



2019年4月26日

各位

会社名 愛知電機株式会社
代表者 代表取締役社長 佐藤 徹
(コード番号 6623 名証第1部)
問合せ先 取締役管理本部長 小林 和郎
TEL 0568-31-1111

中期経営計画 2023 ～確かな技術で未来をひらく～ 変革と挑戦

愛知電機グループは、2019年度から2023年度の5か年を対象とした「中期経営計画 2023 ～確かな技術で未来をひらく～ 変革と挑戦」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

添付資料：中期経営計画 2023 ～確かな技術で未来をひらく～ 変革と挑戦

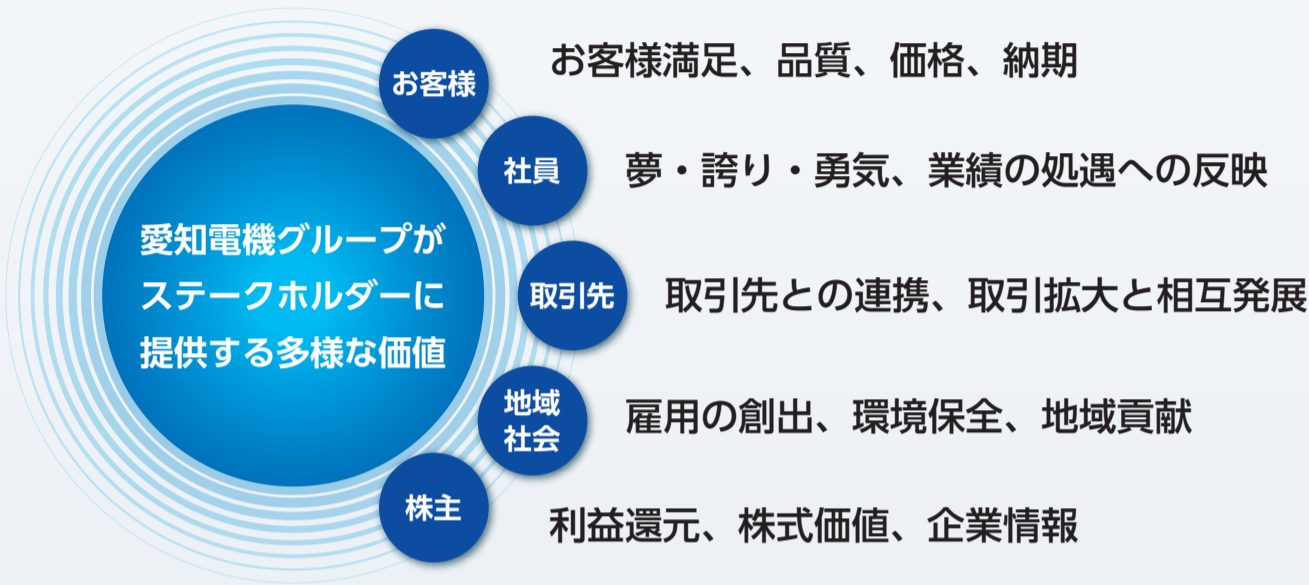
以上

中期経営計画 2023

～確かな技術で未来をひらく～ 変革と挑戦

中期経営理念

よい物を創る、
よい人を創る、
よい関係を創る、
価値ある会社



ありたい姿

確かな技術で未来に向けた製品・サービスを創り出し、成長し続ける電機メーカー

基本方針

新製品・新事業への挑戦

- 保有技術の進化・融合による新製品の創出
- 高度自動化製品の開発と領域拡大
- 研究開発体制の再構築による新製品・新事業の創出
- グループ会社・外部組織との連携による新事業・新市場への挑戦

既存事業の競争力強化

- 工場変革による生産性向上、低コスト・短納期の実現
- 設計・製造・検査体制の変革による品質向上

海外事業の拡大展開

- アジア・アフリカなど海外への積極的な事業展開
- 海外生産と海外調達への推進

経営基盤の強化

- 個人技術から組織技術への変革
- 品質抜本改革活動の推進
- 人材の確保・育成および能力を最大限発揮できる環境の整備
- コンプライアンスとグループ経営管理の強化

行動指針

お客様満足

チャレンジ

業務改革

コンプライアンス

経営目標

愛知電機グループ

▶2023年度目標

連結売上高	連結経常利益	ROA*
1,000億円	60億円	6.0%以上

※ROA (総資産利益率) = 経常利益 ÷ 総資産

▶利益配分

安定配当を基本方針とし、配当性向25～40%を目安とする。

愛知電機

中期経営計画2023

～確かな技術で未来をひらく～
変革と挑戦

2019年4月

 愛知電機株式会社

Copyright©2019 AICHI ELECTRIC CO.,LTD. All rights reserved. 1

目次

1. 中期経営計画2018の振り返り
2. 愛知電機グループを取り巻く事業環境
3. 中期経営理念
4. ありたい姿
5. 基本方針
6. 数値目標
7. 経営戦略
8. 具体的取り組み施策

1. 中期経営計画2018の振り返り

売上高	単独では大きく下回ったものの、連結では目標を達成。
経常利益 ROA※	自動電圧調整器、制御機器などが貢献し、連結・単独ともに経常利益目標を達成。ROAは目標を連結で0.1%、単独で0.5%下回った。
連結 配当性向	平均25%を目指し、2016年18.2%、2017年24.1%、2018年27.5%と配当性向を高め、自社株式の取得を含めた総還元性向で平均25.5%となった。

(単位：億円)

年度	連 結				単 独			
	2016 実績	2017 実績	2018		2016 実績	2017 実績	2018	
			目標	実績			目標	実績
売上高	748	782	800	800	392	374	400	349
経常利益	72	50	45	48	57	39	30	30
ROA※	8.4%	5.8%	5.5%	5.4%	10.8%	7.3%	6.0%	5.5%

※ ROA (総資産利益率) = 経常利益 ÷ 総資産

2. 愛知電機グループを取り巻く事業環境

(1) 電力機器事業 (当社およびグループ会社)

電力会社市場

- ▶ 発送電分離を背景に設備投資の抑制・設備の延命化が進み、製品・工事全般の需要減少が見込まれる。また、変電・配電機器の仕様統一により、競合他社との競争激化が進む。
- ▶ 微量PCB混入機器の取替終了により、関連製品・役務の需要が激減する。
- ▶ 再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、今後も自動電圧調整機器の需要増加が期待される。

一般産業市場

- ▶ 高度経済成長期に設置された受変電設備は、リプレース時期を迎えて来る事から、需要増加が期待される。
- ▶ 市場での競争激化により、受変電機器の販売価格低下が見込まれる。

海外市場

- ▶ 東南アジア・アフリカでは経済発展に伴い電力需要が伸長しており、発電所・変電所の新設・増設による電力プラント、配電機器の需要増加が見込まれる。

(2) 回転機事業（当社）

- ▶高齢化社会を背景に、小型・安価・安全な介護機器の需要増加が見込まれるが、一方で顧客が内製化を拡大している。
- ▶世界的な省エネの動きを背景に、誘導モータからより高効率なブラシレスDCモータへの置換えが進んでいる。

(3) 回転機事業（グループ会社）

- ▶住宅・工場エアコン市場は中国・東南アジアを中心に拡大が期待されるが、一方で中国ローカルメーカーとの価格競争激化が見込まれる。
- ▶電動車(EVなど)の市場拡大に伴い、車載用モータの世界的な需要増加が期待される。
- ▶ICTなどの普及拡大を背景に、パッケージコア基板は今後も需要増加が見込まれるが、一方で一般基板は海外シフトが進み、価格面が厳しくなる。

3. 中期経営理念

よい物を創る、よい人を創る、よい関係を創る、 価値ある会社

この理念のもと、100年企業を目指し、お客様・社員・取引先・株主・地域社会などステークホルダーに多様な価値を提供していく。

よい物を創る

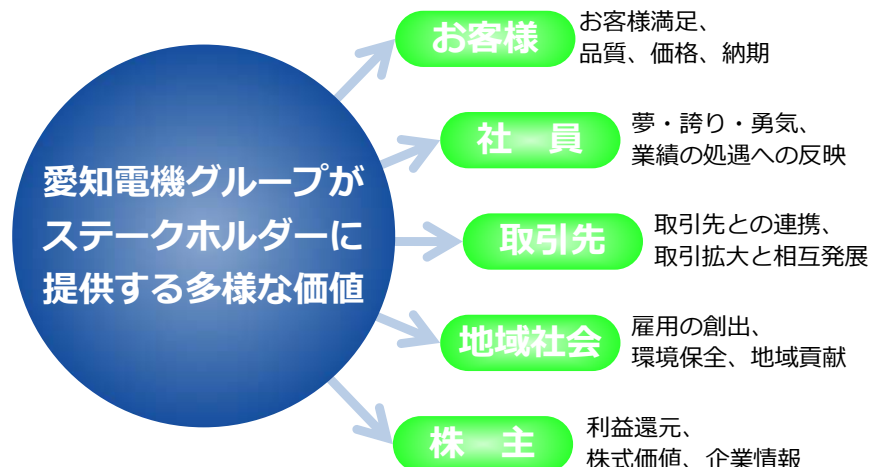
製造メーカーとして常に技術を磨き、良い製品・良いサービスを提供する。

よい人を創る

社員の潜在力を最大限に引き出し、良い社員を育てる。

よい関係を創る

ステークホルダーに多様な価値を提供し、良い関係を築く。



4. ありたい姿

確かな技術で未来に向けた製品・サービスを創り出し、成長し続ける電機メーカー

- 会社全体の総合的な技術力を確立し、既存製品の高度化・高機能化を図るとともに、変化する社会・暮らしに役立つ新製品・新サービスを提供していく。
- お客様の期待・信頼に、確かな技術で応え、共に成長し続ける電機メーカーを目指す。

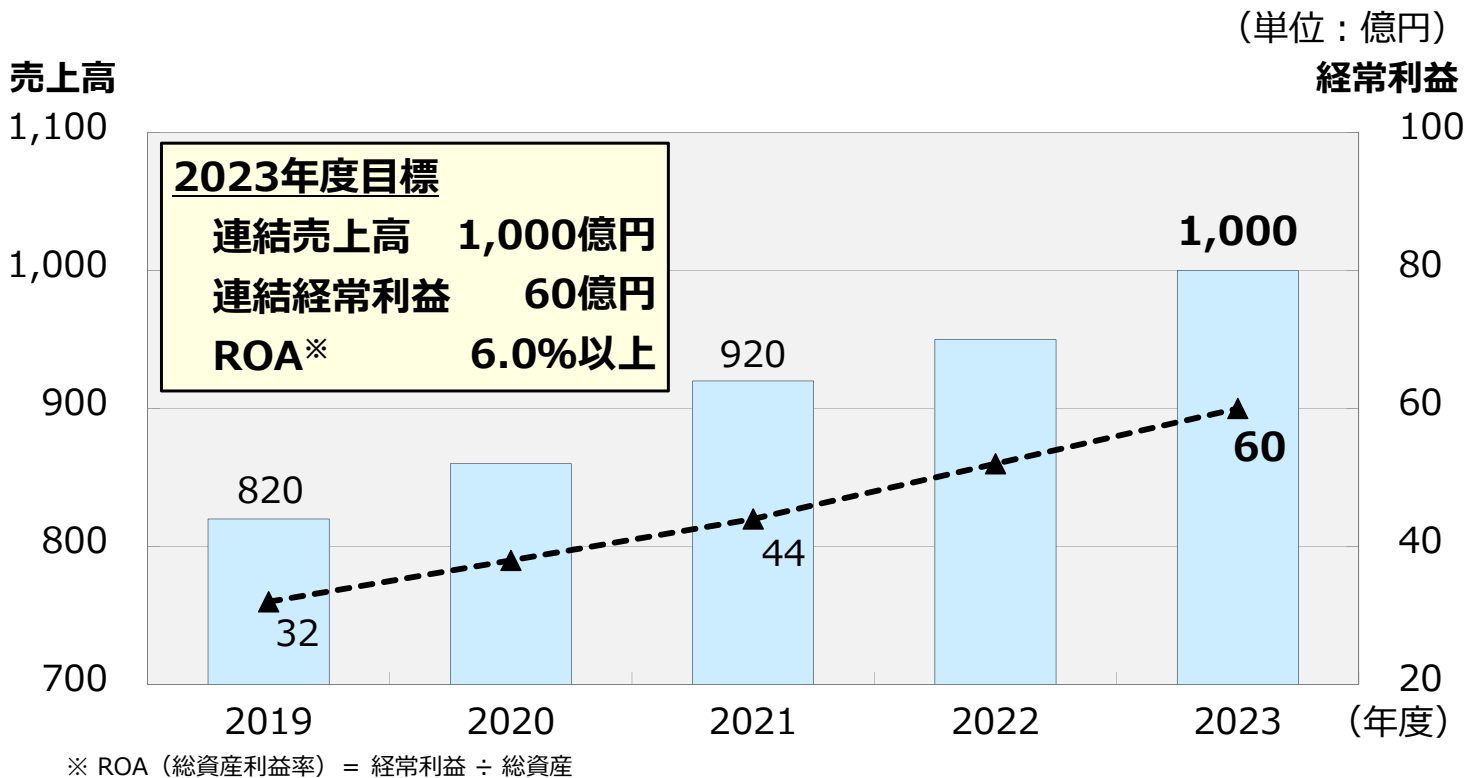
5. 基本方針

持続的な成長実現のため、愛知電機グループ一丸となって現状を変革し、未来に向けた活動に挑戦する。

新製品・新事業への挑戦	<ul style="list-style-type: none">・ 保有技術の進化・融合による新製品の創出・ 高度自動化製品の開発と領域拡大・ 研究開発体制の再構築による新製品・新事業の創出・ グループ会社・外部組織との連携による新事業・新市場への挑戦
既存事業の競争力強化	<ul style="list-style-type: none">・ 工場変革による生産性向上、低コスト・短納期の実現・ 設計・製造・検査体制の変革による品質向上
海外事業の拡大展開	<ul style="list-style-type: none">・ アジア・アフリカなど海外への積極的な事業展開・ 海外生産と海外調達の推進
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none">・ 個人技術から組織技術への変革・ 品質抜本改革活動の推進・ 人材の確保・育成および能力を最大限発揮できる環境の整備・ コンプライアンスとグループ経営管理の強化

6. 数値目標

6.1 財務目標



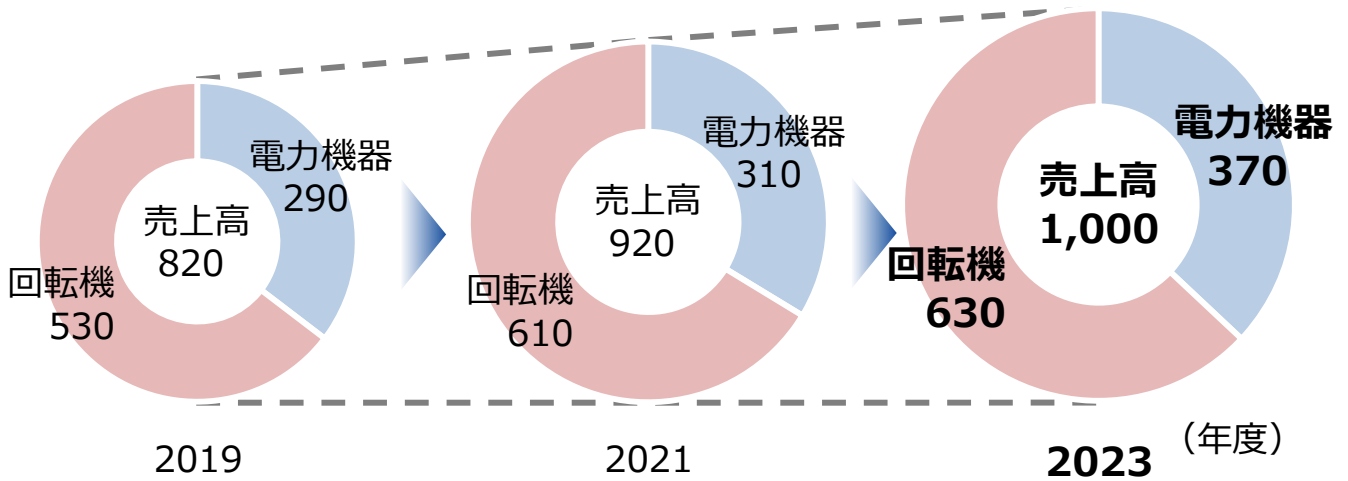
6.2 利益配分

安定配当を基本方針とし、連結配当性向25～40%を目安とする。

安定配当の継続を基本方針として、一定の配当水準を維持するとともに、持続的成長に向けた設備投資・研究開発および財務状況等を勘案のうえ、業績に応じた配当を実施する。

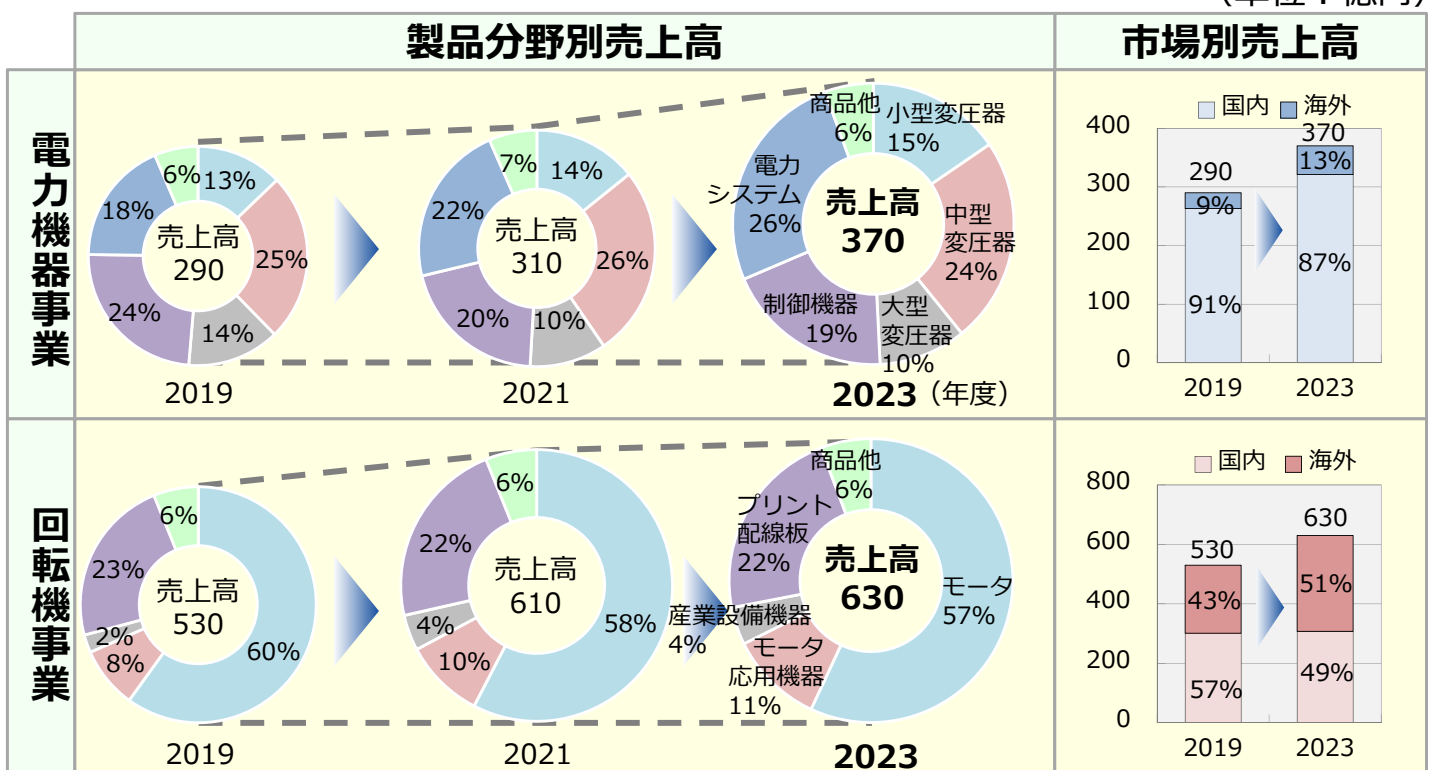
6.3 セグメント別目標

(単位：億円)



6.4 製品分野別・市場別売上高目標

(単位：億円)



7. 経営戦略

7.1 事業別戦略 電力機器事業

電力会社市場では、市場の変化を好機と捉え、既存製品の進化・融合、高度自動化制御製品などの製品開発および顧客提案で販売拡大を図る。一般産業市場では、既存製品の改良による販売領域の拡大、電力需要の増加が見込まれるアジア・アフリカ地域などの海外への販売展開を図る。また、工場変革、品質抜本改革により、QCDの水準を高め、競争力を強化し、収益力の維持・向上を図る。

小型変圧器	既存製品の競争力強化、販売機種数の拡大、修理事業の拡大
中型変圧器	自動電圧調整技術の進化と融合による新製品の創出、既存製品の競争力強化
大型変圧器	変圧器技術の進化と融合による新製品の創出、既存製品の競争力強化、海外事業の拡大展開
制御機器	電力デジタル革命に向けた高度自動化製品の開発、既存製品の競争力強化
電力システム	再エネ発電システムへの挑戦、高度パワエレ機器の開発と新市場開拓、国内外受変電プラントの積極展開と確実な受注・完工による売上拡大

7.1 事業別戦略 回転機事業

製品の高効率化・高性能化・多様化や保有技術の進化・融合による新製品の開発と、積極的な営業活動により、既存顧客への販売維持・拡大と新規顧客の開拓を図る。また、VE・CD、生産性向上、グループ会社との連携強化により、価格競争力を強化し、販売拡大を図る。

モーター	高効率・高性能DCモーターの開発とACモーターの再チャレンジ
モーター応用機器	コスト競争力強化による既存顧客からの受注の確保、製品ラインナップ拡充と新たな柱となる製品の開発
産業設備機器	高度化・高機能製品の開発と周辺機器のラインナップ拡充による販売拡大およびアフターサービスの向上
商品他	新商品・新サービスの開拓
ハーメティックモーター	空調用の生産拠点の最適化、品質・コスト・生産効率の向上、車載用の生産拡大・シェア確保
プリント配線板	顧客の要求する物量・納期・品質を実現し、顧客との関係を強化

7.2 基盤強化戦略

今後の市場、技術の動向を予測して、愛知電機グループとして最も合理的で競争力のある事業推進体制を構築する。持続的な成長を目指して、経営基盤強化策を実行する。

技 術 力	保有技術の進化と融合、個人技術から組織技術への変革
品 質 管 理	品質管理システムの抜本的改革、品質意識の向上
生 産 力	工場変革による生産性の向上、海外生産と海外調達の推進
人 材 力	10年先を見据えた要員確保・人材育成、働き方改革に向けた職場環境の整備
コンプライアンス	健全な企業風土の確立、コンプライアンス意識・知識の向上
グループ経営管理	グループ経営管理の強化、グループ経営資源の最適活用

8. 具体的取り組み施策

8.1 新製品・新事業への挑戦

新製品・新事業の候補

保有技術の進化・融合による新製品の創出	<電力機器> ●新型自動電圧調整器 ●新型LRT ●新型デジタル制御盤 ●特高保護継電装置 ●変換ゲートウェイ装置 ●新原料によるバイオガス発電 <回転機> ●工作機械用主軸モータ ●循環ポンプ用モータ ●海外向けインバータ ●冷蔵庫用モータ・インバータ ●EV駆動用モータ ●車載ウォーターポンプ用モータ ●放熱基板
高度自動化製品の開発と領域拡大	<電力機器> ●高度監視制御システム ●高度配電自動化システム ●サーバ拠点集約型親局装置 ●新型地中化子局 ●デジタル変電所対応型保護制御装置
研究開発体制の再構築による新製品・新事業の創出	<電力機器> ●再エネ発電システム <回転機> ●粉体空気輸送装置 ●シートシャッター用開閉機 ●ロールスクリーン駆動装置
グループ会社・外部組織との連携による新事業・新市場への挑戦	<電力機器> ●離島用エネルギーマネジメントシステム <回転機> ●高効率ボイラー・ヒータ <全社> ●他社との協業やM&Aによる新事業・新市場への挑戦



8.2 既存事業の競争力強化

	具体的取り組み施策
工場変革による生産性向上、低コスト・短納期の実現	<電力機器> ●変圧器工場・制御機器工場のリニューアル <回転機> ●ハーメティックモータ、プリント基板の製造エリアの拡充 ●省人化・自動化・IoT化推進による生産力の強化、自社生産能力の強化 <全社> ●グループ会社を含めた本社工場の全体最適運用 ●変革活動（生産性指標によるPDCA）の積極展開
設計・製造・検査体制の変革による品質向上	<全社> ●設計・製造・検査プロセスの標準化・高信頼度化 ●DRの仕組みの改革と実施強化 ●初期流動管理の強化 ●外注先への品質管理指導・支援強化

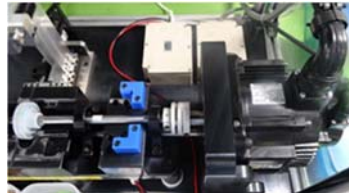
変圧器工場



制御機器工場



DCモータ自動検査装置



ハーメティックモータ生産設備



変圧器生産ライン



本社工場



プリント基板生産設備

8.3 海外事業の拡大展開

	具体的取り組み施策
アジア・アフリカなど海外への積極的な事業展開	<電力機器> ●アフリカにおける電力プラント事業展開 ●SVR・LRTの事業展開 ●インドネシア変圧器事業の本格化 ●アジアの提携先の開拓 <回転機> ●蘇州愛知高斯の新工場建設 ●インバータやモータ応用機器による事業展開 <全社> ●事業部・グループ会社の海外展開支援
海外生産と海外調達の推進	<電力機器> ●海外調達への推進 <回転機> ●中国生産・調達の拡大 <全社> ●中国部品メーカーの開拓

アフリカにおける電力プラント事業（モザンビーク）



蘇州愛知高斯の新工場建設（中国江蘇省）



アフリカにおける電力プラント事業（ウガンダ）



インドネシア変圧器事業

8.4 経営基盤の強化

具体的取り組み施策

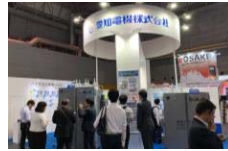
個人技術から組織技術への変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 暗黙知から形式知への業務技術の体系化 ● 業務マニュアルの整備、見直し ● 保有技術のドキュメント化と継承の推進 ● チーム運営・複数担当化の推進
品質抜本改革活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 5ゲン主義に基づく真因追求と問題解決を可能とする品質管理システムへの改革 ● 行動点検実施による、業務ルールを徹底順守する個人・組織への意識改革
人材の確保・育成および能力を最大限発揮できる環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材採用・確保策の多様化 ● 人材力最大化への適材適所配置 ● 働き方改革に向けた制度改革・運用の確立 ● 職場コミュニケーションの活性化の推進 ● 長期的な要員配置・人材育成計画の仕組みの確立 ● 中核人材の発掘・育成・登用 ● 人事評価・賃金・福利厚生など制度全般改革
コンプライアンスとグループ経営管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内階層およびグループ会社へのコンプライアンス教育の強化 ● 各職場における関連法規教育の実施 ● 原価管理システム（事業別・機種別）の整備と運用 ● グループ経営組織体制の見直し ● 資産圧縮策（資金融通制度、遊休資産整理など）の拡大 ● 連結決算の月次化、月次分析・決算分析の強化 ● グループ人事交流制度の拡大



社員研修



品質活動



製品展示会



採用説明会



社員食堂



健康増進施設

～確かな技術で未来をひらく～
変革と挑戦

愛知電機株式会社

<注意事項>

本資料の将来計画の数値につきましては、現時点での入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる可能性があります。