

VISION 30
～ Go To The Next Stage ～

ローリングプラン
FY2024 – FY2026

2024年5月10日

オカダアイオン株式会社

(東証プライム市場 6294)

VISION 30

～ Go To The Next Stage ～

目 次

| | |
|--------------------------------------|---------|
| 振り返り FY2023（2024/3期）連結計数実績 | P 3 |
| 振り返り FY2023（2024/3期）セグメント別売上実績 | P 4 |
| 実績トレンド | P 5～6 |
| 中計ローリング3カ年計画（FY2024－FY2026） | P 7～11 |
| マーケット戦略 | P 12～13 |
| 設備投資 実績・計画 | P 14 |
| 株主還元・配当政策 | P 15 |
| キャッシュフロー 実績・計画 | P 16 |
| 投下資本の生産性 実績・計画 | P 17 |
| 事業ポートフォリオ | P 18 |
| 参考1 長期ビジョン VISION30の骨子 | P 19 |
| 参考2 投下資本生産性 実績・計画策定の前提 | P 20 |

振り返り FY2023（2024/3期） 連結計数実績

国内は解体用圧碎機と林業機械の需要堅調、海外は北米M&Aを着実に取込むと共に円安効果もあり、**3期連続過去最高売上・最高利益**を更新。

(百万円)

| | 実績 | 前年比 | | 2023.5.11 当初予想 対比 | | 2023.11.10 修正予想 対比 | |
|---------------------|--------|-------|------------|-------------------------|------------|--------------------------|------------|
| | | | 増減率 (%) | | 増減率 (%) | | 増減率 (%) |
| 売上高 | 27,095 | 3,520 | 14.9 | 1,595 | 6.3 | 595 | 2.2 |
| 営業利益 | 2,719 | 754 | 38.4 | 419 | 18.3 | 69 | 2.6 |
| 経常利益 | 2,814 | 853 | 43.5 | 564 | 25.1 | 164 | 6.2 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 1,886 | 472 | 33.4 | 386 | 25.8 | 156 | 9.1 |

※為替レート実績（平均）：1ドル=145円、1ユーロ=157円

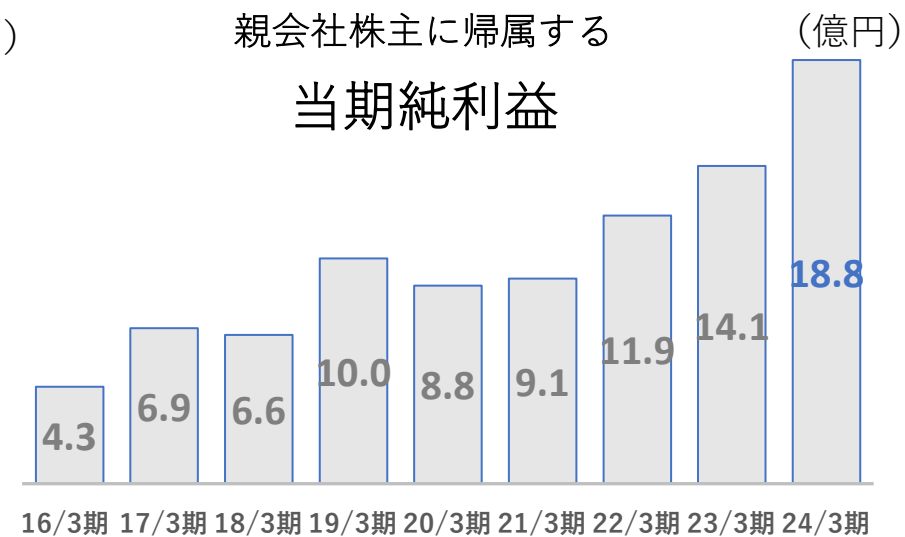
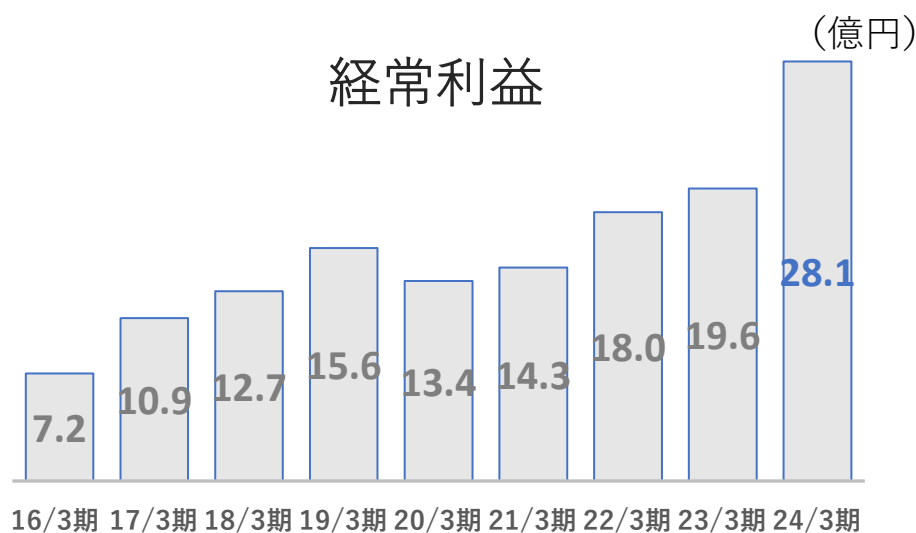
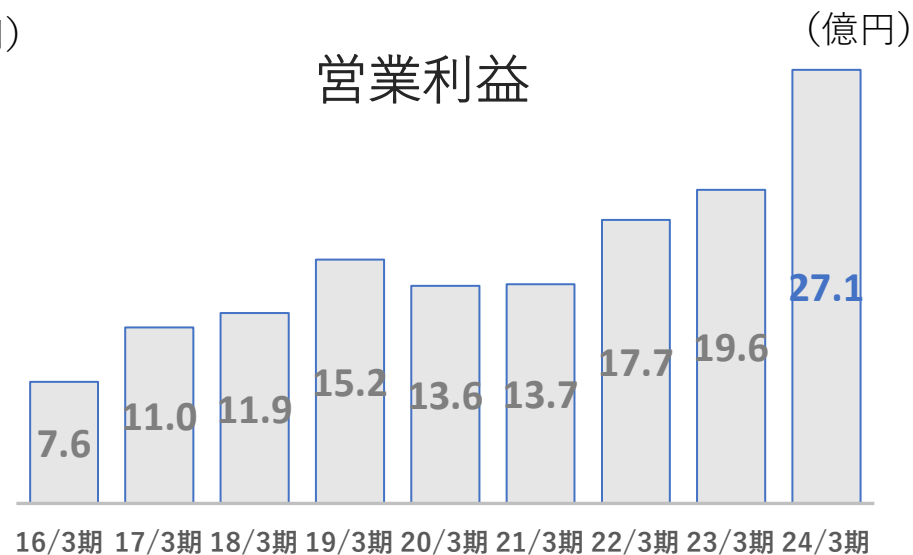
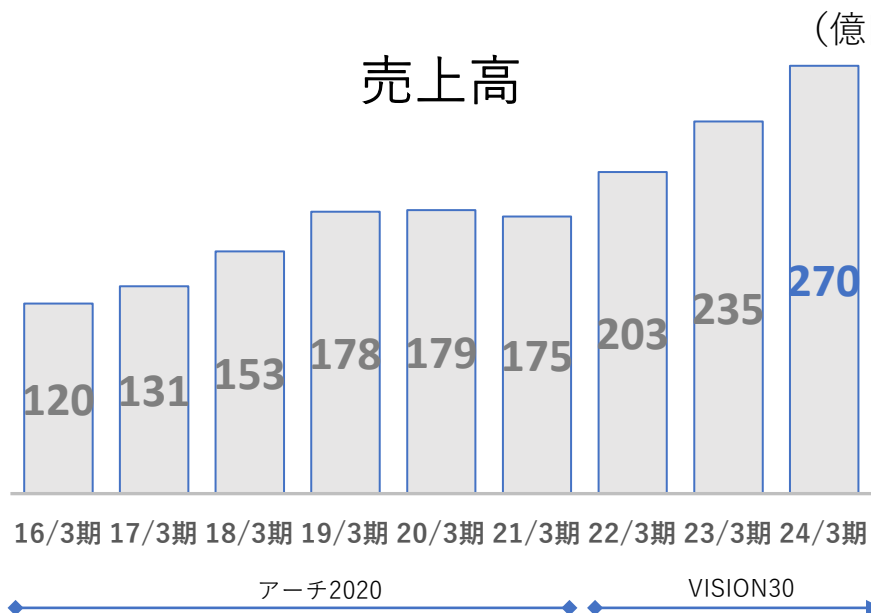
振り返り FY2023 (2024/3期) セグメント別売上実績

| | 24/3期 実績 | 前年比 | 増減率 | コメント |
|------------------------|------------------------|--------------|------------|---|
| 解体環境 アタッチメント | (百万円) 12,754 | (百万円) 949 | (%) 8.0 | ○ 圧砕機は、需要堅調で生産も伸び8.6%増収。 △ 油圧ブレーカは、横ばい。業界シェアは改善。 ○ つかみ機は、部材不足が解消し20.5%増収。 |
| 林業・大型環境・ ケーブルクレーン 他 | 4,219 | 125 | 3.1 | ○ 林業機械は、高性能林業機械のOHB効果(※)で47.5%増収。 ○ 大型環境機械は、輸入納期がやや改善し35.0%増収。 △ ケーブルクレーンは、前年の大型ダムの特需剥落により▲30.2%の減収ながら、水力発電所の需要は堅調。 |
| 修理・補材 | 3,274 | 399 | 13.9 | ○ 営業所(兼整備工場)のリニューアルによる体制整備が奏功。 ○ 自社営業所に加えて、全国に指定サービス整備工場を配置し、アフターサービス体制を補完。 |
| 国内セグメント | 20,249 | 1,474 | 7.9 | ○ 部材不足の解消や協力会社の確保により、生産能力は徐々に拡大中。 ○ 製造原価上昇を値上げにより吸収し、利益率は維持。 △ 原価管理、在庫管理等の生産性向上の課題に取り組中。 |
| 海外セグメント | 6,846 | 2,045 | 42.6 | ○ 北米は営業体制強化とM&A効果により63.0%増収。 ○ 欧州は市場減速ながら代理店拡大が寄与し13.7%増収。 △ アジアは市場減速に加え、価格競争厳しく▲3.0%と苦戦。 |
| 連結計 | 27,095 | 3,520 | 14.9 | ○ 国内の解体・林業需要や北米M&Aを着実に取込み、3期連続過去最高売上・最高利益を更新。 |

※ OHB=オカダ・ハイブリッドバケット (フェラーバンチャ=伐倒・集積用アタッチメント)

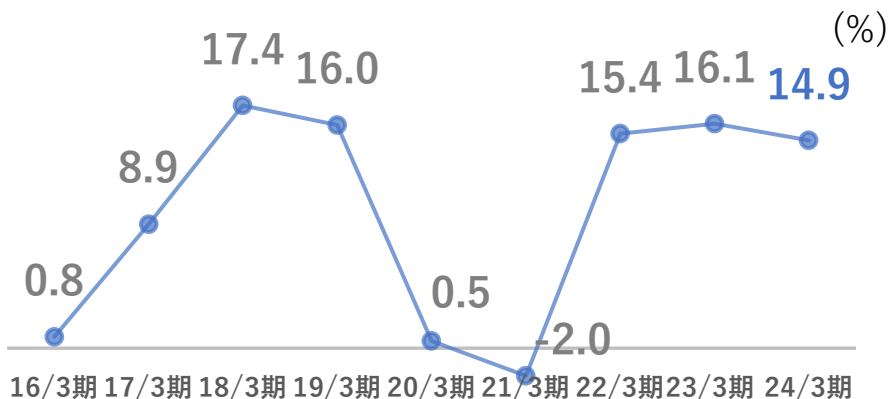
実績トレンド

※ 「アーチ2020」はFY2015(16/3期)～FY2020(21/3期)の中長期経営計画
「VISION30」はFY2021(22/3期)にスタートした中長期経営計画



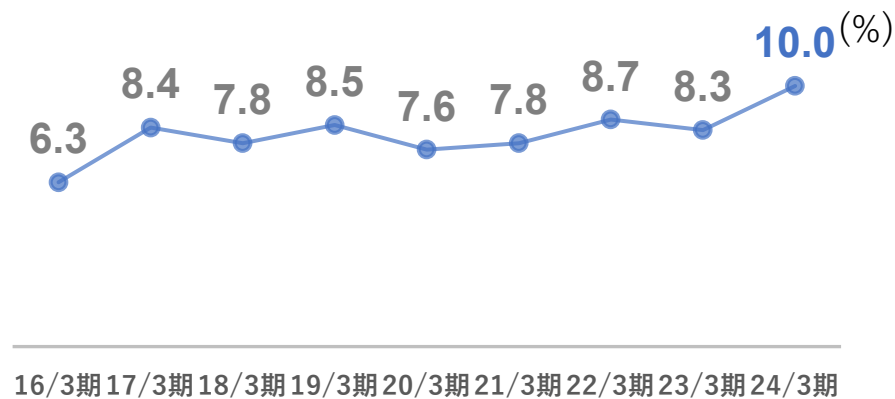
売上高伸び率

VISION30
目標
10%以上



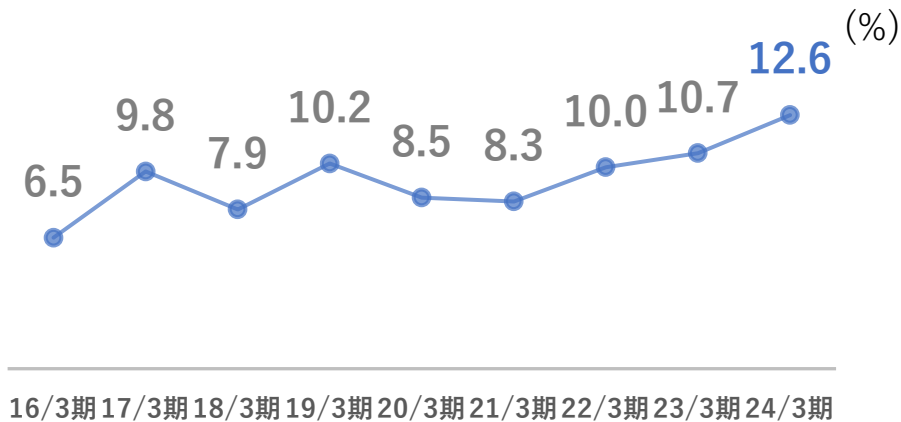
売上高営業利益率

VISION30
目標
10%以上



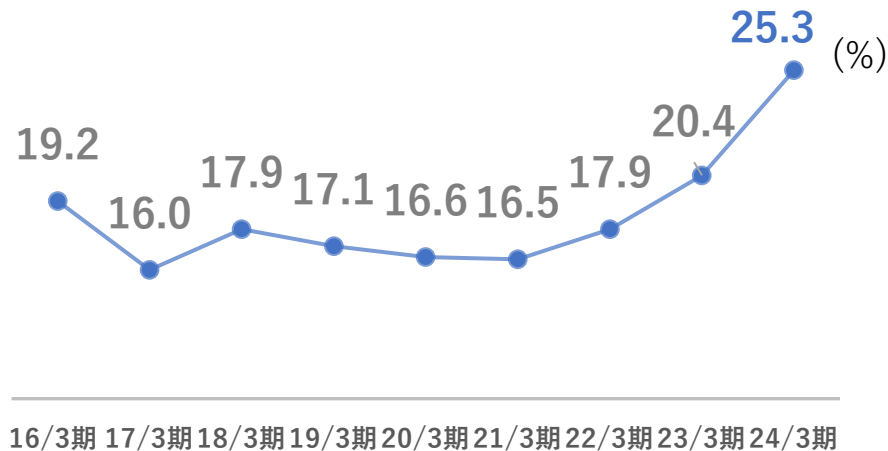
ROE

VISION30
目標
10%以上



海外売上比率

VISION30
目標
30%



中計ローリング3カ年計画（FY2024－FY2026）

今後3年間は、国内外で堅調な需要への対応とマーケットシェア拡大に注力し、安定的成長を確保するとともに、営業体制の更なる強化、製造部門の増産と生産性向上、社員のエンゲージメント向上等により、**事業の安定成長と質の改善**を目指す。尚、「VISION30目標」は売上目標300億円達成後には見直し予定。

計数計画

(百万円)

| | FY2023 実績 (24/3期) | 前年比 | FY2024 計画 (25/3期) | 前年比 | FY2025 計画 (26/3期) | 前年比 | FY2026 計画 (27/3期) | 前年比 | (参考) VISION30 目標 |
|-------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|
| 売上高 | 27,095 | 3,520 | 28,500 | 1,404 | 30,000 | 1,500 | 32,000 | 2,000 | 30,000 |
| 営業利益 | 2,719 | 754 | 2,900 | 180 | 3,100 | 200 | 3,400 | 300 | 3,000 |
| 経常利益 | 2,814 | 853 | 2,900 | 85 | 3,100 | 200 | 3,400 | 300 | 3,000 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 1,886 | 472 | 1,980 | 93 | 2,110 | 130 | 2,320 | 210 | 2,000 |
| 売上高営業利益率 ^(%) | 10.0 | 1.7 | 10.2 | 0.2 | 10.3 | 0.1 | 10.6 | 0.3 | 10.0 |
| ROE ^(%) | 12.6 | 1.9 | 11.8 | △0.8 | 11.6 | △0.2 | 11.8 | 0.2 | 10.0 |

※計画作成上の想定為替レート：1ドル＝140円、1ユーロ＝150円

VISION30 3つの戦略

(1) 人材戦略

ダイバーシティーや働き方改革の推進、人事制度見直しにより「働きやすい、働きたくなる、働きがいのある」会社を目指す。

(2) マーケット戦略

国内では、営業体制の見直しや増産体制・生産性の向上により、海外では、米・欧・アジアへの人材と商材の戦略投入により、バリューチェーンの更なる強化を図る。

(3) 経営基盤強化

E S G経営の推進やシステム・DXインフラの整備などの業務改革により、持続的成長を支える経営基盤強化を図る。

| VISION30 3つの戦略 | | FY2021（22/3期）～FY2023（24/3期） 実施施策 | FY2024（25/3期）～FY2026（27/3期） 主要施策・数値目標 |
|----------------------|----------------------|---|--|
| (1) 人材戦略 (人的資本経営) | ① 人材の採用・ 育成・活用 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 柔軟な採用形態の導入 新卒通年採用、エリア採用、リファラル採用、アルムナイ制度 <input type="checkbox"/> 女性比率向上に向けた新卒女性比率の向上 (女性比率KPI 13%→2030年迄に25%) 新卒女性比率 2024年入社 40% <input type="checkbox"/> 社内公募制開始 海外部門の社内公募を実施 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 外国人採用、キャリア採用の強化 人材採用の更なる多様化 <input type="checkbox"/> 女性比率向上・女性役職者登用 新卒女性比率30%維持 <input type="checkbox"/> キャリアパス・キャリア志望を考慮した人員配置の実施 キャリアチャレンジ制度を導入 |
| | ② 人事制度 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 賃金引上げ、シニア活用拡充 ベースアップ、新卒基本給アップの実施 シニア再雇用を70歳まで延長可能に変更 <input type="checkbox"/> 国内グループ企業へ評価制度を導入 子会社南星機械へ導入 <input type="checkbox"/> 外部コンサルによる人事制度の課題抽出 外部コンサルによる人事制度診断を実施 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 子会社含むグループ全体での待遇改善 国内グループは同一の人事・給与制度に統一 <input type="checkbox"/> 等級制度・賃金制度・手当等の課題見直し 外部コンサルの指摘課題への対応 <input type="checkbox"/> 人事評価制度の課題見直し 外部コンサルの指摘課題への対応 |
| | ③ 働き方改革 ・エンゲージメント | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 幸福度調査アンケート開始 2022年度から毎年実施 <input type="checkbox"/> 従業員アンケートを反映した働き方改革施策の実施 自由意見から30項目の課題抽出し対応中 <input type="checkbox"/> 社内通報窓口・相談窓口の拡充 「なんでも相談窓口」を外部に設置 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 幸福度調査アンケート点数改善 幸福度10点以上改善（自社基準） <input type="checkbox"/> 働き方改革施策の継続実施 従業員アンケートの課題対応 <input type="checkbox"/> 社内風土改善施策の検討・実施 通報・相談への対応と改善施策の実施 |

| VISION30 3つの戦略 | | FY2021 (22/3期) ~FY2023 (24/3期) 実施施策 | FY2024 (25/3期) ~FY2026 (27/3期) 主要施策・数値目標 |
|----------------|------------|---|--|
| (2)マーケット戦略 | ① 国内戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> アタッチメント大型化に対応した営業所設備の増強 4営業所（広島・中部・仙台・札幌）を新築 <input type="checkbox"/> 圧碎機増産に向けた体制強化 鋳鋼部材のサプライヤー、協力会社の確保・拡大 <input type="checkbox"/> 新製品投入 業新製品（カダ・ハイブリッドバケット）開発・発売 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 営業体制見直しによる顧客対応力強化 南星機械との営業統合による林業部門の強化 営業所新設：2024年熊本、2025年北関東（予定） <input type="checkbox"/> アイオンテック朝霞工場（鋳鋼製品）の増産体制確立 協力会社との協業による鋳鋼部材の増産確保 <input type="checkbox"/> 南星熊本工場（林業機械）の生産性向上 原価管理・生産管理の改善とシステム化 <input type="checkbox"/> 林業機械 新製品ラインアップ 拡充 |
| | ② 海外戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 米国本社移転・拡張 倉庫・修理機能拡張により米国市場拡大に対応 <input type="checkbox"/> 欧州現地法人化後の市場開拓推進 代理店の拡充（現在80代理店）により業容拡大 <input type="checkbox"/> タイ合併会社設立 タイ市場開拓及び新興国向け商材開発に注力中 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> カダアメリカとカダミッドウエストとの協業効果実現 M&A効果の最大化 <input type="checkbox"/> 拠点拡大を活用した市場開拓 米国・欧州・アジア拠点への人材と商材の投入 <input type="checkbox"/> 海外生産拠点確保 OEM先ベトナム油圧ブレイカ工場の共同立上げ |
| | ③ 新規事業・M&A | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 米国シカゴでM&A実施（カダミッドウエスト） シカゴ周辺のエンドユーザー及びメンテナンス機能を獲得 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> カダミッドウエスト買収後の統合プロセス継続実施 営業力強化によりCAGR10%目標 人事、会計、システム等の経営基盤の強化 <input type="checkbox"/> 企業価値向上に資する、次のM&Aの検討 |

| VISION30 3つの戦略 | | FY2021（22/3期）～FY2023（24/3期） 実施施策 | FY2024（25/3期）～FY2026（27/3期） 主要施策・数値目標 |
|----------------|-------------------|---|---|
| (3) 経営基盤強化 | ① CG体制・ESG経営 | <ul style="list-style-type: none"> □ 東証市場改革への対応 プレミアム市場上場維持基準 FY2023末基準で達成 PBR（FY2023末）1.58倍 資本コスト・資本生産性指標 実績・目標の開示開始 □ サステナビリティ開示の充実 サステナビリティサイトの開設、マテリアリティ策定、TCFD対応、 Co2排出量Scope3算定、CDP回答 | <ul style="list-style-type: none"> □ 資本生産性向上 ROE 11.5%以上 維持 ROIC 7.5%以上 維持 □ CDPスコア(環境)改善 2023CDPスコア(気候変動)「B-」→「B」以上取得 □ 女性社外取締役比率向上 現状 14% → 25%以上へ |
| | ② ハードウェア(設備投資) | <ul style="list-style-type: none"> □ 国内営業拠点整備 広島・仙台・札幌の移転新設、中部建替 □ 米国本社の拡張(オレゴン州ポートランド) 不動産取得により移転新設し約2倍に拡張 | <ul style="list-style-type: none"> □ 国内営業拠点整備 関西支店の移転新設、(仮称)北関東支店の新設 □ 本社建替え、研修センターの新設 環境改善、研修強化 □ アイオンテック製造工場の拡張 増産体制確立、生産性向上 |
| | ③ ソフトウェア(システム・DX) | <ul style="list-style-type: none"> □ システムインフラ整備 □ システムセキュリティー強化 | <ul style="list-style-type: none"> □ 新基幹システムの開発・導入 システムの安定化、業務の合理化・効率化 □ 業務システム見直し・導入 部品管理システム、原価管理システム等 □ O-ATTA(GPS搭載稼働管理システム)の実用化 |

工場（アイオンテック）と営業所設備を計画的に増強し、増産体制とメンテナンス体制を強化。
次期3ヵ年でも、更なる成長を目指し計画的に設備増強を図る予定。

2016
アイオン
テック



2019
四国
営業所



2021
広島
営業所



2022
仙台
営業所



2023
札幌
営業所



2016
北陸
営業所



2020
湘南
営業所



2022
中部
営業所



FY2024～FY2026
計画

2025
関西支店
移転予定

2025
(仮称)
北関東
営業所
新設予定

2026
本社
一部建替
予定

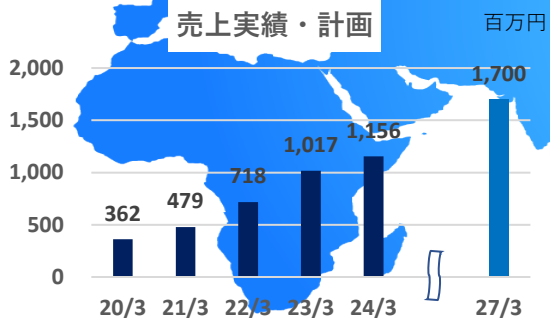
2026
アイオン
テック
増築予定

3地域体制（米国・欧州・アジア）を強化し、グローバルマーケットでのシェア獲得に注力中。

欧州

2020年 現地法人オカダヨーロッパ設立

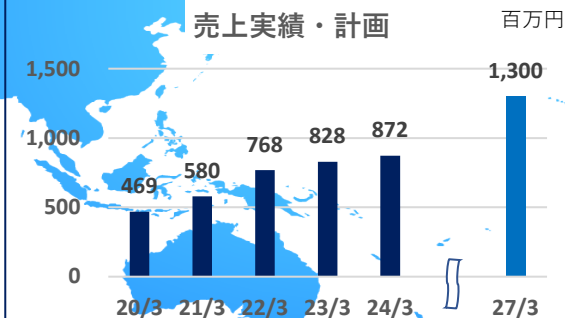
主要国への現地人材投入と欧州向け商材の投入により最大市場でのシェア獲得を図る。



アジア・その他

2021年 合弁先とオカダ・タイを設立

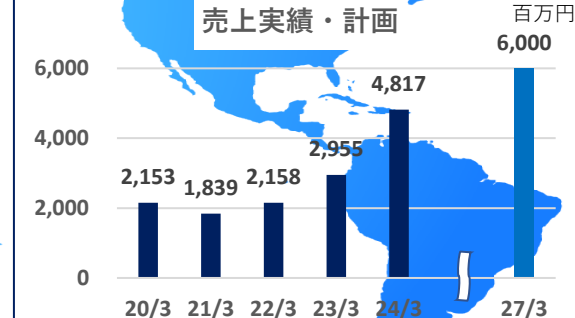
タイで開発した新興国向け商材を横展開し成長マーケットでのシェア獲得を図る。



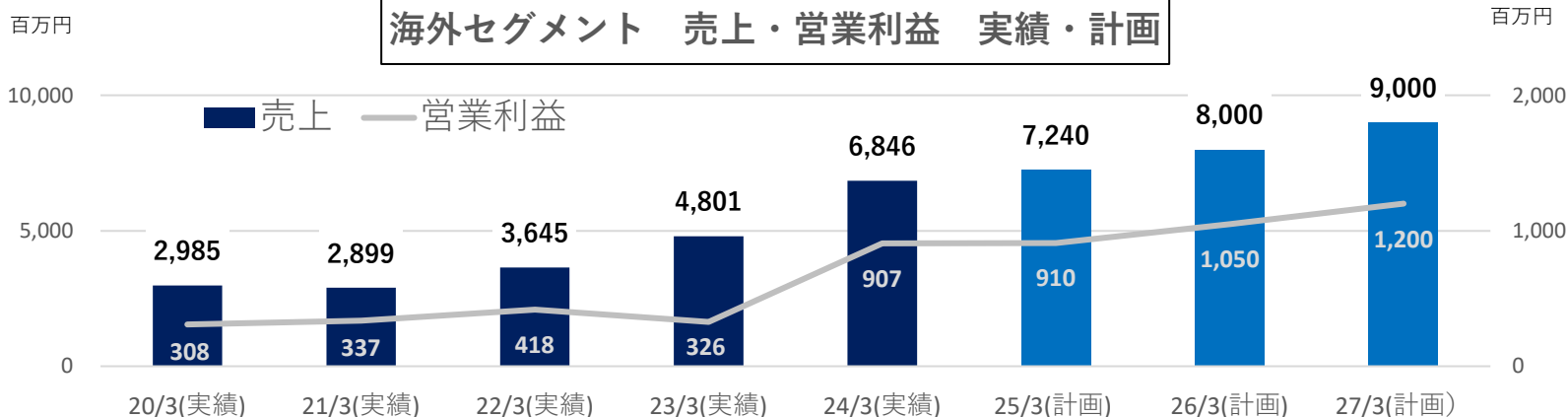
米国

2022年 Thoesen社買収(現カダミッドウエスト)

M&Aの協業効果を高め、カダミッドウエストの売上増強とカダアメリカの圧砕機販売強化を図る。



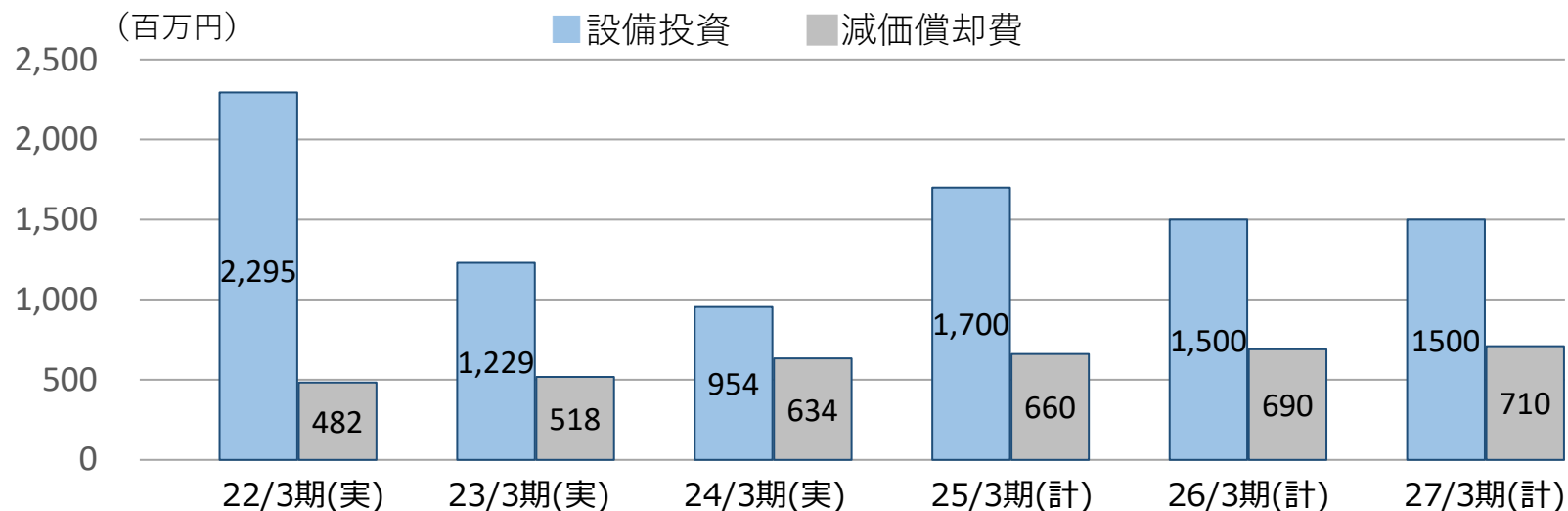
海外セグメント 売上・営業利益 実績・計画



設備投資 実績・計画

アタッチメントの大型化に対応した国内の営業所兼整備工場の設備増強には一定の目途。
 今後3カ年は需要好調な関東・関西の営業所整備と製造工場、本社・研修センターの設備増強を計画。
 (百万円)

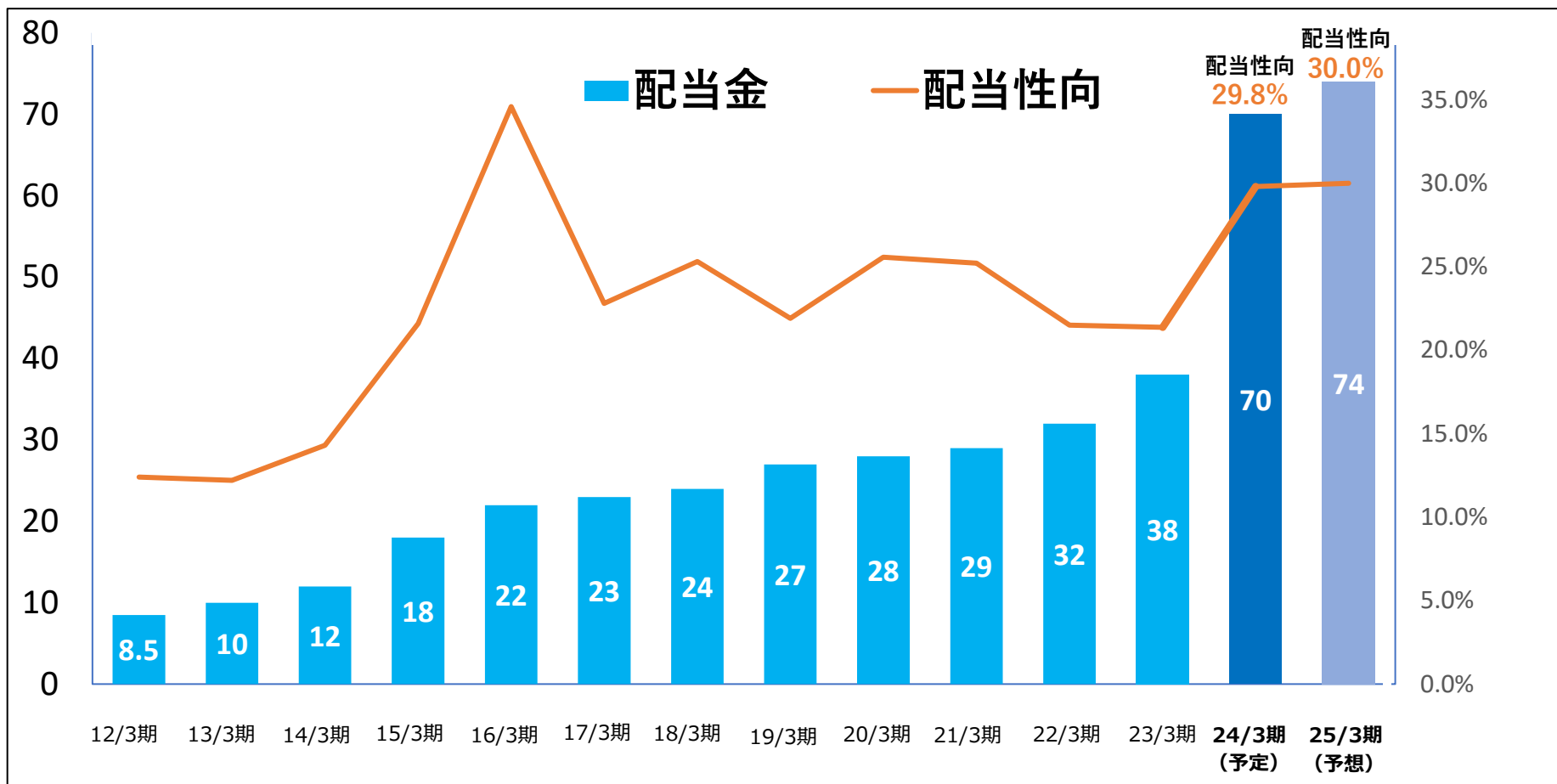
| | 実績 | | | ローリングプランFY2024-FY2026 | | |
|--------|----------------------------------|---|---|---|-------|-------|
| | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 | 26/3期 | 27/3期 |
| 設備投資 | 2,295 | 1,229 | 954 | 1,700 | 1,500 | 1,500 |
| 主な設備内容 | 広島営業所 中部営業所 仙台営業所 札幌営業所 | アイオンテック土地 アメリカ本社 札幌営業所 カダミドウェスト不動産 | アイオンテック土地 アメリカ本社 札幌営業所 カダミドウェスト不動産 | 関西支店移転新設 (仮称)北関東営業所新設 本社・研修センター建替・増築 アイオンテック工場増設 | | |
| 減価償却費 | 482 | 518 | 634 | 660 | 690 | 710 |



- ・ 配当性向30%を目標とする配当方針のもと、24/3期は前年比32円増の年間70円配当（23年5月発表期初予想比14円増、23年11月発表修正予想比5円増）を予定し、25/3期は更に4円増配の年間74円の予想。
- ・ 今後も事業安定成長のもと、累進的配当方針により増配を継続する方針（今期で15年連続増配）。

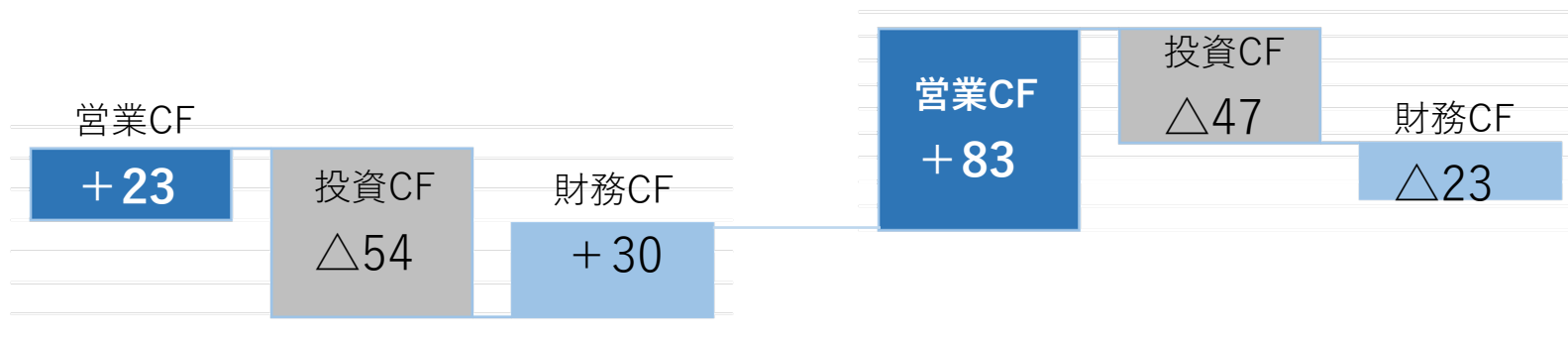
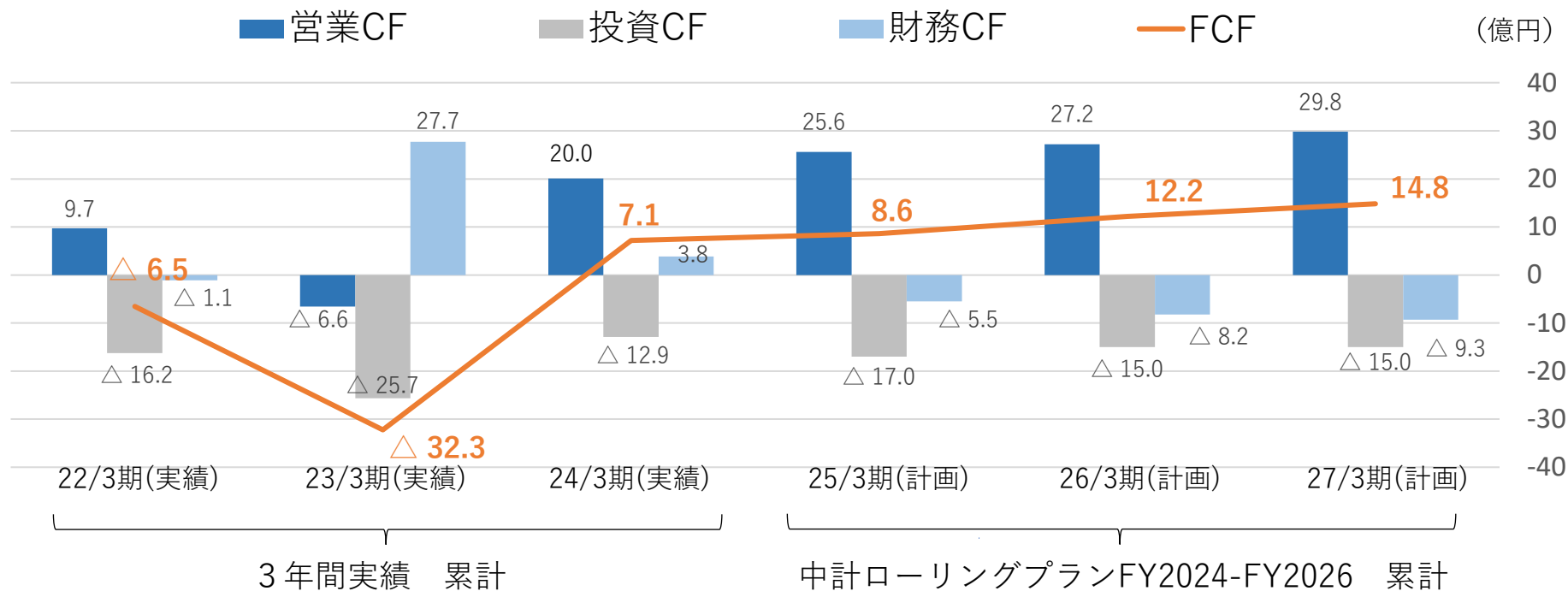
(配当金：円)

(配当性向：%)



キャッシュフロー 実績・計画

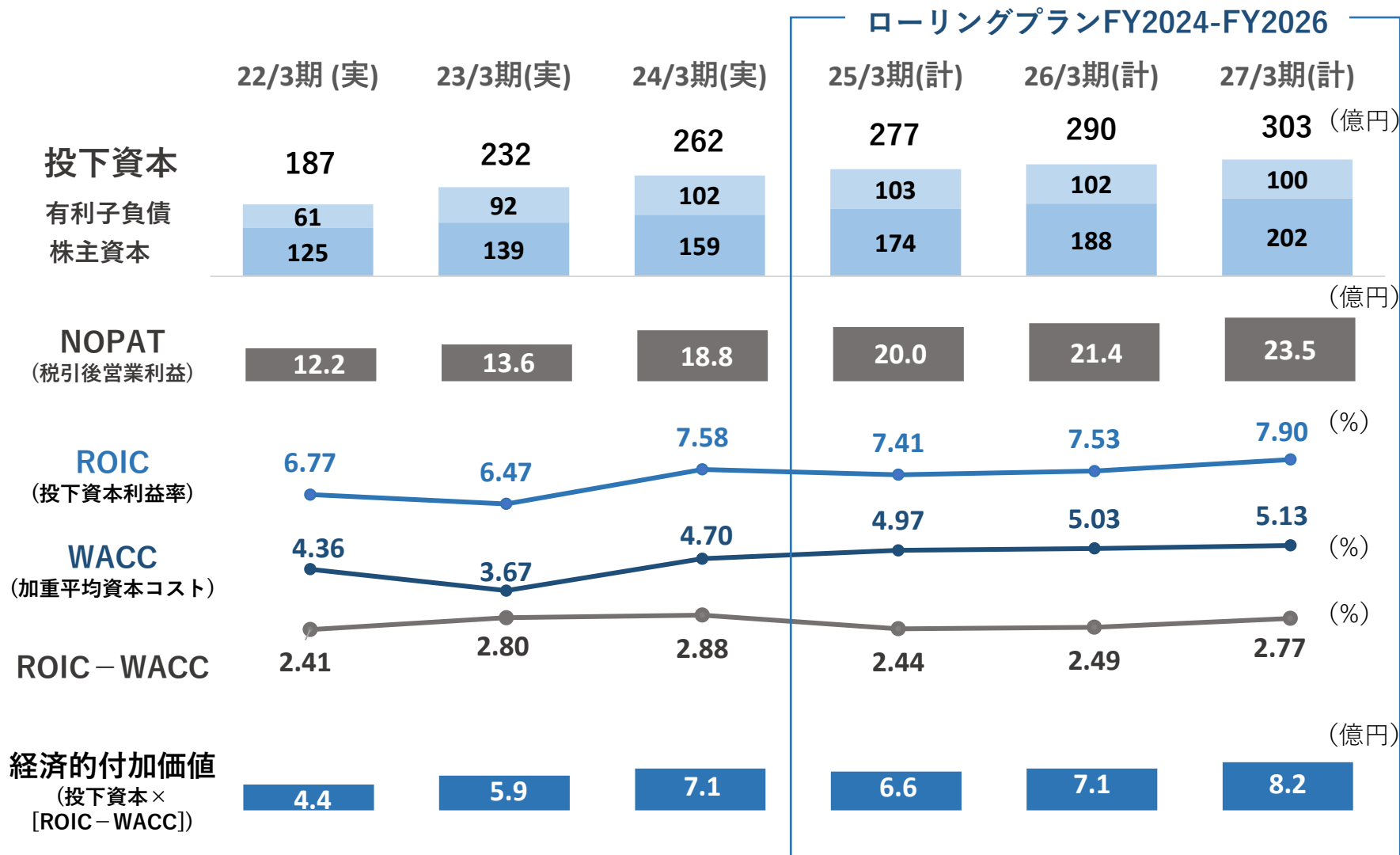
前3年間は事業拡大に備え積極的に設備投資とM&Aを行ったが、25/3期からの3カ年は引き続き成長投資は行いつつ、キャッシュフローを確保して投資回収を図る。



投下資本の生産性 実績・計画

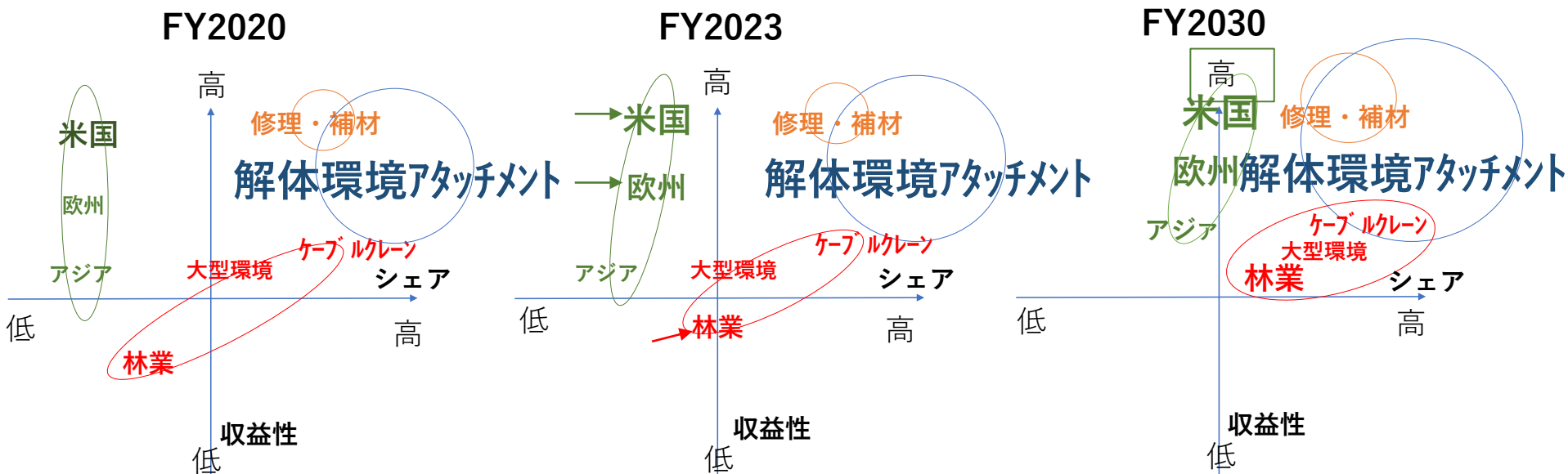
※当社試算ベース

トレンド推移把握のため、数値は簡便試算しております。数値算出の前提は、P20参考2をご覧ください。



VISION30遂行による事業ポートフォリオの成長イメージ

解体環境アタッチメントと修理・補材は現状の事業ポジションを堅持しつつ拡大。
海外と林業・大型環境機械分野の競争力強化を図る。



- ・ 解体環境アタッチメントは、国内シェアトップ、収益性も高い
- ・ 海外では米国の収益性は高いが、一般的に商材・人材とアフター体制の構築が課題
- ・ 林業機械のシェアと収益性が課題
ケーブルクレーンは同業2社の独占事業
- ・ 修理補材のアフターメンテナンス部門を有するのは同業では当社のみ、収益性も高い

- ・ 営業所のリニューアルにより顧客対応力強化
- ・ 米国メンテナンス事業のM&A、欧州の販売拡大により米国、欧州のポジション改善
- ・ 高性能林業機械OHBの発売により、林業のポジション改善
- ・ 営業所のリニューアルにより大型アタッチメントへの対応強化

- ・ 解体環境アタッチメントは、強みを維持しつつ、増産と営業体制強化による売上拡大を図る
- ・ 海外部門の収益性は維持・改善しつつ、商材・人材を投入しシェア拡大を図る
- ・ 林業部門の営業統合と生産性向上、大型環境機械の競争力強化を図る
- ・ 修理補材は体制を維持し、林業分野も取込み拡大を図る

VISION30の骨子

VISION30 ステイトメント

スローガン

人は**環境**をつくる

価値観

- 【社 風】 個人尊重・自由奔放・一体感のある社風
- 【ビジネス】 ユーザーに寄り添った商品サービスの提供
- 【社 会 性】 環境問題などの社会課題の解決につながる事業拡大

環境に流されずに**環境**づくりができる人材を育成し、
事業を通じて**環境**にやさしい社会の実現に貢献する。

VISION30 業績評価指標 (KPI)

トリプル

3

売上高 300億円以上
営業利益 30億円以上
時価総額 300億円以上

トリプル

10

売上高伸び率 10%以上
売上高営業利益率 10%以上
ROE 10%以上

VISION30 3つの戦略

| | | |
|---------|--|---|
| 人材戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ① 人づくり ② 人事制度 ③ 働き方改革 | 人材の採用・育成・活用 実績・貢献を反映した公明正大な評価・報酬制度 働きやすい・働きたくなる・働きがいのある職場づくり |
| マーケット戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ① 国内戦略 ② 海外戦略 ③ 新規事業 | 需要拡大に対応した一気通貫バリューチェーンの強化 米・欧・アジアの3拠点への商材・戦力投入による市場開拓 新技術応用（新解体工法・DX等）と戦略的M&Aの推進 |
| 経営基盤強化 | <ul style="list-style-type: none"> ① CG体制 ② ハード・ウェア ③ ソフト・ウェア | 持続的成長を支えるガバナンス体制の構築 国内・海外の工場・営業拠点の整備（増設・新築） システムインフラの整備とDXによる業務改革・顧客対応力強化 |

① 株主資本コスト

株主資本コスト = リスクフリーレート + リスクプレミアム × β (ベータ) 【採取期間 = リスクプレミアム：1960年以降、β：過去2年の週次】

| | 22/3期末 | 23/3期末 | 24/3期末 | 25/3期以降 |
|-----------|--------|--------|--------|---------|
| 株主資本コスト | 6.4% | 5.5% | 6.4% | 6.4% |
| リスクフリーレート | 0.04% | 0.14% | 0.73% | — |
| リスクプレミアム | 6.20% | 6.08% | 6.40% | — |
| β (ベータ) | 1.03 | 0.88 | 0.89 | — |

(※) 株主資本コスト：25/3期以降は、24/3期末の資本コストを使用
 リスクフリーレート：24/3期末数字は、24/3月単月平均の10年国債レートを使用

② NOPAT (税引後営業利益)

NOPAT = 営業利益 × (1 - 実効税率) 【実効税率 = 31%に固定】 (実効税率は茲許の実績を踏まえ前年から見直し)

③ ROIC (投下資本利益率)

ROIC = NOPAT / 投下資本 (デット + エクイティ) 【デット = 簿価ベース、エクイティ = 簿価ベース】

④ WACC (加重平均資本コスト)

WACC = 負債コスト × (1 - 実効税率) × デット / (デット + エクイティ) + 株主資本コスト × エクイティ / (デット + エクイティ)

【デット = 簿価ベース、エクイティ = 株式時価ベース、25/3期以降の株価は2024/3期末の予想PER = 14.6で試算】

本資料に掲載されている計画、見通しに関する内容については、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づき判断した予想であり、リスクや不確定要素を含んでいます。

従いまして、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約、あるいは保証するものではありません。

(お問い合わせ先)
オカダアイオン株式会社
経営企画室

TEL 06-6576-1271 FAX 06-6576-1270

U R L <http://www.aiyon.co.jp/>