

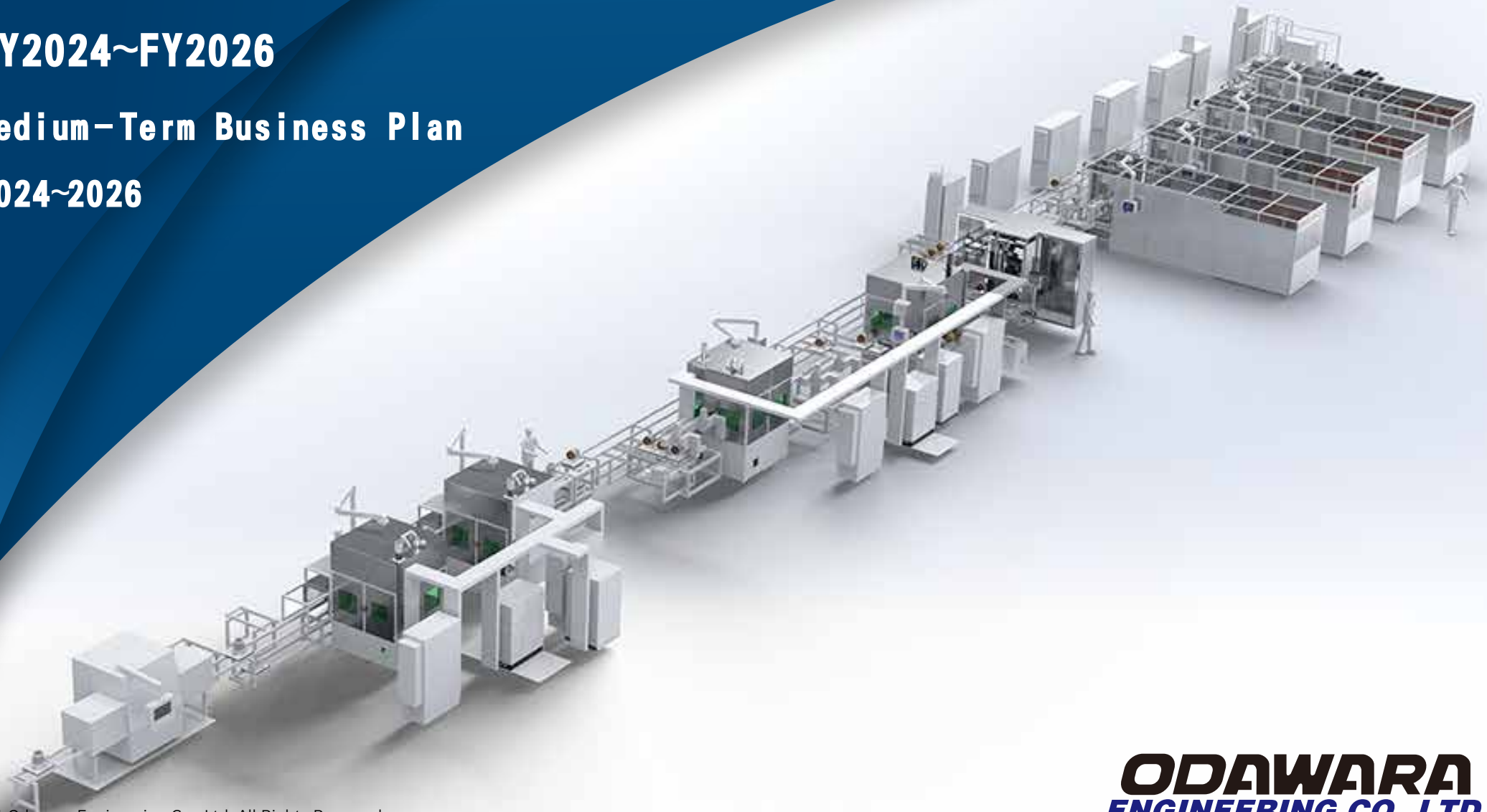
小田原エンジニアリング

中期経営計画

FY2024~FY2026

Medium-Term Business Plan

2024~2026





目次 CONTENTS

01	目次	02	06	管理領域 重点施策	19
02	中期経営計画のベースとなる当社の経営理念	03	07	FY2024～FY2026の目標	
03	FY2021～FY2023の振り返り	05		▶ 中期財務目標	22
04	巻線機セグメント			▶ 投資戦略	23
	▶ 当社グループの巻線機事業について	10	08	サステナビリティに関する施策	25
	▶ 外部環境認識	11	09	株主還元	28
	▶ 外部環境と対応	14	10	免責事項	30
	▶ 重点施策	15			
05	送風機・住設関連セグメント				
	▶ 外部環境と対応	17			
	▶ 重点施策	18			



中期経営計画のベースとなる 当社の経営理念

経営理念

社是：『開拓の精神で顧客に奉仕する』

- ✓ 「開拓の精神」とは、困難なこと、新しいこと、未知なことに、積極的に立ち向かい挑戦し、新たに創造することをいう。
- ✓ 私たちは、「開拓の精神」の実践を通して、お客様の求めに対して果敢に応じ、お客様の満足を得ることを追求します。

経営の基本方針

顧客第一主義

- ▶ 私たちは、顧客第一主義に徹し、技術開発とモノづくりを通して、世界中の顧客の満足と信頼を獲得する魅力ある製品・システム・サービスを提供します。

技術と品質でNo.1

- ▶ 私たちは、顧客の要望に応える優れた製品を開発するため、業界でNo.1の卓越した技術、優れた品質を追求します。

活気ある職場づくり

- ▶ 私たちは、企業の発展に貢献するために、良き社会人・企業人としての従業員を育成するとともに、従業員の多様性・創造性を尊重し、活気に満ちた職場を作ります。

企業体質の強化

- ▶ 私たちは、次世代への持続的な発展のために、激変する事業環境に対して柔軟に対応できる強靱かつ健全な企業体質を追求します。

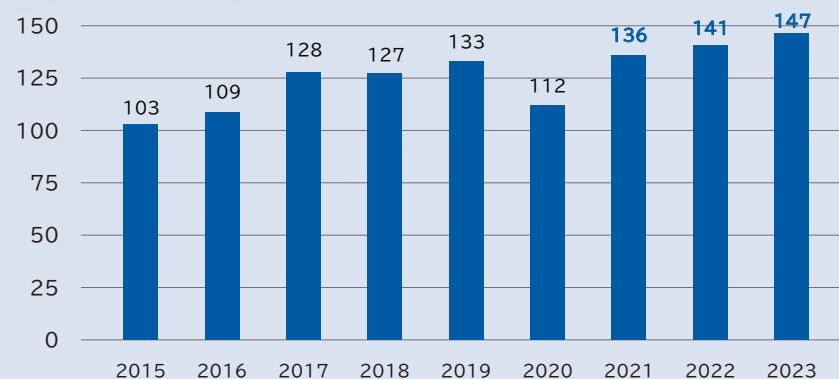


FY2021~FY2023の振り返り

連結財務指標ハイライト

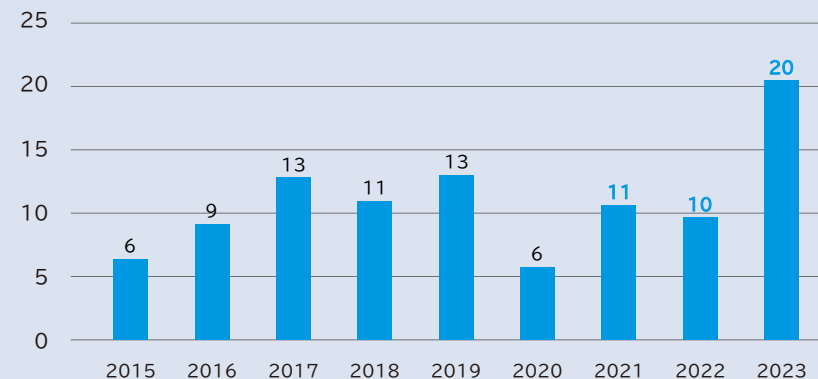
売上高 推移

[億円]



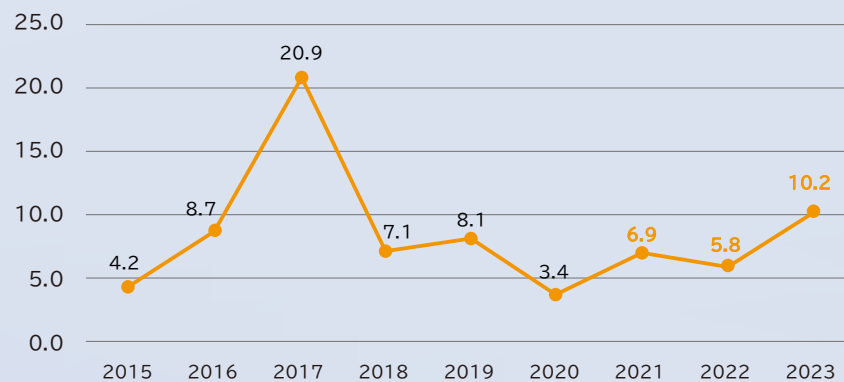
営業利益 推移

[億円]



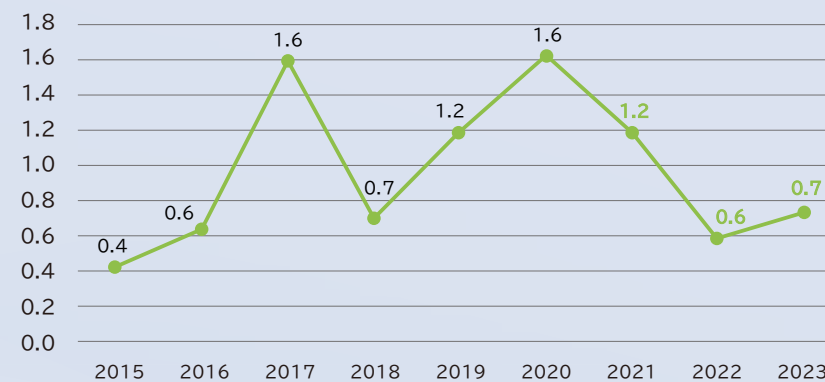
ROE 推移

[%]



PBR 推移

[倍]



FY2021 ~ FY2023にて掲げた中期経営計画最終年度(2023年)財務目標と結果

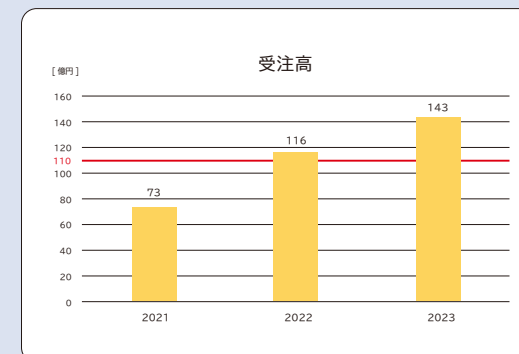
売上高	目標: 150億円	⇒ 147億円 (FY2023: 達成率 98.0%)
営業利益	目標: 12億円	⇒ 20億円 (FY2023: 達成率173.3%)
受注(巻線機事業)	目標: 2023年以降110億円	⇒ 116億円 (FY2022: 達成率105.4%) ⇒ 143億円 (FY2023: 達成率130.3%)

最終年度財務結果の分析

【巻線機事業】

重点施策である技術、品質、コスト、納期・供給能力における競争力を強化してきた結果、売上・営業利益・受注の増加に繋がった。

- 売上: xEV用を含めた車載モーター用全自動巻線システムが好調に推移した。
- 営業利益: 原材料価格の高騰前に製作した従来製品や利益率の高い消耗品、予備品等が好調に推移し、円安により輸出案件と米国子会社が更に利益を押し上げた。
- 受注: 海外向けxEV用モーター・発電機的全自動巻線システムが好調に推移した。



【送風機・住設関連事業】

重点施策として、送風機事業・住設関連事業の各課題への対応と成長戦略を推進したものの、売上・利益ともに減少した。

- 売上: 好調に推移していた工作機器や産業用ロボット、半導体製造装置等の需要が急減したことで送風機事業の軸流ファンの売上が減少した。
- 営業利益: 送風機事業の売上の減少と原材料をはじめとした仕入れ価格が高騰したため利益が減少した。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（現状分析）

FY2021~FY2023において、主要な指標は下表のように推移しました。ROEは年によって増減し、PBRは直近2年において1.0倍を下回っております。FY2021~FY2023における平均はROE7.7%、PBR0.83倍となっています。

	2021	2022	2023
ROE（自己資本当期利益率）	6.9%	5.8%	10.2%
ROA（総資産経常利益率）	5.4%	4.8%	8.4%
ROIC（投下資本利益率）	4.5%	4.0%	8.6%
一株当たり純利益（円）	157.98	141.22	268.87
PER（倍）	17.7	10.1	7.5
一株当たり純資産（円）	2,382.25	2,495.23	2,754.48
PBR（倍）	1.2	0.6	0.7

管理領域の振り返り

グループガバナンスの向上に向けて様々な取り組みを行いましたが、引き続きグループ経営管理システムの構築、グループ・シナジーの最大化に向けた施策の実施が必要と考えています。

経営人材の計画的育成、教育体系整備、人材評価制度のアップデートを重点に取り組みましたが、引き続き重点課題として継続しております。

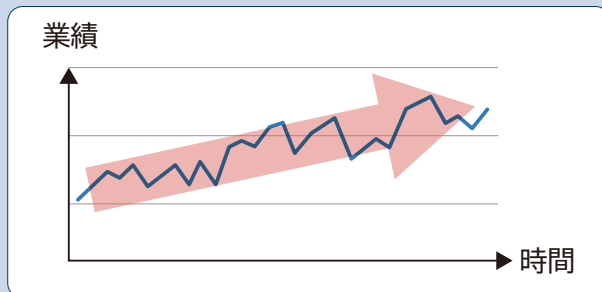


巻線機セグメント

巻線機事業の性質

巻線機事業は、完全受注生産で、受注や売上は案件ごとにお客様の設備計画や発注タイミング等で変わることや、一案件あたり30億円を超えるものもあるため、業績が四半期ごとに平準化されることはありません。

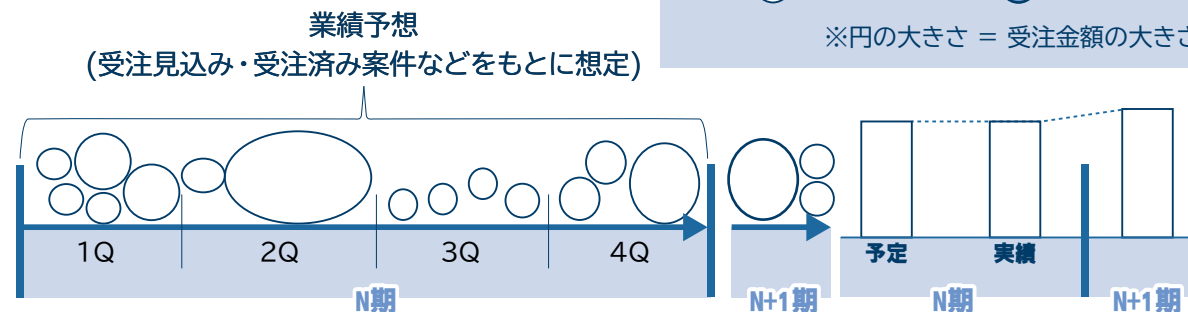
また、案件ごとに契約内容、検収基準が大きく異なるため、設備出荷から売上までの期間も大きく異なり、お客様の計画変更等によっても売上のタイミングが前後することがあります。



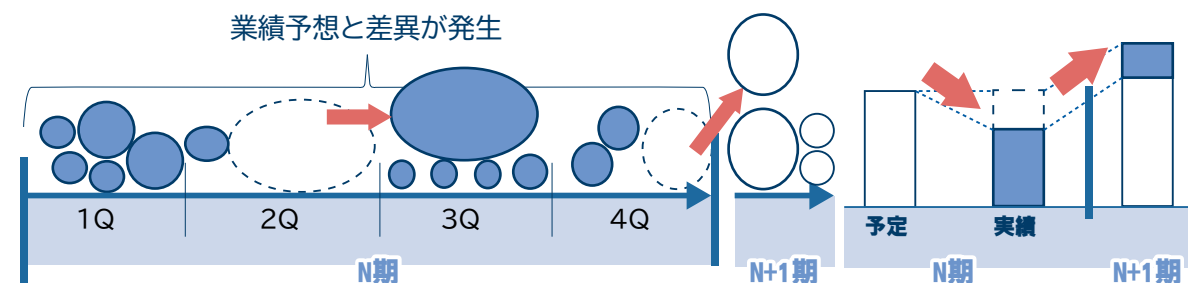
上図のように、四半期、通期ごとに変動する場合があるため、中長期的な視点で業績向上を目指しております。

① 当初の予定

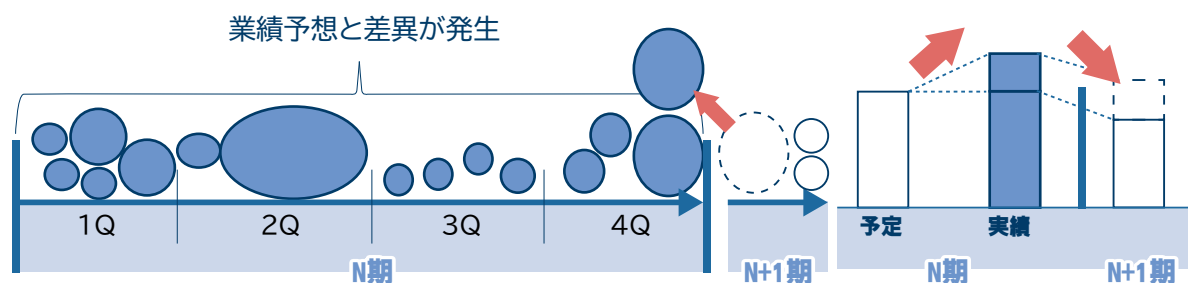
凡例 ○ 受注済案件等 ● 売上済案件等
※円の大きさ = 受注金額の大きさ



② 実績[ズレ有り(後ろ倒し)]パターン



③ 実績[ズレ有り(前倒し)]パターン



今後、地球温暖化対策、安全性・利便性向上のための「車の電動化」、「省エネ」、「ロボットやドローン」などによる新しいモーターが巻線機の需要を喚起し、市場を拡大、市場の拡大によってより競争が激化

【家電・産業機器等】

- ・省エネルギー化のために家電製品、産業機器等のモーターが、今後より効率化されたものによって巻線機の新たな需要を喚起する可能性がある。
- ・将来的にロボットやドローン等のコモディティ化が進むと新たなモーターによって巻線機の需要が喚起される。

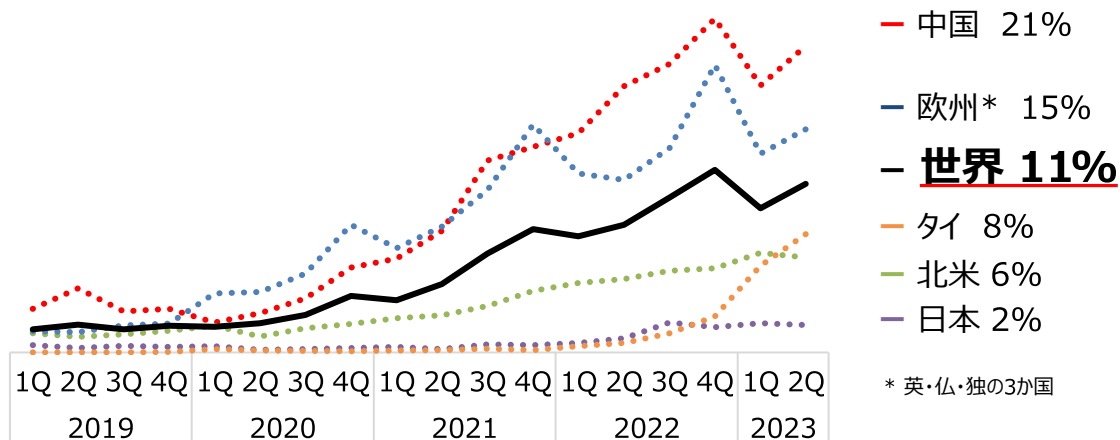


【自動車】

- ・世界の主要地域ではBEVをはじめとしたxEVと安全運転に向けた「車の電動化」が進んでいく。
- ・BEVへの切り替えで減少傾向になると言われていた燃費の良いストロングタイプのHEV、PHEVがバッテリーコストや充電インフラの問題で、直近で拡大傾向となっていることで駆動モーターと発電機の両方の巻線設備や交換治具の需要がここ数年は伸びることが予想される。



主要国・地域における電気自動車の販売比率の推移



(出所) 経済産業省作成資料 (MarkLines参照) より引用

xEVの種類

共通要素



+

	日本語	英語	略称
	電動車	Electrified Vehicle	xEV
+ 充電	電気自動車	Battery Electric Vehicle	BEV
エンジン + 充電 + 発電機	プラグイン・ハイブリッド自動車	Plug in Hybrid Electric Vehicle	PHEV
エンジン + 発電機	ハイブリッド自動車	Hybrid Electric Vehicle	HEV
燃料電池 + 水素タンク	燃料電池自動車	Full Cell Electric Vehicle	FCEV

○ 巻線機が必要

自動車産業における世界各国でのCO2削減規制強化の状況

地域	国・組織	FY2021～FY2023 策定時点	FY2024～FY2026 策定時点	気運
アジア		2050年カーボンニュートラル宣言 2035年までに新車販売で電動車(HV含む)100%を実現 (純内燃機関車は新車販売禁止)	同左	
		2035年からガソリン・ディーゼル車の新車販売を禁止、 PHVを含むEVと、HVの割合を50:50まで 引き上げを目標に	同左	
		※FY2021～FY2023においては記載なし	NEMMP2020政策にて電動車普及と電動車部品の国産化を目指す 2030年EV比率30%以上を目標に	
北米		2035年からカリフォルニア州でPHV・HVも含む内燃機関搭載車の新車販売禁止。バイデン大統領は2030年までに、新車(乗用車と小型トラック)販売の50%以上を、電気自動車(EV又はPHEV)とFCVとする大統領令に署名。	同左+下記 パリ協定に復帰し、2050年カーボンニュートラル宣言	
欧州		2035年以降HVを含め内燃機関搭載車の生産を実質禁止	2035年以降HVを含め内燃機関搭載車の生産を実質禁止からeFuel車を除外	
		2030年からガソリン・ディーゼル車の新車販売を禁止	ガソリン・ディーゼル車の新車販売禁止を2030年から2035年に後ろ倒し	
		2040年からPHV・HVを含むガソリン・ディーゼル車の新車販売を禁止 (パリは2030年から)	同左	
		2030年からガソリン・ディーゼル車の新車販売を禁止	同左	



地球温暖化対策 ～ 温室効果ガス(主にCO₂)の削減



家電・産業機器の省エネ化



自動車・バイクの内燃機関⇒xEV化

新たなモーターによる巻線機市場の拡大に伴い、新規巻線機メーカー参入等、競争の激化と多様化するニーズ

モーターのニーズ：高効率化・高性能化・高信頼性・
高品質・小型軽量・軽薄短小化・
低コスト化・高電圧化



設備のニーズ：高生産性・高速化・全自動化・
省力化・高稼働率・低コスト化・
フレキシビリティ(多品種多量・少量多品種)



創業以来、引き継がれる「開拓の精神」による

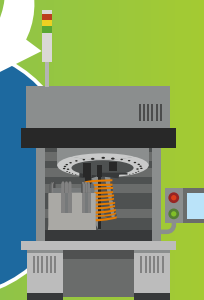
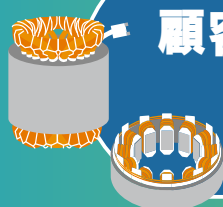
設備側から見た

モーター設計・工程設計・工法
設備構成・オプション・レイアウト

の提案

提案力・技術開発力

顧客・市場のニーズに最適化した
巻線システムの提供



事業競争力の強化

巻線機市場の拡大に伴い、より一層の競争激化に打ち勝つため、マーケティングの強化、市場・顧客・競合の先を行く競争力ある製品と要素技術の開発力を強化し、受注拡大を目指す。特に市場の拡大していくxEVの駆動モーター・発電機用巻線システムとブラシレスモーター用巻線システムの競争力強化に向けての技術開発に注力する。



技術：顧客・市場が求めるニーズをより高いレベルで達成するための製品・技術開発力の強化

スピード：製品の高速化

市場環境や顧客ニーズの変化への対応、短納期対応など様々な面でスピード重視の経営を推進

品質：モーターやコイルの高次元での品質均一化ができる製品の開発と品質管理体制の構築

コスト：製品の市場競争力ある売価に向けて、コストダウンだけでなく、高生産性・高稼働率等を含めたコスト・パフォーマンスの向上を図る

地域別戦略の設定

巻線機市場の急拡大と競合メーカーとの競争が激化しているマーケットにおいて、各地域の市場特性を踏まえた地域別戦略で、当社の優位性が生きる分野・市場に重点を置きつつ、グローバル市場に合わせた地域戦略で市場拡大をフォロー。

- ・ 自動車・家電製品等の最大の市場でもあり、生産拠点でもある中国市場の販売・サービス体制強化
- ・ xEVの駆動モーター・発電機をはじめとした車載用モーター生産の拡大が見込まれる北米市場は、子会社を通じたサービスを含めた、きめ細やかなアプローチの強化



送風機・住設関連セグメント

「送風機・住設関連」領域における事業環境



地球温暖化・環境保全対策 ～ 脱炭素、電力消費の抑制、エネルギー効率向上、空気環境保全



送風機事業 領域

- 半導体・xEV・5Gや6Gなどの次世代通信関連業界の投資
- 駐車場・倉庫・工場・商業施設・オフィスビルの新設



産業機械・工作機械・ロボット向け
冷却ファンの需要
大空間向けの送風ファンの需要



住設関連事業 領域

- 戸建て、マンション、アパートなどの建設・リフォーム
- 2024年以降は住宅ローン控除に「省エネ基準の適合」必須



熱交換型換気装置・各種住宅換気装置・
その他各種空調装置・低消費電力照明 等の需要

主力商品

軸流ファン、クロスフローファン、シロッコファン、熱交換型換気装置、全館空調装置、浴室照明

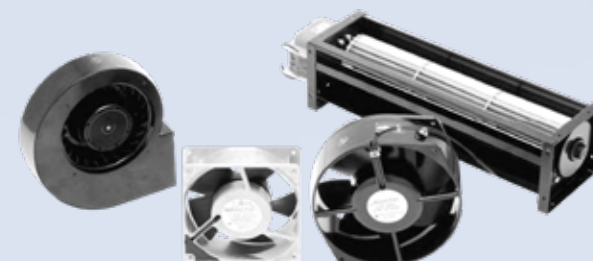
送風機事業における重点施策

課題と対応

- シェアアップ ⇒ 顧客ニーズの洗い出しと競合と差別化した製品開発
- 材料の高騰 ⇒ 代替品への置き換えとサプライヤ複数化の推進、販売価格の見直しと原価低減
- 国内外の送風機関連グループ会社それぞれの強みを生かした全体最適の生産体制確立

成長戦略の推進

- 軸流ファンは、耐油・耐水・耐振動を強化した新製品開発による差別化を図り、付加価値向上
- クロスファンは、生産機種、生産設備を見直し、コンパクトながら利益の出る体制へ移行
- マーケティングの強化、送風技術の応用商品の開発と市場投入の早期化



住設関連事業における重点施策

課題と対応

- 照明：浴室照明に特化しているが、市場の伸びがないため、現状シェアの確保と新市場のリサーチが急務
- 換気：主力製品の第1種換気装置の現状シェアは3%程度のため、宣伝・販売強化することでシェア5%を目指す

成長戦略の推進

- マーケティングの強化、新市場に向けての製品開発力の強化
- 照明は浴室用に特化しているが、浴室照明技術の応用できる商品のリサーチし、製品化に向けて検討を開始
- 今後伸びが期待される住宅用空調装置との組み合わせ製品の拡販に向けて製品開発と新規営業・宣伝・販売強化
- 換気技術と送風技術を組み合わせた空気循環・清浄装置の市場ニーズをリサーチし、商品開発





管理領域 重点施策

グループガバナンスの重点施策

1. グループのシナジー強化施策

- グループ一体となった供給力、営業力強化（ローヤル電機との製造連携、多賀製作所との設計/製造/営業連携、等）

2. グループ経営管理システムの構築

- 収益性、成長性、財務安全性等に関する見える化を実現する経営管理システムの構築

人材育成

1. 経営人材の計画的育成

- 取締役スキルマトリックス、および任用方針の整備運用、中長期の経営人材育成教育体系整備

2. 教育体系整備

- 組織拡大をふまえ、リーダーの育成を図るための教育体系整備

3. 人材評価制度のアップデート

- 評価基準をより明確化し、更なる自律的な成長を促進



FY2024~FY2026の目標

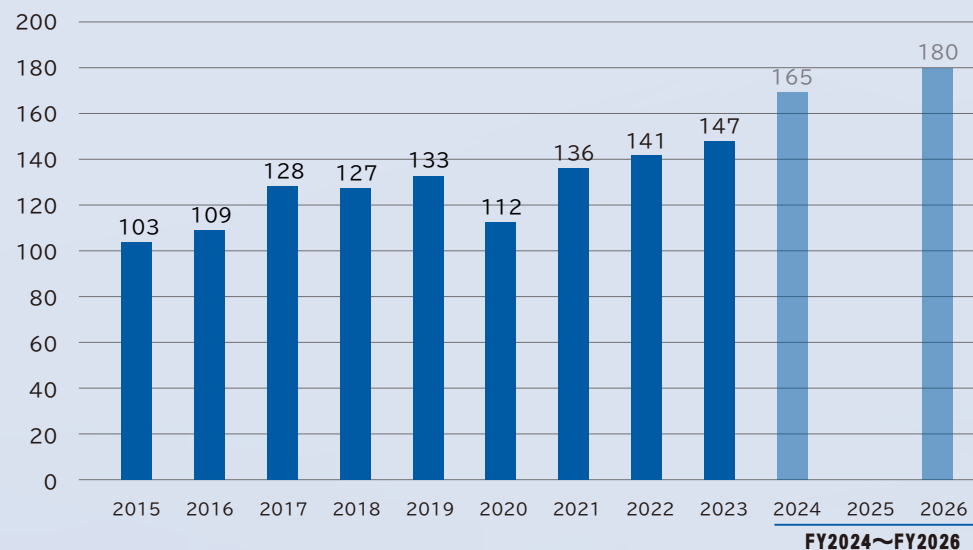
▶ 2024年度～2026年度において、主力の巻線機事業の市場拡大に伴い競争もより一層激化することが予想されるため、絶えざる技術開発により競争力の高い製品を開発するとともに、スピード・品質・コスト・納期の重点施策と、送風機・住設関連事業の成長戦略の遂行により、下記の連結財務目標の達成を目指します。

中期経営計画 (FY2024～FY2026) の最終年度において達成を目指す目標

売上高	180億円
営業利益	18億円

[億円]

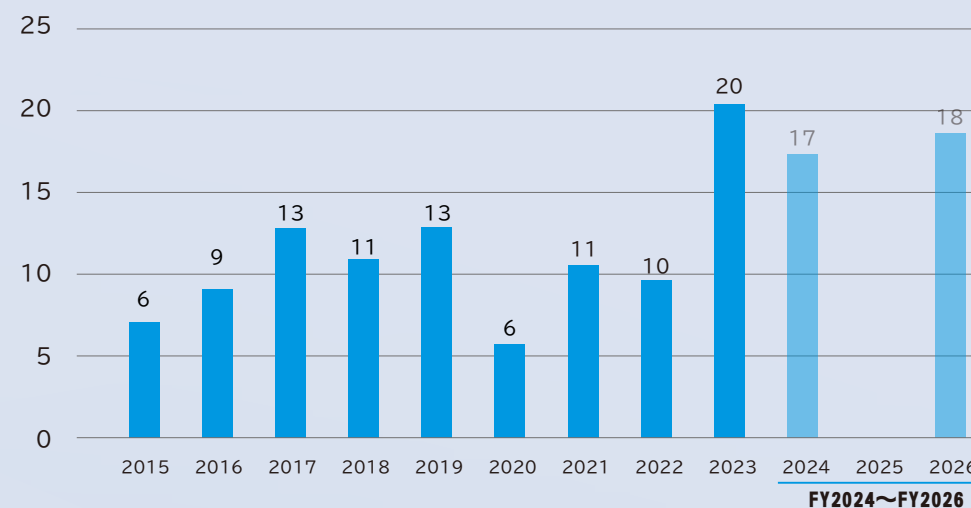
売上高 推移



※2024年 165億円は2024年2月14日時点の業績予想数値

[億円]

営業利益 推移



※2024年 17億円は2024年2月14日時点の業績予想数値

① 設備投資



- ・今後市場拡大がさらに進む「車の電動化」とxEVの駆動モーター・発電機用巻線システムの需要拡大に対応するため、100%生産子会社である株式会社小田原オートメーション長岡の新社屋及び工場(6000m²)を建設
- ・生産性向上とコストダウンに向け、生産設備の導入

② 研究開発投資「要素技術と新製品の開発」



- ・xEVの駆動モーター・発電機用巻線システムの高速化、差別化を目指し、要素開発と新製品の開発投資
- ・「車の電動化」や「省エネ家電」、「ドローン」等への採用が増えることが予想されるブラシレスモーターの巻線システムの高速化、標準化に向けて開発投資
- ・送風・住設事業の新製品、応用製品開発に向けての開発投資

競合メーカーとの**競争激化**が進むマーケットにおいて、事業競争力強化**スピードと品質を高める**ため、**資本コストを意識した投資戦略**により資本収益性を高め**持続的成長可能な組織に！**

③ DX投資



- ・製品と業務のスピードと品質(出来栄)を高めるため、直接部門・間接部門を問わず、全体的にAI・IoTのデジタル技術の導入促進
- ・自社開発ツールの活用により業務効率化の推進
- ・DXによる働き方改革の推進

④ 人的資本投資



- ・技術や資格など能力を向上するための研修や教育などのほか、働きやすい環境づくり、従業員エンゲージメントの向上、従業員の能力を最大化できる制度の構築
- ・新卒・中途の人材採用強化のための投資

▶ **新社屋建設（計画）** ※本件は2023年12月21日にプレスリリースにて発表済み

新潟県長岡市の土地に100%生産子会社である株式会社小田原オートメーション長岡の新社屋を建設

投資の概要

名 称：株式会社小田原オートメーション長岡新社屋(仮称)
所 在 地：新潟県長岡市南陽2丁目1011-10
資 産 の 概 要：組立工場及びオフィス
延 床 面 積：約6,000㎡
総 投 資 額：約16億円
着 工 予 定：2024年夏
竣 工 予 定：2025年春
資 金：自己資金を充当する予定



※完成イメージ

投資の理由

自動車の電動化に伴う製品の需要拡大に対応し、EVやHEVなどxEV車の発電・駆動用に使われる新型モーター用巻線機等の生産能力を強化するため。



サステナビリティに関する施策

▶ SUSTAINABILITY POLICY

当社グループは、経営理念、行動規範に基づき、顧客、取引先、株主、投資家、地域社会、従業員など全てのステークホルダーとの対話を尊重し、世界中の人々の生活が豊かになること、地球環境保護に貢献するなど、持続可能な社会の構築及び発展に貢献することを基本方針としております。

▶ MATERIALITY

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るうえで、重要課題(マテリアリティ)として以下のとおり特定するとともに、事業活動を通じた社会的課題の解決に取り組んでおります。

〈巻線機事業〉

- ・地球環境保護に向けての内燃機関自動車から、xEVへの移行や車の電動化に伴う産業構造の大変革や省エネ家電、産業機器等の性能向上等による脱炭素社会実現への社会的な流れに応えるため、当社グループの中核事業である巻線機事業の技術革新推進と供給能力の強化を進め、持続可能でより豊かな社会の実現を目指す。

〈送風機・住設関連事業〉

- ・環境保全・エネルギー効率化という社会の要請に応えるため、送風冷却・換気コントロール技術や浴室照明器具のLED化により社会の省エネルギー化、クリーン化を目指し、企業と社会のサステナビリティに貢献する。

当社グループ事業に大きな影響を及ぼしかねない気候変動リスクとして、大規模災害(大規模地震、富士山噴火等)による生産活動への影響が大きな脅威と認識しており、策定済みである事業継続計画(BCP)をもとに訓練等を重ねることで、更なるリスクの軽減を図ってまいります。

▶ 環境方針

- ・環境関連法規の遵守
- ・資源・エネルギーの有効利用を推進する
- ・廃棄物の発生抑制・再利用・リサイクルに取り組み、循環型社会の構築に向けて努力する
- ・事業活動を通じて脱炭素社会実現、省エネルギー可、クリーン化に貢献する



当社の太陽光発電システム

▶ 具体的な環境保全の取り組み

- ・当社は、世界に先駆けてハイブリッドカー用モーターの巻線ラインシステムを開発するなど、世界で初めての巻線技術、全自動ラインシステムや優れた製品の開発・提供を通して、地球の環境保全に取り組んでおります。
- ・積極的に廃棄物の3R (Reduce、Reuse、Recycle) に取り組んでおり、毎年、事業者による廃棄物の発生抑制、再生利用等の自主的な取組みを促進するための廃棄物自主管理事業に参画し、毎年の廃棄物排出量の把握、排出量削減に向けた取組みのPDCAを行っております。
- ・神奈川県が発行するグリーンボンド（神奈川県第3回・4回5年公募公債）への投資を行っております。
- ・2023年8月には本社工場へ太陽光発電システムを導入し、電気の自給率を高めております。
- ・その他、環境保全に資する取組みについて随時検討を進め、機動的に効果的な取組みを行っております。

▶ 次世代育成支援活動

- ・次代の社会を担う子供たちが健やかに生まれ、育成される社会の環境整備を行うことを目的とした「次世代育成支援対策推進法」に則って行動計画を策定するとともに、社員の子どもや家族を招いての工場見学、家族同伴の夏祭りや慰安旅行などを実施しています。

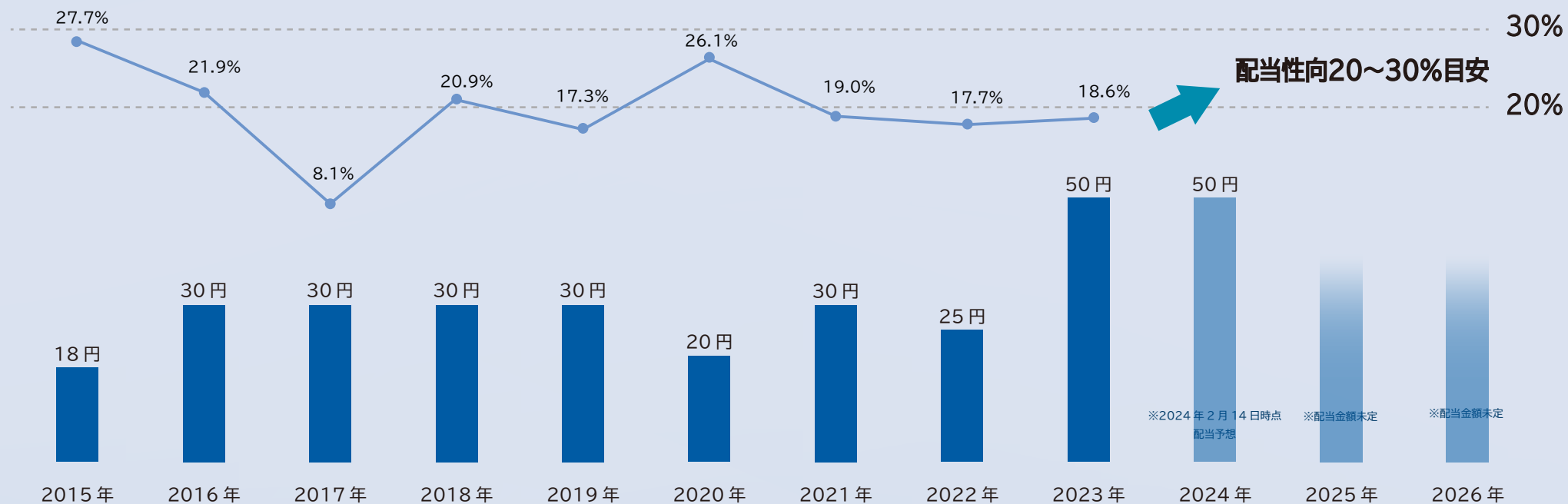


株主還元

当社グループでは、持続的成長に必要な投下資本への組み入れ、会社発展を支える人的資本である従業員・役員への報酬、そして、株主の皆様への安定的な利益配当を、適切な割合で分配することにより、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

こうした視点から、株主の皆様には「**配当性向20～30%**」を目安として、安定的な利益配当を目指します。

配当金・配当性向 推移





免責事項

本資料には当社グループに関連する予想・見通し・目標・計画等の将来に関する事項が含まれております。これらは当社グループが本資料作成時点で入手した情報に基づいて判断したものであり、様々な外部要因・内部要因の変化により、実際の業績・財務状態等については当社グループの予想・見通し・目標・計画と大きく異なる可能性があります。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券・金融商品または取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。また、同時にその内容の正確性、完全性、公平性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を追うものではありません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は当社に属します。

Medium-Term Business Plan 2024~2026



2024.02.14

©2024 Odawara Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.