



2021年5月13日

会社名 天馬株式会社  
代表者名 代表取締役社長 廣野 裕彦  
(コード：7958、東証第一部)  
問合せ先 経営企画部長 鈴木 直人  
(TEL. 03-3598-5642)

## 第3次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社グループは、2022年3月期から2024年3月期までの三ヵ年を対象とする第3次中期経営計画を策定いたしましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の概要

##### (1) 長期ビジョン

当社は百年企業への歩みをテーマとして「人とプラスチックの調和する豊かな社会」の実現を目指します。

##### (2) 基本方針

第3次中期経営計画期間を、10年後の目指す姿の実現に向けた「変革期間」と位置付け、下記2つを基本方針として取り組みます。

- ① : サステナブル経営の推進
- ② : 成長基盤の構築

##### (3) 主要施策

2つの基本方針に紐づけられた6つの戦略展開を通じて、長期ビジョン達成の基礎となる「変革」を推し進めてまいります。

- ①人財への取り組み、②環境問題への取り組み、③ガバナンス強化、
- ④DXと自動化の推進、⑤技術開発の推進、⑥ビジネス領域の拡張

#### 【添付資料】

詳細につきましては、添付資料「第3次中期経営計画」をご参照ください。

#### 2. 補足

本資料に記載されている業績数値目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

以上

Happy life with **TENNA**



**TENNA**

**第3次中期経営計画**

**天馬株式会社**

## プラスチック成形加工メーカー

自社製品事業



受託製品事業

- 家庭用品
  - ・収納ケース
  - ・キッチン用品
  - ・サニタリー など

両輪とする希少な存在

- OA機器部品
- 家電機器部品
- 車両部品
- メディアケース など

カテゴリトップの  
コンシューマーブランド企業

アジアの成長市場において  
グローバル企業を顧客とする受託製造会社

Fits累計販売数：1億個超

年平均成長率：5.9%（過去10年度）



- 第2次中期経営計画の最終年度（2021年3月期）は、コロナ禍の影響を受け、業績は目標数値を下回る
- しかし、第2次中期経営計画期間に、不採算事業からの撤退を概ね完了し、収益体質は改善
- 事業環境は、コロナ禍により社会変革が加速したことで、成長戦略を長期の目線から見直していくべき状況となってきた

## 第2次中期経営計画

2019年3月期～2021年3月期

	2019/3	2020/3	2021/3	2021/3 目標
	実績			
売上高 (百万円)	84,765	85,762	73,639	91,000
営業利益 (百万円)	2,349	3,065	2,892	4,500
営業利益率 (%)	2.8	3.6	3.9	5.0

コロナ禍  
の影響

## 【第2次中計の主要な戦略】

グローバル戦略の  
積極推進

(海外において拡大する事業機会への対応)



国内自社製品分野の  
採算性改善

## 経営戦略・骨子（定性的目標）

- 要素技術である射出成形技術と金型等周辺技術の深耕
  - グローバル戦略の推進  
中国自社製品分野の強化  
ベトナム・タイへの積極投資
  - 国内自社製品分野の採算性改革
  - 製造工程における自動化推進
  - 海外拠点の人材育成強化
- 最終年度のクレーム数  
⇒初年度比 48%減
  - ベトナム：ノイバイ工場の竣工  
タイ：プラチンブリ工場の増設
  - 高付加価値商品の開発
  - 全社的に自動化プロジェクトを推進  
⇒6工場でロボット導入
  - インドネシア、ベトナムの現地社員を  
実習生として受け入れ

## 百年企業への道を歩む！

2049年に創業100周年を迎える。天馬グループは、「百年企業」を目指して、10年後・20年後の長期の目線から、あるべき姿や、そこに至るまでの歩み方を再検討し、新たな歩みをスタート

「目指す姿」達成に向けた“変革期間”



**第3次**  
**中期経営計画**

2022年3月期～2024年3月期

第4次

第5次

### 【目指す姿】

#### 長期ビジョン

「人とプラスチックの調和した豊かな社会」の実現を目指す

#### 長期目標

(2031年3月期目標数値)

売上高 1,100億円	営業利益 90億円
ROE 9%以上	ROIC 9%以上

# 人とプラスチックの調和した豊かな社会

## 環境問題 への取り組み

▼  
樹脂成形メーカーとして  
社会課題の解決に取り組む

## 事業の 発展と進化

▼  
すべてのステークホルダーと共に  
成長の果実を享受する

## 従業員の 成長と幸福

▼  
ワクワクする働きがい  
のある会社へ

## 第3次中期経営計画 (2022年3月期～2024年3月期)

【基本的な位置づけ】「目指す姿」達成に向けた“変革期間”

### 基本方針1 サステナブル経営の推進

- ▶「サステナビリティ推進室」(2021年5月新設)を中心に、E(環境)・S(社会)・G(統治)を重視したサステナブル経営を推進
- ▶ビジョン実現に向けた活動の指針として、SDGsが定める17の目標のうち、**当社事業との関連性が深い6つの項目**を選定し、全社的に活動



### 基本方針2 成長基盤の構築

- ▶研究開発およびDXへの重点投資をはじめ、これまでの資金配分のあり方を根本的に見直し、天馬グループが**長期的に成長していくための基盤構築**に注力

これらの戦略展開を通じて  
“目指す姿”（ビジョンと長期目標）達成の基礎となる“**変革**”を押し進める

戦略 ① 人財への取り組み

戦略 ② 環境問題への取り組み

戦略 ③ ガバナンス強化

【基本方針1】  
サステナブル経営の推進

戦略 ④ DXと自動化の推進

戦略 ⑤ 技術開発の推進

戦略 ⑥ ビジネス領域の拡張

【基本方針2】  
成長基盤の構築

## 戦略 ① 人財への取り組み

### 競争力の源泉である“人財”の活躍推進を強化

#### 1) 多様な人財の登用に向けた取り組み

- ダイバーシティの尊重：性別・年齢・国籍に関わらず全従業員が能力を発揮できる職場づくり
- 人事・報酬制度改革：職能と責任の重さに応じた待遇・評価へ
- 働き方改革：ライフステージに応じた働き方の選択を可能に（テレワーク・フレックス制の導入など）

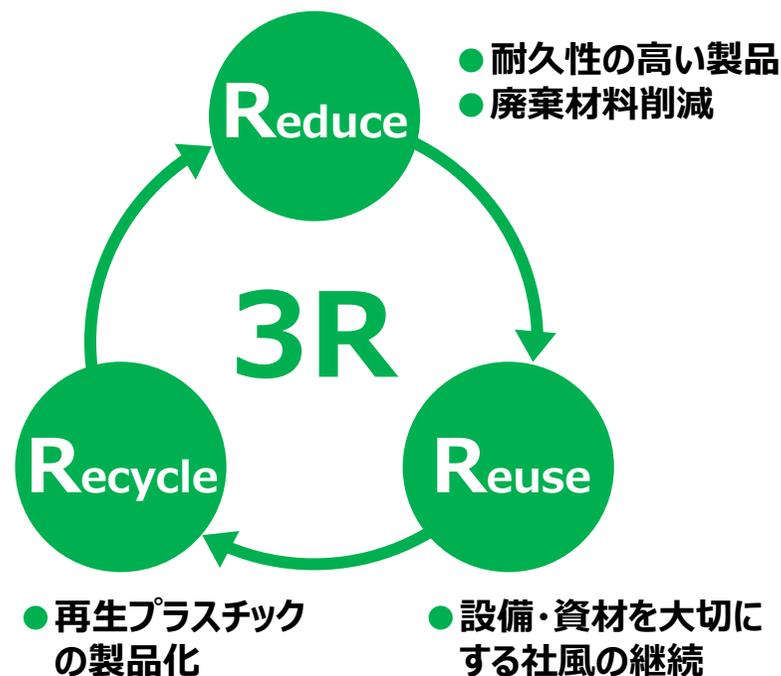
#### 2) 従業員満足度向上に向けた取り組み

- 社員の労働環境・職場環境の改善・向上
- 非正規社員を正社員に登用する制度の確立
- 「天馬グループ」の企業ブランド価値向上（社員の帰属意識やステータス向上）

## 戦略② 環境問題への取り組み

### 樹脂成形のリーディングカンパニーとして、プラスチックの3Rを推進

- プラスチックを、より有効に活用すべく、**再生プラスチックの製品化**を目指す
- 当社製品への**バイオプラスチック**の活用を研究



## 戦略 ③

## ガバナンス強化

- 任意の**指名報酬委員会**を2020年11月に設置  
⇒ より客観的な指名・報酬の決定プロセスを確保
- **独立社外取締役比率**は最低3分の1以上とし、更なる向上をはかる  
⇒ 客観的かつ活発な取締役会の議論を行う  
⇒ 透明性、および実効性の高い取締役会の実現
- **内部統制室**を新設し、以下を推進  
⇒ 海外子会社の統制強化、規程の見直しと統一性の確保
- **IT投資**による監査業務の効率化

## 戦略④ DXと自動化の推進

\*コア組織：「デジタル戦略室」

### DX推進によって業務効率化から新たなビジネス機会へとシフトする

#### 1 生産と業務におけるデジタルシフトを積極的に推進

- 全社的なインフラのデジタル化を進め、業務効率化と蓄積するデータを用いた事業戦略を計画・実行・評価することができる経営基盤を整える
- 製品の組み立て、場内物流等の自動化による、コスト競争力の強化

#### 2 自社製品のEC戦略の強化とグローバル展開

- オンラインを積極的に活用し新製品のマーケティングを強化し、市場のニーズを的確に捉えた商品展開を行う
- EC市場の成長を見据え、ITを活用した自社製品のグローバル展開と商品開発を行う

#### 3 新規ビジネスの創出

- レガシー企業文化からの脱却を図り、従来の装置産業の枠組みに囚われない、新たな事業機会に挑戦する。
- ITを活用し、国内流通網やブランド認知力を梃子とした、新しいビジネスモデルの構築を目指す

## 戦略⑤ 技術開発の推進

技術開発に専念する「**研究開発室**」を、生産本部に新設（2021年5月）

### 「研究開発室」の主な取り組み内容

- **特殊成形技術、素材開発技術**を自社の要素技術として確立
- **開発部・営業部・技術部・経営企画部と連携**し、これからの市場に求められる機能を具現化するための技術を確立
- **川上技術である素材や金型に関する研究活動**を推進し、付加価値向上につなげる
- 既存事業の付加価値向上に向け、**加飾成形技術やロボット活用技術の強化**を推進

## 戦略⑥ ビジネス領域の拡張

マーケティング戦略と技術開発の推進により、ビジネス領域を拡張

(戦略④)

(戦略⑤)

「営業企画部」(2021年5月新設)が主体となり、事業化を検討

- ▶ **環境配慮型商材**の開発 (バイオプラ等)
- ▶ ハウスウエア分野での**新領域参入**
- ▶ ハウスウエア事業の**アセアン進出**
- ▶ 金型製作技術獲得による**金型ビジネス**の展開
- ▶ 物流資材・メディカル・ドローン・玩具などの**新規商材への挑戦**  
など

# 第3次中期経営計画 事業戦略

		地域別の区分			
		日本	中国	東南アジア	
事業領域別の区分	受託製品事業	OA事業	→	→	◎
		家電事業	→	◎	◎
		車両事業	→	—	◎
	自社製品事業	ハウスウエア事業	○	◎	☆
	新規事業	●医療 ●物通資材 ●環境 ほか	☆	—	—

- ◎ : 注力
- : 高シェア維持
- ☆ : 新規立ち上げ
- : 現状維持
- : 対象外

事業領域別の戦略

地域別の戦略

## 事業領域別の戦略

### 受託製品事業

OA・家電事業

#### 製造受託のトップ企業へ

- 付加価値向上施策  
(ユニット受注、組立技術、加飾技術など)
- 新たな技術力を活かした受注範囲拡大  
(特殊成形技術、金型製作技術など)

車両事業

#### 東南アジアへの注力

- 進出済みの東南アジア地域におけるビジネス展開を強化
- ➡ これを皮切りに、**グローバルな展開へと拡大**

### 自社製品事業 (ハウスウェア事業)

#### 新販路開拓、新商材開発、海外展開

- 新販路：「HC (ホームセンター) ルート」に加え、「専門店・雑貨店」、「ファクトリー」、「EC」へと販路拡大
- 新商材：新販路に訴求できる新商材の開発
- 海外展開：中国事業の深掘り、アセアンでの事業立ち上げ

### 新規事業

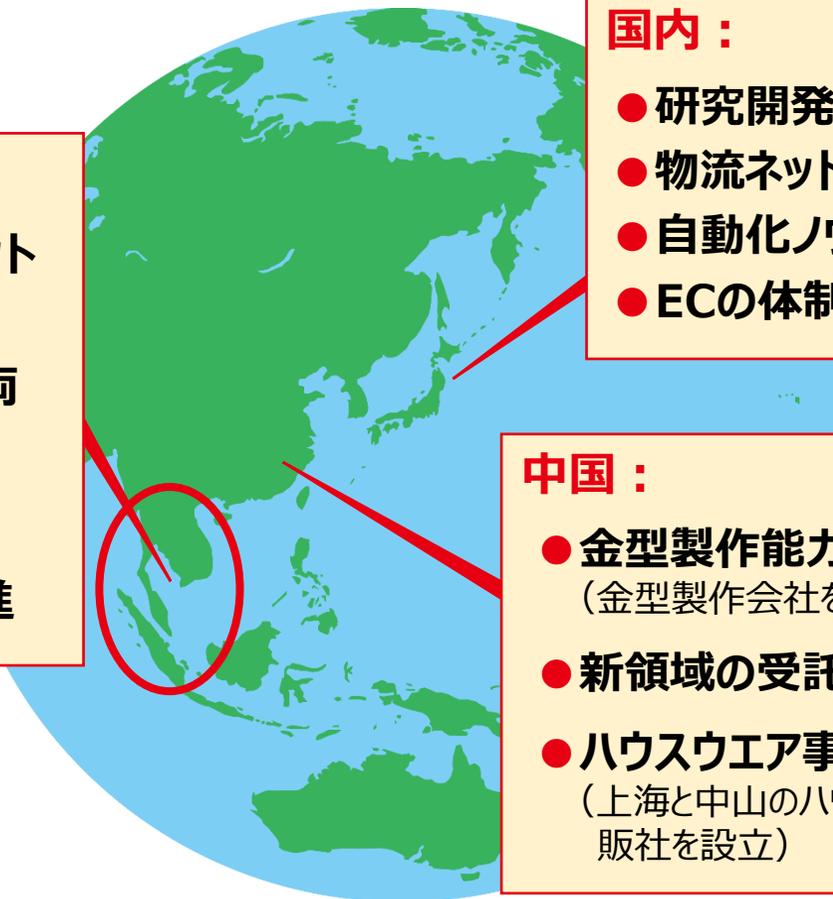
#### DXを軸とした新ビジネスモデルの構築とアライアンス推進

- DXによる新しいビジネスモデルの構築
- 既存事業とシナジーが期待できる新領域ビジネスとのアライアンスや投資

## 地域別の戦略

### 東南アジア :

- 受託製造事業におけるユニット受注強化
- 成長が見込まれる家電・車両事業の売上げ拡大
- 新拠点の設立を視野に
- ハウスウエア事業の本格推進



### 国内 :

- 研究開発活動の充実
- 物流ネットワークの再編
- 自動化ノウハウの蓄積
- ECの体制整備

### 中国 :

- 金型製作能力の獲得  
(金型製作会社を設立)
- 新領域の受託製造事業進出
- ハウスウエア事業の市場シェア拡大  
(上海と中山のハウスウエア販売を統括する  
販社を設立)

## 投資戦略

3か年投資総額  
**180**億円

- ▶ 基盤構築：108億円
- ▶ 収益力強化：50億円
- ▶ 事業拡大：22億円

- \* 収益力強化投資と事業拡大投資は、案件ごとに投資リスクと収益率を精査
- \* 新規投資においては、資本コストを意識し、ROIC向上を念頭に置きながら、規律ある投資判断を行う

## 資本政策

企業価値向上に向けた取り組みとして、資本政策を通じた株主還元を継続的に実施する

配当政策 ▶ 株主資本配当率（DOE）  
2.5%以上

自己株式取得 ▶

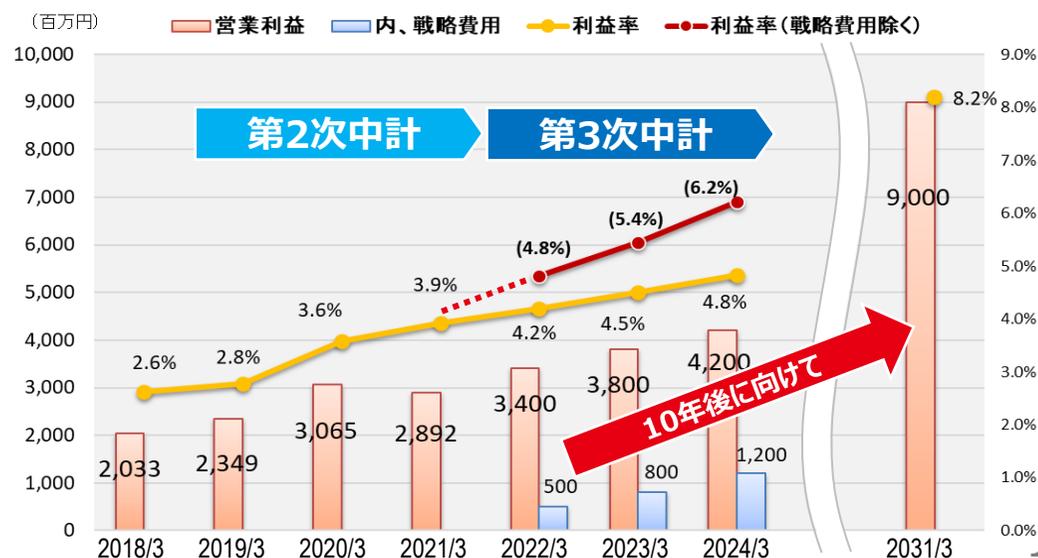
- ・長期的に、総額100億円規模の自己株式取得を進め、株主還元に努める
- ⇒うち、2020年8月7日に総額20億円を上限とする自己株取得を公表済（取得期間：21年8月10日まで）

# 第3次中期経営計画 数値目標と経営指標



## ▶ 数値目標

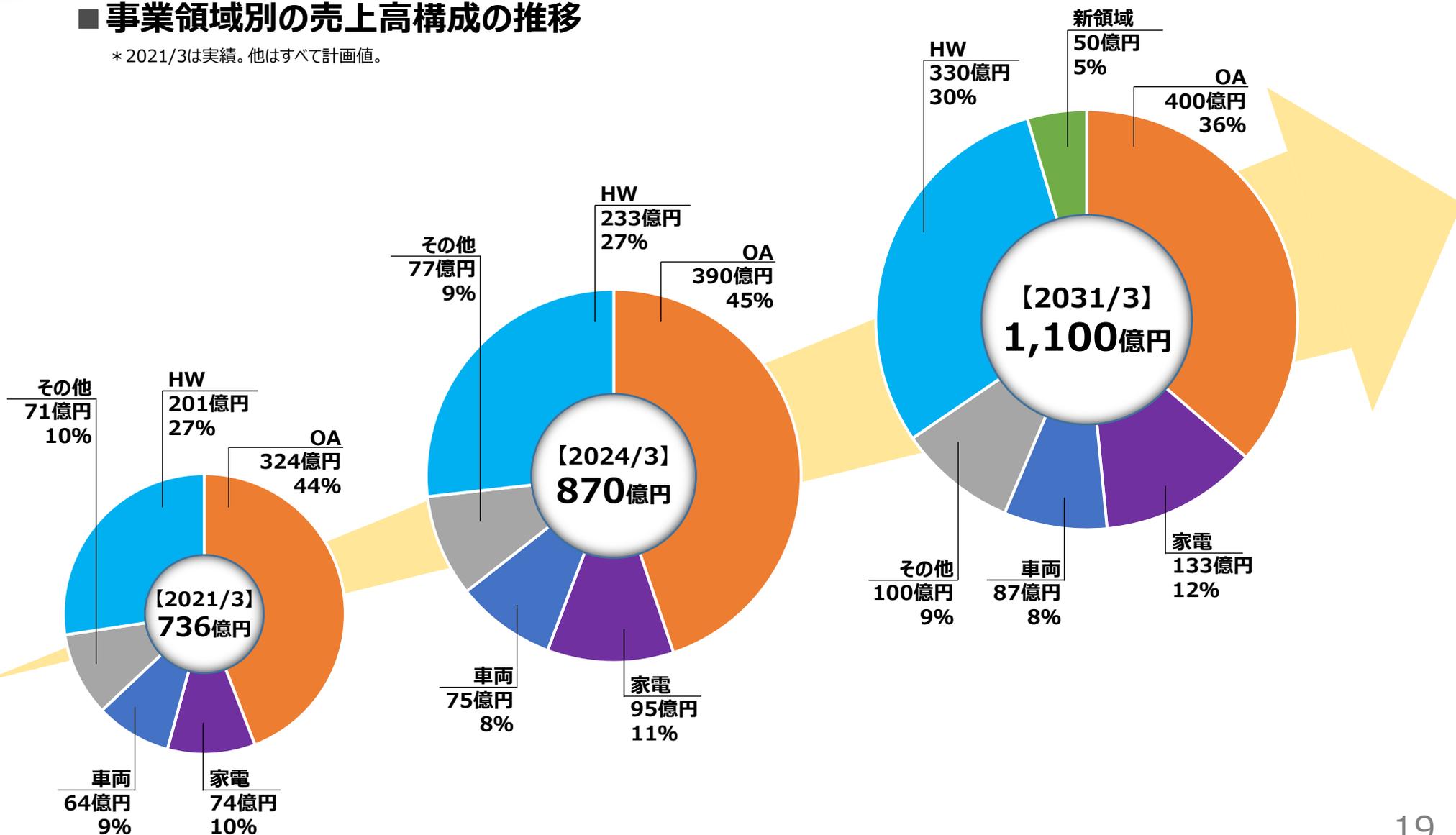
	第2次中期経営計画 実績			第3次中期経営計画		
	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高 (百万円)	84,765	85,762	73,639	<b>81,000</b>	<b>84,500</b>	<b>87,000</b>
営業利益 (百万円)	2,349	3,065	2,892	<b>3,400</b>	<b>3,800</b>	<b>4,200</b>
戦略費用控除後の 営業利益 (百万円)	—	—	—	<b>3,900</b>	<b>4,600</b>	<b>5,400</b>
営業利益率 (%)	2.8	3.6	3.9	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>4.8</b>
同 [戦略費用除く] (%)	—	—	—	<b>4.8</b>	<b>5.4</b>	<b>6.2</b>



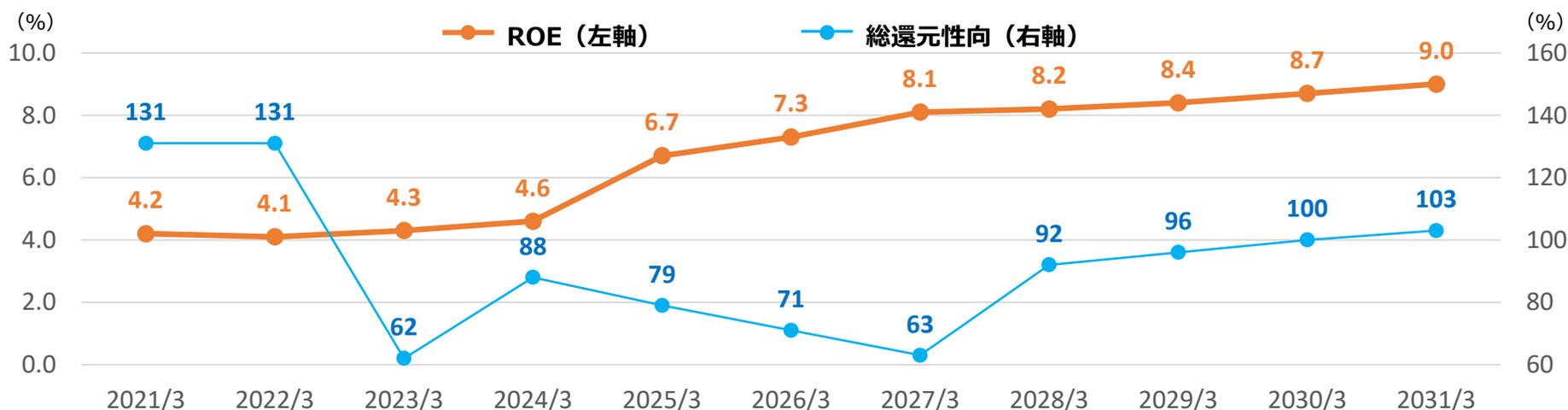
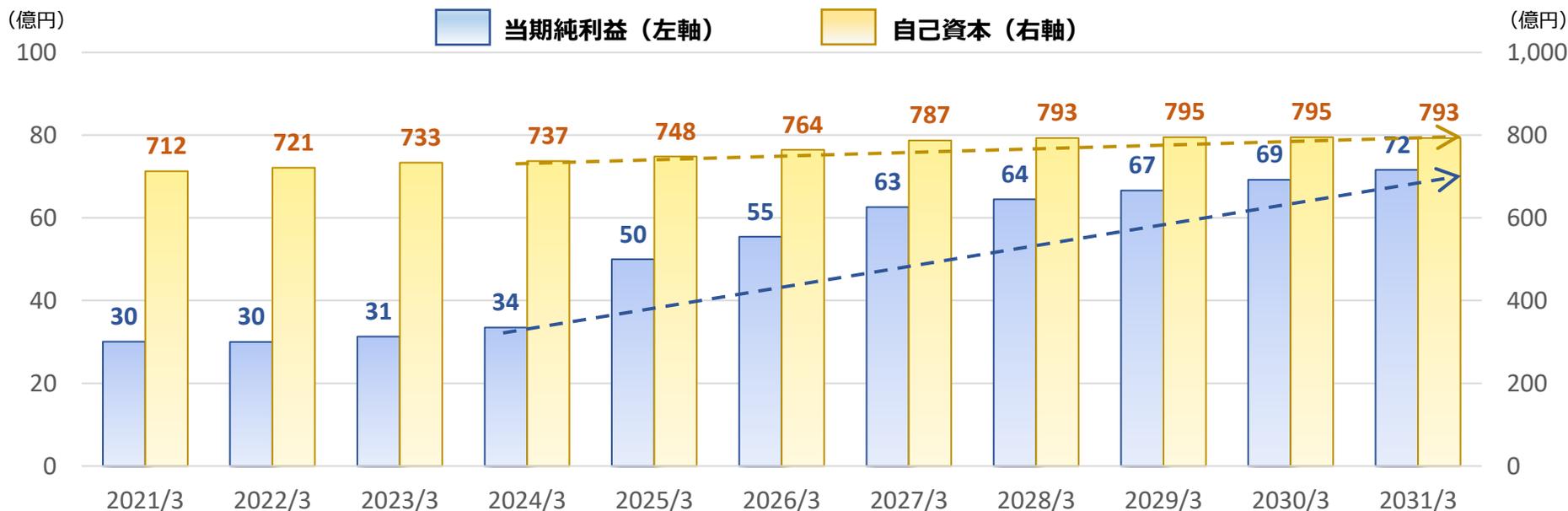
# 【ご参考 1】 事業ポートフォリオの変遷

## ■ 事業領域別の売上高構成の推移

\* 2021/3は実績。他はすべて計画値。



# 【ご参考2】 ROE9%達成までのロードマップ°



\* 2021/3は実績。他はすべて計画値。