

2026年2月9日

各位

上場会社名 株式会社AIRMAN  
(URL <https://www.airman.co.jp/>)  
代表者 代表取締役社長 佐藤 豪一  
(コード番号:6364 東証プライム)  
問合せ先責任者 執行役員管理本部長 笠輪 信彦  
(TEL 0256-93-5571)

## 「AIRMAN 統合報告書 2025」の発行に関するお知らせ

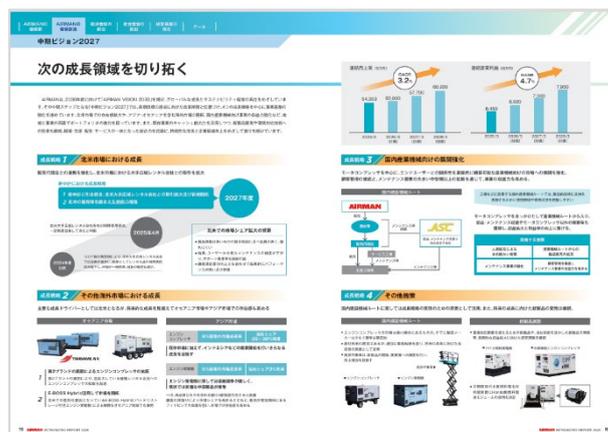
当社は、株主・投資家情報をはじめとしたステークホルダーの皆さまを対象に、より積極的なエンゲージメントを図るツールとして、「AIRMAN 統合報告書 2025」を発行し、当社ホームページにて公開しました。今後も情報開示の充実を図り、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会を通じて、より一層の企業価値の向上に向けた取り組みに努めてまいります。



表紙



トップメッセージ



中期経営計画「中期ビジョン 2027」

■「統合報告書 2025」は、当社ホームページにてご覧いただけます。

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/6364/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_y4/197869/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/6364/ir_material_for_fiscal_y4/197869/00.pdf)

以上



## 株式会社AIRMAN

IRに関するお問い合わせ

経営企画室

TEL 0256-93-5571

<https://www.airman.co.jp>



We are the Power

# AIRMAN

INTEGRATED REPORT

# 2025



## 常に新しい価値を追求し、 社会と産業の発展に 貢献する企業へ。

### 経営理念

- お客様第一の信念に徹し、社会の発展に貢献する。
- 物心ともに豊かで、公平な働きがいのある会社とする。
- 国際的感覚をもち、経営の革新と技術の開発に努める。

### 行動指針

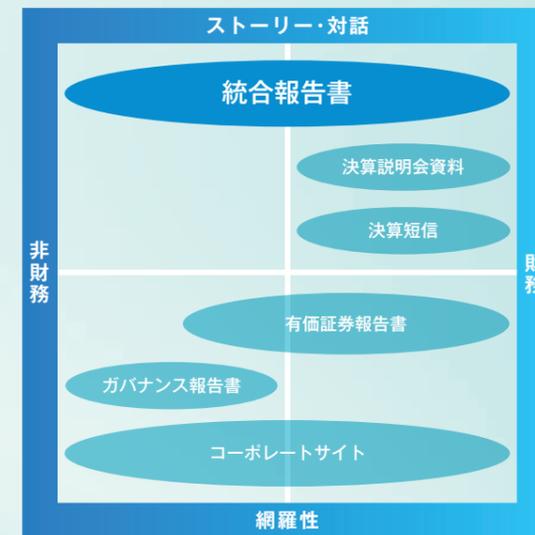
#### 社会倫理を尊重し

- いつもお客様の身になって行動しよう。
- 知恵と心掛けと行動力をもって働こう。
- みんなで、すぐれた品質の個性ある商品を創りだそう。

### 社名変更について

当社は、2025年4月1日より社名を「北越工業株式会社」から「株式会社AIRMAN」に変更いたしました。長年親しまれてきた製品ブランド名を社名と統一し、会社の知名度とブランド力をさらに高めることを目指しております。社員一人ひとりがAIRMANとして、グローバルブランドへの成長と大きな変革に挑戦し、ステークホルダーの皆さまと共に新しい価値を創造してまいります。

### AIRMANの情報開示体系



当社は、統合報告書を情報開示体系における最上位開示資料と位置づけています。経営企画室にて制作して、経営会議、取締役会で報告を行う対象書類としました。統合報告書では企業価値向上に向けたストーリーを重視し、本統合報告書には掲載しきれない網羅性が高い情報は、上記の位置づけ図のとおり各種開示書類・Webに掲載しています。

### 編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに、財務情報に加え、理念、経営戦略、ESG(環境・社会・ガバナンス)等の非財務情報を含めた統合的な視点で当社の活動をわかりやすく報告することを目的としています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

## CONTENTS

### AIRMANの価値観

- 3 価値創造の軌跡

### AIRMANの価値創造

- 5 当社のビジネス
- 7 トップメッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 13 2030年度の目指す姿とロードマップ
- 15 中期ビジョン2027
- 17 財務戦略
- 19 海外戦略

### 経済価値の創出

- 21 At a Glance
- 22 セグメント別戦略
- 国内建設機械
- 海外建設機械
- 国内産業機械

### 社会価値の創出

- 25 サステナビリティ
- 27 環境への取り組み
- 29 研究開発
- 31 知財戦略
- 32 人的資本

### 経営基盤の強化

- 35 コーポレート・ガバナンス
- 39 社外取締役座談会

### データ

- 43 財務・非財務指標
- 45 会社概要・株式情報

## 価値創造の軌跡

技術で時代を創り、  
世界へ挑み続けるAIRMAN

1938年の創業以来、当社は社会の要請と向き合いながら、独自の技術とものづくり力を磨いてきました。環境変化や危機を成長の機会と捉え、国内外へ価値を広げ続けています。

1938年 >>  
1965年

定置式往復動コンプレッサ

当社は1938年の設立と同時に、定置式往復動コンプレッサの製造・販売を開始しました。戦後は、建設・土木工事需要の拡大を見据え、小型高速往復動ポータブルコンプレッサを開発。1940年代後半には海外への納品を開始し、外国製品に劣らない優れた性能が高く評価されました。

1955年には国産初となるロータリコンプレッサを開発し、ダム建設工事現場などで採用されたことを契機に、「エアマン」ブランドを全国へと広げました。1964年には世界最大規模のコンプレッサ工場を完成させ、生産技術力を大きく強化しました。

1976年 >>  
1985年

吉田工場完成

低成長時代を打開すべく、製品の多角化、産業機械部門の強化、輸出の拡大を進めました。全国的に省エネルギー意識が高まり、騒音問題が社会課題となる中、こうした社会要請に応える製品として、スクリュコンプレッサ時代の幕開けとなる「PDS175S」を発表しました。

一方、国内建機販売体制の再編を目的に、全国の有力建機販売会社が参画する登録販売店組織「エアマン会」を発足。1980年には吉田工場が完成し、同年、新潟証券取引所に株式を上場しました。さらに1981年にはミニバックホーを発売しました。

1996年 >>  
2005年

東京証券取引所市場第二部上場

バブル崩壊後の需要低迷や公共投資の削減により、引き続き厳しい経営環境が続きました。2001年には、抜本的な構造改革として「経営健全化計画」に着手し、グループ会社及び生産設備の再編、人事制度の見直し、他社との協働など、幅広い改革を推進しました。

営業面では、海外仕向地の拡大や現地代理店網の整備、輸出製品ラインアップの拡充を進め、海外市場におけるマーケティングを強化。国内ではお客様相談室を開設し、お客さまとのコミュニケーションの充実を図りました。この間、2000年には東京証券取引所市場第二部上場。

2011年 >>  
2015年

AIRMAN USA CORPORATION (AUC)

2011年に発生した東日本大震災により、生産活動は大きな影響を受け、加えて電力不足への対応も求められました。2013年には、新型ロータである「ASロータ」を搭載したコンプレッサ新シリーズの販売を開始。また、本社工場敷地内に新塗装工場が竣工、カチオン電着塗装、省エネ、環境改善、産廃量削減、生産力アップを実現しました。

2014年には東京証券取引所市場第一部への指定変更を果たし、海外展開では「AIRMAN USA CORPORATION (AUC)」を設立し、北米市場への進出を本格化。2015年にはリークガード発電機シリーズを発売しました。

Founding 1938

1966

1976

1986

1996

2006

2011

2016

FROM 2025  
TO THE FUTURE >>>1966年 >>  
1975年

エンジン発電機

ドルショックやオイルショックの影響により、多くの公共事業や工事が中止され、厳しい経営環境が続いた時代でした。当社は、以前から進めていた設備合理化により、生産技術力の向上と原価低減を実現し、外部環境の影響を最小限に抑えることができました。

また、年間300台規模のコンプレッサを輸出するなど、輸出先は30数か国に及び、エアマンの海外展開が本格化した時期でもありました。製品開発面では、他社に先駆けてロータリコンプレッサやスクリュコンプレッサの開発を推進し、1971年にはエンジン発電機を発売しました。

1986年 >>  
1995年

TPS導入後の生産ライン

「お客さまが望む高品質な製品を、タイムリーに提供する」という考えのもと、オーダー完全対応型の生産システムを構築し、数々の経験と改善を重ねる中で、当社独自の生産手法「TPS方式」として確立しました。

バブル景気の追い風を受け、1991年には過去最高となる売上高400億円を達成しましたが、その後は主力である建設用コンプレッサの需要減少により、長期的な停滞期に入りました。

この間、サービス専門の子会社「株式会社エーエスシー」を設立し、川下領域での収益獲得を目指す体制を構築。また、建設機械分野における環境規制への対応が本格化し、その対応には多くの時間と労力を要しました。

2006年 >>  
2010年

高所作業車

事業を支えるパートナー企業との連携を一層強化するため、従来分かれていた販売店組織とレンタル会社組織を統合し、新たな「エアマン会」を発足しました。

製品開発面では、オイルフェンス一体型発電機の開発に成功するとともに、コンプレッサにおいても世界市場を視野に入れた開発を推進しました。そして、「高所作業車」を発売、製品領域を拡大しました。

新たな成長に向けた取り組みを進める中、リーマンショックによる世界的な金融危機の影響を受けましたが、多様化する顧客ニーズへの対応や生産システムの高度化を目的として、新基幹システムへの移行を実現しました。

2016年 >>  
2025年

社名変更広告

2016年には、世界初となる「屋外設置型 インバータ制御仕様 オイルフリースクリュコンプレッサ SMAD22VD」を発売しました。2017年には、高所作業車において4.0mから9.9mまで全15機種ラインアップが完成。リークガード発電機では待望の大型機を投入するとともに、IoTソリューションビジネスを開始しました。

その後、新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、環境対応製品を中心とした新製品開発や、北米をはじめとする海外展開の拡大を継続。2025年には社名を「北越工業株式会社」から「株式会社AIRMAN」へ変更し、新たなスタートを切りました。

## 当社のビジネス

一貫体制で、国内外の多様な産業に  
価値を届ける

## バリューチェーン

## 研究・開発

新たな価値を創出する  
先進的な研究開発

省エネ・環境負荷低減を重視し、スクリュコンプレッサや発電機などの技術革新を推進。油圧・制御・電子技術を融合し、騒音・振動低減や持続可能性に配慮した製品開発を行い、提案型の新市場創出を目指しています。

## 生産

柔軟性と持続可能性を備えた  
生産体制の構築

国内外の営業拠点と開発・製造部門を結ぶ情報オンラインシステムにより、顧客の要望に応える柔軟な仕組みを確立しています。多様な製品群を効率的に生産し、環境負荷低減を考慮したプロセスを採用することで、柔軟かつ持続可能な生産体制を確立しています。

## 販売

顧客起点で価値を提案する  
戦略的な営業活動

国内外ネットワークを活用し、建設・産業機械から多様な分野へ製品を供給。マーケティングと技術を融合した提案型営業で顧客ニーズを先取りし、ブランド価値と競争力を高める戦略を展開しています。

## サービス

製品の長期価値を支える  
安心で充実したサポート

製品の販売後も顧客満足を重視したサービス体制を整備。全国の営業所やカスタマーサポート部門を通じて、メンテナンスや修理対応を迅速に実施します。部品供給や技術相談など、顧客の運用コスト低減に寄与するサービスを提供し、長期的な信頼関係を構築。これにより、製品のライフサイクル全体で価値を提供する体制を確立しています。

## 主要製品



## エンジンコンプレッサ

ディーゼルエンジンを動力源として空気を圧縮し、高圧の圧縮空気を供給する機械です。電源が確保できない建設現場や道路工事、災害復旧などで広く利用されます。圧縮空気は空圧工具や塗装機器、解体機械などの動力源として使われ、過酷な環境で重宝されます。



## エンジン発電機

ディーゼルエンジンを動力源とし、電力を供給する機械です。電力の供給がない場所や停電時の非常用電源として、建設現場や工場、イベント会場などで広く利用されます。世界各国の排気ガス規制や騒音対策などに環境対応型モデルも展開。



## 高所作業車

建設現場や設備工事での安全かつ効率的な高所作業を目的とした垂直昇降型作業車です。バッテリーで電動モータを駆動し、昇降・移動します。各種安全装置を標準搭載し、足回りも床面への負荷が少ないタイヤ駆動、現場での機動性が高いクローラ駆動を取り揃えています。

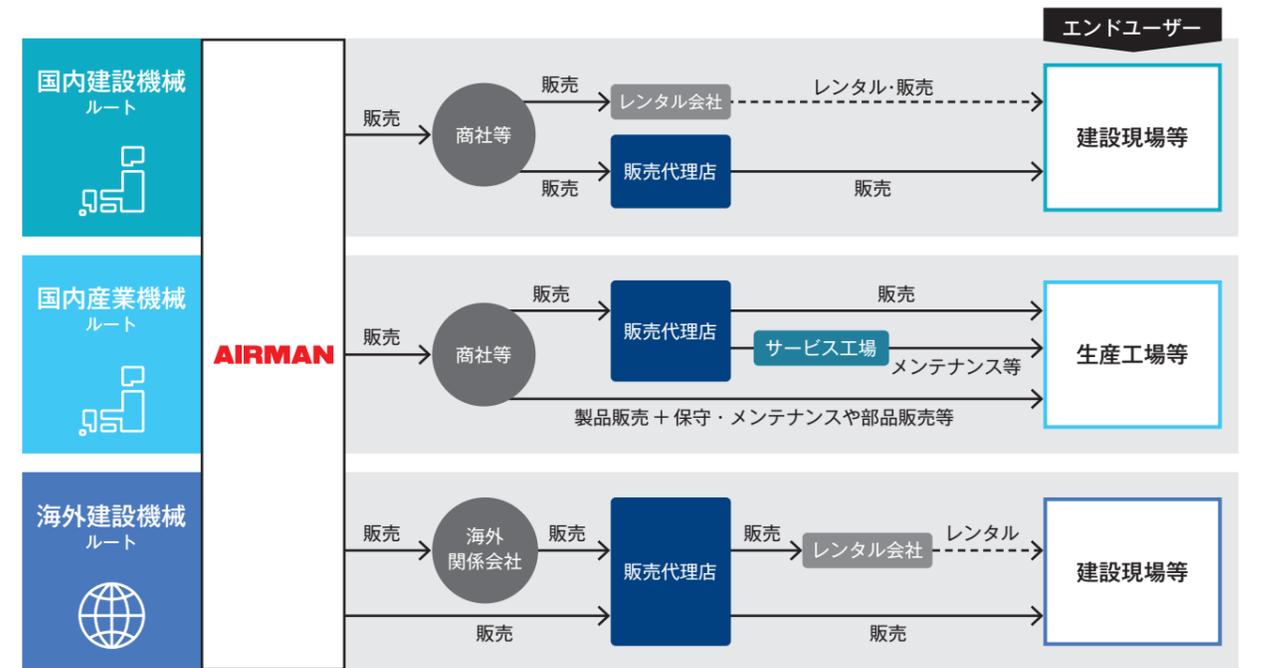


## モータコンプレッサ

電動モータで駆動するコンプレッサで、工場設備へ安定した圧縮空気を供給します。信頼性の高い圧縮空気供給を実現し、製造業や医療・食品業界など幅広い分野で活躍する製品です。屋内・屋外設置型やインバータ制御、オイルフリータイプなど用途に応じた選択が可能です。

## 販売ルート

全国の商社・販売代理店を中心に構築されており、レンタル会社や産業機器商社等を通じて供給されています。また、エンドユーザーとの関係強化や海外輸出ネットワークの整備で、国内外で幅広い顧客に対応しています。



## トップメッセージ

AIRMAN

代表取締役社長  
佐藤 豪一

# 新社名「AIRMAN」のもと、 実効性ある成長戦略を遂行し 企業価値の最大化を追求してまいります

## 私がAIRMANの経営において大切にしていること

2024年2月に代表取締役に就任してから、約2年が経過しました。この間、私がAIRMANグループの運営にあたって大切にしてきたことは、これまで以上に風通しの良い会社にしていくということでした。当社グループはこれまで、社員が個性と能力を存分に発揮できる開放的な組織文化を基盤に着実な成長を継続してきました。トップダウンとボトムアップをバランスよく融合し、特に若い世代の新しい発想をしっかりと拾い上

げることができる風通しの良い風土の醸成に努めてきました。AIRMANが長期的な成長を目指すためには、自由な発想と果敢な挑戦を尊重する伝統文化を一段と深化させることが不可欠であり、その取り組みを牽引することが私の役割のひとつだと認識しています。

もうひとつ、私が重視しているのは価値創造プロセスのさらなる進化を追求することです。AIRMANの独自価値を世界のお客様に確実に、速やかにお届けするため、開発から物流までバリューチェーン全体の高度化・効率化に注力するとともに、意思決定の一層のスピードアップを図っていきたくと考えています。

## 製品ブランドと社名を統一、 グローバル企業AIRMANが本格始動

当社は2025年4月1日、北越工業株式会社から株式会社AIRMANへ社名変更しました。「AIRMAN」という製品ブランドは第5代社長である私の祖父が、世界に羽ばたく人間を育てたいという思いを込めて制定したものです。70年以上にわたり、お客さまに親しまれてきたAIRMANブランドと会社名を統一することで、会社の認知度とブランド力をさらに高めていくことを目的に社名の変更を決定しました。また当社は海外売上高比率が50%に迫るグローバル企業です。世界を舞台に活躍したいという熱意を持った人材にAIRMANグループの価値を訴求するためにも、英語を使用した社名が最適だと判断しました。

社名変更から8か月、社内外から寄せられた反応は当初の期待を上回るものでした。多くの方々から、製品ブランドと社名の統一を評価する意見をいただいています。さらに、「企業が新たなステージへ進化したことを実感した」という前向きなコメントも数多く寄せられています。

私個人のことでは、新社名を発信するテレビCMにヒーロー役で出演したことは、慣れない役割に挑みながらも貴重な経験となりました。「CMを見たよ」と声をかけていただくたびに、AIRMANブランドが業界だけでなく一般社会にも浸透しつつあることを実感しています。

## 2025年3月期は、売上高と営業利益で 過去最高を更新

2025年3月期は、中期経営計画「中期ビジョン2024」の最終年度でした。本中期経営計画では、コア成長事業、安定収益基盤確保の事業、サステナビリティの3つの基軸のもとで、成長戦略の確実な遂行に努めました。この結果、当期の連結業績は、売上高及び営業利益で過去最高を更新、経常利益並びに親会社株主に帰属する当期純利益も、円安の増益効果が顕在化した前年度よりわずかに減少したものの過去最高に準じる数値を残すことができました。

当期の成果として特に強調したいのは、開発・生産・営業・管理の各部門が共通のベクトルのもとで緊密に連携し、お客さまのニーズにしっかりと対応できたこと、そしてグローバル市場での基盤拡充に成功したことです。当社の主力製品のひとつで

あるエンジンコンプレッサは、国内において90%近い圧倒的なシェアを有していますが、国内マーケットの縮小基調を勘案すると、事業の成長余地は決して大きなものではありません。こうした現状認識に基づき、海外営業部が中心となって、米国をはじめとする海外市場の深耕に注力し、その地道な取り組みが、建設機械事業の過去最高のセグメント利益に結実しました。海外においても、当社製品の品質と耐久性に対する信頼は揺るぎないものとなってきています。中期ビジョン2024の3年間は、持続的成長への基盤整備に成功した意義ある期間であったと総括しています。

## AIRMAN VISION 2030に託した私たちの思い

当社グループは2023年11月、2030年度に向けた長期ビジョンとして「AIRMAN VISION 2030」を発表しました。長期的に目指す姿を「常に新しい価値を追求し、社会と産業の発展に貢献する企業へ」と規定したうえで、①ポートフォリオの再構築によるメリハリのある経営資源配分 ②ポテンシャル領域開拓に向けた持続可能型製品の開発・市場投入 ③将来を見据えた事業提携・M&A ④人的資本投資・ガバナンス高度化を通じた経営基盤強化の4つの成長戦略を打ち出しました。

定量面では、2030年度の連結売上高700億円を目標に設定しています。700億円は決して簡単に達成できる数値ではありません。4つの成長戦略を並行的に推進することに加え、産業社会の変化に即応した新たな事業ポートフォリオの構築と、市場の開拓余地が大きい海外での拡販を通じて、目標の達成をより確実なものとしていきます。

AIRMAN VISION 2030は、AIRMANが目指す企業像を体系化した事業運営の指針であり、同時に私たちの不退転の決意を託した宣言でもあります。グループ社員の総力を結集し、ビジョンの具現化を目指していきます。

## 中期ビジョン2027— 経営と事業の変革を通じて企業価値の最大化を追求

中期ビジョン2024の成果と課題を踏まえ、2025年4月に始動したのが、2027年度(2028年3月期)を最終年度とする中期経営計画「中期ビジョン2027」です。計画の策定にあたっては、本ビジョンを、AIRMAN VISION 2030の実現を見据えて経営と事業の変革に注力し、売上高700億円の達成に向けた体制整

## トップメッセージ

備を行う「種まき」の期間と位置づけました。組織体制を含めた経営と事業の改革を断行していきます。長期的な成長を実現するためには、売上の伸長だけでなく、収益力のさらなる強化が欠かせません。成長分野である国内産業機械の拡大や海外市場の深耕に注力するとともに、組織体制を含む経営と事業の改革を断行します。また、資本コストや株価を意識した経営と、成長投資と株主還元を両立する確かなキャッシュアロケーションにより企業価値の最大化を追求していきます。定量目標は、最終年度における国内建設機械ルートの上高185億円、国内産業機械ルートの上高117億円、海外建設機械ルート299億円、連結売上高602億円、営業利益79億円、ROE 12%以上に設定しています。

目標達成のカギとなるのは、やはり北米を中心としたグローバル事業の進展でしょう。トランプ政権の経済政策、貿易政策についてはいまだ不透明感が拭えないものの、米国市場向けの主

力商品であるエンジンコンプレッサやエンジン発電機に対する需要は依然として高い水準で推移しています。現地法人と代理店の強固な連携のもと、広域レンタル向けの拡販に注力し、北米市場におけるプレゼンスの拡大を目指していく考えです。同時に、北米市場への依存度に起因する業績変動リスクの緩和を図るため、アジアなど他地域での展開も強化し、グローバル全体で売上の伸長と収益の安定化を図っていきます。

成長投資に関しては、「中期ビジョン2027」の期間中に総額98億円の設備投資を実行する計画です。当社グループはこれまで財務基盤の強靱化を優先し、投資活動にはやや慎重な姿勢で臨んできましたが、今後は生産拠点の生産性・効率性の向上や市場ニーズを先取りする新製品・新技術の創出を積極的に推進していく方針です。有効性ある投資戦略を通じて、資本コストを超える利益率を達成し、株主・投資家の成長期待にしっかりと応えてまいります。

# AIRMAN



“売上高700億円の  
達成に向けた  
体制整備を  
進めていきます”

## 地球環境と産業社会の サステナビリティに対する貢献

自然環境や産業社会のサステナビリティに対する貢献、そして当社自身が持続可能な存在であるための取り組みも、現代を生きる企業として対処すべき経営命題だと考えています。まず当社の生産活動における環境負荷の低減については、再生可能エネルギーの活用などを通じて、2024年度にはCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で64.8%削減することに成功しました。引き続き、オフィス、工場、ロジスティクスの各領域で省エネルギーとCO<sub>2</sub>排出量の低減を進め、2050年のカーボンニュートラル達成に寄与していきます。商品面では、世界初の水素専焼エンジンコンプレッサの開発など、先駆的な取り組みを継続しています。一方、現時点ではコスト面の制約があり、市場への浸透は途上ではありますが、当社の環境保全に対する姿勢は十分に訴求できたのではないかと感じています。

当社自身の持続可能性については、後述する人的資本経営の取り組みやガバナンスの実効性向上に注力しています。特にガバナンスに関しては、2025年6月に女性の社外取締役を新たに2名加え、より透明性の高い体制を確立することができました。弁護士である渡邊取締役、企業のマーケティングに豊富な経験と知見を有する檜山取締役が参画したことにより、当社のガバナンスにおける多様性と実効性は一段と拡大しました。

AIRMANが本社を置く新潟県燕市との共生・共創も、大切な経営テーマのひとつです。私自身、小学校6年生まで燕市で育ちましたから、現在も燕三条の駅に降りると「地元に戻ってきた」という気持ちになります。新潟県に立地する取引先との関係強化や新潟県出身者の積極雇用を通じて地元の経済社会に貢献するだけでなく、「AIRMANフェスティバル」と呼ばれる納涼会など地元の方々を招待するイベントの開催を通じて、地域社会との絆を深めています。これからも事業活動と社会貢献活動の両面で、サステナビリティの取り組みをより活性化していきたいと考えています。

## すべての社員が誇りを持って働くことのできる 会社を目指して

AIRMANグループにとって、人材はかけがえのない財産であり、同時に継続的成長の原動力です。人的資本経営という言葉が

一般的になる以前から、社員の能力開発と働きやすい職場環境の整備に取り組んできました。2024年度からは、すべての社員が高いモチベーションのもと、誇りを持って働くことができるよう公平性の高い新たな人事制度を導入・運用しています。また2025年5月に開催した取締役会において、一定の条件を満たした社員に当社株式を割り当てるインセンティブの導入を決議しました。さらに、年齢、役職、性別を問わず、すべての社員がその能力を存分に発揮できるよう、育児休業や育児のための短時間勤務など女性社員の活躍をサポートする諸制度の拡充をはじめ、テレワークや時短勤務といった多様な働き方の促進、社員の自己研鑽を支援する通信教育補助制度など、人的基盤の強化に向けて多彩な取り組みを推進しています。育休取得率は、男性社員はいまだ低水準であるものの、女性社員では100%に達しています。

一方、世界各地で活躍するグローバル人材の育成にも力を注いでいます。海外ビジネスを視野に入れた重層的な教育研修システムを運用しているほか、海外各拠点における現地社員の幹部登用や、日本と海外の人的交流の活性化など、さまざまな取り組みを通じて、グローバル体制のさらなる強化を図っています。

社員一人ひとりの個性と適性、ライフスタイルを尊重し、その挑戦をサポートし、日々の努力と成果を正しく評価する。今後もAIRMANらしい人的資本経営を徹底していく考えです。

## ステークホルダーの皆さまへのコミットメント

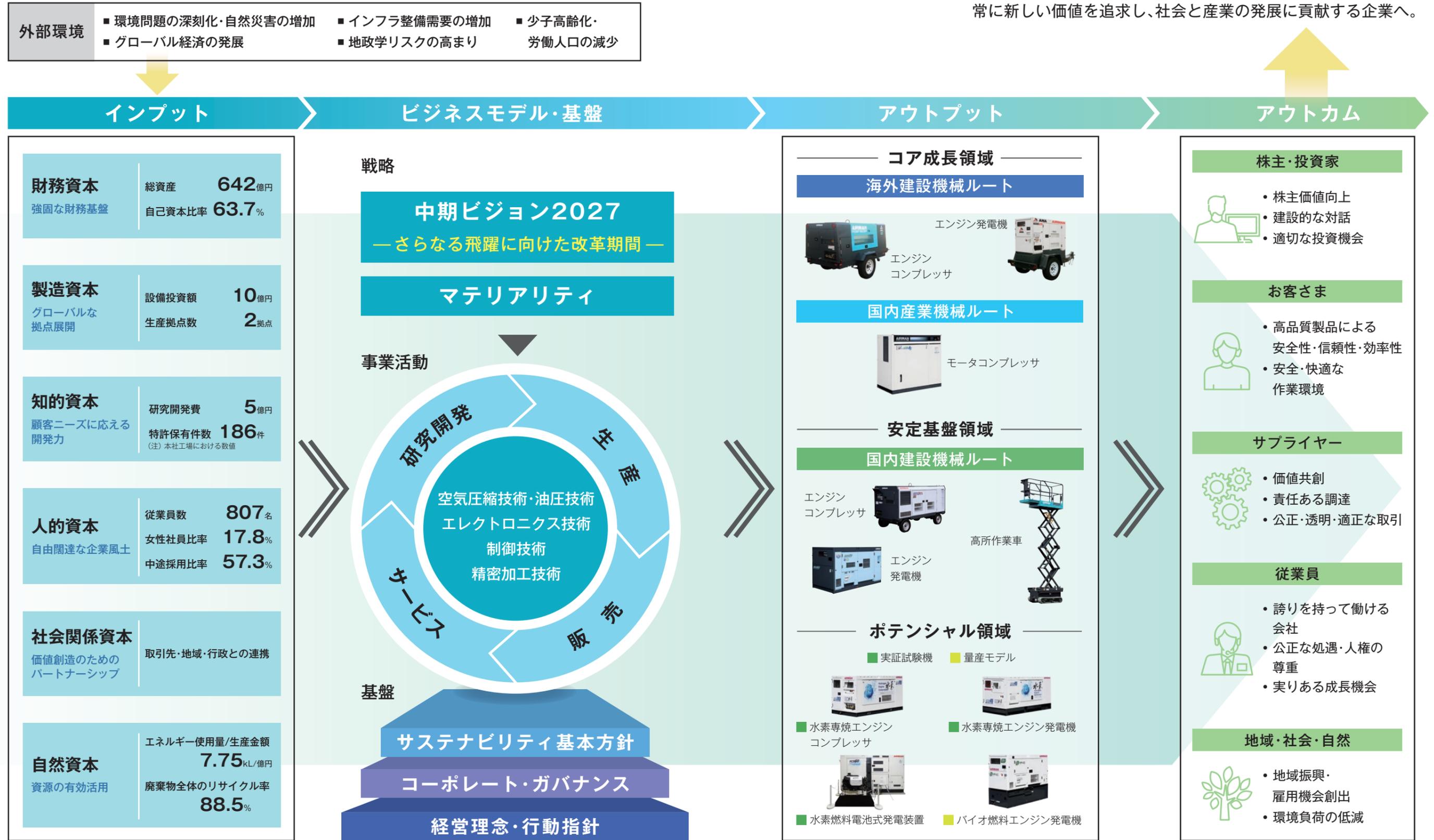
AIRMANグループは1938年の創業以来90年近くにわたり、空気圧縮技術、油圧技術、エレクトロニクス技術などの独創的なコアテクノロジーを基盤に、高品質な製品を開発・提案し、世界の産業発展と人びとの豊かな暮らしの実現に貢献してきました。今後も、開かれた企業風土のもと、お客さまにAIRMAN独自の価値をご提供し、持続的に発展する企業グループを目指していく決意です。また株主・投資家の皆さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話をさらに深化させ、そこで得られた気づきや知見を今後の経営に活かしていきたいと考えています。

外部環境がどれだけ変化しようと、AIRMAN VISION 2030に託した私たちの思いは変わることはありません。資本コストを意識した実効性ある成長戦略を推進し、企業価値の最大化を図ることで、皆さまのご期待にしっかりと応えてまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続き当社グループに対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

# AIRMAN VISION 2030

常に新しい価値を追求し、社会と産業の発展に貢献する企業へ。



\*インプットは2025年3月期の数値  
\*エネルギー使用量/生産金額、廃棄物全体のリサイクル率は単体の数値

2030年度の目指す姿とロードマップ

# AIRMANの歩みとこれから

## 中期ビジョン2024

### 基盤固めと成長の加速を図る

- 1. コア成長分野 2. 安定収益基盤の確保
- 3. サステナビリティ(環境対応)を三本柱に展開

#### 施策の主な成果と課題

1 コア成長分野	
海外(特に北米)	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店協業・広域レンタル深耕により体制を構築、エンジンコンプレッサ/エンジン発電機の拡販を推進。</li> <li>2024年度はレンタル各社の在庫稼働率低下による在庫調整の影響で一部目標未達。</li> </ul>
国内・産業機械 モータコンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡販施策により国内シェア目標15%を概ね達成。一方、PDCA管理・顧客管理の仕組み化に課題が残存。</li> </ul>
2 安定収益基盤の確保	
エンジンコンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>工法変化等で総需要は縮小も、国内No.1シェアを維持し収益を安定確保。</li> </ul>
エンジン発電機	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路開拓で国内シェア25%前後を維持。さらなる拡販が継続課題。</li> </ul>
高所作業車	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内No.1維持も、安価な海外製の参入による競争激化で環境は厳しめ。</li> </ul>
3 サステナビリティ(環境対応)	
既存製品の省エネ化、水素・バイオ燃料対応の製品開発を推進	
<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ燃料エンジン発電機の実証試験開始、水素燃料製品の開発着手など。</li> </ul>	
排気ガスなどによる環境汚染予防への配慮の継続	

## 中期ビジョン2027

### さらなる飛躍に向けた改革期間

#### 主要な成長戦略

成長戦略 1
<h4>北米市場における成長</h4> <p>販売代理店との連携を強化し、北米市場における大手広域レンタル会社との取引を拡大。</p>
成長戦略 2
<h4>その他海外市場における成長</h4> <p>主要な成長ドライバーとしては北米となるが、将来的な成長を見据えてオセアニア市場やアジア市場での存在感も高める。</p>
成長戦略 3
<h4>国内産業機械向けの展開強化</h4> <p>モータコンプレッサを中心に、エンドユーザーとの関係性を直接的に構築可能な産業機械向けの市場への展開を強化。 顧客管理の徹底と、メンテナンス需要の大きい中型機以上の拡販を通じて、事業の収益力を高める。</p>
成長戦略 4
<h4>その他施策</h4> <p>国内建設機械ルートに関しては成長戦略の実現のための原資として活用。また、将来の成長に向けた新製品の開発は継続。</p>

#### 財務戦略・株主還元の明確化

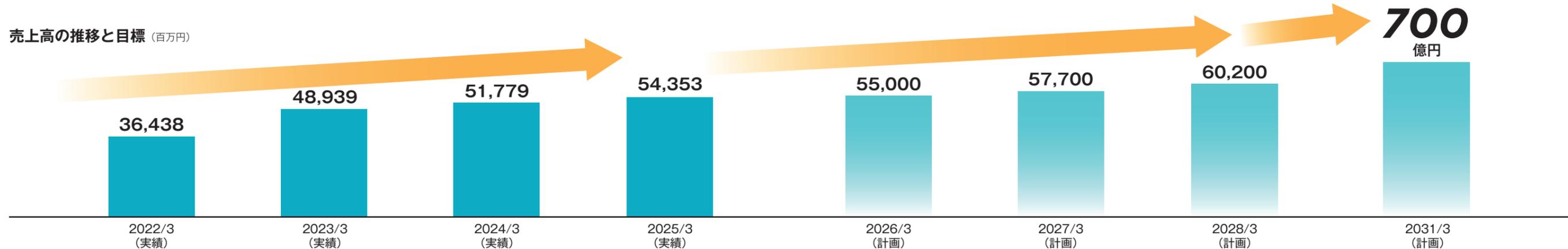
1 財務戦略
<h4>資本コスト・資本効率の意識</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストは約9%と想定し、ROE(自己資本利益率)は2028年3月期に12%以上を目標。</li> <li>PBR(株価純資産倍率)は1倍超を維持し、資本コストを上回る資本収益性を実現。</li> </ul>
<h4>キャッシュアロケーション方針</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画期間(2026年3月期～2028年3月期)における営業キャッシュフローは190億円を見込む。</li> <li>現預金水準の適正化を図りつつ、成長投資・株主還元・運転資金にバランスよく配分。</li> <li>成長投資(設備投資・M&amp;A等)や事業ポートフォリオ再構築に積極的に資金を投下。</li> </ul>
<h4>設備投資・SDGs投資</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社・工場の設備更新や生産能力増強、品質向上、環境負荷低減(SDGs関連)などに重点投資。</li> <li>3カ年で合計約100億円規模の設備投資を計画。</li> </ul>
2 株主還元
<h4>総還元性向の大幅引き上げ</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来の総還元性向45%から70%へ引き上げ、3年間で100億円規模の株主還元を実施予定。</li> <li>配当と自己株式取得を組み合わせることで還元を強化。</li> </ul>
<h4>ROE目標と株主価値向上</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>2028年3月期のROE目標12%以上を掲げ、企業価値の最大化を目指す。</li> <li>資本コストを意識した経営を徹底し、株主・投資家への還元と成長投資の両立を図る。</li> </ul>

## AIRMAN VISION 2030

AIRMAN VISION 2030は、社会や産業の発展に貢献し続けるための長期ビジョンです。  
2030年度に向けて、グローバルな成長とサステナビリティ経営を両立し、企業価値の最大化を目指します。

目標	<p>連結売上高700億円の達成 建設・産業機械分野でのリーディングカンパニーとしての地位確立</p>
成長戦略	<p><b>事業ポートフォリオの再構築</b> コア事業への積極投資と、成長ポテンシャルの高い新規分野への戦略的投資を推進</p> <p><b>持続可能型製品の開発</b> 水素専焼エンジンコンプレッサ・発電機やバイオ燃料発電機など、脱炭素社会に向けた新製品を市場投入</p> <p><b>グローバル展開の強化</b> 北米・アジアを中心とした海外市場でのシェア拡大</p>
サステナビリティ	<p>CO<sub>2</sub>排出量削減、資源循環、生物多様性保全など、ESG課題への積極的な取り組み</p>
人的資本・ガバナンス	<p>公平な人事制度と多様性推進、グローバル人材の育成 コーポレート・ガバナンスの強化による経営基盤の安定化</p>
株主還元・財務戦略	<p>営業キャッシュフローを原資に、成長投資と安定した株主還元(配当・自己株式取得)を両立</p>

売上高の推移と目標 (百万円)



## 中期ビジョン2027

# 次の成長領域を切り拓く

AIRMANは、2030年度に向けて「AIRMAN VISION 2030」を掲げ、グローバルな成長とサステナビリティ経営の両立を目指しています。その中間ステップとなる「中期ビジョン2027」では、長期目標の達成に向けた改革期間と位置づけ、4つの成長戦略を中心に事業基盤の強化を進めています。北米市場での存在感拡大や、アジア・オセアニアを含む海外市場の開拓、国内産業機械向け事業の収益力強化など、地域と事業の両面でポートフォリオの進化を図っています。また、既存事業のキャッシュ創出力を活用しつつ、新製品開発や環境対応技術への投資も継続。開発・生産・販売・サービスが一体となった総合力を武器に、持続的な成長と企業価値向上を目指して進化を続けています。

### 成長戦略 1 北米市場における成長

販売代理店との連携を強化し、北米市場における大手広域レンタル会社との取引を拡大。

#### 新中期経営計画における成長戦略

- 1 前中期経営計画に引き続き、北米大手広域レンタル会社との取引拡大及び新規開拓
- 2 北米の販売増を踏まえ生産能力増強

2027年度

北米大手広域レンタル会社各社の時間使用率は、一定程度改善してきたと判断

2025年4月

#### 北米での市場シェア拡大の背景

- 製品価格は高いものの競合他社に比べ品質が高く、壊れにくい
- 結果、ユーザーから見たメンテナンスの頻度が下がり、サポート費用等を抑制可能
- 顧客満足度の向上とも合わせて結果的にパフォーマンスが高い点が評価

2024年度以前

コロナ後の販売増により、北米大手広域レンタル会社では在庫が過多に。結果としてレンタル品の時間使用率が低下し、市場が一時停滞、当社の販売も減少

### 成長戦略 2 その他海外市場における成長

主要な成長ドライバーとしては北米となるが、将来的な成長を見据えてオセアニア市場やアジア市場での存在感も高める。

#### オセアニア市場

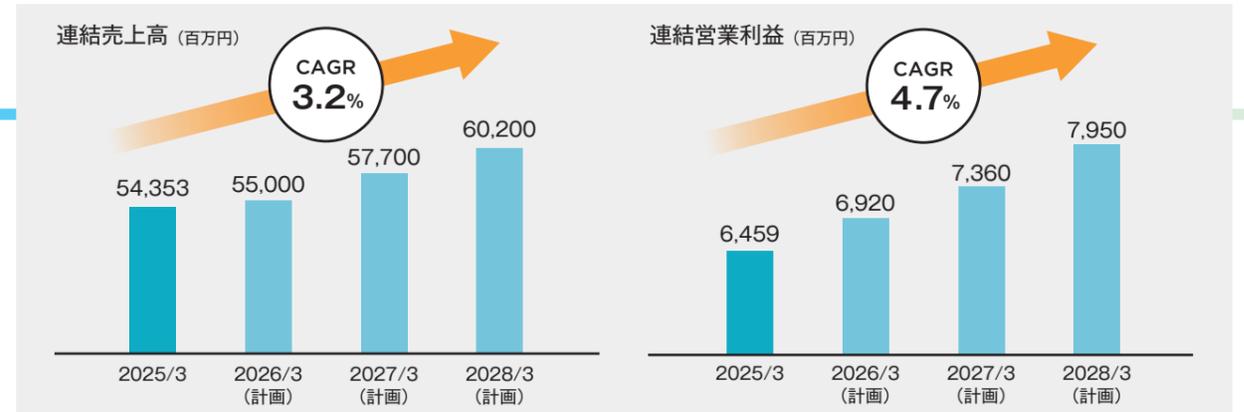


- 1 第2ブランドの展開によるエンジンコンプレッサの拡販  
第2ブランドの展開により、急拡大している建機レンタル会社へのエンジンコンプレッサの拡販を加速
- 2 E-BOSS Hybridを活用して市場を開拓  
北米での差別化要因となっているE-BOSS Hybrid(バッテリーストレージ付きエンジン発電機)による展開をオセアニア地域でも展開

#### アジア市場

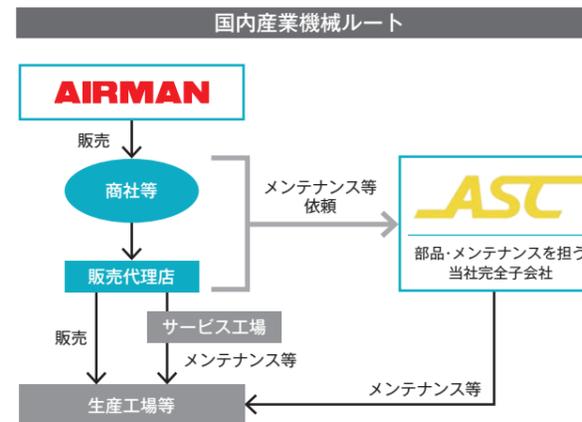
エンジンコンプレッサ	6%程度の市場成長率	当社シェア 25~30%程度
既存市場に加えて、インドネシアなどの需要開拓を行いさらなる成長を目指す		
エンジン発電機	5%程度の市場成長率	当社シェア3%未満

エンジン発電機に関しては価格競争が厳しく、現状では安価な中国製品が席巻  
一方、高品質なものを求める層は3割程度存在すると認識  
顧客の深掘りにより市場シェアを高めるとともに、販売が増加傾向にあるフィリピンでの拡販を狙い、市場での存在感を高める



### 成長戦略 3 国内産業機械向けの展開強化

モータコンプレッサを中心に、エンドユーザーとの関係性を直接的に構築可能な産業機械向けの市場への展開を強化。顧客管理の徹底と、メンテナンス需要の大きい中型機以上の拡販を通じて、事業の収益力を高める。



工場などに設置する国内産業機械ルートでは、製品納品時に点検を実施するために使用環境や使用状況を把握しやすい

モータコンプレッサをきっかけとして産業機械ルートから入り、部品・メンテナンス収益やモータコンプレッサ以外の需要等も獲得し、収益拡大と利益率の向上につなげる。

実施する施策	
人員拡充によるきめ細かい営業	産業機械ルートからの製品販売の拡充
メンテナンス事業の強化	顧客管理を徹底しメンテナンス事業の収益力を高める

### 成長戦略 4 その他施策

国内建設機械ルートに関しては成長戦略の実現のための原資として活用。また、将来の成長に向けた新製品の開発は継続。

#### 国内建設機械ルート

- エンジンコンプレッサの市場は縮小傾向にあるものの、すでに製造メーカーは少なく競争は限定的
- 原材料高の懸念はあるが、適切に価格転嫁を図り、将来の成長に向けた各投資の原資として活用
- 高所作業車は、新製品の開発、異業種への展開を行い、売上増加を目指す



#### 新製品展開

- 環境対応需要を捉えるための新製品や、当社技術を活かした新製品の開発等、長期的な収益拡大に向けた研究開発を継続



- 次期開発の水素燃料電池式発電装置にHonda製燃料電池モジュールの採用を決定

## 財務戦略

## 将来投資と株主還元を両立した 適切なキャッシュアロケーションを通じて 中長期の持続的成長を実現する

執行役員 管理本部長 兼 経営企画室長 笠輪 信彦



### 施策と結果の関連を可視化し、 成長戦略の実効性を高めていく

私は執行役員管理本部長として、AIRMANの経営企画、財務、人事等を管掌しています。職務の遂行にあたって特に留意しているのは、実行した経営施策とその結果の関連をしっかりと可視化し、次の戦略・施策に反映させていくことです。2025年3月期は連結売上高と連結営業利益で過去最高を更新しましたが、好業績をもたらした施策あるいは要因について特定できていない部分も少なくありません。AIRMANグループが今後も着実な成長を継続していくためには、セグメント別の各種施策と事業成績との関係を正確に分析し、PDCAを回して、成長戦略をより実効性あるものにしていくことが不可欠だと考えています。

現在の財務内容については、概ね良好だと認識しています。当社グループは過去、黒字と赤字を繰り返してきた歴史を持っています。そのため前中期経営計画までは、在庫の圧縮によるキャッシュフローの改善や内部留保の拡充など、財務基盤の強化に力点を置いた経営を行ってきました。その結果、当社の財務体質は一段と健全化し、将来投資の原資となる資金も十分に蓄積されています。また、取締役や執行役員の世代交代により、経営の意思決定がスピードアップしたことも、時機を捉えた成長戦略を策定・実行するうえで、大きな力になるものと考えています。将来を見据えた営業戦略・財務戦略においても、守りから攻めに転じるための態勢が整ってきたことに確かな手応えを感じています。

### 「中期ビジョン2027」における キャッシュアロケーションの基本方針

AIRMANグループは現在、2028年3月期を最終年度とする中期経営計画「中期ビジョン2027」の取り組みを推進しています。本中期経営計画では、資本コストや株価を意識した経営の実現に加え、成長投資と株主還元の両立を今後の財務戦略として打ち出しました。当社の資本コストは約9%と想定しており、PBRも1倍を超えていることから資本収益性は十分に担保されていると認識しています。引き続き、事業ポートフォリオの再構築や資本コストの削減に努め、企業価値の最大化を追求していく考えです。なお、中期的なROEの目標値は12%に設定しています。

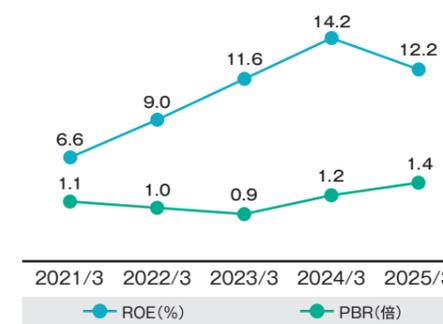
前述したとおり、AIRMANの財務体質は強固なものになりました。それは見方を変えればキャッシュリッチな企業と言えます。加えて、エンジンコンプレッサなど比較的ニッチな産業領域においてリーディングカンパニーのポジションを堅持しています。こうした企業特性から、株価が下落した場合、買戻リスクが格段に大きくなることは避けられません。効力ある将来投資を通じた着実な利益成長や充実した株主還元により、企業実態や成長性に基づいた適正な株価の獲得・維持に努めていくことが不可欠です。中期経営計画期間中の株主還元については、安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株式の取得により総還元性向70%を目指していきます。

### 新製品の開発からDXによる生産の自動化まで、 幅広い領域に投資資金を投入

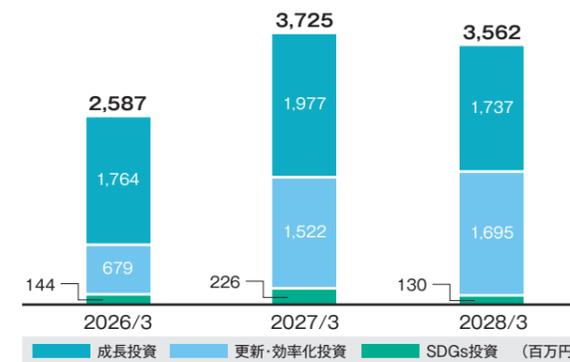
成長投資については、工場の設備更新、新製品開発、環境対応など、成長投資、更新・効率化投資、SDGs投資をバランスよく組み合わせ、中期経営計画期間の3年間に総額98億円の新規投資を実行する計画です。中心となるのは成長投資ですが、労働人口の減少に伴う人材難・採用難を打開する取り組みとして、社員の待遇改善や福利厚生充実などの人的資本の強化につながる投資もしっかりと実施していきます。またAIRMAN VISION 2030で掲げた売上高目標700億円の達成を確実なものとするため、業容の拡大とシナジーの創出につながるM&Aや資本提携を前向きに検討していきます。

DXによる生産拠点の自動化・省人化にも積極的に資金を投入していきます。当社の工場はまだまだ、従業員の経験と技能に依存する部分が多く、部品のピッキングなどはもっぱら人手に頼っています。こうした現状を改善するため、2027年度をめどに部品の自動倉庫を新設し、生産性の向上とコストの削減を図りたいと考えています。

### 当社のROE及びPBRの推移



### 3カ年の設備投資計画



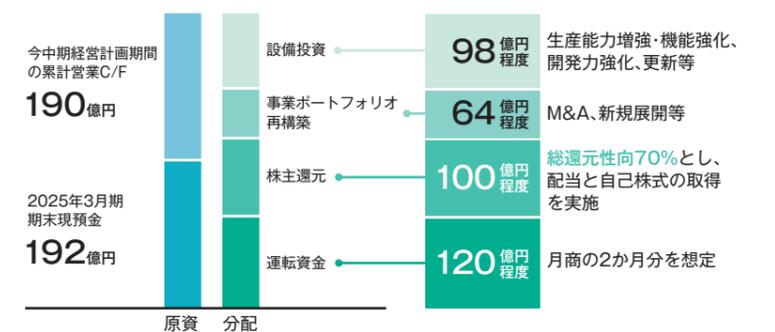
### 挑戦と変革でAIRMANグループの 新たな時代を切り拓く

財務戦略は単独で成立するものではありません。私はCFO(最高財務責任者)の職責を担っていますが、開発・生産・営業・管理・物流というバリューチェーン全体をコントロールする経営企画の一環として財務を統括・運営しています。

私たちは2025年4月の社名変更を機に、新たな歴史をスタートさせました。建設機械・産業機械の国内市場が縮小傾向にある中、次の成長エンジンとして、北米を中心としたグローバル事業に経営資源を集中投入することを決断しました。また国内・国外を問わず、培ってきた独自技術を強みに、新しいマーケット、新しい用途領域を開拓することで、既存事業の再活性化を図っていきます。

これからの3年間は、2030年ビジョンを実現するための基盤整備の期間であると同時に、AIRMANグループが新たな時代を切り拓く、挑戦と変革の期間であると捉えています。ステークホルダーの皆さまには、当社グループの今後を、期待を持って見守っていただけますと幸いです。

### キャッシュアロケーション方針 (2026年3月期~2028年3月期)



成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外建設機械及び国内産業機械を中心とする売上拡大に対応するための生産能力増強</li> <li>革新的な新製品の開発やさらなる品質向上に向けた開発力強化</li> </ul>
更新・効率化投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>現本社・工場の生産維持に向けた設備更新</li> <li>老朽化した旧本社・工場の更新移転及び生産関連機能強化</li> </ul>
SDGs投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策、省エネといった環境負荷低減や従業員の労働環境改善に向けた投資</li> </ul>

## 海外戦略

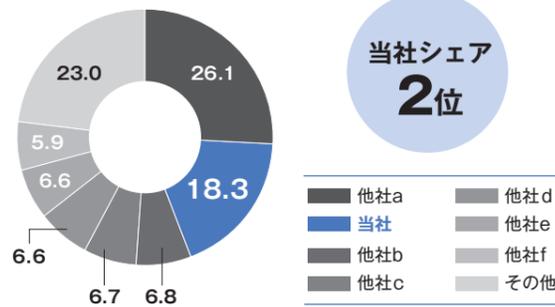


## 現地パートナーとの連携強化と 新製品開発のさらなる迅速化を通じて グローバル事業の飛躍的拡大を目指す

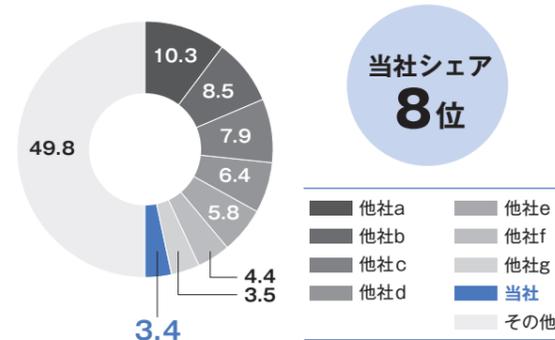
執行役員 海外営業部長 吉田 寛

### 海外市場シェア（2025年3月期・当社推計値）

#### エンジンコンプレッサ（%）



#### エンジン発電機（%）



### グローバル3拠点で社長を歴任、 オープンな職務スタイルを貫く

私は1998年にAIRMANに入社して以降、一貫して海外部門でキャリアを積んできました。その間、オランダ、マレーシア、米国のグループ会社で社長を務めるなど、13年の海外勤務を経験しました。2024年9月に海外営業部の主管となり、2025年3月からは執行役員海外営業部長として当社グループの海外部門を統括しています。大学も米国でし、海外生活累計19年の経験、さらにこれまで200近い国と地域に足跡を残してきたので、グローバル市場でのビジネスのあり方、現地パートナーとのコミュニケーションの取り方については、豊富な経験値を持っていると自負しています。

職務の遂行にあたって大切にしているのは、常にオープンに、誠実にものごとに対処するという事です。代理店との協業においても、現地法人の運営においてもオープンマインドを大切に、信頼関係を築いてきました。海外では、自分の思っていることを率直に表明し、同時に相手の言葉に真摯に耳を傾けないと、仕事は円滑に進みません。外国人社員を部下に持つ海外拠点の代表から、グループ全体の海外戦略を管掌する執行役員へ、立場は変わりましたが、オープンな仕事のスタイルはこれからも貫いていきたいと考えています。

### AIRMAN — グローバル市場で存在感を高める 〈信頼のブランド〉

AIRMANグループは、連結売上高の50%近くを海外が占めるグローバル企業です。特に、エンジンコンプレッサは、全世界で業界2位の市場シェアを有しています。1991年からコンプレッサを展開している北米市場では、AIRMANは〈信頼のブランド〉として認知されていますし、2000年に投入した発電機も着実に市場浸透し、日本国内に匹敵するまでに成長しました。

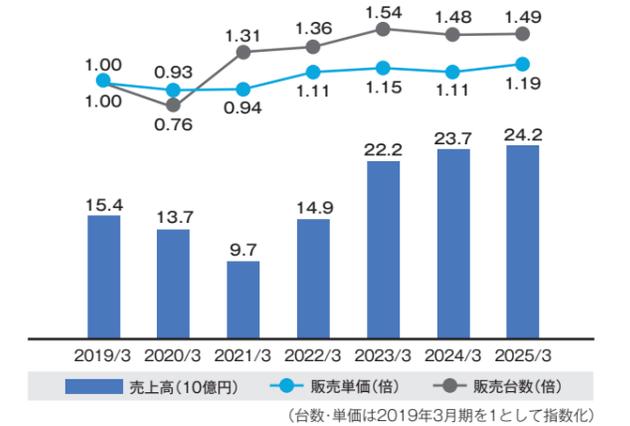
もともとハイスペックのAIRMAN製品は、価格を重視する海外市場では厳しい戦いを強いられてきました。しかし過去数年、遠隔地で使用される需要が増えたことや人件費高騰により、品質が高く壊れにくい当社製品のメンテナンスや修理を含めたトータルコストの安さが注目されるようになってきました。他社製品と比較してAIRMANブランドが高価であることは現在も変わりませんが、その価格が卓越した商品価値に見合うものであることが市場から適正に評価されつつあるということでしょう。

2025年4月、当社は北越工業からAIRMANに社名変更しました。「北越」は外国人が発音しにくいこともあって、私は20年前から社名を変えるべきだと提言してきましたが、ようやくそれが実現したことを大変嬉しく思っています。製品ブランドと社名が統一されたことで、特にグローバル市場において当社の認知度がさらにアップするものと期待しています。

### 海外事業を成長エンジンに グループ売上高700億円の達成を目指す

当社グループは「AIRMAN VISION 2030」で、売上高700億円の達成を長期目標として打ち出しましたが、個人的には、そのうち400億円を海外事業で計上するイメージを抱いています。しかし、既存の製品ラインアップに依存したまま、従来の延長線上でこの目標を達成することは容易ではありません。開発スピードを速め、お客様のニーズを先取りした新製品をタイミングよく市場投入することによって、米国、東南アジアを中心にグローバルで業容を拡大していくことが不可欠です。また、新市場の開拓とポートフォリオの変革に寄与するM&A、資本業務提携についても前向きに検討していきます。

### 当社海外売上高及び販売台数・販売単価



人と人のつながりこそビジネスの根幹です。この認識を新たにしつつ、代理店など現地パートナーとの連携をさらに強化するとともに、世界市場で躍動するグローバル人材の育成と活用を図ってまいります。

### 開発・生産・販売・アフターサービスが一体となった グローバル戦略を推進

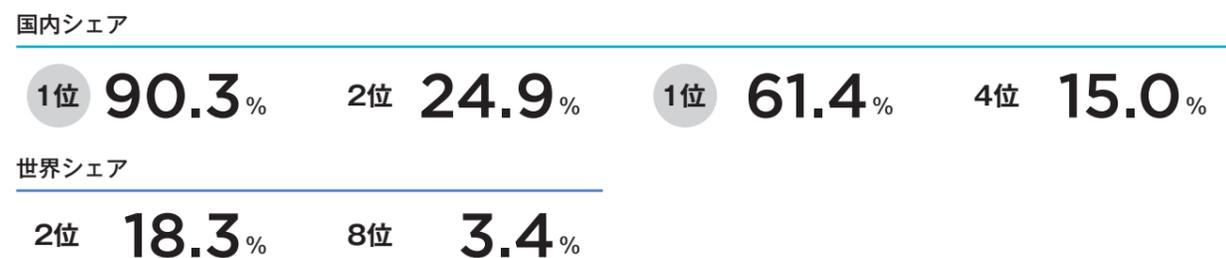
AIRMANのグローバル事業は、歴史的な転換期を迎えています。米国トランプ政権の関税政策や、ウクライナと中東における地政学的リスクの高まりなど、海外事業を取り巻く環境はこれまで以上に不透明なものとなっています。中国新興企業の台頭など、国際市場をめぐる競争も一段と激しさを増してきました。そうした中、国内事業を中心に回っていた社内においても、多くの役員・社員が海外事業に注目し、その伸展に期待を寄せるようになってきました。

私たち海外営業部はこれからも、お客さまにAIRMAN独自の価値を提供するという本来の使命を忘れず、開発・生産・販売・アフターサービスが一体となったグローバル戦略を確実に遂行していきます。そして、世界の産業と人びとの暮らしに貢献すると同時に、当社グループの継続的な成長を牽引し、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にしっかりとお応えしていく決意です。

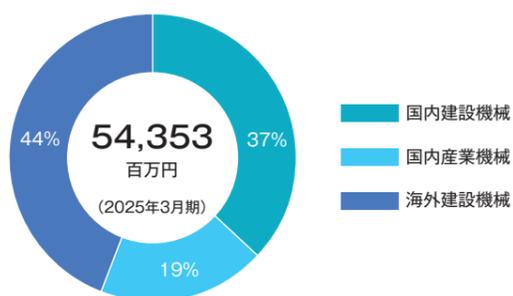
## At a Glance



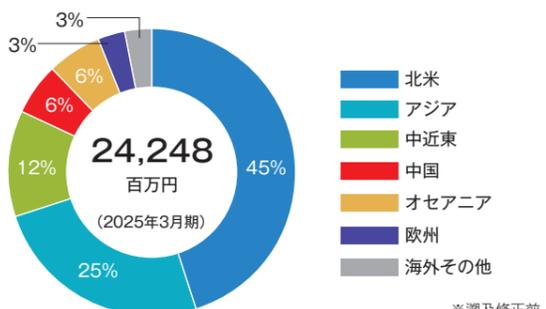
### 製品シェア



### セグメント別売上高構成



### 海外・地域別売上高構成



## セグメント別戦略

### 国内建設機械

主力製品であるエンジンコンプレッサ、エンジン発電機や高所作業車を中心に、レンタル会社や販売代理店を経由して建設現場へ供給されます。国内市場ではエンジンコンプレッサが約90%の圧倒的シェアを持ち、安定需要が続く一方、工法変化により長期的には縮小傾向も予測されますが、安定収益基盤であり、成長戦略の実現のための原資として活用していきます。

**リスク**

- 市場環境の変化に伴い、エンジンコンプレッサ事業が縮小するリスク
- 安価な海外製品流入で価格競争が激化するリスク

**機会**

- バイオ燃料発電機など環境配慮型製品の需要拡大

### 市場環境・当期業績

国内市場は、物価上昇や人手不足、原材料価格の高止まりが下押し要因となる一方、雇用・所得環境の改善やインバウンド需要、建築工事需要を背景に緩やかな回復基調を維持しました。こうした環境下で、建設機械事業はエンジンコンプレッサ、エンジン発電機、高所作業車の販売が堅調に推移し、国内販売は過去最高を更新しました。販売価格の見直しやコスト削減により、原材料価格高騰や人件費増を吸収し、収益性を確保しました。

### 今後の課題・戦略

エンジンコンプレッサは、長期的な市場縮小の懸念がある中でシェアトップの強いポジションを活かして、利益を確保しつつ、成長領域に投資するための原資として活用いたします。高所作業車は今までと異なる用途や使用現場への展開を含めて、拡販を図っています。



### Topics

#### CO<sub>2</sub>排出量/削減量 表示機能付きエンジン発電機を市場に投入

日本では地球温暖化対策に関する法律に基づき、特定排出者にCO<sub>2</sub>排出量を算定し、国に報告することが義務付けられています。本機はCO<sub>2</sub>の排出量を表示する機能に加え、バイオディーゼル燃料使用時に通常の軽油使用時に対するCO<sub>2</sub>削減量を表示することができます。今後の地球環境を考慮したエンジン発電機です。



## セグメント別戦略



### 海外建設機械

海外建設機械ルートは、主に現地の販売代理店やレンタル会社を經由して、当社製品(エンジンコンプレッサ、エンジン発電機など)が北米、アジア、中東、オセアニアなど海外の建設現場や工事現場に提供されます。各国・地域の環境、市場特性や規制、ニーズに合わせた製品展開が求められており、現地パートナーとの連携強化とサービス体制の強化が重要となります。特に最も大きな北米市場ではレンタル会社の要望を取り入れた製品ラインアップの拡充、アジア・中東ではブランド力を活かしたハイエンド製品の拡販が進められています。

#### リスク

- 各国・地域の建設需要変動による売上減少リスク
- 為替変動及び関税による収益圧迫
- 原材料価格の高騰
- 現地人材不足によるメンテナンス提供力低下
- 競合他社との価格競争激化
- 各国の規制強化・認証取得のコスト増加

#### 機会

- インフラ投資拡大による需要拡大(北米、アジア、中東など)
- 省エネ・高効率・高品質などの高付加価値機器への需要拡大
- メンテナンス事業の成長
- IoT技術を活用した遠隔監視・サービスの強化
- 脱炭素社会への対応製品や環境負荷低減製品の開発による需要拡大

#### 市場環境・当期業績

海外売上高は23,773百万円(前期比0.8%増)となりました。北米向けエンジン発電機は現地レンタル会社の在庫調整の影響で出荷が伸び悩みましたが、東南アジア・中近東向け製品の販売増加がそれを補い、海外の建設機械事業全体では過去最高の売上を達成しました。

利益面では、原材料価格や輸送費の高騰、現地投資によるコスト増加が下押しの要因となりましたが、販売価格の見直しや円安効果も寄与し、利益を確保することができました。

#### 今後の課題・戦略

北米市場においてはレンタル会社との連携を強化し、販売の拡充を図ります。さらに、アジア・中近東、欧州においては新規販路の開拓と現地サービス体制の充実を進め、グローバルな事業展開

### Topics

#### 北米向け大型コンプレッサを新規投入

北米市場において、従来、エンジンコンプレッサは中小型機の販売に留まっていたが、さらなる拡販に向けて、大型コンプレッサのシリーズ化の開発を進めてきました。

その先駆けとして、大手レンタル会社の要望を取り入れた大型コンプレッサ「PDSF750DP-6E1」を2024年後半より販売開始しました。

#### 特徴

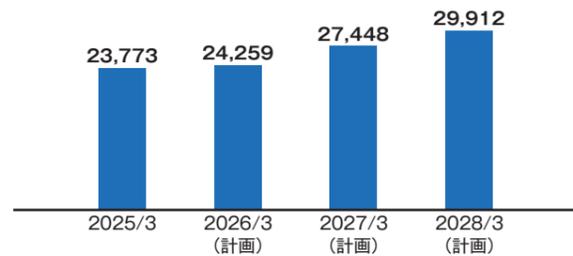
- 1 吐出空気圧力を0.69/1.03MPaの2段階で切り替えが可能
- 2 大型タッチパネルの採用により優れた視認性と操作性を実現
- 3 大型ガルウイングドアの採用により高い整備性を実現



大型コンプレッサ PDSF750DP-6E1

を加速させていきます。加えて、高付加価値製品や脱炭素に対応した製品の開発・展開を推進し、環境負荷低減と競争力強化を両立させます。IoT技術を活用した遠隔監視やメンテナンスサービスの強化にも取り組み、顧客への付加価値を高めていきます。そして、各現地人材の育成と海外組織体制の強化を通じて、持続的な成長を支えるグローバル人材基盤を構築していきます。

売上高(百万円)



### 国内産業機械

国内産業機械ルートは、商社や代理店、販売店等を經由して、当社製品が工場などのエンドユーザーに提供されます。製品納品時には点検を実施することで、顧客の使用環境を把握しやすく、きめ細かなサービス提供が可能となっています。この仕組みにより、製品販売だけでなく、メンテナンスや部品供給による安定した収益も獲得でき、リピート販売にもつなげることができま。さらに、モータコンプレッサの販売をきっかけに、コンプレッサ以外の製品も提案・販売できるため、利益率の向上や収益拡大が期待できる体制となっています。こうした強みを活かし、当社は持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

#### リスク

- 需要変動による売上減少リスク
- 人員の不足によるきめ細かい営業力、製品販売、メンテナンス提供力の低下リスク

#### 機会

- 省エネ・高効率等の高付加価値機器への需要拡大
- 顧客管理の徹底・人員拡充によるリピート販売・メンテナンス収益の獲得、メンテナンス需要の高い中型機以上の拡販
- 国内産業機械ルートを活用したコンプレッサ以外の製品の販売

#### 市場環境・当期業績

当社主力のモータコンプレッサは、国内の設備投資マインドの低下により市場が縮小する中、前期並みの売上高を維持してきたことで、中期経営計画「中期ビジョン2024」に掲げた国内の製品シェア15%を達成しました。また、直販の非常用発電機や手押し式高所作業台の出荷が堅調に推移したことに加え、部品・サービスの売上増加も寄与して、国内産業機械で過去最高の売上高を達成しました。

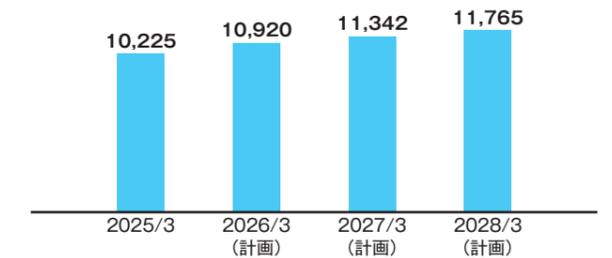
利益面では、原材料価格のさらなる高騰は下押し要因ではありませんでしたが、利益率の高い直販製品の販売が増加したことや、製品や部品の販売価格への転嫁が進んだことで利益改善が図られ、過去最高の利益を達成しました。今後も市場環境の変化に柔軟に対応し、技術力とサービス力を活かして持続的な成長を目指します。

#### 今後の課題・戦略

顧客管理の徹底による囲い込みを推進し、メンテナンス需要の高い中型機の獲得を強化します。加えて、組織体制の見直しによる

人員の拡充を行い、きめ細かな営業を実践することにより、モータコンプレッサの販売を強化するとともに、モータコンプレッサ以外の製品の販売も行い、収益の拡大につなげていきます。また、当社の完全子会社で部品販売・メンテナンスを行うASCとの連携を密に行い、点検実施率の向上を図り、顧客との接点を増やすことで、リピート販売の獲得や安定したメンテナンス需要を獲得していきます。これらの施策によるメンテナンス需要の拡大に伴い、サービスマンの採用も拡大するとともに、メンテナンスに係る協力工場との連携も強化し、需要に追随した体制整備を図ってまいります。

売上高(百万円)



### Topics

#### コールドチェーン業界に本格参入

当社は、リーファーコンテナ用冷凍機の販売実績世界トップクラスの伊藤忠メタルズ株式会社と連携し、リーファーコンテナ用発電機「SDG25S-4B1」を展開します。製品特徴としては、高耐久・低燃費・静音設計に加え、IoT遠隔監視機能を搭載しメンテナンス性にも配慮。AIRMANの技術力と伊藤忠メタルズの販売力を融合し冷凍・冷蔵物流の安定運用を支援します。まずは、国内にて実績を積み、海外への拡販を展開してまいります。



リーファーコンテナ用発電機

リーファーコンテナ

# サステナビリティ

## サステナビリティ基本方針

- 私たちは、国際ルール、法令を遵守し、公正、誠実に業務を遂行します。
- 私たちは、人権を尊重し、児童労働・強制労働は行いません。
- 私たちは、ステークホルダーとの関係を大切に、適時かつ適正な情報開示を行います。

この方針に基づき行動するとともに、サプライチェーン全体に浸透するべく、取り組んでまいります。

当社は、社会や地球環境との調和を図りながら、製品やサービスを通じて世界の人びとに喜びや豊かさ、幸福感を提供し続けていくことを目指しています。これらを実現するために、適正な企業統治のもと、社会から信頼される企業として、革新的な製品やサービスを通じ、社会の課題解決と持続的発展に貢献していきます。なお、事業環境の変化等に伴い、2022年に策定したマテリアリティをあらためて見直し、以下の表に整理しました。

## サステナビリティ委員会の設置について

当社グループは、取締役会がサステナビリティをめぐる課題に対応するために、中長期的な企業価値向上の観点から、任意の諮問機関「サステナビリティ委員会」を設置し、これらの課題に積極的・能動的に取り組んでおります。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を機関の長として構成しており、策定した方針に基づき、サステナビリティをめぐる課題に対応する戦略を策定・推進する役割を担っております。

また、サステナビリティ委員会は、気候変動を含めた重要なリスクや機会等について審議・監督を行い、必要に応じて取締役会へ報告し、サステナビリティ課題と全社的な経営戦略の統合を図るとともに、取締役会にて議論・検討することにより、取締役会の監督が適切に行われる体制を整備しております。

## マテリアリティの特定

AIRMANは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上を両立させるため、社会課題と事業の関係性を整理し、重要課題(マテリアリティ)を特定しています。外部環境や社会的要請を踏まえつつ、当社の強みや経営戦略、ステークホルダーの期待を総合的に考慮し、経営において優先的に取り組むべき課題を明確化しています。

### 社会課題の抽出

GRIスタンダードやSDGsをはじめとする国際的な基準を参照し、気候変動、環境規制の強化、人口構造や産業構造の変化など、事業を取り巻く外部環境を踏まえ、社会や市場が直面する課題を幅広く抽出。

### 当社視点

抽出した社会課題について、当社の事業内容、技術力、経営戦略との関連性や、事業機会・リスクの観点から評価し、AIRMANとして取り組む意義や影響度を整理。

### ステークホルダー視点

お客さま、取引先、従業員、地域社会、株主など多様なステークホルダーの期待や関心を踏まえ、社会的影響度や要請の大きさを評価し、重要性の高い課題を抽出。

### マテリアリティの特定

社会課題の重要性と当社にとっての経営上の重要性を総合的に評価し、経営戦略と連動させる形でマテリアリティを特定。

マテリアリティ	SDGs目標	リスク	機会	主な取り組み
環境保全への取り組み	7 再生可能エネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動対応や環境規制強化に伴うコスト増加</li> <li>■ 省エネルギー・脱炭素への対応遅れによる競争力低下</li> <li>■ 環境配慮不足による企業評価・ブランド価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境対応技術・省エネ技術の高度化による他社との差別化</li> <li>■ エネルギー使用削減によるコスト削減・収益性向上</li> <li>■ 環境先進企業として顧客・投資家からの信頼獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の省エネルギー化 ..... 使用電力量の「見える化」による重点管理、休日の待機電力削減、DX活用による生産性向上とエネルギー原単位改善</li> <li>再生可能エネルギー導入 ..... 水力発電によるCO<sub>2</sub>フリー電力、太陽光エネルギーの活用</li> <li>排出物・廃棄物削減 ..... 汚泥排出方法の見直し、設備・工程改善による廃棄物発生抑制</li> <li>緑化推進活動 ..... 工場内「ふるさとの森」づくりによる生物多様性・環境意識向上</li> </ul>
次世代製品の開発	8 持続可能な成長、9 持続可能な産業と消費、17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境規制・市場変化への対応遅れ</li> <li>■ 技術革新の停滞による競争優位性の喪失</li> <li>■ 海外市場における技術・規制対応リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素・省エネ市場の拡大による新需要獲得</li> <li>■ 新市場・新用途の開拓</li> <li>■ 知財戦略による市場独占・参入障壁構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素・バイオ燃料製品の開発 ..... 水素専焼エンジンコンプレッサ、水素燃料電池式発電装置、バイオ燃料対応発電機の研究開発・実証試験を推進</li> <li>高効率・省エネ技術 ..... 新歯形設計によるエアエンドの超高効率化、インバータ制御や次世代制御による最適運転を実現</li> <li>新市場向け製品 ..... リーファーコンテナ用発電機の性能向上・市場投入を進め、国内実績を基盤に海外展開を検討</li> <li>知財戦略の実践 ..... 次世代製品・海外関連技術を中心に特許・意匠出願を強化し、保有件数を2024年度393件から2027年度415件へ拡大予定</li> <li>研究開発体制の強化 ..... 技術開発部門を新設し、グループ会社とも連携した研究開発体制を構築。水素技術試験場を新設、次世代製品の開発を加速</li> </ul>
海外展開の強化	8 持続可能な成長、9 持続可能な産業と消費、17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外市場の法規制・商習慣への対応不足</li> <li>■ 代理店・パートナーとの関係悪化</li> <li>■ 為替変動・地政学リスク</li> <li>■ 海外向け製品の品質・仕様不適合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国・海外市場の需要獲得</li> <li>■ 事業ポートフォリオの改革による安定成長</li> <li>■ 海外でのブランド力のさらなる向上</li> <li>■ グローバル人材による多様性創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代理店との関係強化 ..... 定期的な情報共有・技術研修・共同マーケティングを通じ、販売力と信頼関係を強化</li> <li>海外向け製品開発 ..... 現地の使用環境・法規制・顧客ニーズに対応した製品ラインアップの開発</li> <li>M&amp;A・資本業務提携 ..... 現地企業との提携により、販売網・サービス体制・人材を迅速に拡充</li> <li>グローバル人材育成 ..... 海外駐在・現地採用・語学教育を通じ、海外事業を担う人材を育成</li> </ul>
人的資本経営の推進	3 健全な働き方、5 性別平等、8 持続可能な成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 少子高齢化による労働力不足</li> <li>■ 技能・ノウハウの断絶</li> <li>■ モチベーション低下による人材流出</li> <li>■ 多様性不足による組織硬直化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 働きやすい環境整備による採用競争力の強化</li> <li>■ 若手育成・技能継承による技術力の強化</li> <li>■ 多能工化による事業運営の柔軟性向上</li> <li>■ ダイバーシティ推進によるイノベーション創出</li> <li>■ 戦略的人材配置による事業効率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手育成・技能継承 ..... 若手社員への段階的教育プログラムやOJTを通じ、熟練社員の技能・ノウハウを体系的に継承</li> <li>多能工化の推進 ..... 製造現場における複数工程対応を可能にする教育を実施し、柔軟な人員配置と生産性向上を実現</li> <li>ダイバーシティの推進 ..... 女性・外国人・キャリア採用の拡大、管理職登用の促進、女性活躍推進に関する研修の実施</li> <li>働きやすい職場環境整備 ..... 製造現場の自動化を推進し、年齢・性別を問わず作業しやすい環境を整備。働き方改革や安全・健康への配慮を通じた定率向上</li> <li>戦略的人事管理 ..... 65歳以上の雇用制度導入や、海外戦略を見据えた人員再配置。将来の組織体質強化を見据えた新入社員の計画的配属</li> </ul>
高品質な製品の安定供給	9 持続可能な産業と消費、12 持続可能な消費と生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品品質・安全性の問題による信頼低下</li> <li>■ 納期遅延による顧客信頼の喪失</li> <li>■ サプライチェーンの寸断</li> <li>■ 生産設備・資材の老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高品質・安定供給による信頼強化・受注拡大</li> <li>■ 生産性向上による収益性改善</li> <li>■ サプライチェーン強化による事業安定性向上</li> <li>■ ブランド力向上による新規受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理の徹底 ..... 品質マネジメントシステムを確立・運用し、製品品質の維持・向上を継続的に改善</li> <li>クレーム削減活動 ..... 不良要因の分析と再発防止策を講じ、不良率・クレーム件数の低減を推進</li> <li>生産性・能力向上 ..... 生産ラインの改善や設備投資により、稼働率向上と納期遵守を実現</li> <li>サプライチェーン管理 ..... サプライヤーとの定期的な情報共有や品質基準のすり合わせ</li> </ul>
風通しの良いガバナンス体制	8 持続可能な成長、16 公正な働き方、17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報の分断による経営判断の遅れ・誤り</li> <li>■ コンプライアンス違反・不祥事の顕在化</li> <li>■ 海外拠点・グループ会社の統治不全</li> <li>■ 従業員エンゲージメントの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 迅速かつ質の高い意思決定の実現</li> <li>■ 現場知見を活かした新規事業・M&amp;A機会の創出</li> <li>■ ステークホルダーからの信頼獲得</li> <li>■ 社員の主体性・組織活性化の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報集約・数値管理 ..... 経営企画室が中心となり、各部門・グループ会社の業績・KPIを一元管理し、経営会議へ定期的に報告</li> <li>全社横断的な情報共有 ..... 部門間会議やプロジェクト横断ミーティングを定例化し、現場課題や改善提案を経営層と共有</li> <li>提案制度の運用 ..... 社員からのボトムアップ提案を受け付け、実行状況や成果を社内で可視化</li> <li>ガバナンス・内部統制強化 ..... コーポレートガバナンス・コードに則ったガバナンス体制の構築、内部統制システム基本方針の運用、情報セキュリティ規程の整備</li> <li>海外拠点対応 ..... 海外拠点の事業計画進捗を定期的にモニタリングし、現地経営と本社の連携を強化</li> </ul>

## 環境への取り組み

地球温暖化や資源制約が深刻化する中、当社は企業活動のあらゆる場面で環境負荷の低減に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。当社の主力製品であるエンジンコンプレッサ及びエンジン発電機は、ディーゼルエンジンを駆動源としており、運転時にCO<sub>2</sub>を排出します。このため、製品使用段階におけるCO<sub>2</sub>排出量の低減は当社にとって最重要課題のひとつとなりますが、当社単独の取り組みだけでは、その効果は非常に限定的であり、対応型原動機の開発や対応エネルギーのインフラ整備等に大きく左右されます。

当社は、こうした外部環境の変化を注視しつつ、新技術を実践的に製品へ適用できるよう、研究開発及び技術基盤の強化を図ってまいります。次世代に向けた環境配慮型製品の取り組みについては、後述の研究開発の項でご紹介します。

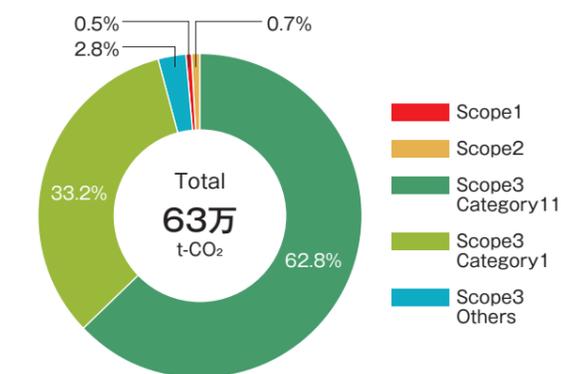
また、製品の生産・輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減についても、2050年カーボンニュートラルの要請を踏まえ、着実に取り組みを進めています。中期ビジョン2024では、「CO<sub>2</sub>フリー電力への切り替え」及び「太陽光発電への計画的な設備投資」を軸に施策を開始し、日本政府が掲げる削減目標（2013年度比：2030年46%減、2035年60%減）を見据えた削減の道筋を整えました。

中期ビジョン2027では、生産量の増加を計画する一方で、排出量を現状水準で適切に維持・管理するため施策を推進してまいります。

取り組み分野	2050年目標	重点取り組み項目
気候変動	1 製品から排出されるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の燃費改善</li> <li>電動化、ハイブリッド化製品のラインアップ拡大</li> <li>CN(カーボンニュートラル)燃料などエネルギーの多様化に対応する技術開発</li> </ul>
	2 事業拠点におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産活動で排出されるCO<sub>2</sub>を削減(t-CO<sub>2</sub>/売上)</li> <li>物流活動で排出されるCO<sub>2</sub>を削減</li> <li>太陽光発電設備の導入(今後も順次設置)</li> </ul>  <p>▲ 開発管理棟屋上への設置</p>  <p>◀ 塗装工場屋根への設置</p>
資源循環	3 地球に存在する限りある資源の有効活用と循環利用の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造段階における、人体に有毒な危険物の削減</li> <li>製品、製造段階におけるリサイクル率の向上</li> </ul>
生物多様性	4 多様な植物や生物が息できる環境を維持し、地域とのコミュニケーションを促進	「ふるさとの森」づくりの継続的な維持管理

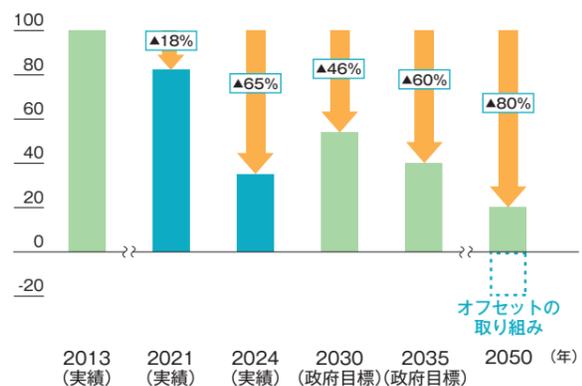
### CO<sub>2</sub>排出量の構成(2024年度実績)

CO<sub>2</sub>排出量の内訳



### スコープ1,2に対する状況

スコープ1,2のCO<sub>2</sub>排出量(2013年度比)

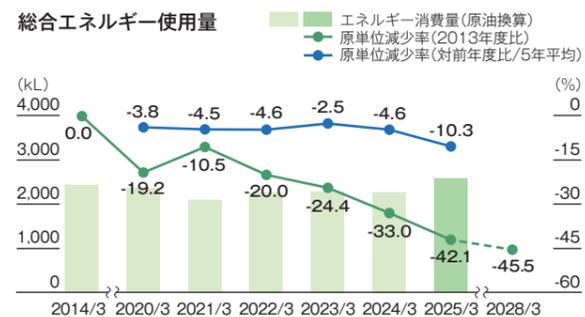


当社は2005年にISO14001の認証を取得し、以降、環境に関する取り組みの継続的なマネジメントを行ってまいりました。中期ビジョン2024で設定した目標は達成しており、中期ビジョン2027においても目標を設定し、達成に向けた施策を推進してまいります。

当社が重要項目と位置づける、①総合エネルギー使用量、②CO<sub>2</sub>排出量、③産業廃棄物排出量、④リサイクル率の推移を以下に示します。

### 1 総合エネルギー使用量

省エネ型設備への更新、設備稼働のスケジュール管理、稼働条件の最適化等に継続的に取り組んだ結果、中期ビジョン2024において、減少率(2013年度比)22.1%を達成しました。



原単位減少率実績(対前年比5年平均)  
 -10.3%(規制値:-1.0%以上) 省エネ法「事業者クラス分け評価制度」で6年連続Sクラスを達成中です。  
 原単位減少率(2013年度比)  
 中期ビジョン2024 実績(2022~2024年度) -22.1%(-7.4%/年度平均)  
 中期ビジョン2027 目標(2025~2027年度) -3.4%(-1.1%/年度平均)

### 3 産業廃棄物排出量

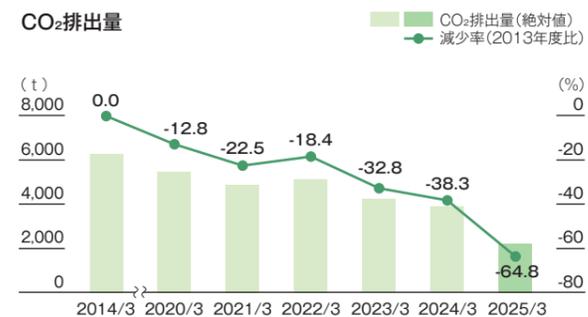
中期ビジョン2024では効果的な施策の実施が難しい局面もありましたが、生産量の増加により、原単位において削減効果が見られました。中期ビジョン2027では、塗装プラントにおける前処理工程の変更等の具体的な施策を通じて、排出量の削減を図る計画です。



原単位減少率(2003年度比)  
 中期ビジョン2024 実績(2022~2024年度) -12.1%(-4.0%/年度平均)  
 中期ビジョン2027 目標(2025~2027年度) -6.0%(-2.0%/年度平均)  
 塗装工場の前処理方法を変更することにより排出量の削減を進めます。

### 2 CO<sub>2</sub>排出量

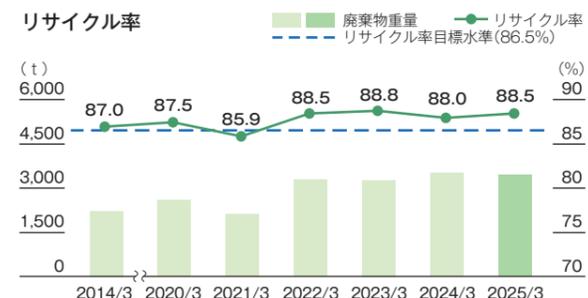
2024年度に政府目標(2035年:2013年度比60%減)の水準に到達しました。中期ビジョン2027では、生産量の増加を計画する一方で、排出量を現状水準で適切に維持・管理できるよう取り組んでまいります。



CO<sub>2</sub>排出量絶対値(2013年度)  
 中期ビジョン2024 実績 -64.8%(-15.5%/年度平均)  
 中期ビジョン2027 目標 -64.8%(維持管理)  
 CO<sub>2</sub>フリー電力の採用、太陽光発電設備の導入により、2035年の政府目標である60%以上の減少率を達成することができました。中期ビジョン2027では維持管理項目としますが、継続して太陽光発電設備の導入を進めていきます。

### 4 リサイクル率

次世代製品の開発案件等により一部不確実性はあるものの、リサイクル率86.5%以上の維持・管理を継続して進めてまいります。



リサイクル率  
 中期ビジョン2024実績 86.5%以上達成  
 中期ビジョン2027目標 86.5%以上の維持管理

## ふるさとの森づくり

当社の本社工場は新潟平野の水田地帯のほぼ中央に位置し、工場周囲は木々に囲まれた自然豊かな環境にあります。1980年に現在の本社工場を新設した際、「緑の多い工場」を目指して植林を行い、年月を経て森へと育ちました。

この森では、絶滅危惧種に指定されている動植物の生息も確認されており、2012年には緑化に関する取り組みが評価され、経済産業大臣賞を受賞しました。当社はその意思を受け継ぎ、この森を「ふるさとの森」と称し、維持・管理を継続しています。

「ふるさとの森」は従業員の憩いの場であると同時に、地域の保育園の遠足などにも活用され、周辺地域の皆さまにも親しまれています。今後も本活動を通じて、生物多様性の保全に貢献するとともに、地域社会との共生を推進してまいります。

## 研究開発

### 研究開発の基本方針

当社は、建設機械、産業機械、海外事業、新市場の各事業分野において、開発資源の有効活用と事業性に関する課題の解決を図るべく、営業部門と連携しながら研究開発テーマの優先順位を戦略的に決定し、研究開発を推進しています。特に、中長期的な企業価値の創出に資する取り組みとして、サステナビリティ及び脱炭素社会の実現に貢献する次世代製品の開発に注力しています。

### 製品開発における5本の柱

持続的な成長と社会課題への対応を目指し、当社では製品開発の方向性として「5本の柱」を設定しました。これにより、水素関連製品やバイオ燃料対応製品、エアエンド(圧縮機本体)の高効率化、ハイブリッド・電動化、新市場参入製品など、重点領域を明確化し、技術革新と事業拡大を加速させています。

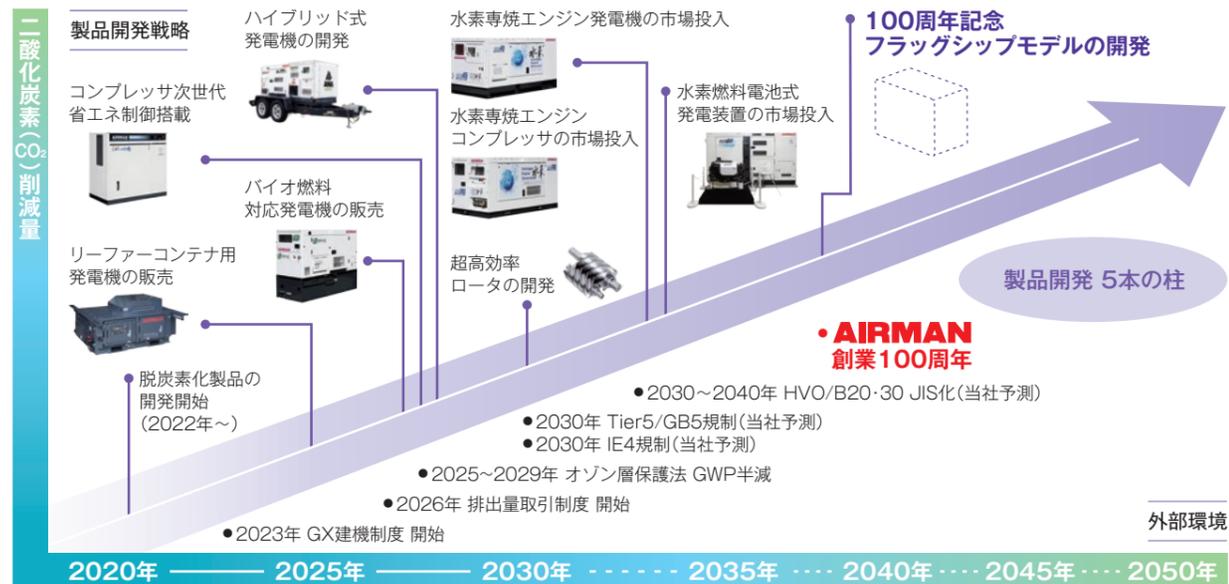
#### 製品開発 5本の柱

- 1 水素関連製品の研究開発と事業化**  
水素専焼エンジンや水素燃料電池など、水素を活用した次世代製品の研究開発を推進し、社会実装・事業化を目指します。
- 2 バイオ燃料対応製品の早期市場投入**  
HVOやFAME系などのバイオ燃料に対応したエンジン発電機等の製品を早期に開発し、市場投入を進めます。

- 3 エアエンドの超高効率化・新省エネ制御の追求**  
スクリュロータの新しい歯形設計や次世代制御などによる、エアエンドの超高効率化、省エネ性能の向上を図ります。
- 4 ハイブリッド・電動化の検討**  
ハイブリッド式発電機や電動化技術の開発を進め、ユーザーメリットと環境対応を両立させます。
- 5 新市場への参入製品の開発**  
リーファーコンテナ用発電機など、従来とは異なる新たな市場・販路に向けた製品開発を推進し、次期の成長の中核となる事業を創出します。

### 次世代製品 開発ロードマップ

サステナビリティ委員会にて脱炭素社会の実現に向けて取り上げた「技術的な機会とリスク」をTCFDの視点を取り入れ外部環境を分析しながら、マーケティング戦略と製品開発戦略の両面から脱炭素・低炭素製品の研究開発を中長期的に推進しています。下図は、これらの方針に基づく次世代製品の開発ロードマップを示したものです。

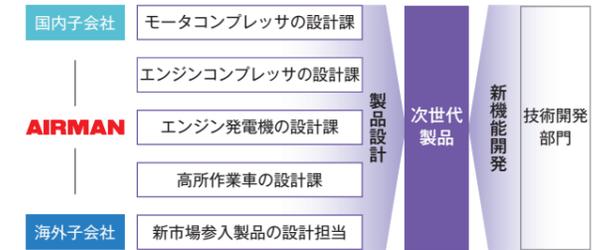


### 研究開発体制図

コンプレッサ・発電機・高所作業車の開発を中核事業として進化させると同時に、次世代製品の研究開発を戦略的に推進するため、開発部内に「技術開発部門」を設立し、既存技術の高度化と革新的技術の創出を両輪とする開発体制を再構築しました。さらに、グループ子会社の開発部門とも緊密に連携し、より効率的かつ持続的な価値創造を実現する製品開発を推進していきます。

右図は、こうした当社の研究開発を推進するための組織体制を示したものです。

#### 開発体制 — AIRMANグループ開発部門



### 研究開発の成果と投資状況

当社では、持続可能な成長と競争力強化を目指し、積極的な研究開発投資を行っています。これまでに、次世代技術や新製品の開発を通じて多くの成果を上げており、設備投資や人的資本への投資も着実に拡大しています。

以下に、研究開発の主な成果と投資状況についてご紹介します。

#### 主な成果

- 建設機械分野では、新歯形設計による高効率エアエンド搭載エンジンコンプレッサや、各国排ガス規制に対応したエンジンコンプレッサ・発電機を開発。
- 北米市場のシェアアップに向けて、大型エンジンコンプレッサPDSF750DP-6E1を開発し、ラインアップを拡大。
- 水素専焼エンジンコンプレッサ、水素専焼エンジン発電機、水素燃料電池式発電装置など、次世代製品の実証試験を積極的に取り組み中。これらの試験を支えるため、2025年7月に水素技術試験場を新設し、水素製品の性能向上に向けた多様な試験が可能な体制を確立。



- リーファーコンテナ用発電機では、市場ニーズに対応した性能向上や販路開拓を実施。国内での実績を積み重ね、海外市場への参入を見据えた製品開発を推進。



- 産業財産権(特許等)は国内外合わせて393件を保有(出願中80件)。詳細についてはP.31 知財戦略を参照ください。



水素技術試験場

#### 脱炭素製品(水素関連製品)

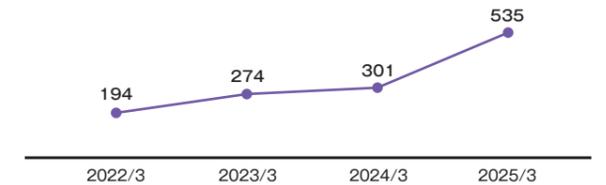


本ページで紹介した研究開発の取り組みと成果は、当社が持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指して積み重ねてきたものです。今後もサステナビリティ委員会のもと、脱炭素社会への貢献や新たな市場ニーズへの対応、そして技術革新を推進し続けることで、社会課題の解決と企業としてのさらなる成長を両立させていきます。研究開発への継続的な投資と人材育成を通じて、これからも社会とお客様に信頼される価値を創出してまいります。

#### 研究開発費

研究開発費への投資は、近年急速に増加しています。新技術や次世代製品の開発を加速させるため、積極的な資源投入を継続しており、これにより当社の競争力と持続的成長の基盤が一層強化されています。

#### 研究開発費の推移(百万円)



## 知財戦略

### 1 基本方針

研究開発活動において創出された知的財産を積極的に特許出願・権利化することで、事業の優位性を確保し、持続的な成長を目指しています。他社動向や市場動向を把握し、権利侵害の予防や開発上のリスク低減に努めるとともに、先行研究開発の促進を図っています。

### 2 従来製品・次世代製品

従来製品については、既存の優位性を維持し事業基盤を守るため、網羅的な特許出願を行っています。次世代製品に関しては、ビジネスモデルの確立と成長軌道へ乗せることを目指し、開発の中で生まれた知的財産を積極的に出願・権利化しています。これにより、競合他社との差別化と市場独占を図っています。

### 3 海外展開

海外シェアアップに向けて、世界各国の環境規制や用途の違いに対応した製品開発・設計を進めるとともに、新技術の創出と知的財産の海外出願・権利化を推進しています。これにより、優位性のある製品によるグローバルな事業展開を目指しています。

### 5 発明表彰の受賞来歴

優れた発明に貢献した方々を称える関東地方発明表彰にて、過去10年間の受賞来歴は下表のとおりとなります。

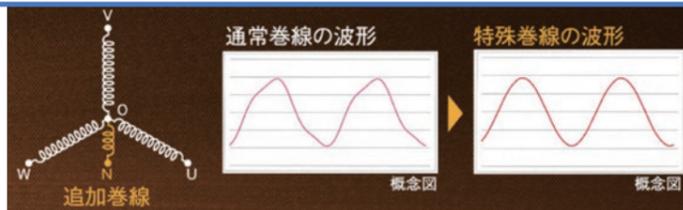
年	賞	発明名称	対象特許番号	出願日
2016	新潟県知事賞	高所作業車	P5185568	2013/ 1/25
2017	発明奨励賞	スクリュ圧縮機の運転制御方法	P4608289	2004/11/15
2018	新潟県知事賞	交流発電機	P5991702	2015/ 2/13
2019	新潟県知事賞	エンジン駆動型圧縮機における排気ガス後処理装置の再生方法	P6212650	2014/ 9/ 3
2020	新潟県発明協会会長賞	インバータ駆動圧縮機の運転制御方法	P6249671	2013/ 8/ 9
2022	発明奨励賞	圧縮機の容量制御装置	P6306344	2013/12/25
2023	発明奨励賞	防音箱の吸排気口構造	P6225034	2014/ 1/15
2024	発明奨励賞	空気圧縮機の運転制御方法	P7075305	2018/ 7/25
2025	発明奨励賞	圧縮機における圧縮空気の冷却方法	P7461255	2020/ 9/ 1

### 2018年に受賞した交流発電機の発明事例をご紹介します

発明の名称 : 交流発電機  
特許番号 : 特許第5991702号  
発明実施機種: SDG13~60LA/LAX  
(エイブルジェネレータにて実施)



SDG60LA

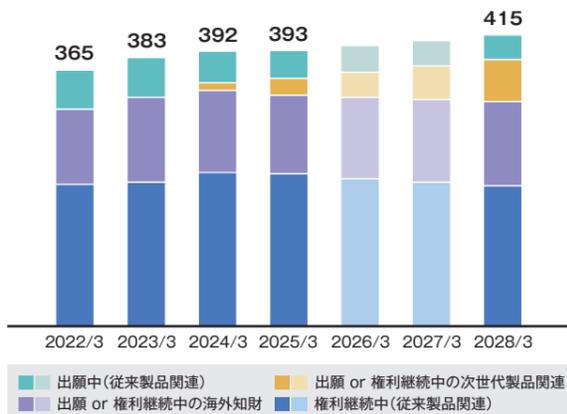


この発明は、三相巻線(U,V,W)に追加巻線Nを追加することで三相と単相とを同時出力できる交流発電機に対して、追加巻線Nにピッチを変化させた特殊巻線を採用することで、単相3線出力においても歪みの少ない良質な電気の提供を可能にしました。

### 4 保有件数

知的財産の保有件数の推移は下のグラフのとおりとなります。特に次世代製品と海外に関する出願に注力し、2024年度の393件に対して2027年度には415件となるように特許・意匠の出願を促進していきます。

知財保有件数(国内外 特許/意匠/商標)



## 人的資本

### 人材に関する基本的な考え方

当社は、100年企業に向かって成長を続けるにあたり、最も重要なステークホルダーのひとつである「社員」が誇りを持って働ける会社となることを目指しております。経営理念と行動指針のもと、社員一人ひとりの存在と組織のあり方を見つめ直し、「人事ビジョン」を策定、5つの基本方針に沿って取り組みを推進してまいります。

人事ビジョン

# 公平な働きがいのある会社

経営理念  
×  
行動指針

高いモチベーション



一人ひとりの成長



能力の最大限発揮



多様性の推進



5つの基本方針

- モチベーション
- 人材育成
- 多様性
- グローバル
- 人事・配置

### 人事制度

当社は、2024年4月に「未来志向で、公平な働きがいのある会社」をコンセプトとした新たな人事制度をスタートさせました。このコンセプトは4つのキーワード(Challenge、Career、Diversity、Fair)を推進することによって確立されます。キーワード各々に込めた要旨は次のとおりです。

#### Challenge

挑戦を応援し、新たな役割や技術・製品・事業などへの挑戦を評価する組織文化を構築する。

#### Career

職務特性や職責を明確にして自己成長を意識できるようにするとともに、個性や適性を活かした配置によりモチベーションを高める。

#### Diversity

ライフイベントや年齢・性別など個人属性で業務が限定されないよう、多様な人材を各部門で登用しイノベーションの創出につなげる。

#### Fair

役割や成果貢献の違いに基づき、より分かりやすい公平な視点で評価を行う。

## 人的資本

### 当社の求める人材

当社は、社員一人ひとりが当社の求める人材像「AIRMAN」となるよう、人事制度を適切に運用してまいります。また、社員が働きがいを感じつつ長く働き続けられるよう、福利厚生 の 充実 に 取り組んで おります。

項目		定義
<b>Action</b>	行動力	実行力、P-D-C-A実践、責任感、リーダーシップ
<b>Innovation</b>	革新性	変革、柔軟性、挑戦、創造性
<b>Reliability</b>	信頼性	信頼・誠実性、倫理観、コンプライアンス
<b>Mission</b>	使命感	役割・使命の理解、プロフェッショナルとしての見識
<b>Ability</b>	能力	エネルギー、自己研鑽、個性、多様性
<b>Network</b>	ネットワーク	俯瞰・広い視野、協働、共有(価値観・ベクトル)

### モチベーション

「社員一人ひとり高いモチベーションを持って組織の士気を高める」ことを基本方針とし、公平な人事制度の構築やエンゲージメント調査の実施を推進しています。2024年度は新たな等級制度・賃金制度・評価制度を組み込んだ新人事制度を構築し運用を開始。育児休業取得率は女性100%、男性50.0%、育児目的休暇制度の取得率は52.2%と高い水準を維持しています。

**実施項目及び目標**

- 公平な人事制度の構築
- 育児休業取得率
  - 目標とする指標 女性 **100%**維持
  - 男性 **10%**以上
- 育児目的休暇制度の取得率
  - 目標とする指標 対象者の**60%**以上
- エンゲージメント調査の実施

### 人材育成

「社員一人ひとりが成長し、成長を実感できる環境を整備・改善する」ことを掲げ、階層別教育体系の整備やジョブローテーションの実施、高年齢者を育成担当として活用しています。2024年度は知識・スキル習得を目的とした階層別研修や、若手社員・管理職とのコミュニケーションを重視した研修を実施。幅広い業務経験・マルチスキル化を目的とした配置転換や、65歳以上の雇用制度による若手社員への教育も推進しています。

**実施項目及び目標**

- 階層別教育体系の整備
- 人材育成を目的としたジョブローテーションの実施
- 高年齢者を育成担当として活用

### 多様性

「人材の多様性を推進し、異なる価値観が会社を成長させる」ことを基本方針とし、女性の採用と管理職への登用、外国人の採用と管理職への登用、中途採用比率の向上に取り組んでいます。2024年度の女性社員比率は17.8%(対前年同期±0.0ポイント)、外国人を1名採用し管理職へも1名登用、中途採用比率は57.3%(対前年同期+1.2ポイント)となっています。

**実施項目及び目標**

- 女性の採用と管理職への登用
  - 女性社員比率
    - 目標とする指標 女性 **22.7%** (製造業平均)
- 外国人の採用と管理職への登用
- 中途採用比率の向上

### グローバル

「海外展開拡大を見据えた人事対応」を掲げ、現地法人の事業規模に対応した人事・配置と人事ローテーション、即戦力となる人材の中途採用を推進。2024年度は海外戦略に対応した人事異動や、即戦力が必要な部署への中途採用を積極的に実施しました。

**実施項目及び目標**

- 現地法人の事業規模に対応した人事・配置と人事ローテーション
- 即戦力となる人材の中途採用

### 人事・配置

「戦略的・育成的観点での人事・配置を実現する」ことを掲げ、事業戦略と連動した人事・配置の構築、人事異動の検討に必要な人事情報の整備、本部間・部門間の人事異動を計画的に実施。将来的な組織体質の強化を見据えた新入社員の配属や人事情報データベースの運用開始、各本部間における人事異動の実施及び将来的な幹部候補の育成を進めています。

**実施項目及び目標**

- 事業戦略と連動した人事・配置の構築
- 人事異動の検討に必要な人事情報の整備
- 本部間・部門間の人事異動を計画実施

## 社員食堂リニューアルオープン！

2025年10月27日(月)に社員食堂をリニューアルオープンしました。これまでは昼食利用のみを目的としていたスペースが明るく開放的なスペースに生まれ変わり、食事に加え社内外の打ち合わせや会議スペースとしての役割を果たしていきます。単なる「食事の場所」ではなく、社員が自然と集まり心身ともにリフレッシュできる空間を目指していきます。

### リニューアルオープンのポイント

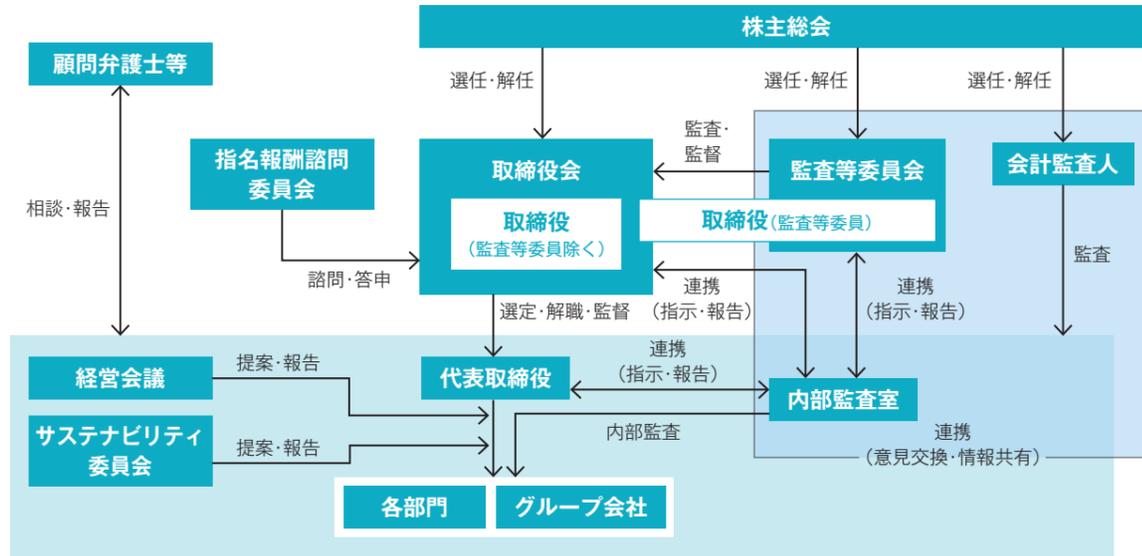
1 これまでの食堂は昼食利用のみに使用用途が限られておりましたが、少人数の座席を複数設けることでワーキングスペースや社内外の打ち合わせの場として有効活用できるようリニューアルいたしました。

2 リニューアルオープンに伴いこれまで以上に提供できるメニュー数が増え、開放的な空間の中で社員は多種多様なメニューを1食250円で楽しむことができます。



## コーポレート・ガバナンス

当社は、法令遵守をはじめとし、企業倫理の重要性と経営の健全化を経営の最重要課題のひとつとして位置づけております。企業としての社会的責任を認識し、株主をはじめ、すべての利害関係者から一層信頼される企業を目指して、公正で透明性の高い経営の実現に向けてコーポレート・ガバナンスに取り組んでおります。



## 役員一覧



佐藤 豪一 | 長沢 徳巳 | 金子 克 | 稲田 和男 | 金井 潤一 | 齋藤 貴加年 | 檜山 ゆりか | 渡邊 菜穂子

現役職	代表取締役 社長	常務取締役 営業本部長 兼 直需部長	取締役 生産本部長	社外取締役	取締役常勤 監査等委員	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)
取締役在任年数	4年	2年	3年	-	3年	4年	-	-
年齢	満54歳	満58歳	満57歳	満62歳	満64歳	満52歳	満55歳	満44歳
企業経営	●	●	●	●		●		
財務・会計	●					●		
法務・リスク	●				●	●		●
開発・技術			●		●			
生産・調達			●		●			
営業・マーケティング		●					●	
人事・労務	●			●				
グローバル				●		●	●	

(注) 1. 各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しております。  
2. 上記一覧表は、各人の有するすべての経験や専門性を表すものではありません。  
3. 各人の年齢は2025年6月26日時点のものです。

## 社外取締役の選任理由

稲田 和男	稲田和男氏は、他社における海外での経営者としての実績があり、特に途上国の発展に貢献する事業の推進など国際的な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営に対する助言や業務遂行の監督に十分な役割を果たしていただけるものと判断し、選任しました。
齋藤 貴加年	齋藤貴加年氏は、公認会計士としての豊富な経験と専門的な知識だけでなく、会社経営の知識・経験を有しており、それらを当社のコーポレート・ガバナンスの強化に活かしていただくことを期待し、選任しました。
檜山 ゆりか	檜山ゆりか氏は、マーケティングの専門家として他社で培ってきた豊富な知識と経験、中小企業診断士としての専門的な知見を活かして、多様な視点から当社経営への監督、助言等をいただくことを期待し、選任しました。
渡邊 菜穂子	渡邊菜穂子氏は、弁護士としての豊富な経験と専門的な知識を有しており、それらを当社のコーポレート・ガバナンスの強化に活かしていただくことを期待し、選任しました。

## 議題

付議事項	主な検討内容
報告	月次の業績、業務執行の進捗及び状況、取締役会実効性評価アンケート結果、政策保有株式についての保有の合理性等
決議	中期経営計画の修正の承認、事業報告、計算書類及び有価証券報告書等の承認、自己株式の取得及び処分、中間配当の実施とその配当額の決定、重要な契約及び設備投資の承認、重要な社内規程の制定・改廃等

## 当社の役員に対するトレーニングの基本的な方針

- ① 取締役は、その役割・責務を適切に果たすために、当社の経営戦略、業績、財務状態、コーポレート・ガバナンス及び法令遵守その他の職務執行に必要な知識の習得及び継続的な更新、研鑽に努める。
- ② 当社は、個々の取締役に対し、就任時及び就任以降も継続的に、職務遂行に必要な情報や知識の提供、必要かつ適合したトレーニングの機会の提供、斡旋、その費用の支援を行う。

## 各会議体について

	構成メンバー	役割・目的
1 取締役会	8名 社内取締役 4名 社外取締役 4名	取締役(監査等委員であるものを除く)4名及び監査等委員である取締役4名の合計8名で構成され、原則として月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、さまざまな視点からの検討と意見交換を踏まえたうえで、法令、定款及び取締役会規則に定められた経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の状況を監督してまいります。さらに、経営会議を毎月実施し、グループ全体の業務執行状況を把握し、速やかに経営判断を行い情報開示に反映することとしております。
2 監査等委員会	4名 社内取締役 1名 社外取締役 3名	常勤の監査等委員である取締役1名と東京証券取引所に独立役員として届け出た社外取締役(以下、「独立社外取締役」という。)である監査等委員3名で構成されております。監査等委員である取締役は、監査等委員会が定めた監査計画及び職務分担に従い取締役会などの重要会議に出席し、取締役の職務並びに業務執行について確認するほか、各部門及び子会社への往査、使用人との面談、稟議書など決裁書類やその他重要事項の閲覧などを通じて監査を実施することとしております。
3 指名報酬諮問委員会	5名 社内取締役 1名 社外取締役 3名 執行役員 1名	経営の透明性・客観性を高める観点から、任意の諮問機関「指名報酬諮問委員会」において取締役候補者の指名並びに役員報酬について審議しております。なお、客観性並びに透明性の確保の観点から、同委員会は過半数が独立社外取締役で構成される旨、「指名報酬諮問委員会規程」において規定しております。
4 サステナビリティ委員会	4名 社内取締役 3名 執行役員 1名	サステナビリティをめぐる課題への対応と中長期的な企業価値向上の観点から、任意の諮問機関「サステナビリティ委員会」において、策定した方針に基づき、サステナビリティをめぐる課題に対応する戦略を策定・推進しております。また、気候変動を含めた重要なリスクや機会等について審議・監督を行い、必要に応じて取締役会へ報告し、サステナビリティ課題と全社的な経営戦略の統合を図るとともに、取締役会にて議論・検討することにより、取締役会の監督が適切に行われる体制を整備しております。
5 経営会議	11名 社内取締役 4名 執行役員 7名	取締役会で定められた基本的方針と計画に基づき、会社全般にわたる業務運営に関して実務上の事項を審議するとともに、重要事項について、取締役会に上申または答申する機能を有する経営に関する会議です。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性を確保するため、毎年、取締役会全体の 実効性について分析・評価を行っております。2025年4月に取締役 全員にアンケートを実施、翌月5月の取締役会でアンケート結果に 基づく分析・評価結果を報告、今後の取り組みを議論いたしました。 一連のプロセスにより、当社の取締役会は、コンパクトな構成を

活かして社外取締役を含めた全員の発言機会を確保、オープンで活 発な議論が可能な雰囲気を醸成しており、迅速な意思決定に向けた 基礎的な体制が整っていることを確認しました。

なお、2022年度に外部機関による第三者評価を実施しましたが、第三者評価は定期的実施する予定です。

1. 強み・改善点	2. 課題	3. 取り組みの方向性
<p>1. 議事運営上の工夫がなされていること</p> <p>2. 事務局体制が高度化していること</p> <p>3. 幹部人材育成のための取り組みを行っていること</p>	<p>1. 議論すべき重要な議題の不足</p> <p>2. 決議事項の重複と報告事項のサイロ化</p> <p>3. 構成メンバーの多様性と知見の不足</p>	<p>1. 議論の不足している議題を整理し、必要なものを1つずつ追加していく</p> <p>2. 決議事項の考え方を、「個別」から「計画」に変化させ、執行権限を委譲していく</p> <p>報告事項の内容を、「過去の結果」から「将来の予測」に変化させ、計画を精緻化させていく</p> <p>3. 構成メンバーについて、「全社/経営視点」、「執行の理解」、「多様性」を考慮する</p>

### 役員報酬

#### 基本的な考え方・方針

株主総会で決議された報酬総額の限度内において、指名報酬 諮問委員会の答申結果をもとに、世間水準及び経営内容、従業員 給与とのバランスを考慮し、取締役(監査等委員である取締役を 除く。)の報酬については取締役会により、監査等委員である取 締役の報酬については監査等委員の協議により決定します。

また、報酬の種類は、固定報酬・業績連動報酬(賞与・非金銭報 酬等)に分けられますが、社外役員は独立かつ客観的な立場から 経営の監督及び利益相反の監督を行うため、賞与の支給及び役 員株式給付規程に基づくポイントの付与(非金銭報酬)は行わな いこととしております。

#### プロセス

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき代表取締 役社長がその具体的な内容について委任を受けるものとし、そ の権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び各取締役の担当 事業の業績を踏まえた賞与の評価配分とします。取締役会は、当 該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名 報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委 任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定を します。なお、非金銭報酬等である業績連動型株式報酬等は、指 名報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の 割当株式数を決議することとしています。

方針	割合	支給 時期	支給額(千円)			
			取締役 (監査等委員及び社外 取締役を除く/3名)	取締役 (監査等委員/1名)	社外役員 (4名)	
固定	各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさなどに応じた役位及び職務等を勘案し、世間水準及び経営内容、従業員給与とのバランスを考慮した相応な金額	55-65%	月例	58,320	11,700	20,700
賞与	過去の支給実績、世間水準、経営内容及びその他諸般の事情を勘案し、企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けを図るため、連結業績(営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益)の達成度等に応じた金額	30-35%	毎年一定の時期	34,800	6,600	-
非金銭	当社が定める役員株式給付規程に従って、職責、業績(連結売上高、連結営業利益、連結売上高営業利益率、連結ROE)に対する達成度等に応じたポイントを付与し、累積したポイント数(株式数)に相当する当社株式等を信託を通じて給付	5-10%	退任時	30,568	4,325	-
総額		100%		123,688	22,625	20,700

### 政策保有株式の保有方針

当社は、事業の円滑な推進や取引関係の維持・強化を目的として 政策保有株式を保有しています。保有の合理性については、毎年 取締役会で個別銘柄ごとに経済的効果や将来性を定量・定性 両面から検証し、企業価値向上に資すると判断した場合のみ保

有を継続します。合理性が認められない場合は、縮減を進める方 針です。今後も透明性の高い開示と、資本効率の向上を意識した 保有方針の見直しを継続します。

### コンプライアンス

当社は、法令遵守と企業倫理を経営の根幹に据え、持続的な企 業価値向上を目指しています。金融商品取引法に基づく有価証 券報告書の開示に加え、内部統制報告書を整備し、経営の透明性 と健全性を確保しています。取締役会の監督機能を強化し、リス ク管理・情報管理規程の改訂を通じて、ガバナンス体制の充実を 図っています。

また、社内外に通報窓口を設置し、従業員が不正や不適切な行 為を安心して報告できる仕組みを構築しています。弁護士事務所 と連携した外部窓口も運用し、早期是正と再発防止に努めて

います。さらに、ステークホルダーとの信頼関係を重視し、適時・ 適正な情報開示を徹底しています。取引条件の公正性を確保し、 少数株主を含むすべての利害関係者の利益を尊重します。

当社は、人権尊重を基本とし、児童労働・強制労働を排除して います。多様性を尊重し、能力に応じた公平な登用を推進して います。これらの方針は、全従業員に周知し、企業文化として浸 透させることで、社会的責任を果たし、持続可能な成長を実現 します。

### リスクマネジメント

当社は、経営の健全性と持続的成長を支えるため、リスクマネ ジメント体制の強化に努めています。経営環境や市場動向の変 化、為替・原材料価格の変動、法規制や天災など、多様なリスクを 特定し、全社的なリスク管理規程に基づき、各部門が主体的にリ スク低減策を講じています。また、リスク管理の状況は定期的に 取締役会で報告・審議され、迅速な意思決定と対応を実現してい ます。

特に、サプライチェーンの寸断や原材料調達遅延など、事業 継続に直結するリスクに対しては、BCP(事業継続計画)の強化

や複数調達先の確保など、実効性ある対策を推進しています。さ らに、内部統制システムの整備・運用を通じて、財務報告の信頼 性確保と不正防止にも注力しています。

リスクマネジメントは、経営層から現場まで一体となって取 り組むべき重要課題と位置づけ、全従業員への教育・啓発活動も 継続的に実施しています。今後も、社会やステークホルダーの期 待に応えるべく、リスク感度を高め、変化に柔軟かつ迅速に対応 できる体制を維持・発展させていきます。

## 社外取締役座談会



社外取締役  
稲田 和男

社外取締役(監査等委員)  
檜山 ゆりか

社外取締役(監査等委員)  
渡邊 菜穂子

社外取締役(監査等委員)  
齋藤 貴加年

# 透明性と迅速な意思決定を両立した 実効性あるガバナンスで AIRMANの成長戦略を支えていく

### 高度な専門性と豊かな経験で、 AIRMANの企業価値向上に貢献する

**齋藤** まずは、簡単な自己紹介からしていきたいと思います。私は、主に日系企業向けに海外進出・M&A・税務アドバイザーサービス等を世界10か国(自社拠点)で提供する会計事務所の代表を務めています。AIRMANの社外取締役(監査等委員)には2021年6月に就任させていただきました。公認会計士としての

知見と海外事務所経営の経験をもとに当社の「利益向上」や「国内外での事業展開」における重要局面において、価値あるアドバイスをできるように心がけながら職務にあたっています。

**渡邊** 私は、2025年6月に当社の社外取締役(監査等委員)に就任しました。2008年に弁護士登録し、主に企業法務の分野で経験を積んできたことから、AIRMANにおいても、法務やコンプライアンスの領域で、監督や助言を行うことが期待されると理解しています。経営の監視・監督だけでなく、リスク管理の観点を踏まえ、経営の意思決定を支えることも社外

取締役である私の役割だと考えています。

**檜山** 私は、1992年に日立製作所に入社して以来、民間企業で主に営業・マーケティングの仕事に携わってきました。ウォルト・ディズニー・ジャパンなどを経て、2021年に中小企業診断士の資格を取得し、2025年6月に、デジタルマーケティングの支援やフラクショナルCMOサービスを手掛ける(株)FinMark Edgeを設立しました。AIRMANの社外取締役(監査等委員)に就任したのは2025年6月になります。これまでの経験を活かし、お客さまの視点でAIRMANの企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

**稲田** 私は、1987年に三菱商事に入社し、35年勤めましたが、そのうち約半分の18年間を海外で過ごしました。同社を退職したあとは人事系の子会社において、三菱商事の将来を担うことを期待される人材の可視化を行う仕事に従事しました。AIRMANの社外取締役に就任したのは2025年6月になります。イラン三菱商事の社長やトルコの総代表を歴任し、現在も株式会社日水コンで海外統括部の審議役を務めていますので、そうした経験を活かして、AIRMANの海外戦略の進展に貢献したいと考えています。

### 社外取締役の役割— 監督/助言の両機能で意思決定をサポート

**齋藤** まずは、社外取締役の役割や機能について意見交換したいと思います。私が社外取締役の役割として質的に大切だと感じておりますのは、企業の経営に〈外部の視点〉を導入することです。自社の状況や事業の内容については当然社内役員の方が精通しているわけですが、ステークホルダーの利益を守るためにも、外部で培った知見や情報を注入する社外取締役の使命は重大だと感じています。

**檜山** 社外取締役の2つの役割—「モニタリング」と「アドバイザー」のうち、私は特に後者の「アドバイザー」を注視しています。社外取締役や監査等委員の活動指針であるコーポレートガバナンス・コードは2026年に改訂されますが、改訂の中心軸が内部留保の有効活用、すなわち積極的な投資を促す点にあることがすでに明らかにされています。適切なアドバイザーによって事業の成長と企業価値の向上を支援する〈攻めのガバナンス〉がこれまで以上に大切になってくるでしょう。

**稲田** 長期的な企業価値の向上に資するアドバイスを行うことが最も重要な役割だと受け止めています。社内から提案された事案について、批判的に検討するだけでなく、より良いもの、

より実効性のあるものにしていく、そこに社外取締役の存在価値があるはず。また、中長期計画をはじめとする戦略・施策の狙いや進捗、成果をステークホルダーの皆さまにしっかりと発信し、理解と共感を喚起していくことも大切な取り組みだと考えています。

### ガバナンスの実効性を担保する優れた機関設計と 多様な人員構成

**齋藤** AIRMANは監査等委員会の設置会社であり、社外取締役4名のうち3名が監査等委員を兼任しています。また取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会を設置しています。取締役会の議論も非常に活発で、高い透明性と迅速な意思決定が両立されていることを実感しています。機関設計においても実効性においても、AIRMANのガバナンスは合理的に設計されていると感じております。

**渡邊** 当社の監査等委員会は社外取締役3名、社内取締役1名で構成されています。事業内容や社内事情に精通した社内の人材を常勤監査等委員である取締役が議論を進めるために必要な情報を適切に提供・共有していただくことで、委員会の質疑が実りあるものになっているという印象です。当社に限らず、ガバナンスの実効性を維持していくためには、社内役員と社外役員の緊密な連携が欠かせません。

**檜山** 渡邊取締役が指摘されたとおり、取締役会、監査等委員会ともに、人員構成が最適化されており、それがガバナンスの実効性を高めていると思います。経営と事業におけるリスクを最小化するという意味で、AIRMANの〈守りのガバナンス〉は非常に高い水準と言えるのではないのでしょうか。一方、投資リターンを最大化し、企業価値の継続的な向上を図るという〈攻めのガバナンス〉は伸びしろが大きい印象を持っています。

**稲田** 優れた機関設計に加え、フラットで風通しの良い企業風土も、ガバナンスの強化に大きく寄与しているのではないのでしょうか。思っていることを自由に言える雰囲気がありますし、工場を視察した際も、皆さん生き生きと働いていることに感銘を受けました。佐藤社長が掲げているトップダウンとボトムアップの融合、それがAIRMANの中長期的な成長の土台であり、同時にガバナンスが健全に機能するための基盤になっています。

**檜山** 社内取締役や執行役員の方々と接し、取締役会に出席して特に印象的に感じましたのは、各役員の間には確かな信頼関係があるということでした。信頼感があるからこそ、忌憚りのな

## 社外取締役座談会

い意見交換ができるし、ときには厳しい指摘もできる。同じ理念や目標を共有していることが、忸度ない発言にもつながっているのかと思われます。それはAIRMANならではの長所であると思いますし、ガバナンスにおける高い透明性にも通じるものであると感じています。

### 誠実な経営とひたむきなものづくりで、お客さまの期待に応える

**齋藤** 別の観点からの問いかけなのですが、AIRMANの強みについてはどのような見解をお持ちでしょうか。ひとつに絞れないとは思いますが、私は真面目で誠実な社員の存在だと感じています。社外取締役として4年余りを過ごしてきましたが、社員一人ひとりが自分の職務・職責に真摯に向き合っていて、個人の力が組織の力として反映されていることを実感してきました。技術開発からグローバル営業まで事業活動のあらゆる領域に、お客さまの役に立ちたい、お互いに協力し合いたい、社会の発展に貢献したいという思いが見受けられます。

**渡邊** 私も齋藤取締役と同感です。AIRMANは主力のエンジンコンプレッサで現在は約90%の国内シェアを堅持していま



社外取締役 齋藤 貴加年

略歴、地位及び担当

1987年4月	三菱商事株式会社入社
2003年4月	イラン三菱商事会社副社長
2013年4月	三菱商事株式会社環境ソリューション事業部長
2014年4月	イラン三菱商事会社社長
2018年4月	三菱商事株式会社理事 トルコ総代表兼中東・中央アジア総括補佐
2022年9月	ヒューマンリンク株式会社みらい人事研究所 シニアアセッサー
2025年1月	株式会社日水コン 地域統括本部 海外統括部 審議役(現任)



社外取締役(監査等委員) 齋藤 貴加年

略歴、地位及び担当

1997年10月	KPMGセンチュリー監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人)に入所
2003年 4月	公認会計士登録
2006年 9月	株式会社フェニックス・アカウンティング・ グループ設立 代表取締役(現任)
2021年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)

す。高い品質、優れた性能、環境に配慮した設計など、商品自体の価値はもとより、誠実でひたむきなものづくりの姿勢が、お客さまからの信頼獲得に大きく寄与しているのではないのでしょうか。

**稲田** 90年近い歴史、産業と暮らしの発展に貢献してきた実績、主力製品の国内市場における圧倒的シェア、そして何よりお客さまからの厚い信頼は当社のかげがえのない財産であり、競争力の源泉だと考えています。AIRMANグループはいま「中期ビジョン2027」のもとでグローバル展開、特に北米事業の拡充に取り組んでいますが、さらなる成長を目指すのも、これまで積み重ねてきた実績と信用があるからこそでしょう。

### 加速する成長戦略、 取り組みを強化すべき経営課題

**渡邊** AIRMANは2030年度に売上高700億円を目指すという長期目標を掲げ、そのエンジンとして北米を中心とするグローバル事業のさらなる拡大に取り組むことを今後の経営方針として打ち出しました。この戦略を実効性あるガバナンスを通じて支えていくこと、しかも単なる売上伸長ではなく、コンプライアンスやリスクマネジメントといった経営の土台を踏まえた健全な成長を牽引していくことが私たちの責務だと考えています。また、DXやAIによるホワイトカラーの生産性向上や生産体制の高度化も重要な経営テーマだと認識しています。

**檜山** マーケティングの観点に立つと、AIRMANは商社・代理店を経由した販売をビジネスモデルとしていますので、いかにしてお客さまの潜在的なニーズを把握し、それに応えていくかが課題になると考えています。エンドユーザーの声を拾い上げる市場調査を強化すること、そしてマーケット・インの製品開発を加速することが必要でしょう。私はマーケティングと企業分析の専門家として、AIRMANがより顧客起点型の事業モデルに進化するためのお手伝いをしたいと思います。

**齋藤** AIRMANが「中期ビジョン2027」の目標を達成するためのカギがグローバル展開にあることは間違いありません。一方で渡邊取締役も指摘されたように、海外だけではなく国内のコンプライアンス・リスクマネジメントやAIを活用した製造技術の向上や経営の効率化も重要となるでしょう。世界を舞台に活躍するグローバル人材の活用・育成への注力も必要であり、やるべきことは多いと思います。

**稲田** AIRMANグループの最重要課題は人材の育成と活用だと考えています。当社の最大の経営資源は、高い志とチャレンジ精神を持った社員の存在です。充実した教育研修システムや公平性の高い人事制度を通じて、グローバルに活躍できる人材の輩出に努めることに加え、国内各拠点間や海外の人的交流をもっと活発化することで人材育成にもつながると考えています。必要に応じて専門知識を持った外部人材の獲得も検討すべきでしょう。またAIRMANの強みである高い製品品質と技術開



社外取締役(監査等委員) 檜山 ゆりか

略歴、地位及び担当

1992年 4月	株式会社日立製作所入社
1998年 5月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社入社
2021年11月	中小企業診断士登録
2022年 2月	株式会社コムラッドファームジャパン入社
2024年 9月	エム・アイ総研株式会社入社
2025年 5月	株式会社FinMark Edge設立 代表取締役(現任)



社外取締役(監査等委員) 渡邊 菜穂子

略歴、地位及び担当

2008年12月	弁護士登録
2008年12月	虎ノ門法律経済事務所に入所
2016年 7月	上記事務所を退所
2020年 4月	虎ノ門法律経済事務所に入所
2024年 1月	弁護士法人TLEO虎ノ門法律経済事務所 社員弁護士兼パートナー弁護士就任(現任)

発力を維持・向上していくため、熟練技術の次世代への継承も注力すべき課題だと思います。

### すべてのステークホルダーから信頼される 企業グループの創造を目指して

**渡邊** 社会からの信用・信頼を獲得するには時間がかかりますが、それを失うのは一瞬です。AIRMANが持続的な存在となるためには、中長期の成長戦略を遂行することはもちろん、健全かつ公正な経営を通じて、企業価値の向上を図ることが不可欠だと考えています。弁護士である私には、法的な観点や倫理的な観点から監督・助言活動を行うことが求められていると受け止めていますので、そのことを常に意識しながら職務を全うしてまいります。

**齋藤** 私たち社外取締役が、株主・投資家の皆さまやお客さま、お取引先など、ステークホルダーの皆さまと直接対話させていただく機会は決して多くないという現実はあると思います。そのような中私は世の中に出てくるニュースやトレンドをステークホルダーからの〈間接的なメッセージ〉として理解し、皆さまの期待や要望を察知するよう努めています。会計税務の専門家として、本日の意見交換で得られた知見も加えて今後の活動に活かしながらAIRMANの健全な成長に貢献していきたいという強い気持ちを持っています。

財務・非財務指標

主な経営指標の11カ年サマリー(連結)

		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
<b>損益計算書</b>												
売上高	百万円	34,872	34,005	33,436	35,022	41,015	41,765	32,993	36,438	48,939	51,779	54,353
営業利益	百万円	3,801	4,343	4,525	4,526	5,395	5,296	2,540	3,362	4,729	6,102	6,459
営業利益率	%	10.9	12.8	13.5	12.9	13.2	12.7	7.7	9.2	9.7	11.8	11.9
経常利益	百万円	4,227	4,313	4,551	4,693	5,643	5,460	2,919	4,048	5,397	7,304	6,828
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,688	2,703	3,035	3,229	3,759	3,620	1,943	2,742	3,765	5,083	4,767
包括利益	百万円	3,100	2,198	3,124	3,604	3,290	3,255	2,370	2,516	4,102	5,736	5,617
1株当たり当期純利益	円	92.63	91.81	103.24	109.96	128.10	123.46	67.16	95.53	132.95	181.62	172.16
<b>貸借対照表</b>												
純資産額	百万円	18,213	19,302	21,678	24,542	26,711	28,886	29,962	31,303	34,194	37,575	41,040
総資産額	百万円	33,290	32,277	34,680	39,406	43,389	44,663	43,379	45,827	53,237	56,347	64,204
1株当たり純資産額	円	614.51	652.57	734.36	832.21	906.57	981.44	1,036.37	1,097.97	1,206.75	1,347.30	1,486.10
自己資本比率	%	54.4	59.5	62.2	62.0	61.3	64.4	68.8	68.0	63.9	66.4	63.7
ROE(自己資本利益率)	%	16.2	14.5	14.9	14.0	14.7	13.1	6.6	9.0	11.6	14.2	12.2
ROA(総資産経常利益率)	%	13.5	13.2	13.6	12.7	13.6	12.4	6.6	9.1	10.9	13.3	11.3
<b>キャッシュ・フロー*</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	2,361	1,218	4,619	3,025	3,324	4,260	4,099	2,276	2,869	3,970	3,910
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 725	△ 748	△ 981	△ 150	△ 1,816	△ 2,429	△ 2,017	△ 615	△ 867	△ 2,757	△ 1,084
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 670	△ 1,565	△ 1,214	502	△ 1,429	△ 1,496	△ 1,731	△ 2,222	△ 158	△ 2,489	4,371
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	5,262	4,094	6,740	10,162	10,285	10,672	11,049	10,613	12,509	11,324	18,915

\* 遡及修正前の数値

非財務データ

		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
<b>環境</b>							
エネルギー使用量/生産金額	kL/ 億円	9.26	10.20	8.94	8.03	7.13	7.75
二酸化炭素排出量/生産金額	t/ 億円	19.76	21.96	19.71	14.28	12.75	6.70
電力使用量/生産金額	MWh/ 億円	24.71	28.03	24.72	21.82	20.68	19.71
電力の再エネ投入率	%	-	-	-	46.6	52.2	96.7
廃棄物排出量/生産金額	t/ 億円	2.03	2.28	2.10	1.84	1.87	1.78
廃棄物全体のリサイクル率	%	87.5	85.9	88.5	88.8	88.0	88.5
コピー用紙削減量	枚	22,075	13,272	11,507	13,224	24,410	57,300

(注) 本社工場における数値

			2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
<b>社会</b>								
従業員数	男性	(単体) 人	391	388	385	398	405	433
	女性	(単体) 人	70	73	70	71	79	84
新卒採用数	男性	(単体) 人	26	18	16	23	21	23
	女性	(単体) 人	6	2	0	2	4	5
男性の育児休業取得率		(単体) %	0.0	7.7	5.9	12.5	50.0	50.0
中途採用比率		(単体) %	11.1	23.1	27.3	21.9	41.9	48.1
女性の管理職比率		(単体) %	0.8	0.8	0.8	0.8	1.6	1.6
外国籍の従業員数		(単体) 人	5	5	4	4	4	5
特許保有件数		件	147	142	147	156	177	186

(注) 本社工場における数値

# 会社概要・株式情報

## 会社概要

商号	株式会社AIRMAN AIRMAN CORPORATION
ブランド名	AIRMAN(エアマン)
設立	1938年5月15日
事業所	本社 〒959-0293 新潟県燕市下粟生津3074 TEL 0256-93-5571(代)
	東京本社 〒160-0023 東京都新宿区西新宿1-22-2 新宿サンエービル8階 TEL 03-3348-7251(代)
事業内容	エンジンコンプレッサ、モータコンプレッサ、エンジン発電機、高所作業車などの製造・販売
工場設備	ケーシング加工ライン、スクリュロータ加工ライン、板金加工ライン、塗装ライン、総組立ライン
資本金	34億1,654万円
総売上高	543億円(2025年3月期連結)
決算期	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

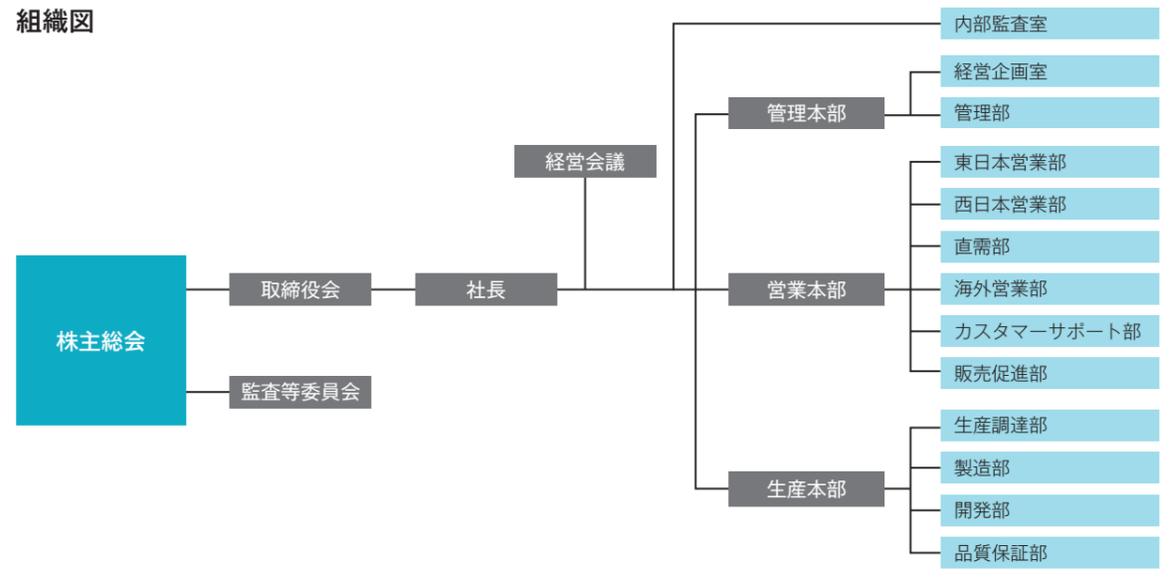
## 関係会社



● 国内連結対象 ● 海外連結対象 ● 海外非連結

HIE	HOKUETSU INDUSTRIES EUROPE B.V.
AMA	AIRMAN ASIA SDN. BHD.
AUC	AIRMAN USA CORPORATION
AFS	上海復盛埃爾曼機電有限公司 (AIRMAN-FUSHENG SHANGHAI ELECTROMECHANICAL CO., LTD.)

## 組織図



## 株式情報 (2025年3月31日現在)

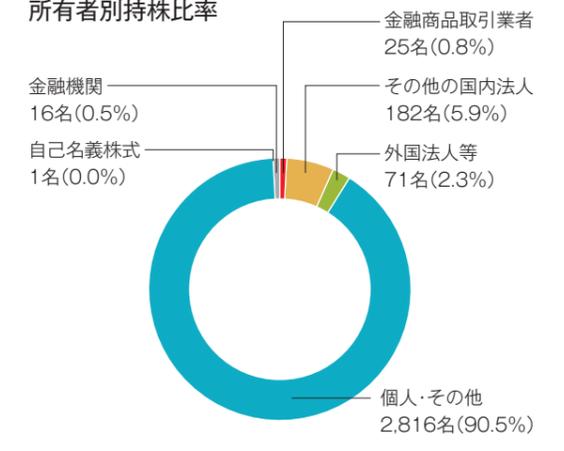
発行可能株式総数	50,000,000 株
発行済株式の総数	30,165,418 株 (自己株式 1,983,487 株を含む)
株主数	3,111 名

## 大株主(上位10名)

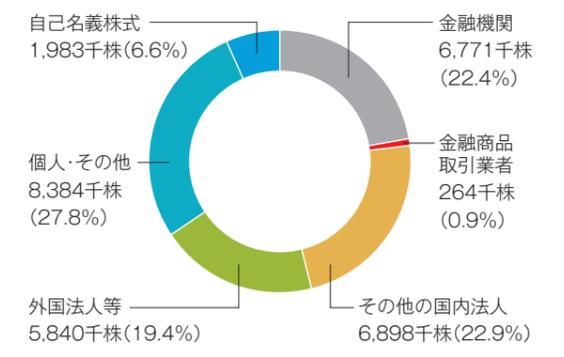
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,710	9.62
バイオグリーン株式会社	2,444	8.67
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	2,227	7.90
千代田産業株式会社	1,748	6.20
佐藤美武	1,444	5.13
北越工業持株会	1,043	3.70
CITCO TRUSTEES (CAYMAN)LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF THE VPL1 TRUST	1,000	3.55
株式会社みずほ銀行	932	3.31
株式会社第四北越銀行	932	3.31
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	801	2.84

(注) 1. 当社は、自己株式を1,983,487株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式には「株式給付信託(BBT)」、「株式給付信託(J-ESOP)」及び「株式給付信託(従業員持株会処分型)」制度の信託財産として、(株)日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式682,407株は含まれておりません。  
2. 2025年4月1日付の商号変更に伴い、北越工業持株会の名称をAIRMAN持株会に変更しております。  
3. 2024年1月11日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社ヴァレックス・パートナーズが2024年1月4日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として当中間会計期間末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は次のとおりであります。  
大量保有者 株式会社ヴァレックス・パートナーズ  
住所 東京都中央区日本橋茅場町一丁目6-17  
保有株券等の数 株式 4,177,800株  
株券等保有割合 13.85%  
4. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 所有者別持株比率



## 所有株式数別持株比率



## 事業所一覧

