

2022年3月28日

各 位

会 社 名 パ ン チ 工 業 株 式 会 社  
住 所 東 京 都 品 川 区 南 大 井 六 丁 目 22 番 7 号  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 執 行 役 員 CEO 森 久 保 哲 司  
(コード番号：6165 東証第一部)  
問 合 わ せ 先 経 営 管 理 部 広 報 課 長 松 田 隼 人  
TEL. 03-5753-3130

## 中期経営計画「バリュークリエーション2024」策定に関するお知らせ

当社は、2022年度から2024年度の3カ年を計画期間とする新・中期経営計画「バリュークリエーション(以下、「VC」)2024」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

当社グループは、2020年4月よりスタートした現・中期経営計画「VC2020Plus」において、「販売5極体制の確立」「お客様目線を重視した営業力の強化」「グローバル生産体制の最適化とR&D強化」「働き方改革と人材育成」の4つを重点経営課題として定め、米中貿易摩擦の長期化や世界的な新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」)拡大等による業績悪化による業績の立て直しに当社グループ全体で取り組んでまいりました。その結果、経営数値は目標通りV字回復を果たし、最終年度となる2021年度には、上場来最高益の達成が見込まれております。

新・中期経営計画「VC2024」の策定にあたり、当社グループを取り巻く経営環境は、COVID-19対策と経済活動制限緩和との両立により、先進国を中心に経済・社会活動の正常化が進み、回復基調にあります。一方、製造業では、原油や原材料の価格高騰の顕在化、半導体部品を始めとする一部の製造部品の不足、また、変異を続けながら未だ衰えを見せないCOVID-19の脅威などから、先行きは依然として不透明な状況にあります。

このような現状認識のもと、「VC2024」においては、ものづくりにおける自動化・省人化需要を新たな成長エンジンにして、常に「お客様の第一候補」であり続けることを「当社のありたい姿」として設定し、重点経営課題として「新規・既存事業の拡大」「生産体制の強化」「R&D強化」の3つを掲げるとともに、それらの課題への取り組みを支える経営基盤の強化策として「DX推進」「財務戦略」「サステナビリティ」に取り組んでまいります。

なお、詳細は次ページ以降に添付した資料をご参照ください。

また、当社Webサイトでも中期経営計画の詳細を公表しております。あわせてご覧ください。

URL: <http://www.punch.co.jp/ir/2022/>

(将来に関する記述等についてのご注意)

上記予想の内容は、当社が本資料作成日現在において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、実際の業績は、今後様々な要因により予想数値と異なる可能性があります。

以 上

# 2022-2024年度 中期経営計画 「バリュークリエーション2024」

2022年3月28日



**パンチ工業株式会社**

(証券コード:6165)

# 目次

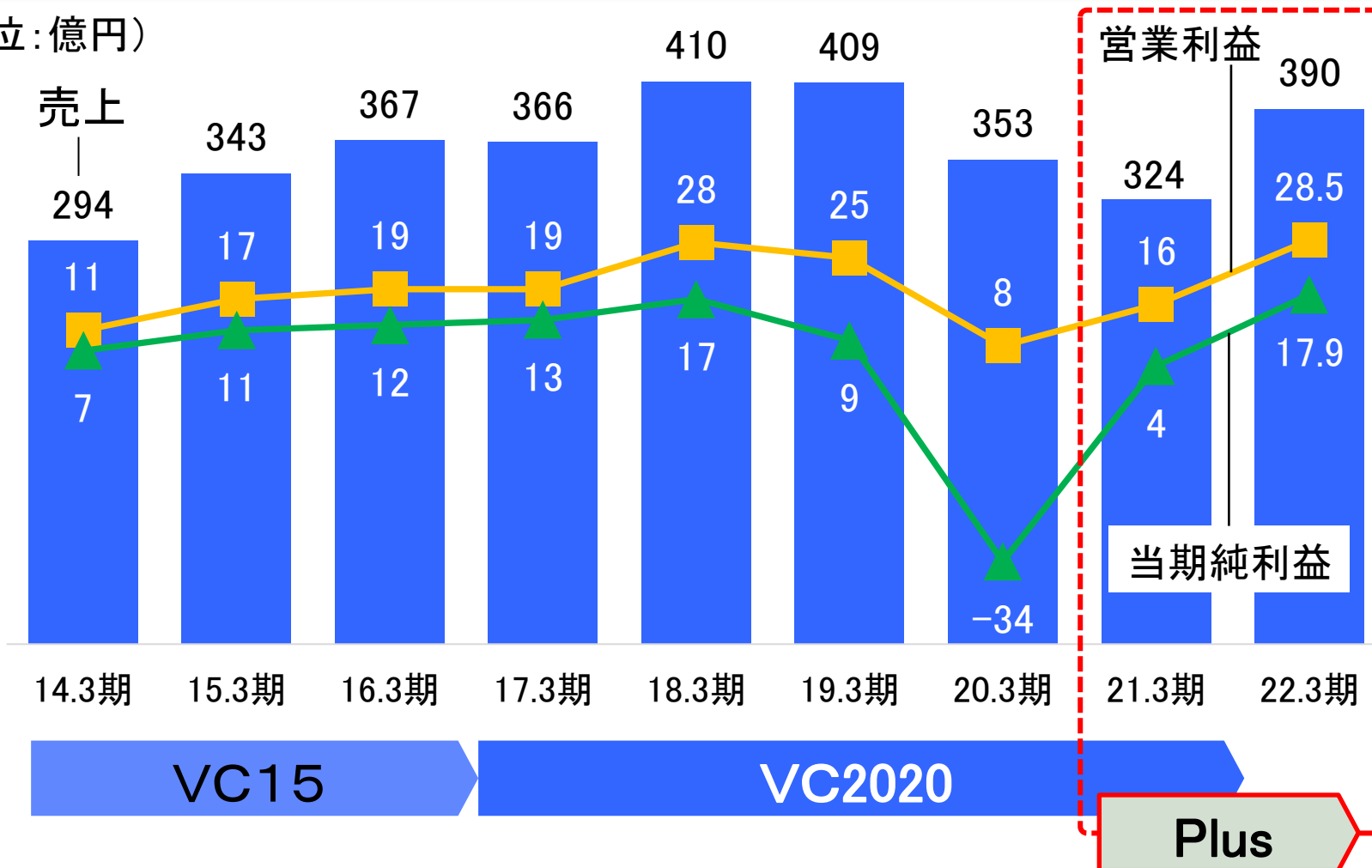
---

- バリュークリエーション2020Plusの数値と総括 P. 2
  
  - トップメッセージおよび  
バリュークリエーション2024の施策 P. 4
  
  - バリュークリエーション2024の経営数値目標 P.20
- 
- ◆ 本資料内では、**VALUE CREATION**(バリュークリエーション)を「VC」と称しています。
  - ◆ 本資料内での「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」を指します。
  - ◆ 2022.3期 本決算公表前のため、2022.3期の数値は全て予測数値となります。

# VC2020Plus経営数値

「VC2020Plus」は、2020～2021年度（2021年3月期～2022年3月期）

(単位: 億円)



# VC2020Plus総括

「VC2020Plus」は、上場来最高益を計上し、経営数値目標を達成

## 販売5極体制の確立

- ◎COVID-19からの回復により、中国・東南アジア・欧米他は売上伸長
- ◎日本は引き続き苦戦しているが、復調気配

## お客様目線を重視した営業力の強化

- ◎製造から営業への配置転換は実施したが、COVID-19もあり、お客様訪問件数の確保に課題
- ◎医療・マスク関連等での売上拡大

## グローバル生産体制の最適化とR&D強化

- ◎ベトナム工場への完成品移管を行い、生産安定化
- ◎次の中計(VC2024)で取組む研究開発案件は順調に進捗

## 働き方改革と人財育成

- ◎在宅勤務等の推進による多様な働き方推進は達成
- ◎女性活躍や社員エンゲージメント向上等を推進中



# トップメッセージ 「ありがたい姿」

自動化・省人化需要を新たな成長エンジンに  
～ 常に「お客様の第一候補」であり続ける ～

必ずやぶれ!!



パンチスピリット

ものづくり現場での自動化・省人化需要の高まりに「**FA領域の“特注品”**」で応える

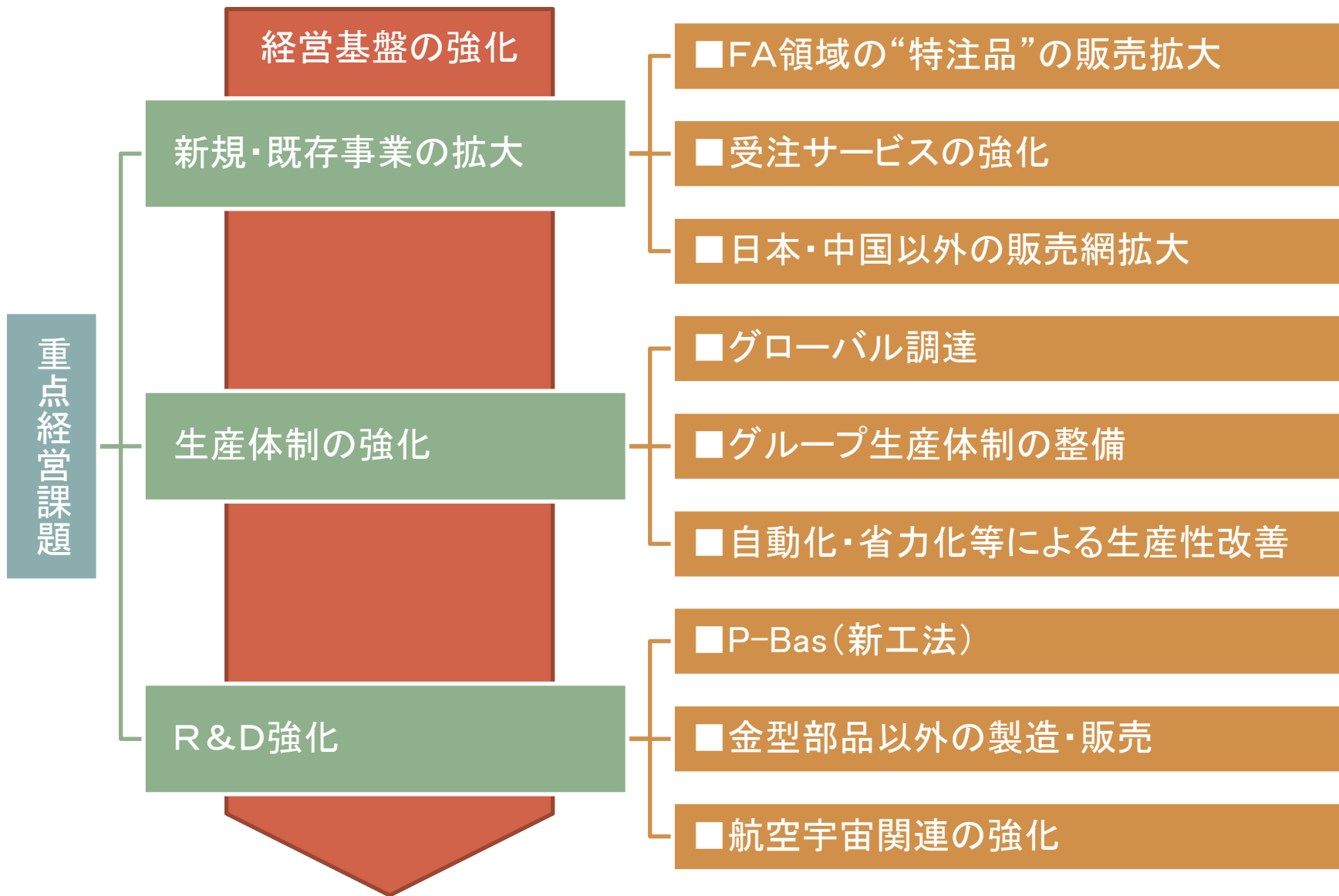
※FAとは、ファクトリーオートメーション(Factory Automation)の略称

**新技術・新サービス**の持続的な開発により、  
金型部品事業での確固たる地位を確立する

**SDGs**や**ESG**による「社会課題の解決」を  
通じて企業価値向上を図る



# VC2024の重点経営課題



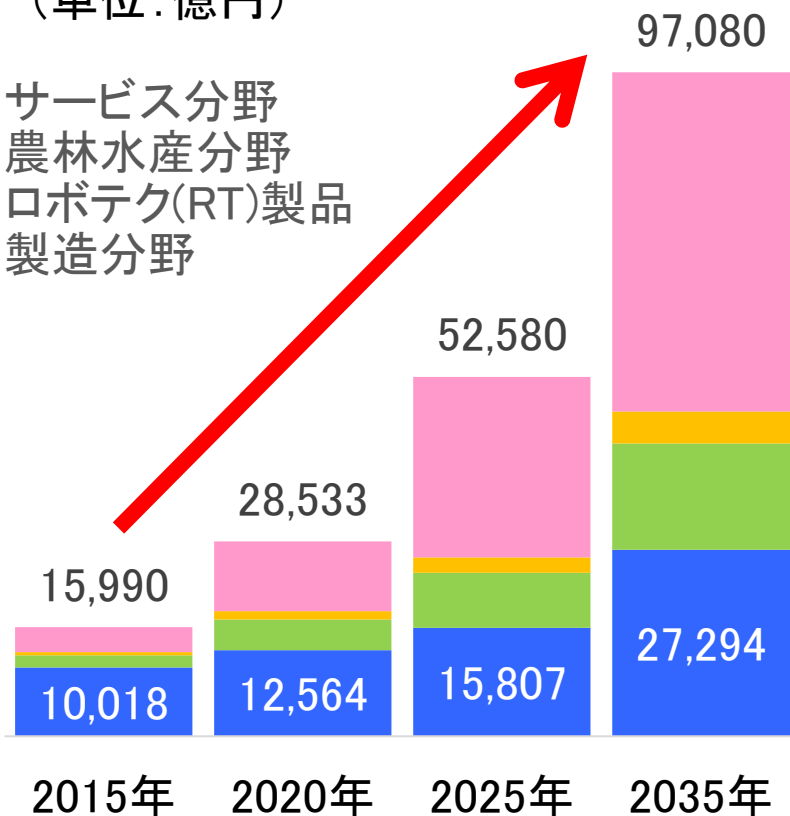
# FA領域の“特注品”の販売拡大

拡大し続けるFA市場で自社ノウハウを活用し、FA領域の“特注品”の販売拡大

## ■国内ロボット産業の市場規模推移

(単位:億円)

- サービス分野
- 農林水産分野
- ロボテク(RT)製品
- 製造分野



出所: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

- ロボット産業の将来市場は、2035年に9.7兆円まで成長すると予測
- 市場形成の根幹である製造分野にてパンチグループの日本・中国事業で、FA領域の“特注品”の販売を強化
- 業務提携等の外部リソースも意識





# FA領域の拡大ステップ

金型部品の特注品で培った技術力を新・事業領域であるFA領域の“特注品”に応用

➤ 足下は、“STEP2”まで進捗  
4つのステップで事業拡大



- パンチグループはグローバルに事業展開  
⇒お客様の工場も全世界に多数存在
- 拡大し続けるFA市場において、将来的に  
金型市場以外の製造業へのFA領域の  
“特注品”販売を拡大
- 金型部品の特注品の受注生産に強みを  
発揮するパンチグループは、保有する加工  
設備も2千台を超えており、FA領域の  
“特注品”加工への流用も可能

# 受注サービスの強化

受注システム改良等による「お客様の利便性向上」や「お客様フォロー体制」の強化



※2022年1月よりサービス提供を開始

- 現Web受注システム「パンチネット」改良
- 一部特注品も受付可能な体制も検討

Web受注率  
2022.3期 37% → 2025.3期 48%  
※日本・中国のみ

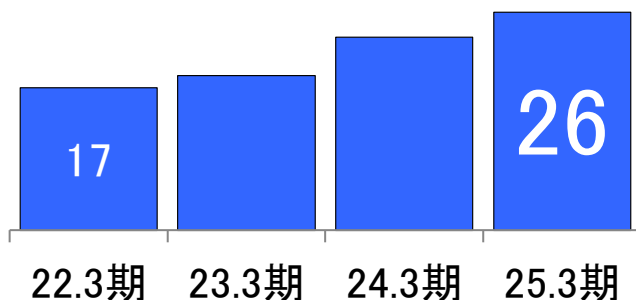
- 新サービス「3D計測パートナーズ」では製品の形状を測定、データを加工・分析し、不具合原因の究明や改善策を提案
- 金型部品の製造等で長年培ってきたノウハウを組み合わせ、3Dスキャナを導入していない、または問題解決を外部に委託したいお客様向けに提供中

# 日本・中国以外の販売網拡大

前・中計VC2020Plusで取組んだ「販売5極体制の強化」を更に発展

## 東南アジア

(単位:億円)



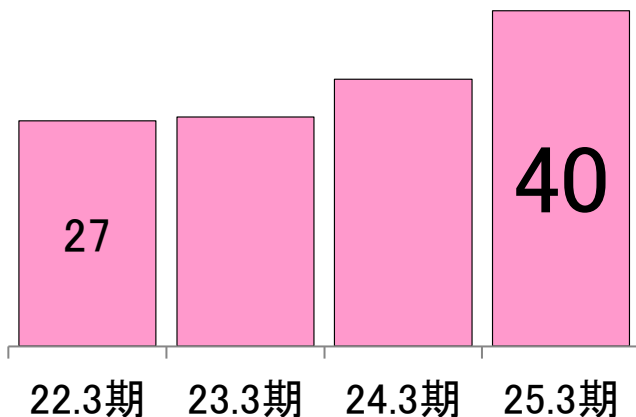
■ 電子部品・半導体関連の販売強化

■ ベトナム工場を活用した地産地消も想定

東南アジア売上  
2022.3期 17億円  
年平均成長率 15.2%  
→ 2025.3期 26億円

## 欧米他

(単位:億円)



■ 医療関連等の米国内での販売強化

■ 欧州では販売代理店との関係強化

欧米他売上  
2022.3期 27億円  
年平均成長率 14.6%  
→ 2025.3期 40億円

# グローバル調達

## 自社工場や協力工場の海外生産リソースをフル活用



- ベトナム工場での生產品目を更に拡大
- ベトナム工場の持続的成長を目指す

ベトナム工場売上  
2022.3期

➔

2025.3期  
**+35%**



- 海外の外部生産リソースを有効活用
- 日本調達部門の海外仕入れ額を向上

海外調達金額  
2022.3期

➔

2025.3期  
**+35%**

# グループ生産体制の整備

海外工場の生産キャパ・技術・品質を改善し、国内工場の生産量も向上



- 海外工場への設備投資で生産量向上
- 品質改善、技能向上の更なる強化

海外工場投資額  
2022.3期 8億円 → 2025.3期 30億円  
※3年間の累計

- 国内4工場(グループ会社工場含む)で生産移管や設備投資を実施
- 生産効率改善を図り、内製売上を向上

日本内製売上  
2022.3期 → 2025.3期 +25%



# 自動化・省力化等による生産性改善

## パンチグループ全12工場でのITツールも活用した生産効率の改善



- 工場内作業の自動化・省力化
- 失敗コスト(仕損費)の低減
- 設備投資による生産能力の拡大
- 品質・技術力向上による受注強化
- 早期見積り回答による受注確保

生産効率  
2022.3期 → 2025.3期  
**+10%**

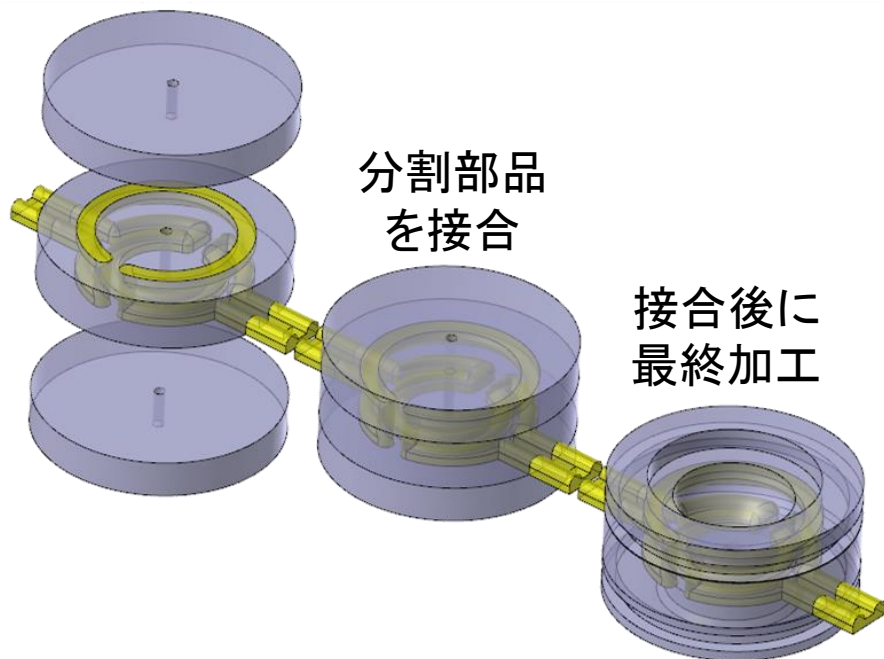
※生産効率とは、各工場の1人当たりの  
内製売上高を円換算にして算出  
※生産に関与する人員を母数とするため、  
連結売上÷連結人員とは異なる



## パンチグループの更なる発展を目的に、新技術開発を継続的に推進

### ➤ P-Basの概要(商標申請中)

3分割で  
部品製作



➤ 新たな接合・材料開発へ取組み強化  
P-Bas (Punch. Bonding and sintering)  
理想的な冷却回路を、分割して加工した  
複数の部品を接合して製作する技術

➤ P-Bas以外

■ 金型部品以外の製造・販売はFA領域の  
“特注品”へ着手し、将来的なマーケティ  
ングを継続

■ 超精密加工が要求される航空宇宙関連  
へ取組むことで、グループ技術力の向上  
を図る

# 経営基盤の強化

## DX推進

- ITツールを活用した新サービスの構築
- 社内ITインフラ刷新による業務改革
- DX人財の育成

## 財務戦略

- ROIC経営による「稼ぐ力」の強化
- 財務基盤の健全化
- 資本コストを意識した最適資本構成の追求

## サステナビリティ

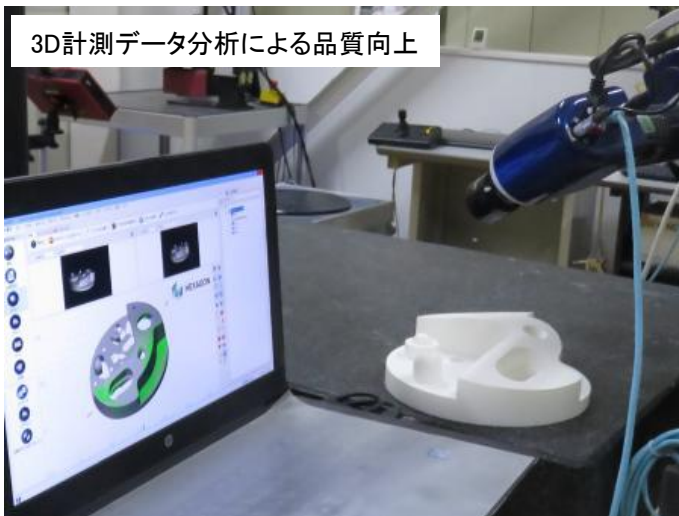
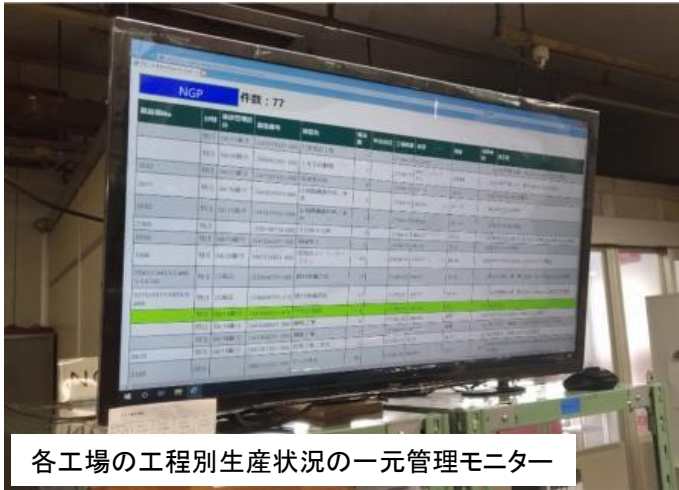
- 脱炭素に向けたCO2排出量の削減
- 人権尊重
- コーポレート・ガバナンスの強化
- 人的資本経営(人財育成・働き方改革)

持続的成長





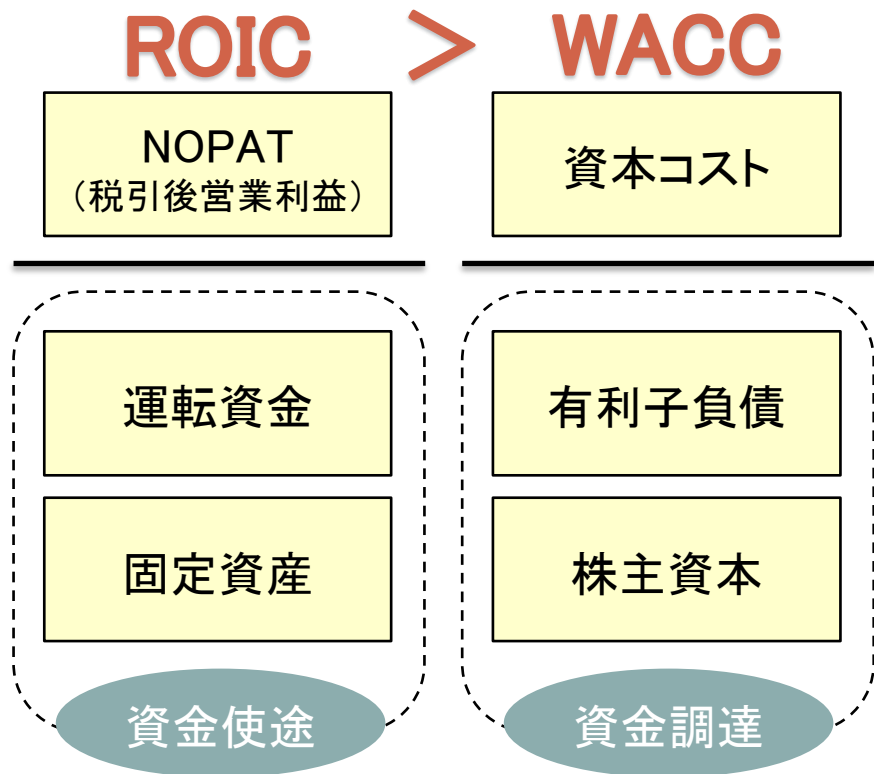
## 重点経営課題を解決に導くためのデジタル技術活用



- ITツールを活用した新サービスの構築
- 社内ITインフラの刷新
- データ整備・分析の強化
- 業務オペレーション改革  
自動化・省力化による作業時間削減や  
ITツール活用による抜本的な業務オペレーション改革
- DX人材を育成することで、データ項目の  
分析方法を共通言語化  
人材教育時間の確保

# 財務戦略

ROIC経営で「稼ぐ力」を強化し、成長投資による企業価値向上と安定配当を目指す



- 資本コスト(WACC)を上回るROICを確保し、フリーキャッシュフロー最大化による企業価値向上を目指す

➤ ROIC **10%**以上

- ROEの向上と自己資本の充実を図るとともに、健全な財務基盤を維持しつつ、成長戦略投資と安定的な配当を最適なバランスで実施することにより、中長期的な成長を実現する

# ROICの向上

## 収益性の向上【税引後の利益向上】

### 税引後営業利益の向上

売上拡大

コスト低減

## ※ 経営革新プロジェクト対応

受注強化

新規顧客開拓

海外売上拡大

グローバル調達

生産効率向上

失敗コスト低減

業務効率改善

売上債権の早期回収

棚卸資産の圧縮

適切な支払い期日設定

投資前のチェック  
投資後のモニタリング強化

IT推進による業務改革

## 資産効率の向上【資産回転率の向上】

### 運転資本回転率の向上

CCC改善

### 固定資産回転率の向上

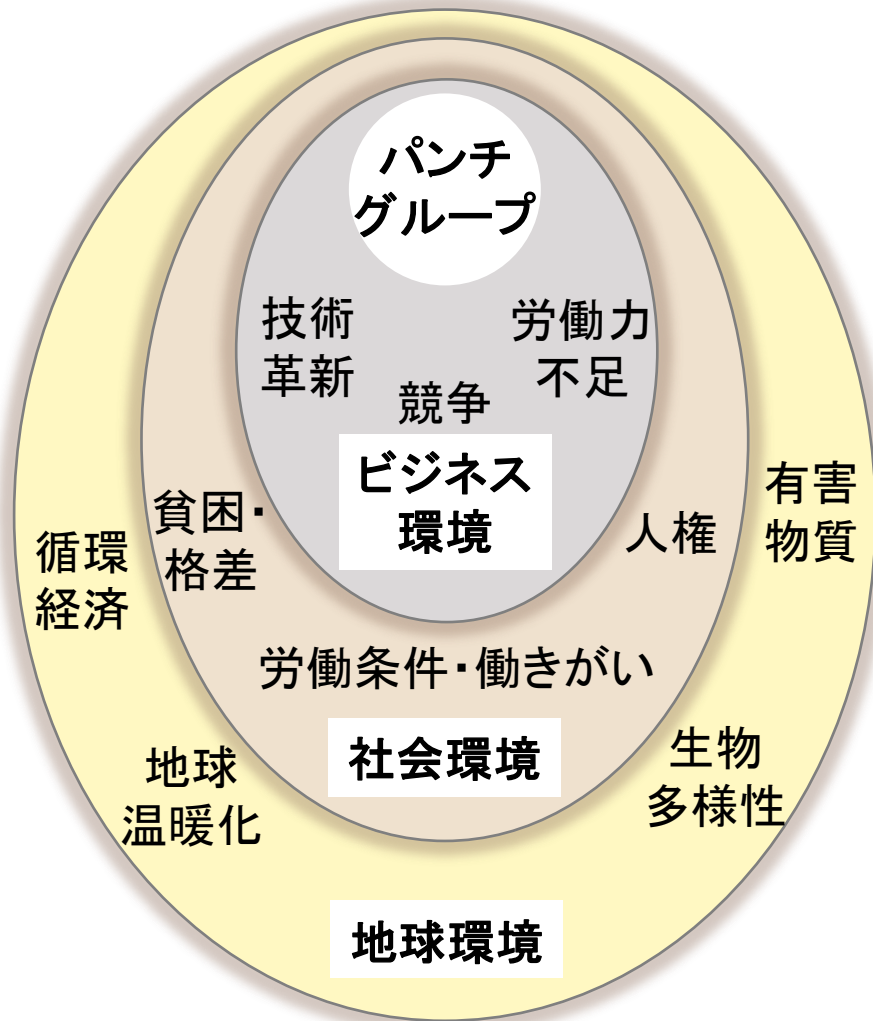
有形固定資産回転率の向上

無形固定資産回転率の向上



# サステナビリティ

## 地球環境や社会の課題解決を通じた企業価値向上



- パンチグループが、左図のように、ビジネス環境のみならず、社会環境や地球環境の影響を受け続けていることを認識し、これらの課題解決を通じて企業価値向上を図る
- 脱炭素、廃棄物削減、リユース、リサイクルを通じて地球環境を守る
- パンチグループとサプライチェーンに関わる全ての人々の人権を尊重する
- さらなるガバナンス強化により、公正で透明性の高い経営を目指す

数値目標：検討中(策定次第開示)

# サステナビリティ(人的資本経営)

## 次世代中核人財の育成、働き方改革、社員エンゲージメントの向上



Webを活用したグループディスカッション



働く女性の健康セミナー

- 新入社員から経営層までをカバーする次世代中核人財育成制度の体系化
- 生産性向上による労働時間削減、有給休暇取得促進
- 女性リーダー育成研修等を通じた女性役職者比率の引上げ

総実労働時間  
2022.3期



2025.3期

**100**時間以上削減

有給休暇取得率  
2022.3期  
66%



2025.3期

**70%**

女性役職者比率  
2022.3期  
11%

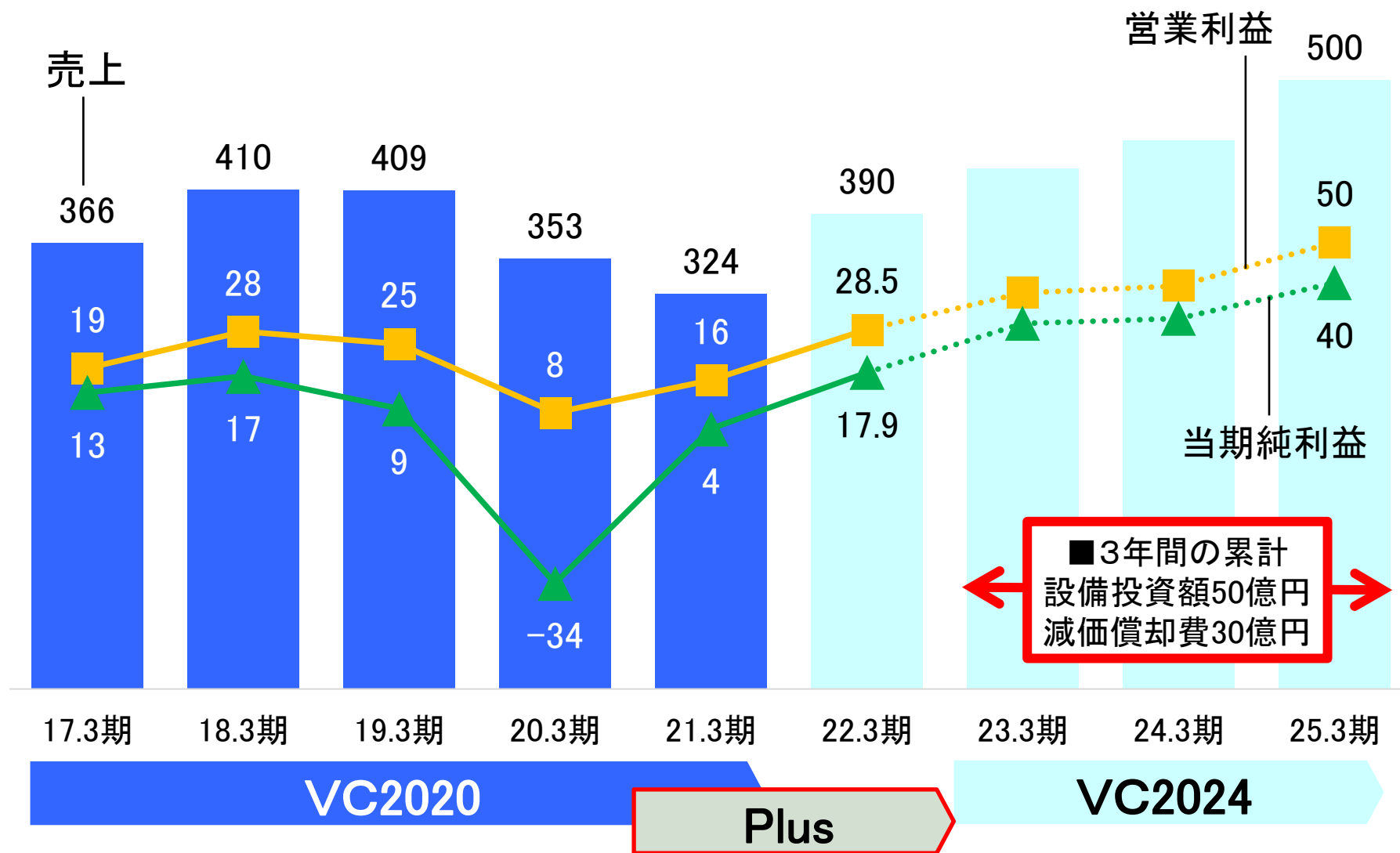


2025.3期

**15%**

# VC2024の経営数値目標

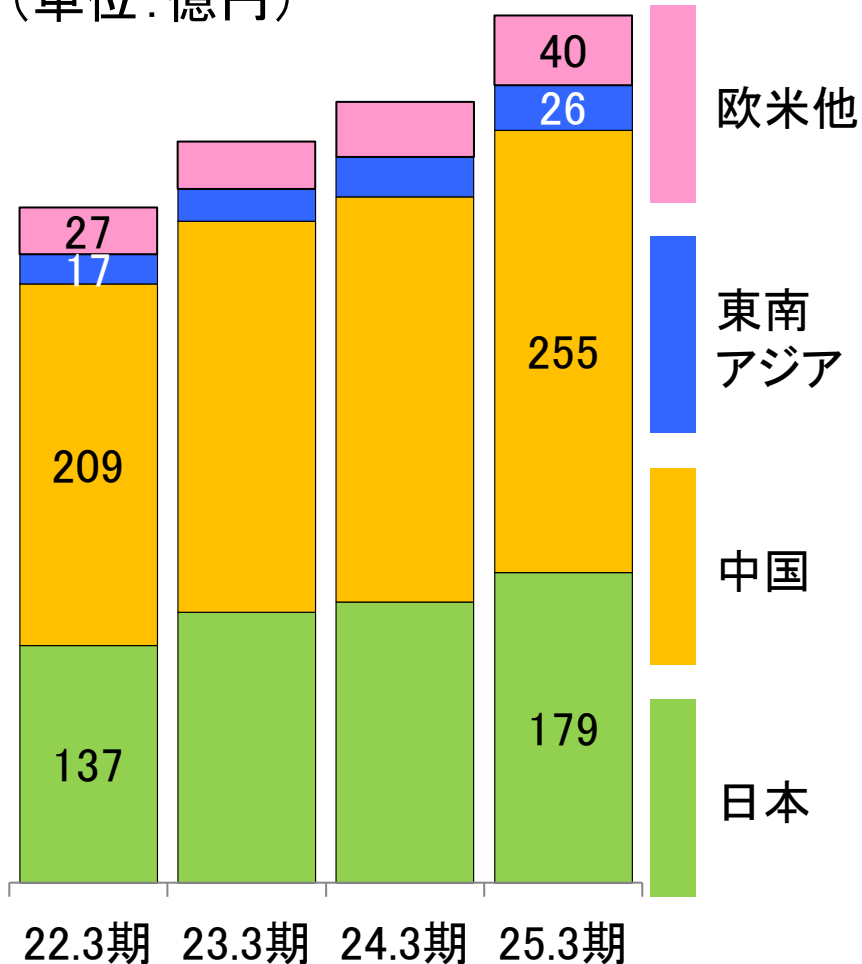
(単位:億円)



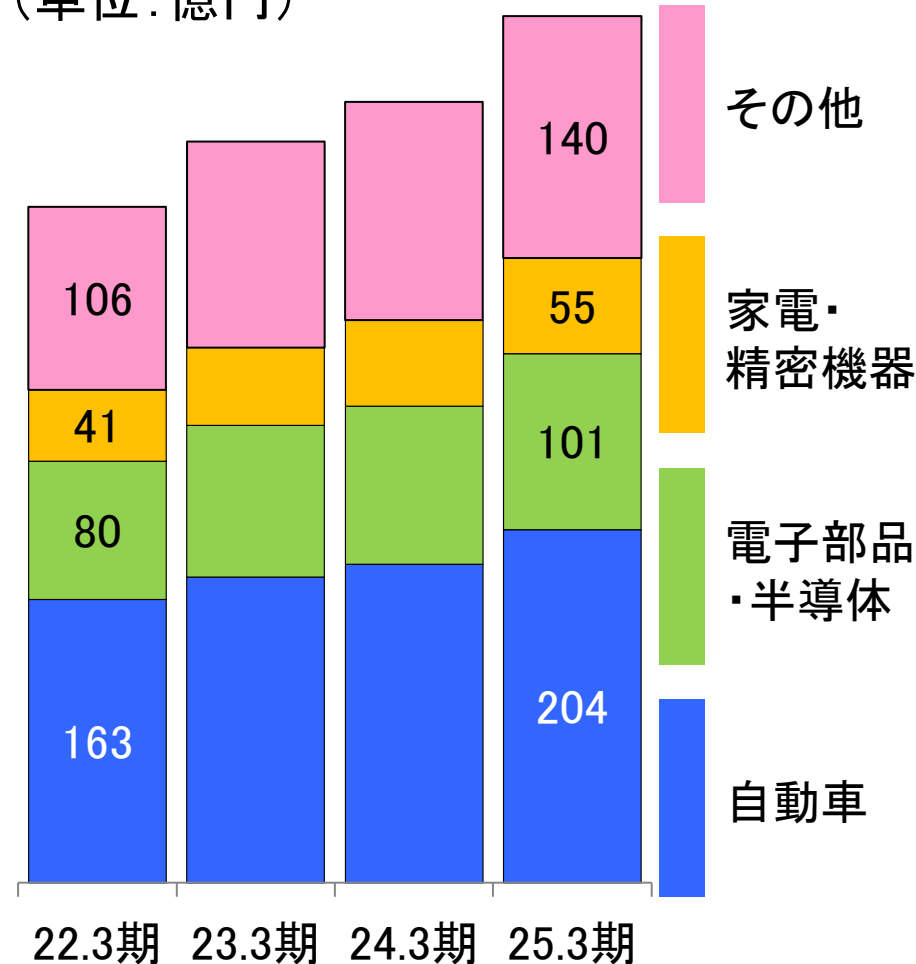
# 地域別・業種別売上の数値目標

「VC2024」は、2022～2024年度（2023年3月期～2025年3月期）

（単位：億円）



（単位：億円）



# 重点経営課題の施策進捗確認表（スライド説明順）

施策項目	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	施策項目	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
FA売上		—	—	50	日本内製売上		—	—	+25
実績(億円)	26				実績(増減%)	—			
Web受注率(日中)		—	—	48	生産効率		—	—	+10
実績(%)	37				実績(増減%)	—			
東南アジア売上		—	—	26	ROIC		10 以上		
実績(億円)	17				実績(%)	10			
欧米他売上		—	—	40	総実労働時間削減		—	—	▲100
実績(億円)	27				実績(時間)	±0			
ベトナム工場売上		—	—	+35	有給休暇取得率		—	—	70
実績(増減%)	—				実績(%)	66			
海外調達金額		—	—	+35	女性役職者比率		—	—	15
実績(増減%)	—				実績(%)	11			
海外工場投資額		30(3年累計)			設備投資額(海外含む)		50(3年累計)		
実績(億円)	8				実績(億円)	10			

※22.3期の数値は、本資料公表時点の予想のため、本決算公表後の5/13(金)に確定値へ修正  
 23.3期の数値は、本決算公表後の5/13(金)に公表予定

※「海外工場投資額」「設備投資額(海外工場投資を含む)」は3年間の累計値

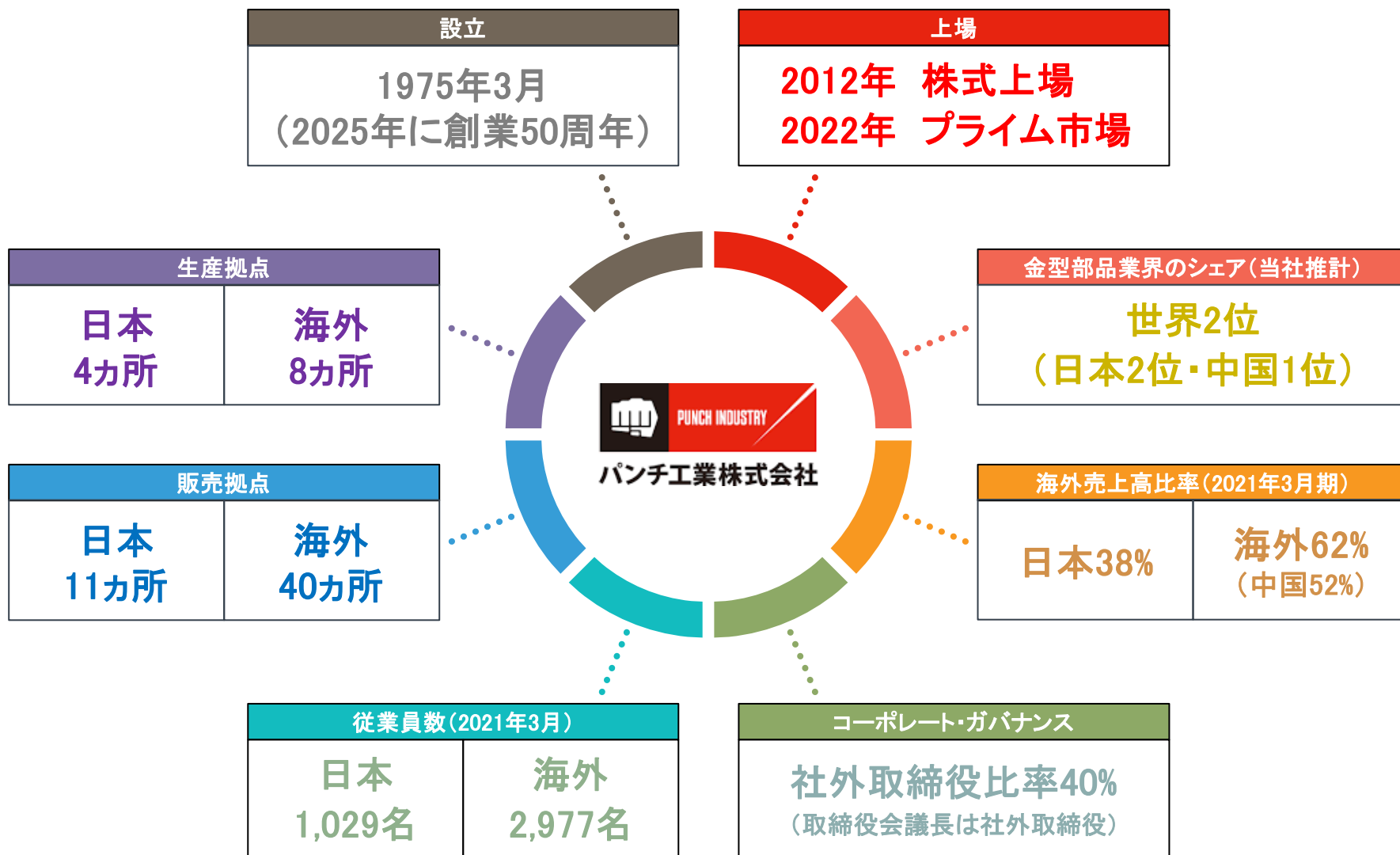




# 参考資料



# ひと目でわかるパンチグループ



# マネジメント体制

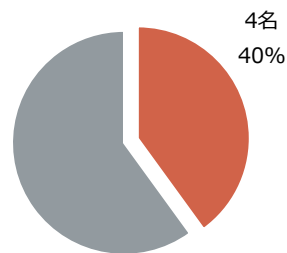
## 代表取締役社長プロフィール

氏名及び生年月日	職歴
 <b>森久保 哲司</b> (1977年1月22日)	2003年5月 当社入社
	2005年2月 盤起工業(大連)有限公司
	2012年11月 バリュー・クリエーション推進室長
	2013年4月 経営企画室長
	2015年4月 PUNCH INDUSTRY MALAYSIA SDN. BHD.
	2016年5月 執行役員
	2018年6月 取締役 上席執行役員 経営戦略統括
	2019年4月 最高戦略責任者 グループ事業統括
	2019年6月 代表取締役(現任) 副社長執行役員
	2019年11月 社長執行役員 最高経営責任者 グループ経営統括(現任)

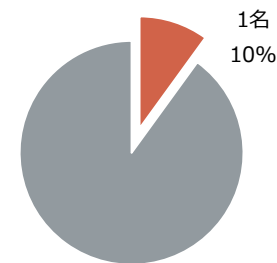
## 取締役体制

取締役	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者(CEO)	森久保 哲司
	取締役常務執行役員 最高執行責任者(COO/営業)	真田 保弘
	取締役上席執行役員 最高財務責任者(CFO)	村田 隆夫
	取締役上席執行役員 最高執行責任者(COO/製造)	高梨 晃
	取締役	杉田 進
取締役 (監査等委員)	社外取締役 取締役会議長	三橋 友紀子
	社外取締役	高辻 成彦
	取締役(監査等委員)	河野 稔
	社外取締役(監査等委員)	松江 頼篤
	社外取締役(監査等委員)	鈴木 智雄

社外取締役比率



女性取締役比率

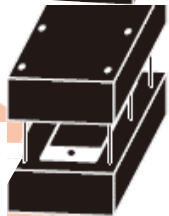
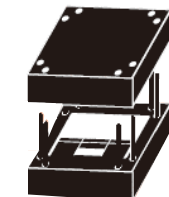
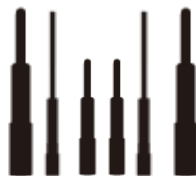
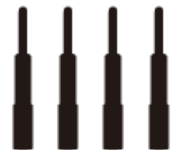


# パンチグループ沿革



# 事業内容

金型を構成するために、なくてはならない多種多様な精密金型部品の製造・販売  
皆様の豊かな生活を支える「縁の下の力持ち」



たとえばこんな部品



## 金型

構成部品を速く、  
均一に、大量につ  
くるための金属で  
できた「型」

## 構成部品

製品を構成する  
ために必要となる  
パーツ

## 製品

自動車や家電など  
私たちが身近で使  
うさまざまな製品



# パンチグループの主要製品

射出成型金型等のプラスチック金型部品とプレス加工金型等のプレス金型部品  
ものづくりの上流から下流までお取引

## プラスチック金型部品

プラスチック金型は、スマートフォンやデジタルカメラの外装など、多くのプラスチック製品の製造に用いられています。加熱溶融したプラスチック樹脂を、射出成形機に実装された金型に注入し、冷却、固化することにより製品が作られます。パンチグループでは、この金型を構成する部品を製造・販売しています。



### 主要な製品

#### エジェクタピン

射出成形された成形品を金型そのものから離し、突き出すための部品（押し出しピン）です。



### 主要な製品

#### コアピン

製品部を成形するのに使用し、コアピンの形が転写されます。製品部の貫通させた部分が成形したり、製品部に彫刻をします。

## プレス金型部品

プレス機（上下運動する機械）に金型を装着し、上下に分かれた金型の間に材料となる金属の鋼板を入れ、プレス機を稼働することにより、金型で型どられた製品ができて上がります。パンチグループでは、この金型を構成する部品を製造・販売しています。



### 主要な製品

#### パンチ

プレス金型に組込まれる代表的な部品で、金属板に穴をあけたり、形状を転写するための部品です。当社の社名はこのパンチに由来しています。



### 主要な製品

#### ホルダーガイドポスト関連

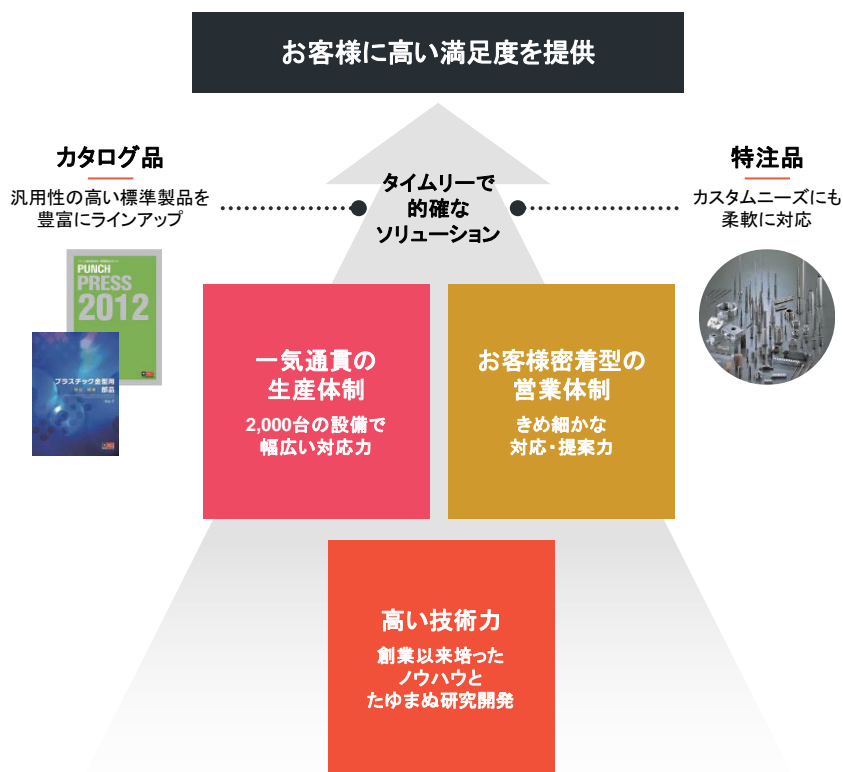
上型と下型の関係を正しく保つために使用する部品です。



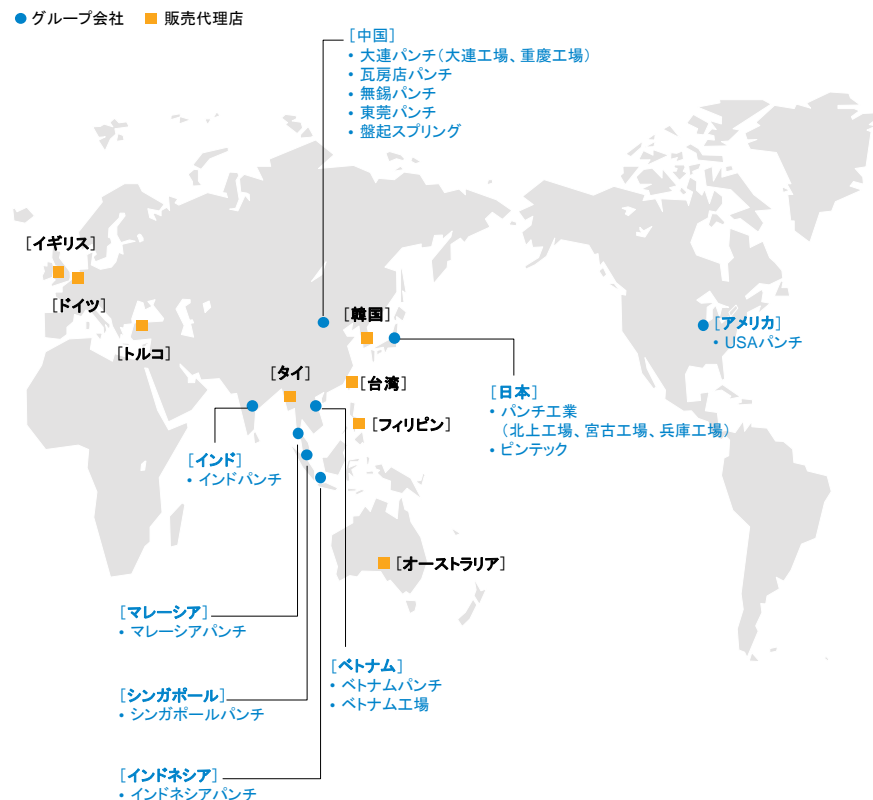
# パンチグループの強みとネットワーク

汎用性の高いカタログ品を豊富にラインアップ & カスタムニーズにも対応する特注品  
世界の「ものづくり」を支える

## パンチグループの強み



## パンチグループのネットワーク



# 流通株式時価総額の増大に向けて

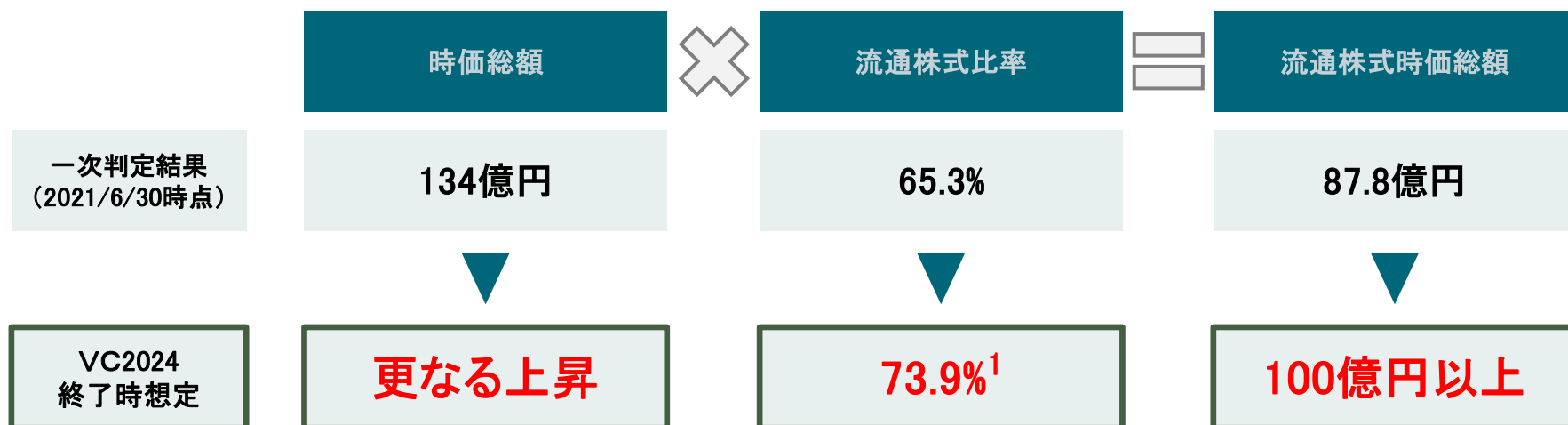
企業価値向上のための施策を通じた株価・時価総額上昇を通じ、プライム市場の上場維持基準である流通株式時価総額100億円の達成・及び更なる上昇を目指す

## 流通株式時価総額上昇に向けた課題

企業価値向上施策を通じた株価上昇  
ROIC経営による「稼ぐ力」の強化  
成長投資と安定配当を最適バランスで実施

## 課題解決に向けた基本方針

成長に向けた設備投資の実施  
DX推進での業績向上と働き方改革  
新技術・新製品の持続的な開発



1. 第三者割当による行使価額修正条項付第4回新株予約権の発行にて2,500,000株の新株を発行し、その全てが流通株式に該当したと仮定





【IRに関するお問い合わせ先】 パンチ工業株式会社 経営戦略室 広報IR課 電話:03-5753-3130 e-mail:info-corp@punch.co.jp

#### 【将来見通し等に関する注意事項】

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましても、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。