



2021年4月12日

各 位

会社名 サノヤスホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 北 達 伊 佐 雄
(コード番号 7022 東証第1部)
問合せ先 執行役員 企画部担当 林 勝 己
(電話番号 06-4803-6163)

「新サノヤスグループ 中期経営計画 2021」について

2022年3月期を初年度とする4か年の「新サノヤスグループ 中期経営計画 2021」を決定しましたのでお知らせいたします。

1. 新サノヤスグループ 中期経営計画 2021 について (2022年3月期～2025年3月期:4か年)

(1) 経営理念

「確かな技術にまごころこめて」
～人と技術を磨き、新たな顧客価値を創出する～

人財重視且つ技術に立脚した経営を通じて、高品質な製品・サービスを開発・提供し、事業を通じて社会に貢献することを使命とする。また、環境・社会・企業統治をグループ経営の基本として、お客様、お取引先、株主、社員、協力会社等の全てのステークホルダーの期待に応えるグッドカンパニーを目指す。

(2) ビジョン (グループが中長期的に目指す姿)

- ①技術に立脚したブランドを再構築し、提供する製品・サービスを通じて”お客様のお役に立つ”とともに、これまで培ってきたニッチマーケットにおける存在感を不動のものとする。
- ②“For the Group”の精神の下、グループ各社の経営基盤の融合を推し進め、「グループ一体運営」の確立によりグループ価値を極大化する。
- ③環境(E)・社会(S)・企業統治(G)を重視した経営を実践するとともに、社員一人ひとりが進取の気概を持ち、やり甲斐や自己成長を実感できるグッドカンパニーを目指す。

(3) 計数計画

① 計数目標

以下の項目の達成を目指します。

(a)2025年3月期に連結売上高 300 億円、経常利益率 6%、ROE(自己資本利益率)10%

(b)2022年3月期から配当性向 30%以上(最低5円配当)

② 計数計画

(億円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 見通し	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画	2025年3月期 計画
連結売上高	475	481	498	450	200	230	260	300
連結経常利益	▲ 31	13	▲ 17	▲ 59	5	10	14	18
連結経常利益率	-6.5%	2.7%	-3.4%	-13.1%	2.3%	4.3%	5.3%	6.0%
ROE	-31.7%	9.4%	-19.0%	-	4.7%	7.7%	10.3%	12.1%

注)2021年3月期までは造船事業を含む

(4) 中期経営計画で目指す姿

『技術オリエンテッド×ハイサイクル経営でニッチトップの集合体を目指す』

*1 「技術オリエンテッド」とは、現状に甘んじることなく、開発・製造・営業/サービス全ての職能が地道な技術開発とカイゼンを積み重ね、お客様のニーズにお応えしていくという技術革新を経営の中核に据える方針を意味します。

*2 「ハイサイクル経営」とは、本社・グループ各社のトップマネジメントにおける経営サイクル(意思決定～実践～課題分析)、および「トップ⇄職場第一線」間の情報・意思の伝達が高速で回転する経営管理を意味します。

2. その他

以下の内容詳細につきましては、添付の「新サノヤスグループ 中期経営計画 2021」資料をご参照ください。
尚、4月 21 日(水)頃、当社ホームページに説明会動画を掲載予定としておりますので、ご覧ください。

(1)グループ共通戦略:「技術オリエンテッド」の重点取組

(2)グループ共通戦略:「ハイサイクル経営」の重点取組

(3)事業別成長戦略

以 上

新サノヤスグループ

中期経営計画2021

2021年4月

サノヤスホールディングス株式会社（証券コード：7022）



コンテンツ

1. サノヤスホールディングス株式会社のご紹介
2. サノヤスグループの沿革・歴史
3. 新グループの体制
4. グループの新しい企業理念・ビジョン・ESG経営
5. 計数計画
6. 中期経営計画で目指す姿
7. グループ共通成長戦略
8. 事業別成長戦略
9. 戦略的M&A・アライアンスによる成長



1. サノヤスホールディングス株式会社のご紹介

設立 : 2011年10月3日 (創業1911年)

資本金 : 2,562百万円 (2021年2月末)

本社 : 大阪市北区中之島三丁目3-23

グループ拠点 : 大阪、東京、千葉、茨城、山梨、兵庫、広島、福岡、宮崎、江蘇省(中国)

連結従業員 : 約1,000名 (グループ従業員約1,200名)

上場取引所 : 東京証券取引所第1部上場



2. サノヤスグループの沿革・歴史



造船“以外”の事業のグループへの組入れ・立上げ

- 1911年 創業者/佐野川谷安太郎が大坂市内にて個人経営の「佐野安造船所」創業
- 1940年 佐野安船渠株式会社設立（資本金150万円）
- 1963年 国策工業株式会社（ケーエス・サノヤス株式会社）買収
- 1967年 大阪証券取引所市場第2部上場
- 1974年 大阪証券取引所市場第1部上場
- 1984年 株式会社サノヤスに社名変更
- 1984年 山田工業株式会社を買収
- 1986年 サノヤスエンジニアリングサービス株式会社設立
- 1990年 株式会社サノヤスと菱野金属工業株式会社が合併
- 1991年 株式会社サノヤスと明昌特殊産業株式会社が合併、株式会社サノヤス・ヒシノ明昌に社名変更、レジャー事業本部新設
- 1995年 加藤精機株式会社を買収
- 1999年 みづほ工業株式会社を買収
- 2011年 創業100周年、持株会社サノヤスホールディングス株式会社設立、サノヤス造船株式会社・サノヤス建機株式会社設立
- 2012年 株式会社サノヤス・ヒシノ明昌がサノヤス・ライド株式会社に名称変更
- 2013年 東京証券取引所第1部上場
- 2014年 サノヤス精密工業株式会社設立
- 2015年 株式会社大鋳を買収
- 2017年 サノヤス精密工業株式会社が加藤精機株式会社とケーエス・サノヤス株式会社を合併
- 2018年 サノヤスMTG株式会社設立
- 2019年 サノヤス・エンジニアリング株式会社と株式会社大鋳が合併
- 2020年 サノヤス・エンジニアリング株式会社とサノヤス建機株式会社が合併、ハピネスデンキ株式会社を買収
- 2021年 創業110周年、サノヤス造船株式会社を株式会社新来島どっくに譲渡、サノヤスMTG株式会社をサノヤステクノサポート株式会社に商号変更

エンジニアリング事業

鍛造品事業

管工事業・環境エンジニアリング事業

パーキングシステム事業

工事用エレベーター事業

レジャー事業

精密部品加工事業

攪拌装置事業・プラント事業

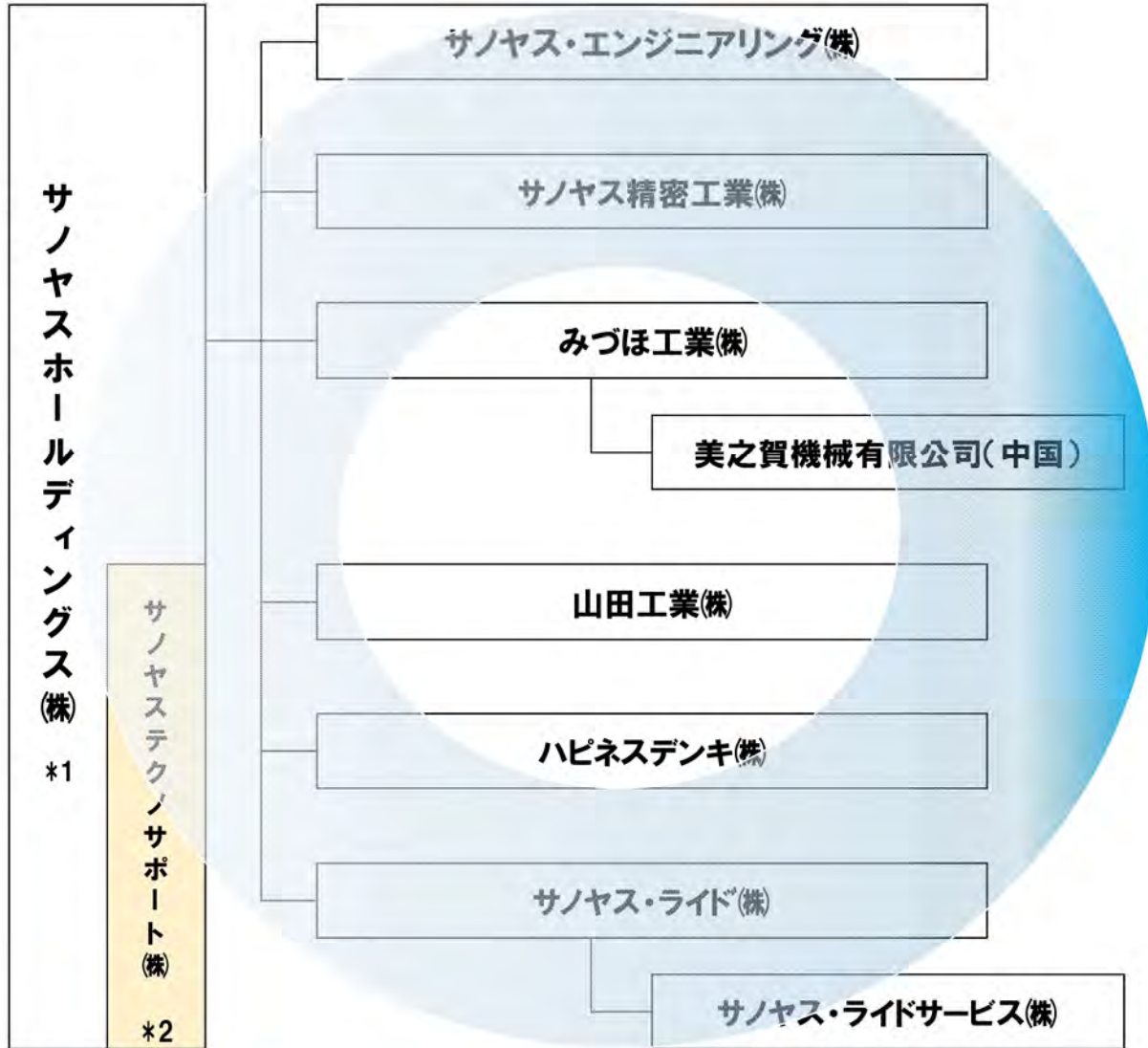
ショットブラストマシン事業

各種盤事業

新サノヤスグループ発足



3. 新グループの体制 (1) グループ組織



*1 サノヤスホールディングス(株)

- ・スリムな本社を目指し、グループ経営に必要な実務部隊のみの組織編成とする。
- ・グループ全体の統括、経営管理に加え、サノヤステクノサポートと緊密に連携し、ものづくり&サービスの高度化を支援する。
- ・M&Aなど非連続な成長を中心となって牽引する。
- ・経営会議ではものづくり企業にとって重要な技術的課題とその解決に向けた取組に関する議論に重心を移す。
- ・グループ横断的な開発・製造・販売の横串機能強化の一環として、職能別会議を新たに設置する。

*2 サノヤステクノサポート(株)

グループ各社単独では具現化が難しい

- ① 技術革新
- ② 生産革新
- ③ 業務プロセス改革
- ④ 市場開拓
- ⑤ IT化推進
- ⑥ グループ横断的な品質行政
- ⑦ システム企画
- ⑧ 環境対策に関する具体的な施策の研究

の機能を保有し、牽引役としての専門集団が機動的にグループ各社を支援する。



3. 新グループの体制（2）各社の事業

サノヤス・エンジニアリング株式会社

パーキングシステム事業



ショットブラストマシン事業



工事用エレベーター事業



みづほ工業株式会社

攪拌装置事業・プラント事業



ハピネスデンキ株式会社

各種盤事業



エンジニアリング事業



サノヤス・ライド株式会社

レジャー事業



山田工業株式会社

管工事事業・環境エンジニアリング事業



サノヤス精密工業株式会社

鍛造品事業

精密部品加工事業





4. グループの新しい企業理念・ビジョン・ESG経営

(1) 企業理念

「確かな技術にまごころこめて」

～人と技術を磨き、新たな顧客価値を創出する～

(2) ビジョン

①技術に立脚したブランドを再構築し、提供する製品・サービスを通じて“お客様のお役に立つ”とともにこれまで培ってきたニッチマーケットにおける存在感を不動のものとする。

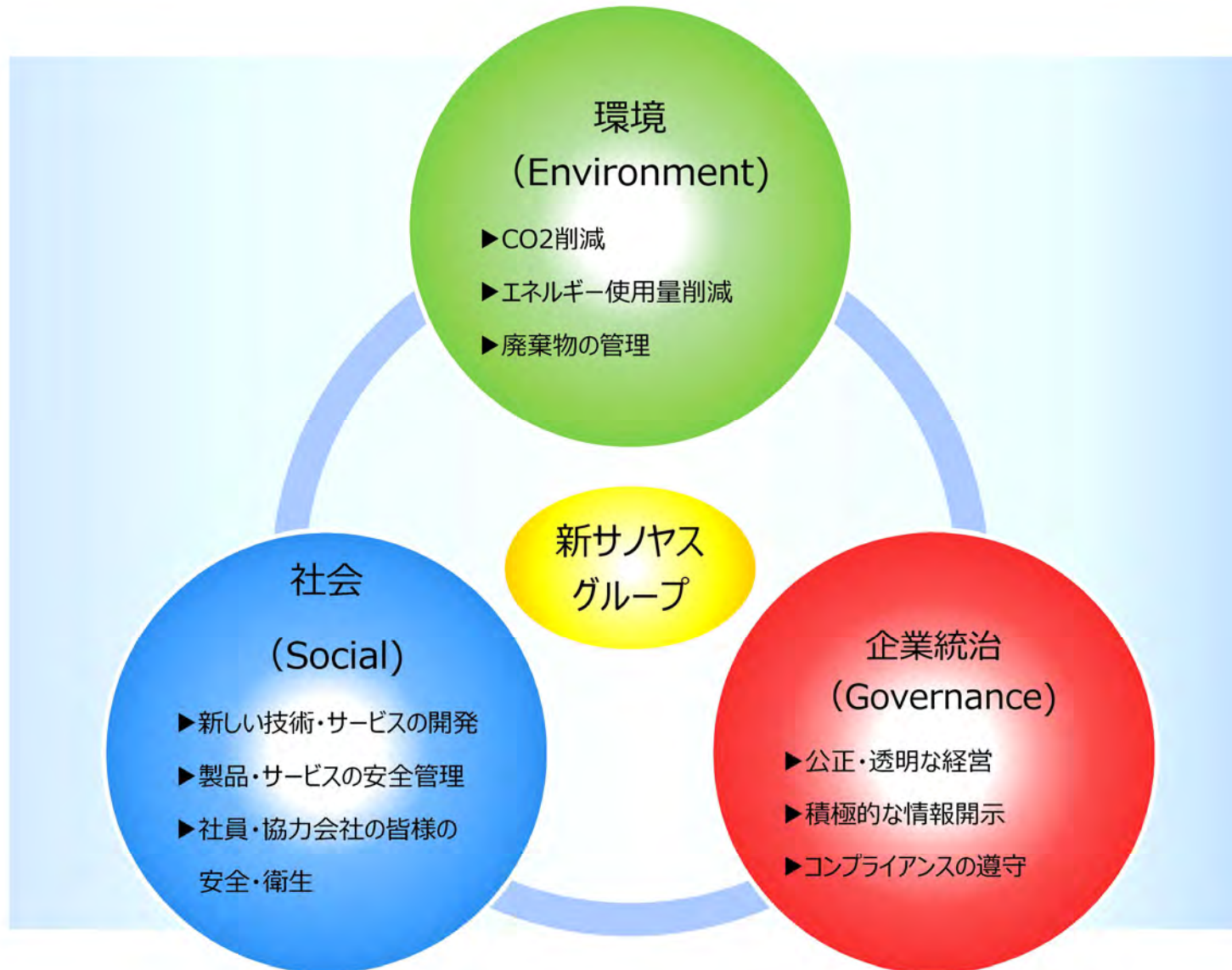
②“*For the Group*”の精神の下、グループ各社の経営基盤の融合を推し進め、「グループ一体運営」の確立によりグループ価値を極大化する。

③環境(E)・社会(S)・企業統治(G)を重視した経営を実践するとともに、社員一人ひとりが進取の気概を持ち、やり甲斐や自己成長を実感できるグッドカンパニーを目指す。



4. グループの新しい企業理念・ビジョン・ESG経営

(3) 新グループのESG経営と取組例



5. 計数計画

(1) 計数目標

次の項目の達成を目指します。

① 2024年度に

売上高 300億円

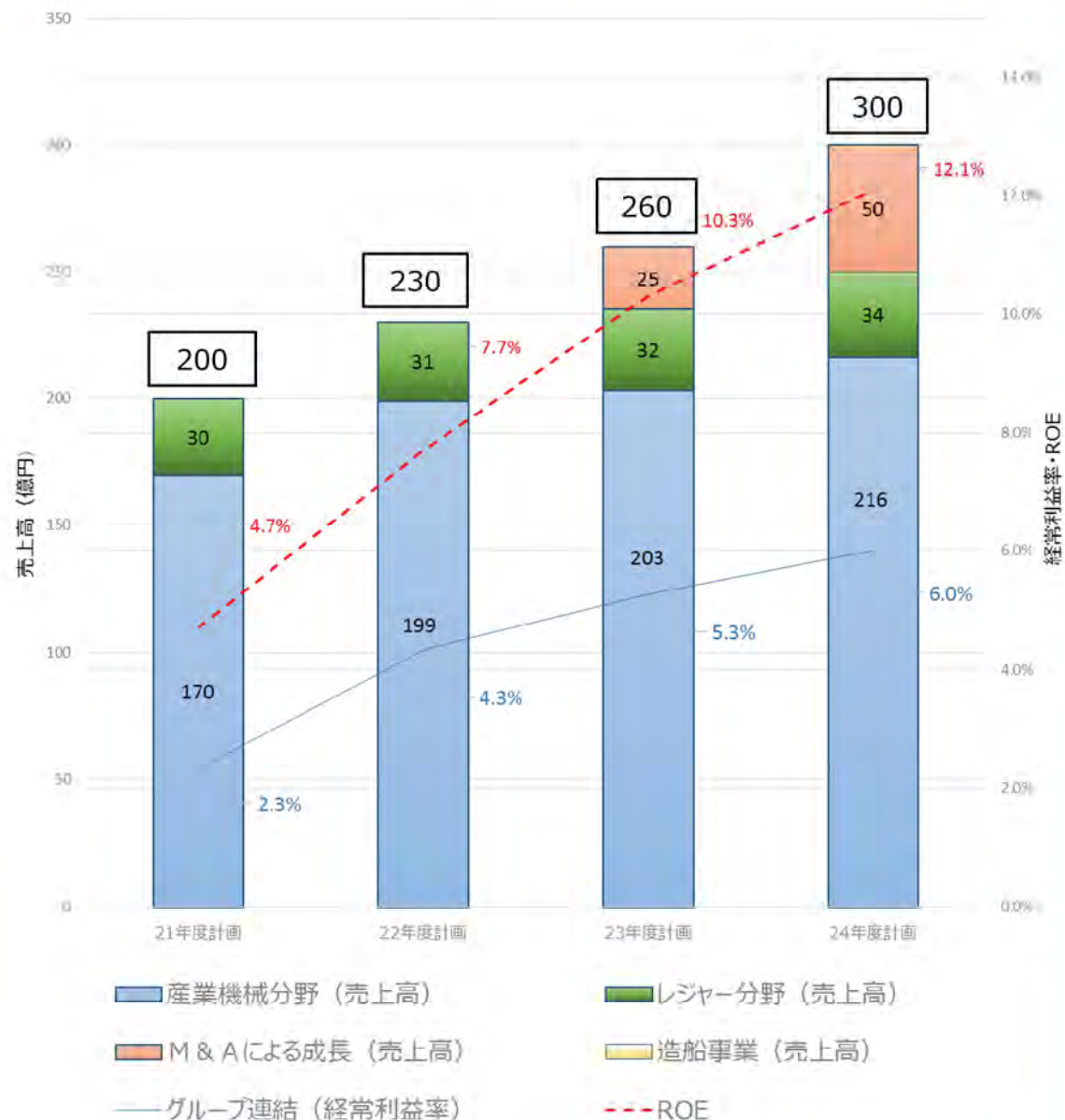
経常利益率 6%

ROE 10%

② 2021年度から

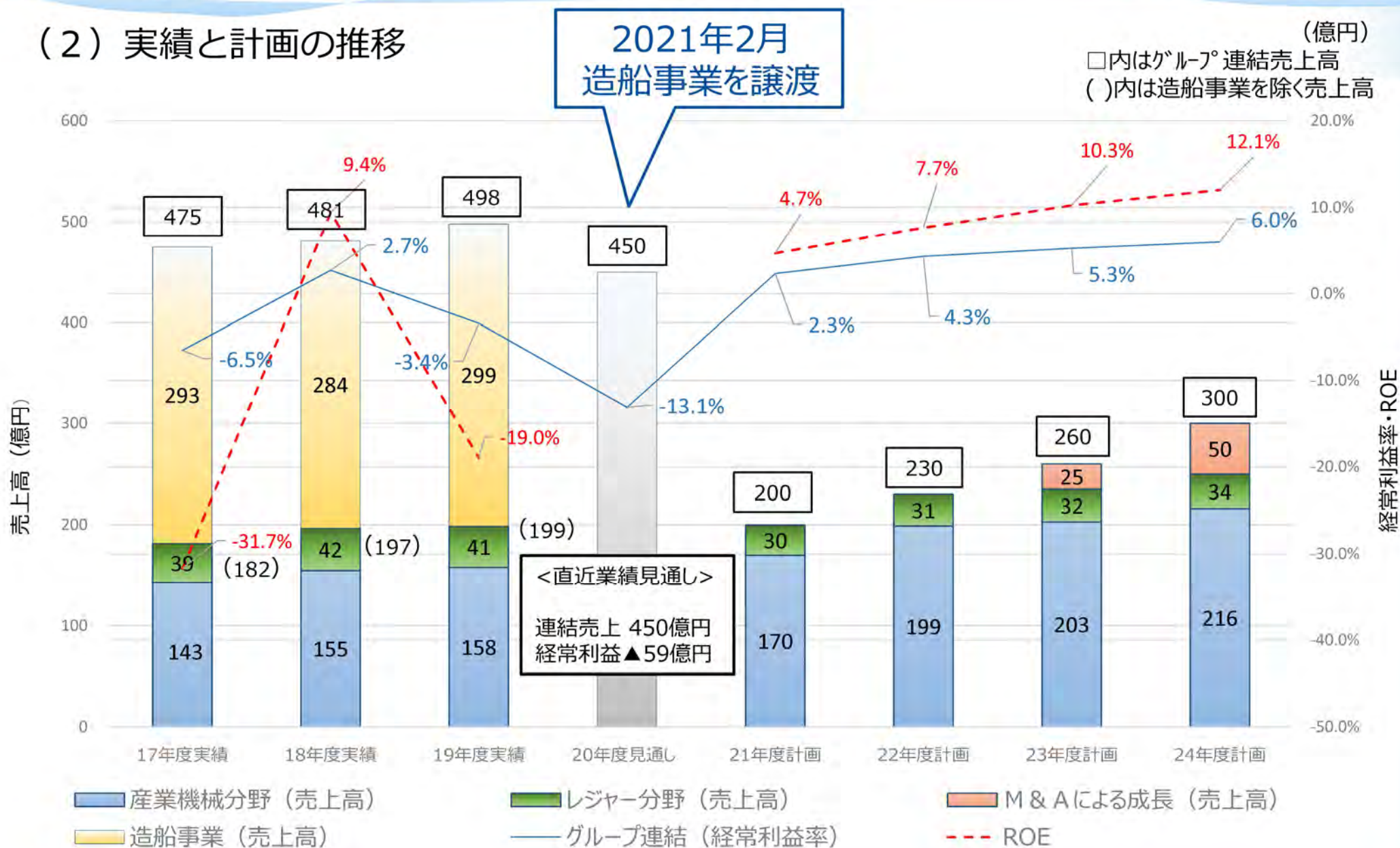
配当性向30%以上
(最低5円配当)

* ROE : Return On Equity (自己資本利益率)



5. 計数計画

(2) 実績と計画の推移



6. 中期経営計画で目指す姿



『

技術オリエント

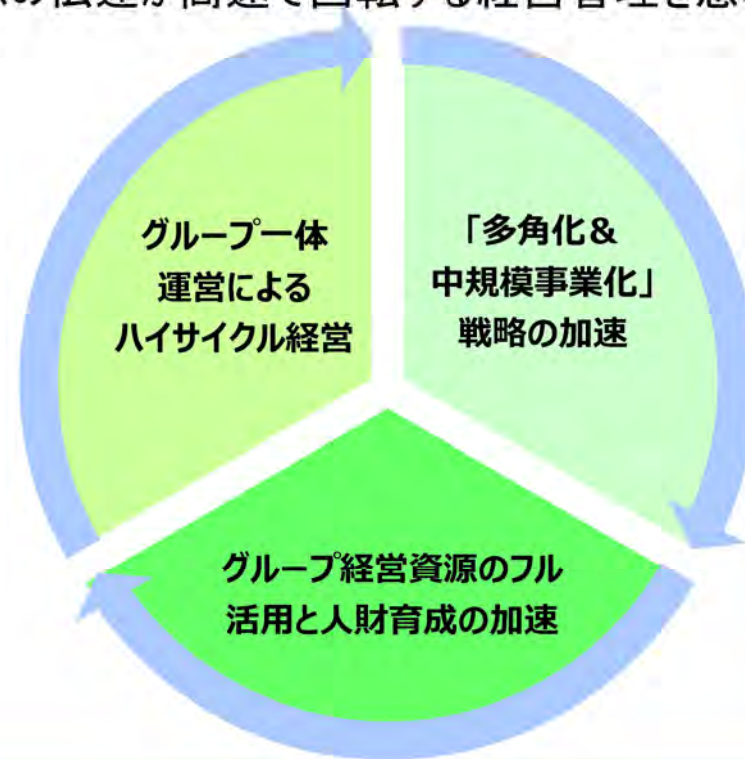
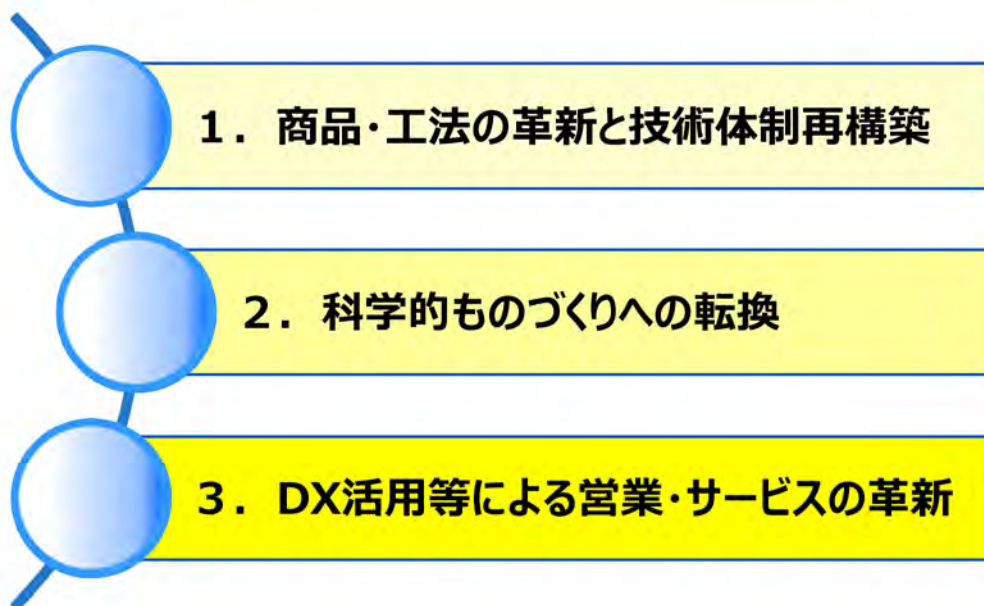
×

ハイサイクル経営

でニッチトップの集合体を目指す』

「技術オリエント」とは、現状に甘んじることなく、開発・製造・営業/サービス全ての職能が地道な技術開発とカイゼンを積み重ね、お客様のニーズにお応えしていくという技術革新を経営の中核に据える方針を意味する。

「ハイサイクル経営」とは、本社・グループ各社のトップマネジメントにおける経営サイクル(意思決定～実践～課題分析)、および「トップ⇄職場第一線」間の情報・意思の伝達が高速で回転する経営管理を意味する。





7. グループ共通成長戦略：「技術オリエンテッド」の重点取組

大項目	項目	内容	施策例
1. 製品・工法の革新と 技術体制再構築	(1)グループ“R&D”機能の 設置	現有製品と技術の深掘り、新規製品・技術の研究 による差別化や付加価値向上を実現するために開 発のリソースを総動員する仕組みを構築	・新工法・基礎研究の積極推進 ・産学共同等、外部リソースの活用
	(2)コンカレント開発の推進	設計段階からあらゆる職能の知恵を集めて、検討不 足によるロス発生と納期遅延を最小化し、高品質を 実現するための設計プロセスを実現	・コンカレント開発の推進（受注検討会議・ 設計事前検証会議の定着、技術情報DB 化）
	(3)標準化の推進	可能な限り“設計せずに済ませる”戦略的製品設計 を行いながら、顧客の多様なニーズに応えられる品 質・コスト・納期のレベルアップを実現	・標準機の活用、標準ユニットの組合せを 軸とした事業＆製品戦略作り
2. 科学的ものづくりへの 転換	(1)SSD(科学・システム データ)活用型もの づくりへの転換	SSD(科学・システム・データ)をフル活用し、事前に 狙った通りの効果を実実に刈り取るものづくりへの転 換	・工程改善手法、およびQCサークル・提案 活動等の導入 ・品質5点セットの整備
	(2)グループ内内製化の 推進	ノウハウ蓄積、高付加価値化、ロス削減、リードタイ ム短縮を図るため、事業会社の枠を超えて、可能な 限り多くの工程のグループ内への取込み	・精密・ハピネスの活用 ・グループ内生産請負工場の設立
	(3)DX化による生産管理 システムの見直し	受注から製造・納品までの業務が途切れず、淀ま ず、円滑に流れるような一連の業務フローの構築	・業務の整流化とルール確立 ・市販パッケージの最大活用
3. DX活用等による 営業・サービスの革新	(1)営業体制の強化	限られた人財をフル活用して開発営業を推進するた めの仕組みづくりとマインドの醸成	・顧客データベースの整備 ・提案型開拓営業への転換・情報共有 ・HPを含めた情報発信力強化
	(2)サービス部門のグループ 集約化	設備事業に関連する高付加価値ビジネスを拡大す るための事業会社・カテゴリーを超えた相互協力体 制づくりの推進、およびIT化など人海戦術に頼らない 新たなサービススタイルの構築	・工事部門、メンテナンス部門のグループ内 集約化、並びに外注先を含む協力会社 体制の共有化
	(3)サービス・メンテナンス 業務の情報武装化		・予防保全・遠隔監視等の機能付加 ・サービス情報の一元化



7. グループ共通成長戦略：「ハイサイクル経営」の重点取組

大項目	項目	内容	施策例
4. グループ一体運営によるハイサイクル経営	(1)「グループ一体運営」推進体制の構築	全体最適視点からのグループ一体運営を推進するための 経営の高速化 とグループ内の リソースを総動員 するための体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度の統一、グループ一括採用 権限規定の制定
	(2)迅速な意思決定を行うための 会議体の再構築	全社で課題を共有し、多様な意見を集めながら、意思決定と実行の ハイスピード化 を図るための HDと事業会社の会議体の在り方見直し	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略・技術課題を中心とする会議 開・製・販（サービスを含む）の担当役員配置と職能会議の新設
	(3)分散拠点を双方向でつなぐ 社内コミュニケーション体制	トップの意思や重要決定事項が迅速に伝達され、全社員に正しい経営理解を促すとともに分散拠点間でも 繋がりや一体感を感じられる情報体制 の整備	<ul style="list-style-type: none"> 社内情報発信の高度化 デジタル掲示板や社長ブログ等の導入
5. 「多角化&中規模事業化」戦略の加速	(1) 既存製品・技術の新規市場開拓	既存の製品や技術を新市場に展開して成長を図るために 開製販がベクトルを合わせて“打って出る”積極姿勢 の定着	<ul style="list-style-type: none"> コア技術（攪拌・自動化等）の展開 未着手市場（東日本・海外）への進出
	(2) 多角化経営の維持・拡大	変動・不確実・複雑・曖昧の時代が続く将来を見据えて リスク分散と時代変化を先取り するための常に 新たな事業 の積極的な取組み	<ul style="list-style-type: none"> 水平型 & 垂直型M&Aの積極展開 他社とのアライアンスの積極推進
	(3) 主軸事業の中規模化	既存事業の基盤安定化のため、 経営の軸となる事業を50億円規模 に育て上げる戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> 主軸事業成長戦略の全社共有化 低収益・低成長事業の定期的見極めと具体的対応策の共有化
6. グループ経営資源のフル活用と人財育成の加速	(1) 人財のフル&フル活用	過去から多様なルートで採用してきた多様な人財のポテンシャルを最大化するための「 ものづくり×サービス 」企業に 相応しい人財育成 の強化	<ul style="list-style-type: none"> 人財交流の活発化 技術 & 工場経営の素養と改善マインドを醸成する人財育成プログラムの整備
	(2) 事業拠点の活用効率向上と業務システムの高度化	限られた 固定資産やシステム資産の価値を最大化 、不足資産の無駄のない 補強	<ul style="list-style-type: none"> 事業拠点の集約化と相互利用の促進 業務システムの整流化と技術系システムの整備
	(3) 資金の有効活用と財務・経理の集中化	資金の有効活用に向けた 全社視点での仕組みづくり・全社集中化 と経営分析領域への 職域拡大 による 経理部門機能の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達一元化、グループCMSの導入 経理・財務の本格的なシェアード化

8. 事業別成長戦略



事業	事業会社	戦略
パーキングシステム事業	サノヤス・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・主要販売機種<small>の絞り込みとコストダウン</small>による国内リニューアル需要取り込み強化 ・保守サービス水準の向上による顧客満足度の向上 ・社会・顧客ニーズに対応する新製品・サービスの投入
ショットプラストマシン事業		<ul style="list-style-type: none"> ・東日本、東南アジアを戦略的営業推進エリアに指定し、販売強化を図る ・大型・中型機、オプション機の営業拡大 ・協力会社を使った保守体制の構築
工事用エレベーター事業		<ul style="list-style-type: none"> ・工事用エレベーターへの積極投資による首都圏高層ビル需要に向けたレンタル事業の拡大 ・設計V E、工程改善の徹底によりコスト競争力を強化 ・発電所に代わる常設機マーケットの開拓
鍛造品事業、精密部品加工事業	サノヤス精密工業	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な設備投資による生産能力向上と高精度加工ビジネスの取り込み ・既存顧客内の未開拓分野に対する開発営業の推進 ・「ロングテール戦略」の推進による顧客ポートフォリオの見直し ・生産管理システム刷新による工場全体の生産性向上
攪拌装置事業、プラント事業	みづほ工業 美之賀機械（中国）	<ul style="list-style-type: none"> ・試験機、研究室向け装置への新製品投入による販売間口拡大 ・医薬・化学等の注力領域での更なる拡販 ・標準化戦略による原価力・品質力・納期対応力の向上 ・美之賀機械（中国）製の純水製造装置、汚泥乾燥機等の日本逆輸入ビジネス拡大
エンジニアリング（タンク等）事業		<ul style="list-style-type: none"> ・日本酒製造等の新規市場・顧客の開拓 ・タンク単体に加え、周辺設備一括受注、自動化対応等の新たなビジネススタイルへの挑戦
管工事事業、環境エンジニアリング事業	山田工業	<ul style="list-style-type: none"> ・工事事業を牽引する技術員の人員補強と早期戦力化 ・“ベテランのノウハウ”フル活用とコンカレント設計によるコスト競争力の強化
各種盤事業	ハピネスデンキ	<ul style="list-style-type: none"> ・MU盤の全社標準化、監視盤技術の再構築による、強みを発揮できるビジネスの復活と需要掘起こし ・生産管理体制の構築と工場間連携の強化による生産効率の最大化 ・手作業のIT化やITツール活用による作業効率の改善と作業品質の向上 ・グループ内での制御盤受託や各社への電気設計支援等、グループ内協業体制の強化、営業プロセス改革
レジャー事業	サノヤス・ライド サノヤス・ライドサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・海外先端製品の市場情報把握などマーケティング強化 ・顧客が抱える設備老朽化問題に対して、IoT化など技術革新による安全・安価なメンテナンス提供 ・ウィズコロナ下での安全・安心確保を前提にロケーションのローコストオペレーションを更に推進

8. 事業別成長戦略



©Sanoyas Rides Corp.



3月20日、大阪府の「ひらかたパーク」にて、サノヤス・ライド(株)が自社開発かつ自社運営の新感覚シューティングアトラクション「アタランテ！」がオープン。



9. 戦略的M&A・アライアンスによる成長

(1) 4年間で50億円規模のM&Aによる
新たな事業領域をグループ内への取込み

(2) 業容拡大や技術革新の為の
グループ外とのアライアンス

垂直型M&Aによる体質強化

(例)

- ・各種部品加工事業
- ・製缶事業
- ・設計・開発事業

水平型M&Aによる規模拡大

(例)

- ・盤事業
- ・パーキングシステム事業
- ・精密加工事業

①他社

(例)

- ・IoT業者
- ・レジャー事業海外メーカー
- ・空調系設備事業会社
- ・パーキングシステム保守事業

②産学共同等

- ・大学、高専
- ・業界団体
- ・研究機関



確かな技術にまごころこめて
～人と技術を磨き、新たな顧客価値を創出する～

ご清聴ありがとうございました。