



2021年5月14日

各位

会社名 クラスタテクノロジー株式会社
代表者名 代表取締役社長 安達 良紀
(JASDAQ・コード番号4240)
問合せ先 取締役管理本部長 駒井 幸三
(TEL 06-6726-2711)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2022年3月期から2024年3月期までの中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、当該資料について、当社のウェブサイトに掲載いたします。

URL	http://www.cluster-tech.co.jp/pdf_data/irpub/irpub20210514.pdf
掲載日	2021年5月14日 16時以降

以上

中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）

1. 今後3か年の中期経営計画

(1) 当社の歩みと経営戦略の見直し

当社の歩み

当社は1991年の設立以来、下記の製品（「各事業における主力製品の推移」）が売上高に寄与してまいりました。ナノ/マイクロ・テクノロジー事業においては、当時のヒット商品の流れに乗り、売上高が大きく伸長した反面、ブームが過ぎると、売上高が低迷すると言った不安定な経営体質になっておりました。特に、2007年には、デジタルカメラ用機能性部品の増産に伴い、関東工場を増設、2012年3月期には、売上高は10億円を突破致しました。しかし、デジタルカメラの出荷台数は、2012年がピークとなり、その後、減少が続き、2016年以降は半減状態となりました。

当社は、同商品の大幅減少の影響を大きく受け、売上高は低迷するとともに、2014年3月期の営業損益は赤字となり、2018年3月期の黒字化するまでの4期間にわたり営業損失が連続しました。エレクトロニクス業界を中心とした顧客の最先端商品を支えるテクノロジーとして貢献する反面、業界特有の商品市況の変化や変動の波が当社業績に大きく影響を与えてきました。

各事業における主力製品の推移

	1992年～1994年	1993年～2000年	2001年～2014年
ナノ/マイクロ ・テクノロジー事業	・ビデオカメラ用部品	・DVD・MO 光ピックアップデバイス	・デジタルカメラ用 機能性素子部品（映像機器） ・パルスインジェクター
マクロ ・テクノロジー事業	・樹脂成形珪素子 ・機能性樹脂複合材料	同左	同左

当社の業績推移

(単位：千円)

	2012年3月期	2014年3月期	2018年3月期
売上高	1,018,955	766,181	743,402
営業損益	70,749	▲50,829	25,277

「経営の安定化」に向け、デジカメ依存からの脱却

当社は、単一商品への売上高依存から脱し、「経営の安定化」に向け、2014年に営業・マーケティング本部に「新市場開拓」を新設し、活動を開始しました。具体的には、機能性部品で培った強み・特徴を活かし、他市場・他分野への水平展開を推進するとともに、関東工場の取締役製造本部長を営業担当兼任とし、ナノ/マイクロ・テクノロジー事業の機能性精密成形品に特化して新規市場開拓を積極的に推進しました。これにより、新規顧客及び既存顧客の新商品への提案力並びにスピードが飛

躍的に向上致しました。

開発型製造業の新規顧客開拓にとって重要な要素である「営業 → 開発・生産技術 → 生産」の循環サイクルを速く回していくことで、スピーディな提案を行い、短期間での試作品完成、量産への移行という顧客満足を獲得できたものと考えております。

さらには、2017年には、開発本部の組織改革に取り組み、「開発効率の向上」として、開発経費の効率化と顧客に密着した開発体制へと戦略の転換を行いました。また開発段階の「LED用白色材料」の製品化は断念し、当該材料開発で培った技術の他分野への用途展開検討の方針転換も決定致しました。これに伴い、研究開発費は、2016年3月期の61百万円が、2020年3月期には35百万円に減少しましたが、開発本部の技術者は、従来に比べ顧客により密着した営業支援活動を行うような体制となりました。

以上の結果、将来の量産成形品の受注獲得の重要な指標である、金型の外部顧客への売上高は、2017年3月期より、飛躍的に伸びました。

金型の外部顧客への売上高の推移

(単位：千円)

2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
82,823	73,799	141,458	143,351

出所：各期の当社有価証券報告書等

また、自社材料開発においても、2018年に、固封止材「エポクラスター®クーリエ」の一つのラインアップとして「コイル封止用低温硬化エポキシ成形材料 (SR-03)」の量産を開始しました。同新材料は、レジャー関連分野の製品において、現在売上に貢献しております。

業界の多角化及び収益化

2014年からの組織改革及び「開発の効率化」をとおして、売上高は、2017年3月期を底に回復、経営は安定化してまいりました。特に、ナノ/マイクロ・テクノロジー事業のうち、機能性精密成形品等の売上高構成が、大きく変化しました。映像機器の比率が大きく減少する一方、産業機器やOA機器の売上高が伸び、その構成比が高まりました (図1：機能性精密成形品等の市場別売上構成の推移 参照)。

ナノ/マイクロ・テクノロジー事業の顧客基盤も広がりを見せ、現在、売上高の90%以上はグローバルに活躍している優良上場企業で構成されており、当社の提案次第でビジネスのさらなる水平展開できる可能性が高い事業となりつつあります。

営業損益は、2018年3月期に黒字化し、2021年3月期には4期連続の黒字となりました。

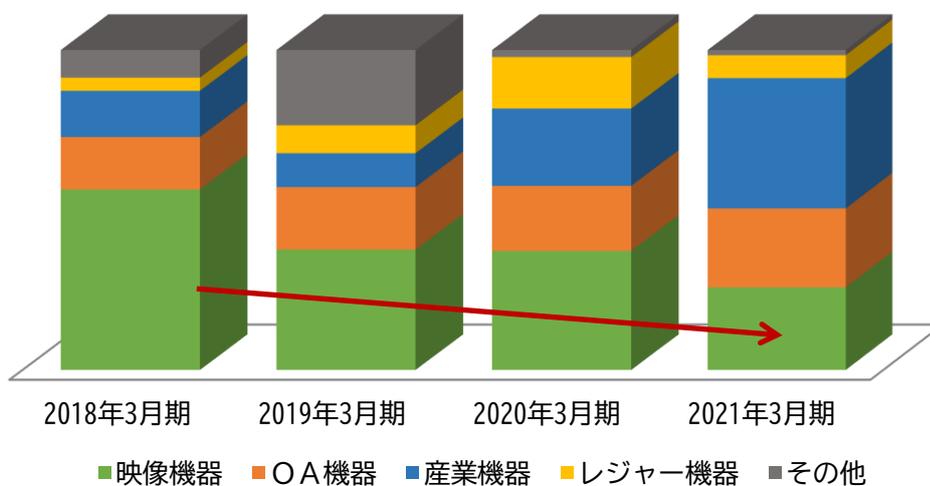
しかし、ナノ/マイクロ・テクノロジー事業における生産製品の多角化 (多製品化) に伴い、工場の生産性改善や自動化が充分進まなかったことや、一部製品 (ナノ/マイクロ・テクノロジー事業及びマクロ・テクノロジー事業) に不採算製品が存在していた為、近年の収益は伸び悩んでいるのが実情です。

売上高及び営業損益の推移

(単位：千円)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高	674,571	743,402	835,377	835,661	736,734
営業損益	▲55,961	25,277	24,736	26,346	34,544

図1：機能性精密成形品等の市場別売上構成の推移



注) 映像機器 (デジタルカメラ向け機能性部品等)、OA機器 (インクジェットプリンター、複写機等)

(2) 戦略見直し後の課題への対応及び前事業年度の総括

当社は、2014年以降の戦略見直し、組織改革により、前述の成果を出すことができました。

しかし、不採算な製品や生産力、人材育成に課題があることから、2020年3月期より、重点取組みとして、「生産力の強化と人材育成」を掲げてまいりました。一部製品の値上げの実施や生産工数の削減、工場での自動化の検討等を積極的に実施するとともに、原価意識向上への社員教育の強化を推進してまいりました。

こうした中、当事業年度の第1四半期累計期間に、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、世界経済は大幅に悪化しました。

当社においても、関係先の一時的な稼働停止や生産調整による出荷減少と外出規制による新規開拓営業の大幅な制限で、生産及び営業面で大きな影響を受け、当社の第2四半期累計期間の売上高は、305百万円 (前年同期比24.1%減)、営業損失は16百万円となりました。

当社は、事業方針「高精度・高機能に特化した樹脂製品の提供」及び「対処すべき課題」の具体的な施策である、①「新規開拓に向けた営業力の強化」、②「顧客提案力の向上と開発効率の向上」、③「生産力の強化と人材育成」のうち、③の生産力の強化を強気に推進いたしました。

このような状況下、当第2四半期後半から、ナノ/マイクロ・テクノロジー事業関連分野を中心に、需要が回復の兆しが見え、秋には自動車生産・販売の回復が顕著になってまいりました。

ナノ/マイクロ・テクノロジー事業関連分野につきましては、映像分野は、デジタルカメラ市場において、レンズ交換式の出荷台数は、5月頃を底に回復傾向にあり、当社においても売上が回復いたしました。しかしながら、一部高級機種では健闘したものの、前事業年度に比較的まとまった売上高があった金型が、ユーザーの金型への投資圧縮の影響で当事業年度はあまり見込めなかったこともあり、売上高は、前年同期に比べ大幅な減少となりました。

産業機器分野やOA機器分野は、中国での生産活動が回復し、新規の量産案件の寄与もあり堅調に推移しました。レジャー分野は、在庫調整や好調であった前事業年度の反動で大幅に減少しました。一方、①「新規開拓に向けた営業力の強化」については、Web会議での打合せを活用しながら、訪問可能な顧客も増え始めているものの、大都市圏での新型コロナウイルスによる感染が再び増加しており、新規顧客開拓や新規商品開拓活動は厳しい状況であります。

パルスインジェクター[®]（以下、PIJという）は、大学や顧客企業の研究開発活動が本格的に始動し、大学研究室及び各企業の研究・開発部門へWeb会議が中心となりますが、積極的にアプローチを行っております。引き続き、研究開発を支えるツールとして他分野への展開を推進しております。

マクロ・テクノロジー関連事業につきましては、樹脂成形材料、樹脂成形品ともに景気動向の影響は受けにくいものの、前事業年度に高圧受配電盤などの電気設備のメンテナンス需要増の反動等もあり、売上高は減少いたしました。

高耐熱性・高熱伝導性・低温硬化などの固形封止材「エポクラスター[®]クーリエ」につきましては、引き続き半導体デバイスメーカーや産業機器メーカーなどへサンプル供給しながら事業を展開・推進しております。また、レジャー関連分野の製品においては、量産へ移行しており、売上に貢献しております。

なお、収益面では、「生産力の強化と人材育成」において、原価低減に積極的に取組み、その成果も見えてまいりました。また、今年3月に、関東工場での場内外注先企業の廃業が決まり、当該従業員11名（正社員4名、パートタイマー7名）を当社が雇い入れました。当該従業員の増加に伴う労務費の増加はあるものの、外注加工費の減少が見込まれることから、当事業年度及び次事業年度の業績に与える影響は軽微です。

以上の結果、当事業年度の全社の業績は売上高736百万円（前年同期比11.8%減）、売上総利益289百万円（前年同期比3.3%減）、営業利益34百万円（前年同期比31.1%増）、経常利益37百万円（前年同期比28.3%増）、当期純利益31百万円（前年同期比55.9%増）となりました。

なお、当事業年度の売上高は前年同期比11.8%減となりましたが、営業利益は2期連続、経常利益は3期連続の増益となりました。

当事業年度のセグメントの業績は次のとおりであります。

ナノ/マイクロ・テクノロジー関連事業

ナノ/マイクロ・テクノロジー関連事業につきましては、機能性樹脂複合材料及び機能性精密成形品並びにP I J関連製品の当事業年度の売上高は547百万円（前年同期比12.9%減）、セグメント利益は248百万円（前年同期比5.4%減）となりました。

マクロ・テクノロジー関連事業

マクロ・テクノロジー関連事業につきましては、機能性樹脂複合材料、樹脂成形部材及び金型・部品の当事業年度の売上高は184百万円（前年同期比9.3%減）、セグメント利益は38百万円（前年同期比9.5%増）となりました。

その他事業

その他の事業につきましては、医療薬品容器の異物検査事業などにより、当事業年度の売上高は4百万円（前年同期比44.1%増）、セグメント利益は2百万円（前年同期比73.4%増）となりました。

(3) 中期経営計画の概要及び策定の背景

2014年以降の単独見直しや組織改革、さらには、重要な経営資源の一つである人材（従業員）の待遇改善等を推進し、それらの成果はあったものの、売上高及び収益の伸び悩みという課題が見えてまいりました。

また、今回の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う営業・生産活動等をはじめ様々な社会の変化や急激な売上高の落ち込み等への将来対応も課題として浮上してまいりました。

このような状況の下、当社は過去数年間、低迷している売上高を3年後（2024年3月期）に10億円超を達成することを目標といたします。

2022年3月期から2024年3月期（第31期～第33期）の3年間における経営方針として「当社の強みをお客様の付加価値に繋げる！」をスローガンに、

- ① 新規開拓に向けた営業力の強化
- ② 顧客提案力の向上と未来への商品開発
- ③ 生産力の強化と人材育成

を行い、当社の強みを顧客の付加価値向上と当社の利益向上に繋げていく施策を継続的に推進してまいります。

これらを踏まえて、営業・マーケティング本部及び開発本部の第2弾の組織改革を行い、2024年3月期の売上高10億円超の達成の確度を高めてまいります。

また、「未来への商品開発」を目的とする部署（商品企画部）を開発本部内で新設いたします。

開発本部のP I J推進部及びエンジニアリング・サービス部を廃止し、同部員の大半は、営業・マーケティング本部内に新設した「技術営業部」に異動いたします。

従来の営業支援活動から一歩踏み出し、技術部員が直接顧客と対話し、受注活動を行う体制に変革いたします。当社の技術者は化学系、電気系、機械系出身が在籍しております。異種の技術者のシナ

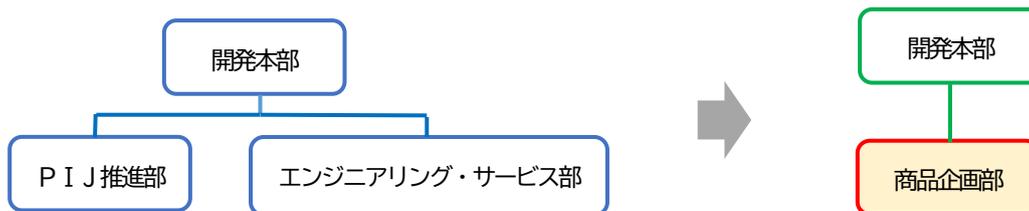
ジーによる顧客提案は、顧客満足を高めるとともに、これらの体制は、当社のビジネスモデルである「顧客の課題へのソリューション提供」をより進化させるものと考えております。

今後は、営業部、技術営業部、生産技術課の役割を明確にし、売上高10億円超を目指してまいります。新規顧客（分野）の重点分野として、ロボット、センサ、通信、産業機器、レジャー、医療を想定しております。

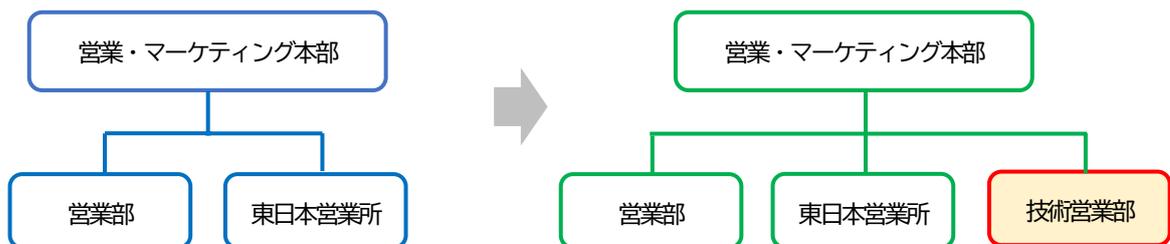
組織変更後の部署と役割

部署	役割
開発本部 商品企画部	新商品の開発・商品化
営業部	営業全般
技術営業部	新規顧客開拓、既存顧客の新規商品開拓
生産技術課	既存顧客かつ既存分野の深堀営業

開発本部の組織改革



営業・マーケティング本部の組織改革



「生産力の強化と人材育成」については、個別製品の原価低減に取り組むとともに、検査装置導入（2022年3月期 第2四半期予定）に伴う自動化効率化を本格的に推進してまいります。

今後の3年間は、多角化戦略に向けた新規開拓及び新規商品の開発・上市と利益体質向上に向けた設備投資（機械設備の更新・新設等）との両輪を推進してまいります。

また、株主への配当の実施につきましては、業績動向を勘案しながら、柔軟かつ機動的な配当政策の実現を目指してまいります。

スローガン「当社の強みをお客様の付加価値に繋げる！」

経営方針

① 新規開拓に向けた営業力の強化

機能性精密成形品で培った強み・特徴を活かし、これまでの産業機器、レジャーに加えて、ロボット、センサ、通信、医療などの他市場・他分野へ新規顧客開拓のためのアプローチを強化する。

② 顧客提案力の向上と未来への商品開発

顧客へのスピーディな回答を徹底し、顧客の課題解決と顧客のメリットを明確に打ち出す。開発本部内に「商品企画部」を新設し、「未来への商品開発」を推進し、成果を出す。

③ 生産力の強化と人材育成

個別原価の原価低減に取り組むとともに、検査機等の導入による自動化と効率化をさらに進める。会社と社員の成長、成果の配分を徹底する。

事業方針

高精度・高機能に特化した樹脂製品の提供

当社の強み

樹脂製品の概念を変える

従来の常識を変え、樹脂製品の概念を変える。

新たな樹脂化の可能性の追求により、あらゆる製品の樹脂化に挑戦します。

樹脂製品のコーディネーター

当社は、顧客の樹脂製品の設計から生産に至るまでの全プロセスをトータルサポート。

あらゆる角度から最適な樹脂製品を提案します。

樹脂製品のカスタマイズ

独自コンパウンド技術により、様々な種類の樹脂を高機能化。

要求特性に応じ、高付加価値製品にマッチングします。

樹脂製品の一貫生産

樹脂複合材料をコアとして、金型、成形、後加工に至るまで一貫した技術と生産体制で完成度の高い優れた樹脂製品を提供します。

(4) 事業の進捗状況及び今後の見通し並びにその前提条件

2022年3月期から2024年3月期における、各関連事業（ナノ／マイクロ・テクノロジー関連及びマクロ・テクノロジー関連）の主な製品である機能性精密成形品及び機能性樹脂複合材料、固形封止材「エポクラスター[®]クーリエ」、パルスインジェクター[®]、樹脂成形導子関連分野の内容及び今後の展開の方向性等についての概要は以下のとおりです。

ナノ／マイクロ・テクノロジー関連事業

（機能性精密成形品及び機能性樹脂複合材料）

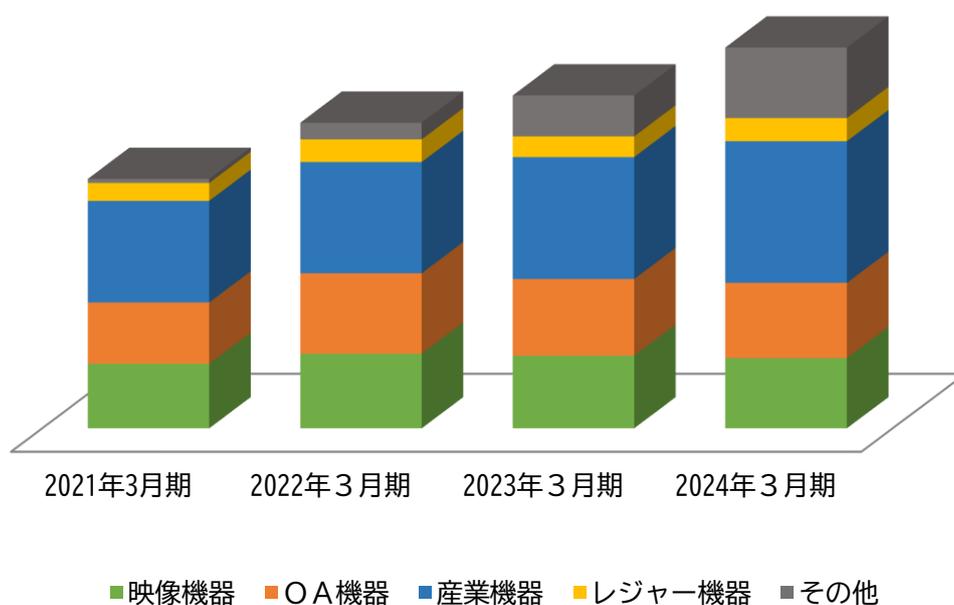
当社は、今後においても機能性精密成形品の製造販売を主力としています。これとともに独自技術による機能性樹脂複合材料も研究・開発しておりますので、両方の技術を使って高精度・高機能精密成形品の要求に対する個別ユーザーのニーズに対応して差別化を図っています。また、業種の異なる分野でも、自社単独でいわゆる水平展開が可能であり、デジタルカメラ向け機能性精密成形品を中心とした映像機器分野のみならず、OA機器、産業機器、レジャー関連等の分野で展開を強化し、売上拡大を図ってまいりました（図1：機能性精密成形品等の市場別売上構成の推移 参照）。

今後の重点分野として、ロボット、センサ、通信、産業機器、レジャー、医療を想定しており、新たにスタートした組織である、営業・マーケティング本部の営業部及び営業技術部にて積極的に推進してまいります。

今後の3年間は、映像機器分野の売上高の伸びは見込めないものの、産業機器及びOA機器さらには、「今後の重点分野」での新規開拓での売上高を見込んでおります。

（図2：機能性精密成形品等の市場別売上構成の推移の見込み 参照）

図2：機能性精密成形品等の市場別売上構成の推移の見込み



注) 映像機器（デジタルカメラ向け機能性部品等）、OA機器（インクジェットプリンター、複写機等）

(固研封止材)

高耐熱性・高熱伝導性・低温硬化などの固研封止材「エポクラスター®クーリエ」につきましては、レジャー関連分野においては、量産へ移行しており、売上に貢献しております（コイル封止用低温硬化エポキシ成形材料 SR-03）。引き続き半導体デバイスメーカーや産業機器メーカーなどへサンプル供給しながら事業を展開・推進してまいります。

(パルスインジェクター®)

パルスインジェクター®は、単ノズルで取り扱いが容易である事、耐薬品性に優れ、水から有機溶剤に至るまで幅広い液体に対応できる特徴から、引き続き研究開発分野への販売展開を進めてまいります。企業の研究所や大学を中心として各研究機関（地域・行政）等の研究室等に認知していただくと考えております。最近、プリンタブルエレクトロニクス、3Dプリンター、捺染（布地に印刷する）など産業用途にもインクジェット技術が展開され、基礎検討も盛んに行われております。再生医療や予防医療の方面だけではなく、診断医療、個別化医療などバイオ分野へも活用されております。インクジェット技術は多くの分野で適用性を検討され、パルスインジェクター®はますますインクジェットの技術革新の一翼を担うケースがこれから増えてくるとみております。

マクロ・テクノロジー関連事業

(樹脂成形碍子関連分野)

樹脂成形碍子関連分野は、海外製品に浸食され、原材料や部品の値上げも相まって苦戦を余儀なくされてきました。こうした状況の中、電線の地中化に伴う樹脂絶縁部品の新規案件の他、従来からのセラミック碍子を当社の樹脂成形碍子に置き換える案件や、樹脂成形碍子以外の重電機器部品における新規案件なども出始めており、引き続き新規開拓を進めてまいります。

しかし、今後の売上高の大幅な増加は見込みにくい状況であり、当社といたしましては、製造原価の見直しと効率化、合理化をより一層進めてまいります。

なお、今後3年間の各事業別の売上高は、下記表の通りです。

2. 当期の予算及び今後の業績予想

(単位：千円)

	2021年 3月期 (実績)	2022年 3月期 (予想)	2023年 3月期 (予想)	2024年 3月期 (予想)
売上高	736,734	834,000	900,000	1,000,000
売上総利益	289,641	295,000	320,000	365,000
販売管理費	255,096	275,000	298,000	325,000
営業利益	34,544	20,000	22,000	40,000
経常利益	37,396	21,000	23,000	41,000
当期純利益	31,682	16,000	17,000	32,200

参考：2021年3月期は決算確定数字です

各事業別の売上高推移 (実績/予想)

(単位：千円)

	2021年 3月期 (実績)	2022年 3月期 (予想)	2023年 3月期 (予想)	2024年 3月期 (予想)
ナノ/マイクロ・テクノロジー関連事業	547,782	664,000	721,000	821,000
マクロ・テクノロジー関連事業	184,448	166,400	175,000	175,000
その他事業	4,502	3,600	4,000	4,000

本資料には、当社の営業成績及び財政状態に関する当社又は当社役員の意図、意見又は現時点の予想と関連する将来予想が記載されております。この将来予想は、過去の事実でも将来の業績を保証するものでもないため、リスクと不確定な要素を含んでおります。実際の業績は様々な要因により異なる可能性があります。

当社は、この将来予想を、これらの変化要因を反映するために修正することを保証するものではありません。

以上