# アネスト岩田株式会社
# 2026年3月期
# 決算説明会資料

**2026年5月20日**
**東証プライム市場　機械**
**証券コード6381**
**https://www.anestiwata-corp.com/jp**

2026.05.21修正
Ｐ４：経常利益及び純利益において、上半期情報が掲載されていたため、通期情報に差し替え

# 目次

2026年3月期決算説明資料


1. 2026年３月期 決算説明 P.3
2. 2027年３月期 見通し P.17

長期成長戦略 P.20
- Vision2035に向けたマスタープラン –
および第一次中期経営計画の進捗

3. 代表挨拶 P.21
4. Vision2035実現に向けたマスタープラン P.23
4-1. マスタープランにおける主要な戦略 P.29
5. 第一次中期経営計画　2025-2027の進捗 P.39
Appendix P.51

# 1. 2026年３月期 決算説明

## 2026年3月期の実績

- 売上高は、55,909百万円（前年同期比+2.8%）
  - －エアエナジー事業は、増収減益。欧州のOEM向け圧縮機が好調を維持し、全体をけん引
  - －コーティング事業は、増収減益。中国の塗装機器のほか、日本やインドにおける塗装設備の売上が増加
  - －その他事業は、増収赤字。ECサイト販売が拡大も、新規事業の先行投資により赤字
- 営業利益は、5,563百万円（前年同期比-5.8%）
  - －販売管理費は期初計画を下回って推移したものの、日本を中心とする人件費の増加などにより減益
- 経常利益は、7,718百万円（前年同期比+8.1%）。純利益は、5,356百万円（前年同期比+25.2%）
  - －為替差益の他、拠点売却に伴う特別利益の計上や前期に発生した特別損失の反動減により増益

## 2027年3月期の計画

- 2027年3月期は、前期実績に対し増収減益となる見通し
  - －圧縮機は日本・インド、塗装機器は欧米を中心に増収を計画
  - －人材確保に向けた人件費や100周年事業に伴う販売管理費の増加、開発関連投資の強化などにより営業減益の見込み
- 1株あたり年間配当金は、100周年記念配当5円を加えた93円を予定。自社株買いを5月13日からスタート

## 売上高は増収も計画未達。一方、利益面は営業減益ながら全指標で計画を達成し、当期純利益は過去最高を更新。配当は、期初想定から4円増配の87円を予定（DOE7.0%）

- 売上高における為替の影響は-160百万円。外貨建て債権などにおける為替差益は467百万円（前年同期比+446百万円）
- 中国における債務免除益や日本の営業拠点売却益の計上、前期に発生した事業資産評価損の反動などにより最終増益

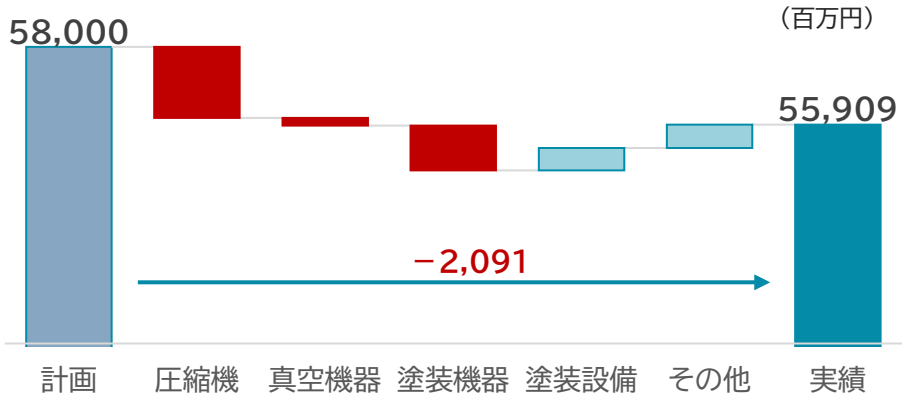
| | 2025年3月期 | | 2026年3月期 | | 前年同期比 | | | 2026年3月期 業績予想 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 利益率 | 実績 | 利益率 | 増減額（百万円） | 増減率（%） | 利益率変化（pt） | 予想値（百万円） | 進捗率（%） |
| 売上高 | 54,411 | — | 55,909 | — | +1,498 | +2.8 | — | 58,000 | 96.4 |
| 営業利益 | 5,903 | 10.8 | 5,563 | 10.0 | -339 | -5.8 | -0.9 | 5,550 | 100.2 |
| 経常利益 | 7,139 | 13.1 | 7,718 | 13.8 | +579 | +8.1 | +0.7 | 6,710 | 115.0 |
| 親会社株主帰属純利益 | 4,276 | 7.9 | 5,356 | 9.6 | +1,079 | +25.2 | +1.7 | 4,150 | 129.1 |
| 平均為替レート 円／米ドル | 151.58円 | | 149.71円 | | 1.87円 円高 | | | | |
| 平均為替レート 円／ユーロ | 163.95円 | | 169.00円 | | 5.05円 円安 | | | | |
| 平均為替レート 円／人民元 | 21.02円 | | 20.82円 | | 0.20円 円高 | | | | |
| 年間配当 | 45円 | | 87円（予定） | | 42円 増配 | | | 83円 | |

【為替の感応度について】売上高、営業利益ベースによる傾向値（<u>下記にて通貨割合は反映されておりません</u>）
・売上高　：1円の円安にて、米ドル50百万円/年、ユーロ50百万円/年、人民元600百万円/年、それぞれ増加
・営業利益：1円の円安にて、米ドル10百万円/年、ユーロ10百万円/年、人民元30百万円/年、それぞれ増加

# 通期業績予想との差異(計画比)

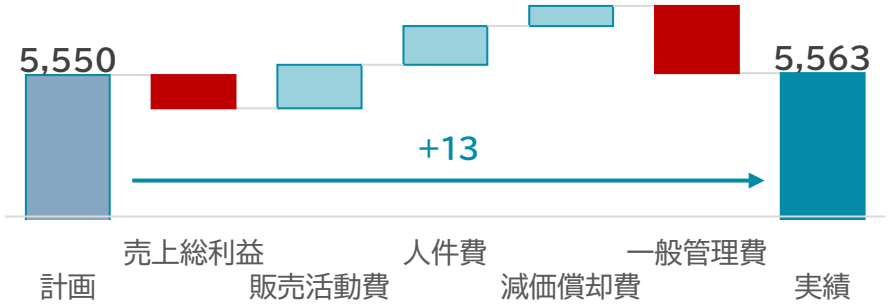
## アメリカの通商政策に伴う影響からの回復遅れにより期中落ち込み分を補填できず、売上高は計画未達。一方、利益面では、為替の好影響や一過性の利益計上により、期初予想を上回って推移

### 売上高の差異要因




| | |
|---|---|
| エアエナジー | 圧縮機:↓中国における国内販売及び輸出の回復が想定より遅延(-500百万円:計画比、以下同様)<br>↓インドにおける小形圧縮機の競争激化が継続(-800百万円) |
| コーティング | 塗装機器:↓欧州でのフラグシップモデルスプレーガン普及一巡による落ち込みが想定以上(-200百万円)<br>↓米州の自動車補修市場向けスプレーガン販売計画の進捗遅れ(-700百万円) |

### 営業利益の差異要因




| | |
|---|---|
| 売上総利益 | ↓売上計画未達により想定を下回る |
| 販管費 | ↑経費コントロールの効果もあり、想定を下回って推移 |

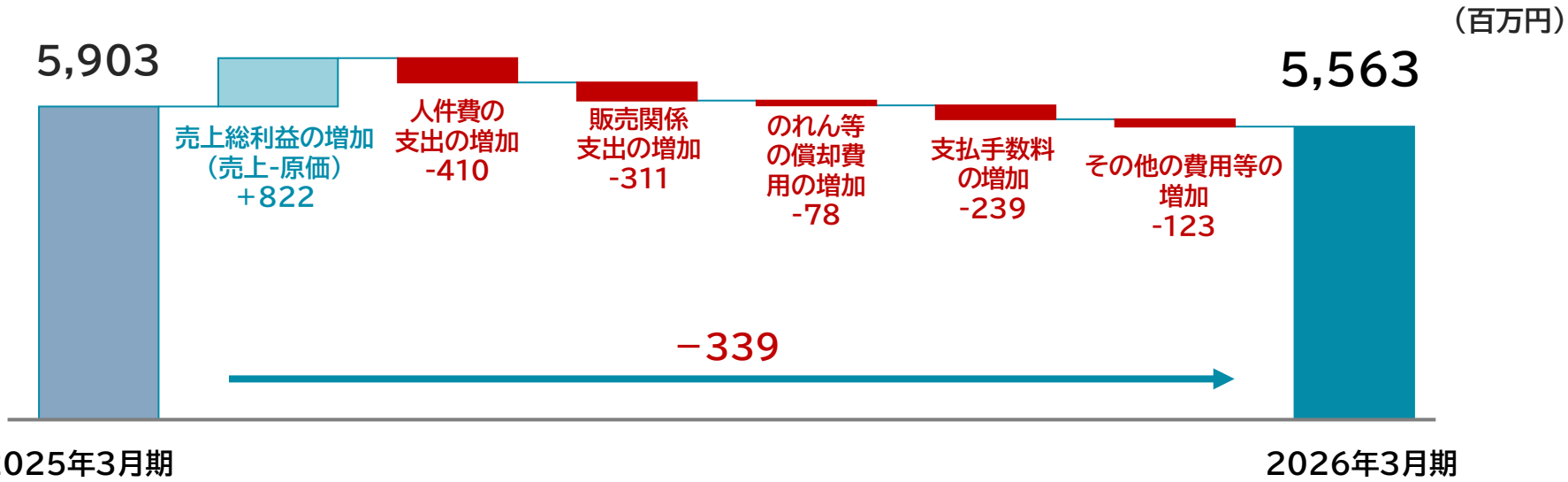
### 経常利益以下の差異要因

| | 通期予想 | 通期実績 | 差額 |
|---|---|---|---|
| 経常利益 | 6,710 | 7,718 | +1,008 |
| 純利益※ | 4,150 | 5,356 | +1,206 |

| | |
|---|---|
| 営業外収益 | ↑為替差益の増加、中国における債務免除益の計上 |
| 特別利益 | ↑拠点売却益の計上 |

※親会社株主に帰属する当期純利益

# 販売管理費は期初想定を下回って推移も、日本を中心とする人件費の増加や成長投資の継続により減益




## 売上原価率

- 2026年3月期:53.2%(前年同期比-0.3pt)
- 売上原価(29,766百万円: 同 +675百万円)における為替の影響は、-147百万円
- ✓ 原材料費や物流費の増加分は製品値上げにてカバー。主に海外子会社による圧縮機販売における製品粗利額の増加などにより売上原価率は良化

## 販売管理費率

- 2026年3月期:36.8%(前年同期比+1.1pt)
- 販売管理費(20,580百万円: 同 +1,162百万円)における為替の影響は、+4百万円
- ✓ 欧米における人件費は上昇に落ち着きが見られ、想定を下回って推移も日本では前年同期比で増加
- ✓ M&Aの推進及び100周年事業に関する支払手数料が主に日本で増加
- ✓ 貸倒引当金繰入額の増加

## 米州・中国を除き、増収。国内販売比率が33.7%から34.7%へ上昇

- 日　本：期末にかけて塗装設備の売上が増加したことにより増収
- 欧　州：OEM向けオイルフリースクロール圧縮機販売が売上をけん引。自動車補修市場向けスプレーガンの販売も好転
- 米　州：復調の兆しは見られるものの、スプレーガン及びエアーブラシの販売における期中の落ち込みを補えず
- 中　国：塗装機器販売は好調に推移した一方、圧縮機は国内販売・海外輸出ともに回復基調も、これまでの落ち込みを補えず
- その他：インドにおいて小形圧縮機の販売が停滞も、大型塗装設備案件の売上計上やタイでの圧縮機販売の拡大により増収

| | 2025年3月期 | | 2026年3月期 | | 前年同期比 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績（百万円） | 構成比（%） | 実績（百万円） | 構成比（%） | 増減額（百万円） | 増減率（%） |
| 日本 | 18,312 | 33.7 | 19,387 | 34.7 | +1,074 | +5.9 |
| 欧州 | 9,310 | 17.1 | 9,809 | 17.5 | +499 | +5.4 |
| 米州 | 7,075 | 13.0 | 6,909 | 12.4 | -166 | -2.4 |
| 中国 | 11,520 | 21.2 | 11,256 | 20.1 | -264 | -2.3 |
| その他 | 8,191 | 15.1 | 8,546 | 15.3 | +354 | +4.3 |
| 合計 | 54,411 | — | 55,909 | — | +1,498 | +2.8 |

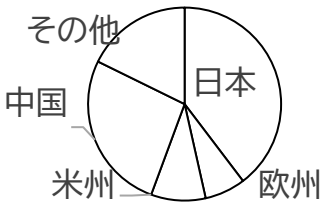
（注）1. 日本とインドの期末は3月、他地域は12月であり、他地域の連結決算は3か月の期ズレが発生
2. セグメント区分：その他＝中国を除くアジア、オーストラリア、南アフリカ

## 欧州売上が年間を通じて好調に推移したほか、停滞していたエリアの販売が回復基調に転じたことで増収

| | 区分 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 前年同期比 増減額 | 前年同期比 増減率(%) | 概況(矢印は前年同期比) (単位:百万円) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 圧縮機 | 30,599 | 31,124 | +525 | +1.7 | (日　本)↑案件管理の強化などにより、サービス子会社の売上が増加<br>(欧　州)↑OEM向けオイルフリー圧縮機の販売拡大が売上をけん引<br>(米　州)↑ブラジルの車両搭載向けオイルフリー圧縮機の需要が好調を維持<br>(中　国)↓中国国内及び輸出販売は回復の兆しも、期中の落ち込みを補えず<br>(その他)↑インドにて供給・販売体制の構築が進んだことで中形圧縮機の売上増加<br>↓インドで鉄道及びEVバス市場の競争激化などにより、小形圧縮機の売上減少 |
| | 真空機器 | 2,822 | 2,559 | -262 | -9.3 | (中　国)↓新規顧客開拓を継続も前期に見られたリチウムイオン電池製造関連装置向け真空ポンプの売上減少分を補えず |
| | 合計 | 33,421 | 33,683 | +262 | +0.8 | |
| 営業利益 | エアエナジー | 3,388 | 3,313 | -85 | -2.5 | 営業利益率:9.8%(前年同期比-0.2pt)※1<br>↓業績停滞に伴い中国の売上総利益が減少<br>↑海外子会社の経費コントロールを継続 |

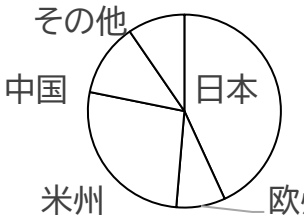
【エリア別売上構成比のイメージと前年同期比※2】

圧縮機(コンプレッサ)




日　本：△
欧　州：◎
米　州：○
中　国：▽
その他：▽

真空機器




日　本：▽
欧　州：◎
米　州：△
中　国：×
その他：◎

※1(製品別利益率のイメージ)
真空機器＞塗装機器＞圧縮機＞塗装設備

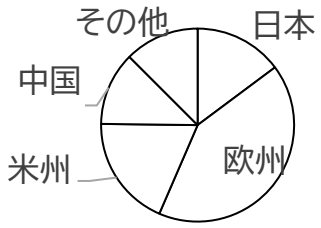
※2(前年同期比)
◎:10%～　○:3%～10%　△:0%～3%　▽:0%～-3%
●:-3%～－10%　×:-10%～

## 塗装設備に加え、中国塗装機器が売上をけん引。欧米のスプレーガン販売も好転

| | 区分 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 前年同期比 増減額 | 前年同期比 増減率(%) | 概況(矢印は前年同期比) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 塗装機器 | 17,887 | 17,941 | +54 | +0.3 | (日　本)↓市場開拓の遅れなどにより、工業塗装市場向けスプレーガンの売上が減少<br>(欧　州)↑自動車補修市場向け新製品の浸透や限定スプレーガンの販売拡大により増収<br>(米　州)↓アメリカでの販売体制見直しにより回復基調も、期中の落ち込みは補えず<br>(中　国)↑マーケティング活動の奏功により好調を維持<br>(その他)↑タイにおいて価格転嫁により売上が増加 |
| | 塗装設備 | 2,736 | 3,550 | +814 | +29.8 | (日本・インド)↑大型案件を含む自動車製造向け塗装設備の売上計上 |
| | 合計 | 20,623 | 21,491 | +868 | +4.2 | |
| 営業利益 | コーティング | 2,606 | 2,541 | -64 | -2.5 | 営業利益率:11.8%(前年同期比-0.8pt)※1<br>↓業績停滞に伴い、主にアメリカの売上総利益が減少<br>↑海外子会社の経費コントロールを継続 |

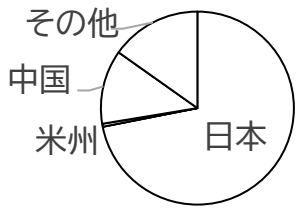
【エリア別売上構成比のイメージと前年同期比※2】

塗装機器




日 本 : ●
欧 州 : △
米 州 : ●
中 国 : ◎
その他 : ○

塗装設備




日 本 : ◎
欧 州 : ー
米 州 : ◎
中 国 : ●
その他 : ◎

※1(製品別利益率のイメージ)
真空機器＞塗装機器＞圧縮機＞塗装設備

※2(前年同期比)
◎:10%～ ○:3%～10% △:0%～3% ▽:0%～-3%
●:-3%～−10% ×:-10%～

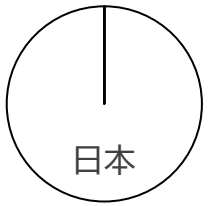
## その他の事業の概況

# 主要子会社※1の事業活動は堅調に推移。一方で、新規事業開拓に向けた先行投資の実施により営業損失を計上

| | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 前年同期比 増減額 | 前年同期比 増減率(%) | 概況(矢印は前年同期比) (単位:百万円) |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 367 | 734 | +366 | +99.8 | (日　本) ↑ DIY向け機器の販売をその他事業に移管<br>↑ ECサイトを通じた周辺機器を含むエアーブラシ販売が拡大<br>↑ モビリティアフターサービス事業において、2025年10月に日本店舗の営業開始も、業績寄与は限定的 |
| 営業利益 | -102 | -291 | -189 | — | 営業利益率:－%(前年同期比 －)<br>↓ 日本及びフィリピンにおけるモビリティアフターサービス事業の新規展開に向けた費用が発生 |

(注)1. 1Qより、従来「エアエナジー事業」及び「コーティング事業」に区分していたDIY向け機器の収益については、製品の性質や販売体制等を総合的に勘案し、「その他」へ区分変更。
2.「その他」事業には、コンシューマー向け製品の販売やモビリティアフターサービス事業を展開する日本の連結子会社に関する収益などを含む。

【エリア別売上構成比のイメージと前年同期比※2】




日　本：　◎
欧　州：　－
米　州：　－
中　国：　－
その他：　－

※1 株式会社ANEST IWATA A.I.R. :2024年7月設立

※2 (前年同期比)
◎:10%～ ○:3%～10% △:0%～3%
▽:0%～-3% ●:-3%～－10% ×:-10%～

# 貸借対照表の概要

## 将来的な新領域の事業開拓を目的として、投資有価証券を取得したことにより固定資産が増加。そのほか、株主資本の増加などにより、自己資本比率は68.0%に上昇（前期末比+0.3pts）

| | | 2025年3月期末 | 2026年3月期末 | 対前期末差異 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 実績（百万円） | 実績（百万円） | 増減額（百万円） | 増減率（%） | 主な増減要因 |
| 資産 | 流動資産 | 45,229 | 47,507 | +2,277 | +5.0 | ・「受取手形及び売掛金」の増加 +1,476百万円増加 |
| | 固定資産 | 23,973 | 27,133 | +3,160 | +13.2 | ・「投資有価証券」の増加 +2,008百万円 |
| | **資産** | 69,202 | 74,641 | +5,438 | +7.9 | |
| 負債及び資本 | 流動負債 | 12,161 | 13,677 | +1,516 | +12.5 | ・「支払手形及び買掛金」の増加 +720百万円 |
| | 固定負債 | 3,479 | 3,420 | -58 | -1.7 | ・「リース債務」の減少 −143百万円 |
| | **負債** | 15,641 | 17,098 | +1,457 | +9.3 | |
| | 株主資本 | 41,435 | 44,308 | +2,872 | +6.9 | ・「利益剰余金」の増加 +2,822百万円 |
| | その他の包括利益累計額 | 5,417 | 6,437 | +1,019 | +18.8 | ・「為替換算調整勘定」の増加 +725百万円 |
| | 非支配株主持分 | 6,707 | 6,796 | +88 | +1.3 | |
| | **純資産** | 53,561 | 57,542 | +3,980 | +7.4 | |
| | **負債・純資産** | 69,202 | 74,641 | +5,438 | +7.9 | |

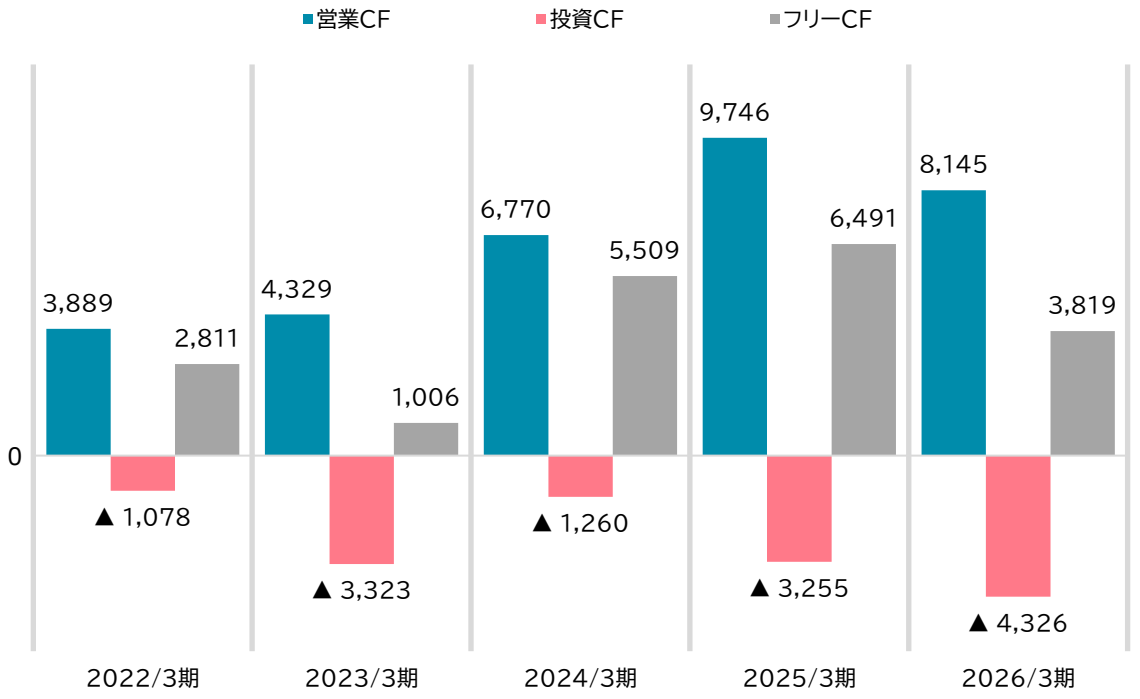
## 営業CFの減少により、フリーCFも減少。現金及び現金同等物は前期末から増加し、18,096百万円に

- **営業CF：**［－］「持分法による投資損益」が変動したことで1,600百万円減少
- **投資CF：**［－］「投資有価証券の取得による支出」が2,127百万円発生
- **財務CF：**［＋］前年度に計上した「自己株式の取得による支出」768百万円の消滅

| | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 前年同期比 |
|---|---|---|---|
| | 実績（百万円） | 実績（百万円） | 増減額（百万円） |
| 営業CF | 9,746 | 8,145 | -1,600 |
| 投資CF | -3,255 | -4,326 | -1,070 |
| 財務CF | -3,932 | -3,864 | +68 |
| フリーCF | 6,490 | 3,819 | -2,671 |

| | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 前年同期比 |
|---|---|---|---|
| | 実績（百万円） | 実績（百万円） | 増減額（百万円） |
| 現金及び現金同等物 | 17,686 | 18,096 | 410 |

キャッシュフローの推移（百万円）



# 国内外で事業基盤強化や生産能力拡充を目的とした設備投資を実施。2027年3月期も投資強化を計画

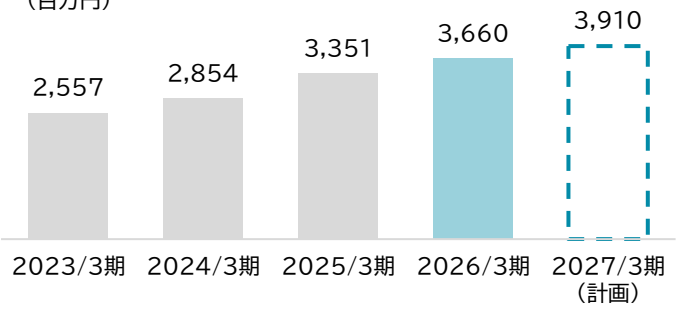
| | 2025年3月期 | 2026年3月期 | | | 2027年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 実績(百万円) | 実績(百万円) | 期初計画(百万円) | 進捗率(%) | 計画(百万円) |
| 設備投資 | 3,351 | 3,660 | 3,450 | 106.1 | 3,910 |
| 減価償却費 | 2,299 | 2,287 | 2,400 | 95.8 | 2,580 |
| 研究開発費※ | 1,774 | 1,838 | 2,000 | 91.9 | 2,360 |

主な設備投資

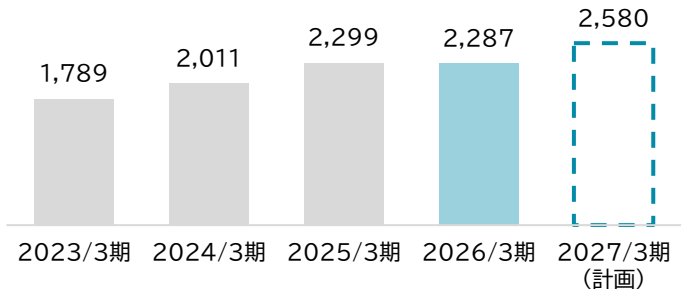
- 当期実績
  - 本社や欧州子会社の基盤強化を目的とした土地や建物の取得
  - モビリティアフターサービス事業の一環となる車体整備工場(日本)や中形圧縮機の組立工場(インド)の新設
  - 試作棟に関する設備の納入ほか、各拠点の生産設備の更新・増強
- 来期計画
  - 欧州や中国を中心とする生産設備に関する投資計画
  - 各拠点の生産設備の更新・増強

**設備投資額**

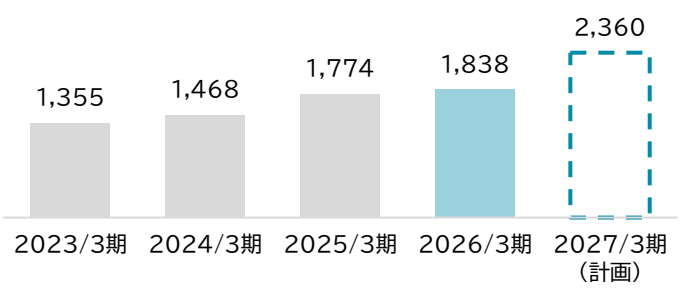
(百万円)




**減価償却費** (百万円)




**研究開発費** (百万円)



# 還元方針に基づき、年間配当金は期初予想より4円増配の87円を予定（DOE：7.0%）

## 株主還元方針

■ 株主の皆様に対し安定的かつより多くの還元を実現するため、2026年3月期より株主資本配当率（DOE）を還元指標に採用

✓ **今中期経営計画期間（2026年3月期～2028年3月期）においては、**

- 期間中の**DOEを7.0～7.5%**と設定
- 一株あたり年間配当金額は、2026年3月期（87円予定）を下限として**累進的な増配**を行う

（2027年3月期に予想する100周年記念配当や特別配当などの特殊要因は除きます）

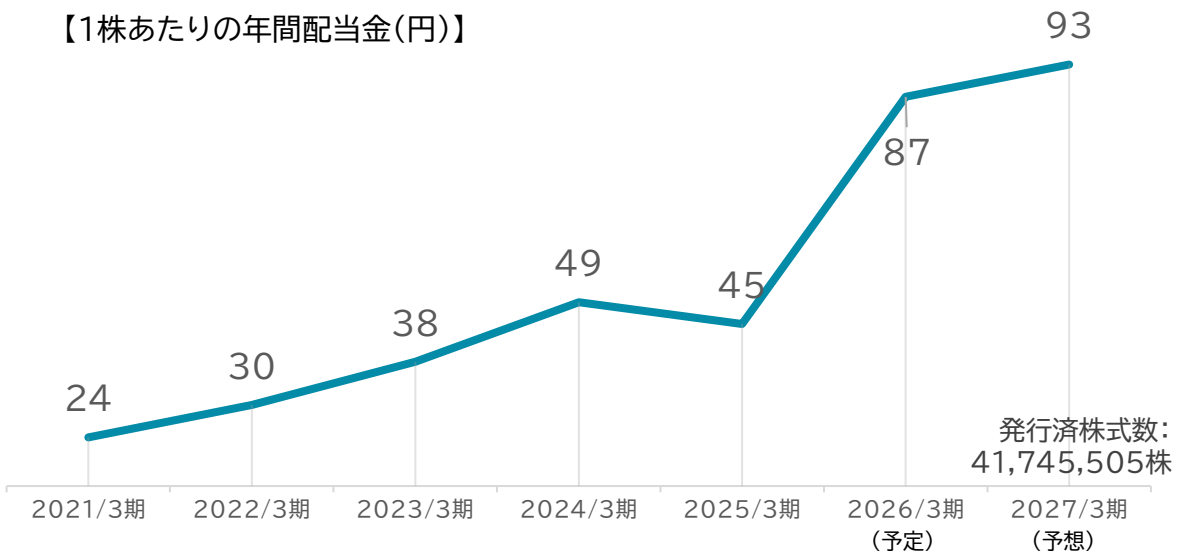
■ 自己株式の取得について、今中期経営計画期間に**30～35億円**規模を実施

✓ 2026年5月13日より、上限15億円の自己株買いを実施

| 配当（円） | 中間 | 期末 | 年間 |
|---|---|---|---|
| 2025年３月期 | 22 | 23 | 45 |
| 2026年３月期 | 41 | 46※ | 87※ |
| 2027年３月期 | 43 | 50 | 93 |

※2026年3月期期末配当及び年間配当は、第80期定時株主総会（6月26日開催）で正式に決定する予定です。

創業100周年記念配当5円を含みます



## 高圧領域及びガス圧縮用コンプレッサの製造販売会社の全株式を取得

2026年5月、圧縮機の製造販売を行う株式会社SANWAの全株式を2026年6月末日付で取得することに合意しました

**戦略的意義**

Vision2035で掲げるターゲット市場の攻略に向け、新技術（高圧・ガス圧縮）を獲得

- ✓ ガス圧縮機市場（グローバル）の市場規模は約8,400億円
  ※弊社試算
- ✓ 売上高20億円規模への成長を目指す

**シナジー**

- ■ 当社サプライチェーンを活用した海外市場の開拓
- ■ ノウハウ共有による調達・供給体制の最適化
- ■ 共同開発体制による新市場開拓リソースの強化

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社SANWA（SANWA Co.,Ltd.） |
| 設立 | 1949年9月1日 |
| 本社 | 静岡県焼津市小柳津85 |
| 事業内容 | 陸・船舶用ディーゼルエンジン始動用コンプレッサ及びガス圧縮用コンプレッサの製造及び販売 |
| 資本金 | 10百万円 |
| 従業員数 | 54名（2025年10月現在） |
| HP | https://www.sanwacomp.co.jp/ |

※取得に伴う2027年3月期連結業績への影響は軽微です

## 地雷除去支援用コンプレッサのトライアル開始

2025年3月に英国NGO※へ寄贈した地雷除去支援用コンプレッサについて、ウクライナにおけるトライアルが2026年4月より開始されました。
数か月の試験期間を経たのち、本格稼働へ移行する予定です。

（前回リリース）
2025年2月10日「地雷除去支援用コンプレッサを開発 英 NGO へ寄贈」
https://ssl4.eir-parts.net/doc/6381/tdnet/2561373/00.pdf

※地雷除去の支援を行う英国NGO「HALO Trust」



# 2. 2027年３月期 見通し

# 2027年3月期　通期見通し

## 増収も、販売管理費の増加により減益の見通し。詳細は次ページ参照

| | | 2026年3月期 | | 2027年3月期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 実績(百万円) | 構成比(%) | 目標値(百万円) | 構成比(%) | 増減額(百万円) | 増減率(%) |
| 売上高 | | 55,909 | — | 60,000 | — | +4,090 | +7.3 |
| エアエナジー | 圧縮機 | 31,124 | 55.7 | — | — | — | — |
| | 真空機器 | 2,559 | 4.6 | — | — | — | — |
| | 小計 | 33,683 | 60.2 | 35,650 | 59.4 | +1,966 | +5.8 |
| コーティング | 塗装機器 | 17,941 | 32.1 | — | — | — | — |
| | 塗装設備 | 3,550 | 6.4 | — | — | — | — |
| | 小計 | 21,491 | 38.4 | 23,350 | 38.9 | +1,858 | +8.6 |
| その他 | 小計 | 734 | 1.3 | 1000 | 1.7 | +265 | +36.2 |
| 営業利益 | | 5,563 | 10.0 | 5,200 | 8.7 | -363 | -6.5 |
| エアエナジー | 営業利益 | 3,313 | — | 2,950 | — | -363 | -11.0 |
| コーティング | 営業利益 | 2,541 | — | 2,430 | — | -111 | -4.4 |
| その他 | 営業利益 | -291 | — | -180 | — | +111 | — |
| 経常利益 | | 7,718 | 13.8 | 6,460 | 10.8 | -1,258 | -16.3 |
| 親会社帰属当期純利益 | | 5,356 | 9.6 | 3,950 | 6.6 | -1,406 | -26.3 |
| 平均為替レート | 円／米ドル | 149.71 | | 151.50 | | +1.79 | |
| | 円／ユーロ | 169.00 | | 175.00 | | +6.00 | |
| | 円／人民元 | 20.82 | | 21.00 | | +0.18 | |

# 2027年3月期　通期見通しの前提条件

## 主要エリアでの増収を確保するも、研究開発投資の強化に加え、100周年事業に伴う一過性の費用発生及び前期に発生した拠点売却益などの利益の剥落等により減益を見込む

### 2027年3月期の事業環境

**売上高**

予想：60,000百万円（前期比+7.3%）

- インドにおける中形圧縮機組立工場の稼働率アップと販売台数の増加
- 欧米における自動車補修市場向けスプレーガンを主とした塗装機器の販売回復
- 新型オイルフリー中形圧縮機の上市に伴う販売への寄与（下期以降を見込む）

リスク要因

- ホルムズ海峡情勢の緊迫化に伴う部材調達の遅延による製品供給の停滞
- 同情勢緊迫化に伴う原油・ナフサ高騰による部材価格上昇と販売価格の上昇による需要減少リスク

**営業利益**

予想：5,200百万円（同-6.5%）

- 国内外における人件費・物流コストの増加に加え、原材料及び部材の調達価格が上昇
- 創業100周年事業に伴う一過性費用の計上
- 新製品開発や設備増強など、将来成長に向けたR＆D投資の強化
- M&Aに関連する費用の増加

**経常利益 / 当期純利益**

経常利益予想：6,460百万円（同-16.3%）、純利益予想：3,950百万円（同-26.3%）

- 対為替レートは前期に比べて円安を想定。ただし、不確実性を考慮し、業績見通しに為替差損益は織り込まず
- 前期計上の一過性利益（中国における債務免除益・日本における営業拠点売却益）の剥落
- 政策保有株式縮減の検討を継続

# 長期成長戦略
# - Vision2035に向けたマスタープラン –
# および第一次中期経営計画の進捗

ANEST IWATA Active with Newest Technology 100th Anniversary

# 3. 代表挨拶

# 代表挨拶



## - Vision2035実現に向けた決意 -

第一次中期経営計画の1年目を終え、私たちはVision2035の実現に向けた現在地を確認するとともに、圧縮と塗装の両事業が持つ独自の強みを統合し、提供する価値を「機器」から「エネルギー最適化」へと引き上げていく道筋を明確にしました。その実現に向け、当社にしか果たせない役割を起点に、今後なすべきことを具体化したマスタープラン策定のもと、2年目以降の取り組みを開始しました。

創業100周年を迎えた本年度を第二創業の出発点と位置づけ、既存事業をさらに深く磨き上げると同時に、周辺事業および新領域への拡張にも着手し、新たな成長の柱づくりを進めています。あわせて、グループ全社で経営戦略達成の為のガバナンス体制を構築し、意識と行動の変革を進め、外部環境の変化を成長の機会と捉えながら、モノづくりのインフラ構築に欠かせない”エネルギーソリューションメーカー”を目指し、その歩みを加速させてまいります。

お客様、従業員、株主の皆様、地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーを大切にし、持続的な成長と企業価値の向上を実現するとともに、新たな100年に向けて皆様と力を合わせ、未来を切り拓いてまいります。

アネスト岩田株式会社
代表取締役　社長執行役員 CEO




「企業である前に人であれ」との創業者岩田初太郎の訓えを
「誠心（まことのこころ）」という言葉に込めて社是としています

三好栄祐

# 4. Vision2035実現に向けたマスタープラン

- シナリオ分析にもとづく長期成長戦略

# マスタープラン（長期成長戦略）策定の背景と取り組み

## Vision2035のあるべき姿である”エネルギーソリューションメーカー”像を明確にし、バックキャスティングによってマスタープランと事業戦略を策定、変革を推進させる機動的な組織体制を確立しました

### これまで

**シナリオ分析**

- 将来的な事業環境を予測・分析

⇒ **事業環境の変化・市場の縮小への対応、全社的な”変革”が必須であると強く認識**

### 2025年3月期の主な取り組み

**第一次中期経営計画を公表**

- “意識改革”と”行動変容”というテーマのもと、新領域の創造など方針を表明

**マスタープラン・戦略の策定**

- Vision2035における”あるべき姿”を明確化
- **マスタープラン（長期成長戦略）を策定**
  - ✓ 各領域における戦略へ落とし込み

**あるべき姿からバックキャスティングにより策定**

確実な戦略実行のため、機動的な組織体制を立ち上げ

**組織体制の変更**

- CxOポジションおよび地域統括機能の創立・グローバルガバナンスの確立*1

### 【Vision2035】2035年3月期以降

**エネルギーソリューションメーカーの実現**

**提供価値を”機器”から”エネルギー最適化”へシフトさせ、社会全体の価値創造を支える**

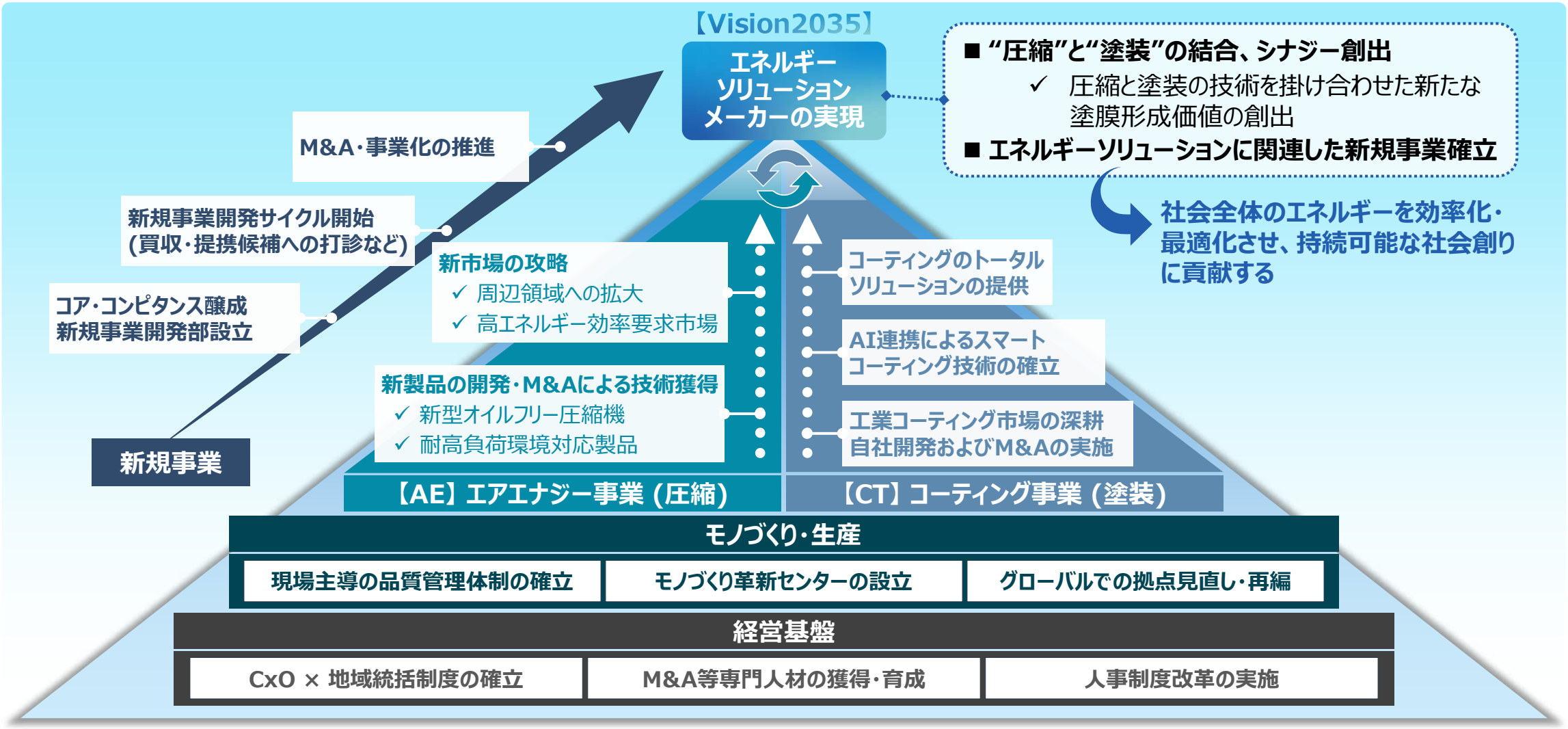



- エアエナジーとコーティングを有機的に融合させた唯一無二の存在
- モノづくり・インフラ産業などを中心に、**価値創造を支えるエネルギーソリューション**を提供
- 環境負荷の低減など持続可能な社会創りへの貢献

*1： 実働開始は2026年4月より
*2： エアエナジー事業 / コーティング事業

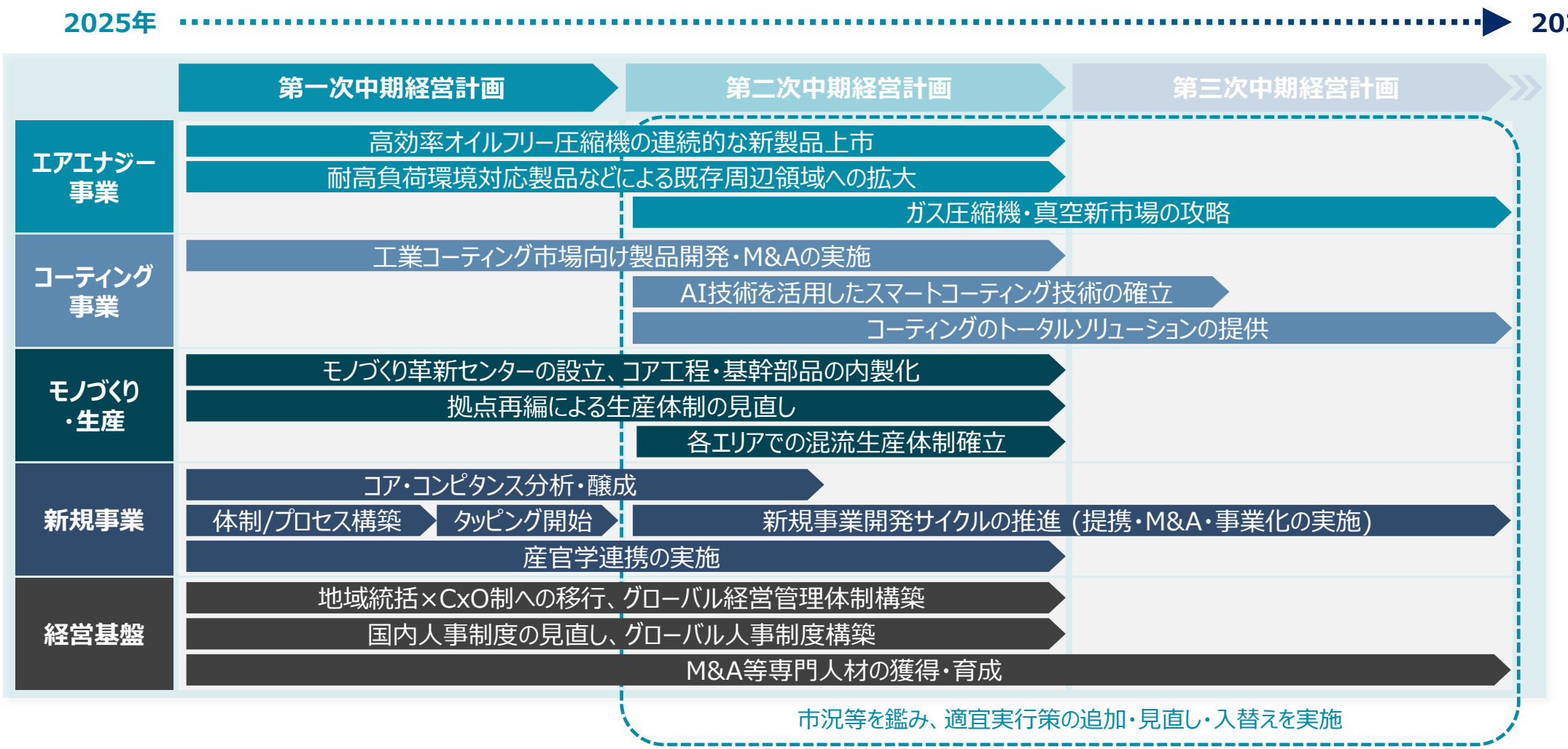
# Vision2035におけるあるべき姿と道筋

**エアエナジーとコーティング両事業の深耕や事業横断でのシナジー創出、新規事業の確立などの実現によって、社会全体へエネルギー最適化という価値を提供する”エネルギーソリューションメーカー”へと進化します**



# Vision2035実現に向けたロードマップ (主要戦略)

## 主要な領域ごとにVision2035達成までのロードマップを策定し、中期経営計画の各期間における戦略・マイルストーンを具体化しています



# Vision2035実現に向けた成長戦略

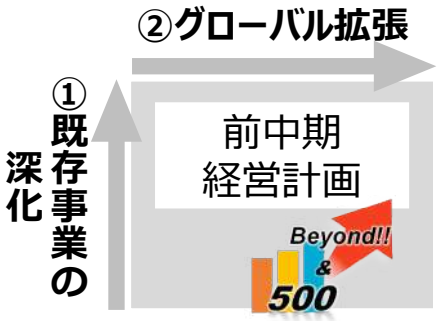
**2035年3月期に売上高1,000億円企業へ成長することを目指し、「既存事業の深化」「グローバル拡張」に加え、「新領域の創造」という軸を設定し、立体的な成長を実現してまいります**

## これまで

■ 2軸による平面的な成長

① “既存事業の深化”
(プロダクト力×顧客基盤強化)

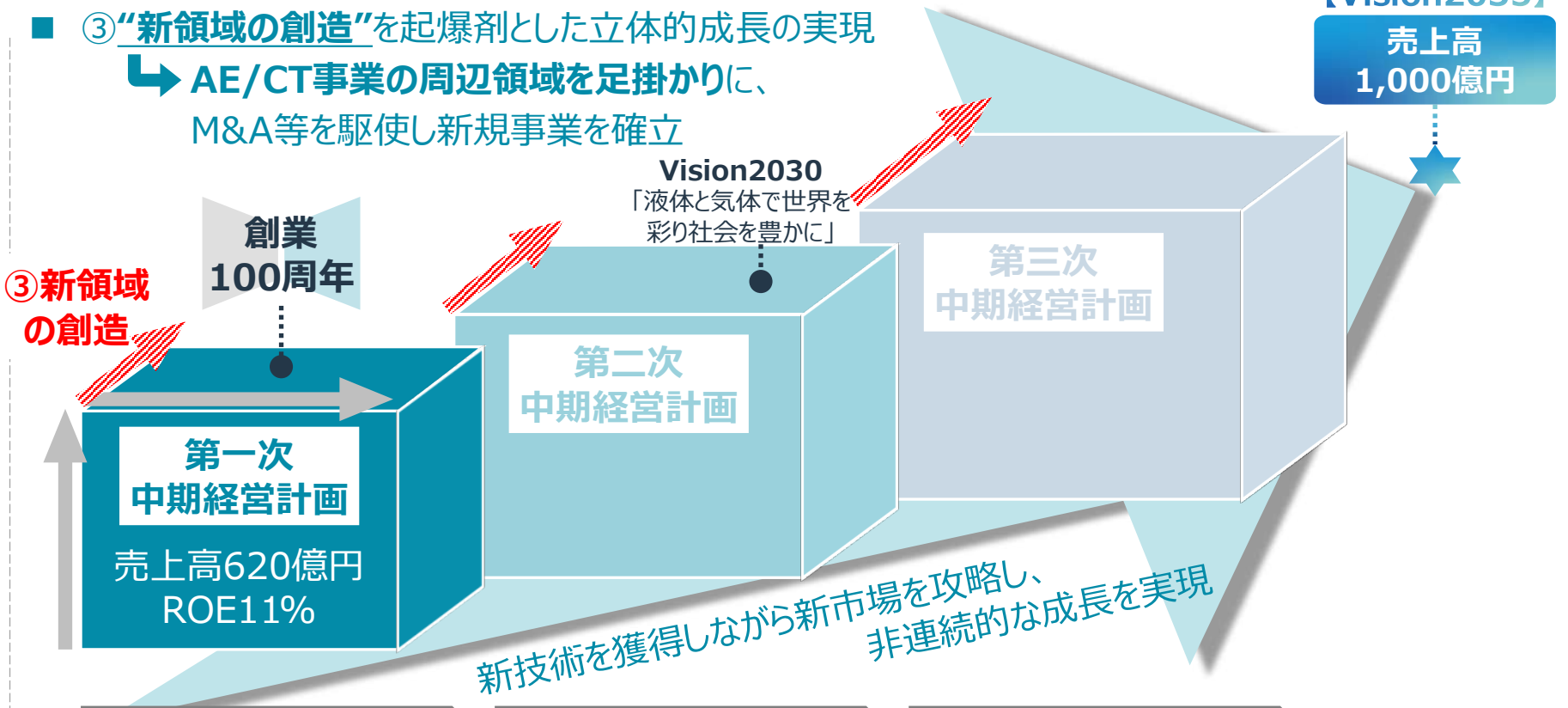
② “グローバル拡張”
(地域拡張×現地最適)




## 第二創業期

■ ③**“新領域の創造”**を起爆剤とした立体的成長の実現

↳ **AE/CT事業の周辺領域を足掛かり**に、
M&A等を駆使し新規事業を確立




2023年3月期
～2025年3月期

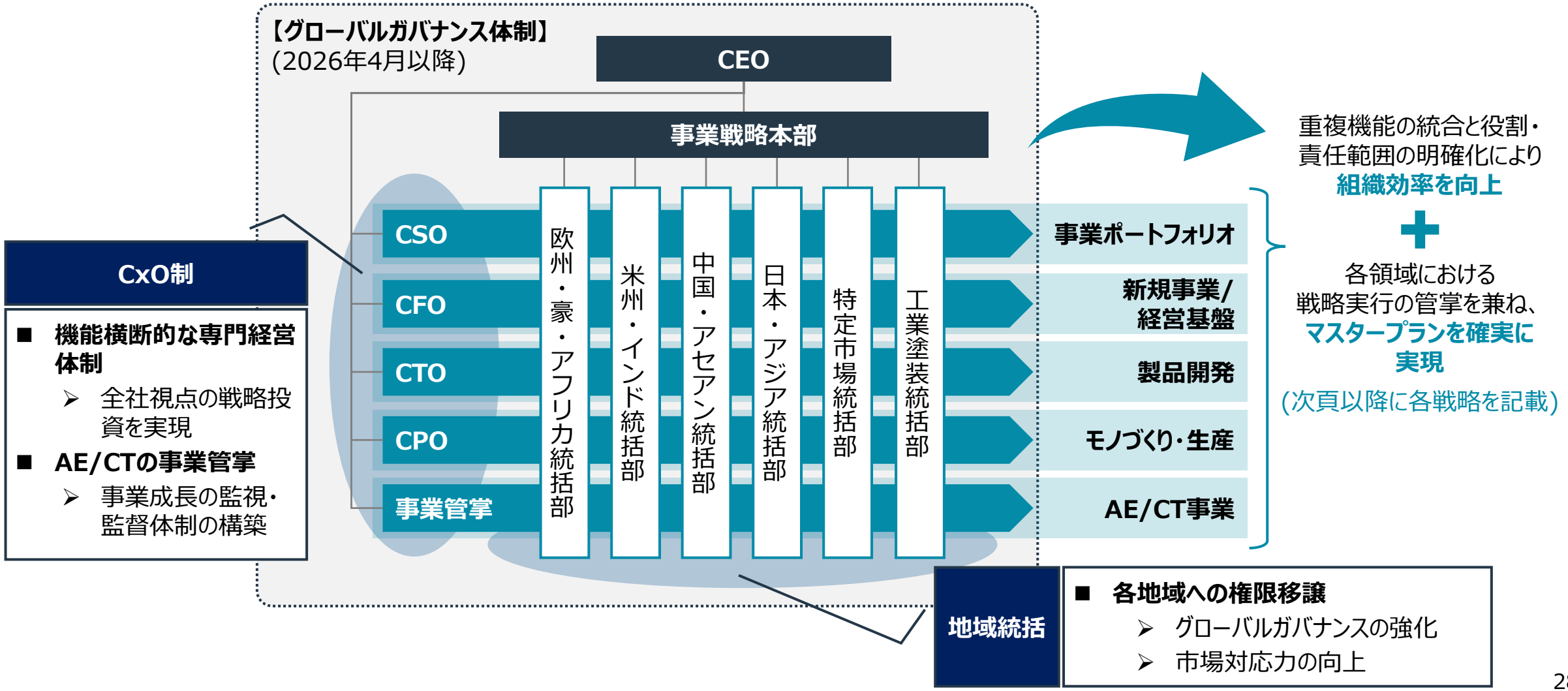
2026年3月期
～2028年3月期

2029年3月期
～2031年3月期

2032年3月期
～2034年3月期

# Vision2035実現に向けた組織体制の変更

## 2026年4月よりCxO制と地域統括による二軸のマトリクス型組織へと移行し、全社変革における推進力の強化と各地域における機動力の最適化を一体的に実現しました




重複機能の統合と役割・責任範囲の明確化により **組織効率を向上**

＋

各領域における戦略実行の管掌を兼ね、**マスタープランを確実に実現**

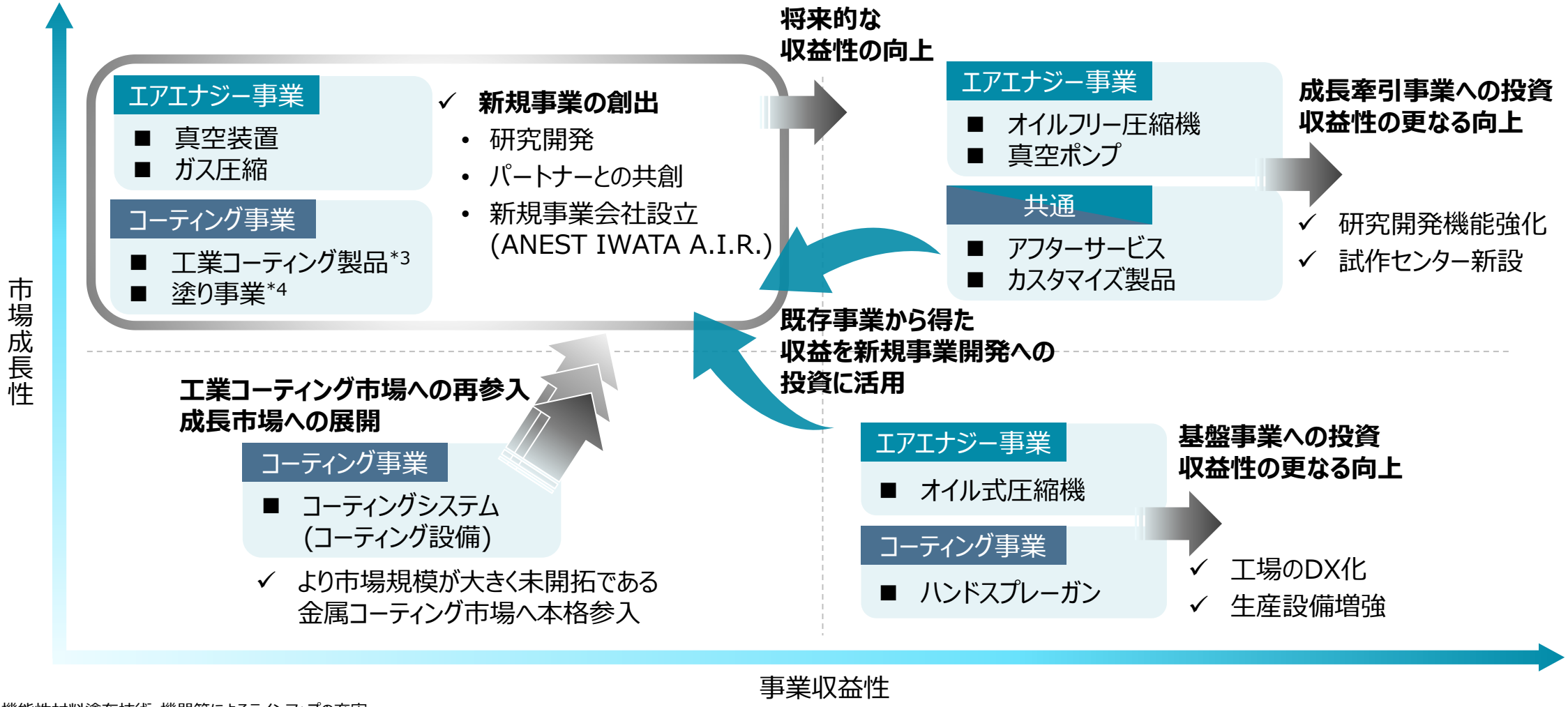
(次頁以降に各戦略を記載)

# 4-1. マスタープランにおける主要な戦略

- 各領域におけるVision2035への道筋

# 【事業ポートフォリオ】構想と成長投資方針

**将来的な成長を牽引する事業やプロダクトへの投資を強化し、既存の製品ポートフォリオを再構築するとともに、個別市場の特性に応じた戦略的成長を目指してまいります**




*3： 機能性材料塗布技術・機器等によるラインアップの充実
*4： コーティング受託事業

# 【AE】エアエナジー事業：Vision2035実現に向けた市場攻略

**静動性に優れたオイルフリー圧縮機などに高効率・耐高負荷環境性能を付加することで、エネルギー最適化を可能とする製品を生み出し、周辺領域への水平展開による市場攻略とカーボンニュートラルな社会を実現します**

## Vision2035実現に向けた大方針

■ **環境性能とエネルギー効率の高さを追求した製品の開発と訴求・拡販によって、より大きな市場を切り開く**

**対象市場**

✓ 現在の主戦場の周辺に存在する2つの新市場

① **中形一般工業および機器組込用のオイルフリー機器市場 (中型工場・セットメーカーへの販売)**

② **ガス圧縮機・真空装置市場**

**製品開発方針**

✓ **既存製品における静動性の高いオイルフリー製造技術に、高効率・耐高負荷環境性能を掛け合わせ、他社と明確に差別化**

✓ M&Aによって、自社技術に掛け合わせられる**製品および追加的な開発力の獲得**

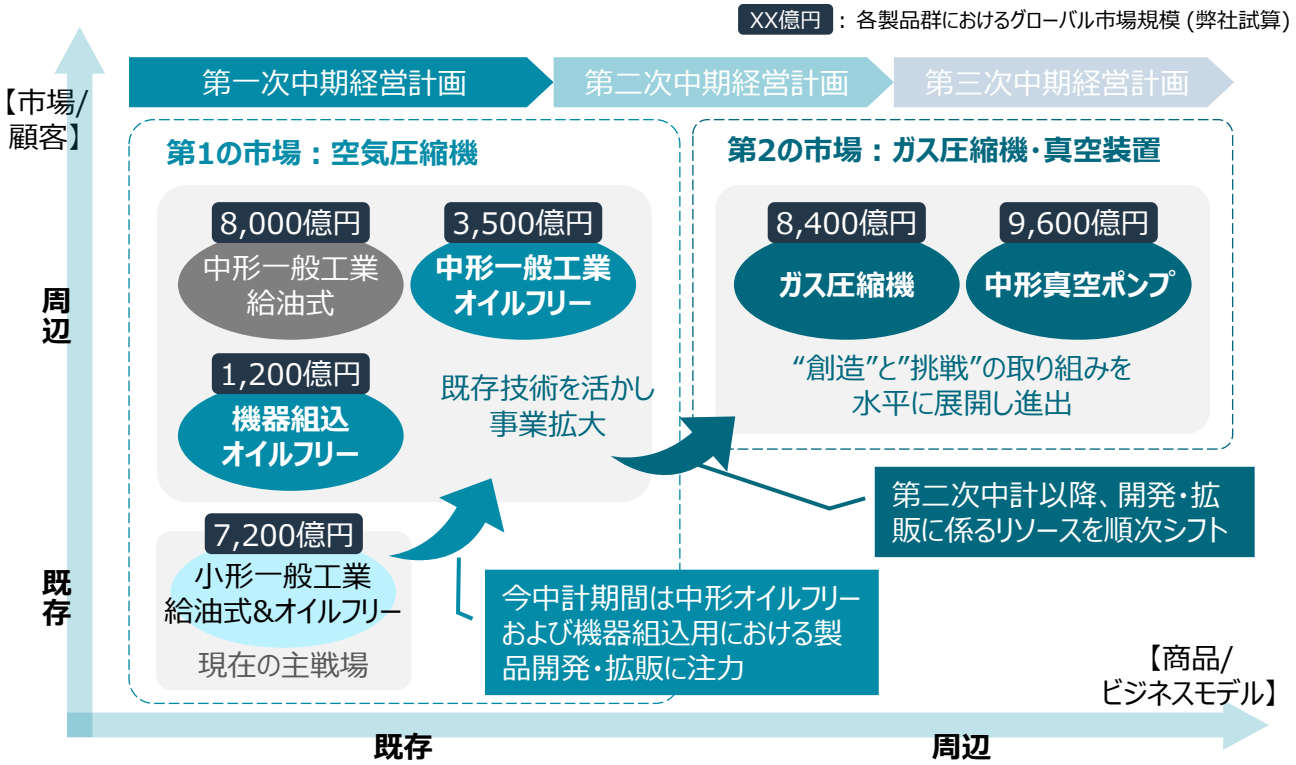
**拡販戦略**

✓ 各グローバルエリアで新型オイルフリー圧縮機の上市と**セールスエンジニアリング機能の強化**によって周辺市場で事業を拡大

✓ 将来的なCT事業との一体提供を見据え、コーティング機能を有する工場への注力

## 市場攻略イメージ

■ **グローバルでの環境規制動向および既存領域で培った技術力の親和性を鑑み、周辺領域におけるオイルフリー圧縮機市場を優先的に開拓**



# 【CT】コーティング事業：Vision2035実現に向けた市場攻略

**自動車補修市場で培ったコア技術を活かし工業・金属コーティング市場へと領域を拡張し、アプリケーションごとのニーズに応じたトータルソリューションの開発・提供によって、コーティング工程のエネルギー最適化を実現します**

## Vision2035実現に向けた大方針

■ **高度な霧化技術を活かしながらニッチニーズに応え、工業・金属コーティング市場を切り開く**

**対象市場**

- ✓ 現在の主戦場 (自動車補修 (以降、”自補修”)・エアブラシ等) よりも広大な未開拓市場
  - ① **工業コーティング機器市場**
  - ② **金属コーティング設備市場**

**製品開発方針**

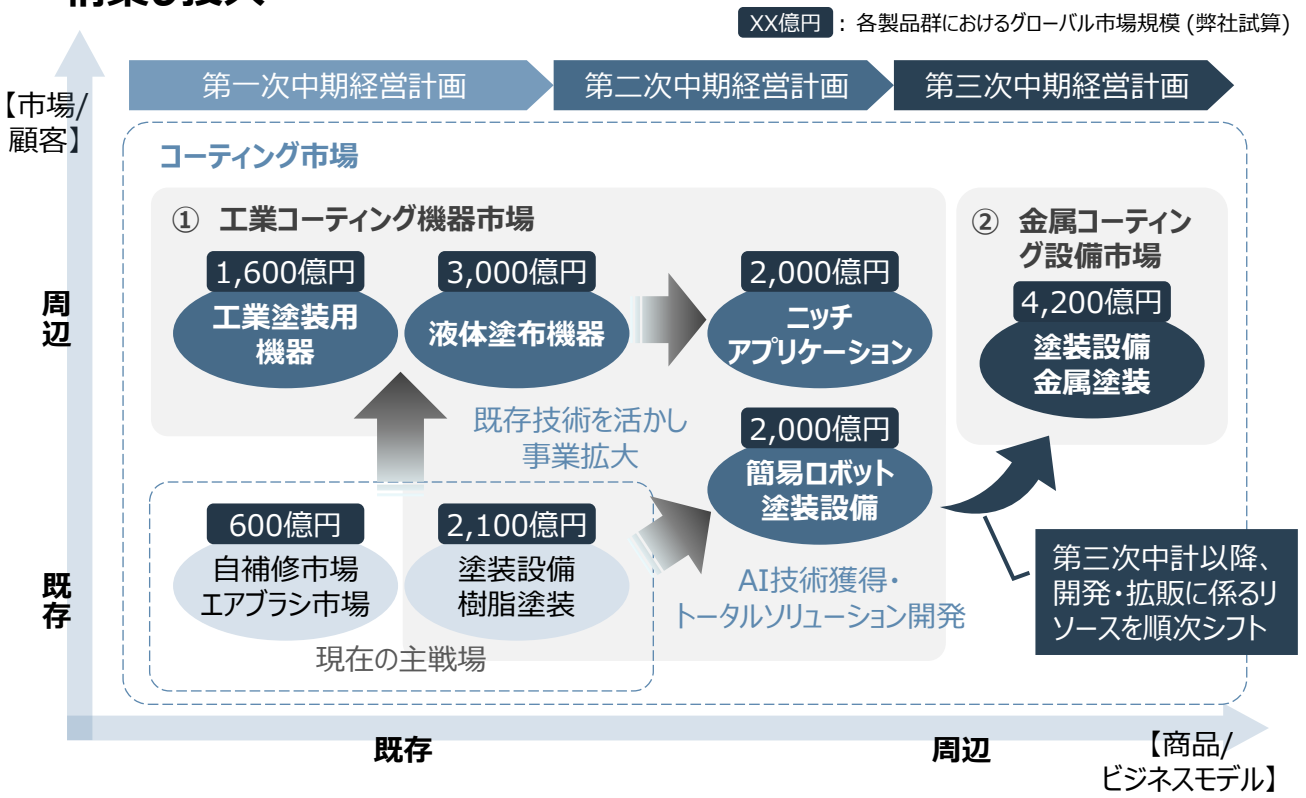
- ✓ **多様な液体の塗装・塗布を可能とする当社独自の霧化技術を活かし工業・金属向けの製品を開発**、多様なニッチニーズへ対応
- ✓ **M&Aや提携による静電、供給等の新たなコーティング技術を獲得し、アプリケーション開発**を推進する

**拡販戦略**

- ✓ (AE同様に) 各グローバルエリアでの市場攻略に向けた体制構築・拡販戦略の実施・**塗り事業によるセールスエンジニアリング機能の強化**
- ✓ 将来的なトータルソリューションを見据えた潜在顧客の探索、AE事業との一体提供・顧客層の活用

## 市場攻略イメージ

■ **工業コーティング分野へ霧化技術を用いた製品を拡充、金属コーティング分野までの領域拡大と並行し、新技術によるトータルソリューションを構築し投入**



# 【モノづくり・生産】生産戦略における大方針

## モノづくり・生産体制をグローバルで再構築し、モノづくり革新センターを核とした製造ノウハウと工程の高度化。拠点最適化と現場主導の品質管理体制により、競争力を強化します

### Vision2035実現に向けた大方針

**① 創造力向上・開発力強化**
価値を生み出す力

- **モノづくり革新センター*5 に生産技術・データ・ノウハウを集積・統合することで生産工程を最新化し、各拠点へ即時に展開。**市場投入スピードを飛躍的に向上
- コア工程・基幹部品の内製化を進め、価値創出の起点となる生産技術領域を拡大

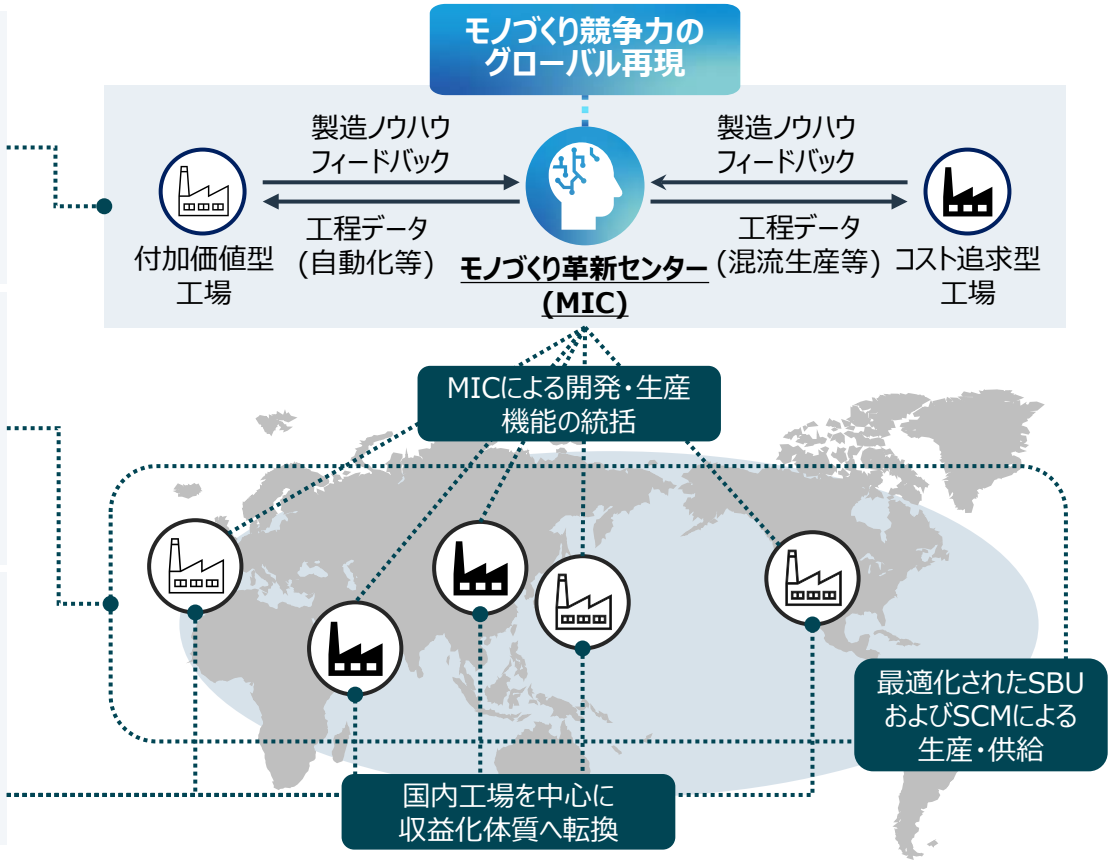
**② 拠点再編・資産効率の最大化**
価値を届ける力

- グローバルでの生産・流通等の拠点を最適化し、**生産機能の最適配置と重点領域の強化により生産能力を強化**
- 各拠点での混流生産体制の構築とグローバルサプライチェーンの強化により、短納期供給と地産地消を実現

**③ 品質改善・収益力向上**
価値を作りきる力

- 品質基準の高度化と**現場主導の迅速な品質管理*6により、品質コストの低減を通じて収益力を向上**
- 技能の醸成と標準化・高度化により、品質の安定化と再現性を向上

### あるべきグローバル生産体制のイメージ



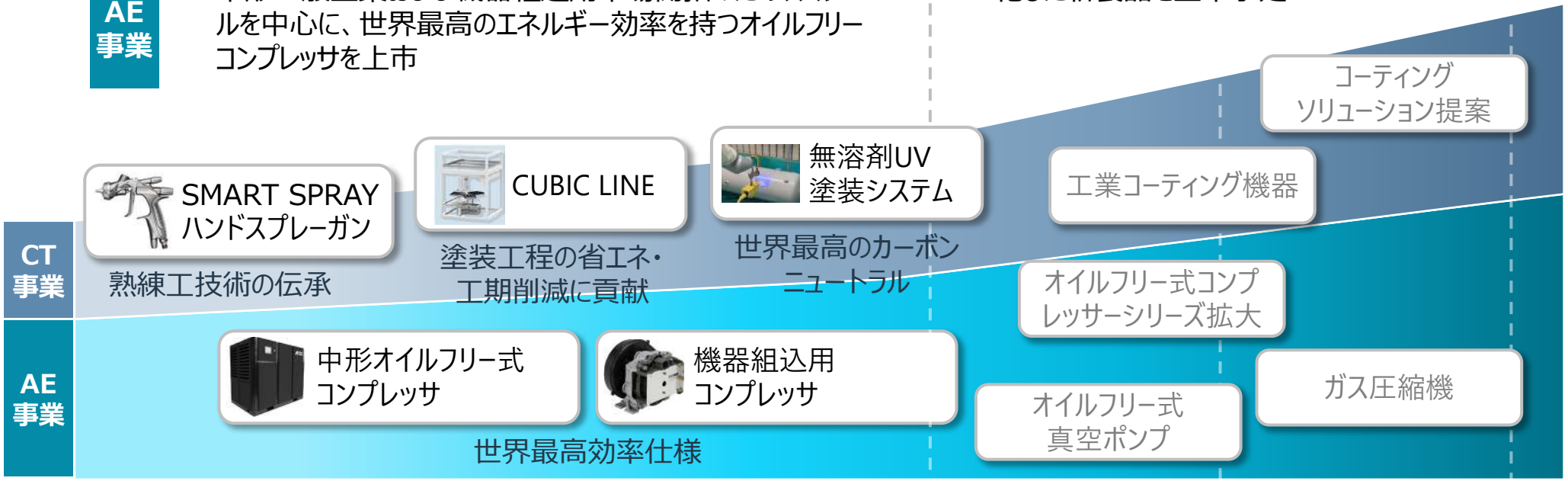

*5： MIC (Manufacturing Innovation Center)
*6： Quick Response Quality Control

# 【製品開発】主な製品開発・上市イメージ

**AE事業ではスクロール技術を、CT事業では霧化技術を極め、それぞれ世界最高のエネルギー効率を持つ製品を開発し投入することで、新たな市場を開拓するとともにカーボンニュートラルな世界を目指します**

2025年 ▶ 2035年

| | 第一次中期経営計画 | 第二次中期経営計画 | 第三次中期経営計画 |
|---|---|---|---|
| CT事業 | ■ 霧化技術を活かし、機器だけではなく多様なコーティングシステムを開発・上市し、工業コーティング市場対策を強化。並行して来期以降に上市予定の製品開発を実施 | ■ 新市場開拓に重点を置き、開発リソースを集中的に投下 | |
| AE事業 | ■ 中形一般工業および機器組込用市場開拓のため、スクロールを中心に、世界最高のエネルギー効率を持つオイルフリーコンプレッサを上市 | ■ 既存技術の強みを活かしエネルギー効率を最大化した新製品を上市予定 | |



# 【新規事業】新規事業開発方針

## インオーガニックによるケイパビリティ獲得と、既存のコア・コンピタンスの掛け合わせにより、AE・CT両事業から独立した事業領域において第三の柱となる事業立ち上げを実現します

### 新規事業開発における基本方針

- **“エネルギーソリューションメーカー”に紐づく新領域を創出し、Vision2035において売上高100億円規模の事業へ成長させる**
- **インオーガニックによる新技術・プロダクトの獲得を積極的に実施**

**注力分野**

✓ **“圧縮”と”塗装”両事業とのシナジーを生みながらも、強い影響を受けない独立した事業領域**

- 既存事業の周辺を足掛かりに、新規の【市場/顧客】あるいは【商品/ビジネスモデル】から成る事業

×

**手法**

✓ **M&Aを中心とした外部からの新技術・機能・プロダクト取得によるインオーガニックな成長**

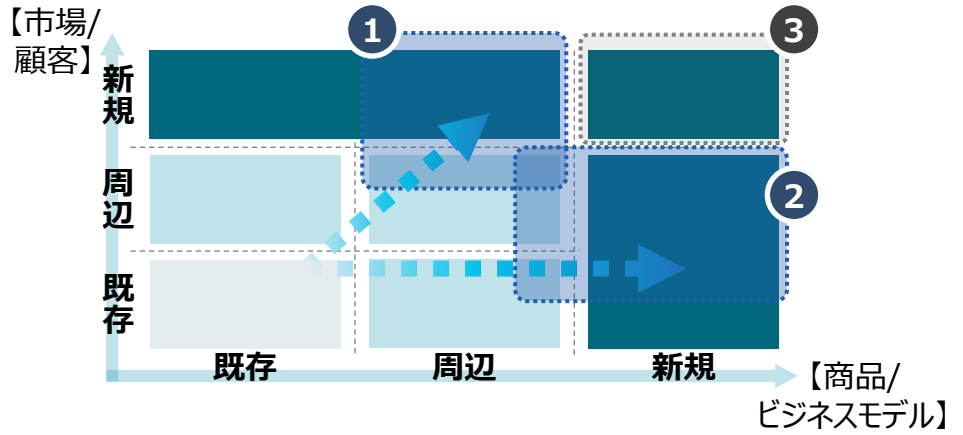
- 資本業務提携 / JV / CVC / マイノリティ投資 / 産学官連携などあらゆる手段により、早期の事業化を実現
- 既存のコア・コンピタンス (気体圧縮/熱冷却/液体霧化技術など) との掛け合わせを含めた外部ケイパビリティの活用を検討

### 新規事業深耕のイメージ

- **周辺事業にかかる”出島”領域において、新規事業開発のサイクルを立ち上げ**

1. コンシューマー向けに立ち上げたモビリティ事業 (ANEST IWATA A.I.R.) の深耕を軸に、新規市場へアプローチ
2. **インオーガニックによる新技術・プロダクトの獲得**によって、2027年3月期より積極的に市場開拓に着手

※ 将来的には”飛び地”領域 (3) へ進出を企図



# 【新規事業】インオーガニック成長の推進

**早期に新規事業開発におけるサイクル・プロセスを構築・統括する専門部署を立ち上げ、産官学の連携を含めたインオーガニック成長の機会探索から事業化に至るまでのサイクルを開始します**

## 新規事業開発の推進イメージ

第一次中期経営計画 ｜ 第二次中期経営計画 ｜ 第三次中期経営計画

**新規事業開発体制 / サイクル設計・構築** → **新規事業開発サイクルの実施** → **事業化・規模拡大**

### 社内体制の整備

■ **体制の構築**

- ✓ CFO管掌のもと、経営企画部直下に**新規事業戦略組織を立ち上げ**
  - 経営企画部長を中心に新規事業開発をリード

■ **新規事業開発サイクルの構築**

- ✓ コア・コンピタンスの分析～事業シーズの探索・M&A戦略の立案～案件の精査～事業化～拡大など**新規事業開発のプロセス・サイクルを定義**
- ✓ 投資委員会への報告・答申による投資判断・モニタリングプロセスを確立

### 社外連携・探索

■ **買収・提携機会の探索**

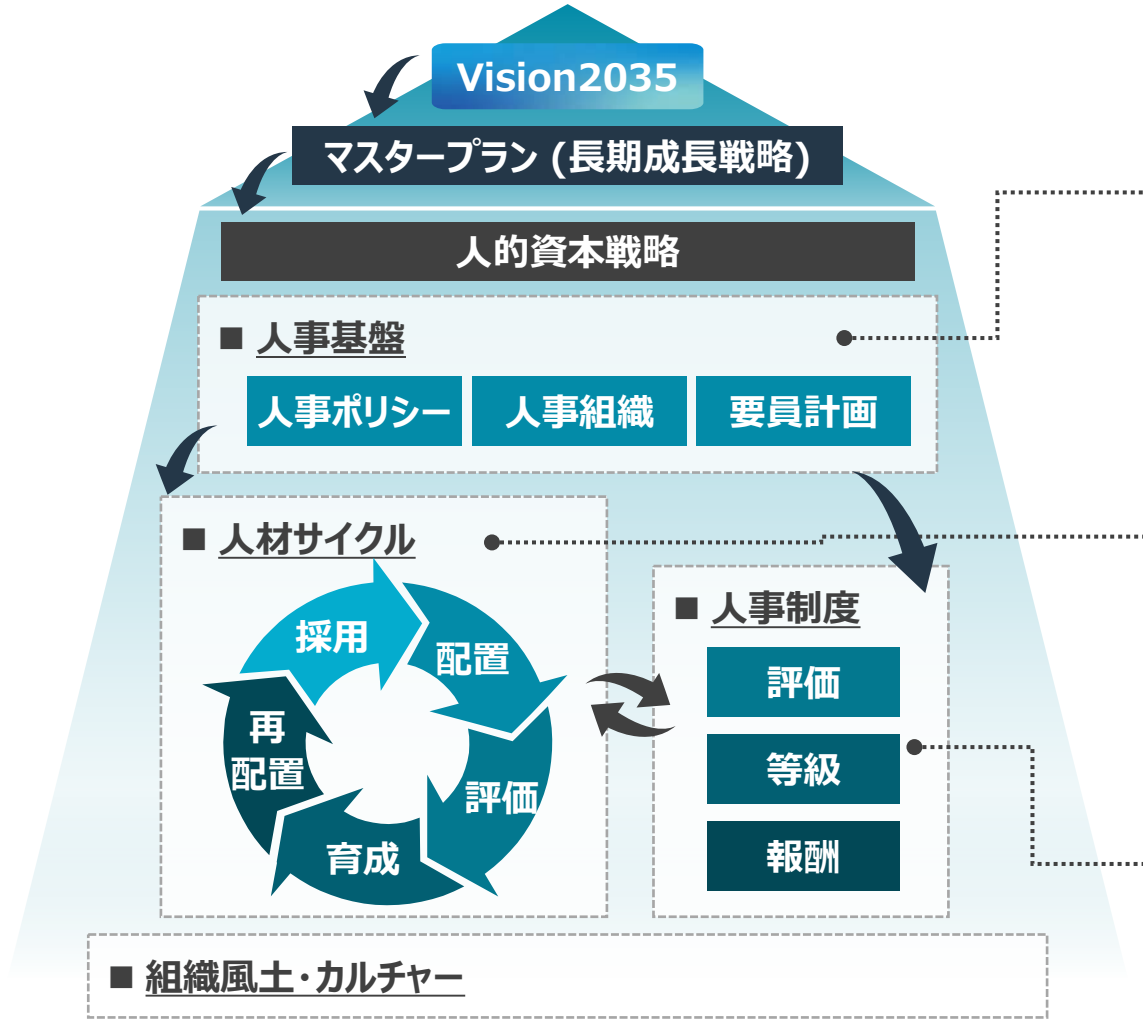
- ✓ **M&Aを中心としたインオーガニック成長**の機会調査、候補先へのタッピング実施

■ **産官学における協業** (以下取り組み例)

- ✓ 【産】異業種間連携、ベンチャーキャピタルへの出資、スタートアップ等との共同開発
- ✓ 【官】規制・規格策定における協議会への参画
- ✓ 【学】大学や研究機関との共同研究・実証

# 【経営基盤】人的資本戦略

**Vision2035およびマスタープランと連動した人的資本戦略を構築し、あるべき人材像の定義、インオーガニック戦略を実現する人材育成・確保、グローバルでの制度再設計などを実行し、強固な経営基盤を構築します**




### Vision2035を実現する人事基盤の確立

- ✓ ポリシー：Vision2035実現に向けた組織・人材像の定義
  - **変化に打ち勝ち、挑戦を続ける組織・人材**
- ✓ 人事組織：人的資本戦略を統括・遂行する組織の整備
  - 成長戦略に紐づいた人事戦略の実行・KPI管理
- ✓ 要員計画：成長戦略にもとづく人材の確保・育成

### 人事基盤と連動した人材サイクル

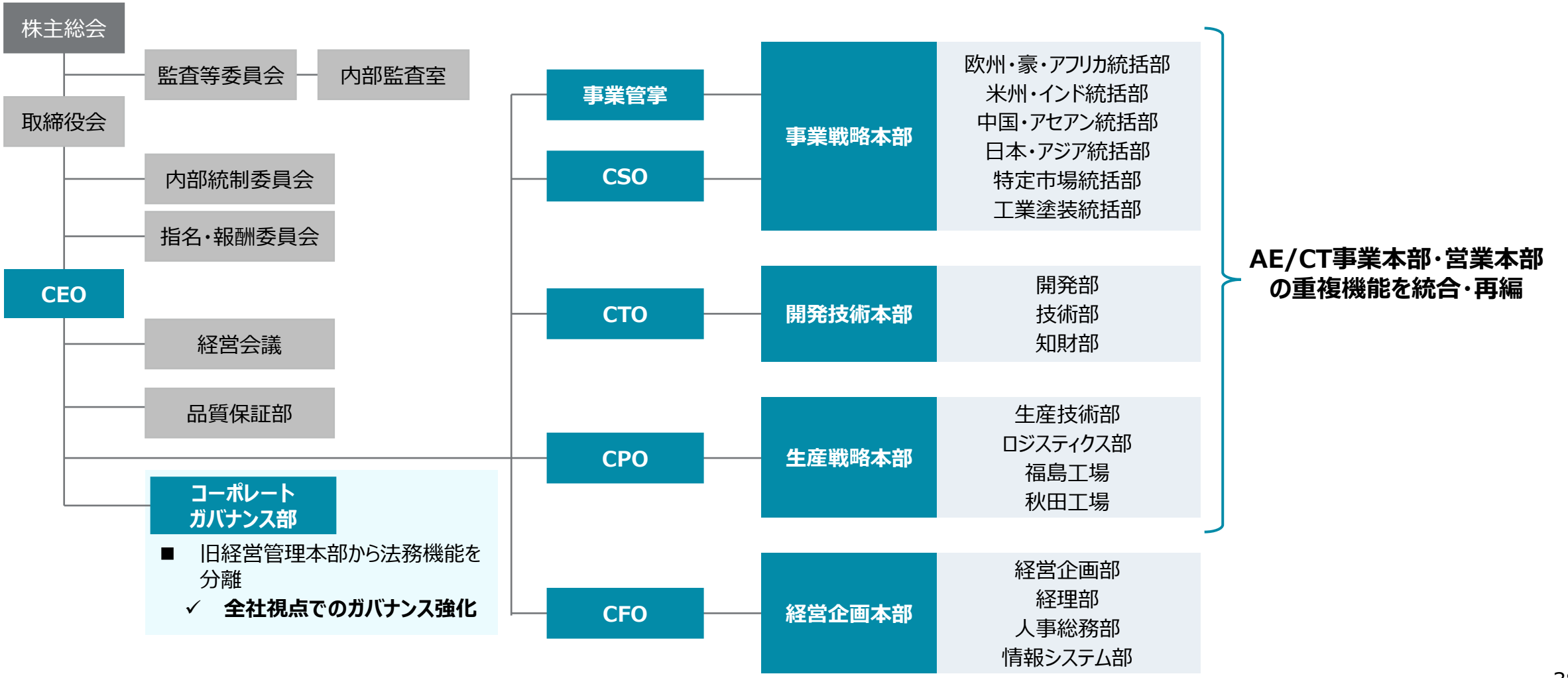
- ✓ 成長戦略を実現するための最適な人材配置
  - インオーガニック戦略のための**M&A、PMI領域に注力**
- ✓ **経営幹部・グローバル人材の育成**
  - あるべき経営幹部像の定義・育成の実行

### グローバル人事制度の再設計

- ✓ 職務・役割の定義と等級を整理し、**「役割・成果・市場価値」を重要視した制度**を段階的にグローバル展開
  - **成果に連動した報酬制度**を導入・運用
  - **グローバル共通の人事制度によるタレントマネジメント**

# 【経営基盤】組織体制

## 2026年4月より重複機能統合の一環で、法務機能を独立させたコーポレートガバナンス部を新設することにより、海外子会社を含むグループガバナンス体制の強化を図ります



# 5. 第一次中期経営計画 2025-2027の進捗

# 第一次中期経営計画における経営指標

**一過性コストにより2027年3月期の営業利益は一時的な低下が見込まれますが、最終年度における売上高620億円、ROE11.0%、EPS132円等の目標必達に向け、戦略の成果実現と資本効率向上を推進します**

| KGI (連結)<br>重要目標達成指標 | 2025年3月期<br>実績 (参考) | 2026年3月期<br>実績 | 2027年3月期<br>目標*7 | 2028年3月期<br>目標 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 544億円 | 559億円 | 600億円 | 620億円 |
| 営業利益 | 59.0億円 | 55.6億円 | 52.0億円 | 61.7億円 |
| 営業利益率 | 10.7% | 10.0% | 8.7% | 10.0% |
| ROE | 9.4% | 11.0% | 8.0% | 11.0%*8 |
| EPS | 108.2円 | 136.0円 | 100.2円 | 132.0円 |

*7：周年事業に関連した一過性のコスト発生が見込まれ、2027年3月期の営業利益が一時的に押し下げられることを織り込み
*8：第一次中期経営計画における資本政策は「M&A推進強化」が主軸にあり、ROE11%は既存事業の成長により最低限達成する目標として設定し、M&Aによってそれ以上の水準を目指す

# 第一次中期経営計画における取り組み方針サマリー

## 自社開発とM&Aを織り交ぜながら新市場攻略を本格化させるとともに、資本効率性の追求により株主還元をより一層強化いたします

### 事業戦略

- Vision2035のあるべき姿からバックキャスティングを行い、主要な戦略・方針を策定
- 今中計期間における取り組みを具体化 (以下主な施策)
  - ✓ エアエナジー事業 ：グローバルでの環境規制動向および既存事業で培った親和性を鑑み、**オイルフリー圧縮機を開発・拡販**
  - ✓ コーティング事業 ：当社独自の霧化技術を活かして**工業向けの製品開発**、**M&Aや提携によるケイパビリティの獲得**
  - ✓ 新規事業 ：新規事業PJを立ち上げ、**新規事業の方向性を具体化、提携・買収先へのタッピング開始**
  - ✓ 生産 ：**モノづくり革新センター (MIC) 設立に向けた設備投資を実行**
  - ✓ 経営基盤 ：**CxO × 地域統括体制の構築** (全社的な生産・製造にかかるリソース最適化等に対応)
    **製品ライフサイクル管理 (PLM) 着手など、国内工場 (生産・品質) にてDX投資を開始**

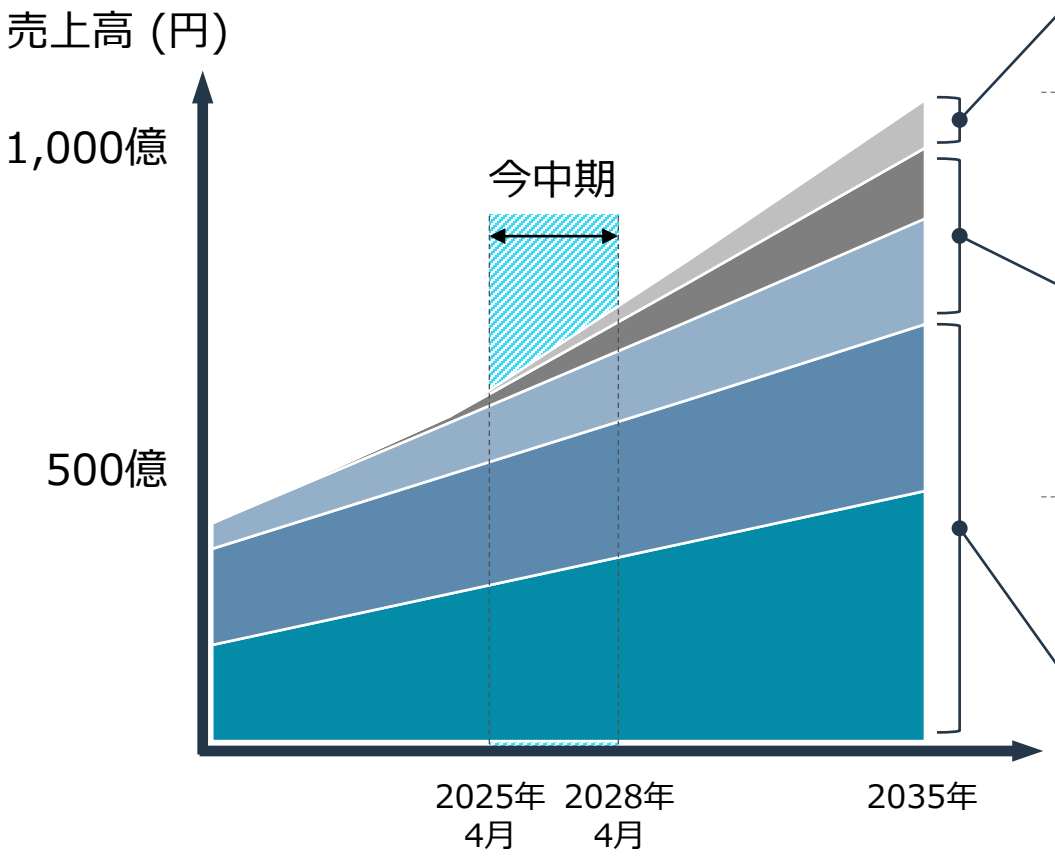
### 資本政策

- 投資方針および達成目標については、当初計画を維持
  - ✓ 投資方針：総額260億円以上の投資を実行
    - 設備投資として、約3億円のIT投資 (PLM、工場DX) を実施済み
    - 成長投資として、約41億円の研究開発、新領域・新規事業に向けた開発、M&A検討などを実施済み
  - ✓ 達成目標：中計期間終了時点のROE達成目標は、11.0%
- 株主還元方針についても、資本効率性の追求等を背景に**DOE7.0～7.5%の還元方針を継続**
  - ✓ 2027年3月期においては、**一株当たり5円の100周年記念配当**を実施予定
  - ✓ また、2027年3月期中に**15億円規模の自己株式取得**を実施予定

# 成長戦略・事業戦略の全体感 (第一次中期経営計画の位置づけ)

## 既存事業の成長に加え、”新領域の創造”の開始年度としてM&Aを主軸とした積極的な成長投資を行い、Vision2035達成のための橋頭保を築きます

■ **Vision2035達成までの成長イメージ**




**新規事業開拓**

■ 提携など他社との共創含め、M&A以外の手法で開発

**M&Aの実施**

**新規事業**

■ **第三の柱となるよう、M&Aによる新たなビジネスモデル獲得・新規事業開発**

既存事業

■ エアエナジー事業およびコーティング事業における製品ポートフォリオ・エリア拡大

**オーガニックグロース**

コーティング事業

エアエナジー事業

■ 海外を成長市場と位置づけ、各エリア特性を踏まえて個別に策定した成長戦略を遂行

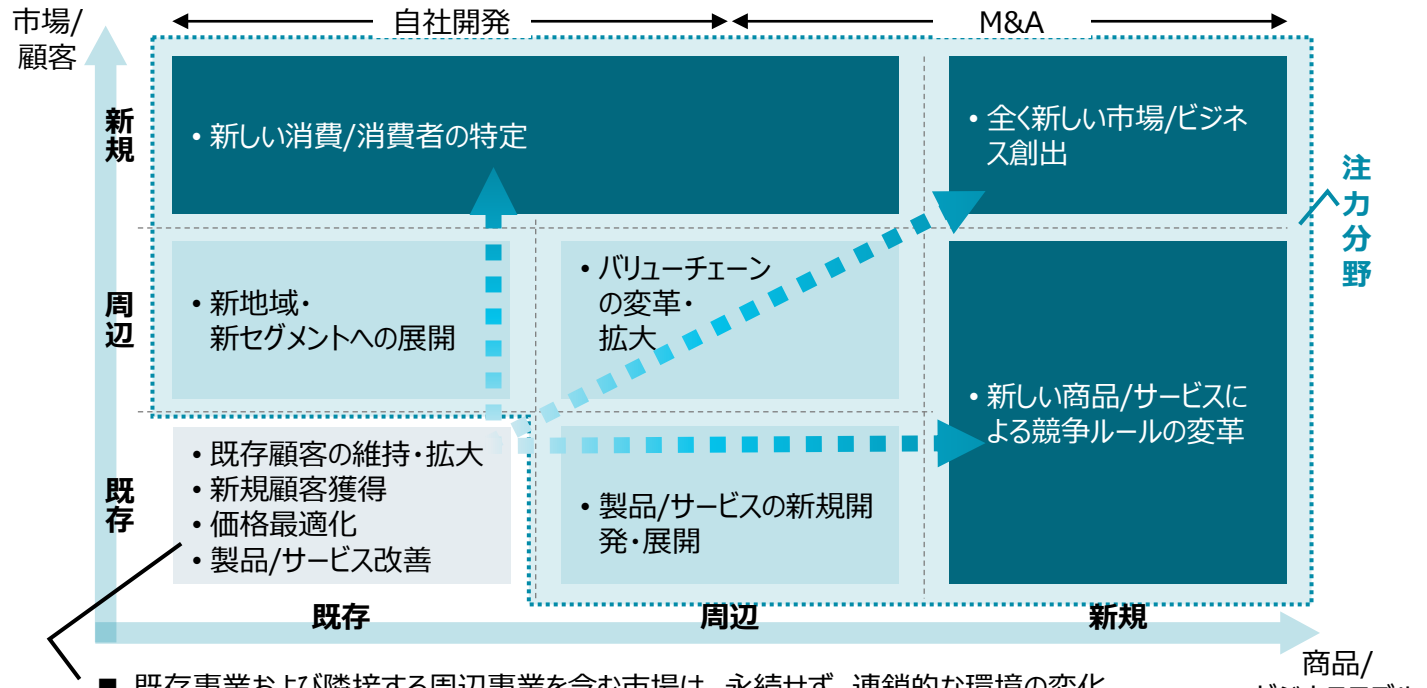
■ これまでに培ってきたコア技術・ノウハウを活かした新市場の開拓や新製品・サービスの開発を推進

# 第一次中期経営計画における注力領域

**既存の領域に軸足を置きつつも、そこに囚われず、周辺領域～出島へのM&Aを含むインオーガニックでの”新領域の創造”および海外の重点エリアを中心とした販路拡大などを開始します**

## 事業戦略

| | |
|---|---|
| 注力分野 | • **新領域における事業（周辺＋新規領域）** |
| マネジメント方針 | • **インオーガニックの活用**<br>• 高付加価値路線 |
| 強化すべき機能・スキル | • 新規事業企画力、投資力<br>• M&A人材、PMI体制確立<br>• 性能・サービストータルでの高付加価値化<br>• サプライチェーンマネジメントの強化 |




■ 既存事業および隣接する周辺事業を含む市場は、永続せず、連鎖的な環境の変化（市場の縮小・消滅）が起こりうるという前提に立ち、中長期的な新領域の創造が必要と認識

## エリア戦略

| | |
|---|---|
| 注力分野 | • **海外**（新規エリア開拓よりも、既存エリアへ優先的にリソースを投入） |
| マネジメント方針 | • エリアごとの意思決定<br>• 裁量拡大 |
| 強化すべき機能・スキル | • **海外販路開拓力**<br>• 海外ガバナンスの強化<br>• 拠点別経営管理の強化<br>• HQ機能の強化<br>• エリアごとのバリューチェーン構築 |

# 事業戦略における取り組み方針 (1/2)

## 今中計期間は、既存周辺領域へリソースを集中させ新製品・用途開発を推進するとともに、グローバルにおける各エリア個別の施策によって着実に売上拡大を遂行します

### AE事業

| | | | |
|---|---|---|---|
| 空気圧縮機 | オイルフリー | 機器組込用 | 優先的に開発リソースを割り当て開発を進めており、**来期前半以降に順次新製品を上市予定** |
| | | 中形 | 機器組込用と同様に優先開発の対象であり、**今中計中に一部製品を上市予定** |
| | | 大形 | 来期中の製品上市に向け、SCR社含め現有リソースにて開発を進行 |
| | 給油式 | | 市場参入の足掛かりとして共同開発を含めた初期的な開発を実施。一部は来期以降で上市予定 |
| ガス圧縮機・真空ポンプ | | | 順次開発リソースの確保と合わせ、マーケットイン型の開発を予定 |

### CT事業

| | | | |
|---|---|---|---|
| 工業コーティング | 機器 | 自補修 | 新製品ブラシュアップ、各エリア浸透により**本市場でNo.1を目指す** |
| | | ニッチ | 既存ベースモデルのカスタマイズにより、**スピード重視でソリューション対応** |
| | | 工業向け | 優先的に開発リソースを割り当て、**今中計中に他社対抗製品を順次上市予定** |
| | システム | | AI化および金属塗装向けソリューション提案スキームの確立 |
| | 金属コーティング | | 市場参入の足掛かりとして業務提携および共同開発を含めた初期的な開発を実施 |
| | | | 順次開発リソースの確保と合わせ、マーケットイン型の開発を予定 |



# 事業戦略における取り組み方針 (2/2)

## 新規事業開発のサイクルを専門組織によって積極果敢に取り組むと共に、モノづくり・生産体制や人事制度の改革を推進し、持続的な価値創造を支える基盤を強化します

### モノづくり・生産

**① 創造力向上・開発力強化**

- **モノづくり革新センター（MIC）設立に向けた設備投資を本社内ラボエリアにて本格実施**
- 内製化すべきコア工程や内製化比率の定義、生産技術獲得に着手

**② 拠点再編・資産効率の最大化**

- 欧州拠点を中心に、**グローバル拠点の効率最適化に着手**

**③ 品質改善・収益力向上**

- **現場主導による品質管理モデルを導入**し、異常検知～課題解決までカバーする標準運用を開始
- マイスター制度の導入による熟練の職人の技能体系化と標準化に着手

### 新規事業

**① 専門組織の立ち上げ・サイクル開始**

- 経営企画部直下に**新規事業開発をリードする戦略的組織を立ち上げ**
- 新規事業開発のプロセス・サイクルを定義し、**M&A・提携候補先へのタッピング**などを開始

**② 周辺領域への事業拡大**

- 自補修事業の領域拡大
  - ✓ ANEST IWATA A.I.R.よりB to C事業をカーブアウトするなど、自補修サービスとその周辺事業の展開を新たに開始

### 経営基盤

**① CxO×地域統括制度の深化**

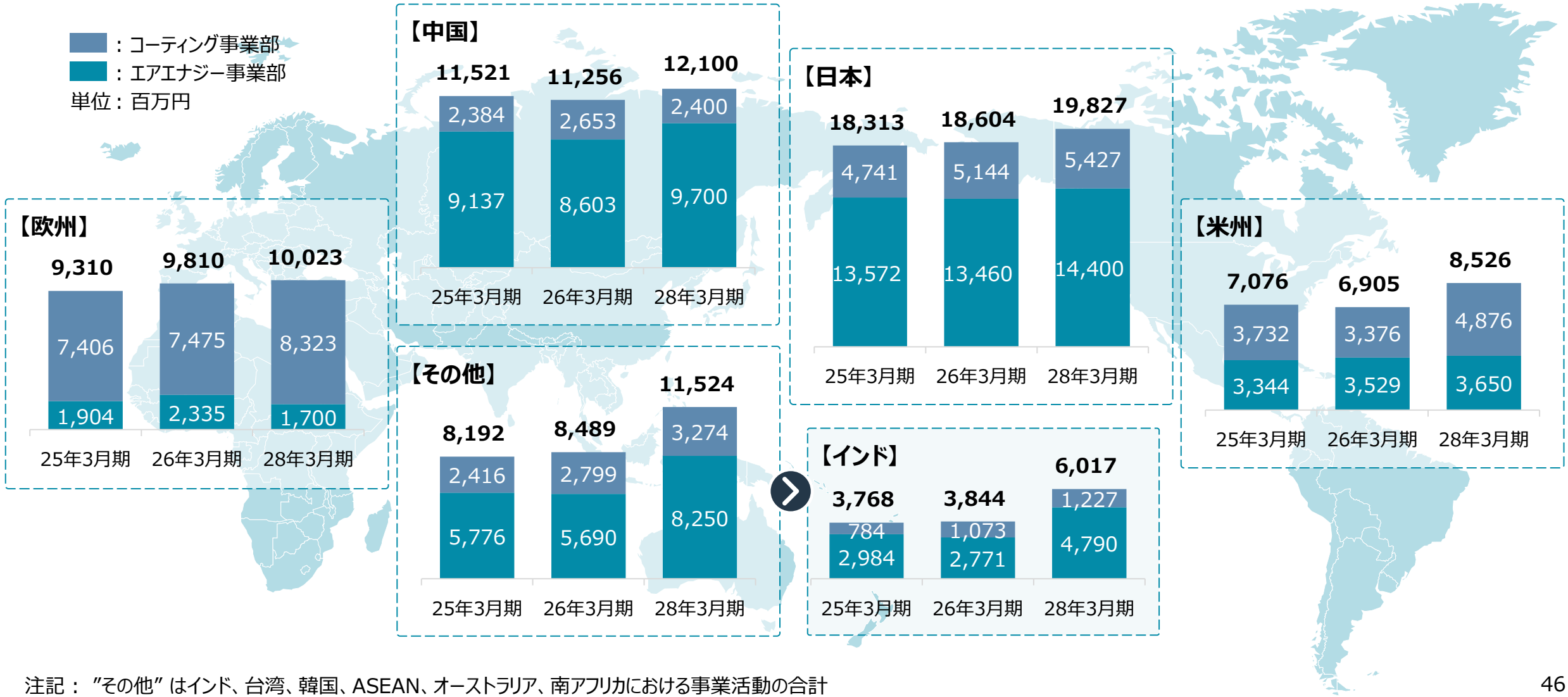
- **次世代候補者の要件定義および育成の充実化**
  - ✓ 経営幹部・グローバル人材育成およびサクセッションプランとの連動

**② 基盤の確立・人事制度の再設計**

- **人事ポリシー、組織・要員計画の策定**
- 国内を中心とした人事制度の見直し
  - ✓ 段階的なグローバル展開を実施

# エリア別の売上計画

## 主要市場ごとの成長率や目標売上を明確にし、それぞれの地域特性に併せた成長戦略を実施してまいります




注記： ”その他” はインド、台湾、韓国、ASEAN、オーストラリア、南アフリカにおける事業活動の合計

# 資本政策 (再掲)

**「M&A推進強化」に沿う・阻害しない・支える資本政策にもとづき、意欲的な成長投資と両立した株主還元を実現します**

## 投資方針

■ 保有現預金や営業CFなどを原資に、**260億円以上**の投資を実行

- ✓ 設備投資 (生産能力増強投資、IT投資など)　：　80億円
- ✓ 成長投資 (研究開発・新規事業開発、M&Aなど)　：180億円以上

※ M&Aの実施においては、場合によって借入金などの有利子負債の活用を検討

## 株主還元方針

■ 2026年3月期より、今中計期間の**DOEを7.0～7.5%**と設定

- ✓ 2026年3月期を下限として累進的な増配を行う

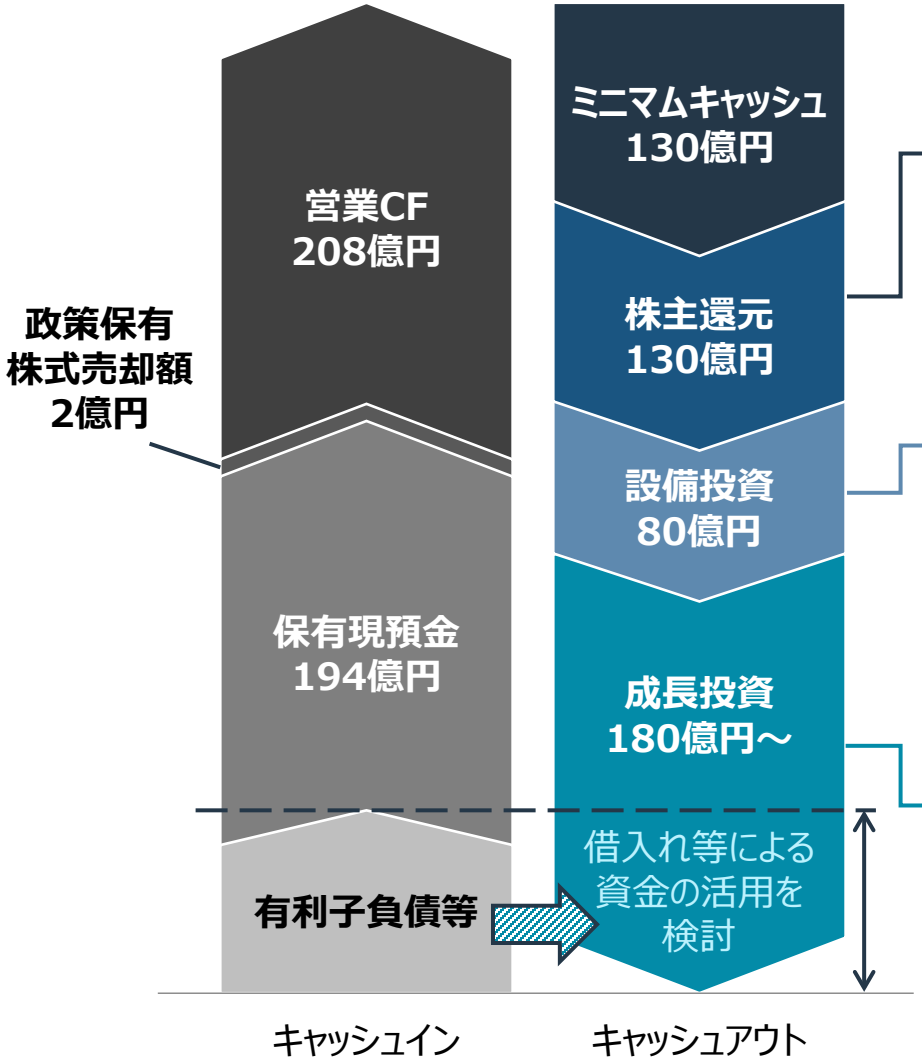
■ 今中計期間において**30～35億円**規模の自己株式取得を実施

## 資本効率性を重視した経営

■ 今中計期間におけるROE達成目標は、**11.0%**に設定

# キャッシュアロケーション（再掲）

**必要最低限の水準を確保しながら、株主還元と設備投資・成長投資へキャッシュを投入。M&Aにおいては案件規模に応じて、借入れ等による資金調達を検討します**

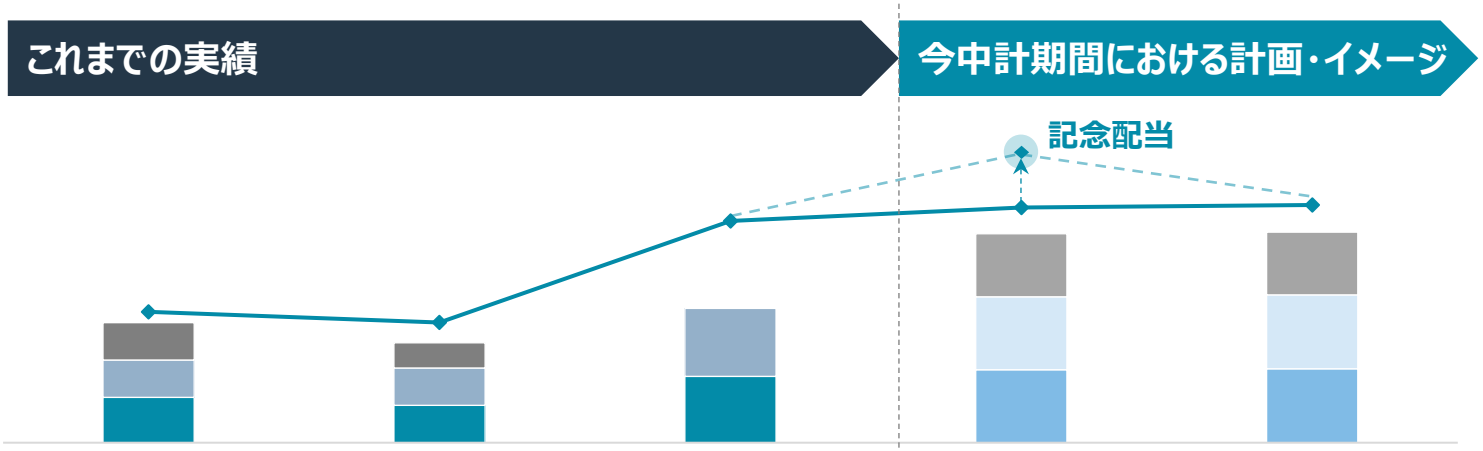



| 項目 | 金額規模 | 概要 |
|---|---|---|
| 配当 | 100億円 | ■ DOE7.0～7.5% |
| 自己株取得 | 30～35億円 | ■ 発行済株式の約5%規模 |
| 生産能力増強投資 | 60億円 | ■ 工場自動化<br>■ 海外工場設備増強<br>■ 海外組立建屋建設 |
| IT投資 | 20億円 | ■ PLM (Product Lifecycle Management) 導入<br>■ 工場DX<br>■ ERP更新検討 |
| 研究開発 | 30億円 | ■ 試作棟他、設備増強<br>■ 共同研究費<br>■ 試作費 |
| M&A | 150億円～ | ■ 用途開発投資<br>■ 周辺ビジネスへの投資 |

# 株主還元方針

## 第一次中期経営計画の期間中には、総額130億円規模の株主還元を実施します

- 株主の皆様に対し安定的かつより多くの還元を実現するため、新たに**株主資本配当率（DOE）**を還元指標に採用
- 今中計においては、**DOE7.0%～7.5%**を目安とする。ただし、期間中においては2026年3月期を下限に累進的に増配*9
- 自己株式取得においては、期間中に総額**30億円～35億円**（発行済株式の約5%）規模を実施




| | 24/3期 | 25/3期 | 26/3期 | 27/3期 | 28/3期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 自己株式取得額 | 8.9億円 | 6.0億円 | - | 15.0億円 | 15.0億円～ |
| 期末配当 | 8.9億円 | 8.9億円 | 18.2億円*10 | 19.4億円 | DOE 7.0%～7.5%の配当 |
| 中間配当 | 10.8億円 | 8.9億円 | 16.2億円 | 16.7億円 | |
| 1株当たり配当金 | 49.0円 | 45.0円 | 87.0円 | 93.0円*11 | |

*9 ： DOEおよび下限は記念配当などの特殊要因を除いて設定
*10 ： 26/3期期末配当金額は第80期定時株主総会決議により確定
*11 ： 100周年記念配当1株当たり5円を含む

# 取締役会構成と保有スキル

## 高度なガバナンス体制を維持するとともに、スキル項目およびその定義・評価基準を今中計期間より更改し、新体制における事業戦略および資本政策の実行を確かなものにします

| 役職 | | 氏名 | 性別 | 企業経営 | グローバル | 人事・組織開発 | 研究開発 | 製造・サプライチェーン | 営業・マーケティング | 財務・会計 | 法務・リスクマネジメント | IT デジタル | 新規事業開発・M&A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役 | 代表取締役 社長執行役員 CEO | 三好 栄祐 | 男性 | ● | ● | ● | | | ● | ● | | ● | ● |
| | 取締役 専務執行役員 CTO 開発技術本部長 | 大澤 健一 | 男性 | ● | ● | | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| | 取締役 常務執行役員 CSO 事業戦略本部長 | 岩田 仁 | 男性 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | | ● |
| | 社外取締役 | 島本 誠 | 男性 | ● | ● | | ● | ● | | | | | ● |
| | 社外取締役 | 金山 貴博 | 男性 | ● | | ● | | | | | | | |
| 監査等委員である取締役 | 監査等委員 (常勤) | 武田 克己 | 男性 | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | | |
| | 社外取締役 (監査等委員) | 大橋 玲子 | 女性 | | | | | | | ● | ● | ● | |
| | 社外取締役 (監査等委員) | 白井 裕子 | 女性 | | | ● | | | | | ● | | |
| | **(新任)** 社外取締役 (監査等委員) | 藤田 和久 | 男性 | | ● | | | | | | ● | ● | ● |

経営方針に則り今中計期間より更改

独立社外取締役 構成比 **56%**

女性取締役 構成比 **22%**

注記： 上記は2026年6月定時株主総会において監査等委員を含む取締役候補者が選任された場合の取締役会構成

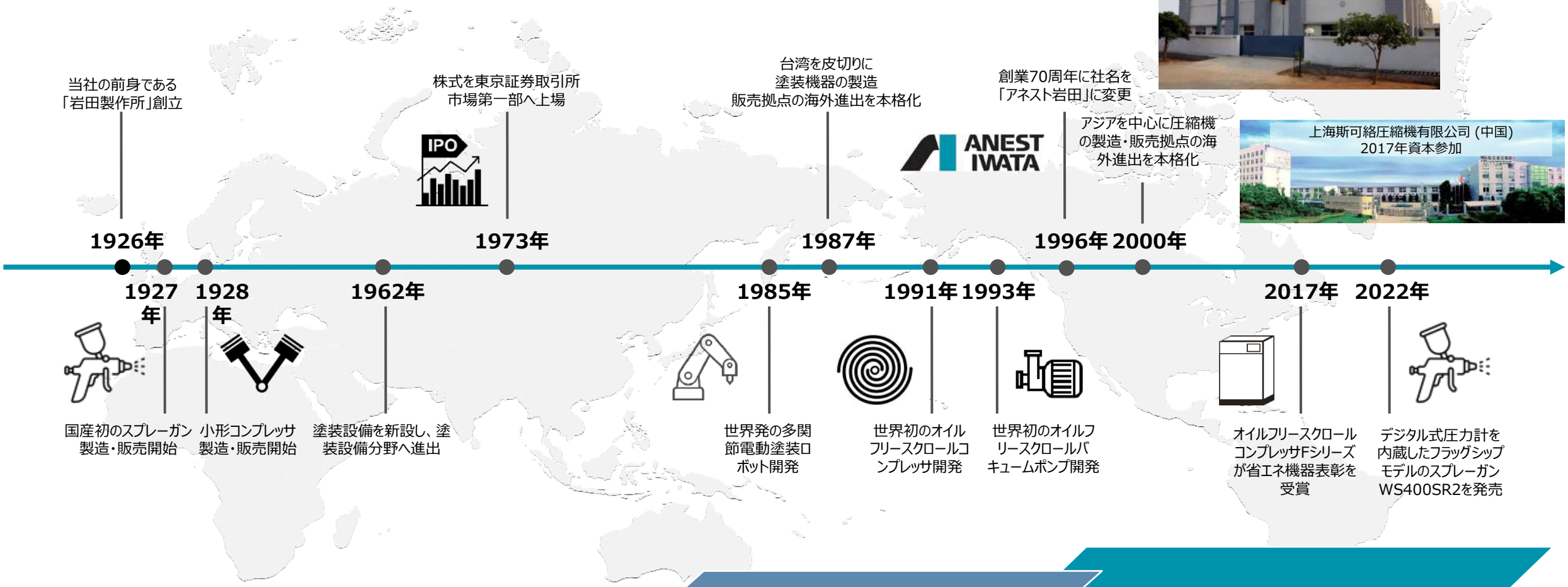
# Appendix

# 用語の定義・概要

| No. | 用語 | 別名 | 定義・概要 |
|---|---|---|---|
| 1 | AE事業 | エアエナジー事業 | 圧縮機 (コンプレッサ) ・真空機器を製造販売する事業分野 |
| 2 | CT事業 | コーティング事業 | 塗装機器・塗装設備を製造販売する事業分野 |
| 3 | 自補修 | - | 「自動車補修」の略称 |
| 4 | 工業コーティング | 工業塗装 | 自動車補修市場を除き、一般工業 (一般産業) 塗装市場を対象とした事業 |
| 5 | 塗り事業 | - | コーティング受託事業 |
| 6 | SMART SPRAY | - | AI連携によるスマートコーティング技術を活用したスプレーガン |
| 7 | 新規事業 | - | 既存事業と異なる新しい分野で商品やサービスを提供し、利益や事業規模の拡大を目指した事業。原則、【市場/顧客】と【商品/ビジネスモデル】いずれかが新規であるもの |
| 8 | 周辺事業 | - | 既存事業に隣接し、地続き性がある領域 |
| 9 | 出島 | - | 新規事業のうち、既存商品・技術・ビジネスモデルの活用によって、新規顧客や新市場へのアプローチが見込める分野。または、新技術・プロダクト獲得などによって、市場開拓が見込める分野 |
| 10 | 飛び地 | - | 新規事業のうち、【市場/顧客】も【商品/ビジネスモデル】も新規であり、事業的に孤立した分野 |
| 11 | MIC | Manufacturing Innovation Center | モノづくり革新センター。生産技術の研究開発およびコア工場・量産工場の統括拠点 |
| 12 | QRQC | Quick Response Quality Control | 現場主導の即時的な品質管理手法 |

# 沿革

## 創業から約100年、当社は空気圧縮機と塗装機器の技術革新を追求し、世界中のお客様の課題解決に向き合ってまいりました




創業期 | 成長期 | 技術革新・海外展開 | グローバルネットワーク構築

# 当社の起源と現在の事業概要

## 塗装用スプレーガンとその動力となるコンプレッサの製造を出発点に、製品の多様化、用途の開拓を行いながら事業を拡大し続けております

**1926年創業**
**(旧社名：岩田製作所)**

米国社製を手本に
スプレーガンの製造を開始

**スプレーガン**

**塗装用ハンドガン**



圧縮空気で
塗料を霧状に



**空気圧縮機**

**コンプレッサ**

スプレーガンの動力として
圧縮機として製造開始

**製品の差別化を
可能にしたコンセプト**

- **環境対応**
- **塗面作成の提案力**



- **オイルフリー化**
- **省エネ性**



**製品の多様化
用途の開拓**



塗装ロボット



エアーブラシ



オイルフリー
スクロール型
真空ポンプ



オイルフリー
スクロール型
圧縮機

**コーティング事業**

**塗装機器**

- ✓ 塗料等の液体を霧状にする工具、または液体を搬送する機械
- ✓ スプレーガン、塗料供給ポンプなどの機器単体

**塗装設備**

- ✓ 塗装の前後工程を一連の流れとした設備
- ✓ 塗装機器と塗装ロボット、換気や乾燥装置等を組み合わせたシステム

**エアエナジー事業**

**圧縮機**

- ✓ 空気を主とした気体を圧縮する機械
- ✓ 空気圧縮機、N2ガス発生装置、タンクなどの補器類

**真空機器**

- ✓ 気体を吸引・減圧し、真空状態をつくる機械
- ✓ 真空ポンプ、バルブなどの補器類

# 創業100周年を迎えるにあたって

## ＜100周年を機にインターナルブランディングを推進します＞

**目的：経営戦略の遂行に資する体質へ変容させる**



Compress the Passion

**圧縮**

着火

**100周年**
**2026年**

Release the Passion

**放出**



**変革を担う従業員ひとりひとりの行動や態度といった「企業体質」の変革が**
**経営戦略の遂行において重要になります。**
**当社は、「経営戦略の遂行に資する体質への変容」を**
**インターナルブランディングと定義し、100周年を機に推進してまいります。**

## 持分法投資利益は1,056百万円(前年同期比＋119百万円)。アメリカで圧縮機を販売する持分法適用会社の業績が堅調に推移

| | 2025年3月期 | | 2026年3月期 | | 前年同期比 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績（百万円） | 構成比（%） | 実績（百万円） | 構成比（%） | 増減額（百万円） | 増減率（%） | 構成比率変化（pt） |
| **売上高** | **54,411** | **100.0** | **55,909** | **100.0** | **+1,498** | **+2.8** | — |
| 売上原価 | 29,091 | 53.5 | 29,766 | 53.2 | +675 | +2.3 | -0.3 |
| 売上総利益 | 25,320 | 46.5 | 26,143 | 46.8 | +822 | +3.3 | +0.3 |
| 販売管理費 | 19,417 | 35.7 | 20,580 | 36.8 | +1,162 | +6.0 | +1.1 |
| **営業利益** | **5,903** | **10.8** | **5,563** | **10.0** | **-339** | **-5.8** | **-0.8** |
| 営業外収益 | 1,419 | 2.6 | 2,250 | 4.0 | +831 | +58.6 | +1.4 |
| 営業外費用 | 182 | 0.3 | 95 | 0.2 | -87 | -47.7 | -0.1 |
| **経常利益** | **7,139** | **13.1** | **7,718** | **13.8** | **+579** | **+8.1** | **+0.7** |
| 特別利益 | 536 | 1.0 | 807 | 1.4 | +271 | +50.7 | +0.4 |
| 特別損失 | 404 | 0.7 | 53 | 0.1 | -350 | -86.8 | -0.6 |
| 税金等調整前純利益 | **7,271** | **13.4** | **8,472** | **15.2** | **+1,201** | **+16.5** | **+1.8** |
| 法人税等 | 1,904 | 3.5 | 2,159 | 3.9 | +254 | +13.3 | +0.4 |
| 非支配株主帰属純利益 | 1,089 | 2.0 | 957 | 1.7 | -132 | -12.1 | -0.3 |
| **親会社株主帰属純利益** | **4,276** | **7.9** | **5,356** | **9.6** | **+1,079** | **+25.2** | **+1.7** |

# ＜参考情報＞業績推移

【累計】単位:百万円

| | | | 2026年3月期 1Q | 1~2Q | 1~3Q | 1~4Q |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | | | 12,088 | 26,325 | 39,489 | 55,909 |
| 前年同期比 | | | -3.2% | -2.7% | -1.3% | +2.8% |
| エアエナジー | | 圧縮機 | 6,618 | 14,577 | 22,314 | 31,124 |
| | | 前年同期比 | -2.5% | -2.7% | -1.6% | +1.7% |
| | | 真空機器 | 597 | 1,233 | 1,838 | 2,559 |
| | | 前年同期比 | -20.2% | -18.2% | -15.3% | -9.3% |
| | 売上高 | | 7,215 | 15,810 | 24,152 | 33,683 |
| | 前年同期比 | | -4.3% | -4.1% | -2.8% | +0.8% |
| コーティング | | 塗装機器 | 4,427 | 8,771 | 12,859 | 17,941 |
| | | 前年同期比 | +2.1% | -4.1% | -2.6% | +0.3% |
| | | 塗装設備 | 291 | 1,310 | 1,927 | 3,550 |
| | | 前年同期比 | -44.4% | +5.2% | +14.3% | +29.8% |
| | 売上高 | | 4,719 | 10,082 | 14,785 | 21,491 |
| | 前年同期比 | | -2.9% | -3.0% | -0.7% | +4.2% |
| その他 | 売上高 | | 153 | 432 | 551 | 734 |
| | 前年同期比 | | +81.2% | +140.6% | +108.7% | +99.8% |
| 営業利益 | | | 929 | 2,511 | 3,796 | 5,563 |
| 前年同期比 | | | -8.7% | -15.2% | -18.1% | -5.8% |
| エアエナジー | 営業利益 | | 478 | 1,409 | 2,289 | 3,313 |
| | 前年同期比 | | -15.5% | -5.9% | -9.3% | -2.5% |
| コーティング | 営業利益 | | 533 | 1,237 | 1,735 | 2,541 |
| | 前年同期比 | | +22.5% | -14.2% | -18.0% | -2.5% |
| その他 | 営業利益 | | -82 | -134 | -229 | -291 |
| | 前年同期比 | | - | - | - | - |

【3か月ごと】単位:百万円

| | | | 2026年3月期 1Q | 2Q | 3Q | 4Q |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | | | 12,088 | 14,236 | 13,163 | 16,421 |
| 前年同期比 | | | -3.2% | -2.3% | +1.8% | +13.9% |
| エアエナジー | | 圧縮機 | 6,618 | 7,958 | 7,737 | 8,810 |
| | | 前年同期比 | -2.5% | -2.8% | +0.6% | +11.1% |
| | | 真空機器 | 597 | 635 | 605 | 720 |
| | | 前年同期比 | -20.2% | -16.4% | -8.7% | +10.7% |
| | 売上高 | | 7,215 | 8,594 | 8,341 | 9,531 |
| | 前年同期比 | | -4.3% | -4.0% | -0.1% | +11.1% |
| コーティング | | 塗装機器 | 4,427 | 4,344 | 4,087 | 5,082 |
| | | 前年同期比 | +2.1% | -9.6% | +0.8% | +8.4% |
| | | 塗装設備 | 291 | 1,018 | 616 | 1,623 |
| | | 前年同期比 | -44.4% | +41.4% | +39.9% | +54.7% |
| | 売上高 | | 4,719 | 5,363 | 4,703 | 6,706 |
| | 前年同期比 | | -2.9% | -3.0% | +4.6% | +16.9% |
| その他 | 売上高 | | 153 | 278 | 118 | 183 |
| | 前年同期比 | | +81.2% | +193.6% | +40.7% | +77.1% |
| 営業利益 | | | 929 | 1,582 | 1,284 | 1,767 |
| 前年同期比 | | | -8.7% | -18.6% | -23.2% | +39.2% |
| エアエナジー | 営業利益 | | 478 | 930 | 880 | 1,023 |
| | 前年同期比 | | -15.5% | -0.1% | -14.3% | +17.2% |
| コーティング | 営業利益 | | 533 | 703 | 498 | 805 |
| | 前年同期比 | | +22.5% | -30.1% | -26.0% | +64.4% |
| その他 | 営業利益 | | -82 | -52 | -95 | -61 |
| | 前年同期比 | | - | - | - | - |

# 将来見通しに関する記述、およびその他の注意事項

本資料で述べられております当社の将来に関する見通しは、現時点で知りうる情報をもとに作成されたものです。

世界経済、為替レートの変動、業界の市況、設備投資の動向など、当社業績に影響を与えるさまざまな外部要因がありますので、資料に記載の内容とは異なる可能性があることをご承知おきください。

また、資料は投資家の皆様への情報伝達を目的としており、当社の株式、その他の有価証券等の売買等を勧誘又は推奨するものではございません。

**お問合せ先:** アネスト岩田株式会社
経営企画本部　経営企画部　IRグループ
TEL　：　045-591-9344
E-mail　：　ir_koho@anest-iwata.co.jp
URL　：　https://www.anestiwata-corp.com/jp