



中期経営計画

— FY25～FY27 —

2025年5月12日

アキレス株式会社

目次

Agenda

- 1 | 当社グループの特徴
- 2 | 過去5年間の振り返り
- 3 | 新中期経営計画
 - 3-1 基本方針
 - 3-2 全社戦略
 - 3-3 事業成長戦略
 - 3-4 事業基盤・サステナビリティ経営
 - 3-5 財務・資本戦略

1. 当社グループの特徴

企業理念

「社会との共生」＝「顧客起点」

「社会との共生」と「顧客起点」を共に重要な価値と位置づけ、
持続可能な社会の実現に貢献し、社会全体の幸福度を高めていく

社会との共生

社会の一員として
責任ある行動を取り、
事業活動を通じて
社会の発展に寄与する

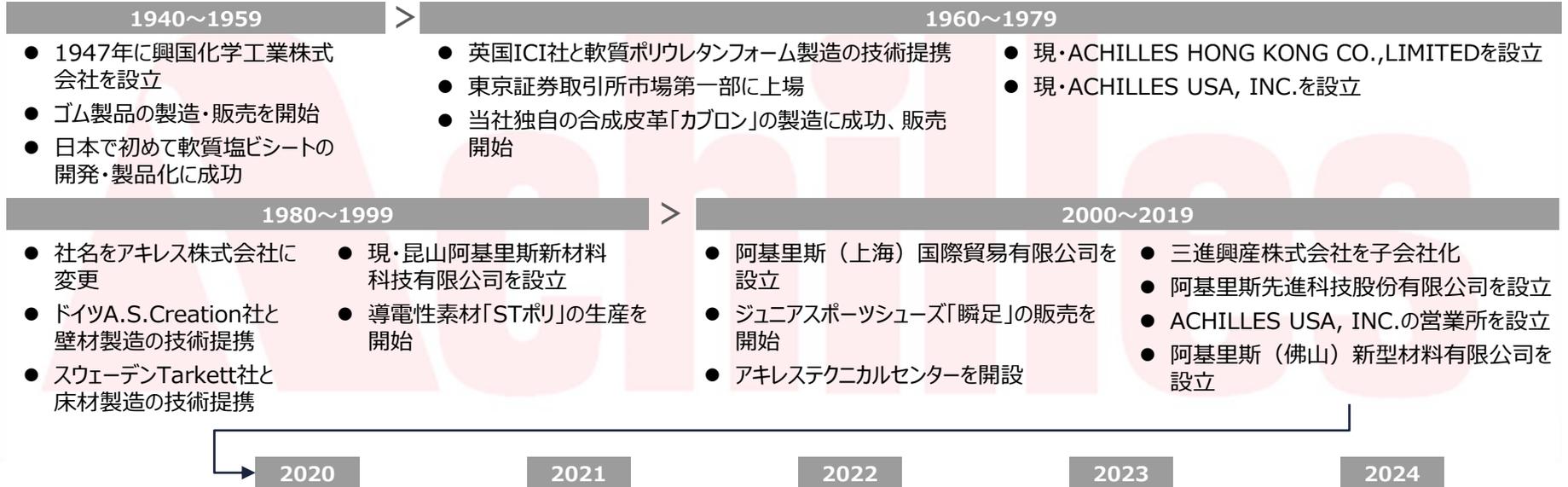
顧客起点

お客さまの立場にたって、
お客さまの期待を超える
新しい価値を創造し、
感動をもたらす

1. 当社グループの特徴

沿革

- 1947年にゴム製品の製造・販売会社として誕生して以降、技術革新への積極的な取り組みや市場ニーズに応じた製品開発、国内外での戦略的な拠点展開を通じて業容を拡大

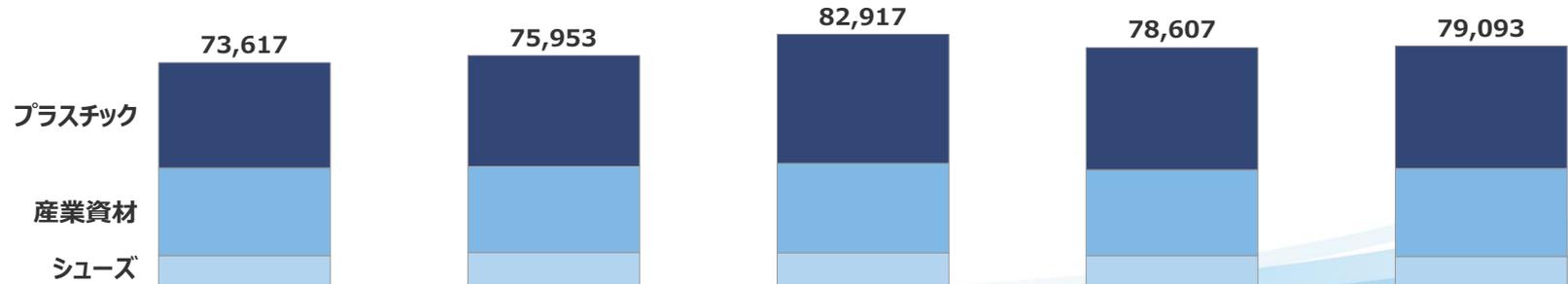


- 防災事業部を設置

【連結売上高】

単位：百万円

- 東京証券取引所 プライム市場に移行



1. 当社グループの特徴

事業概要

- “発泡・成型・製膜”をコアテクノロジーとし、お客様の多様なニーズに応える製品・サービスを展開



車輛資材事業

- 自動車や航空機、鉄道車輛の内装用資材の製造・販売
- 家具用資材の製造・販売



化成品事業

- 生活雑貨・オフィス向け軟質汎用フィルム、エレクトロニクス・メディカル分野向け高品質フィルム、生分解、バイオマス等の環境配慮型フィルムの製造・販売



建装事業

- 住宅、施設、病院、ホテル、オフィス等向け壁紙・床材の製造・販売



防災事業

- 防災用品（ボート、エアートント、非常用圧縮マットレス等）の製造・販売
- ウレタンを活用したインフラ老朽化対策工法の提供



ウレタン事業

- 寝具、生活雑貨、自動車、工業製品用軟質ウレタン製品の製造・販売



断熱資材事業

- 住宅、倉庫、農畜産用等の硬質ウレタン断熱ボード・パネルの製造・販売、断熱工法の提供
- 建材・土木・鑄造用スチレン製品の製造・販売



工業資材事業

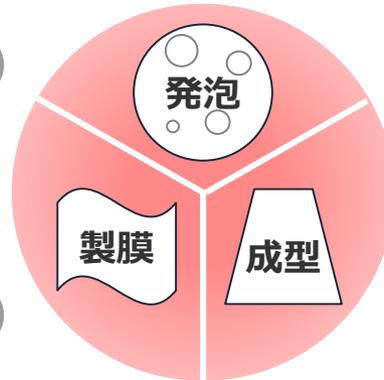
- エレクトロニクス分野向け静電気対策製品の製造・販売
- メディカルやロボット、インフラ分野向けの大型プラスチック成形品の製造・販売



シューズ事業

- ジュニアスポーツシューズ「瞬足」、カジュアルシューズ「アキレス・ソルボ」の製造・販売
- ランニングシューズ「BROOKS(ブルックス)」の販売

コアテクノロジー



発泡：素材の中に「泡」を取り込む

製膜：多種多様な「膜」をつくる

成型：樹脂を「型」で固める

1. 当社グループの特徴

活動領域

- 8つの事業を通じて、日々の暮らしや産業、いのちを守る最前線まで幅広いマーケットで価値を提供

<p>インフラ</p> <p>社会の基盤を支える 道路、トンネル、橋梁、護岸などの補修工事 老朽化対策で、防災・減災に貢献</p>	<p>維持・補修工法 (老朽化対策)</p>	<p>製造・設備</p> <p>製造のプロをサポート 多様なマテリアルおよび製品群で 製造現場の品質と安全性向上を実現</p>	<p>間仕切りフィルム</p> <p>大型成型品</p>	<p>インテリア・生活</p> <p>毎日を、快適に 高機能な内装材、寝具、インテリア製品で、 新たなライフスタイルを提案</p>	<p>壁材</p> <p>寝具</p>
<p>建築・土木</p> <p>人と地球にやさしく 地球環境に配慮した断熱材 住宅資材で、快適な生活空間を創造</p>	<p>建築用断熱材</p> <p>景観資材</p>	<p>電機・電子</p> <p>エレクトロニクスに貢献 半導体の生産工程や医療・分析機器などの精密機械の 製造を支える</p>	<p>ウエハー搬送/ 保護関連製品</p>	<p>医療・防災</p> <p>いのちをつなぐ 防災・医療用テントからレスキューボート、避難所支援まで 一人ひとりに大きな安心を</p>	<p>医療用フィルム</p> <p>エアータント</p>
<p>農・畜・水産</p> <p>収穫の喜びを、もっと 生育に最適な環境を保ち 地球環境にも配慮した製品群で、生産者をサポート</p>	<p>生分解性 フィルム</p>	<p>車輜</p> <p>快適性と安全性の双方を追求 確かなクオリティの内装材を、 自動車、鉄道、航空機まで幅広く展開</p>	<p>自動車等 内装用資材</p>	<p>スポーツ・レジャー</p> <p>健やか、そして楽しい暮らしを スポーツシューズやレジャー用ボートなど、 「楽しさ」と「健康」を支える製品を提供</p>	<p>シューズ</p> <p>マリンボート</p>

1. 当社グループの特徴

国内外の事業拠点

- 日本・米国・東アジアを中心に営業・製造拠点を展開
- 国内を中心に培ってきた技術とノウハウを活かした製品を、北米・欧州・東南アジアなどに輸出

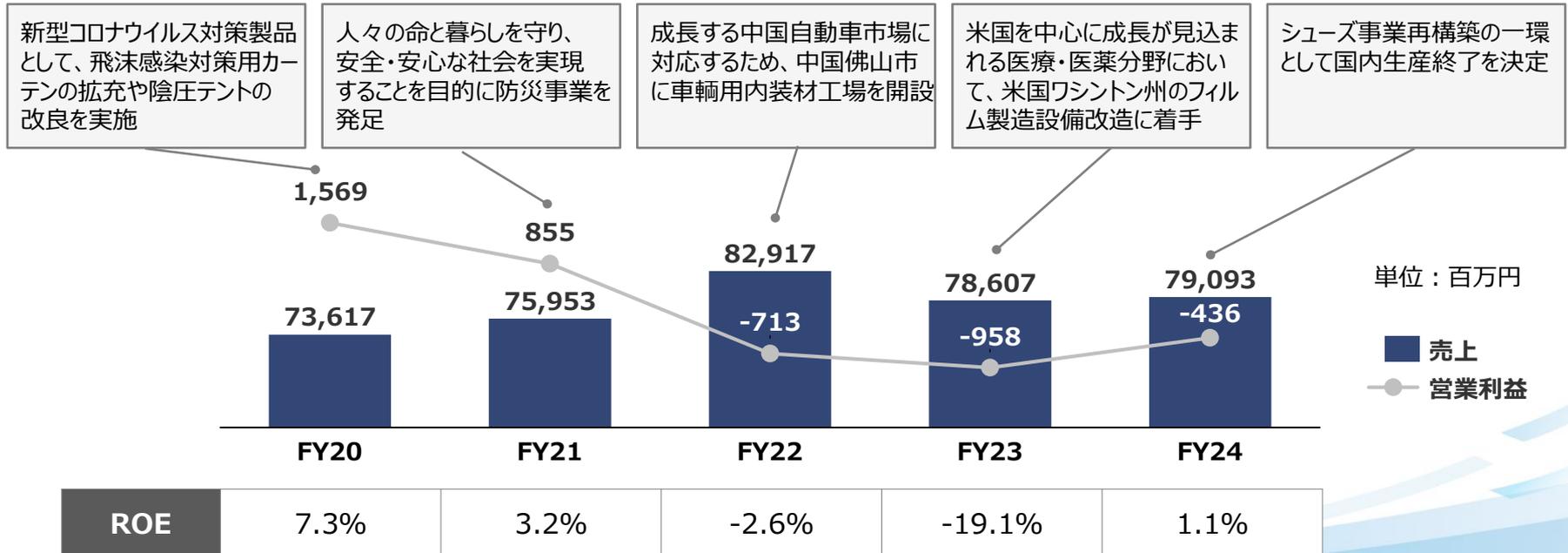


2. 過去5年間の振り返り

業績面

- 新型コロナウイルスや地政学リスクの影響で原材料・エネルギーコストが想定以上に上昇
- 国内を中心としたマーケットの冷え込みに伴う物量減少やコスト上昇への対応が後手に回ったこと、および以下の2点によって収益力が低下し、FY22～FY24は営業損失を計上
 - ① 長期に亘り赤字が続いているシューズ事業への経営上の対応不足・遅れ
 - ② 中国での車輻資材事業に関して新たに設立した製造拠点の立ち上げ遅れ
- コスト上昇への対応が効果を発揮し業績が改善しつつあるが、高い利益を生み出し続ける企業への転換が課題。加えて、資本効率向上の取り組みを加速し、資本市場の期待に応えることを目指す

新型コロナウイルスの蔓延や地政学リスクの顕在化

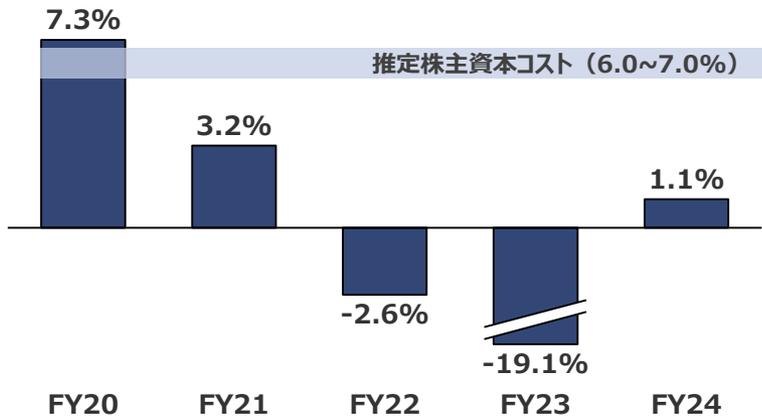


2. 過去5年間の振り返り

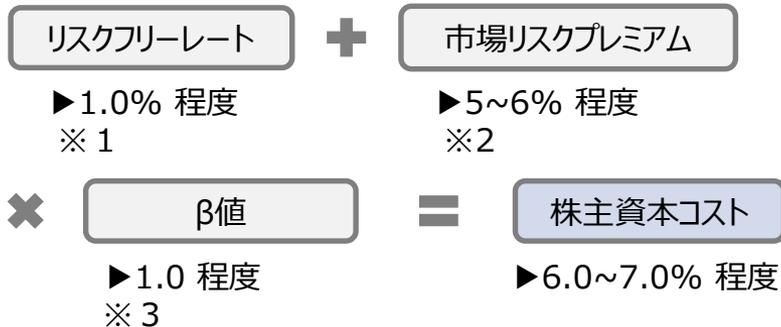
資本効率面

- CAPMアプローチをもとに、株主資本コストを6.0~7.0%と認識
- 株主資本コストを上回る資本効率の実現に向けては、特に当期純利益率の向上が課題

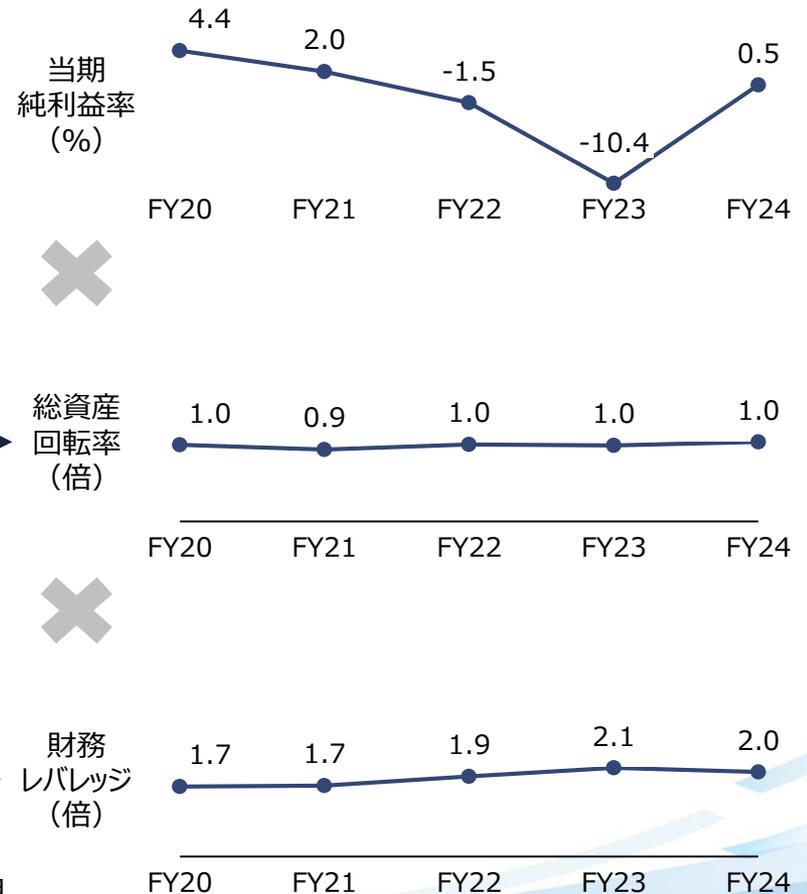
ROE (%)



✓ 株主資本コストはCAPMアプローチを用いて推定



※1 : 10年国債利回りを使用 ※2 : 期間は約50年間、約70年間の間の値を使用
 ※3 : 当社の5年週次 β 値を使用

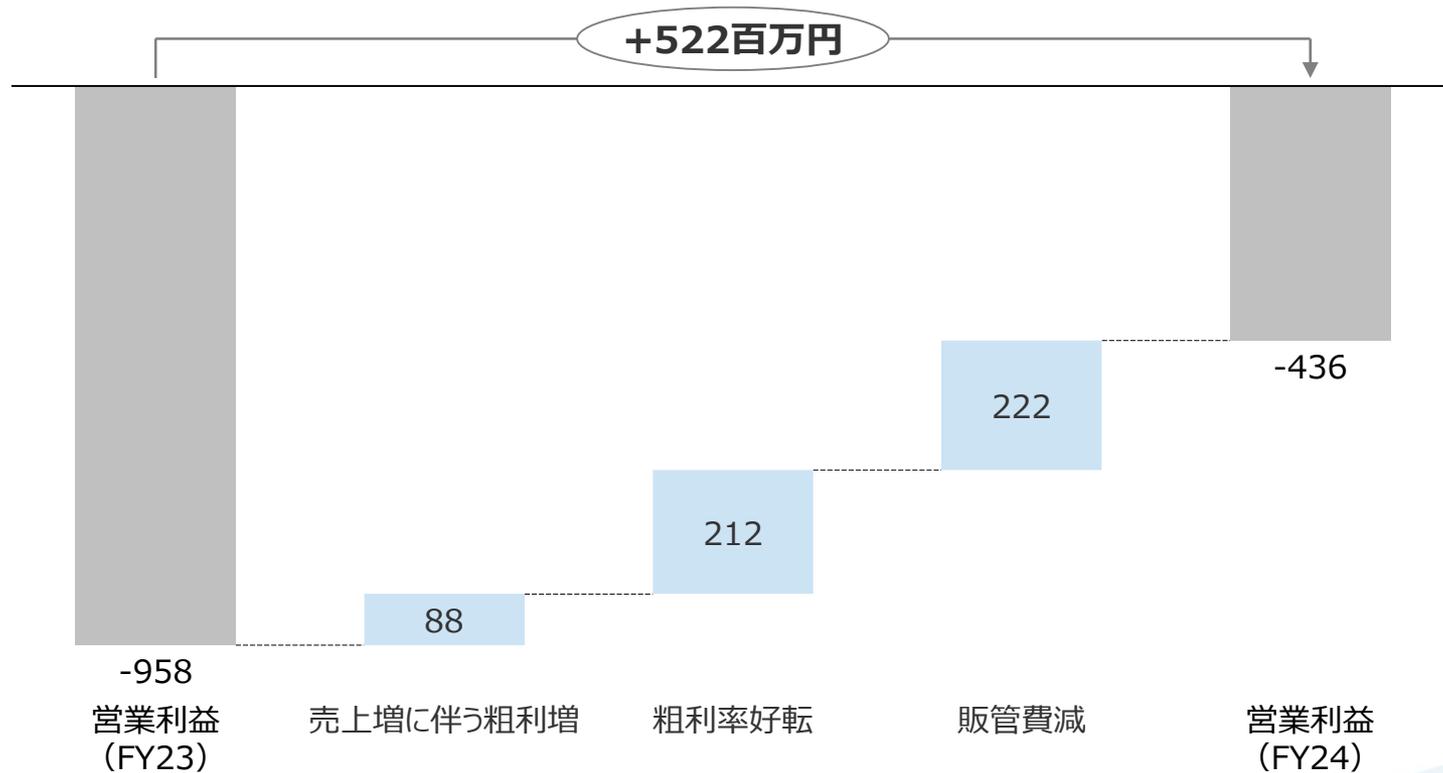


2. 過去5年間の振り返り

直近年度の営業利益増減要因

- FY24の営業利益は、売上増・粗利率好転での粗利増、販管費の減少によりFY23比で522百万円の改善
- 営業利益ベースの黒字化に向けて、収益力のさらなる強化を図っていく

単位：百万円



3-1. 基本方針

2030年度に目指す姿

企業
理念

「社会との共生」=「顧客起点」

「社会との共生」と「顧客起点」を共に重要な価値と位置づけ、
持続可能な社会の実現に貢献し、社会全体の幸福度を高めていく

2030年度に
目指す姿
(Vision2030)

**アキレスグループは、社員一人ひとりの好奇心、多様な能力、
ユニークなアイデア、ひらめきを大切に、様々なテクノロジーを
組み合わせたソリューションで社会に貢献する**

**世界に、驚き・喜び・感動を提供し、人々の生活を豊かにする
『グローバル ソリューション プロバイダー』を目指す**

中期経営計画
(FY25~FY27)

- 全社戦略①：選択と集中の徹底 … 事業の位置づけに応じた経営資源の最適配分
全社戦略②：新たな価値の創造 … アイデアでテクノロジーを掛け合わせた価値創造
全社戦略③：グローバル戦略の推進 … グループ・テクノロジーによるソリューションの水平展開

3-1. 基本方針

事業環境認識（将来の見立て）

- 社会課題解決に向けた製品・サービス需要の高まりや、快適な暮らしを支える技術発展が持続的に進展すると予想

地球環境

- 自然災害の頻発化・激甚化
- バイオマスや生分解性素材等を活用した循環型社会の進展
- EVシフトやZEH義務化等の環境対応要請の高まり

テクノロジー

- 半導体需要の増加と高性能化
- AIやDXの進展
- モビリティ分野での自動運転の高度化
- バイオテクノロジーを活用した最先端医療の進展
- 建設分野における省力化の進展

社会環境：国内

- 少子高齢化の進行
- 健康志向や介護需要の高まり
- 為替や原材料価格の変動リスクの高まり
- インフラの老朽化

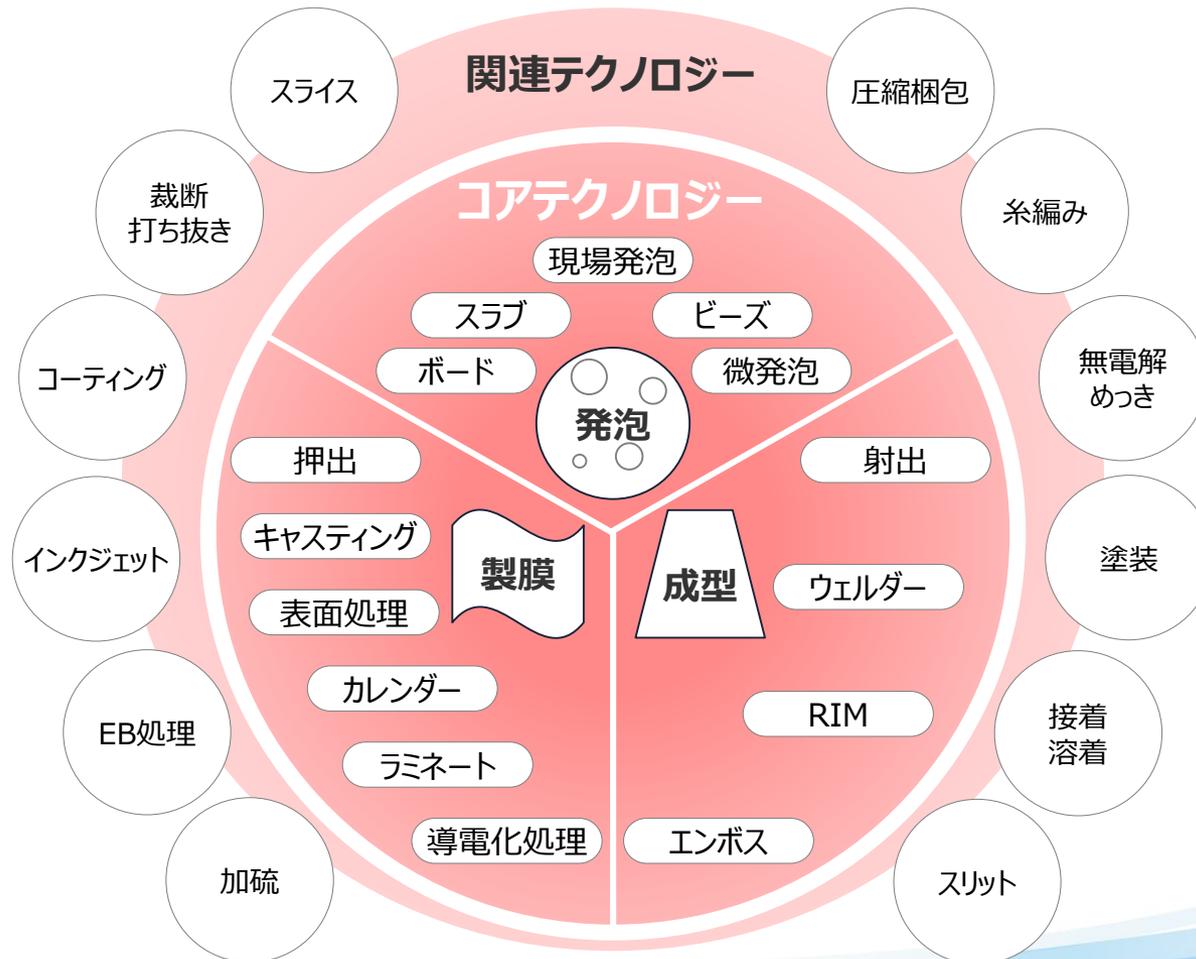
社会環境：海外

- アジアを中心とした人口拡大
- カントリーリスクの高まり
- 健康志向や医療・介護需要の高まり
- 新たなパンデミックリスクの高まり
- 航空機需要の増加

3-1. 基本方針

当社グループの強み

- これまでの事業展開で蓄積してきた多様なテクノロジーが強み
- 今後はテクノロジーの質と幅を進化させるとともに、多様なテクノロジーを掛け合わせて新たな価値を創出する



3-1. 基本方針

中期経営計画の位置づけ

- 今次中期経営計画は、3つの全社戦略を通じた【収益力の再構築・強化】を目指す
- さらに、Vision2030に向けた基盤確立期間と位置づけ、潜在ニーズにアプローチするソリューション力を強化する

~FY30 【拡大期】

- 重点分野に向けたさらなる研究開発やアライアンスを通じて、テクノロジーやソリューションを深化
- アキレスならではのユニークなアイデアで、ソリューションを多様な分野に拡大
- グローバル・ソリューション・パートナーシップで海外展開を加速

FY25 ~ FY27 【再構築・強化期】

- 3つの全社戦略で収益力を向上
- ① 選択と集中の徹底
 - … 事業の位置づけに応じた経営資源の最適配分
- ② 新たな価値の創造
 - … アイデアでテクノロジーを掛け合わせた価値創造
- ③ グローバル戦略の推進
 - … グループ・テクノロジーによるソリューションの水平展開

~ FY24 【回復期】

- コスト上昇への適時対応
- 選択と集中の一環としてシューズ事業の国内生産終了を決定

売上	790億円	売上	880億円	売上	1,000億円規模
営業利益率	-0.6%	営業利益率	3.4%	営業利益率	5.0%水準
ROE	1.1%	ROE	5.0%以上	ROE	7.0%以上

3-1. 基本方針

中期経営計画の全体像

- 3つの全社戦略と、事業基盤の高度化やサステナビリティ経営の推進を通じて、収益力を再構築・強化する

中期経営計画 FY25-FY27

収益力の再構築・強化

全社戦略①

選択と集中の徹底

… 事業の位置づけに応じた
経営資源の最適配分

全社戦略②

新たな価値の創造

… アイデアでテクノロジーを
掛け合わせた価値創造

全社戦略③

グローバル戦略の推進

… グループ・テクノロジーに
よるソリューションの水平展開

事業基盤の高度化

人材力・生産性・技術力・価値創造・開発力

サステナビリティ経営の推進

Environment・Social・Governance

3-1. 基本方針

経営目標

- 今次中期経営計画の推進を通じて利益を最大化する
- 資本効率は、新型コロナウイルスや地政学リスク等による収益力低下を踏まえて、段階的な向上を目指す

	2024年度 実績	増加分	2027年度 計画
売上高	790億円	+90億円	880億円
海外売上高	172億円	+48億円	220億円
営業利益	-4億円	+34億円	30億円
営業利益率	-0.6%	+4.0%	3.4%
ROE	1.1%	+3.9%	5.0%以上

2030年度
イメージ

1,000億円規模

300億円規模

50億円規模

5.0%水準

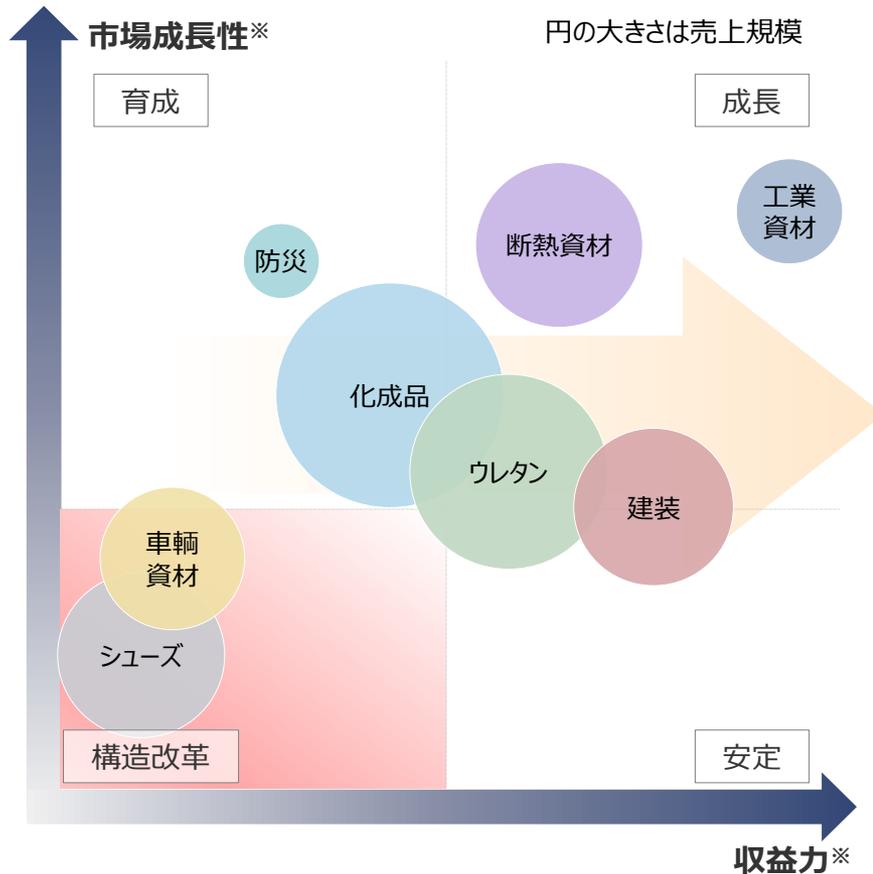
7.0%以上



3-2. 全社戦略

全社戦略①：選択と集中の徹底

- これまでは各事業が幅広いマーケットでビジネスを展開しており、収益の安定性に貢献
- 今後は各事業や、各事業において収益性の低いアイテム・カテゴリーの位置づけを再評価するとともに、市場成長性と収益力が期待できるマーケットを特定し、“選択と集中の徹底”を図る



防災	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発災～避難所～復旧局面での被災者支援製品の充実 ・ 社外とのアライアンスや事業横断的取り組みによる新製品開発の推進 ・ 製品カテゴリーごとのバリューチェーン最適化を含めた事業採算性向上 ・ ポート製品、ポート用原反事業のグローバル戦略の見直し
化成品	<ul style="list-style-type: none"> ・ エレクトロニクス、メディカル&ヘルスケア分野での事業拡大 ・ 北米を軸としたエリア戦略によるグローバル事業の拡大
工業資材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半導体工程関連資材のグローバル拡販、供給体制の強化
断熱資材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 省エネ要求の高まりや住宅工法の技術変化に即した製品開発と新規市場の開拓
建装	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場環境変化へ対応した新技術の導入によるシェア確保 ・ 壁材オリジナルブランドのグローバル展開
ウレタン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内子会社のテクノロジーを活かしたBtoCへの注力 ・ 新製造設備での機能性追求とバイオ素材を含む素材転換の加速による差別化の推進 ・ 寝具分野及びメディカル&ヘルスケア分野のグローバル事業の拡大
車輻資材	<ul style="list-style-type: none"> ・ モビリティ分野全般への事業展開の強化 ・ 事業拠点を含む自動車内装用資材ビジネスの再構築
シューズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損益改善に向けた選択と集中、4P戦略の強化等の改革の推進

市場成長性※：市場調査・分析により想定した市場成長性

収益力※：FY24の営業利益率

3-2. 全社戦略

シューズ事業における“選択と集中”

- 長期に亘り赤字が継続しているシューズ事業の損益改善は優先的に対応すべき課題と認識
- これまでのブランドを中心とした絞り込みに加え、これからは4P戦略に基づく選択と集中を断行するとともに、FY27までに黒字化の目途を見極めたうえで、事業継続を判断する

事業環境の振り返り

- 大幅な円安による輸入品損益の圧迫と価格競争力の低下で赤字が継続
- ジュニアスポーツシューズ「瞬足」は、ナショナルブランドの台頭、プライベートブランドの拡大、少子化により競争が激化

将来の見立て

- 健康志向の高まり
- 少子化による子ども靴市場の縮小
- 働き方の多様化による機能性製品需要の拡大
- 購買行動の変化に伴うEC・無店舗販売の成長
- 自然災害の頻発化・激甚化への対応製品需要の拡大

重点施策

- ☑ 上履き、ブーツの国内生産終了
- ☑ 販売ブランドを瞬足、アキレス・ソルボ、BROOKS(ブルックス)に絞り込み

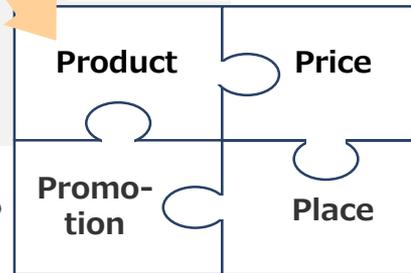
- デザイン性の追求による製品バリューアップ
- 定番ラインの高付加価値化と拡充
- 気候変動、健康志向、働き方の多様化等へのソリューション型製品の拡充

- SNS(インフルエンサー)、Web広告を用いたeコマース強化によるファン層の拡大

これまでの選択と集中

● Product

これからの選択と集中



- 製品価格の適正化
- コストダウンの実施

- 販売チャネルの最適化
- EC、海外販売の拡大

FY27までに黒字化の目途を見極めたうえで、事業継続を判断する

3-2. 全社戦略

車輻資材事業における“選択と集中”

- 中国経済の低迷や米中貿易摩擦等の影響を受け、当初計画からの変更が必要となり減損処理を行った阿基里斯(佛山) 新型材料有限公司の位置づけを再評価する
- 事業全体としては、自動車内装用資材の集約生産と機能性を軸にした差別化や、モビリティ分野全般への事業展開の強化を通じて収益性を向上させる

事業環境の振り返り

- 中国・ASEAN市場で中国系メーカーが台頭
- 日系メーカーの低迷、それに伴う物量確保の苦戦
- 現地メーカーの技術・品質の向上、新規参入増加
- 競争の激化により利益確保が難しい状況が継続

将来の見立て

- 自動車のグローバルサプライチェーンにおける関税、保護貿易政策の影響拡大
- SDV[※]の進展による業界構造の変革
- CX[※]化による新たなニーズの拡大
- リージョナルジェット、MRO[※]マーケットの拡大

重点施策



事業構造の再構築

- ✓ 事業拠点の集約 (中国)
- ✓ 地産地消型ビジネスの推進

&



収益性の改善

- ✓ 集約生産による生産性の向上
- ✓ 不採算カテゴリーの収益性改善と位置づけ再評価
- ✓ 物量を稼ぐボリュームゾーンと収益性向上を狙う機能製品の開発

&



モビリティ分野全般への事業展開の強化

- ✓ エレクトロニクス事業領域とのシナジーによるSDV向けソリューション提案
- ✓ CX化への横断的取り組み推進
- ✓ 機能性(強難燃・軽量・環境配慮等)を強みとした航空機ビジネスの拡大

SDV[※] : Software Defined Vehicle

CX[※] : Customer Experience

MRO[※] : Maintenance Repair Overhaul

3-2. 全社戦略

全社戦略②：新たな価値の創造 — 重点分野の特定

- 社会性や市場成長性、グループ・テクノロジーとの親和性の観点から、エレクトロニクス、モビリティ、メディカル&ヘルスケア、コンストラクション&インフラ、セーフティ・アクティビティを重点分野に定める

重点分野	マーケット動向	当社にとってのキーワード
 エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体需要の増加、および高性能化 ・AIやDXの進展 	半導体
 モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・EVシフトの加速 ・航空機需要の増加 ・自動運転の高度化 	自動車 ・ 航空機
 メディカル&ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ・健康志向の高まり ・医療・介護需要の高まり 	健康 ・ 医療 ・ 介護
 コンストラクション&インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ・ZEH義務化等の環境対応 ・老朽インフラの整備 	建装 ・ 断熱 ・ インフラ資材
 セーフティ・アクティビティ	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害への対応力強化 	減災 ・ 防災 ・ 復興 ・ フェーズフリー

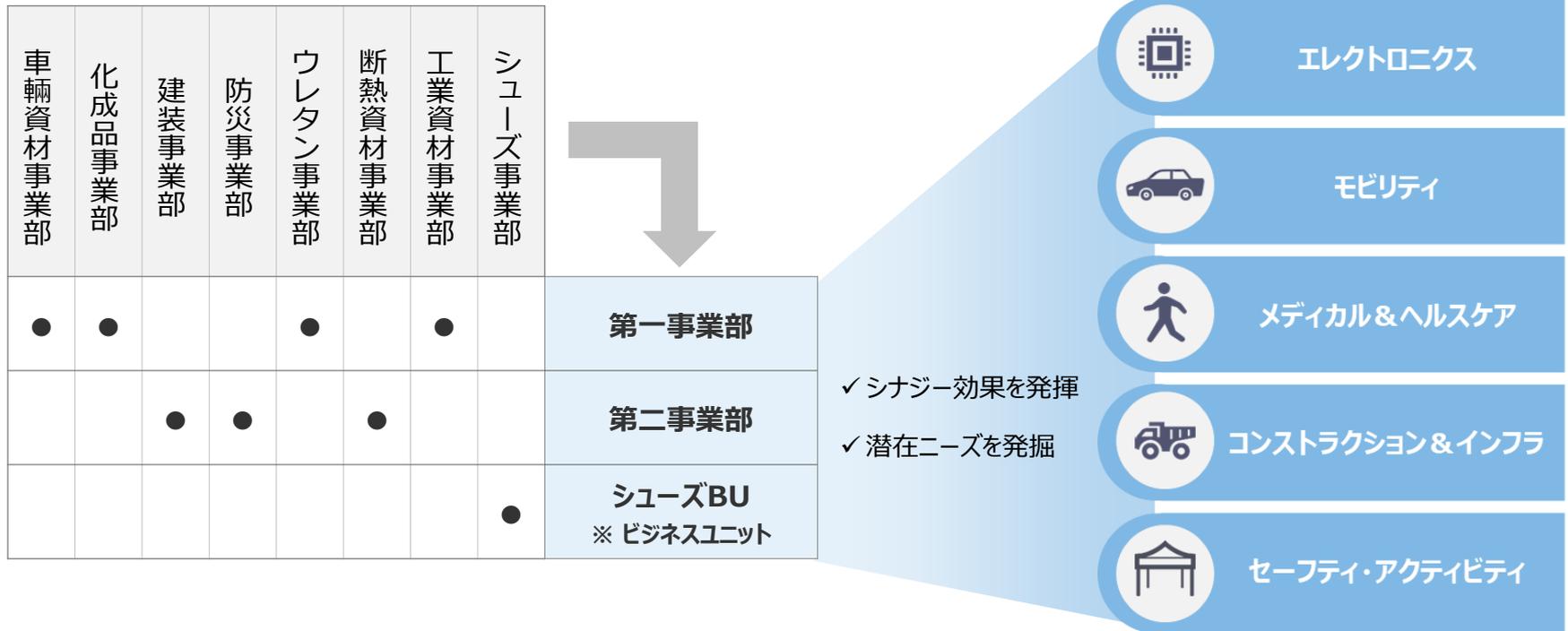
3-2. 全社戦略

全社戦略②：新たな価値の創造 — ソリューション プロバイダーを目指した組織再編

- ソリューション プロバイダーを目指し、重点分野でシナジー効果を生み出す組織に再編する
 - ソリューション力をさらに高めるために、お客様とさらにその先を見据えた潜在ニーズを発掘することを目的とする
- ➔ 将来的には、より一層マーケットを強く意識した組織へとブラッシュアップする

新事業組織

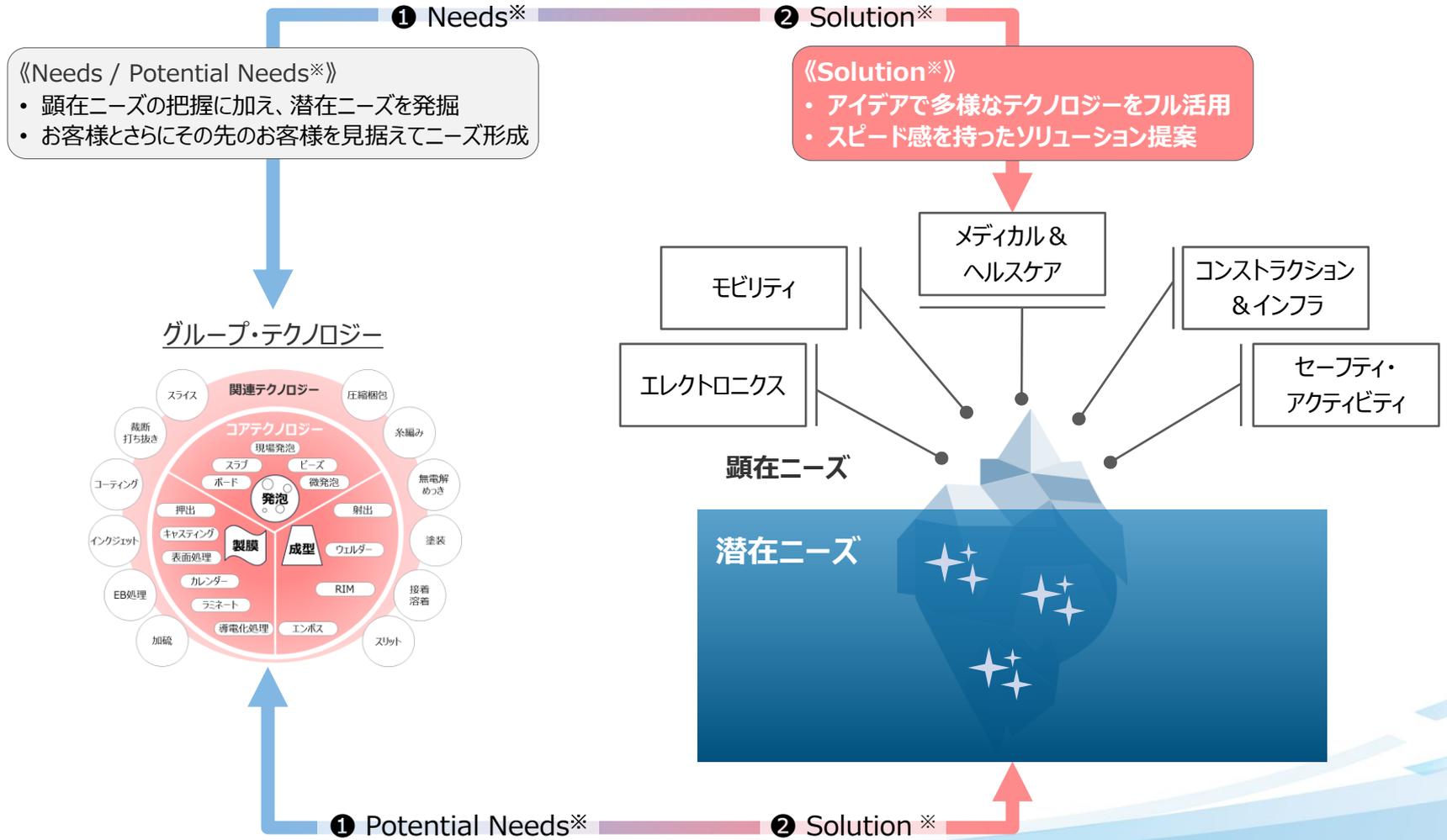
シナジー効果を生み出す事業組織に再編



3-2. 全社戦略

全社戦略②：新たな価値の創造 — ソリューション戦略

- 新組織のもと、アイデアによるグループ・テクノロジーの掛け合わせとソリューション提案を通じて、お客様にアキレスならではの新たな価値を提供する

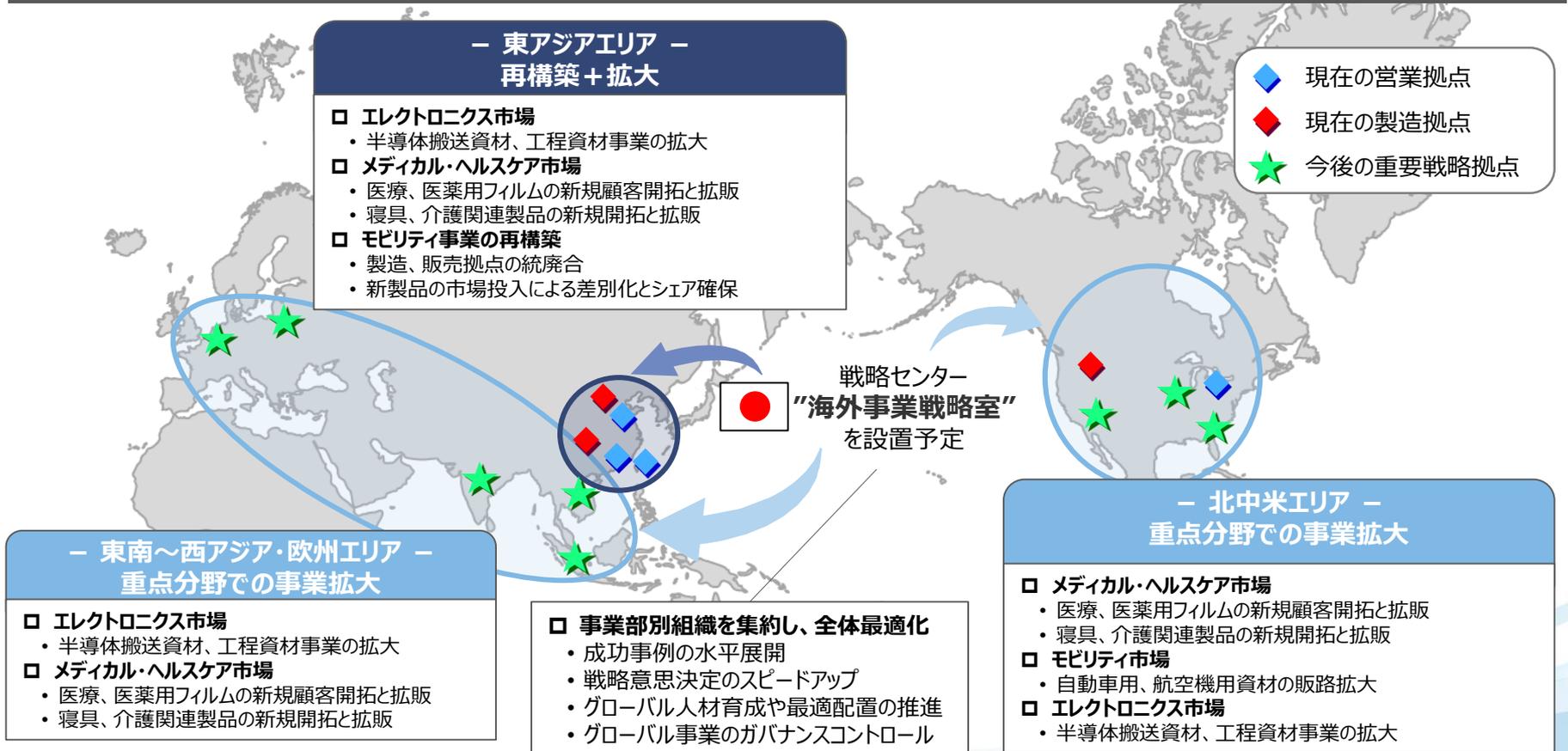


3-2. 全社戦略

全社戦略③：グローバル戦略の推進

- ソリューション戦略を水平展開し、グローバルビジネスを拡大する

グローバル拠点売上高
172億円(FY24) ▶ 220億円(FY27) ▶ 300億円(FY30)



3-3. 事業成長戦略

事業成長戦略：第一事業部

シナジー戦略

- **エレクトロニクス分野向け新製品開発**
 - ✓ “工業資材事業”の無電解めっき技術と素材を掛け合わせた新製品を用途展開
- **モビリティ分野向け新製品開発**
 - ✓ 北米、欧州、ASEANを軸とした自動車、航空機、鉄道等、モビリティ全般に向けた合成皮革、ウレタン、フィルム製品等の素材、およびそれぞれの技術の掛け合わせによる事業拡大
 - ✓ “工業資材事業”で培った導電性技術を活用し、モビリティに求められる静電気抑制に向けて事業領域を拡大
- **メディカル&ヘルスケア分野向け新製品開発**
 - ✓ 合成皮革、ウレタン、フィルム製品等の素材、およびそれぞれの技術の掛け合わせにより、北米のヘルスケア、寝装寝具分野の事業を拡大

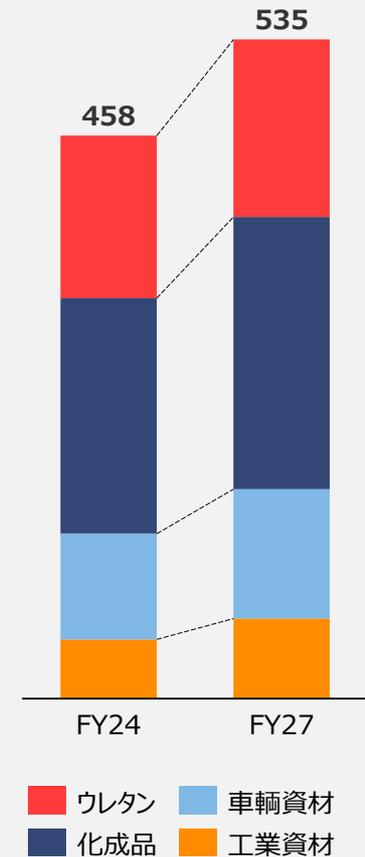
事業戦略

- **リサイクルビジネスの加速**
 - ✓ バイオプラスチックへの素材転換の促進とリサイクルビジネスの加速
- **戦略的M&A**
 - ✓ シナジー効果の追求、シェア・事業領域の拡大、需要増に向けた能力増強 等

事業成長イメージ

売上規模

単位：億円



3-3. 事業成長戦略

事業成長戦略：第二事業部

シナジー戦略

- **コンストラクション分野向け機能性建材の開発**
 - ✓ “建装事業”と“断熱資材事業”の技術を掛け合わせた建材の開発
 - ✓ リノベーション市場に向けた省力化建材の開発
- **防災分野向け新製品開発**
 - ✓ 防災・減災分野への市場深耕により、グループ・テクノロジーを掛け合わせた新製品・新工法を開発
- **インフラ分野向け新製品開発**
 - ✓ 発泡・製膜技術の掛け合わせによる新製品・工法開発

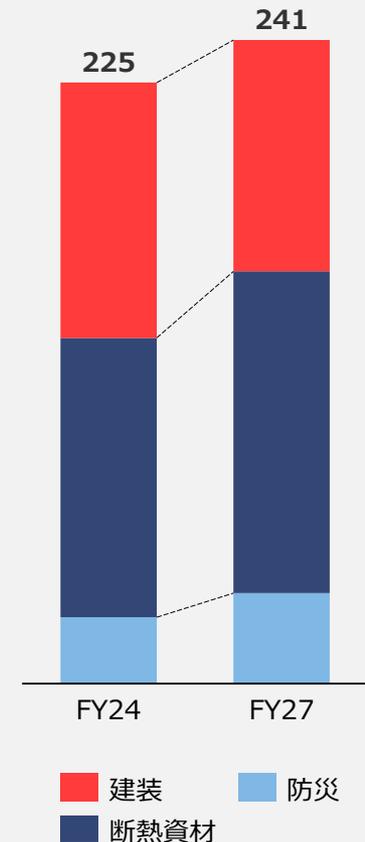
事業戦略

- **新規事業への参入**
 - ✓ “発泡技術”、“製膜技術”を軸としたカーボンニュートラルビジネスへの深耕
- **グローバル戦略の推進**
 - ✓ エリアニーズに対応した建材の開発と海外展開
- **戦略的M&A**
 - ✓ シナジー効果の追求、シェア・事業領域の拡大、需要増に向けた能力増強 等

事業成長イメージ

売上規模

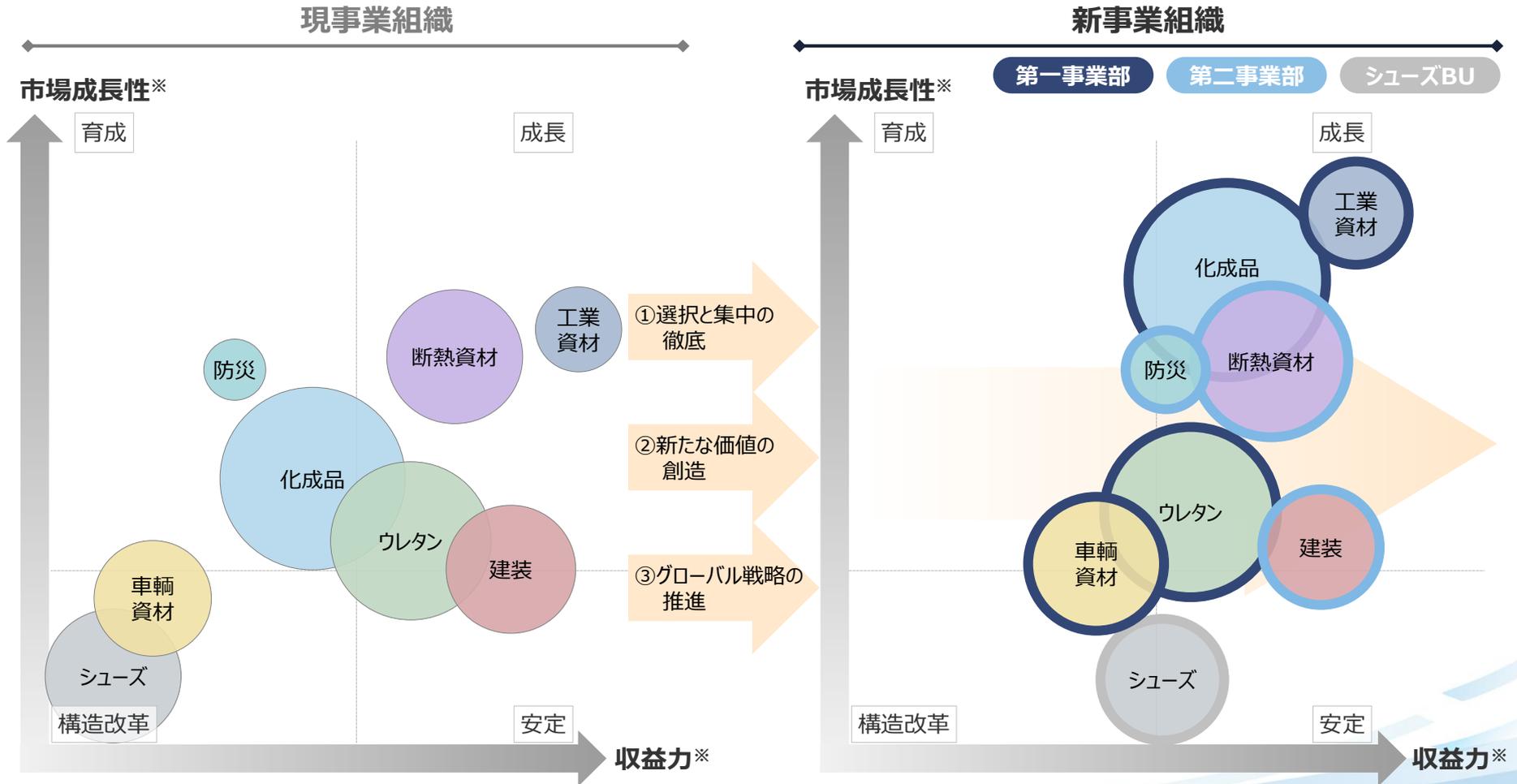
単位：億円



3-3. 事業成長戦略

新ビジネスユニットのポートフォリオ方針

- 全社戦略①選択と集中の徹底、②新たな価値の創造、③グローバル戦略の推進のもと、BU間シナジーを発揮したソリューションを展開し、アキレスグループ全体として収益力を高めていく



市場成長性※：市場調査・分析により想定した成長性

収益力※：FY24/FY27(想定)の営業利益率

円の大きさは売上規模

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

事業基盤の高度化の全体像

- 全社戦略の実現に向けて、人材力、生産性、技術力、価値創造・開発力の向上に取り組む

中期経営計画 FY25-FY27

全社戦略①

選択と集中の徹底

- … 事業の位置づけに応じた経営資源の最適配分

全社戦略②

新たな価値の創造

- … アイデアでテクノロジーを掛け合わせた価値創造

全社戦略③

グローバル戦略の推進

- … グループ・テクノロジーによるソリューションの水平展開

事業基盤の高度化

人事総務本部(人材開発部) / オフィスセンター / 生産ソリューション本部 / イノベーション技術本部 / DX推進担当役員 を設置

人材力

- 人材基盤の強化
- 全社戦略の実現に寄与する人材の育成
- 働きがいの実感に向けた環境整備

生産性

- 全部門でデジタル技術やAIの活用を通じた生産性向上
- デジタル技術を活用した業務の分析と改善
- データ活用による受注確率向上

技術力

- デジタル技術を活用した業務スキルの向上
- 最適生産体制の構築

価値創造・開発力

- 新たな価値の創造に向けた
 - 研究開発推進
 - インサイト営業力の習得・実践

サステナビリティ経営の推進

Environment

- 温室効果ガス排出量の削減
- 環境配慮型製品の拡充

Social

- 人権デュー・デリジェンスの推進
- 社会貢献型製品の拡充

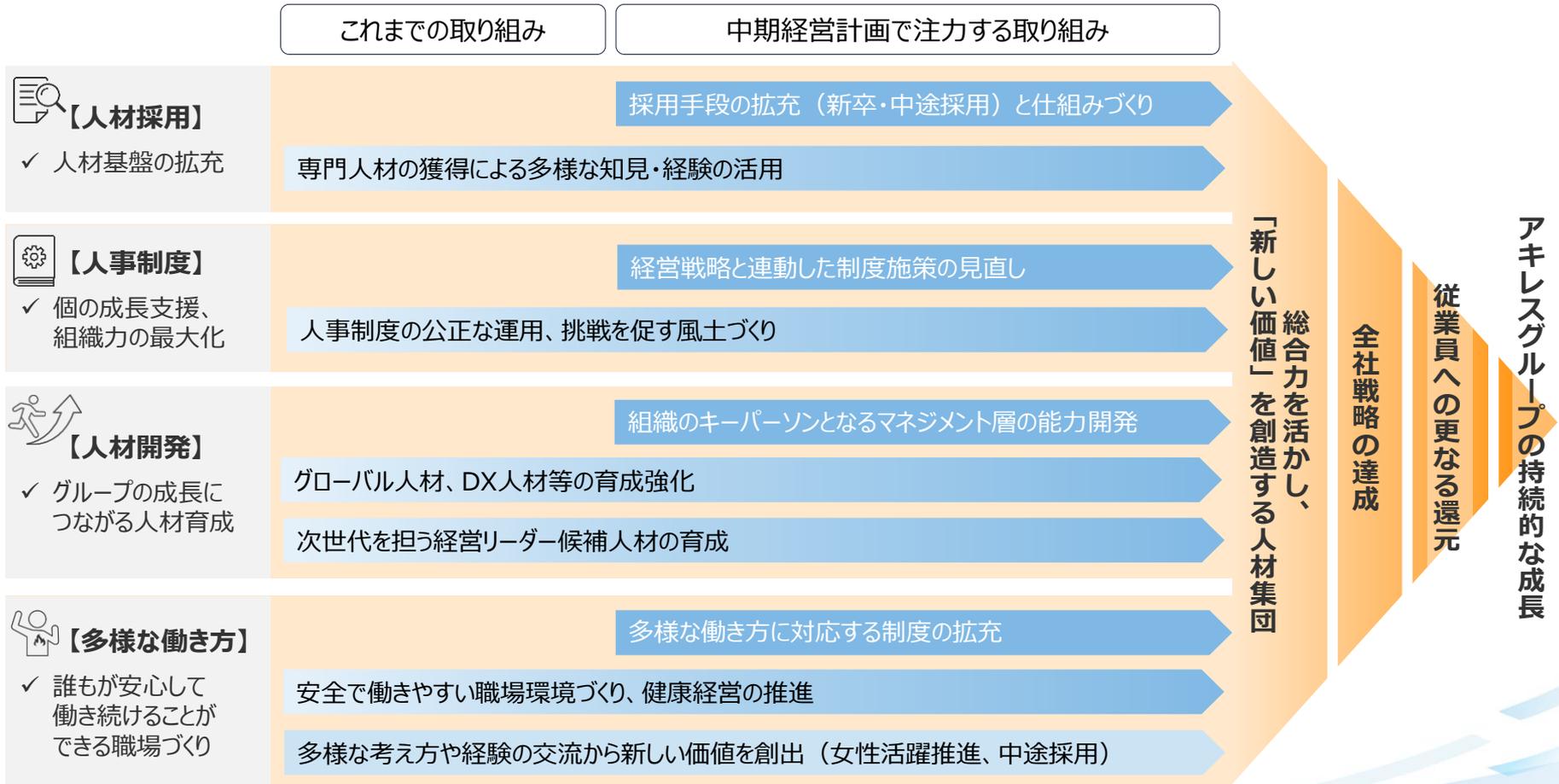
Governance

- IR・経営企画本部の設置
- ガバナンス委員会の継続実施

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

事業基盤の高度化：人材力の向上

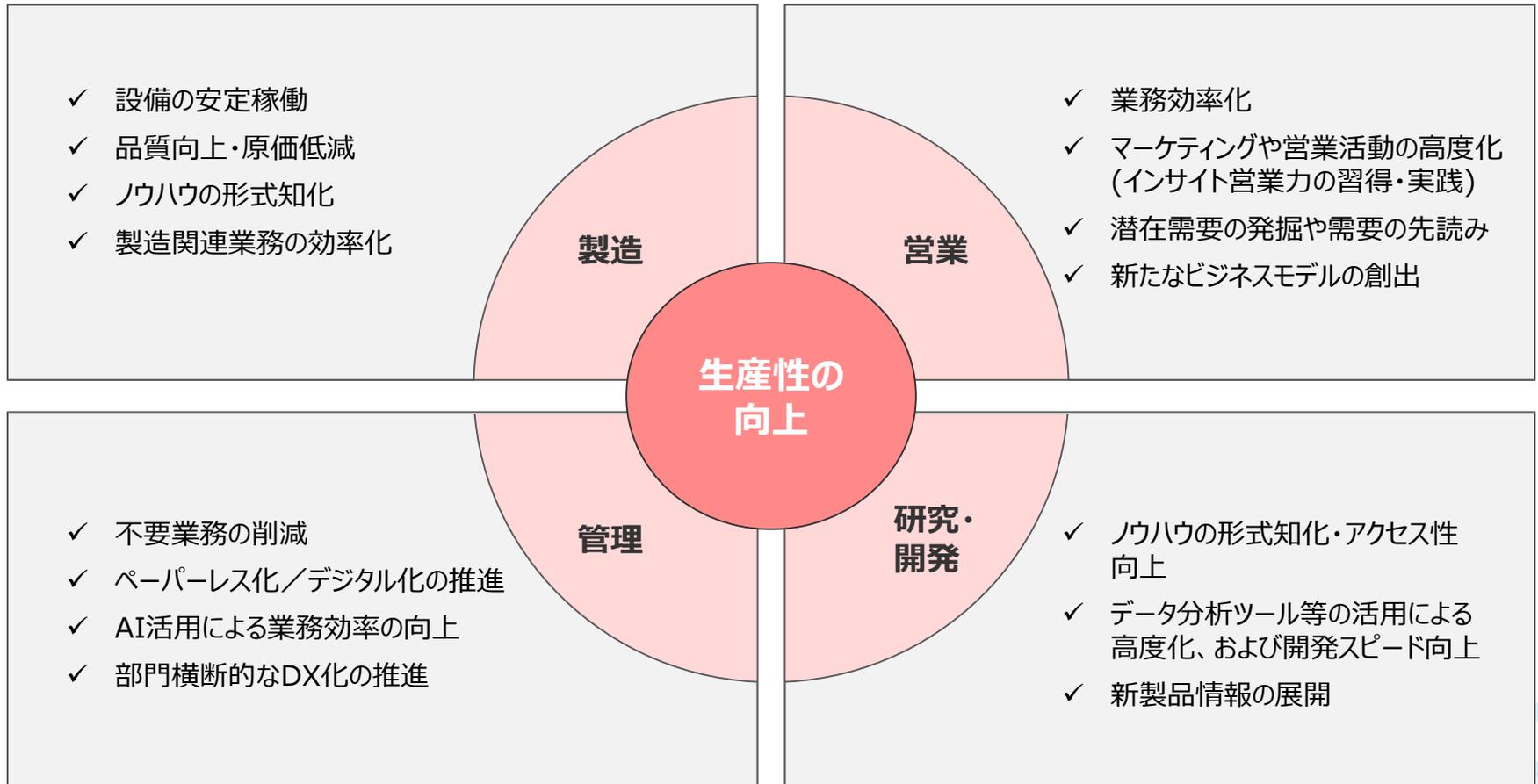
- 主体的に機会を切り拓き、周囲とコラボレートしながら課題を解決し、ビジョンを実現する人づくりを推進する
- 人材力の向上によって全社戦略の達成を実現し、従業員への更なる還元、更にグループの持続的な成長につなげる



3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

事業基盤の高度化：生産性の向上

- デジタル技術を活用するなど、全社的な生産性・業務価値向上に取り組む



3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

事業基盤の高度化：生産性・技術力の向上 — 生産体制の再構築

- 工場の競争力強化を目的に、全社最適視点での生産管理を実現する「生産ソリューション本部」を設立
- 生産革新を推進するために、製造部門を横断する「イノベーション技術本部」を設立
- 製造部門における人的資本経営推進のため、その中核を担う「オフィスセンター」を設立
- これらにより事業基盤を高度化し、生産性・技術力の向上とともに競争力を高め、持続的な事業成長を目指す



工場の競争力強化に向けた 生産ソリューション本部の設立

- ✓ 生産プロセスの最適化
- ✓ 自動化およびデジタル化
- ✓ コスト削減、原価低減
- ✓ 工場間の垣根を超えたフレキシブル生産体制による柔軟性の向上



生産革新に向けた イノベーション技術本部の設立

- ✓ 生産DXや技術開発、海外生産支援等の全社横断的な推進
- ✓ 上記を通じた、競争力・生産性・柔軟性・持続可能性の向上



製造部門における人的資本経営推進 に向けたオフィスセンターの設立

- ✓ 製造部門の人材基盤の拡充
- ✓ 一人ひとりが働きがいを実感できる環境の整備
- ✓ 規律と安全における管理体制の高度化の推進

足利第一生産ソリューション本部

足利第二生産ソリューション本部

滋賀生産ソリューション本部

全社最適視点で
生産管理

足利第一工場

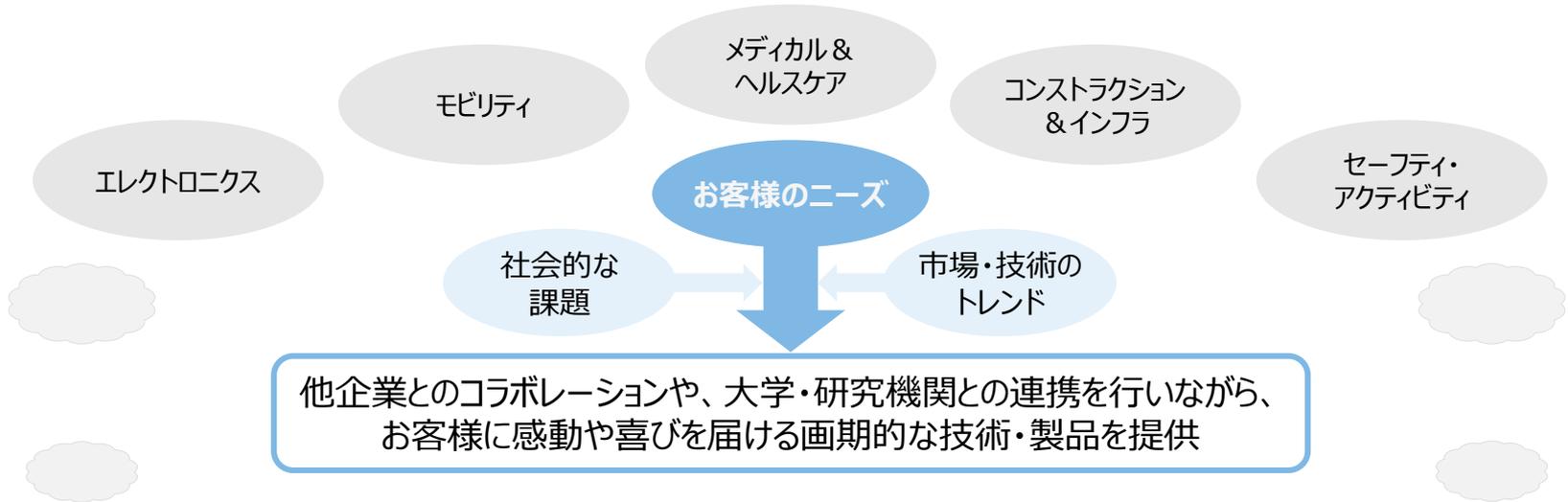
足利第二工場 & 美唄工場

滋賀第一工場 & 滋賀第二工場 & 九州工場

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

事業基盤の高度化：価値創造・開発力の向上 — 研究開発

- 単一事業部だけでは解決が困難な課題に取り組み、新製品・新技術の開発を通じて新たな価値を創造し、社会と共生しながら持続可能な発展を目指す



… 中期経営計画期間では、特に以下の技術トレンドに関連する研究開発に注力



1. 循環型社会

リサイクル技術、リサイクル材の活用(履歴管理)、マスバランス認証



2. 気候変動対策

エネルギーと、温室効果ガス排出量削減



3. デジタル化

AIを活用した最適化や、デジタルソリューション

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の推進の全体像

- 持続可能な社会への貢献、中長期的な企業価値向上に向けて、サステナビリティ経営を推進する

中期経営計画 FY25-FY27

全社戦略①

選択と集中の徹底

- … 事業の位置づけに応じた経営資源の最適配分

全社戦略②

新たな価値の創造

- … アイデアでテクノロジーを掛け合わせた価値創造

全社戦略③

グローバル戦略の推進

- … グループ・テクノロジーによるソリューションの水平展開

事業基盤の高度化

人事総務本部(人材開発部) / オフィスセンター / 生産ソリューション本部 / イノベーション技術本部 / DX推進担当役員 を設置

人材力

- 人材基盤の強化
- 全社戦略の実現に寄与する人材の育成
- 働きがいの実感に向けた環境整備

生産性

- 全部門でデジタル技術やAIの活用を通じた生産性向上
- デジタル技術を活用した業務の分析と改善
- データ活用による受注確率向上

技術力

- デジタル技術を活用した業務スキルの向上
- 最適生産体制の構築

価値創造・開発力

- 新たな価値の創造に向けた
 - 研究開発推進
 - インサイト営業力の習得・実践

サステナビリティ経営の推進

Environment

- 温室効果ガス排出量の削減
- 環境配慮型製品の拡充

Social

- 人権デュー・デリジェンスの推進
- 社会課題解決型製品の拡充

Governance

- IR・経営企画本部の設置
- ガバナンス委員会の継続実施

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の考え方

- 「社会の一員としてステークホルダーとの対話を通じて、社会課題の解決に役立つ活動の拡大に努め、社会の持続的発展に貢献」という基本方針に基づき、サステナビリティ経営を引き続き推進
- サステナビリティ経営を通じた企業成長とリスク低減を通じて、中長期的な企業価値向上を実現する

		E	S	G
事業基盤の強化と成長推進			●	●
<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業基盤を強化し、持続可能な成長戦略を推進します 				
ガバナンス・リスクマネジメント				●
<ul style="list-style-type: none"> ・ 公正で透明性の高いガバナンス体制を構築するとともに、リスク管理体制を整備して、レジリエンスを高めます 				
製品・サービスを通じた真の満足と感動の提供			●	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品における安全性確保や品質向上に取り組み、環境保全などの社会の要請に応え感動を与えるモノづくりを追求します 				
環境への取り組み			●	
<ul style="list-style-type: none"> ・ CO2を含む温室効果ガスの排出量の削減に尽力し、水、廃棄物などの環境負荷低減を推進します ・ 森林や生物多様性などの環境保全に取り組みます 				
安全で働きやすい健康的な職場環境			●	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全で健康に働くことのできる生産性の高い職場づくりに取り組みます 				
人権尊重と多様な人材の活用			●	●
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人権に配慮し多様な人材を活用しグローバル人材を育成します 				
お取引先様との協働			●	
<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライチェーン全体で、環境保全、人権尊重に取り組みます 				
地域社会との関わりと社会貢献活動			●	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会とのコミュニケーションや社会貢献活動を重んじ、地域社会の発展に貢献します 				

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

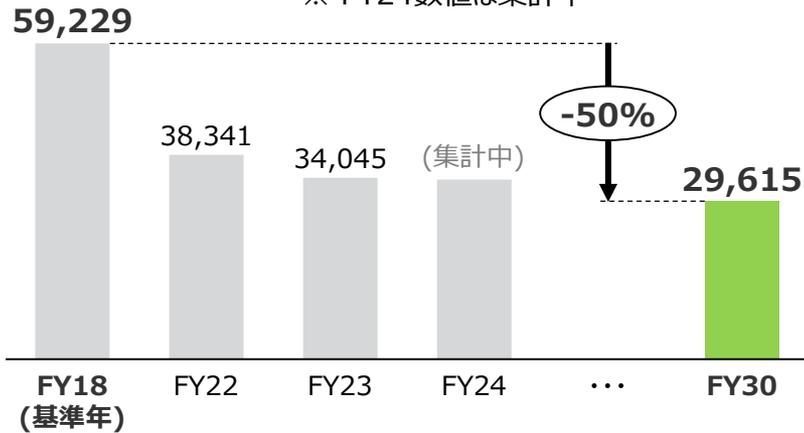
サステナビリティ強化：Environment

- 日本政府方針の「カーボンニュートラル2050」を踏まえた温室効果ガス削減や、国内外の化学物質規制への対応を引き続き推進
- 持続可能な豊かな社会の実現に貢献するため、環境配慮型製品・サービスを拡充する

環境規制対応

気候変動への対応

連結グループでのScope1.2排出量(t-CO2)
 ※ J-クレジットによる削減分は対象外
 ※ FY24数値は集計中



化学物質規制への対応

- POPs条約やRoHS指令、REACH規則、RPTR制度といった、国内外の化学物質規制や情報開示制度への対応を遵守
- 最新動向の調査や対応方法の指導を行う専任部署を設け、上記をはじめとした既存規制の改定や、新規規制の制定に迅速に対応

環境配慮型製品・サービスの拡充

高性能断熱材：ジーワンボード（Z1ボード）



- 業界最高水準の熱伝導率で、ZEH、HEAT20の断熱グレードG2・G3等で求められる高い断熱性能を実現
- 経年変化を抑え、長期に優れた断熱性能を維持
- アルミ箔面材を採用し、優れた遮熱性能も保有

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

サステナビリティ強化：Social

- 人権尊重に関して、社内向けの人権研修や、リスク発現時の対応策の検討を実施
- 持続可能な社会の実現を目指して、個別の社会課題の解決を目的とした製品を拡充する

人権尊重に向けた取り組み

- ☑ 人権方針の策定 … 当社HPで開示済み

人権デュー・ディリジェンスの実施

- ☑ ① 影響特定と評価
… 発現性・重大性・回復困難性の観点から、当社グループでの人権侵害リスクを評価
- ② 是正への取り組み
… 発覚した事項への適切な対応策の協議・実施
今後：リスク発現時の対応方法の想定
- ③ 予防・軽減
… 主要サプライヤーに向けて調達方針説明会を開催
今後：社内向け人権研修の実施
- ☑ ④ モニタリング … “CSR調達アンケート”を年1回実施
- ☑ ⑤ 情報開示 … 当社HP等で定期的に報告

救済メカニズムの構築

- … 国内グループ従業員向けのホットラインを整備済み
今後：利用対象者／対応言語の拡大

社会課題解決型製品の拡充

【機能性レディースシューズ：ALL DAY Walk】



- 度重なる災害により高まった“非常時にも快適に歩けるおしゃれなパンプス”という女性からのニーズに応え開発
- インソールが衝撃を吸収することで、長時間歩いても足裏や体の各所に負担がかかりにくい

【防災用エアートント】



- 災害の激甚化・頻発化を受けて、現場で求められる寒暑対策や耐久性、拡張性、設営スピードに優れたエアートントを開発

【エアーフロア】



- 避難所での生活や帰宅困難時の仮眠を少しでも快適にするため、保温性とクッション性を確保したエアー式の畳を開発

3-4. 事業基盤・サステナビリティ経営

サステナビリティ強化：Governance

- コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、中長期的な企業価値向上に向けた経営基盤を構築する

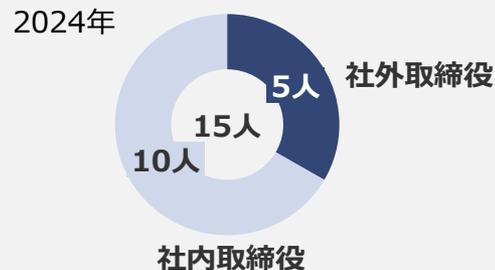
効率的な経営体制の構築 (2000年～)

- 意思決定・監督と執行の分離による取締役会の活性化のため、**執行役員制度**を導入
- 意思決定の迅速化と業務運営の効率化を図るため、**経営会議**を設置
- **社外取締役**を招聘
- 取締役会の実効性の確保および機能向上のため、**取締役会実効性評価**を開示
- **業績連動報酬**を導入



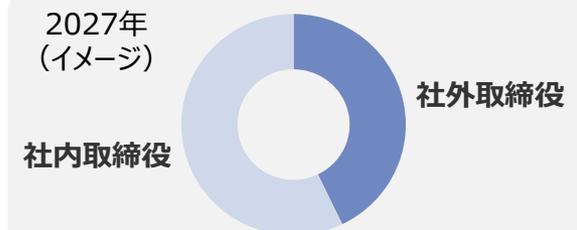
経営の監督機能の強化 (2020年～)

- **社外取締役**を増員
- 指名・報酬などに関わる取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、**ガバナンス委員会**を設置
- 取締役会の監査・監督機能の強化を図るとともに、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図るため、**監査等委員会設置会社**に移行
- 資本収益性を意識した経営へのインセンティブを高めるため、業績連動報酬指標に**自己資本利益率**を追加
- 取締役会の知識・経験・能力・多様性をバランス良く備え企業価値向上に繋げるため、**スキルマトリクス**を開示



資本市場との対話の深化 (今次中計期間～)

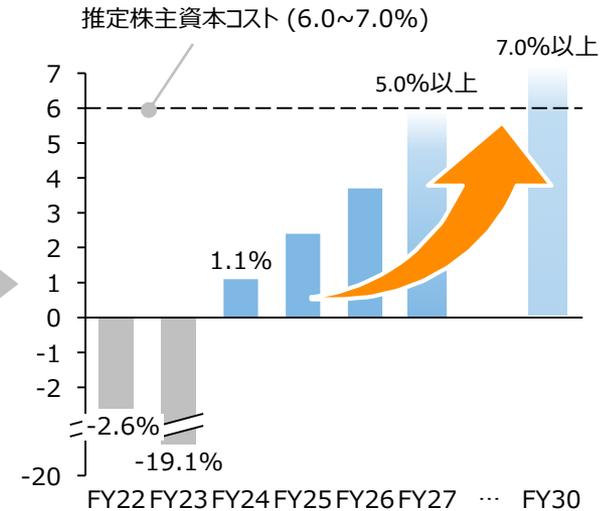
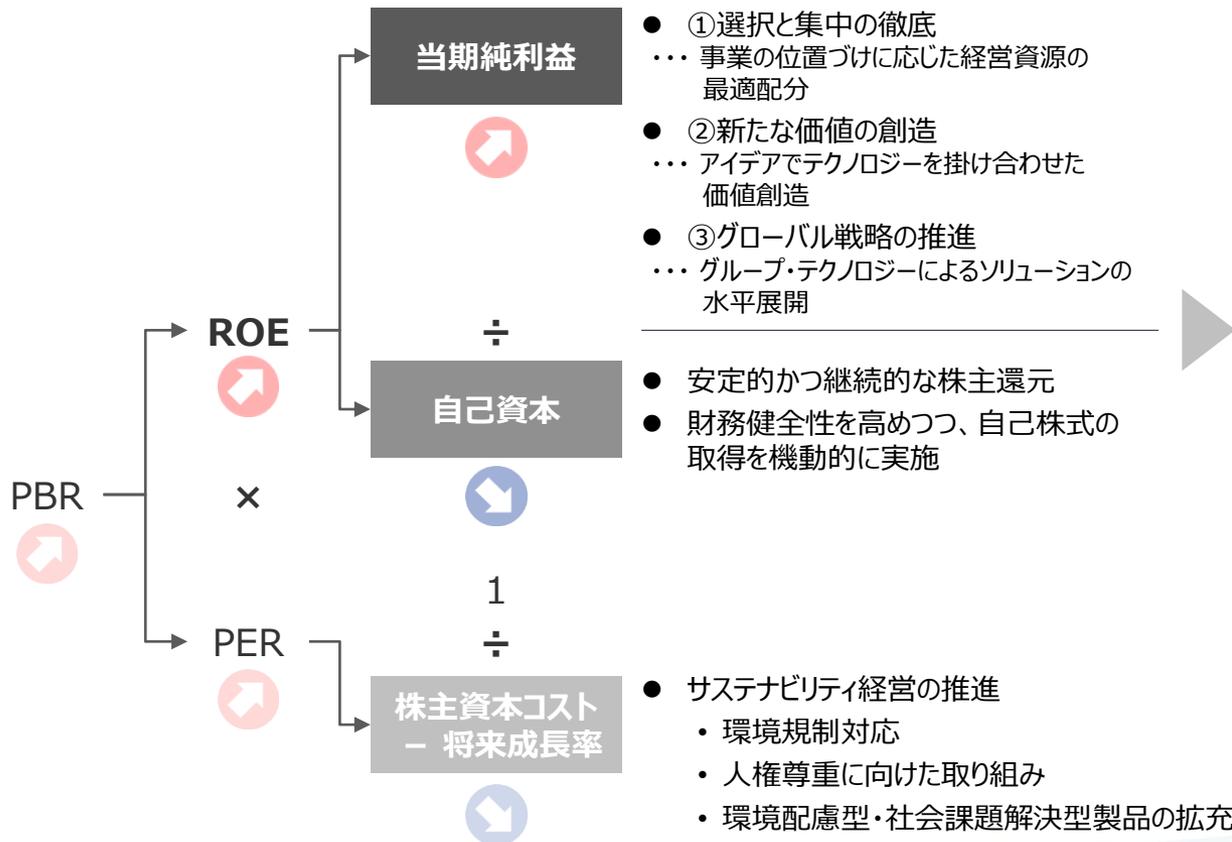
- **IR委員会**の設置
- **IR・経営企画本部**の設置
- **決算説明資料**や**ホームページ**の情報刷新
- **英文開示**の拡充
- **ガバナンス委員会**の継続実施
- **社外取締役**のさらなる充実



3-5. 財務・資本戦略

株主資本コストを意識した資本効率目標

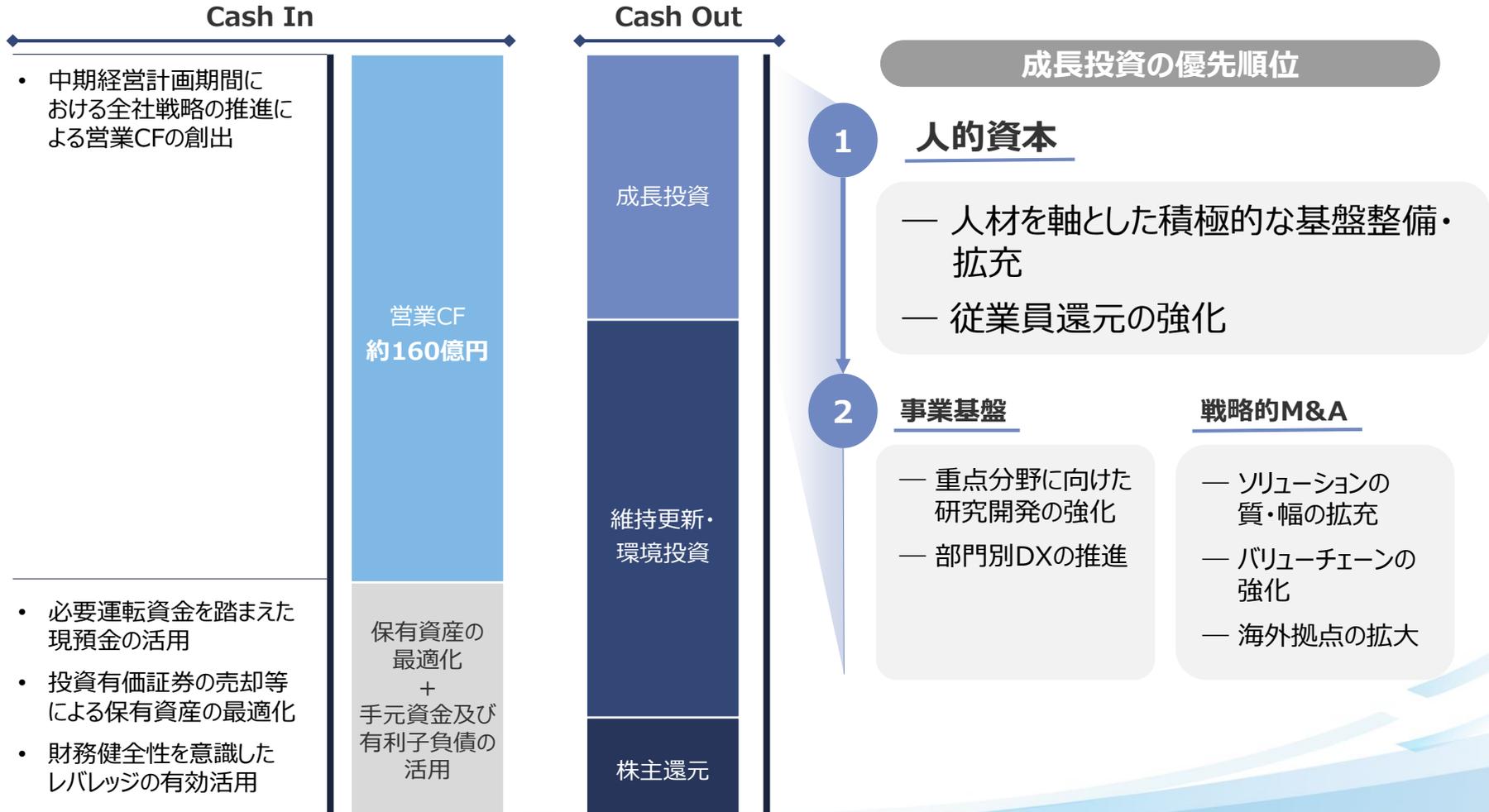
- 中長期的な企業価値向上に向け、株主資本コストを上回る資本効率の達成を目指す（FY30:ROE7.0%以上）
- 上記に向けたステップとして、現状は収益力改善が喫緊の課題である点を踏まえ、利益率の向上を最優先とする。資本効率に関しては、段階的な向上を目指し、まずはFY27までにROE5.0%以上に回復させることを目標とする
- ROE目標の達成に向けては、3つの全社戦略を通じた当期純利益の向上に加え、最適なB/S構成を考慮したうえで必要な株主資本水準を実現することを目指す



3-5. 財務・資本戦略

キャピタルアロケーション

- 安定した財務基盤を念頭に、キャッシュをさらなる成長投資や株主還元等に最適に配分
- 中長期的な企業成長に向けては人材の成長・活力向上が不可欠のため、人的資本への投資を優先的に実施する



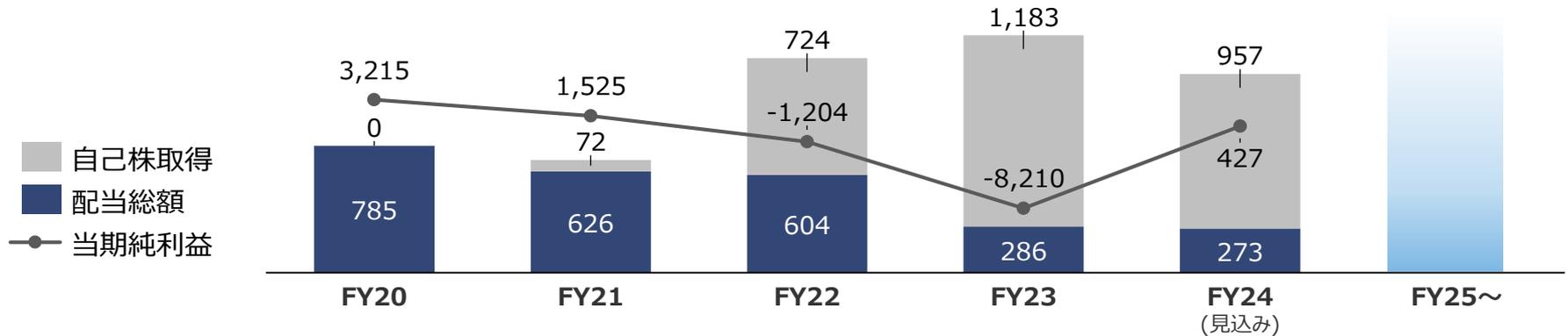
3-5. 財務・資本戦略

株主還元方針

- 継続的、安定的な配当を基本としつつ、自己株式の取得も機動的に実施し、総合的な株主還元の充実を図る

基本方針	配当	<ul style="list-style-type: none"> 直近の経営状況を踏まえ、当面は特に下記を意識した配当を行う <ul style="list-style-type: none"> ✓ 配当性向30%以上 ✓ 1株当たり配当金50円
	自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> 連結業績や成長投資、株価の状況等を総合的に勘案しながら柔軟に実施する

単位：百万円



1株当たり配当金 (円)	50	40	40	20	20
配当性向 (%)	24.4	41.2	—	—	65.2
総還元性向 (%)	24.4	45.9	—	—	293.5

ディスクレーム

<注意事項>

本資料に記載された中期経営計画には、現在の事業環境の見通しや将来の目標など、将来予測に基づく記述が含まれています。

これらの記述は、現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断した仮定に基づいておりますが、実際の結果は、経済状況や競争環境、規制変更、その他のリスクや不確定要素により大きく異なる可能性があります。

したがって、本資料の内容をもって当社の将来の業績を保証するものではありません。投資判断を行う際には、これらのリスクや不確定要素を十分にご考慮ください。

<お問い合わせ>

<https://www.achilles.jp/contact/iri/>

