

2024 – 2026年度 中期経営計画

- 2030年度に目指す姿（定性・定量）
- サステナビリティ経営における価値創造プロセス
- 人財戦略の実行
- 新たな成長テーマの設定
- 全社ポートフォリオ方針
- FY30に向けたFY24～26の位置付け／7つの重点分野
- ポートフォリオの変化
- 全社財務計画
- 各事業セグメント戦略（航空宇宙、産業機器、ICT）

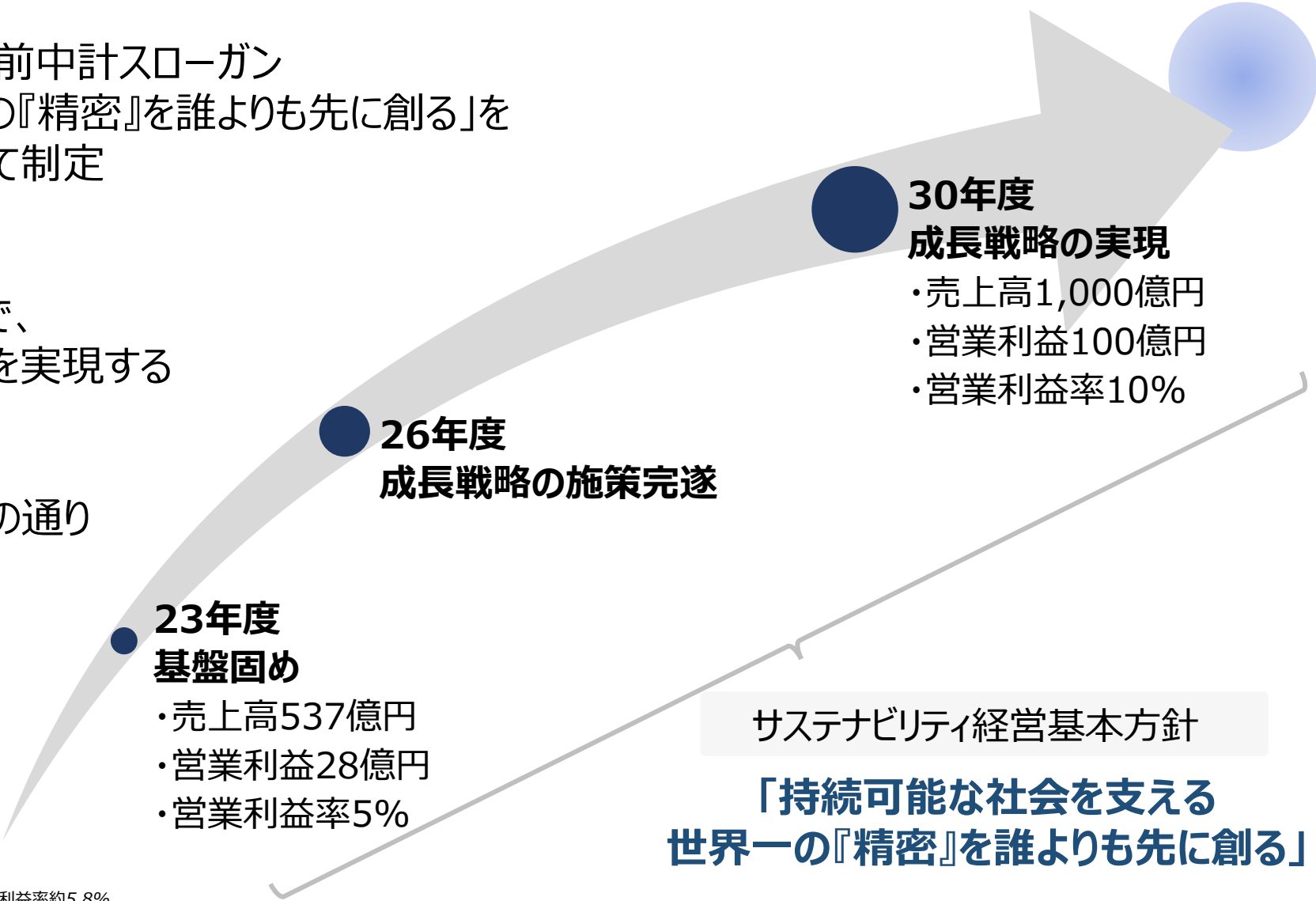
30年度に目指す姿（定性・定量）

1. 社会・当社の持続的発展を目指す前中計スローガン
「持続可能な社会を支える世界一の『精密』を誰よりも先に創る」を
サステナビリティ経営基本方針 として制定

2. 上記サステナビリティ基本方針の下で、
30年度定量目標1000・100・10を実現する

3. 経営が取り組む重要施策は、以下の通り
A) 人財戦略の実行
B) 新たな成長テーマの設定
C) 全社ポートフォリオ方針

次頁以降で、詳細説明



(*) 財務省_年次別法人企業統計調査令和4年度参照：製造業全体の内、大中堅企業の営業利益率約5.8%

サステナビリティ経営における価値創造プロセス

1. 事業に影響を与える
主な外部環境変化



脱炭素化の潮流



イノベーションの
停滞



デジタル化の進展



労働人口の減少

など

2. 価値創造を
支える資本

製造資本

- 設備投資 24億円※1
- 製造拠点
日本/海外各4拠点※1

知的資本

- 各事業における最先端の
精密技術力、
ニーズ対応力
- 研究開発費 11億円※1
- 特許登録
日本・海外各約360件※2

人的資本

- 多様な個性を持った
従業員数 約1,600人※1

社会関係資本

- 取引先との信頼
- 産官・産学連携
国土交通省、JAXA、
NEDO、東京大学、
京都大学ほか

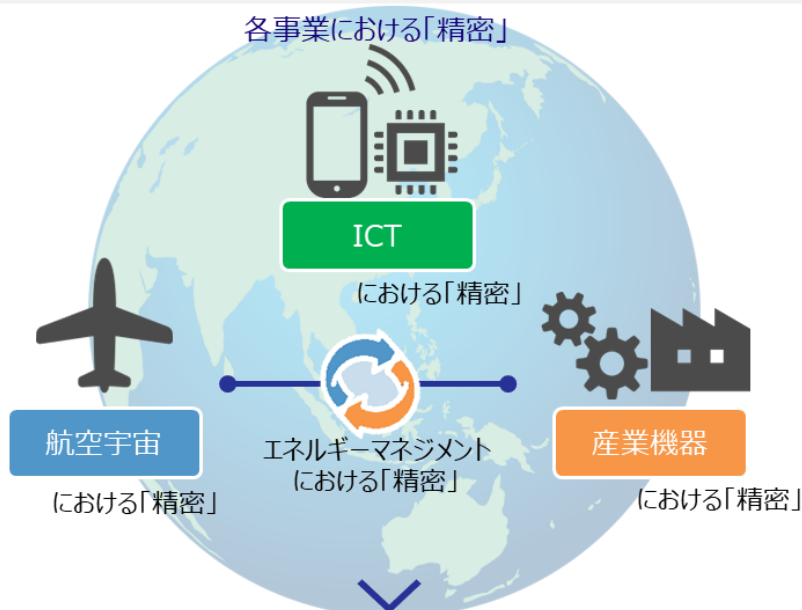
財務資本※1

- 総資産 845億円
- 自己資本 329億円
(自己資本比率 38.9%)

自然資本※3

- エネルギー使用量
約41万J
(電気・都市ガス)
- 取水量約22万t

3. 価値創造を実現する事業活動



持続可能な社会を支える
世界一の「精密」を誰よりも先に創る

経営基盤の継続強化

Environment

- ISO14001認証継続
- 資源循環（廃棄物管理・3R）
- 環境負荷物質削減
(気候変動対応（GHG排出量
削減）はマテリアリティに含む)

Social

- サプライチェーン
マネジメント
- 人権保護
- 労働安全衛生
- 健康・ウェルビーイング
- 情報セキュリティ
(DE & Iはマテリアリティに含む)

Governance

- 組織文化/意識改革
(事業精神・企業理念)
- コーポレートガバナンス
- リスクマネジメント
- 内部統制
- コンプライアンス
- 全社基幹システム刷新

4. マテリアリティ

A 脱炭素社会への貢献

- 自社操業における
GHG排出量削減
- エネルギー管理
技術・製品の提供

B 精密な航空宇宙・防衛製品の
開発・ものづくりによる
安心・安全な世界の実現

C 世界の産業を支える
技術・製品の提供による
社会への貢献

D 革新的な技術でワクワクする
豊かな未来の実現

E 多様な人財の活躍と持続的な価値創造を実現する組織づくり効果
指標：従業員エンゲージメントスコアの向上

5. アウトプット

FY30目標：FY13比39%減
(Scope1・2)

製品の提供

- 航空機用脚関連製品
- 航空機用熱交換器
- 産業用熱交換器
- 油圧機器/クーラントポンプ

新規技術・製品開発

- 次世代民間航空機
- 将来防衛用有人機/無人機
- データセンター
- 水素/アンモニアバリューチェーン
- エネルギー貯蔵・冷熱利用・
CCS/CCUS
- 省エネ対応/環境負荷軽減の
油圧/クーラント機器
関連の技術・製品開発

製品・サービスの提供

- MEMS/半導体製造装置
- MEMSデバイス製造
- 慣性システム・応用製品
- オゾン発生装置

新規技術・製品開発

- 次世代デバイス/半導体メモリ
- 先端MEMSデバイス
- 高精度慣性計測装置
- 新規圧電MEMS
関連の技術・製品開発

6. 社会への
貢献



脱炭素社会の実現



安心・安全な社会
の実現



社会を支える
ものづくり



スマート社会の実現

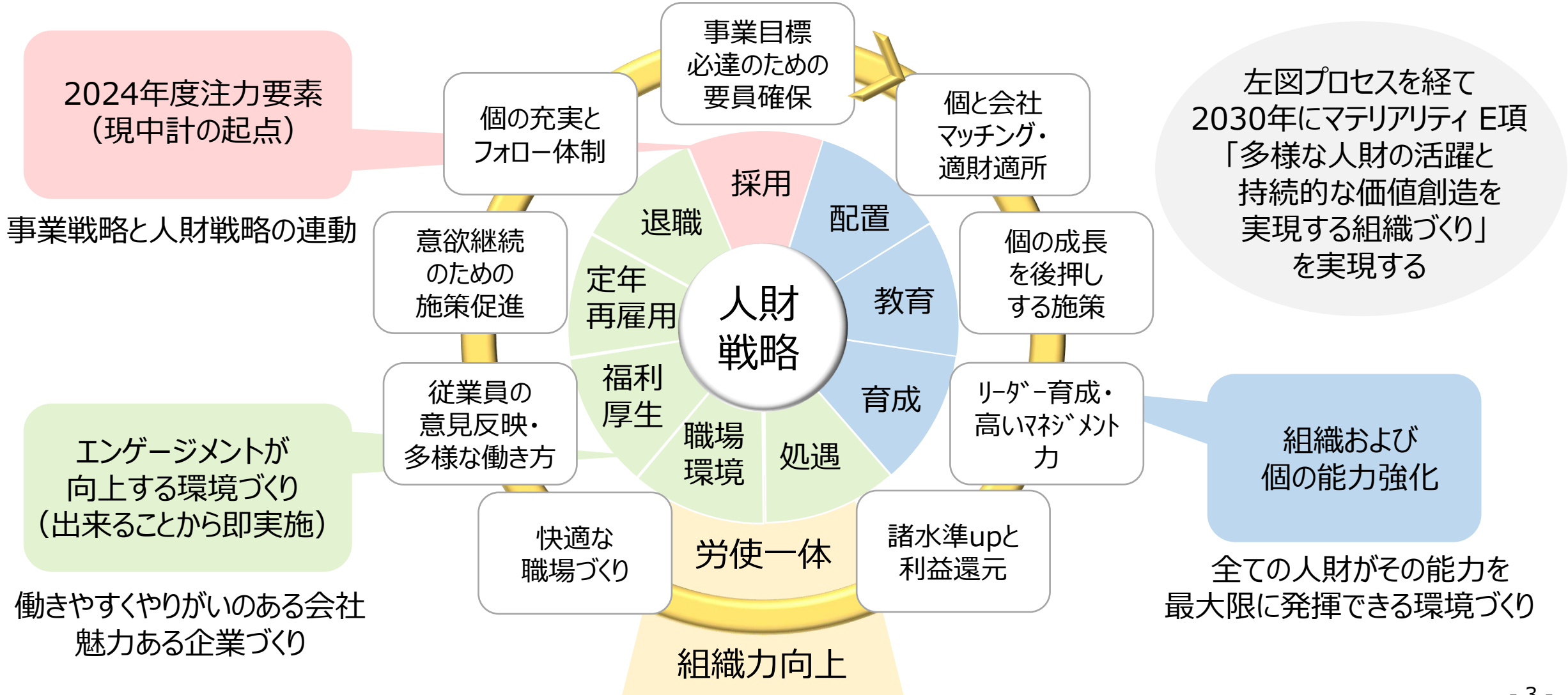


多様な人財の活躍
と持続的な
価値創造の実現

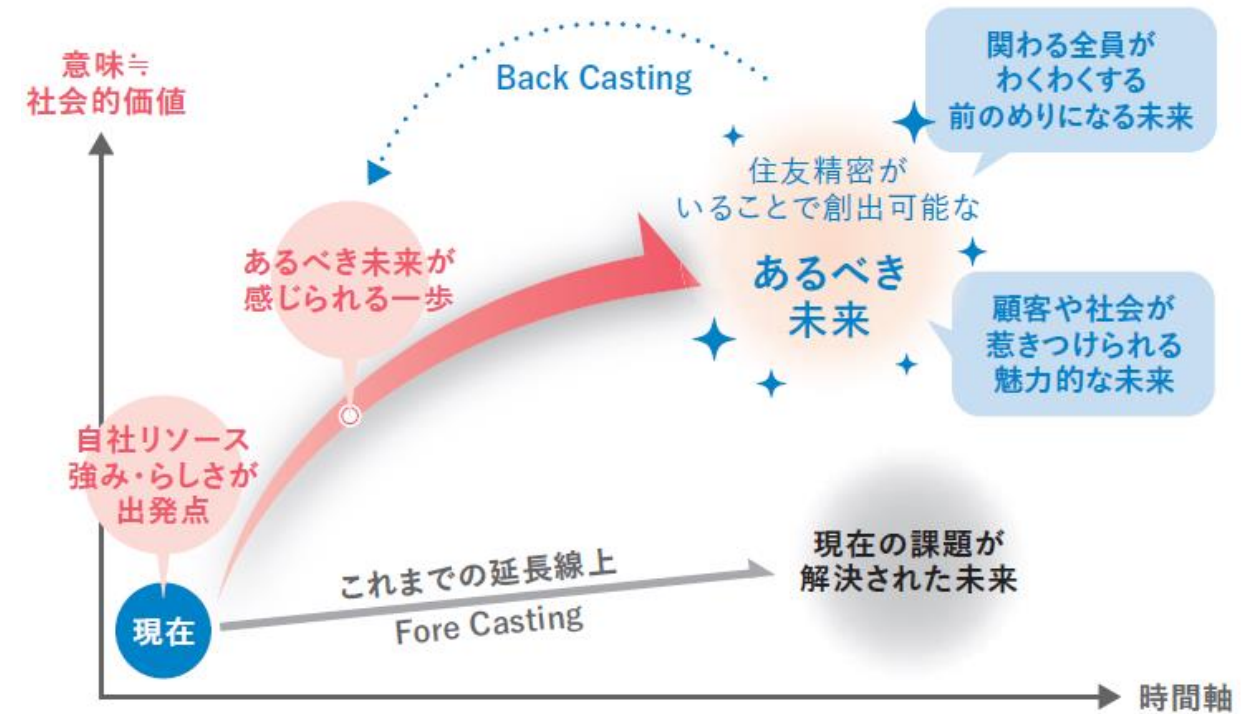
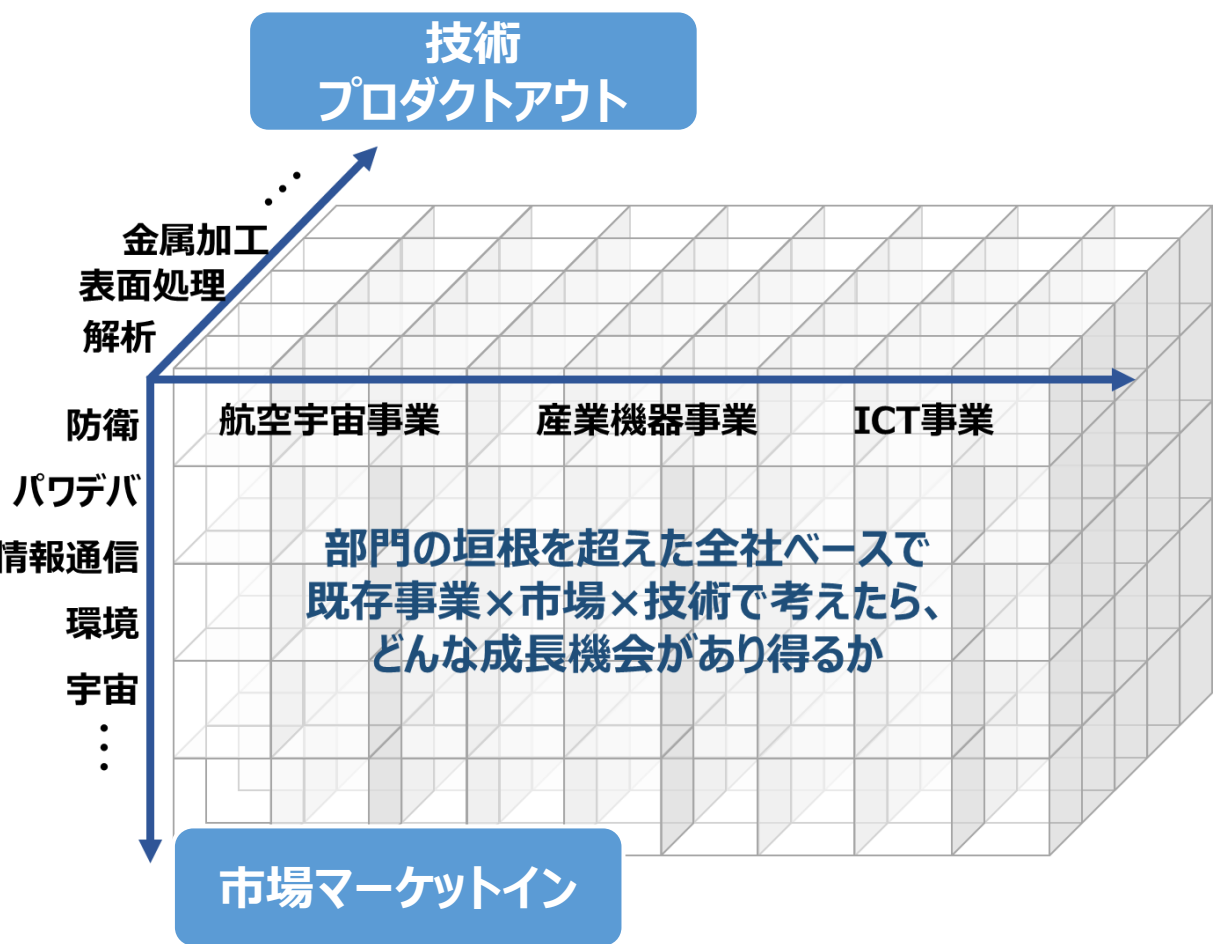
※1～3 全てFY23実績
※1 当社連結ベース（金額は億円未満四捨五入）
※2 当社単体・SPPテクノロジーズ
※3 当社単体・尼崎本社・工場敷地内所在の関係会社

全社戦略 A) 人財戦略の実行

「組織（文化）・人財の量的／質的な構造変化の実現」を、中計における人財戦略の中心的概念に設定の上、取り組む要素を9つに類型し、それぞれにおいて施策を設定、全社状況に応じ注力すべき要素を選択し集中展開



全社戦略 B) 新たな成長テーマの設定



未来の当社の存在意義、提供できる価値を想像しながら、
当社が今できる一步を考える



自由な発想で非連続な成長を追求すべく、
既存事業に市場・技術を掛け合わせた3軸でアプローチする

全社戦略 C) 全社ポートフォリオ方針

高

挑戦

MEMS ∞
MEMSデバイス/応用製品事業

期待と方針	中計期間における要件
<ul style="list-style-type: none"> 期待は、全社収益の多様化に向けた新たな事業創出 方針は、新規リソースの積極投資を基軸とした事業創出 	<ul style="list-style-type: none"> ① 売上高成長率基準 ② 売上高基準

市場成長率

低

合理化

期待と方針	中計期間における要件
<ul style="list-style-type: none"> 期待は、経営リソースの全体最適化に向けた事業見直し 方針は、撤退も含めた事業の合理化・在り方の再定義 	<ul style="list-style-type: none"> ① 飛躍・挑戦・成長の何れの要件も満たせなかった場合

低

市場競争力

飛躍

MEMS・半導体製造装置事業
オゾン発生装置事業
航空機用熱交換器事業

期待と方針	中計期間における要件
<ul style="list-style-type: none"> 期待は、全社売上高2倍の実現に向けた大きな飛躍 方針は、新規リソースの積極投資を基軸とした事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ① 売上高成長率基準 ② 売上高増加額基準 ③ 営業利益率基準

産業用熱交換器事業
航空機用脚関連事業
精密油圧機器事業

成長

期待と方針	中計期間における要件
<ul style="list-style-type: none"> 期待は、全社の基盤強化に向けた確実な収益獲得 方針は、現有リソースの有効活用を基軸とした事業効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ① 毎年営業利益額基準

FY30に向けたFY24~26の位置付け／7つの重点分野

FY30での1000・100・10実現に向けて、先ずFY26迄に既存事業を強化し、その土台に、FY26以降でICT・熱マネジメント関連事業を勢いよく成長させていく

FY24~26の中計期間では、**既存事業の強化**、並びに**成長の基盤作り**を同時並行で進めるべく、以下を**7つの重点分野**と定めて取り組むと共に、進捗に応じて素早く軌道修正を図る

既存事業の強化

- ① 航空機用脚関連事業
／調達・生産の安定化による収益改善
- ② MEMS・半導体製造装置事業
／国内拡販と米国収益性改善
- ③ オゾン発生装置事業／半導体向け拡販

成長の基盤作り

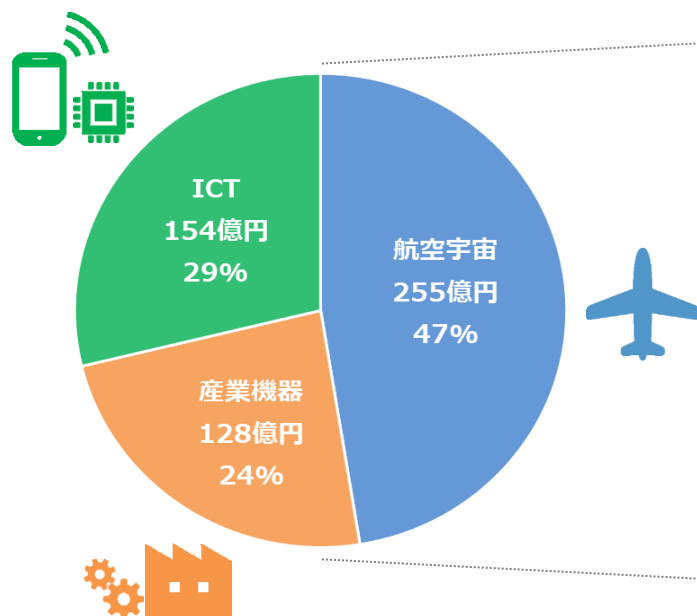
- ① MEMS・半導体製造装置事業
／海外展開の体制整備と拡販
- ② MEMS[∞]／ファンドリ・デバイス事業立ち上げ
- ③ 航空機用熱交換器事業／拡販&熱マネ
- ④ 産業用熱交換器事業
／データセンター向けマーケティングと量産体制

ポートフォリオの変化

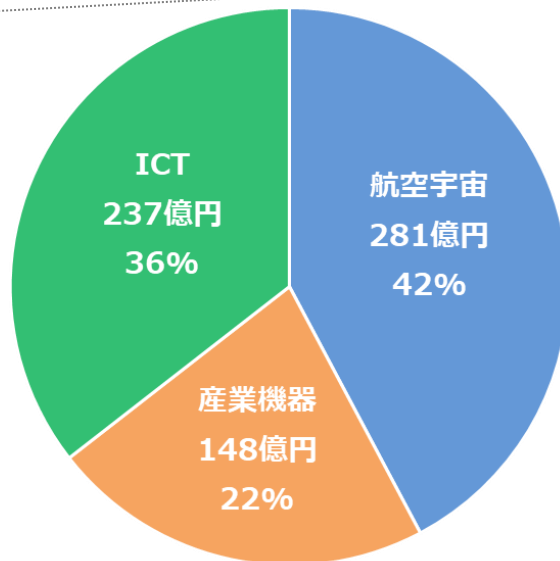
FY30に向けて、主に安定型事業で構成される航空宇宙・産業機器の売上高を着実に積上げつつ、景気循環型事業が多いICTを大きく成長させていく（ICT部門の売上高構成比は、足元 29% → 51% に拡大）

「航空宇宙と産業機器で経営基盤を安定させながら、次の収益規模を目指してICTでのチャレンジ」が 全社戦略

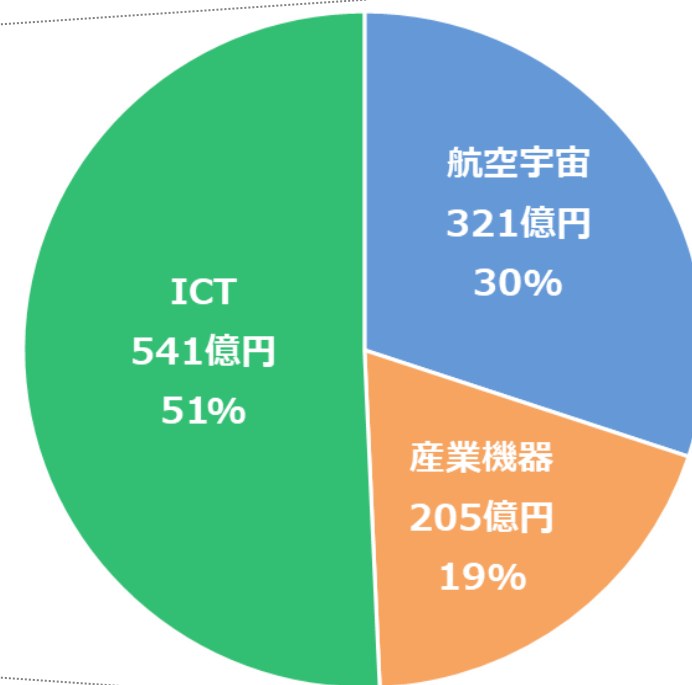
FY23実績 / 売上高537億円



FY26計画 / 売上高666億円



FY30目指す姿 / 売上高1,000億円



全社財務計画

FY30の1000・100・10に向けて、**固定資産を始めとした事業拡大に必要な資産を確りと積み増す**

FCFは、成長モードにある当社では機械設備等への投資が先行しマイナス基調になるものの、持続的成長を遂げる為には、余剰在庫削減等を通じ効率化し**FCFをプラスへと改善**させ、**経営としての耐久性・柔軟性を確保**していく

(億円)

	FY21実	FY22実	FY23実	FY24計	FY25計	FY26計	FY30計
売上高	438	469	537	569	591	666	1,000
成長率&CAGR	5.6%	7.1%	14.5%	5.8%	4.0%	12.7%	10.7%
営業利益	18	19	28	33	36	50	100
利益率	4.1%	4.1%	5.2%	5.8%	6.0%	7.5%	10.0%
FCF	24	(23)	(36)	(24)	5	3	
設備投資	32	18	24	3年合計		133	
研究開発費	8	10	11	3年合計		55	



航空宇宙事業部門

マテリアリティ

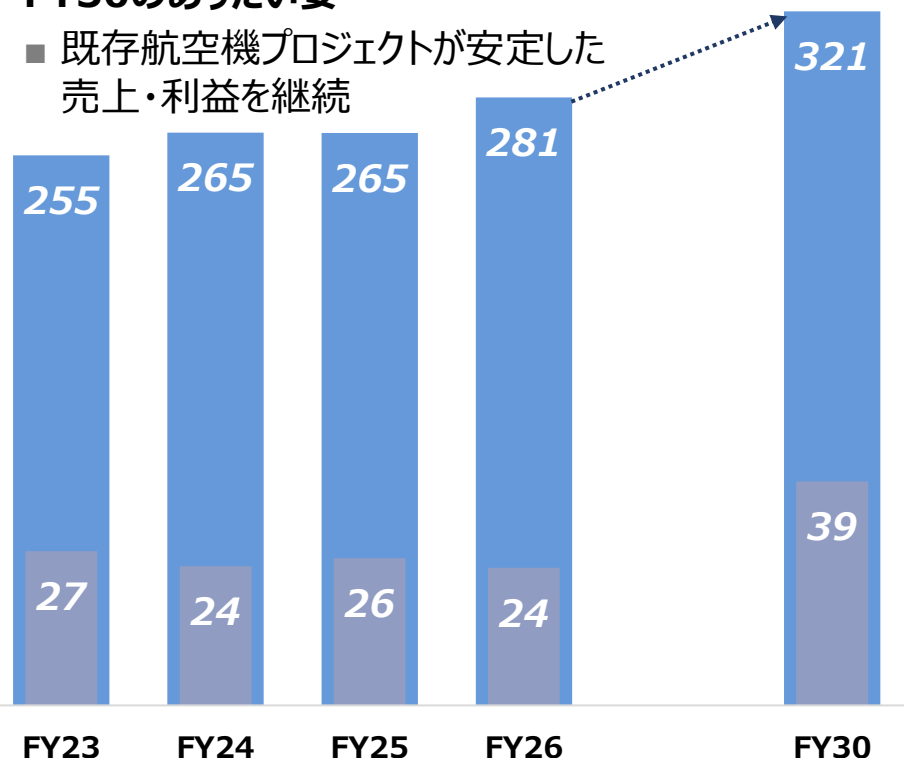
- A** エネルギーマネジメント技術・製品の提供による脱炭素社会の実現への貢献
- B** 精密な航空宇宙・防衛製品の開発・ものづくりによる安心・安全な世界の実現

定量目標

- 売上高（億円）
- 営業利益（億円）

FY30のありたい姿

- 既存航空機プロジェクトが安定した売上・利益を継続



外部環境・重要アクション

外部環境

- 民間機市場はFY23末でコロナ禍影響前の水準に回復、約4% CAGRを見込む
- 国内防衛予算はFY23から5年間で43兆円規模となり過去5年の1.6倍
- 次期防衛有人機の日英伊3カ国共同開発の政府間枠組が承認され事業開始
- 次世代航空機（グリーン燃料化・電動化）及び同エンジン・装備品開発は、国内外製造メーカーで活発化、FY35頃に市場投入見込み

重要アクション

- ① 防衛用途の次期有人機・次期無人機・次期練習機の装備品開発契約の受注
- ② 脚システム生産基盤（設備・人員）強靱化と増産計画の実行
- ③ 民間単通路航空機エンジン用熱交換器の受注・拡販
- ④ 民間大型機用 電源・空調・ギャレー冷却用熱交換器の受注・拡販
- ⑤ FY35市場投入が見込まれる次世代航空機用装備品（熱交換器・ギアポンプ）の研究・開発及び3D製造⁽¹⁾手法研究の履行による将来機ビジネスの地固め。
- ⑥ 航空機エンジン用熱交換器及び脚システムのMRO⁽²⁾ビジネスの拡大

(1)金属3Dプリンターによる部品造形。 (2)MROはMaintenance Repair Overhaulの略。



マテリアリティ

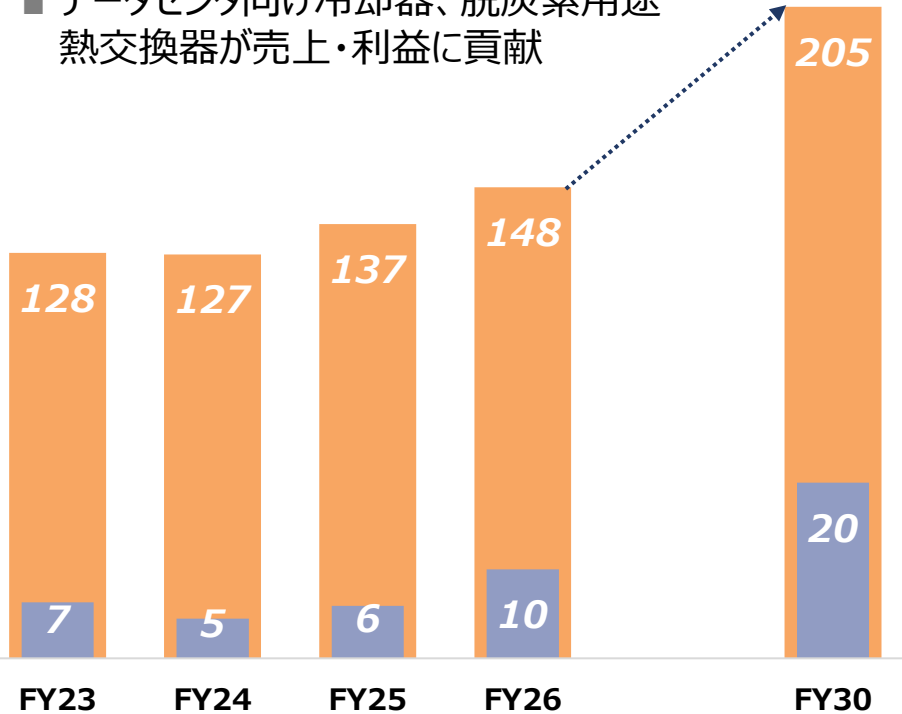
- A** エネルギーマネジメント技術・製品の提供による脱炭素社会の実現への貢献
- C** 世界の産業を支える技術・製品の提供による社会への貢献

定量目標

- 売上高 (億円)
- 営業利益 (億円)

FY30のありたい姿

- データセンタ向け冷却器、脱炭素用途熱交換器が売上・利益に貢献



外部環境・重要アクション

産業用熱交換器

外部環境

- 電力需要の増大、地政学的リスク増加に伴う欧州LNG需要増大により、LNG/プラント用熱交換器とも海外は堅調に拡大、国内は横ばい
- 高速通信インフラの発達、輸送機電動化を背景に、電子部品冷却需要が上向き、さらに放熱ソリューションの市場期待も増加

重要アクション

- ① 既存4品種（LNG気化器、低温プラント熱交、高温プラント熱交、汎用熱交）の業務改善にて競争力を強化し、増収増益をはかり、事業基盤を安定化させる
- ② データセンタ向け冷却器、脱炭素用途熱交の開発・量産化を進め、将来の成長の種まきを確実に実行する

精密油圧機器

外部環境

- 中国景気の先行き不透明、ローカル企業の技術的追い上げの中、なお巨大市場であり拡販機会は多数
- 国内工作機械投資の端境期に大手を中心にクーラント新製品の認知度向上を狙う
- 新興国市場、及び省エネ・GHG削減等環境課題に要対応

重要アクション

- ① クーラントポンプの拡販／タンクレスを武器に工作機械メーカー向け拡販による日本・中国の両市場でのシェア拡大
- ② 収益性改善／日本・中国での原価低減、製品価格適正化の追求
- ③ 新規領域／新規市場の攻略、中低圧クーラントポンプ、他流体ポンプ、省エネ／環境負荷軽減技術開発・製品化の推進



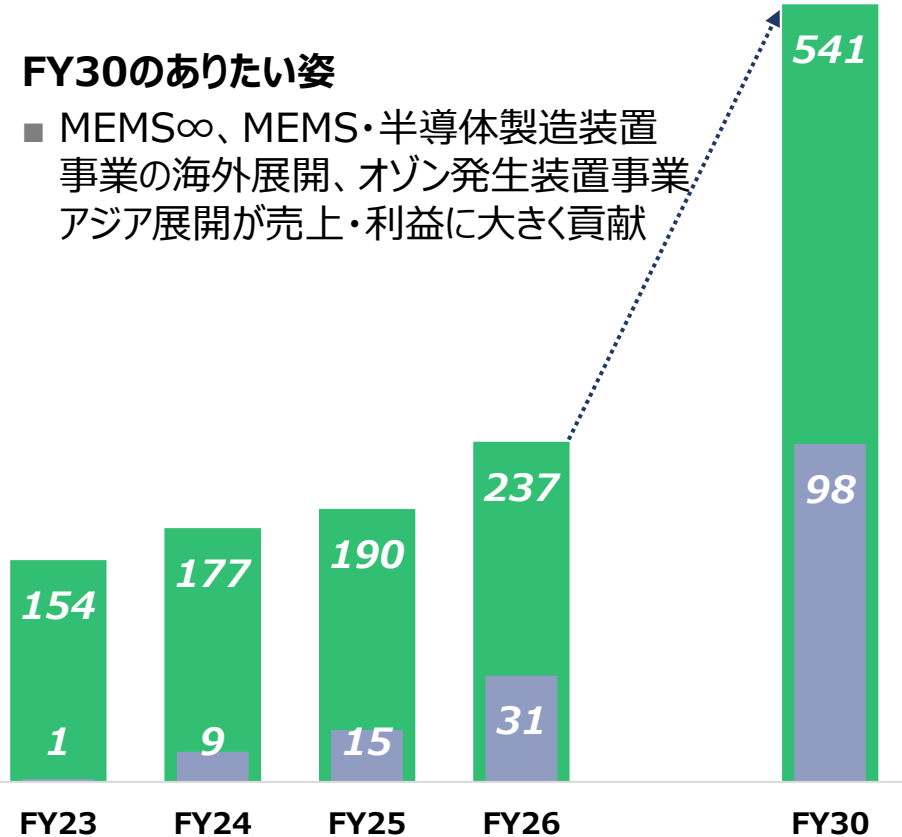
マテリアリティ **D** 革新的な技術でワクワクする豊かな未来の実現

定量目標

- 売上高 (億円)
- 営業利益 (億円)

FY30のありたい姿

- MEMS ∞ 、MEMS・半導体製造装置事業の海外展開、オゾン発生装置事業、アジア展開が売上・利益に大きく貢献



外部環境・重要アクション

外部環境

- MEMS・半導体製造装置事業/オゾン発生装置事業の市場である半導体は、中長期的には成長する市場であるが、足元AI・DC関連用途は好調、民生・自動車 (EV) 関連の不況は続いている
- 高精度慣性センサ市場の成長、MEMS技術の進化による当該市場での用途拡大
- 掘削サービス業界は、規模拡大・環境対策・効率化への投資が進み、MEMS技術による小口径化・省エネ化が進む

重要アクション

- ① MEMS ∞ の事業基盤の確立
- ② MEMS・半導体製造装置事業は国内で実績のある装置群の海外市場への進出を着実に進める
- ③ オゾン発生装置事業は国内および伸びが期待できるアジア市場に対しそれぞれの状況に応じた戦略・戦術にて拡販を進める
- ④ 今年度本格発売を開始した高精度IMU⁽¹⁾(慣性計測装置)のグローバル拡販を日英一体で進める
- ⑤ 電気反転技術を使ったノースファインダー™⁽²⁾を横展開し、掘削業界、Oil & Gas業界に拡販していく

(1)加速度と角速度を高精度に計測し、計測結果を利用することで運動体の挙動 (姿勢・軌跡)把握・推測、制御する (2)ノースファインダー™は当社製ジャイロコンパス