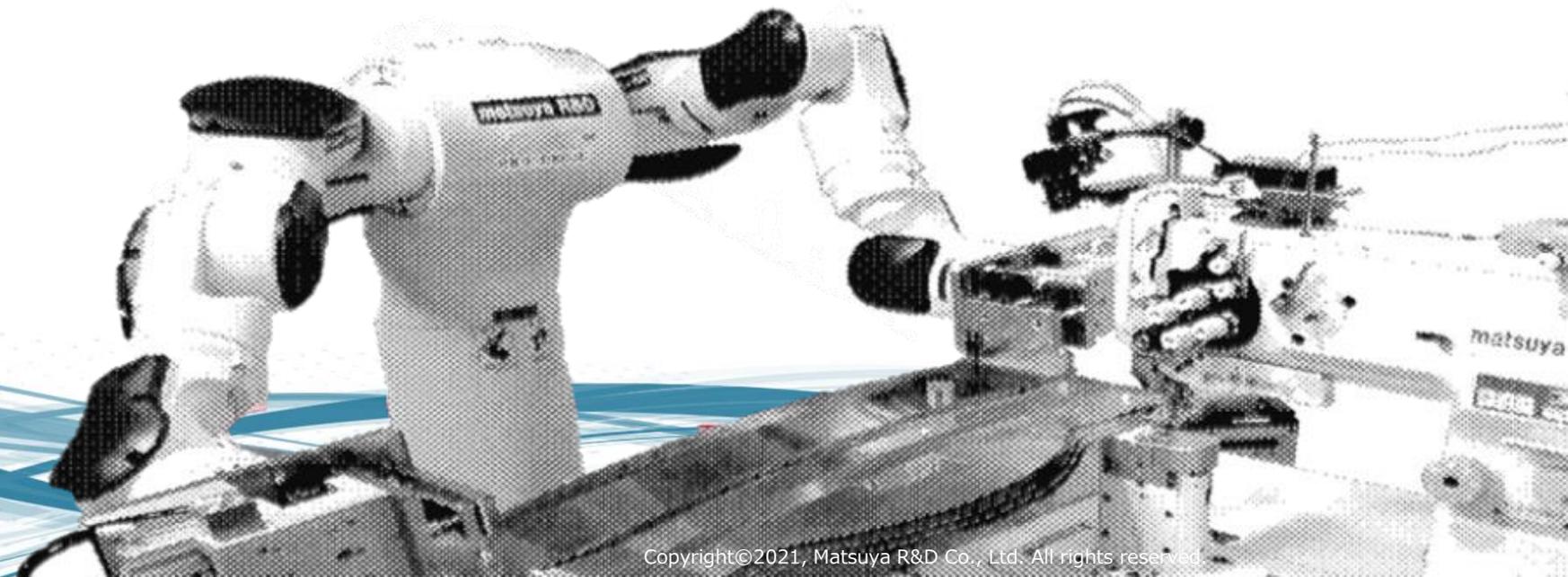


株式会社松屋アールアンドディ（証券コード：7317）

事業計画及び 成長可能性に関する事項

（2021年12月）



1.会社概要

2.当社の強み・特徴

3.市場環境

4.事業計画

5.リスク情報

Appendix

会社概要 (2021年9月末現在)

会社名	株式会社 松屋アールアンドディ
設立	1982年8月7日
本社	福井県大野市鋤掛20-1-2
資本金	305,364,600円
代表者	代表取締役社長CEO 後藤 秀隆
事業内容	自動車安全装置縫合システムの開発・製造・販売、 レーザー裁断機の開発・製造・販売、 血圧計腕帯の製造、カーシートカバーの生産、 アイソレーションガウンの製造 等
従業員数	1,455名
拠点	海外拠点：3 拠点（中国：上海市・ベトナム：ドンナイ省・ミャンマー：ヤンゴン州） 国内子会社：1 拠点（宮城県：栗原市）



縫製自動機の開発とAIラインの構築によって、 縫製業界の無人化を推進するオンリーワン企業

経営理念

Safety & Medical Healthcareを通して
科学技術の向上を図り人類に貢献する

事業目標

AI Sewing Robotの開発を通して、
日本版Industry4.0を行うリーディングカンパニーとして
縫製業界の日本回帰を促し、
日本の製造業の活性化に貢献する。

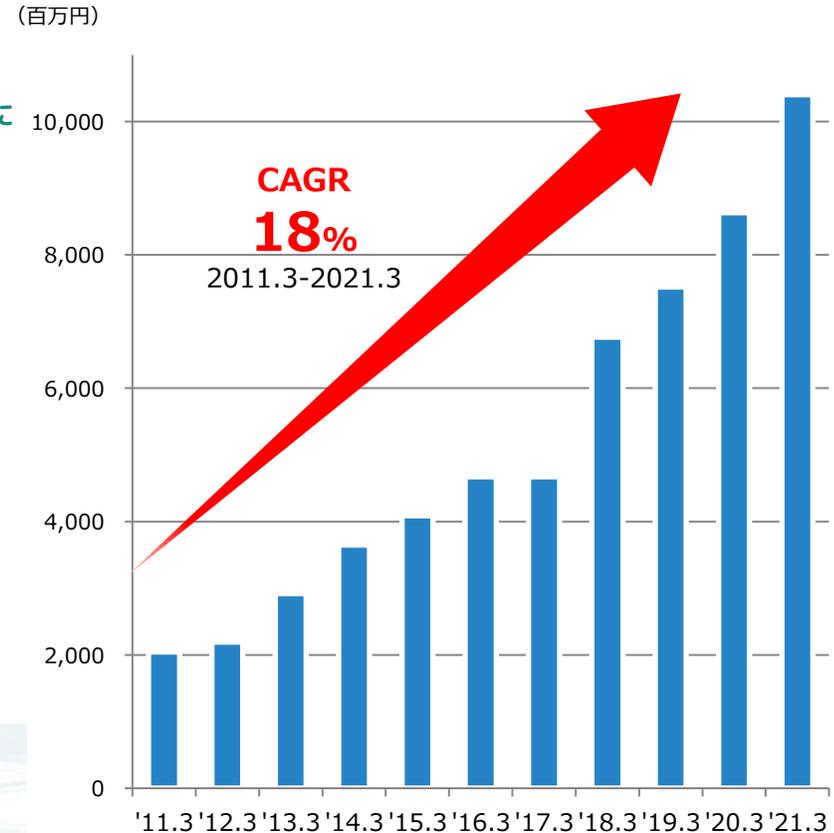
沿革

長年にわたって培った縫製業界のロボット化のノウハウを活かして事業領域を拡大しながら成長



売上高の推移

縫製品事業の急成長が成長を牽引



事業内容

当社グループの事業内容と当社及び連結子会社の各事業における位置付け並びにセグメントとの関係は以下のとおりであります。

セグメントの名称	会社名	主な事業内容
縫製自動機事業	当社	縫製自動機の開発・製造・販売等
	瑪茨雅商貿（上海）有限公司	縫製自動機の販売等
縫製品事業	当社	海外拠点への部材の販売、血圧計腕帯・アイソレーションガウン等製品の販売
	Matsuya R&D (Vietnam) Co.,Ltd.	血圧計腕帯の製造・販売 カーシートの製造・販売 エアバッグの製造・販売 その他製品の製造・販売
	Matsuya R&D (Myanmar) Co.,Ltd.	血圧計腕帯の製造
	タカハタ-株式会社	カーシートの製造・販売

1.会社概要

2. 当社の強み・特徴

3.市場環境

4.事業計画

5.リスク情報

Appendix

事業内容

弊社はミシンメーカーではなく、
縫製の自動化を行う「縫製自動機事業」と
新しいビジネスモデルによる「縫製品事業」から成る。

縫製品事業

- 各種縫製品の製造

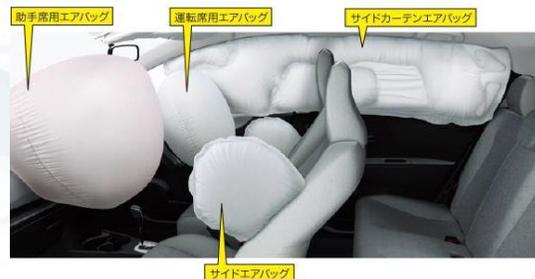
▼ 血圧計腕帯



▼ カーシート



▼ エアバッグ



縫製自動機事業

- 自動車安全装置、メディカルヘルスケア等の縫合システムの開発・製造・販売
- レーザー裁断機の開発・製造・販売



縫製自動機事業の内容

コンサルティングを起点に、自社開発のハード・ソフトを組み合わせ
 人手に頼っている作業をAI搭載ロボットに置き換え、**縫製ラインの自動化**を実現する

縫製ラインで働く
現状の人数

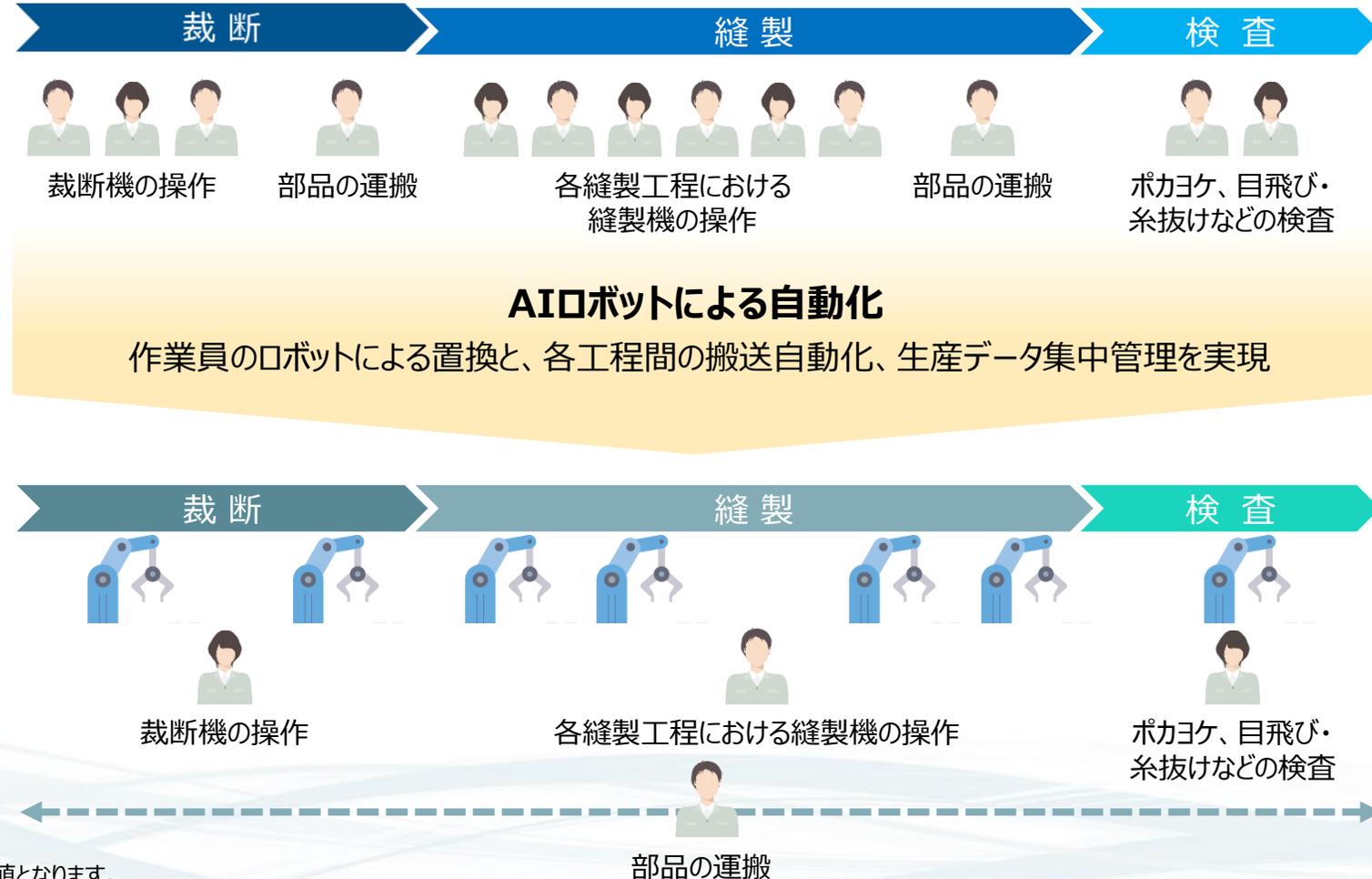
約 **13** 名

機械に置き換えて
人員の削減を図る

自動化による
目標の人数

約 **4** 名※

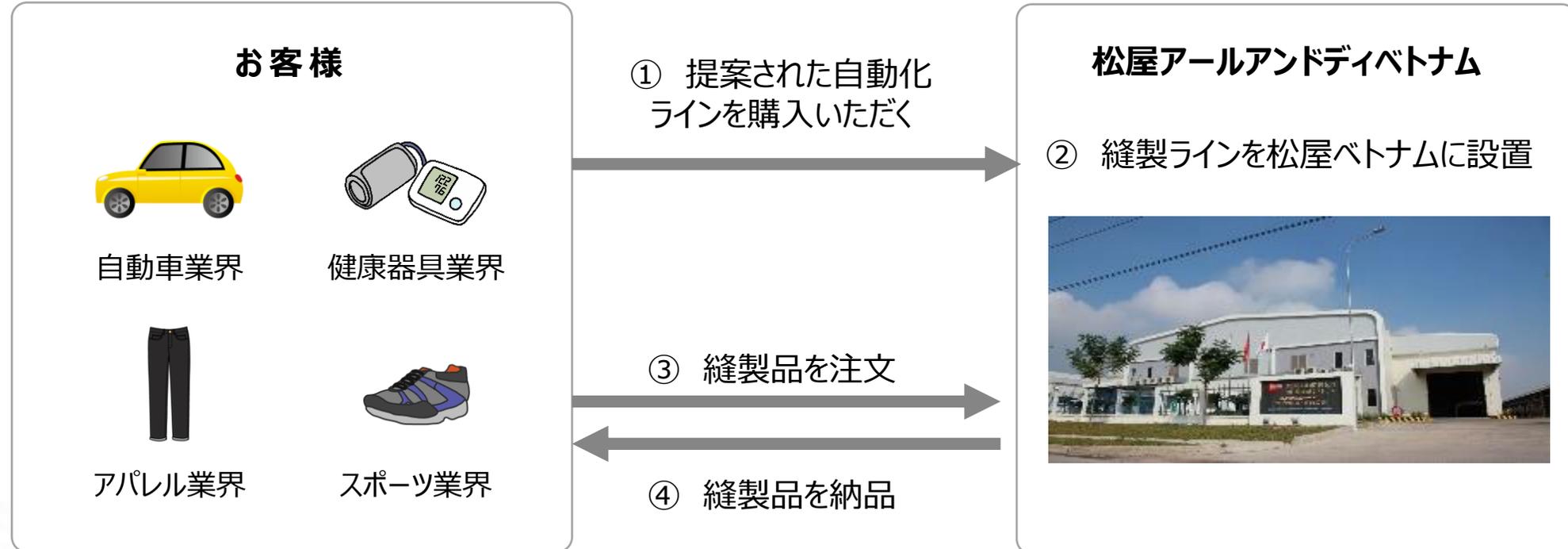
※過去の実績を参考に算出している数値となります。



独自の縫製品事業ビジネスモデル

従来の縫製工場と違って

顧客負担で縫製自動機を購入するため、弊社の投資が少なく、急速な事業拡大が可能



縫製品製造に関するノウハウを蓄積し、
安定的に高い利益率を確保することが可能

縫製品事業の内容

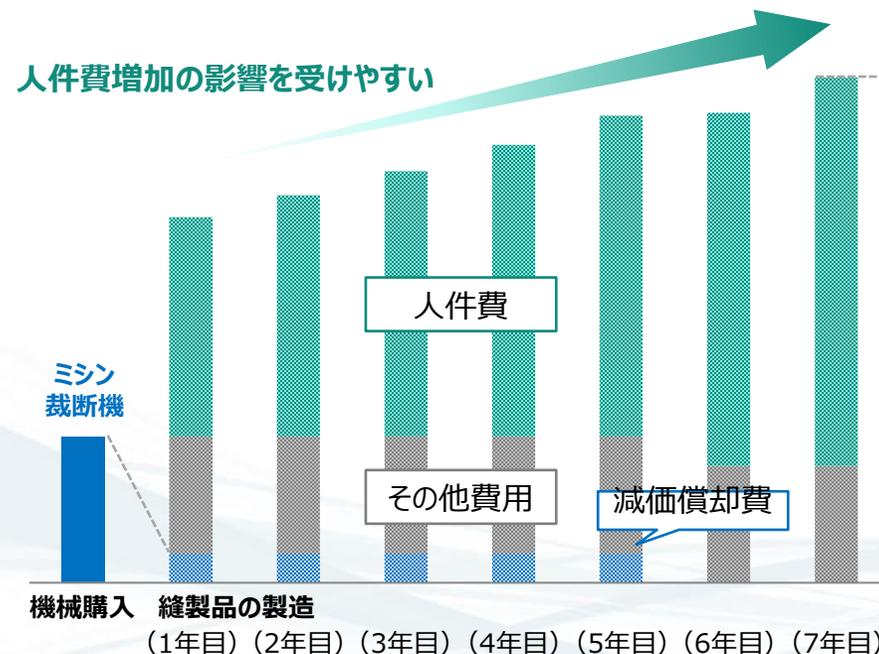
製造コストダウンと安定した**品質**を提供できる縫製品受託生産
 継続的に発注するほどコストメリットがでる仕組み → 安定した取引を長期継続可能

他社に委託した場合の費用

初期投資が少ないものの、製造コストが高く、人件費が上昇傾向

- 品質は技術者によってバラつきあり
- 絶えず人件費が安い地域を探す必要あり
- 24時間・365日稼働できず

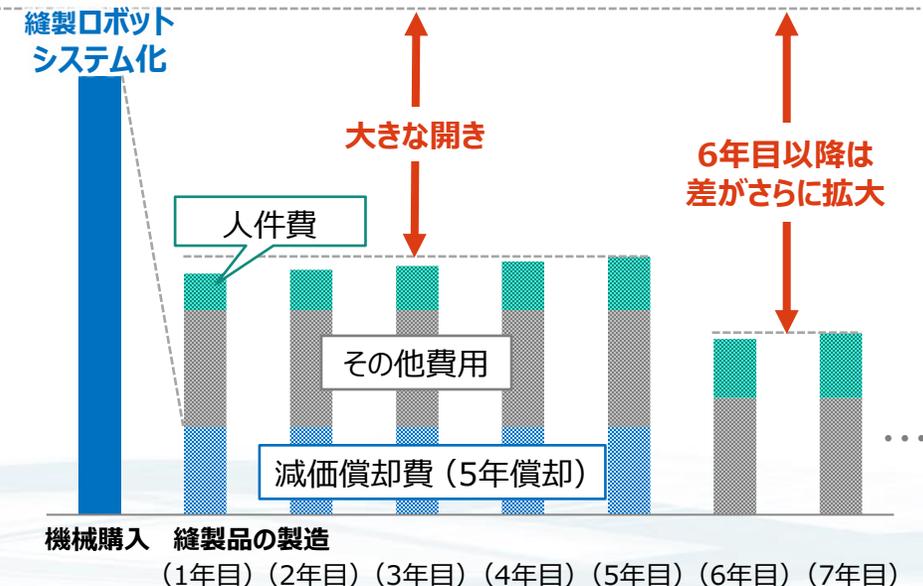
人件費増加の影響を受けやすい



当社に委託した場合の費用

初期投資が大きいものの、製造コストが安く、品質も高い

- 品質が高く安定している
- 先進国での工場設置が可能
- 24時間・365日稼働が可能

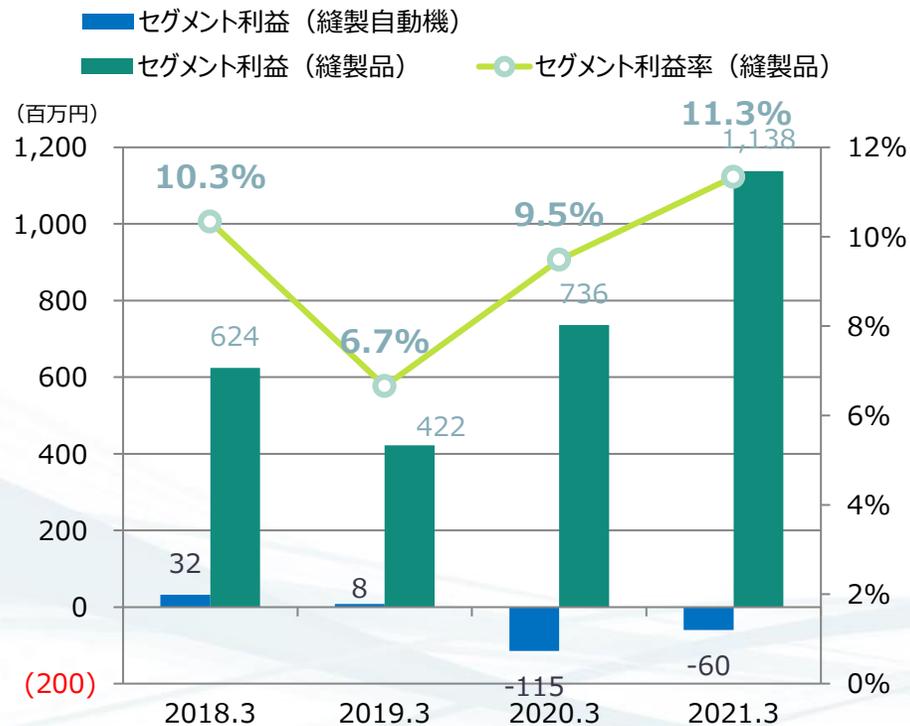


セグメント別利益と縫製品事業のキャッシュ創出力

当社開発の縫製自動機を駆使することで、安定的に高い利益率を確保

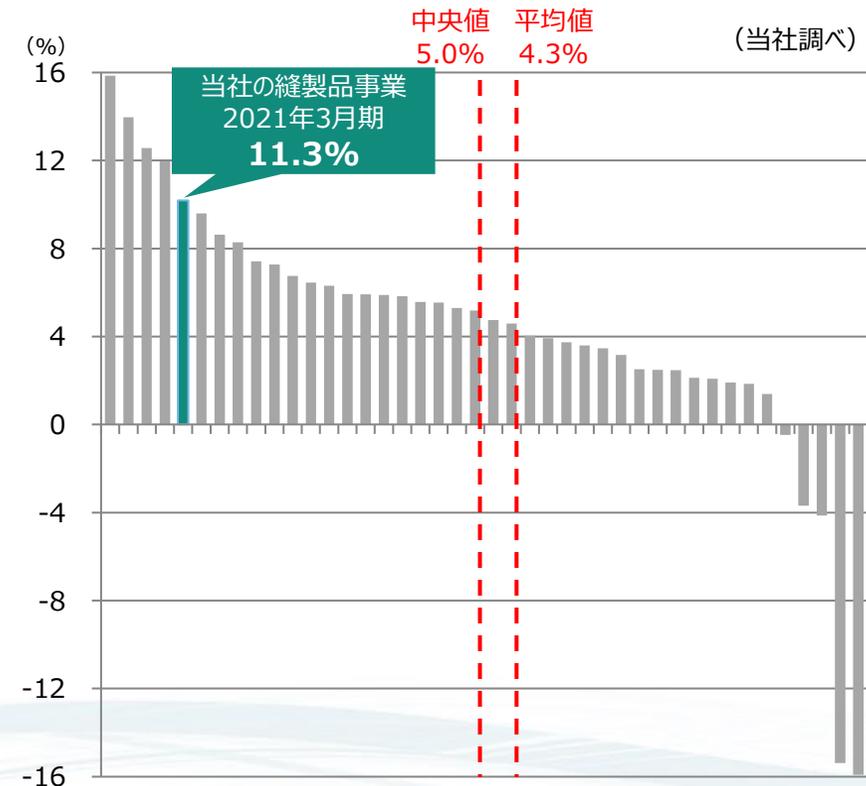
セグメント利益（利益率）の推移

- 2019年3月期の縫製品事業は、新ラインの立上げ費用の増加により減益
- 縫製品事業の利益率は、規模の拡大に伴って向上しており、経常的に10%以上の確保が可能



繊維製品業界 営業利益率比較

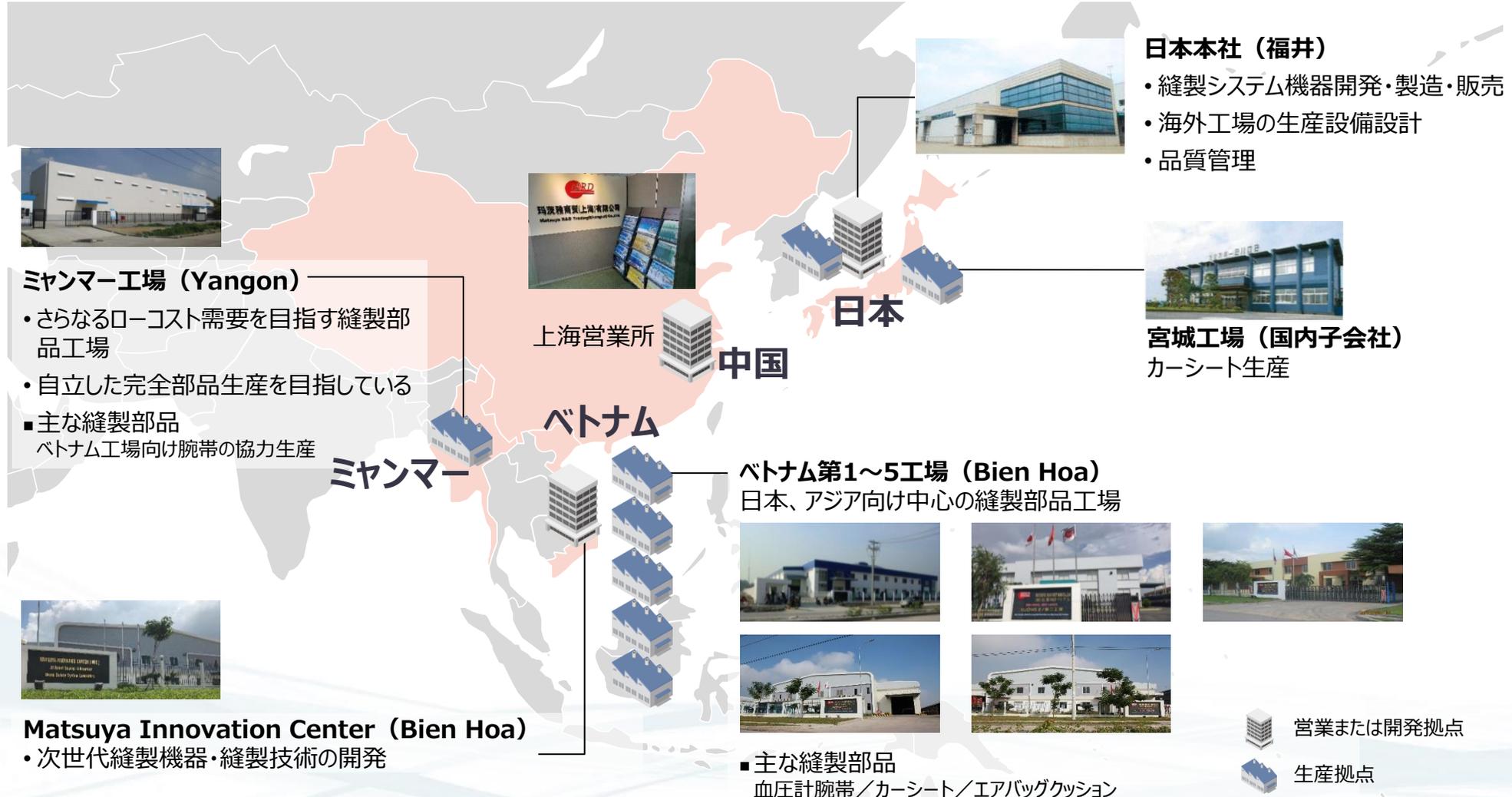
- 国内の繊維製品業界と比較して高い利益率を確保



※ 上場する繊維製品業種分類企業の直近の決算期の数値

グローバル生産 & 営業・開発体制

アジアを中心に生産拠点を設け、低コスト生産体制を構築



- 1.会社概要
 - 2.当社の強み・特徴
 - 3.市場環境**
 - 4.事業計画
 - 5.リスク情報
- Appendix

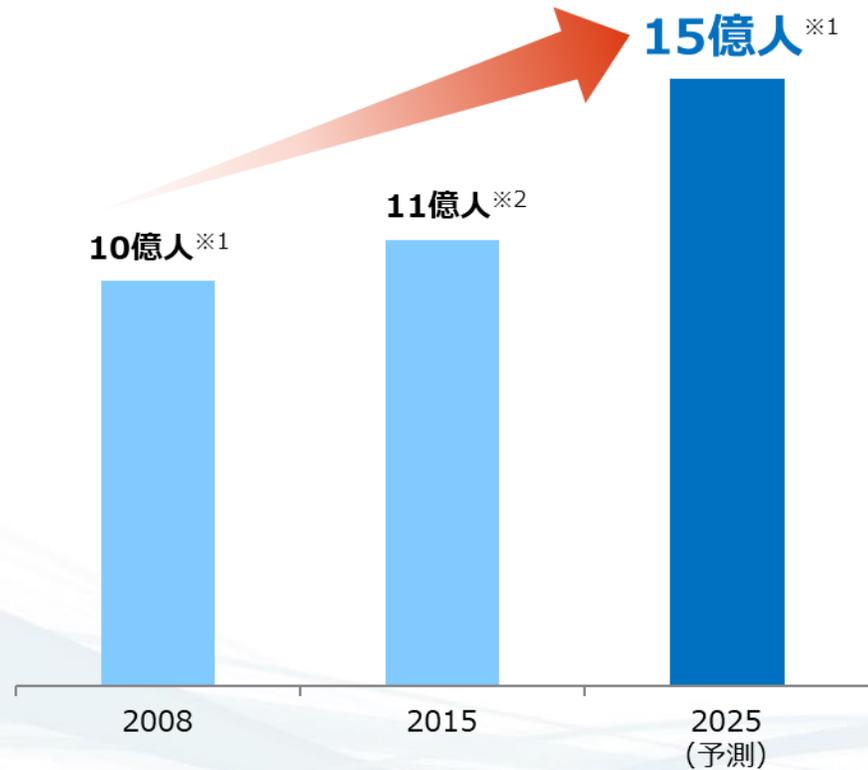
成長する血圧計市場

市場環境 (1)

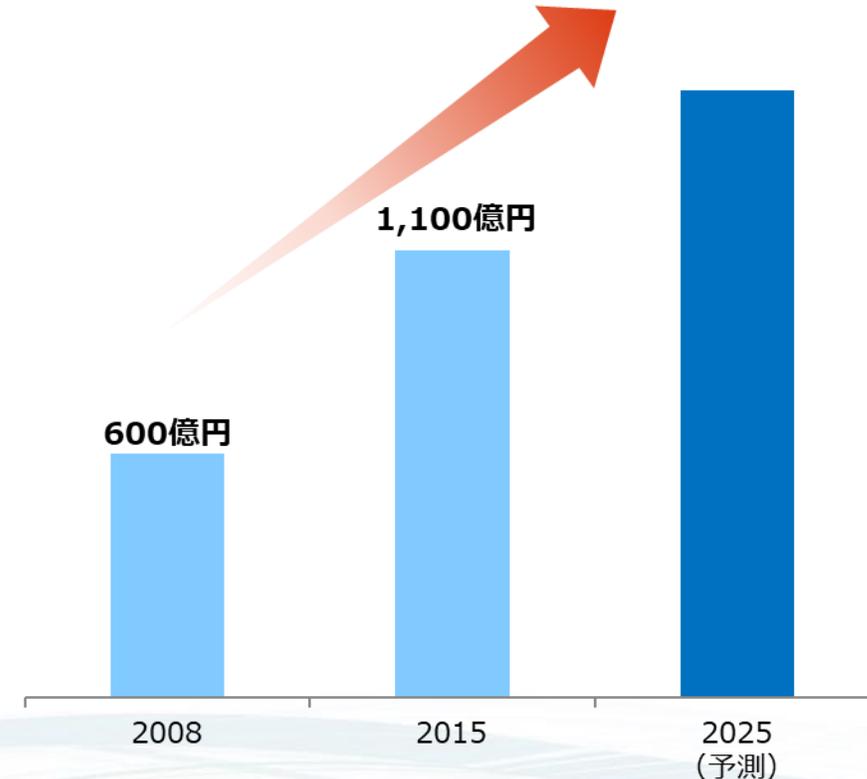
世界血圧計人口は2025年には15億人にまで増え、血圧計市場はさらに高い伸びが期待できます。

当社グループ血圧計腕帯売上高：3,693百万円（2021年3月期）

高血圧人口



血圧計市場規模

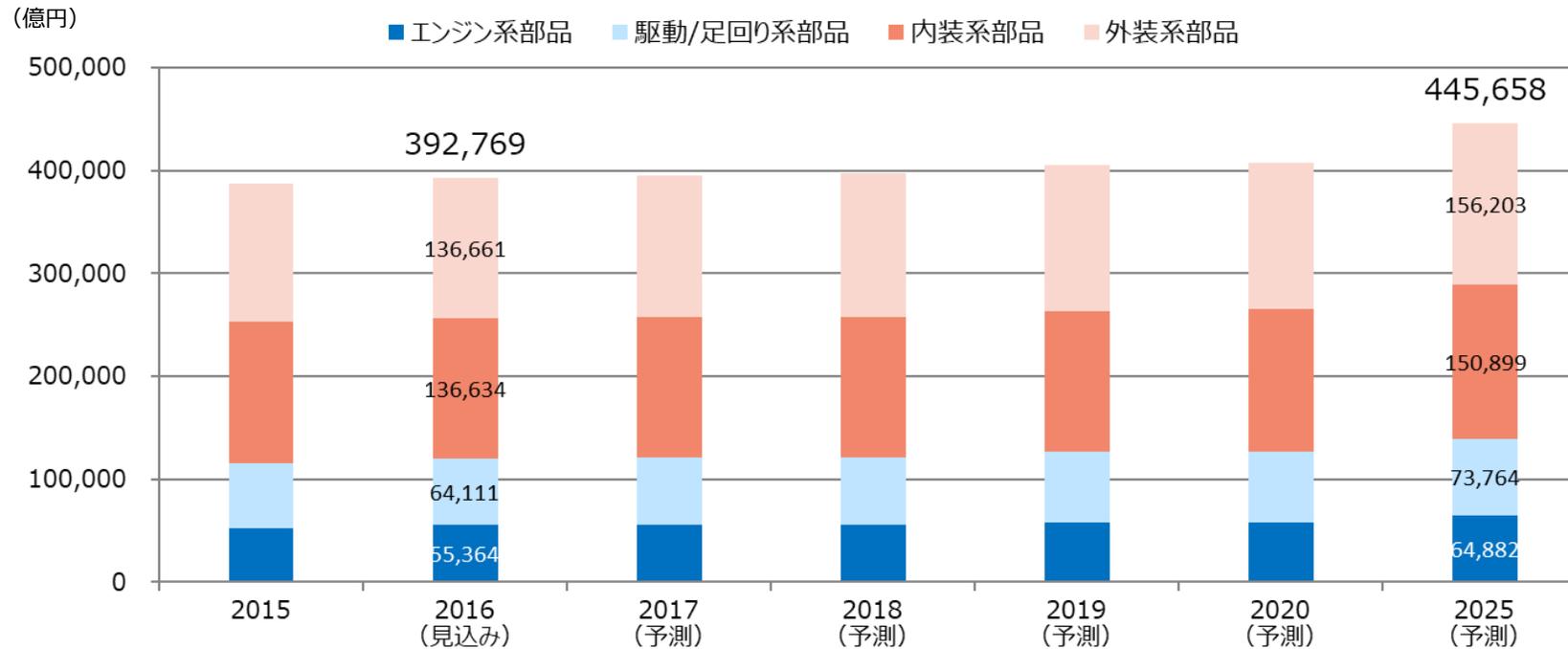


※1 出典：WHO
※2 出典：Lancet

自動車部品の世界市場

市場環境 (2)

当社グループエアバッグ売上高：1,186百万円（2021年3月期）



注目分野

パッシブセーフティ市場（内装系部品）

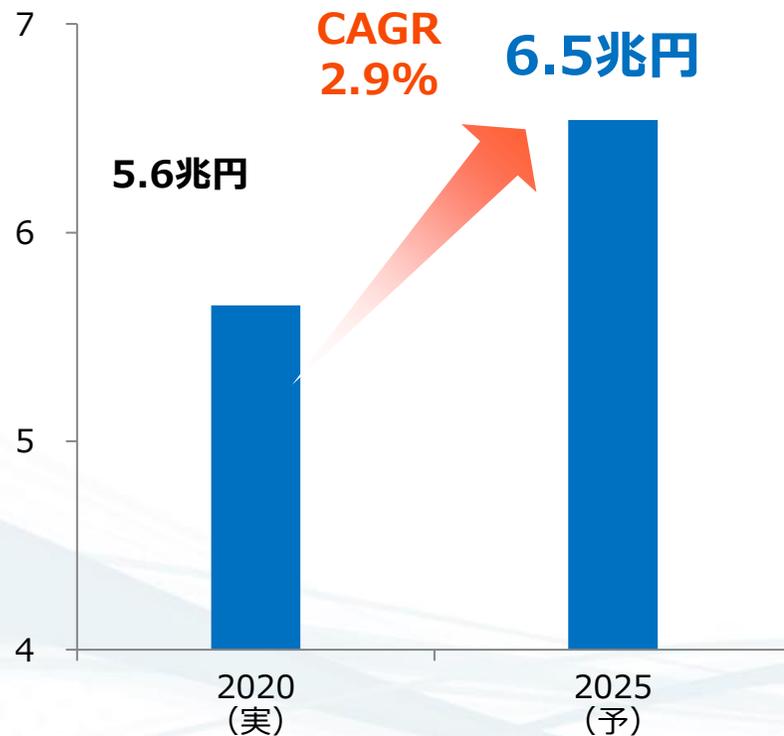
	2016年見込	2025年予測	2015年比
エアバッグ/インフレーター	1兆3,347億円	1兆4,579億円	110.0%
ステアリングホイール	2,551億円	3,162億円	125.8%
シートベルトプリテンショナー	2,034億円	4,193億円	2.2倍

カーシート世界市場規模予測

市場環境 (3)

世界の自動車用シート市場は、コロナ禍により一時的に減退したものの、今後も成長が見込まれ、2025年には6.5兆円にまで成長する見通し
当社グループカーシート売上高：3,028百万円（2021年3月期）

世界の自動車用シート市場規模予測



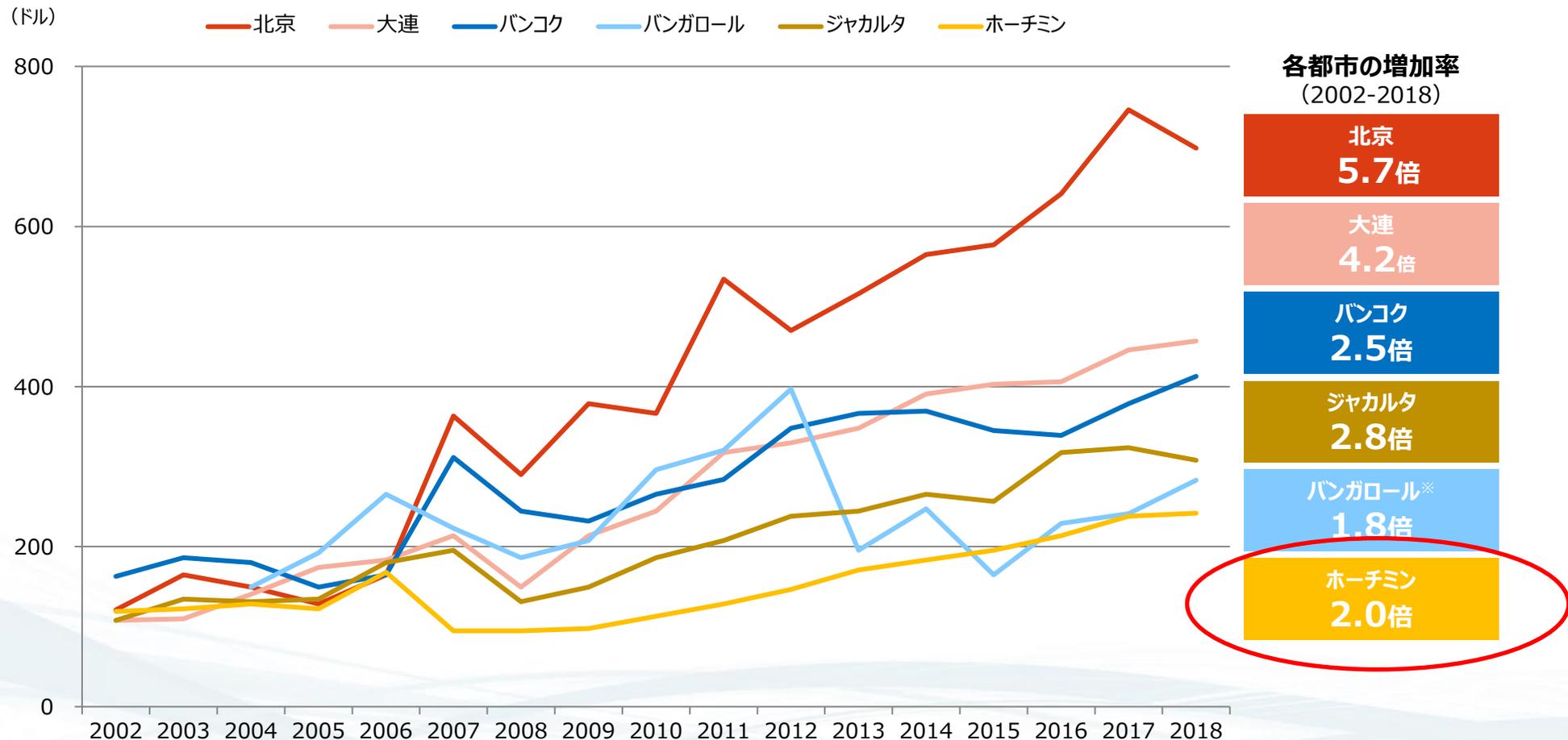
フルサイズSUV/MPVや高級車の
販売台数増加

アジア・オセアニア諸国や中東・アフリカ
地域での急速な成長が期待

競合環境：アジアのワーカー（一般工職）月給の推移

多くの企業がアジア諸国の海外に進出しているものの、近年のアジア諸国の賃金高騰の中で当社のメイン工場があるベトナムはコスト的に優位な状況にあり、新たな縫製品を受託するにあたり有利な環境にあります。

また、今後賃金の高騰に対して、縫製工程の自動化ニーズが増えてくることが予想されます。



出典：JETRO調査資料
※バンガロールは2004-2018の増加率

- 1.会社概要
 - 2.当社の強み・特徴
 - 3.市場環境
 - 4.事業計画**
 - 5.リスク情報
- Appendix

縫製自動機事業および縫製品事業の拡大

AI縫製ロボットを駆使した自動化ラインの構築を機に
縫製自動機事業、縫製品事業それぞれの受注を拡大

新たな業界への拡大

Medical Healthcare

医療用装置の開発

リハビリ用ロボット事業

最先端ウェアラブル機器

Anti Virus分野(防護服、ガウン)の縫製自動機及び縫製品

Safety System

3D画像処理付き
Sewing Robot

省力化ラインの推進

ドローン用エアバッグ



新規事業及び成長戦略

1. 人工心臓弁の縫合装置に引き続き、人工血管の製造装置等の開発。
2. EGZO T e c h のリハビリロボットの販売を今期後半より開始予定。
3. リハビリ用ロボットの開発も今後取り組み予定。
4. 最先端ウェアラブル機器については福井県内企業と提携しながら、心拍数、体温測定等のセンサー及びD X システムの開発に着手。
5. 3 D 縫製システムの開発に着手。プロトタイプを製作する予定。
6. MICにてエアバッグ用ラインの生産管理システムを開発、来期発売を目指し、一部社内に導入・検証中。

当社を取り巻く業界の変化予想及び今後の取組

自動機事業（ソーイングオートメーション）

1) あらゆる分野で産業用ロボット需要が増大

（変化予想）

人手不足や自国内生産対応のための自動化生産対応の需要がコロナ禍でさらに加速が見込まれます。

（今後の取組）

A I ソーイングロボットや画像検査装置など次世代自動機の開発・製造・販売及び関連メーカーと業務提携

（New）食品業界など異業種からも依頼が増加（2021年2月～）

（New）3D縫製システムの開発（2022年4月頃予定）

2) ロボットSI（ロボット・システムインテグレーター）需要の増加

（変化予想）

生産現場へのロボット導入を設計する専門職の需要が急増すると見込まれます。

（今後の取組）

ベトナムM I Cの技術者育成

（New）ドライバー席用エアバッグの自動機（初号機）を開発。（2021年7月より発売開始）

自動機事業（ソーイングオートメーション）

3) メディカルヘルスケア分野の拡大

（変化予想）

新型コロナウイルスだけでなく、今後の感染症対策も含め日本製の医療用製品の自動化需要も拡大していく見込み。

（今後の取組）

メディカル部門及び防護服等の製造、自動機の開発・製造・販売

（New）メディカル部門で前田工織(株)との資本業務提携を実施（2021年5月～）

4) コロナ後を見据えた設備投資回復の兆候

（変化予想）

メキシコとアメリカ間の貿易摩擦により一時的に減退していたメキシコ市場が、貿易摩擦の緩和により、メキシコでの生産設備商談が急増しており、需要拡大が見込まれる。

また、コロナ禍において設備投資需要が減退していたヨーロッパ企業においても、コロナ後を見据えた設備投資回復の兆しが見込まれる。

（今後の取組）

（New）販売促進の強化、人材の多様化（外国人採用を拡大中）により営業力強化（2021年4月～）

（New）ポーランドなど東ヨーロッパへの進出（2021年8月～）

当社を取り巻く業界の変化予想及び今後の取組

縫製品事業（ソーイングプロダクト）

1) 国によるサプライチェーンの見直し

（変化予想）

ローコスト生産品については賃金高騰が激しい中国やタイでの生産からベトナム生産への移管が増加。

（今後の取組）

ベトナムでの受託先の拡大（カーシート、エアバッグで新規事業開始）

（New） MICにおけるエアバッグ用生産管理システムの導入により、品質管理能力の大幅な向上を図り、独自の生産ラインを構築（2022年1月頃予定）

2) 大きな業界再編、大手企業のファブレス化

（変化予想）

コロナ禍で当社を取り巻く業界においても大きな事業変化が発生。

変化の激しい環境にある中、需要の大きな変化に対応するため、ファブレス化が進行。

（今後の取組）

積極的なM & A， 業務提携の活用

弊社製レーザー裁断機を使用し、裁断に特化した事業を展開

当社を取り巻く業界の変化予想及び今後の取組

新規事業

1) ドローンの市場拡大

配達用など市場の拡大に伴い、安全装置としてドローン用エアバッグの需要が見込まれます。

ドローン用エアバッグの開発・製造・販売に注力

2021年 6月にドローン展に出展（幕張メッセにて配達用ドローン用の開発品を展示）

空モビリティ用エアバッグの実証実験を予定（2022年度予定）

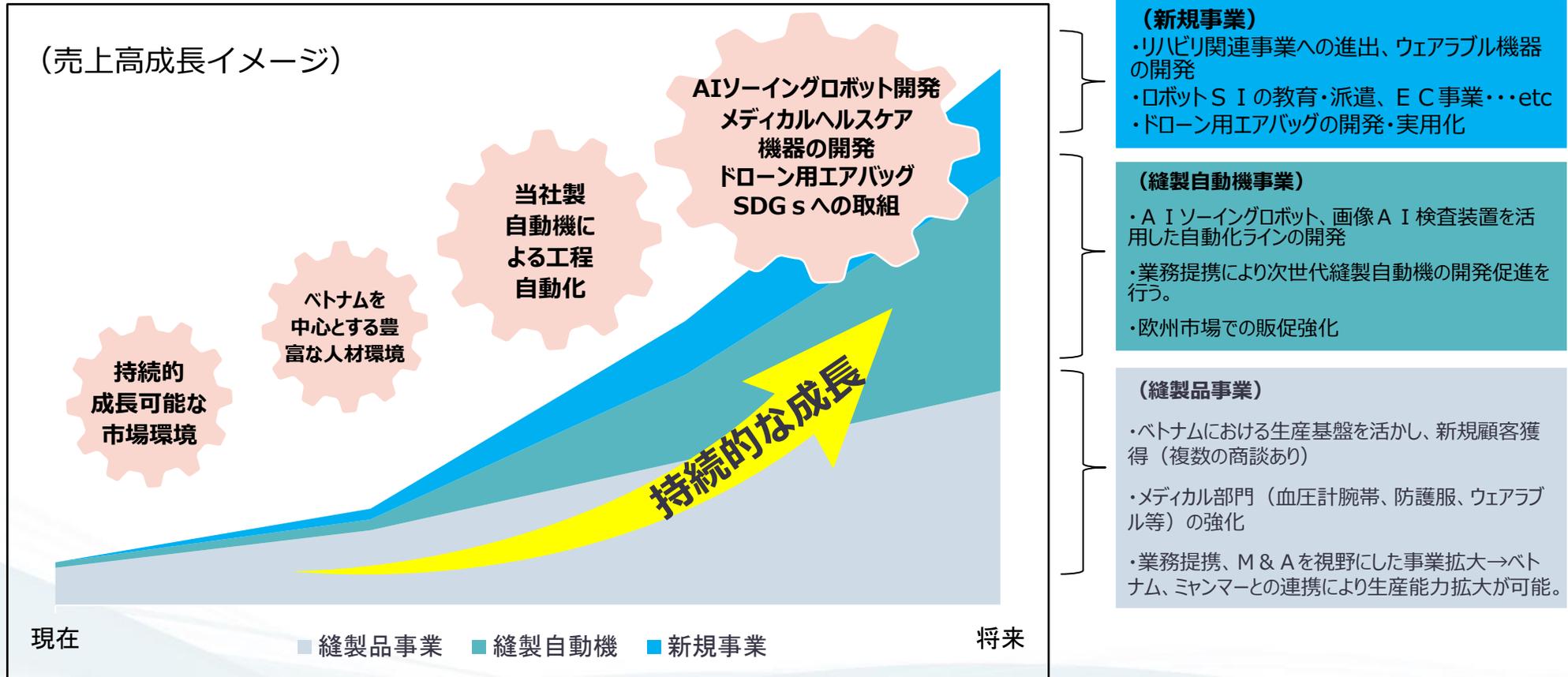
2) メディカル分野の需要拡大

（New）エムハートとコンサルティング契約締結し、リハビリ関連事業の進出を検討。（2021年4月～）

（New）最先端ウェアラブル機器について、他社と提携により、心拍数、体温測定等のセンサー及びDXシステムの開発（2021年11月～）

成長戦略 成長イメージ

安定収入を生み出す縫製品事業を基盤に次世代縫製自動機の開発及び新規事業を中心に経営資源を投入し、持続的な成長を目指します。



イノベーションセンターを活用した研究開発の強化

M I Cにおける主な開発テーマ

- ・ベトナムのイノベーションセンターと日本本社が連携し、ロボット主体の自動生産ライン開発を更に強化
- ・イノベーションセンターにて優秀なロボットSIを多数育成
- ・ロボットメーカーとの業務提携も視野に入れながら、次世代縫製自動機の開発を促進



・日本とベトナムが連携してAIを開発し、優秀な人材を育成し、派遣も視野に入れていく



AIソーイングロボット

- ・双腕ロボットと画像処理システムを導入した3D縫製装置の開発
- ・関連特許を日本で取得済み、アメリカにおいては査定取得、欧州、中国にて申請中

画像AI検査システム

- ・エアバッグやカーシートの品質検査に使用することを目的として開発中

自社工場の生産ライン自動化

- ・ベトナム工場の生産ラインの自動化を進め、モデル生産ラインを構築中。将来的に新規事業として展開。

生産管理システムの開発

- ・これまでの生産ノウハウをもとに、誰が、いつ、どこで作業したかを詳細にトレース可能な独自の生産管理システムを開発し、早期事業化を目指す。

ドライバー席用エアバッグ縫製自動機 ...etc

- ・独自開発した画像認識カメラを搭載したAIロボットを7月より販売開始

利益計画及び前提条件

前提条件

(縫製自動機事業)

・ヨーロッパ、北米・メキシコ、東南アジアなどからの商談を受け、アフターコロナの成長に向けての設備投資需要を見込んでおります。

(縫製品事業)

・血圧計腕帯：世界中での健康志向の高まりを背景に受注は堅調に推移していく見込んでおります。

・カーシート及びエアバッグ：既存の取引の増加だけでなく、新規顧客との取引も開始される予定でおります。

・アイソレーションガウン：2022年3月期においては減少を見込むものの、血圧計腕帯、カーシート及びエアバッグの既存事業の成長によりカバーしていくものと見込んでおります。

・ミャンマー国においては軍事クーデターによる混乱に対して、現時点で生産に大きな影響は受けないものと見込んでおります。

利益計画

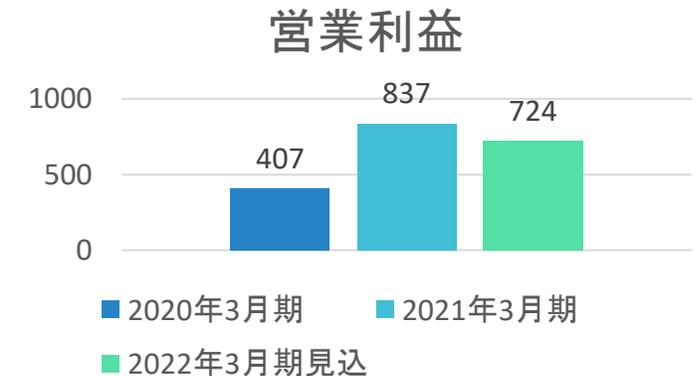
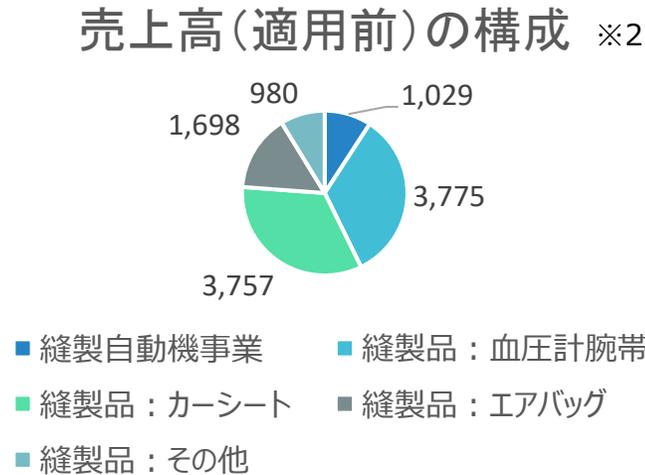
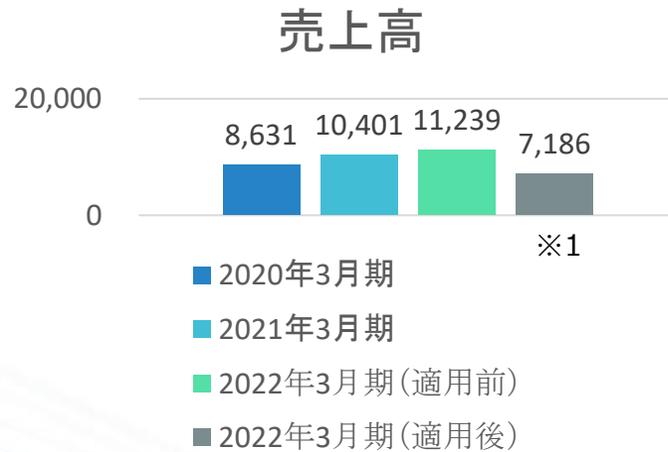
	2021.3 実績 (百万円)	2022.3 従来基準予想 (百万円)	2022.3 公表ベース 予想 (百万円)
売上高	10,401	11,239	7,186
売上総利益	1,644	1,620	1,620
売上総利益率	15.8%	14.4%	22.5%
営業利益	837	724	724
経常利益	829	707	707
親会社株主に帰属する当期純利益	567	536	536

※ 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)適用により、有償支給取引は、得意先から支給された材料については買戻し義務の有無にかかわらず、有償支給時点での収益は認識されなくなります。そのため、カーシート及びエアバッグの一部の取引について有償支給材の仕入金額相当が売上高と相殺表示される見込みであります。

経営指標

当社グループでは、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等を、売上高及び営業利益としております。将来的には、運転資本の圧縮と合わせ営業キャッシュ・フローの拡大を図り、その範囲内で成長のための投資を実現することで、資本効率を着実に向上させていく所存です。常に付加価値の高い製品・サービスを提供できるよう努めるとともに、営業利益の絶対値を高めるべく事業規模を拡大していくことで、企業価値の最大化を図ってまいります。

単位：百万円



※1 収益認識会計基準の適用により、主に縫製品事業のカーシート及びエアバッグにおいて顧客から材料支給を受ける場合、材料の仕入価格を除いた純額で収益を認識することとなったため、売上高の金額は減額されております。

※2 収益認識会計基準の適用前での売上高となります。

次回、進捗状況を含む最新の内容を示した「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示は2022年6月頃予定しております。

- 1.会社概要
 - 2.当社の強み・特徴
 - 3.市場環境
 4. 事業計画
 - 5.リスク情報**
- Appendix

認識するリスクと対応策①

認識するリスク	リスク対応策、顕在化する可能性等
<p>特定顧客への取引依存について</p> <p>当社グループは、特定顧客への取引依存度が高い状況にあります。当該売上比率が高い顧客の事業環境が大幅に悪化した場合や、当該顧客が事業から撤退した場合には、当社グループの成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があります。</p>	<p>特定顧客への取引依存を解消すべく、既存事業の拡大のほか、新規事業への進出にも積極的に取り組むことで、持続的な成長を目指してまいります。</p> <p>なお、主な得意先であるヘルスケア部門は近年健康志向の高まりから市場が拡大していること、また、自動車業界は将来の脱炭素化社会へ向かっても、エアバッグ及びカーシートの縫製には影響がないほか、新規顧客の獲得も進んでいるため、当該リスクが顕在化する可能性は当面低いと考えております。</p>
<p>海外の事業活動について</p> <p>現在、当社グループは、販売の大半を海外市場に依存しておりますが、工業用ミシンを使用する縫製産業は、労働集約型産業の典型であることから、賃金水準の低い国・地域がその主要な生産地となっており、各国の縫製産業に対する政策の違いや物流面の条件などにより、生産拠点が特定の国・地域に集中する傾向も見られます。このような国々の中には政治的、地政学的、経済的に不安定な国もあり、労働争議、テロ、戦争、内戦、通貨危機、感染症等の疫病の流行、地震等の自然災害などによっては、為替取引の凍結、債務不履行、投資資産の接収などにより、事業継続や海外拠点経営が困難になる可能性があります。</p> <p>更に、各国の繊維製品の輸出入に関する規制の強化、あるいは急激な規制緩和が実施されることにより、工業用ミシン市場の需給関係が崩れ、当社グループの成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、当社取締役、執行役員及び海外を含む子会社役員を構成員との会議を毎週実施しており、現地との情報交換を行っております。これにより、生産及び販売両面における財政状態や経営成績に悪影響を及ぼす予兆を感知した場合には、遅滞なく経営判断を行う体制を構築しております。</p> <p>左記リスクが顕在化する可能性はミャンマーを除き低いと考えております。また、2月にミャンマーで発生した軍事クーデターにつきましては、当該クーデターに起因して、Matsuya R&D(Myanmar)Co.,Ltd.における操業を停止するなどの事象は、現在発生しておりません。継続して現地からの情報収集に努めてまいります。</p>

認識するリスクと対応策②

認識するリスク	リスク対応策、顕在化する可能性等
<p>品質管理について</p> <p>当社グループの主な得意先はヘルスケア業界及び自動車業界に属しており、品質については国際標準化機構（ISO）などの品質管理手法を活用するなど管理を徹底し、品質管理に万全を期しておりますが、万が一、提供した製品が顧客の要求する水準に満たない場合には、当社グループの経営成績に重要な影響を与える可能性があります。なお、ISOなどの認証については当社グループの主要な事業活動となる血圧計腕帯を納品しているオムロングループとの取引開始及び継続にあたっての前提となります。</p> <p>今後、当該認証等について、各認証機関の定める取消事由に該当する場合は当社グループの経営成績に重要な影響を与える可能性があります。</p>	<p>現状、品質に関する認証等の継続に支障を来す要因は発生しておらず、認証が取消となるリスクが顕在化する可能性は低いと考えております。</p> <p>今後は更なる製品品質の向上と顧客満足度の向上を保証する品質管理体制の強化を継続するとともに、当社グループ各部門の連携をより強化することで品質レベルを向上してまいります。</p>
<p>研究開発について</p> <p>当社グループとしては縫製自動機事業において、研究開発部門への重点的な資源配分を実施することで、付加価値と特長ある製品を開発し、市場投入していきます。しかしながら、研究開発への資源配分及び研究開発のための人材確保の努力を継続する一方、技術革新に追い付き顧客や市場の需要を満たす魅力的な新製品を開発できなかった場合又は研究開発の成果である新製品の市場投入もしくは市場浸透が遅れた場合、当社グループの成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があります。</p>	<p>研究開発活動は、子会社Matsuya R&D(Vietnam)Co.,Ltd.の研究開発機関であるMatsuya Innovation Center(MIC)が中心となり、新たな成長分野への研究開発を進めてまいります。また、名古屋工業大学工学研究科と学術指導契約を締結するなど社外の専門家からの助言等を受けながら開発上の課題を解決し、実用化に向けて邁進してまいります。</p> <p>現状、左記リスクが顕在化する可能性は低いと考えておりますが、今後も積極的な技術者の採用活動や育成に努めるとともに、開発パートナーの開拓や業務提携等による協力関係の強化を進めてまいります。</p>

認識するリスクと対応策③

認識するリスク	リスク対応策、顕在化する可能性等
<p>人材の確保・育成について</p> <p>当社グループは、重要ポストへの人材登用、業務内容に応じた適切な人員配置を行っており、現時点の規模においては、適切かつ組織的な対応に十分な人員であると考えております。</p> <p>しかしながら、何らかの事情により相当数の従業員が短期間のうちに退職する場合や、人材の確保・育成が予定どおり進まない場合には、業務運営の効率性が低下するおそれがあり、当社グループの成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があります。</p>	<p>現時点で人材の確保・育成は予定どおり進んでおり、当該リスクが顕在化する可能性は低いと考えております。</p> <p>当社グループでは事業拡大に向けて、国内、海外の両面で人材の確保に注力しており、積極的に投資してまいります。</p>

その他のリスクについては、「有価証券報告書 第2事業の状況 2事業等のリスク」をご参照ください。

- 1.会社概要
- 2.当社の強み・特徴
- 3.市場環境
- 4.事業計画
- 5.リスク情報

Appendix

株主還元

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置付けており、株主総会を決定機関として年1回の期末配当を基本方針としております。

今後も収益力の強化や事業基盤の整備を実施しつつ、内部留保の充実状況及び企業を取り巻く事業環境を勘案したうえで、株主に対して安定的かつ継続的な利益還元を実施する方針であります。

連結財務ハイライト

連結損益計算書

	2019.3 (百万円)	2020.3 (百万円)	2021.3 (百万円)
売上高	7,517	8,631	10,401
売上原価	6,558	7,424	8,757
売上総利益	959	1,207	1,644
売上総利益率	12.8%	14.0%	15.8%
販売費及び 一般管理費	778	799	807
営業利益	180	407	837
営業利益率	2.4%	4.7%	8.0%
経常利益	223	380	829
税金等調整前 当期純利益	222	380	829
親会社株主に帰属 する当期純利益	113	223	567
当期純利益率	1.5%	2.6%	5.5%
1株当たり当期 純利益(円)	50.53	99.13	219.16
ROE	6.4%	11.1%	20.3%

連結貸借対照表

	2019.3 (百万円)	2020.3 (百万円)	2021.3 (百万円)
流動資産	3,428	4,004	5,498
固定資産	662	1,049	902
資産合計	4,091	5,054	6,400
流動負債	1,979	2,354	3,111
固定負債	333	696	490
負債合計	2,313	3,051	3,601
純資産	1,777	2,002	2,798
負債純資産合計	4,091	5,054	6,400

連結キャッシュ・フロー計算書

	2019.3 (百万円)	2020.3 (百万円)	2021.3 (百万円)
営業活動による キャッシュ・フロー	8	219	655
投資活動による キャッシュ・フロー	△119	△41	△61
財務活動による キャッシュ・フロー	330	35	△43
現金及び現金同等物の 期末残高	528	738	1,296

※ 収益認識会計基準の適用前

本資料の取扱について

本資料には、将来に関する見通しや、事業戦略が含まれておりますが、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいて作成されたものであり、リスクや不確実性が含まれており、実際の業績等が、これらの見通しや予測とは異なる結果となる可能性があります。

それらのリスクや不確実性には、一般的な業界、ならびに市場状況、金利、為替変動等の国内外の経済状況が含まれます。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等については当社は何ら検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。