知りうる情報を基に作成したものです。世界経済、為替レートの変動、業界の市況、設備投資の動向など、当社業績に影響を与えるさまざまな外部要因がありますので、資料に記載の内容とは異なる可能性があることをご承知おきください。また、本報告書は投資家の皆様などへの情報伝達を目的としており、当社の株式、その他の有価証券等の売買等を勧誘または推奨するものではありません。

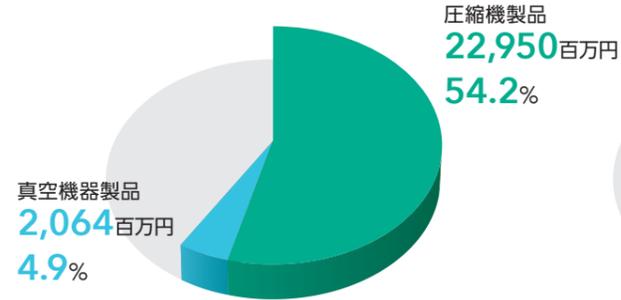


ひと目で分かるアネスト岩田

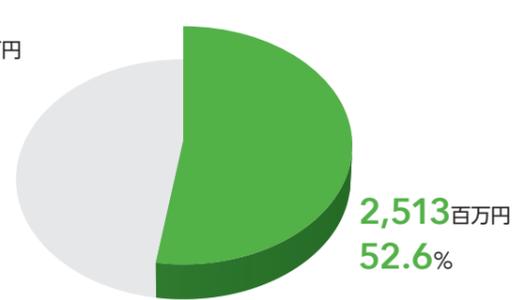
アネスト岩田は神奈川県横浜市に本社を構える産業機械メーカーです。当社グループの事業は、空気を主とした気体を圧縮する技術をコアとして「圧縮機製品」「真空機器製品」を扱うエアエナジー事業と、塗料を主とした液体を霧にする技術をコアとして「塗装機器製品」「塗装設備製品」を扱うコーティング事業で構成しています。世界21の国と地域に製造販売拠点を持ち、グローバルに事業活動を展開することで世界中のモノづくりに貢献しています。

エアエナジー事業

売上高構成比



営業利益構成比



圧縮機製品

圧縮機は、空気を主とした気体を圧縮する機械です。工場での機械の動力源をはじめ、電車のドアの開閉制御や病院施設での利用など、多様な分野で活躍しています。

真空機器製品

真空機器は、気体を吸引して減圧し、真空状態をつくる機械です。最先端研究施設から自動車や食品工場まで、幅広い分野での採用実績を通じて、さまざまな産業の発展に貢献しています。



工場

エアブロー・空圧機器の駆動源



電車・バス

自動ドア・ブレーキの駆動源



一般産業

吸着搬送・脱泡



半導体製造

検査装置



医療

病室へのガス供給・歯科技工器具の駆動



食品

袋詰めなどにおける窒素ガス封入



食品

真空包装・真空調理



研究施設

加速器・放射光



オイルフリー
スクロールコンプレッサ



給油式
スクロールコンプレッサ



オイルフリー
スクロール真空ポンプ



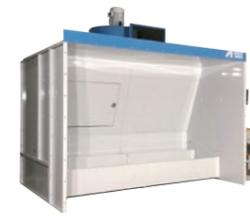
高真空排気システム



自動車補修塗装
市場向けスプレーガン



エアブラシ

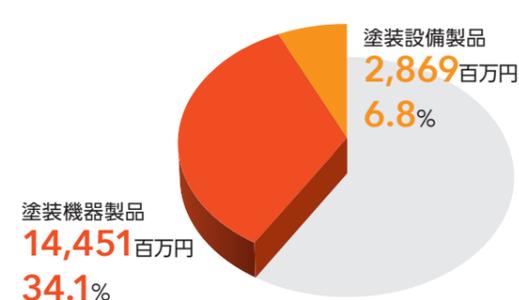


塗装ブース

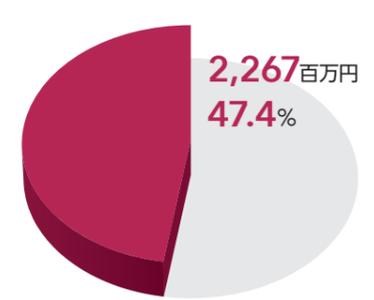


回転塗装ロボット

売上高構成比



営業利益構成比



コーティング事業

塗装機器製品

「美観の向上」「表面保護」などを目的としてさまざまな製品は塗装が施されています。液体を霧にする技術を活用して、塗装及び塗布に関する幅広い製品を提供しています。

塗装設備製品

塗装機器メーカーのトップランナーとしての実績を活かした提案力で、お客様の要望に合わせた仕上がりを提供するのための塗装ラインを設計・販売しています。



自動車



家電製品



自動車部品



鉄道車両



木工・金属・プラスチック製品



アート・ホビー



木工製品・家電製品



建機・重機

成長の歴史

当社は1926年に「岩田製作所」として創業し、翌年には国産第1号となるスプレーガンを開発しました。その後、塗装機器の駆動源にもなる圧縮機とともに発展を続け、液体・気体を扱う技術を活かして塗装設備や真空機器分野に進出。創業70周年を迎えた1996年には経営改革に合わせ社名を「アネスト岩田」に改め、現在はグループ全社で「グループ経営ビジョン」の実現に取り組み、「100年企業」への道のりを着実に歩んでいます。



1926
東京都渋谷区豊沢町(当時)で、当社の前身となる「岩田製作所」を創業



1957
岩田塗装機工業株式会社を設立

1971
東京証券取引所第一部に上場

1961
東京証券取引所第二部に上場

1996
社名を「アネスト岩田」に変更



1987
台湾を皮切りに塗装機器の製造・販売拠点の海外進出を本格化

2009
中国を中心とした圧縮機の製造・販売拠点の海外進出を本格化

2020
コーポレート・スローガンを改定
Active with Newest Technology
以前から進めていた業務改革が新型コロナウイルス禍で加速

コーティング事業

塗装機器

塗装設備

1927
輸入したスプレーガンを手本に国産第1号のスプレーガンの製造・販売を開始



1948
日本人に適した「S・B型スプレーガン」を発売し塗装業界の定評を得る

1962
塗装設備分野に本格参入

1957
「W-57型スプレーガン」を発売し、自動車塗装分野で支持を受ける

1985
世界初の電動多関節塗装ロボットを開発



1999
1999年 世界初のV溝付塗料ノズルの低圧スプレーガンLPH-400発売



欧米の規制に対して、大気汚染を軽減するなどのスプレーガンを開発・量産

2018
買収により商品ラインナップ拡充



スプレーガン

アネスト岩田の原点

↑ 圧縮空気で塗料を霧状に

コンプレッサ

スプレーガンの検査用にコンプレッサを自社開発

世界中、どこかに生産工場がある限り、圧縮空気に対するニーズは存在し続ける

1928
小形コンプレッサの製造・販売を開始



1969
国産初の空冷二段・中形コンプレッサを開発し、中形コンプレッサ分野に進出



エアエナジー事業

圧縮機

真空機器

1991
世界初のオイルフリースクロールコンプレッサを開発

環境対応を意識し、空気をオイルフリーで圧縮するというコンプレッサを量産



オイルフリースクロール真空ポンプ



1993
世界初のオイルフリースクロール真空ポンプを開発し、真空機器分野に進出

2017
買収により商品ラインナップ拡充



価値創造プロセス

当社は、「液体の霧化」「気体の圧縮」というコア技術を用い、用途を多様化させてカスタマイズしたオンリーワン製品を市場に投入することで、その存在意義を高めてきました。これからも、アネスト岩田フィロソフィの下、従業員一人ひとりが「誠心(まことこのころ)」をもって活動し、開発型企業として最高の品質・技術を提供することで、安全で、安心でき、持続的な成長を遂げる豊かな社会の実現に貢献していきます。また、事業活動を通してさまざまなステークホルダーに向けた価値を創出し、獲得した資源を各資本の強化に再投資することで、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指します。

社は
誠心
(まことこのころ)

アネスト岩田フィロソフィ

当社が保持する各資本

(2022年3月31日現在)

財務資本

純資産
40,210百万円
自己資本比率
63.8%

製造資本

設備投資額
1,568百万円
有形固定資産
11,448百万円
生産拠点数 **10**の
国と地域に **19** 拠点

人的資本

グループ従業員数
1,764人
海外従業員比率
64.7%

知的資本

特許件数国内外
1,200件以上
研究開発費
1,048百万円

社会・関係資本

グループ会社数 **21**の
国と地域に **35** 社

自然資本

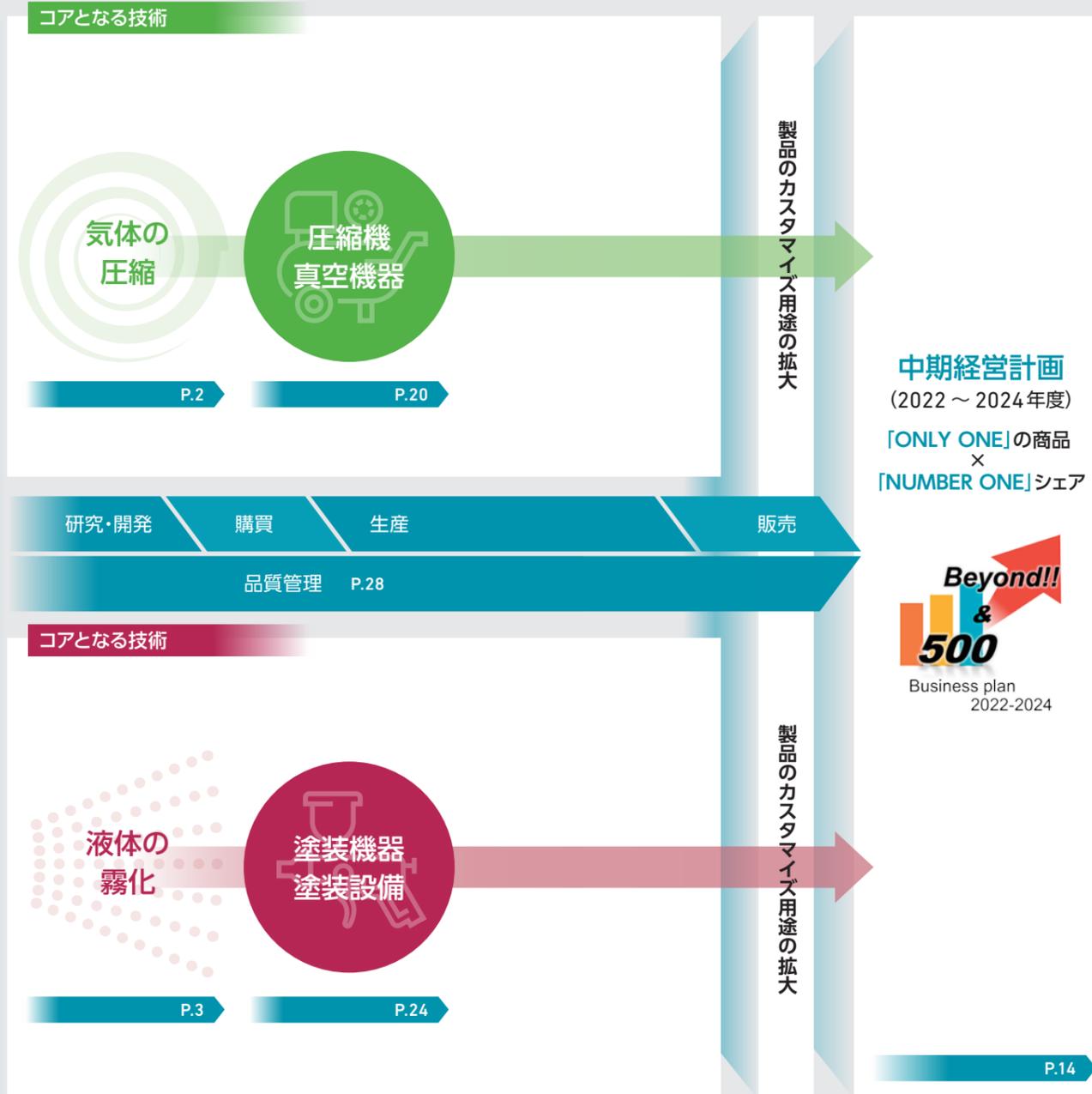
CO₂排出量(単体)
6,014t-CO₂

当社を取り巻く外部環境

- 国際的な競争の激化
- 労働力の減少
- 気候変動・環境問題の深刻化
- 社会的要請の高まり
- 新しい生活様式への変化
- 不確実性を増す市場環境
- デジタル社会の進展
- 当社経営成績に重要な影響を与えうるリスク

P.54

事業活動とその成果



創造する価値

(2022年3月31日現在)

- **キャッシュの創出**
連結売上高 **42,337**百万円
フリーキャッシュ・フロー **2,811**百万円
- **国や地域のニーズに即した製品・サービスの提供**
 - ICTツールの活用によるグループ会社間の連携強化
 - カスタマイズ製品の販売拡大
 - 海外販売の強化
海外売上 前年同期比 **51.8%** アップ
- **幅広い分野のモノづくりに貢献**
 - さまざまな生産工場で活躍する産業機械を提供
- **信頼性の高い製品の供給**
 - 市場からの支持の獲得
スプレーガン
国内シェア **70%**以上* 世界シェア **2**位*
エアブラシ 小形圧縮機
世界シェア **30%**程度* 国内シェア **2**位*
- **安心して働ける職場環境の形成**
 - 福利厚生制度の充実
 - 雇用の安定
正社員率 **89.2%**
 - 健康経営の推進
【健康経営法人2022(ホワイト500)】に認定
【健康経営銘柄2022】に選定
- **地域社会との関わりの強化**
 - 地元サッカークラブとのオフィシャル・パートナー契約を締結
- **環境課題解決への貢献**
 - 環境に配慮した製品の開発
 - 当社環境配慮型製品の普及による環境問題の改善
圧縮機製品売上に占めるオイルフリー比率 **60%**

*自社調べ

人と人の生活に役立つ「真のグローバルワン・エクセレントメーカー」の実現

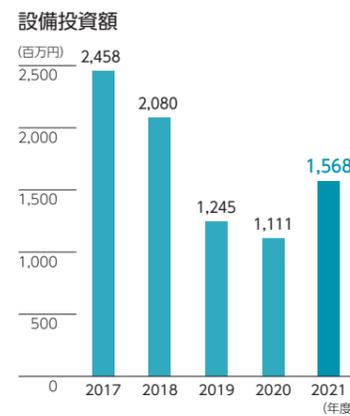
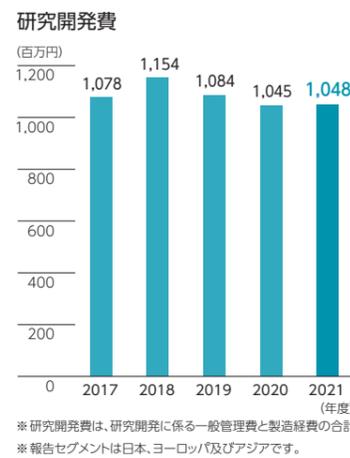
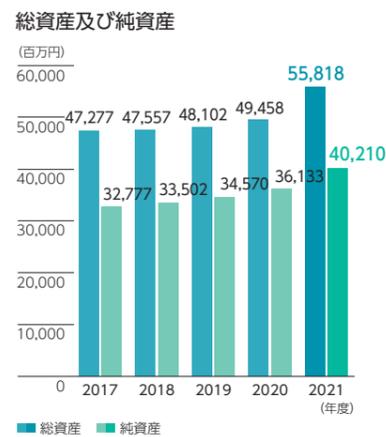
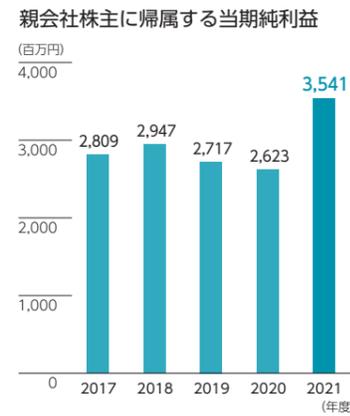
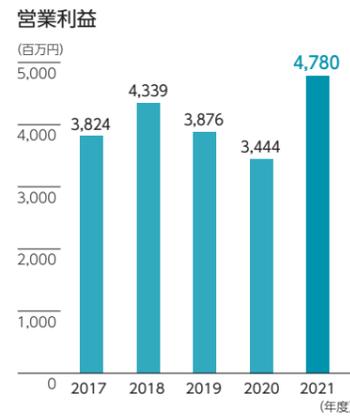
E 環境にやさしい製品の開発 P.34

S 企業の基盤となる人材の尊重・社会との関わり P.38

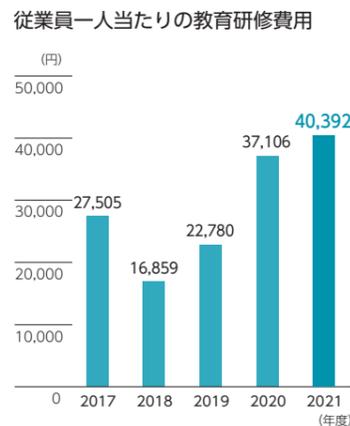
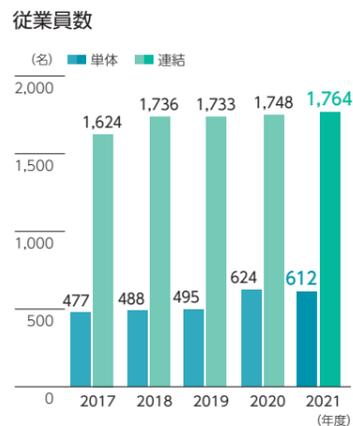
G ガバナンス体制の強化 P.47

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト (連結)



非財務ハイライト



※単体従業員数の増加は、主に2020年4月1日付で連結子会社であった国内販売会社2社を吸収合併したことによるものです。

トップメッセージ

世界中のお客様のために「真のグローバルワン・エクセレントメーカー」を目指して

アネスト岩田は2022年5月をもちまして創業から97年目を迎えました。

「真のグローバルワン・エクセレントメーカー」となるべく、「お客様第一主義」の下で世界の市場それぞれに存在するお客様のニーズにお応えするために、最適な組織体制づくり、人材育成を進めていきます。

アネスト岩田は、人と人の生活に役立つ企業であり続けるとともに、創業以来の社是である「誠心(まことのこころ)」をひたむきに守り続け、今後も最高の品質・技術・サービスをお届けいたします。また、社名であるアネスト岩田の「アネスト」には「Active with Newest Technology=常にいきいきとした活力と、新規性のある技術力を持った開発型企業であることを目指す」という思いが込められております。世界中のアネスト岩田グループ従業員一人ひとりが、それぞれのフィールドで、その実現のため一丸となって取り組んでいます。

今後ともアネスト岩田をどうぞよろしくお願いいたします。

代表取締役 社長執行役員

深瀬真一



トップインタビュー

新中期経営計画「500 & Beyond」の推進とともに、
30年先を見据えた成長ポテンシャルの実現を目指します。

新社長就任に当たって、
これまでの経歴や功績のご説明と、
今後の抱負をお聞かせください。

私は1988年に入社し、技術者として10年ほど塗装機器の開発に携わりました。その後、マーケティング部門や購買部門を経て、国内販売子会社の社長をはじめ真空事業の事業部長や福島工場の工場長などマネジメントも経験してきました。したがって、私の経歴の中心は「モノづくり」にあったわけですが、物流・調達から生産・販売に至るまで幅広い業務に関わってきたことが、それぞれの現場を知る上で非常に有意義であったと感じています。また、これまでのキャリアを通じて、塗装機器のマーケティング手法の確立や国内販売子会社の黒字化、福島工場の活性化などにおいて一定の成果を上げられたと考えています。

当社は社外取締役を中心とする指名・報酬委員会により取締役候補者を選定するプロセスを取っていますが、やはり「モノづくりが分かる者に社長をまかせよう」という意向が強く働いたと聞いています。また、子会社の社長や工場長といったマネジメントの経験についても、組織として大小の違いはあるにせよ、リーダーシップや決断力を期待される裏付けになったと認識しています。したがって、抱負についても「環境変化にしっかりと対応しながら、きちっとしたモノづくりをしていこう」という一言に集約されます。特に、デジタル化とともに技術革新が急速に進み、設計・開発手法や材料に対する考え方などについても新しい動きがある中で、この流れに乗れないメーカーはやがて淘汰されるでしょう。そのため、基礎研究をさらに充実させ、開発スキルを高めるとともに、研究開発設備への積極投資により開発スピードを向上させていきたいと思っています。また、「モノづくり」の文化やコア技術をしっかりと継承しつつ、そのポテンシャルの徹底的な追求に注力したいです。例えば、「液体を霧化する技術」とか「オイルフリーで気体を圧縮する技術」など、技術的な強みについては十分に訴求してきたものの、「では、コア技術のポテンシャルはどこにあるか?」との問いには明確な答えがないわけです。「両軸の経営」や「両利きの経営」といった言葉をよく耳にしますが、技術の深化を図るだけでなく、そのポテンシャルを広げていくことが、30年先、そして100年先の競争力やサステナビリティを考える上で重要なテーマだと捉えています。

改めて、貴社の強みをどのように認識していますか?

当社の強みについては、「塗料並びに各種液体を霧にする技術」や「潤滑油を使用せず、空気並びに各種気体を圧縮する技術」といったコア技術が目立ちますが、私はもっと根底にあるものとして、従業員が皆まじめに課題と向き合うところにこそ、本質的な強みがあると認識してい

ます。例えば、リーマンショックや東日本大震災、そして今回の新型コロナ禍など、大きな危機に直面した際に、「こうやって乗り切ろう」といったときの一体感はずいものがあります。他の会社の友人などに聞いても、ここまでの一体感というのは稀有だと感じています。創業来の社是である「誠心(まことのこころ)」が脈々と受け継がれているのかもしれませんが、そういった企業風土の上で、「液体を霧にする」とか「オイルフリーをやっぺいこう」などとリーダーが旗を振ると、従業員が一丸となってひたすら追求し、その結果、技術的な差別化も図られてきたわけです。もっとも、買収した企業を含めて、海外の子会社にも同じような傾向が見られます。海外でも買収先企業や人材をそういった基準で選んでいるのはもちろん、互いの相性の良さもあるでしょう。ただ、そういったまじめさは、時として必要以上にやりすぎてしまったり、逆に殻を打ち破っていく部分で弱点となる可能性もあります。そこはマネジメントがうまく方向づけをしていく必要があると感じています。

前期業績及び前中期経営計画については、
どう評価していますか?

前中期経営計画の最終年度となった2022年3月期の業績については、新型コロナ禍からの回復や海外事業の拡大により大幅な増収増益となり、過去最高業績を更新しました。とりわけ海外事業については、4年ほど前にM&Aで獲得した中国・上海のSCR社*が販路活用などで業績に大きく寄与しており、この成功体験は今後の海外

戦略にも活かせると考えています。また、利益面では、これまで進めてきた業務改革が新型コロナ禍により加速し、WEB活用や対面営業の最適化などを通じて販管費率の大幅な改善を図ることができました。一方、前中期経営計画の数値目標に対しても、新型コロナ禍に伴う営業活動の一部停滞などにより売上高は未達となりましたが、その半面、業務改革は想定以上に進み、営業利益率やROEは目標を上回りました。また、3年間の投資実績を振り返れば、業務改革に向けたIT投資を積極的に行ったことに加え、秋田・福島工場においてはスプレーガン・圧縮機の量産に向けた体制が整ってきました。さらに経営管理の面では、組織活性化や労働生産性の向上を目的として健康経営を推進し、2年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されるとともに、初めて「健康経営銘柄2022」にも選定されました。したがって、新型コロナ禍の影響により非常に難しいかじ取りでしたが、総括すれば、今後に向けた布石も含めて、計画どおりの成果を残せたと認識しています。

新たにスタートした中期経営計画の方向性や
戦略などをご説明ください。

新中期経営計画「500 & Beyond」については、最終年度である2025年3月期までに、オーガニック成長で売上高500億円以上を目指すとともに、M&Aも検討していきます。また、売上高1,000億円を視野に入れた長期ビジョン「Vision 2030」の第一ステップとしても位置づけています。もっとも、戦略の方向性に大きな見直

※下表参照

子会社名	連結開始時期	所在地	カテゴリ	事業内容	2021年度実績
上海斯可絡圧縮機有限公司 Shanghai Screw Compressor Co., Ltd. (SCR社)	2018年4月	中国	圧縮機	中～大形を主とした圧縮機製造・販売会社。中国国内販売だけでなく、印・英・東欧・ブラジルなどへの輸出も行う。	売上高： 5,375百万円 (前年同期比+39%)

しはありません。引き続き成長市場である海外をターゲットとし、高付加価値で環境にやさしいオイルフリー型と中形汎用コンプレッサの拡販及びクロスセル、需要が伸びている新興国向けポリウムゾーンを対象とした中級レンジ塗装機器の拡販や高級レンジへのシフトなどに注力する方針です。ただ、将来における売上高700億円、800億円というのは、今まで見てきた風景・やり方とはまったく異なるものと捉えており、500億円という目標に向かうのと同時に、次のステップに向けての体質改革をこの3年間で進めていく考えです。投資計画についても、引き続き生産能力増強や経営基盤強化に向けた投資を継続するとともに、研究開発設備への投資にも取り組み、開発スピードの向上を図ります。また、DX推進については、国内の業務改革を完了後、主戦場となる海外市場へも展開していきます。人材育成や採用をはじめ、将来を見据えた人事戦略の構築にも取り組まなければなりません。当社は2027年3月期に創業100周年を迎えますが、さらにその先の持続的成長に向けて、今やるべきことを見極め、着実に進めます。

今後の事業環境の変化に対する認識について、リスクと機会の両面から教えてください。

原材料価格や物流費の高騰が事業活動に及ぼす影響は大きいと想定しています。そのコスト上昇分は、付加価値の向上を含めて、お客様の理解を得ながら、価格の改定で吸収していきたいと考えます。また、地政学的なリスクの高まりにも注意する必要があります。多くの部品を海外から調達しているため、一つの部品が滞っても製品が完成しない可能性もあり得ることから、すでに検討を開始していますが、部品調達の分散化は重要な課題のひとつです。

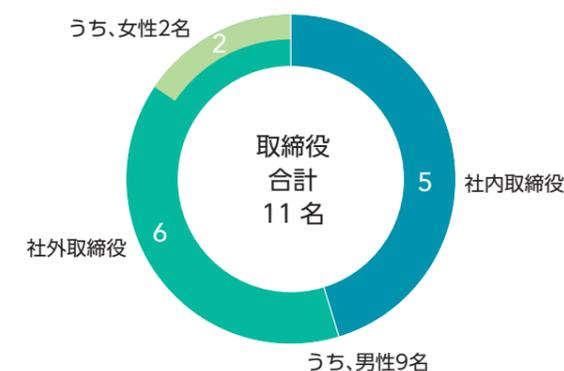
一方、販売エリアについては世界中に分散しており、今回の新型コロナ禍からの回復が早かったのも、機能の分

散がリスクヘッジに寄与したと言えます。また、世界的な環境意識の高揚は、当社にとって明らかに追い風となっています。特に各国の法制化などにより、スピードが加速する傾向が見られます。もちろん、技術革新による塗装レス化や産業構造の変化に伴う圧縮空気の使用量減少などにも備える必要はありますが、コア技術を他分野へ広げて、環境変化にも柔軟に対応します。

ガバナンスの特徴や取締役会の実効性についてご説明ください。

取締役11名中6名が社外取締役であり、また、そのメンバーを見ても、グローバルな事業拡大に向けて透明性や客観性、公正性を十分に確保した経営体制が構築できていると認識しています。特に、社外取締役の人選にはこだわりがあり、各々の経験や知見・属性などを考慮したバランスの取れた構成です。また、社外取締役の方々には、オブザーバーとして月1回開催される経営会議にも参加していただき、協議の場を通じた情報の共有により取締役会としての監督機能の強化を図っています。毎年、取締役会の実効性を評価していますが、2021年度

取締役の構成



は初めて第三者機関による評価を実施しました。課題はあるものの、取締役会では活発な議論が行われており、十分な実効性があるとの評価を受けています。

SDGsや気候変動対策を含めて、サステナビリティに関する取り組みを教えてください。特に、事業戦略との関連性をご説明ください。

そもそも当社の事業活動、製品開発活動それ自体が地球環境の改善に結びつくものであり、これまでも製品の差別化や新たな市場の創出に向けて積極的に取り組んできました。したがって、事業戦略とは切っても切れないものと言えます。例えば、コーティング事業においては、塗料を霧にし、品物の付加価値を向上させる塗装機器が主力となっていますが、塗料の消費量を極力減らすことで、結果的にVOC（揮発性有機化合物）の排出を抑制する技術や、VOC自体が少ない水性塗料を吹き付ける製品の開発を行ってきました。また、エアエナジー事業についても、オイルを使わないコンプレッサや真空ポンプをはじめ、それらの消費電力を下げる開発にも注力してきました。

ここ数年、SDGsや気候変動対策に世界的な注目が集まっていますが、当社としては、これまでやってきた活動にSDGsや気候変動対策を取り込むイメージの方が強く、大きなチャンスとして捉えています。当社では取り組みの精度をさらに高めるため、製品開発に当たっては、どのSDGs目標に貢献できるかの明記を義務化したほか、各部門の活動がどの目標に貢献できるかを調査し社内開示するなど、従業員一人ひとりの意識づけを徹底しています。また、企業として持続的成長を実現するためには、従業員一人ひとりの能力の発揮が必要不可欠であることから、引き続き健康経営の推進やライフ・ワークバランスの向上など、健康で働きやすい環境を整えていく方針です。いずれにしても、事業活動自体の継続性がなけ



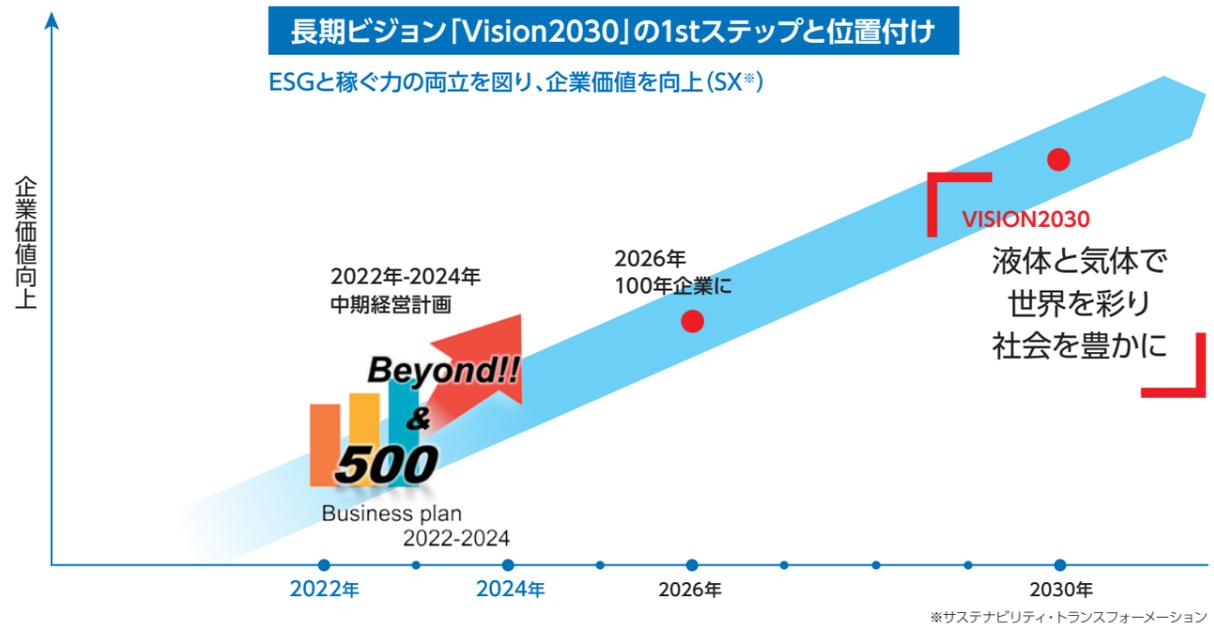
れば、社会貢献はできないわけですから、事業と社会の両面でサステナビリティ経営を強化していきます。

株主及び投資家の皆様へメッセージをお願いします。

社長就任とともに、新中期経営計画「500 & Beyond」をスタートしました。足元業績の着実な積み上げにとどまらず、常に30年先を見据えながら成長のポテンシャルを探り出し、その実現に向けた取り組みをしっかりと進めていきます。したがって、この3年間でいかに具体的な方向性を示せるかが最大の使命と心得ており、株主及び投資家の皆様とも、そういった視点から建設的な対話を重ねていく所存です。今後とも長い目でご支援くださいますよう、よろしく申し上げます。

中期経営計画「500&Beyond」(2022年度-2024年度)

当社は、3か年にわたる新たな中期経営計画「500&Beyond」に基づく事業活動を2022年度より開始しています。この計画に基づき、成長市場を海外と位置付け、「真の開発型企業」として、「すべての顧客に感動を与える商品開発」と「高性能・高品質」を提供し続けます。



2024年度までの中期経営計画では、オーガニック成長を基本として連結売上高500億円以上、連結営業利益は55億円以上、ROEは10%以上を目指します。さらに、2035年度までには連結売上高1,000億円の達成を視野に事業活動を推進しています。

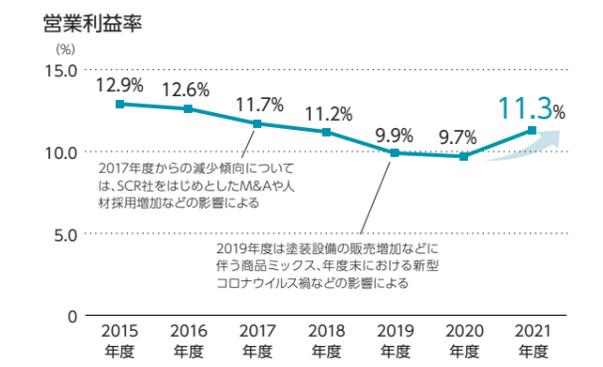
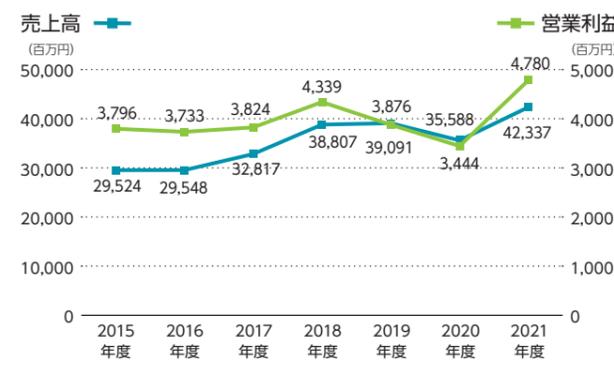
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 世界で各地域に見合った「ONLY ONE」の商品をつくり、「NUMBER ONE」のシェアを獲得 子会社間のシナジーを最大限に活用し効果を発揮 日本におけるサービスビジネス拡大とビジネスモデルの変革・新規事業の開発 サステナビリティ経営の強化
事業戦略	<p>成長市場である海外をターゲットに、圧縮機(コンプレッサ)、高・中級レンジの塗装機器(スプレーガン)の売上拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 付加価値が高く、競争力のある、環境にやさしいオイルフリー型と中形汎用コンプレッサの投入 難易度の高い塗装向け/新興国中心にリーズナブルかつ一定の仕様を満たすスプレーガンの拡販 収益性改善と量的拡大を両立させ、成長を加速 <p>海外市場 成長市場に位置付け販売量増加で事業拡大を加速 国内市場 成熟市場に位置付け高付加価値化による単価上昇で収益性を向上</p>
投資	<p>原資は営業キャッシュ・フローと現預金</p> <p>生産能力の増強を中心とした設備投資と経営基盤強化へERP(基幹業務システム)を中心とするIT投資、M&Aも成長への重要な選択肢として積極的に検討</p>
株主還元	<p>積極化</p> <ul style="list-style-type: none"> 増配を目指し積極的な株主還元を実施 配当性向35%を目安とし、新たな指標を策定、達成へ 自社株購入枠15億円(発行済み株式総数の約4%)

これまでの中期経営計画の振り返り

コロナ禍で当初の売上計画は未達だが、進めてきた業務改革が加速し、営業利益率は上昇トレンド入りへ

2016年以降、海外拠点の拡張、技術者を主とした人材獲得、M&Aによる製品レンジの補完、生産ラインの編成・増強など、足場固めを実行しました。コロナ禍の2021年からは、IT投資を含めた営業・業務改革が加速し、販管費を抑制しつつ、売上を増やせる体制の整備が進捗しました。

百万円	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	29,524	29,548	32,817	38,807	39,091	35,588	42,337
エアエナジー	15,597	16,090	18,133	23,053	22,224	20,866	25,015
コーティング	13,926	13,457	14,682	15,752	16,866	14,722	17,321
営業利益	3,796	3,733	3,824	4,339	3,876	3,444	4,780



製品開発

- 1. 新商品開発・モデルチェンジの推進**
 - 2018年度にM&Aを実施した中国SCR社と新型圧縮機を共同開発
 - スプレーガンモデルチェンジの実施(WIDERシリーズ)
 - 中級レンジスプレーガンを開発
- 2. 新市場への進出**
 - 車両搭載市場向けオイルフリースクロール圧縮機を製品化
 - 医療市場向け圧縮機のラインナップを拡充
- 3. 環境にやさしい製品開発の強化**
 - カーボンニュートラルに向けてオイルフリー圧縮機の開発を強化
- 4. 新規事業開発の推進**

業務改革

- 1. 営業改革**
 - お客様満足度向上を価値指標とする営業プロセスの改革を推進
 - ICTツールを活用した効率的な営業活動を展開
 - カスタマーリレーションをひとつなぎにするプラットフォームを構築し、体制を整備
 - 業務効率化システムを導入し、納期確認などのレスポンス向上を図ったことで、より精度の高い引合件数が増加
- 2. 物流改革**
 - 生産効率の向上とサプライチェーンの安定化を目指して計画生産へ転換。販売機会の損失を回避するため戦略的に在庫を拡充。

※1:E.M.S. CONCEPT SARL ※2:Automotive Spraying Equipment Technologies, LLC

3. サービス事業改革

- ハードウェア中心のモノ売りだけでなく、サービスまでを含めたコト売りも行うビジネスへの転換

投資

- 1. デジタル化の推進**
 - 営業や研修などのデジタル化を目指し本社内にスタジオ設置
 - 業務改革関連システムの構築やネットワークの整備を実施
- 2. 資本提携・事業譲受**
 - フランスの車両搭載用圧縮機メーカー*1へ出資
 - 北米の塗装機器販売代理店*2から事業を一部譲り受け販売ルートを開拓

組織開発

- 1. ガバナンス体制の強化**
 - 社外取締役をオブザーバーに加えた経営会議を設置
 - 社長執行役員の下で危機管理委員会を開催し、戦略実行スピードが向上
- 2. 風土改革の推進**
 - 健康経営を推進し、「健康経営銘柄2022」「健康優良法人2022ホワイト500」を取得
 - 健全な企業文化の醸成や人材育成の強化など持続的成長を目的とした組織開発に注力
- 3. 全社横断型業務改革プロジェクトの発足**
 - 課題ごとにワーキングチームを発足し、執行役員を責任者に据えて対応

中期経営計画「500&Beyond」(2022年度-2024年度)

「500&Beyond」の経営戦略

全体

人的資本

- グループ全社最適化による人事戦略の構築
- 海外で活躍できる人材育成の仕組みの構築
- 多様な人材が能力を発揮できる労働環境の整備

→ P.38

DX

- 顧客統合データベースなど、前中期経営計画期間に構築したシステムの本格活用
- グローバル経営管理の可視化・連結会計の効率化を推進
- 基幹システムの刷新準備や設計技術情報のデジタル化を検討
- 日本での効果検証後、海外におけるDX改革の展開を計画

事業

エアエナジー事業

目標 連結売上高 **295** 億円以上、連結営業利益 **29** 億円以上

- 海外市場における価格競争は国内より緩やかであり、現在の金額シェアは約1%と拡大余地が大きい。シェア上昇で利益拡大を目指す
- 日本は成熟市場ではあるが、オイルフリー型など高付加価値製品の構成を引き上げることで収益を確保。環境対応ニーズの高まりが追い風
- オイルフリー連結売上比率60%以上を目指す

→ P.20

コーティング事業

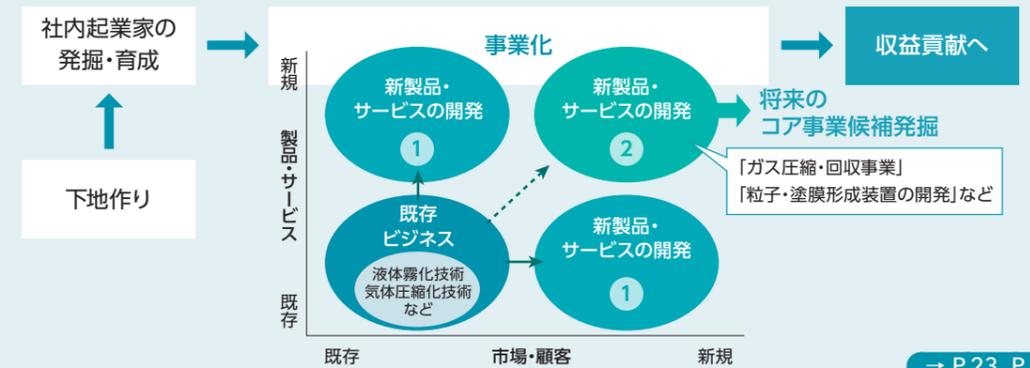
目標 連結売上高 **205** 億円以上、連結営業利益 **26** 億円以上

- 海外市場においては、当社が強みを持つ高級レンジに加えて、新興国を中心にリーズナブルかつ一定の仕様を満たす中級レンジのスプレーガンで成長を狙う
- 日本は成熟市場だが、高シェアを武器に、難易度が高い塗装向けなど高付加価値製品で利益を確保

→ P.24

新規事業開発

- これまでに培ってきたコア技術・ノウハウを活かした市場の開拓や新製品・サービスの開発(①)
- コア技術を活かして、サステナビリティの観点から、従来のビジネスの延長上にはない新しい領域へ進出(②)



→ P.23 P.27

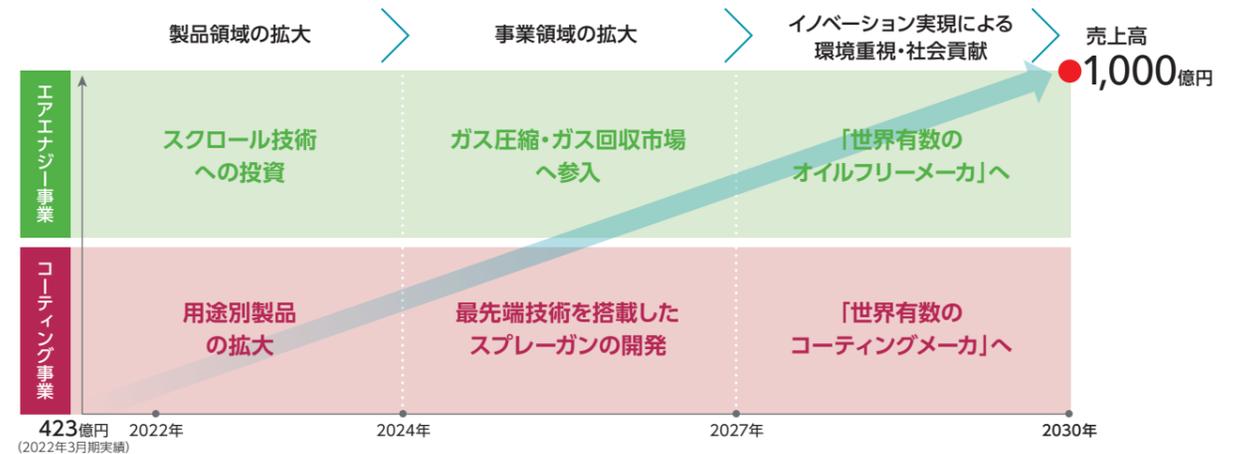
M&A

- 地域カバレッジ、技術やノウハウ、製品レンジの補完を目的としてM&Aを積極化
- 必要な規格の確保を重要視し、調達・生産・販売及びサービス体制のある製造メーカなどをターゲット

その他

- 国内サービス事業の拡大
- 生産の安定・最適化とサプライチェーンマネジメントの強化
- 安心・安全な製品とサービスの提供を実現する品質保証体制の強化(→P.28)

VISION2030



経営成績及び財政状態、今後の財務戦略

これまでの業績や財務の状況についてご説明ください。

売上高の推移を振り返ると、リーマンショックから本格的に立ち直った2011年3月期以降、2021年3月期はコロナ禍の影響により、いったん減収となりましたが、総じて増収基調で推移してきました。これまでの業績の伸びは、主力の圧縮機及び塗装機器における国内シェアの確保と海外市場の開拓によるものですが、最近では海外販売比率の上昇が当社成長をけん引しています。海外販売比率は過去10年間で39.6%から62.1%に伸長しました。特に、2018年3月期から2期連続で高い成長率を実現できたのは、製品レンジの拡充や販売ネットワークの獲得を目的とした海外M&Aが大きく寄与したことが主因です。PMI（買収後の統合プロセス）やシナジーの創出も順調に進んでおり、買収先の売上高はこの6年間で26.7倍に拡大しています。過去のM&Aに伴うのれんについては約10億円が資産計上されていますが、現時点で重大なリスク要因（減損リスクなど）としては捉えていません。

一方、収益性については、2014年3月期以降、コロナ禍の影響を受けた2020年3月期及び2021年3月期を除くと、営業利益率は11%以上、ROEは10%以上を確保してきました。また、財務面においても、自己資本比率は60%を超える水準で安定しているほか、キャッシュ・フローも潤沢であり、M&Aを含めた投資資金は営業キャッシュ・フローの範囲内で安定しています。その結果、手許資金は約130億円を確保しており、今後の成長戦略に有効に活用していきます。

2022年3月期の業績及び財政状態について教えてください。

2022年3月期の連結業績は、売上高が42,337百万円（前期比+19.0%）、営業利益が4,780百万円（同+38.8%）、経常利益が5,572百万円（同+31.0%）、親会社株主に帰属する当期純利益が3,541百万円（同+35.0%）と期初予想を上回る大幅な増収増益となり、売上高、各利益ともに過去最高を更新しました。コロナ禍からの回復や海外事業の拡大が増収に大きく寄与しており、為替相場の影響（約16.9億円のプラス要因）を除いても、大幅な増収となっています。とりわけ海外事業については、2018年に買収したSCR社との連携が軌道に乗り、アジアを中心として業績の伸びが加速してきました。それに伴って、海外販売比率も62.1%（前期は57.1%）と初めて60%を超えました。

利益面においても、増収効果や原価率の改良（商品ミックスの変動など）に加え、WEB活用などを通じた業務改革がコロナ禍により想定以上に進んだことで販管費率は31.8%（前期比-0.5pts）に改善し、大幅な営業増益を実現しました。営業利益率も11.3%（前期比+1.6pts）に上昇しており、この動きを一過性とするのではなく、構造的な変化として定着させていきたいと考えます。

財政状態については、総資産が55,818百万円（前期末比+12.9%）と大きく拡大しました。売上高の拡大に伴って「受取手形及び売掛金」や「商品及び製品」が増加したことや、部品不足などに備えて「原材料及び貯蔵品」を確保したこと、IT関連投資により「ソフトウェア」が増加したことが主因です。一方、自己資本も内部留保の積み増しにより35,623百万円（前期末比+10.5%）に増え、自己資

本比率は63.8%（前期末比-1.4%）と若干低下したものの、高水準を確保しています。また、設備投資はIT関連投資や生産ラインの増強などを目的として1,568百万円を実施したほか、研究開発費にも1,048百万円を投入し、将来に向けた布石も打つことができました。キャッシュ・フローの状況についても、投資キャッシュ・フローのマイナス（設備投資など）及び財務キャッシュ・フローのマイナス（借入金の返済や自社株買い、配当金の支払いなど）の両方を営業キャッシュ・フローのプラスでカバーする状況が続いており、有利子負債（リース債務を含む）は2,417百万円（前期末比-2.1%）に減少していることから、財務の安全性は確保されていると認識しています。さらに、資本効率を示すROEについても10.4%（前期比+2.1pts）と大きく改善しました。

今後の業績見通し及びその前提条件について教えてください。

2023年3月期の業績予想については、売上高を44,000百万円（前期比+3.9%）、営業利益を4,900百万円（同+2.5%）、経常利益を5,650百万円（同+1.4%）、親会社株主に帰属する当期純利益を3,580百万円と、引き続き増収増益を見込んでいます。エアエナジー事業及びコーティング事業ともに海外を中心に伸長する見通しですが、コロナ禍による世界経済への影響をはじめ、東欧の紛争に伴う資源価格の高騰、半導体や電子部品の供給不足に伴う生産への影響などを一定程度想定した上で、業務改革の継続や値上げの浸透により、増収増益を確保することを前提としています。

新中期経営計画における財務戦略について教えてください。

新たにスタートした中期経営計画「500&Beyond」で

は、最終年度である2025年3月期までに、オーガニック成長で売上高500億円以上、営業利益55億円以上（営業利益率11.0%）、ROE 10%以上を目指すとともに、M&Aによりさらなる事業拡大も検討していく方針です。特に、成長市場である海外をターゲットとして、圧縮機、高・中級レンジの塗装機器の量的拡大を加速するほか、国内市場では高付加価値化による単価上昇で収益性の向上を図っていきます。また、業務改革のさらなる推進により販管費率は30%以下に抑えていく計画であり、収益体質の強化にも取り組みます。

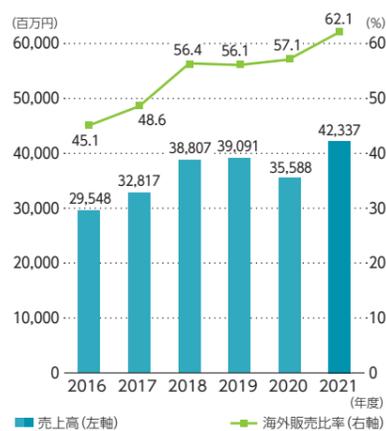
3年間の投資計画については、引き続き、①福島・秋田工場における生産能力増強（海外向け輸出製品増加への対応）及びIT関連投資（海外を含めた基幹システムの導入など）に50～60億円、②研究開発・新規事業展開・M&Aなどに50億円、③株主還元・配当・自社株買いに50億円を予定しており、その原資は3年間の累計営業キャッシュ・フロー150～160億円でまかなうことを想定しています。（予想；2022年5月25日現在）

また、M&Aについては、エアエナジー事業及びコーティング事業の両事業において、地域カバレッジや技術やノウハウ、製品レンジの補完などを目的とし、手元資金のほか、金庫株（自社株買いに伴うもの）を活用する予定です。

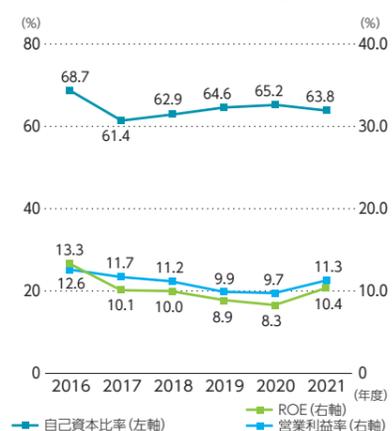
株主還元方針について教えてください。

株主還元については、成長投資のための内部留保と安定配当の両立を図る方針の下、配当性向35%を目安としています。2023年3月期の配当は、前期比1円増配となる1株当たり年間31円（中間15円、期末16円）を予定しており、今後も利益成長に伴う増配を目指していきます。また、中期経営計画期間内に15億円以上（発行済み株式総数の約4%）の自社株式の購入を計画しています。

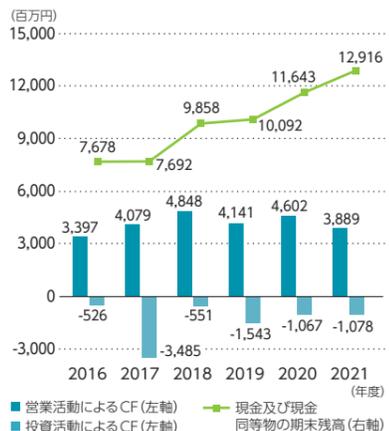
連結売上高と海外販売比率の推移



自己資本比率及びROE、営業利益率の推移



キャッシュ・フローの状況



売上高の増減要因 (2021年度)



営業利益の増減要因 (2021年度)

