

中期経営計画 『バリュークリエーション28』

2026年5月13日



パンチ工業株式会社

(証券コード:6165 東証スタンダード)

長期ビジョン「Vision60」

～脱・金型部品依存～

事業領域を拡大し、絶え間なく変化する社会の多様なニーズに貢献する企業グループを目指す

パーパスと未来予測から
導き出す10年後(60周年)
のパンチグループの姿



パーパス

ものづくりによる信頼、
真摯な技術、自由な創造力で、
次世代の豊かな未来をカタチづくる

パンチスピリット

創業者精神への回帰
チャレンジ・創意工夫・自由闊達

長期ビジョン「Vision60」

中期経営計画
バリュークリエーション

10年後の連結業績
(2034年度)

売上高 800億円

営業利益 80億円

営業利益率 10%

成長軌道イメージと本中計「VC28」の位置づけ

強固な既存事業をエンジンに、新たな価値創造と事業領域の拡大を実現

VC28 (27.3～29.3期)
最終年度目標
売上高 500億円
営業利益 34億円
営業利益率 6.8%

■重点経営課題

- DX推進により、収益性の向上と生産体制の最適化を推進する
- FA事業を第2の収益柱として確立する (M&Aを含む)
- R&Dを通じて高付加価値の創出を推進する (宇宙関連分野等)

VC31 (30.3～32.3期)
最終年度目標
売上高 650億円
営業利益 52億円
営業利益率 8.0%

VC34 (33.3～35.3期)
最終年度目標
売上高 800億円
営業利益 80億円
営業利益率 10.0%

収益性の改善期

FA・新事業・
新地域の育成期

FA・新事業・
新地域の成長期

「VC28」のエグゼクティブサマリー

「収益性の改善」と「次の成長に向けた基盤構築」に集中

「VC28」の最終年度に目指す姿

ROICは計画期間を通じてWACCを安定的に上回り、ROEは最終年度8.0%を目指す

安定的なキャッシュ創出と、規律ある成長投資の両立を目指す

企業価値の持続的向上によって、PBR1.0倍超の安定的達成を目指す

既存事業(金型部品)

特注特化と生産性の向上により、安定したキャッシュ創出基盤を強化

FA事業

自動化需要を背景に、第2の収益柱として本格的に育成

DX・間接業務改革

業務効率化と固定費構造改革により収益力を底上げ

M&A・協業

成長領域への補完投資とシナジー創出を通じ、事業ポートフォリオ高度化



前・中計の総括と「VC28」への示唆



経営数値目標に対する振り返り(連結)

売上・営業利益ともに回復基調となり、収益性指標も改善傾向

経営指標	24.3期		25.3期		26.3期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	382億円	383億円	385億円	408億円	398億円	421億円
営業利益	11億円	12億円	21億円	16億円	11億円	20億円
営業利益率	3.0%	3.2%	5.6%	4.1%	2.9%	4.8%
ROE	—	経営合理化の実施により純損失を計上	6.3%	5.4%	1.1%	5.0%
ROIC	3.5%	4.5%	6.7%	6.0%	4.0%	7.0%
自己資本比率	60%以上	63.1%	60%以上	66.7%	60%以上	67.3%

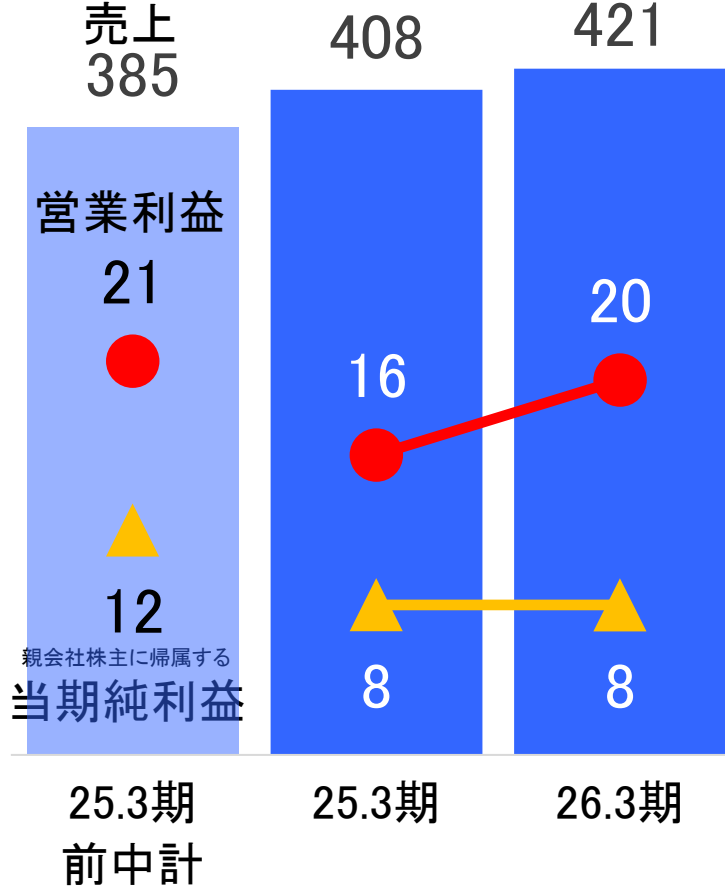
※前・中計「VC24 Revival」は24.3期～25.3期

※26.3期は資本業務提携の効果見極めのため中計未策定、計画値は期初予想

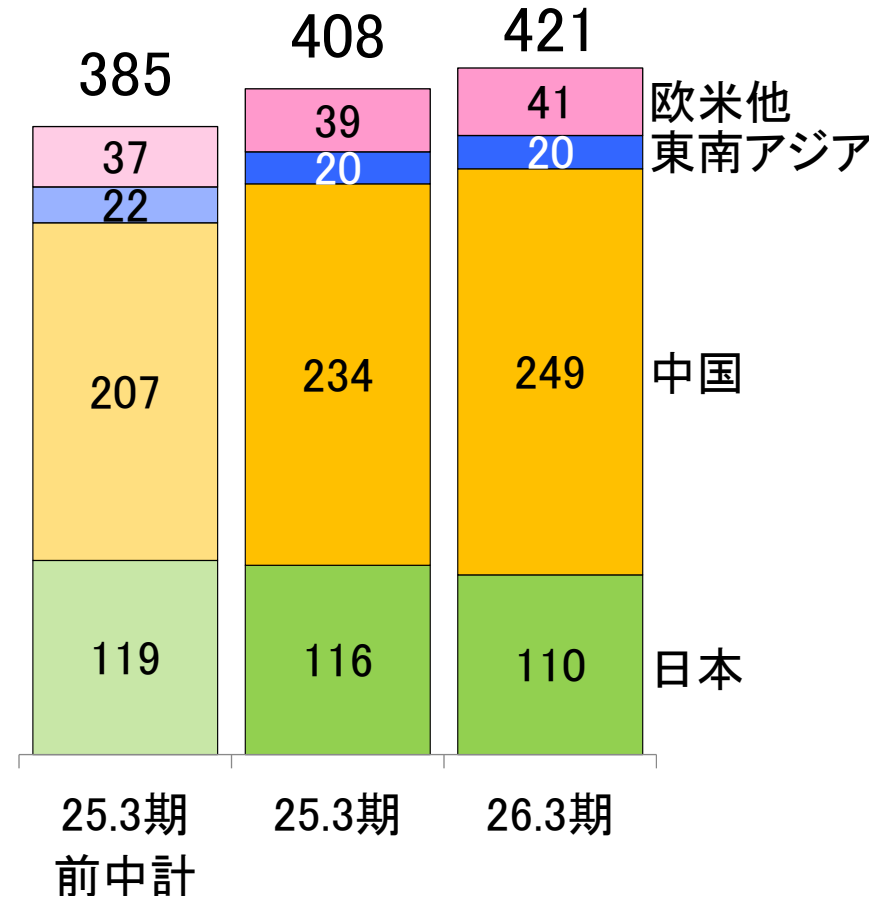
経営数値目標に対する振り返り(地域別・業種別)

連結売上高・利益
【営業利益回復基調】

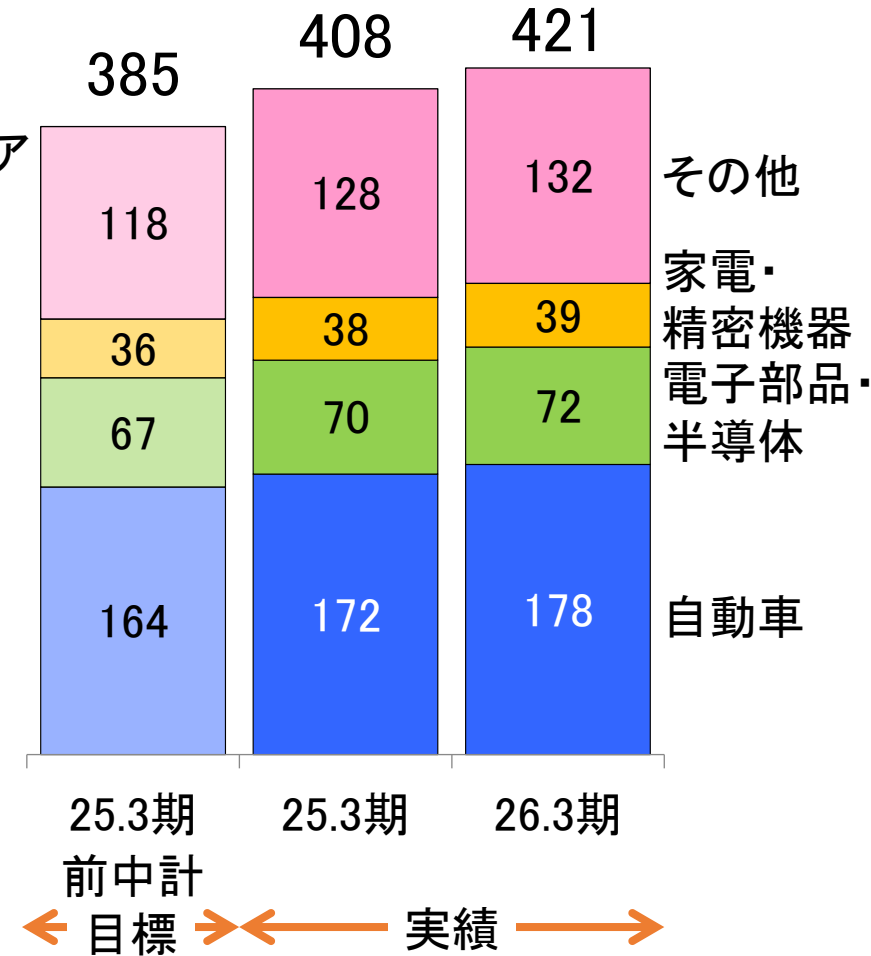
(単位:億円)



地域別売上高
【中国好調・日本停滞】



業種別売上高
【中国での自動車好調】



前・中計の重点施策に対する振り返り





事業機会の特定と目指すべき姿



パンチグループを取り巻く事業機会とリスク(外部環境)

P 政治 (Political)

- 米中摩擦継続
 - サプライチェーン再編(中国依存低下など)
- 各国で環境規制強化
 - 省エネ・長寿命部品の需要増
- 労働安全・働き方規制
 - 自動化・ロボット化対応が必須

S 社会 (Social)

- 少子高齢化・技能者不足
 - 標準化・保全容易性の価値増
- サステナビリティ志向
 - リサイクル材対応・耐摩耗部品需要増
- 消費低調
 - 稼働率最大化・短納期対応が重視される

E 経済 (Economic)

- 景気動向
 - 自動車・家電・半導体など需要産業の市況変化
- 為替変動
 - 輸出入コストと採算への影響
- 原材料価格や人件費
 - 鋼材等の価格変動、熟練工不足によるコスト上昇

T 技術 (Technological)

- 自動化・AI・DX加速
 - スマート部品(センサー・トレーサビリティ)需要
- 半導体市場拡大
 - 超精密・低熱膨張部品のニーズ増
- 新素材・難削材対応
 - 表面処理・高硬度材の技術強化

パンチグループの強みと課題(内部環境)

強み(Strengths)

グローバル販売ネットワークと日中でのブランド力

高度な精密加工技術、充実した加工設備

カタログ品・特注品への幅広い対応力

機会(Opportunities)

EV普及、IoT化等の技術トレンドによる需要増

市場ニーズの高度化により高精度品の需要拡大

政府の製造業支援、少子高齢化による自動化需要増

弱み(Weaknesses)

人員不足による営業力低下、製造の価格対応力の低下

商品開発力・高難度加工の技能伝承・人財確保

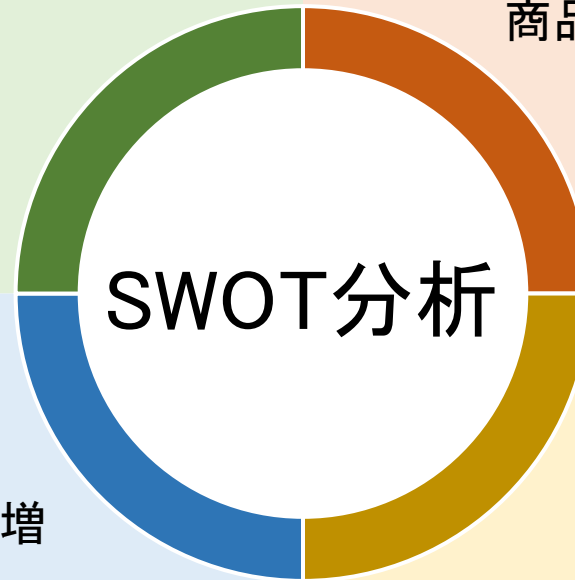
デジタル、情報活用の遅れ

脅威(Threats)

製造業の海外流出、海外製品の品質向上

サステナ対応等のコスト増、少子化による人財不足

地政学・為替リスクと技術特化型スタートアップの台頭



事業ポートフォリオ戦略

時代が求める事業の探求と事業領域の拡大を実現

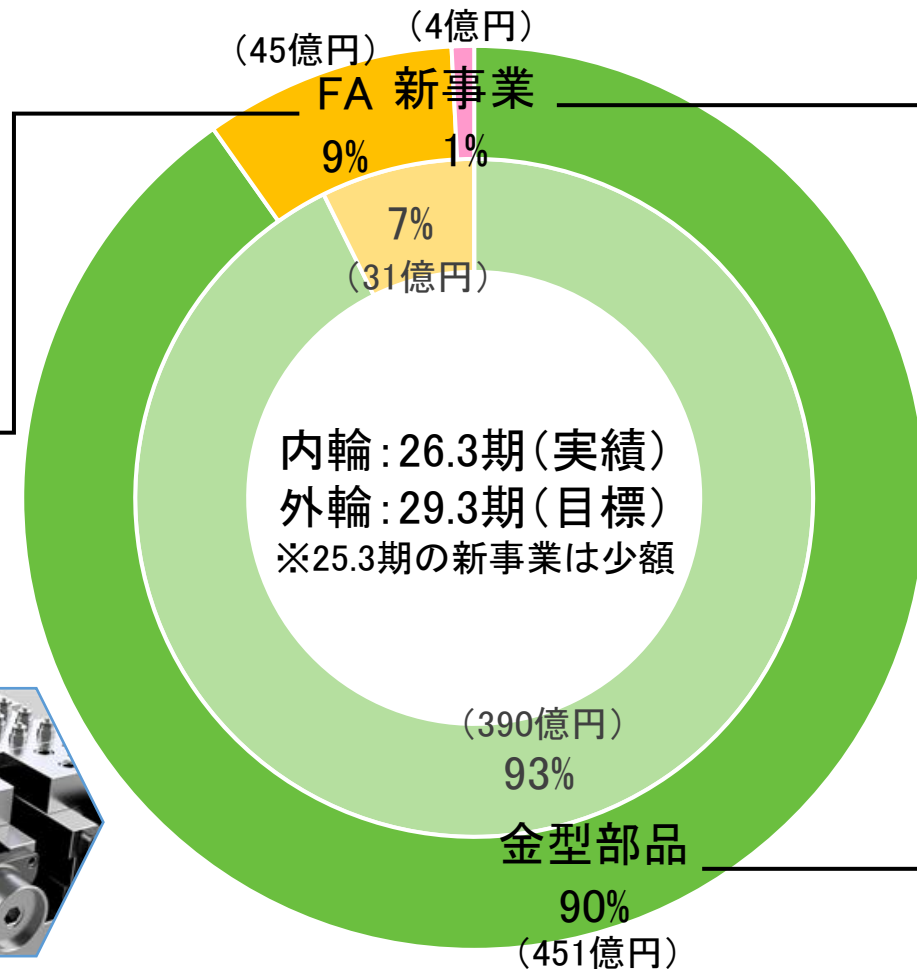
【成長領域】FA事業

●事業役割

- 自動化・省人化を軸に、M&A含む資源を最優先投入

●事業戦略

- 既存事業のクロスセル深化とM&Aで技術獲得し成長確実化



【将来成長】新事業・R&D

●事業役割

- 中長期の成長機会を見据えた将来成長領域であり第3の柱化が目標

●事業戦略

- 生産リソースの最適活用
- 技術応用・進化と顧客横展開
- 投資規模を管理しつつ育成推進

【コア事業】金型部品事業

●事業役割

- グローバルで安定した収益を創出する収益基盤

●事業戦略

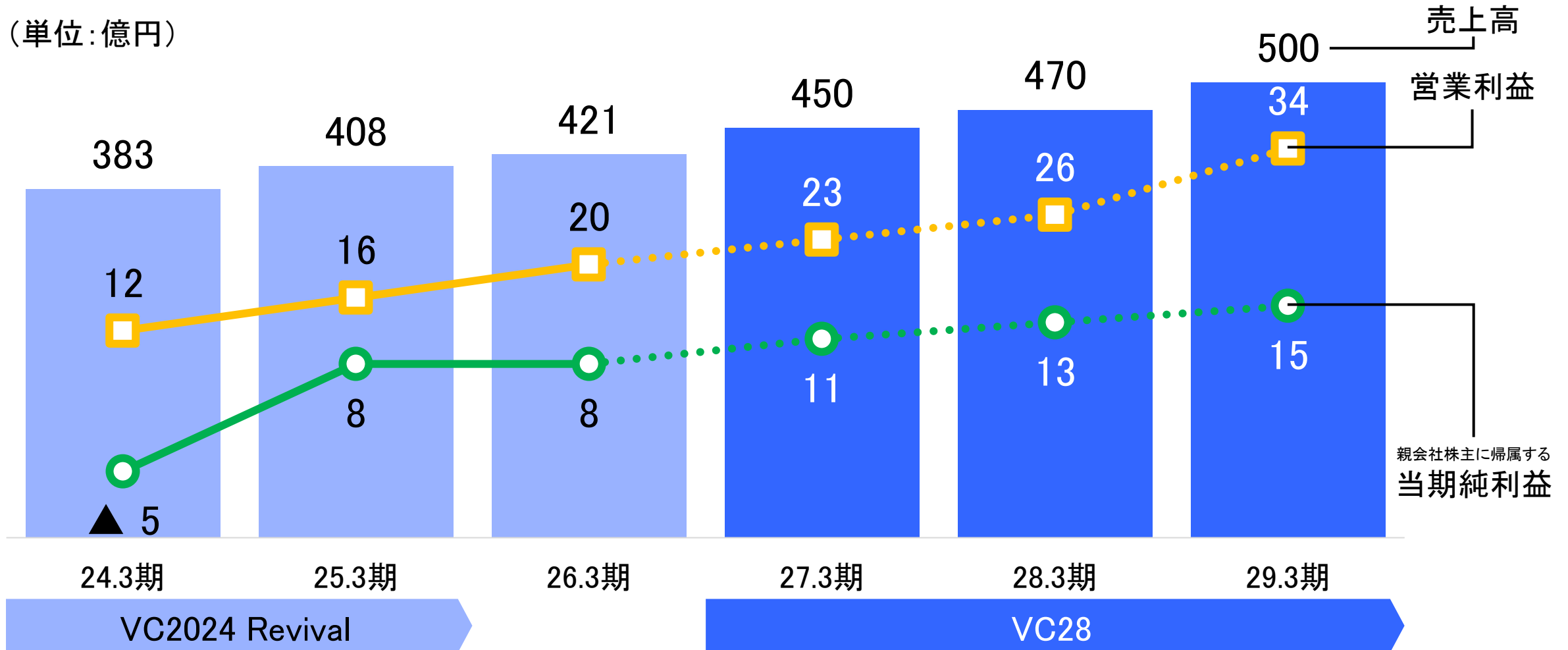
- 特注品特化
- 精密微細加工品の受注獲得
- DX推進による生産効率改善



計画期間内に達成すべき数値目標

売上高と営業利益の持続的な伸長を実現

(単位: 億円)



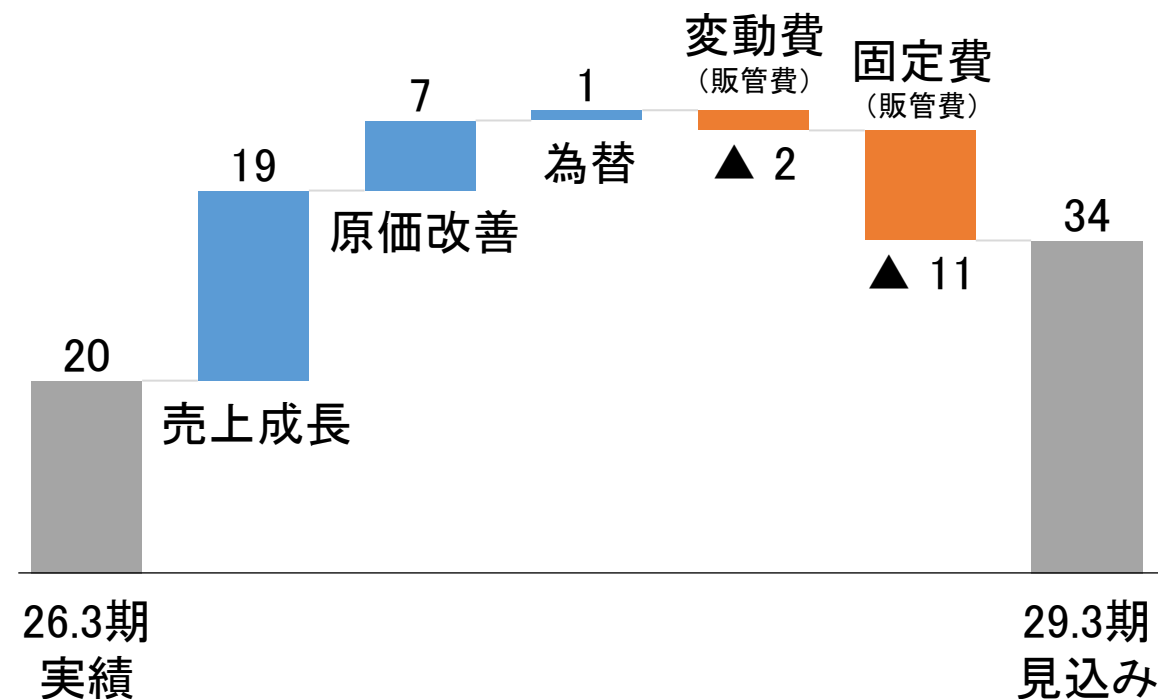
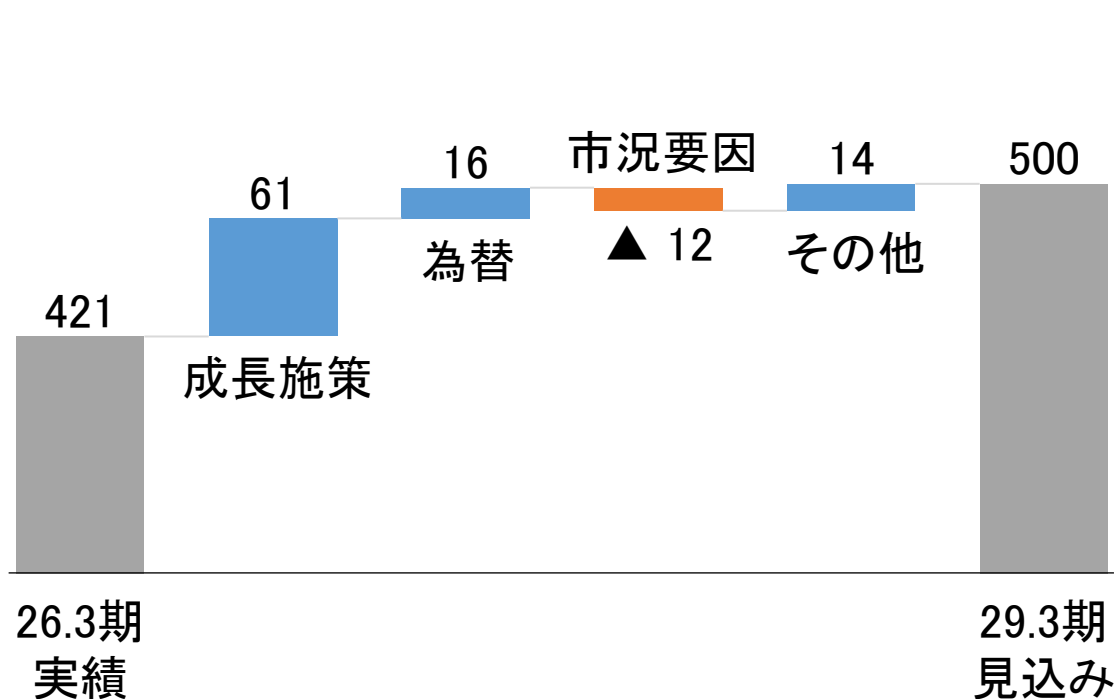
目標達成への収益ブリッジ(売上高・営業利益)

成長施策による売上拡大、原価改善と相乗効果で営業利益の持続的な伸長を実現

(単位:億円)

売上高

営業利益

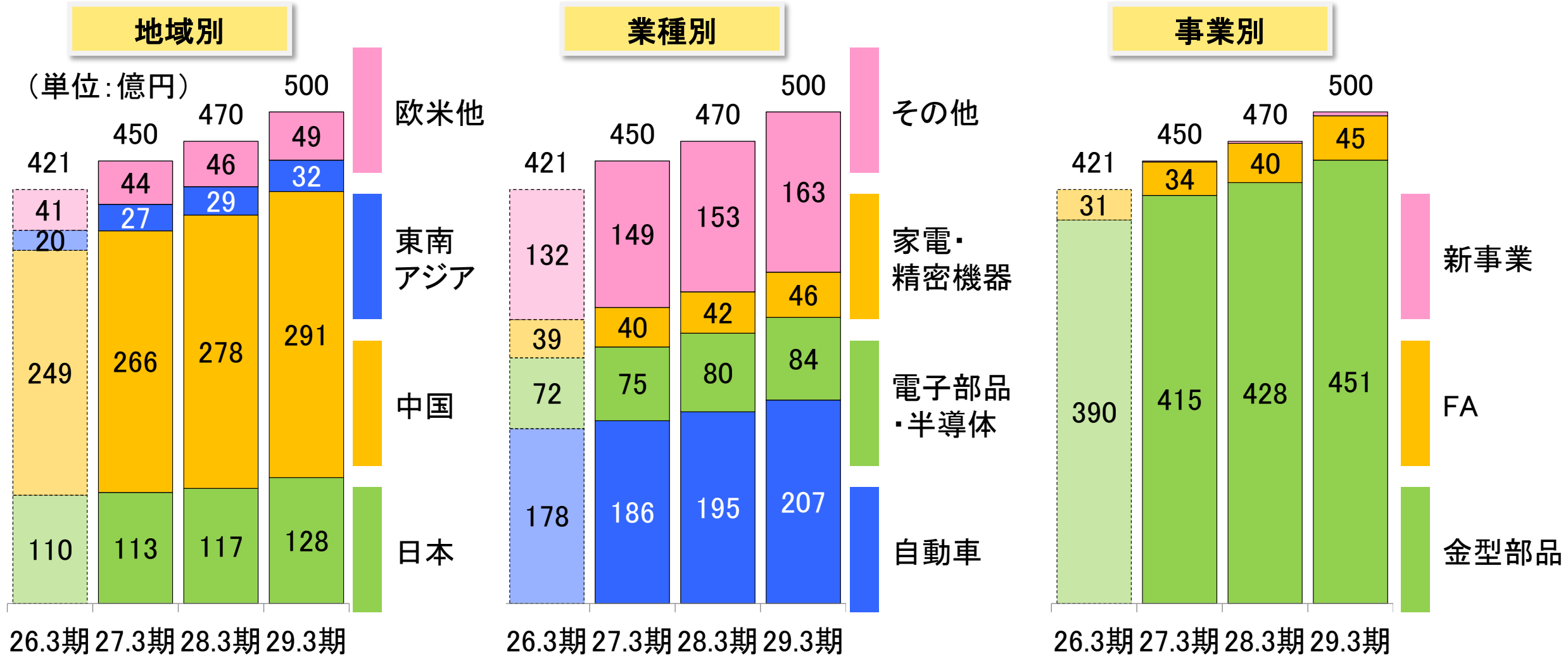


※成長施策は、市場成長+特注品拡販+FA売上拡大等を含む

※市況要因は、市況・値上げ等による離客を含む

地域別・業種別・事業別売上の数値目標

自動車業界の伸長と景況感回復の機会を国内営業体制強化等で確実にとらえ、金型部品事業の飛躍的成長へ





「VC28」成長戦略の全体像



「VC28」の重点施策

「VC28」では、成長投資の原資を創出する「収益性の改善期」として着手

既存事業の持続的成長

収益性の改善

売上拡大

- 特注品の拡販
- 精密微細加工品の受注獲得
- 地域と業種の絞込営業

収益改善

- 特注製造特化
- 海外調達強化
- 間接業務DX化
- ミスミGとの連携で生産・物流の最適化

FA事業の拡大による成長

～脱・金型部品依存～

M&A

- 総額30億円を投資として想定
- 資金はフリーC/F、借入の順
- シナジー創出の管理強化

事業拡大

- FA装置の販売強化
- 営業の広域化
- 外部委託先の拡充
- Web活用

R&Dによる価値創出

多様なニーズに貢献

P-Bas®
航空宇宙

- 航空宇宙関連でJAXA連携
- M&A検討
- 硬脆材料・非金属加工技術の革新

新事業

- 金型派生事業の事業性検証
- 社内ベンチャー制度導入検討

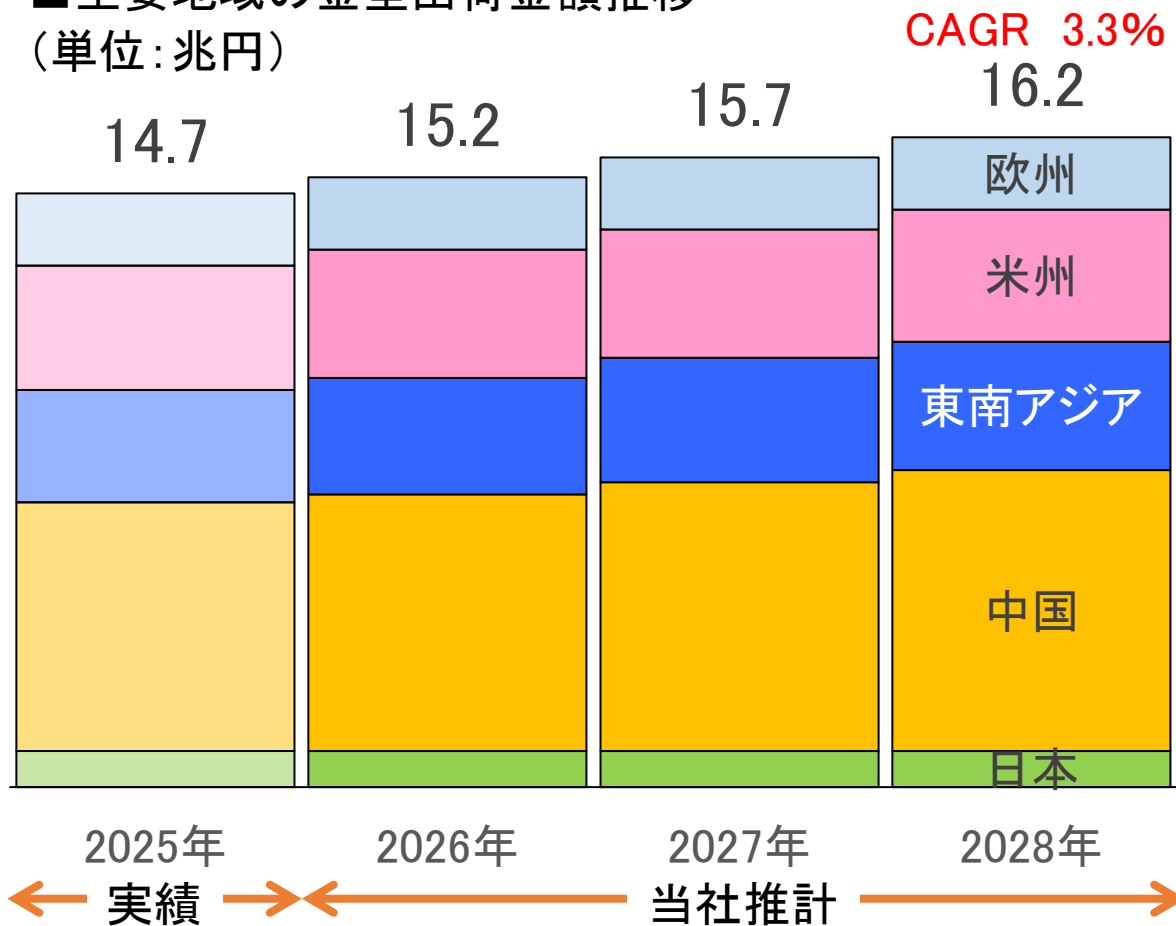
ROIC経営の浸透＋投資判断基準の整備＋人的資本経営の強化 ⇒ 最適資本構成と財務の健全性の維持

金型市場の展望と事業機会

金型市場はEV対応・精密化など技術要求の高度化に支えられた安定成長を継続

■主要地域の金型出荷金額推移

(単位:兆円)



(出所)ISTMA Statistical Year Book 2024
ISTMAの集計方法変更により、遡及して数値を修正

【市場動向】

- EV化により電装系の金型需要が堅調
- 高精度への要求が継続的に増加
- 人財不足を背景に効率化ニーズが拡大
- アジア中心に地域内調達ニーズが継続

【市場の拡大と特徴】

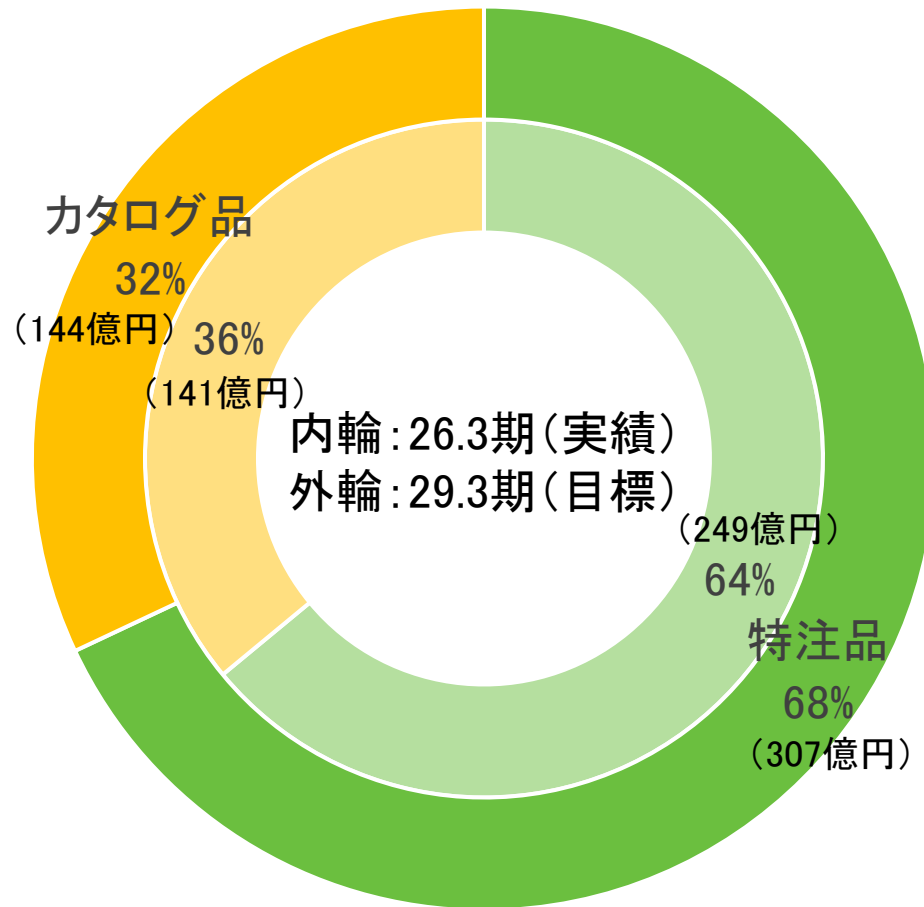
- 市場全体は成熟も、安定成長を維持
- 高付加価値・高難度金型の比重が拡大
- 多品種少量・短サイクル対応が重要
- 金型周辺を含むトータル対応が競争軸

■当社が対応すべき方向性

- 高精度要求に対応可能な特注品の拡販
- 精密微細加工品の受注獲得
- 地域と業種の絞込営業
- グローバル供給力による安定収益確保

金型部品事業戦略

「VC28」においてキャッシュ創出と資本効率改善を担う中核事業としての位置づけ



- 事業の基本方針
 - グローバルで安定したキャッシュ創出事業としての位置づけ
 - 「VC28」では「収益性の改善」を重視
- 重点施策
 - 特注品特化による粗利率向上
 - 精密微細加工品の受注獲得
 - 国内工場の特注製造特化・生産性改善
 - 海外調達・ミスミG協業による原価低減
 - 間接業務DX化
- 「VC28」で目指す姿
 - 安定利益とキャッシュをFA・新事業へ再配分
 - ROIC改善の“土台”を担う事業

資本業務提携の収益化ロードマップ(当社単独)

資本業務提携を“利益創出エンジン”として、29.3期までに累計6～8億円の利益創出

■資本業務提携による競争力強化のステップ

Phase1
物流機能の集約



Phase2
生産・調達機能の相互活用



Phase3
成長分野への投資拡大



29.3期までに累計6～8億円/社
の利益創出

■重複するオペレーション機能の集約によるオペレーションコストの最適化

■両社保有のグローバルリソースの活用による原価低減

■成長領域・地域における事業開発／事業拡大の基盤構築

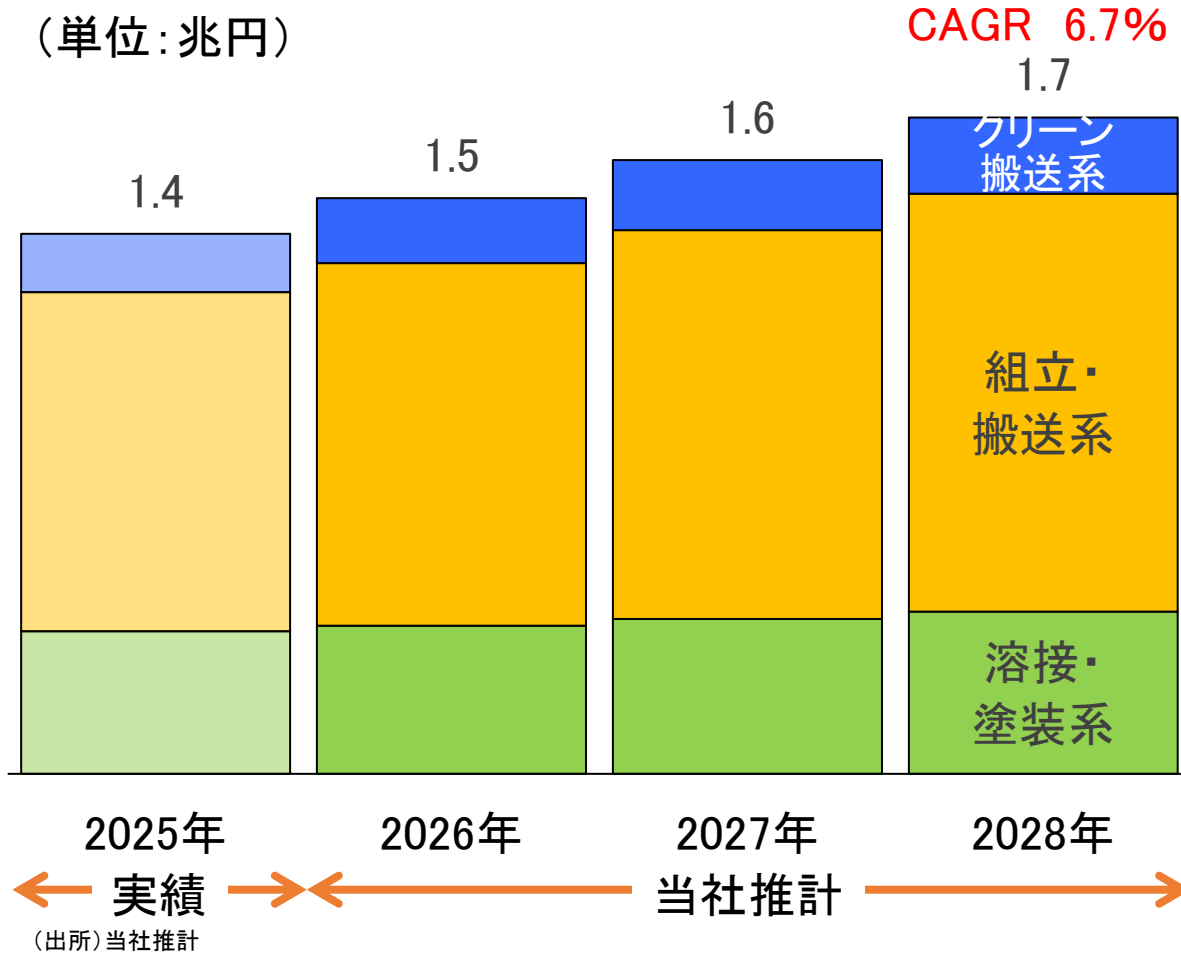
■資本業務提携により収益体質を強化

■今後の持続的成長を実現する事業構造を構築

FA市場の展望と事業機会

世界的なFA・ロボットに対する期待の高まりもあり、FA市場は成長基調

■ 主要地域の製造業向けロボット市場
(単位:兆円)



【世界的な自動化・省人化ニーズと市場動向】

- 人手不足・人件費高騰による自動化ニーズ拡大
- 組立・搬送ロボット需要は自動車・半導体等が中心
- 小型ロボット(スカラ・小型多関節)は中国で需要拡大
- 中国ロボットメーカーの競争力・存在感が高まっている

【協業ロボット市場の拡大と特徴】

- 人との接触を検知し、安全に協働可能なロボット
- 柵不要で省スペース化・柔軟な自動化が可能
- 自動車、半導体、食品、物流など幅広い分野で採用拡大
- 既存産業用ロボットからの置き換え需要も期待

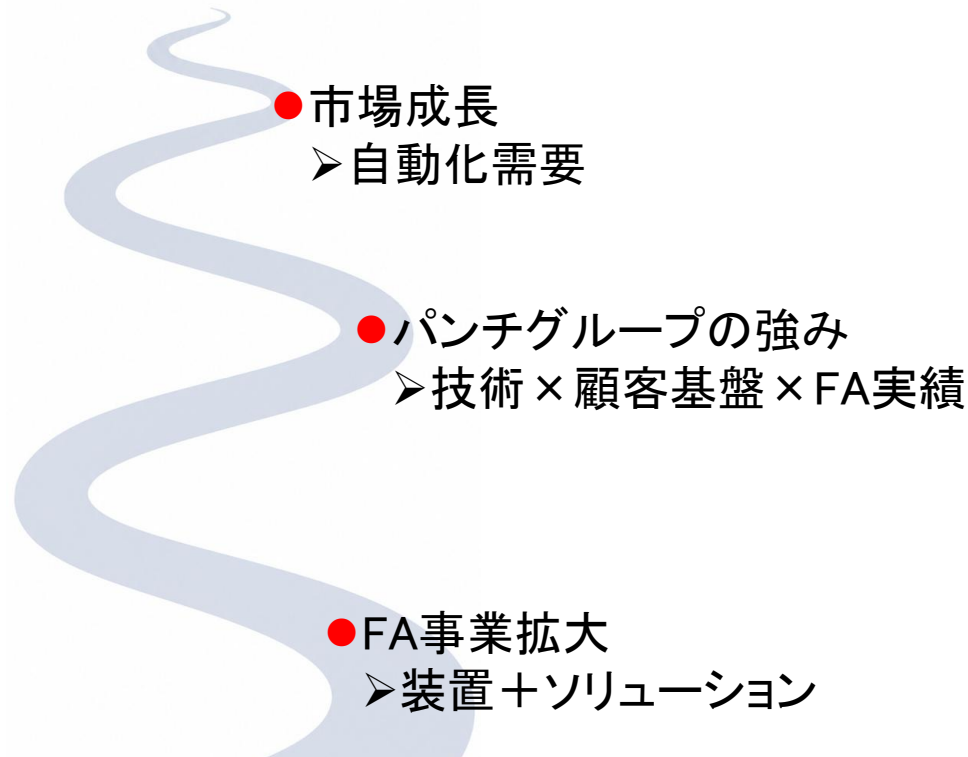
■ 当社が対応すべき方向性

- 成長分野向けロボット関連製品の強化
- 協業ロボット対応の技術開発
- 競争力のある差別化提案による売上・利益の拡大

FA事業戦略

自動化需要の拡大を背景に、金型部品に続く第2の収益柱として本格的に育成

■FA事業 成長ストーリー

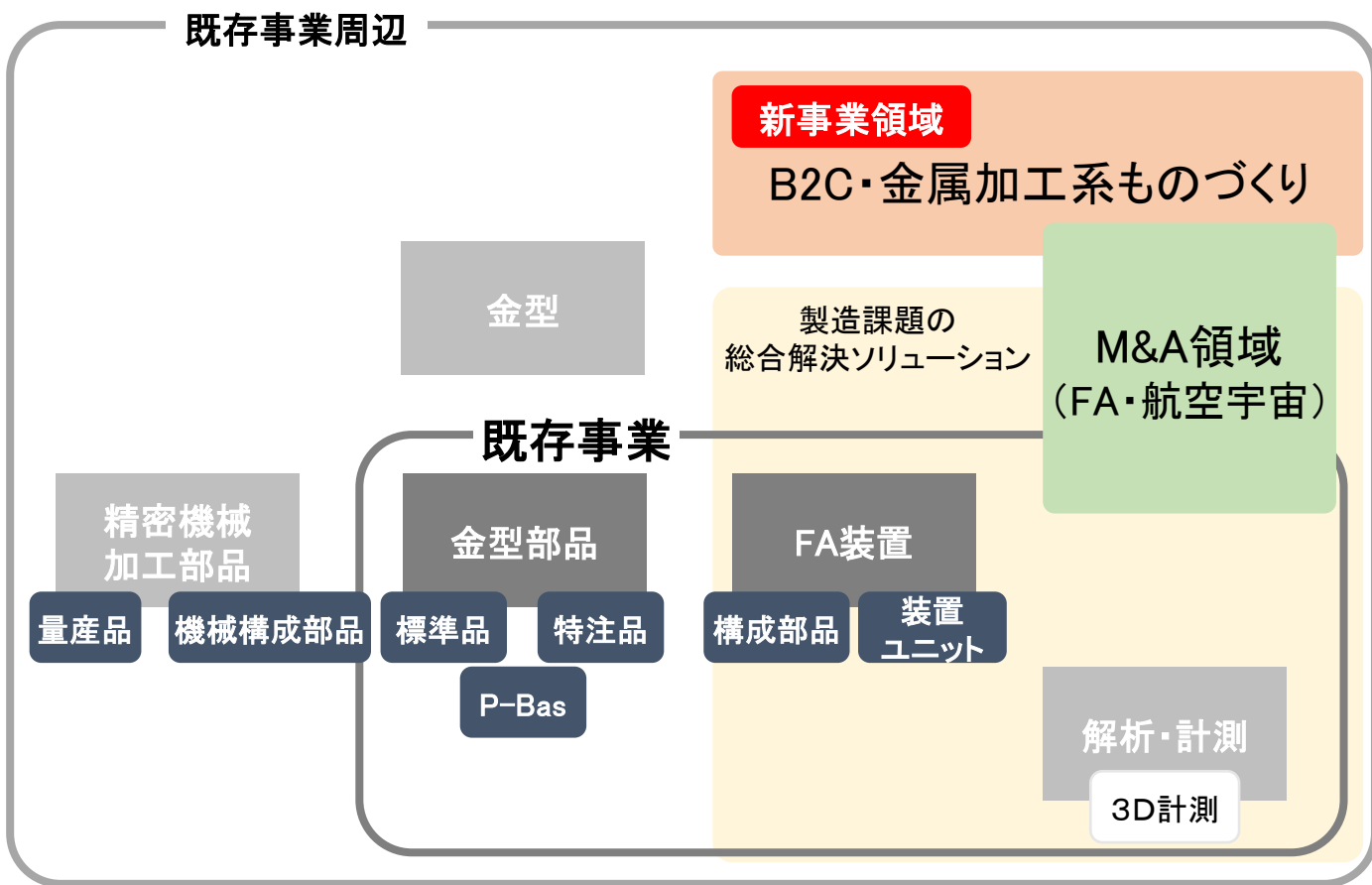


目指す姿
中長期的な利益成長

- FA市場環境と機会
 - 人手不足・自動化ニーズを背景に中長期で成長
- 重点施策
 - LA(ラボラトリーオートメーション)分野への参入
 - オリジナル商品(ニードルレスインジェクター、分注装置)の市場への深耕と拡販
 - 金型部品で培った顧客基盤を活かしたFA展開
 - 装置販売と工程改善ソリューションのセット提案
 - M&Aは総額30億円を投資として想定し、資金はフリーC/F、借入の順
 - シナジー創出の管理強化
- 「VC28」で目指す姿
 - 育成から本格成長への移行期
 - 次期中計に向けた収益柱として確立

新事業戦略

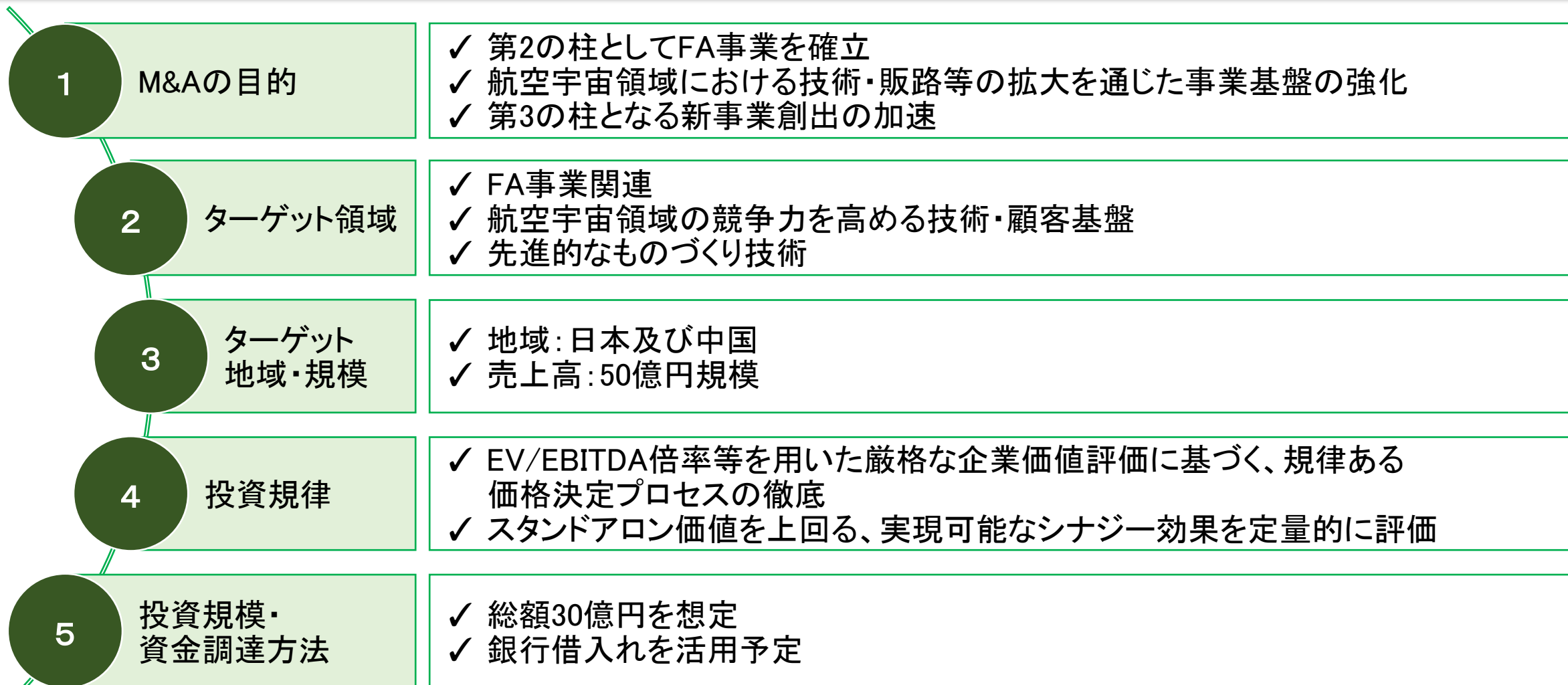
既存技術を起点に、成果を見極めながら段階的に拡張していく事業育成方針



- 位置づけ
 - 既存技術・設備・顧客基盤を活かした事業創出を推進
 - 金型部品・FAに続く、「第3の柱候補」
 - 「VC28」では“拡大”より“選別と検証”を重視
- 重点テーマ
 - P-Bas®、航空宇宙関連など既存技術延長線
 - 外部連携・M&Aも視野に入れた展開
 - 硬脆材料・非金属加工技術の革新
 - 社内ベンチャー制度導入検討
- 投資スタンス
 - 投資規模・リスクを管理しながら段階的に展開
 - 次期中計以降の成長ドライバー創出が目的

M & A戦略

明確なM&A戦略により投資対効果の最大化と企業価値向上を目指す



【ご参考】M & A戦略の重点領域

長期ビジョン「Vision60」
～脱・金型部品依存～

事業領域を拡大し、絶え間なく変化する社会の多様なニーズに貢献する企業グループを目指す

強み
(内部環境)

- グローバル販売ネットワークと日中でのブランド力
- 高度な精密加工技術、充実した加工設備
- カタログ品・特注品への幅広い対応力

弱み
(内部環境)

- 人員不足による営業力低下、製造の価格対応力の低下
- 商品開発力・高難度加工の技能伝承・人財確保
- デジタル、情報活用の遅れ

機会(外部環境)

- EV普及、IoT化等の技術トレンドによる需要増
- 市場ニーズの高度化により高精度品の需要拡大
- 政府の製造業支援、少子高齢化による自動化需要増

脅威(外部環境)

- 製造業の海外流出、海外製品の品質向上
- サステナ対応等のコスト増、少子化による人財不足
- 地政学・為替リスクと技術特化型スタートアップの台頭

積極戦略

- 特注品(多業種・多品種)の受注強化
- 日中ブランド+グローバル販売網の最大活用
- グローバル調達力の強化

差別化戦略

- 「技能×設備×ノウハウ」の複合領域に特化
- 高付加価値製品の販売強化

ミスミGとの
協業推進

弱点強化

- IoT・データ活用需要を自社内適用
- FAによるものづくり現場への貢献強化
- FA内製化、航空宇宙領域のM&A
- 新事業創出活動の強化

防衛・撤退

- 特注金型部品の世界シェアNo.1企業として業界牽引
- 地政学リスク対策として調達地域拡大
- 部門横断での連携強化

DX推進

DX推進による業務効率化により、間接業務20%の削減を実現

取組内容	現在	27.3期 (2026年度)	28.3期 (2027年度)	29.3期 (2028年度)
① 体制/規程類整備	RPA活用 情報交換会	ICT委員会再整備	IT統制準備	IT活用の最大化 業務プロセス改革
② デジタル人財育成	ITリテラシー 教育実施	⑤⑥による 時間創出と改革創造	IT活用の最大化に 向けた業務設計	
③ AI活用	AI図面検索 ソフト導入	AI図面検索 ソフト活用の最大化	最新技術の導入	AI活用を含めた基幹 システムの刷新
④ システム開発	外部ベンダー 開拓と活用	社内外リソース確保 基幹システム設計	基幹システム 開発	
⑤ ローコード ノーコード活用	ローコード ノーコード活用	外部開発活用効果 の早期実現	ユーザー部門での 自走稼働	
⑥ RPAの活用	使用部門 主導で開発			

【目標】

29.3期までにデジタルを活用した業務改革により、間接業務20%削減を図る

【ロードマップ】

27.3期は、基盤整備

28.3期は、自走化・高度化

29.3期は、IT・AI活用最大化

【目的】

人員不足と古い業務統制の課題を解決し、働き方改革のためデジタル技術の活用による抜本的な業務改革

人的資本経営に関する取組み

人的資本経営の“ありたい姿”

多様な人財が自律的に活躍し、信頼とつながりに基づく職場文化の中で、企業価値向上に貢献する組織

パーパス × パンチスピリット

【DE & I 推進】

多様な従業員が強みを発揮でき、働きがいのある組織を目指す

- 多様性が尊重される職場環境の整備
- 多様な働き方の対応
- 離職防止と定着支援
- 女性活躍推進
- 社内コミュニケーションの活性化

※ DE & I 推進

➢ ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平/公正性)・インクルージョン(包摂性)

➢ 多様な人財が共に働く組織において、個々のニーズに応じた対応を行うことで、それぞれがいきいきと活躍し、継続的に成果を発揮するための考え方

【ウェルビーイング】

従業員が安心・安全・健康に働くことのできる環境の提供

- 健康経営促進
- 職場環境整備
- (社員間)関係の質向上
- リスクアセスメント体制の強化
- エンゲージメント向上
- 従業員支援プログラムの整備

【人財開発】

自ら考え自発的に行動し、成果に繋げられる人財の育成

- 「人財育成ガイドブック」による各種研修
- 人財データの分析と活用
- 人事制度改定・見直し
- キャリア自律支援
- グローバル人財育成

サステナビリティへの取組み

世界のものづくりを支える企業として、優先的に取り組むべきことを重要課題として特定

マテリアリティ特定プロセス

Step1

マテリアリティ候補リストの作成

SASB(米サステナビリティ会計基準審議会)の課題一覧を活用



Step2

マテリアリティ候補リストの評価

「環境・社会にとっての重要度」「当社グループにとっての重要度」の2軸にて評価



Step3

マテリアリティ候補リストの集約

評価結果が「中」以上の課題について、ESGの観点から集約しマテリアリティを特定

課題

- | | |
|-----------------|----------------------|
| ① 温室効果ガス排出 | ⑨ 労働慣行 |
| ② 大気の質 | ⑩ 労働の安全と衛生 |
| ③ エネルギー管理 | ⑪ 従業員エンゲージメント・多様性・包摂 |
| ④ 取水・排水管理 | ⑫ 原材料調達・効率性 |
| ⑤ 廃棄物・有害物質管理 | ⑬ サプライチェーンマネジメント |
| ⑥ 人権・コミュニティとの関係 | ⑭ 気候変動の物理的影響 |
| ⑦ データセキュリティ | ⑮ ビジネス倫理 |
| ⑧ 品質・製品安全 | ⑯ 法規制環境の管理 |
| | ⑰ 重大事故のリスク管理 |

マテリアリティ

地球環境への配慮

- ① ② ③ ④ ⑤
⑬ ⑭

人権の尊重

- ⑥ ⑨ ⑩
⑬ ⑮ ⑯

人的資本経営の推進

- ⑨ ⑩ ⑪

「製品・サービス」を通じた社会への貢献

- ⑦ ⑧ ⑫ ⑭

コーポレート・ガバナンス

- ⑮ ⑯ ⑰



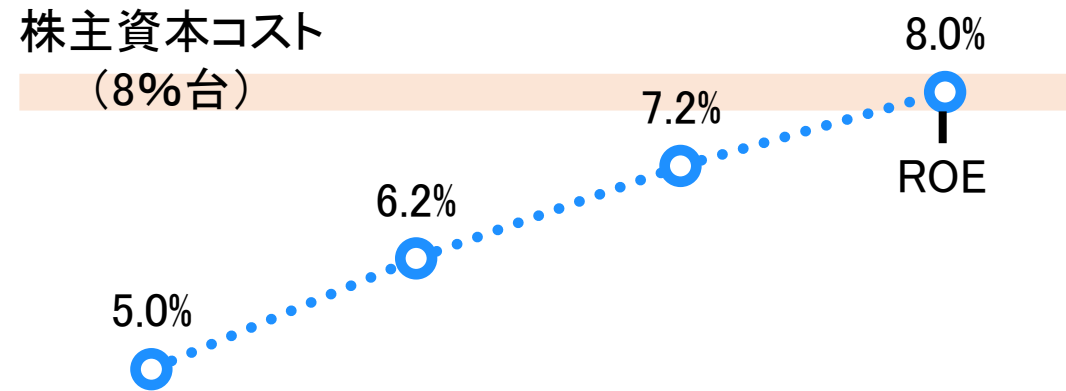
資本コストや株価を意識した経営について



資本効率性の数値目標

資本コストを上回るリターン創出を通じた、持続的な企業価値向上を実現

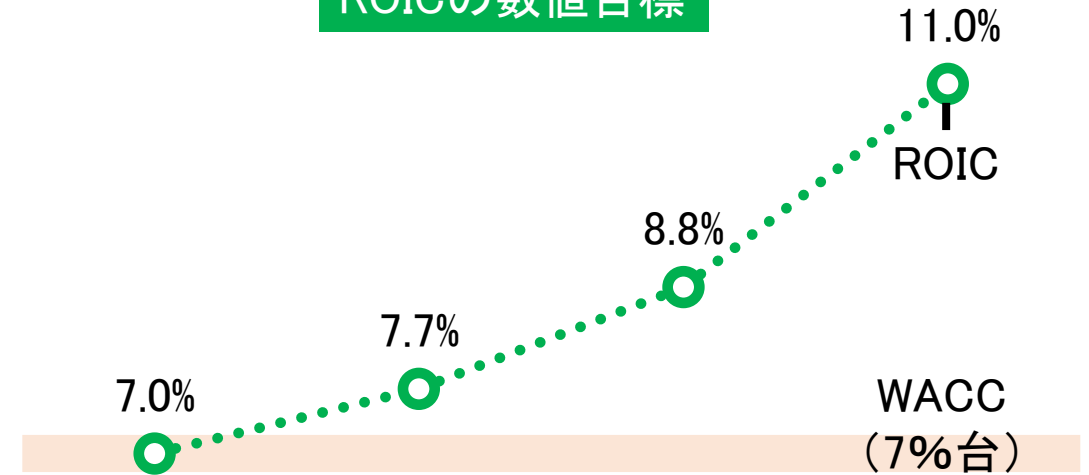
ROEの数値目標



【計算式】 $ROE = \text{当期純利益} \div \text{株主資本の期首・期末平均}$

26.3期 実績
27.3期
28.3期 VC28
29.3期

ROICの数値目標

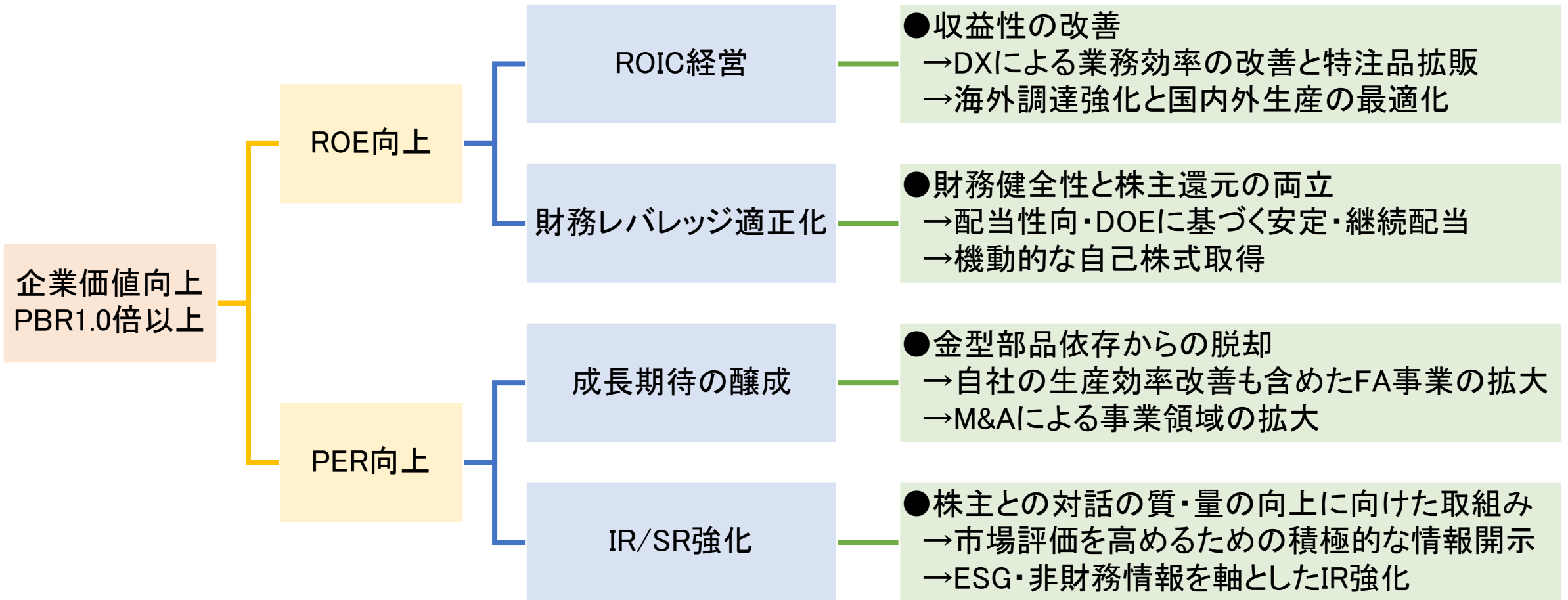


【計算式】 $ROIC = \text{NOPAT (税引き後営業利益)} \div \text{(有利子負債 + 株主資本)の期首・期末平均}$

26.3期 実績
27.3期
28.3期 VC28
29.3期

資本コストや株価を意識した経営の取組み

資本収益性の向上と成長ストーリーの具体化を両輪に、企業価値向上を実現



キャピタルアロケーション

財務基盤の健全性を確保し、成長投資を最優先に株主還元へも注力

キャッシュイン

有利子負債の活用
約30億円

【銀行借入中心】

営業CF
約72億円

キャッシュアウト

M&A投資
約30億円

【弱点強化中心】
「M&A戦略の重点領域」参照

BCP投資(永続成長)
約10億円

設備投資
約45億円

【「VC28」の減価償却費計】
約35億円

株主還元
約17億円

成長投資

株主還元

- M&A投資
 - FA事業拡大
 - その他の新事業拡大

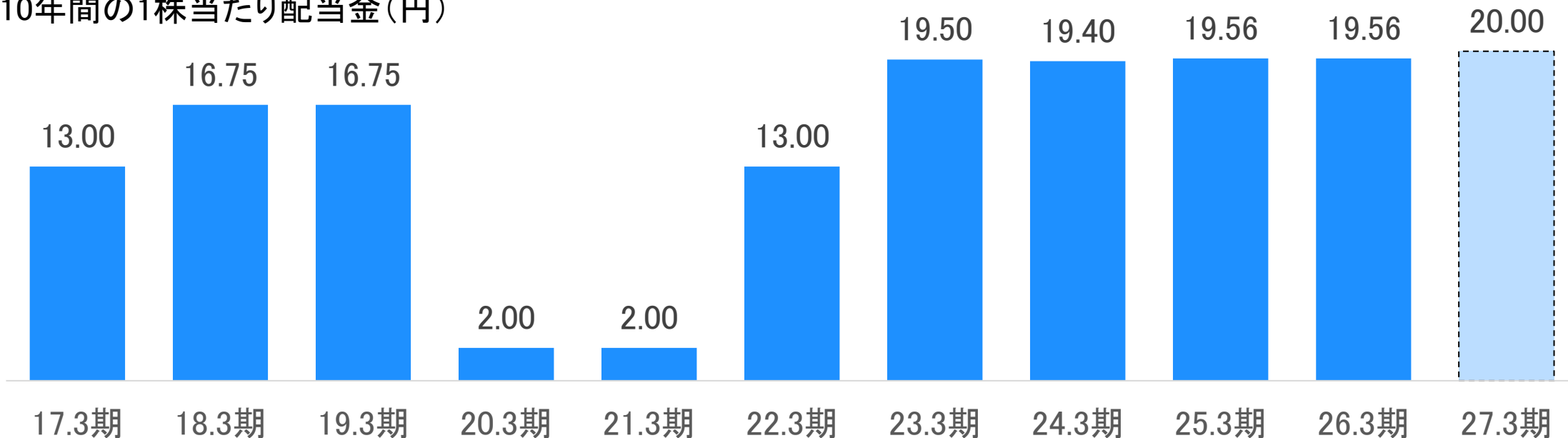
- 設備投資
 - 収益性改善のためのDX投資
 - 自動化・省力化、特注品特化に向けた投資
- R&D投資
 - 金属一体化技術「P-Bas®」
 - 航空宇宙分野への取組み強化

- 配当性向30%以上、かつDOE3%以上
- 機動的な自己株式取得

株主還元方針

「VC28」では配当性向30%以上・DOE3%以上の安定配当方針(高い方を選択)を継続
また市場環境や業績動向・財務状況を踏まえ、自己株式の取得を機動的に実施

■直近10年間の1株当たり配当金(円)



← 株主還元方針に株主資本配当率(DOE)を導入 →

DOE	-	-	-	-	-	-	3.0%	3.0%	3.0%	3.1%	3.1%
配当性向	20.6%	20.4%	38.1%	-	9.1%	13.9%	33.5%	-	58.1%	63.2%	50.1%

※20.3期および24.3期は純利益がマイナスであり、配当性向がマイナスと計算されるためハイフンにて表示

※株主資本改善を迅速に配当に反映するため、25.3期以降DOE算出を期末株主資本基準に変更

