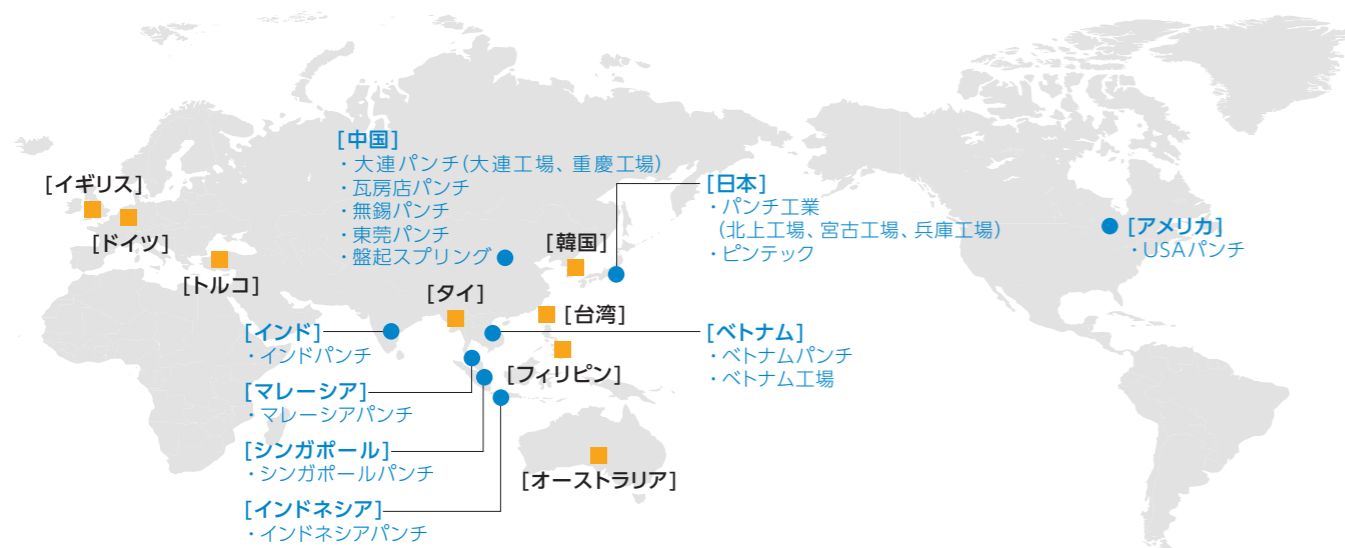


● グループ会社    ■ 販売代理店



# 2021 ANNUAL REPORT

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING  
AROUND THE WORLD

## Webサイト／IRメールマガジンのご紹介

### ■ Webサイト



トップページ

株主・投資家情報ページ

当社のWebサイトでは、会社情報、事業紹介、IR情報をはじめ、さまざまな情報を掲載しています。

<https://www.punch.co.jp/>

### ■ お問い合わせ先

パンチ工業株式会社 経営管理部 広報課

〒140-0013 東京都品川区南大井6-22-7 大森ベルポートE館 5階

TEL: 03-5753-3130 FAX: 03-5753-3175

E-mail: [info-corp@punch.co.jp](mailto:info-corp@punch.co.jp)

### 見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている当社の計画、戦略、見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な期待、見積り、予想に基づいています。これらの期待、見積り、予想は、経済情勢の変化、為替レートの変動、競争環境の変化、係争中及び将来の訴訟の結果、資金調達の継続的な有用性等多くの潜在的リスク、不確実な要素、仮定の影響を受けますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

### ■ IRメールマガジン



QRコードもしくは  
URLよりご登録ください。

当社では、決算情報やプレスリリース、  
IR関連情報などをメールでお届けしています。

<https://fofa.jp/punch/a.p/102/>

PUNCH INDUSTRY



パンチ工業株式会社

# 世界のものづくりを支える 存在感のある企業へ

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING AROUND THE WORLD

## パンチグループの強み

お客様に高い満足度を提供

### カタログ品

汎用性の高い標準製品を豊富にラインアップ



### タイムリーで的確なソリューション

#### 一気通貫の生産体制

2,000台の設備で幅広い対応力

#### お客様密着型の営業体制

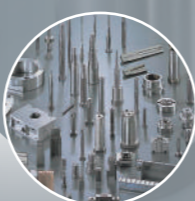
きめ細かな対応・提案力

#### 高い技術力

創業以来培ったノウハウとたゆまぬ研究開発

### 特注品

カスタムニーズにも柔軟に対応



### 経営理念

私たちは常に、チャレンジ精神を持ち、お客様のニーズに応える先進技術の開発などをとおして、お客様や社会に提案しつづけます。

私たちは常に、若い行動力とフレキシブルな発想を大切に、人々の夢が実現できる活力ある企業（職場）を創造します。

私たちは常に、環境への配慮や法令遵守の精神に則り、社会に愛される健全な企業活動を推進し、社会の発展に貢献します。

### 企業ビジョン

金型部品業界でのトップブランドを確立し、製販一体企業としての優位性を活かした高収益企業を目指す

### 事業領域

今や私たちの生活に欠かせない自動車、電子機器、家電製品を、速く、均一に、大量に作るために必要不可欠なのが金型です。パンチグループは、その金型を構成する金型用部品を作っています。これまでに培った高い技術力と品質、きめ細かいサービスという強みを活かし、世界のものづくりを、そして皆様の豊かな生活を支えています。

### プラスチック金型用部品

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。

#### パンチグループの仕事はココ！



#### 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を成形したり、製品部に彫刻をします。

### プレス金型用部品

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。

#### パンチグループの仕事はココ！



#### 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。



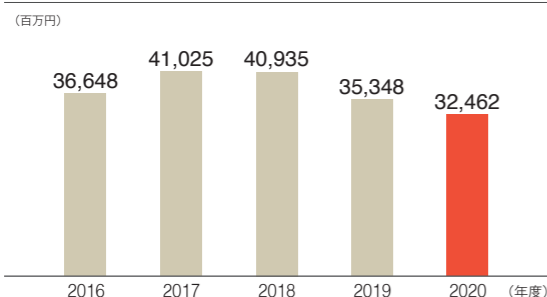
#### 主要な製品

#### ホルダーガイドポスト関連

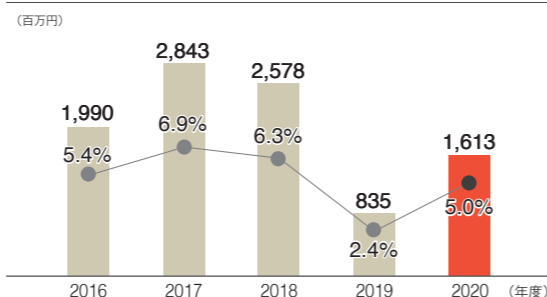
上型と下型の関係を正しく保つために使用する部品です。

## 財務ハイライト

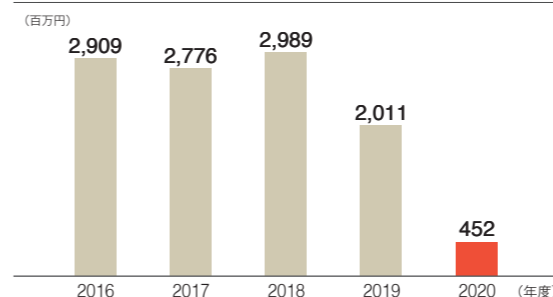
### 売上高



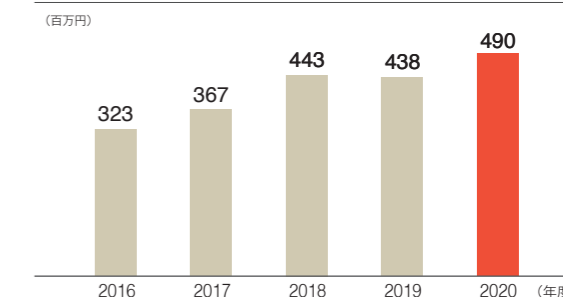
### 営業利益 / 営業利益率



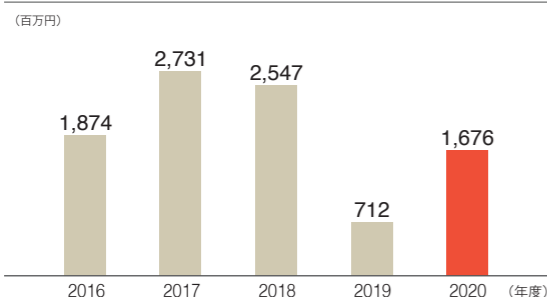
### 設備投資



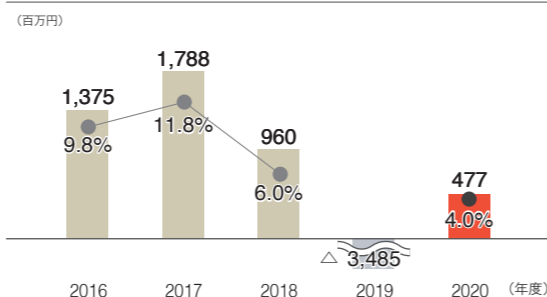
### 研究開発費



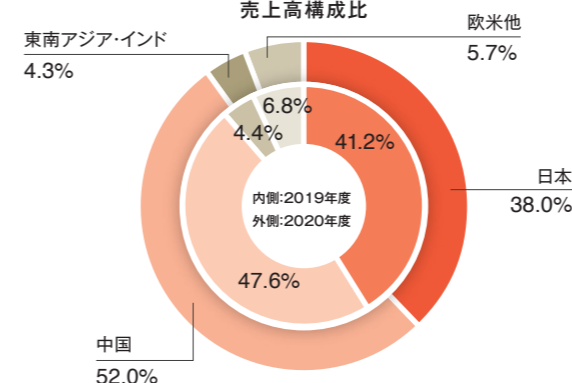
### 経常利益



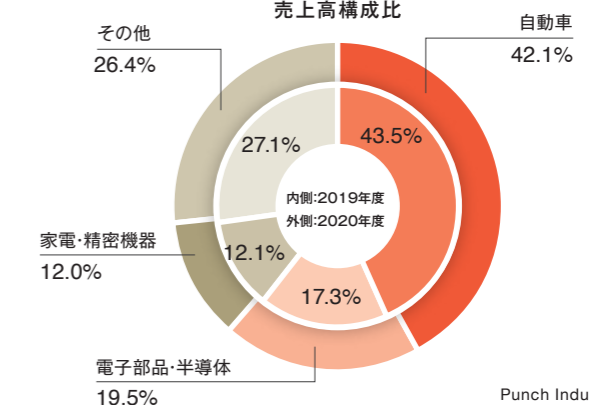
### 親会社株主に帰属する当期純利益（損失） / 自己資本利益率 (ROE)



### 地域別売上高構成比



### 業種別売上高構成比



## 次なる成長に向けた経営の立て直しに 確かな手応えと好転の兆しを感じています

米中貿易摩擦の影響により悪化した経営の立て直し計画「VC2020Plus」は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を大きく受け、年度前半は受注が低迷し、2019年度に続き、第2四半期には、国内拠点での減損損失を計上する厳しい状況でした。その後、先行き不透明な状況が続く中でも受注は回復し始め、通期では、売上高は前期比92%にまで回復し、営業利益は前期比193%と大きく上振れ、減収増益となりました。

代表取締役／社長執行役員／最高経営責任者（CEO） 森久保 哲司



### 2020年度の振り返り

厳しさが見込まれた期初の段階で、まず業務執行取締役の年間報酬を前年の半減とし、また、不要不急の経費は削減するようにして一層の経費削減を図りました。そのほか減価償却費や出張交通費の減少効果もありましたが、原価低減、失敗コスト撲滅に向けた、社員の創意工夫を凝らした取組みによる増益であると認識しており、社員の頑張り感謝しています。

当社はものづくりの会社であり、営業、製造、管理すべてにおいて、技術力の蓄積は毎日の積み重ねが大きく、今回、苦しい中でも人員削減を行わず乗り切ることができ、非常に救われた想いです。企業文化や姿勢も含めて受け継がれていくからこそ、発揮できる技術力もあり、そうした目には見えない部分が最終的には生産性にも現れると思っています。

業種別では、日本・中国ともに自動車の生産台数減少の影響を受け減収となった一方、電子部品・半導体関連は若干ながら増収となりました。日本ではテレワーク推進によるPC関連、中国では5G関連の好調に加え、世界的な巣ごもり需要で家電関連も堅調でした。また、医療関連は中国でのマスク関連、日本での注射器容器関連、欧州からの検査用ピペット関連の受注が重なり、3割近く伸ばすことができました。

エリア別では、日本は下期より復調気配が見え始めたものの自動車関連の低迷により減収、第1四半期こそ大きく落ち込んだ中国は、その後の電子部品・半導体関連の好調を受け前年並み、東

南アジアは第4四半期にかけて回復傾向に向かいましたが、マレーシアが前年を若干上回った以外すべて前年割れと低調でした。欧米ほかの地域では、特に自動車関連を中心に欧州向け輸出が大きく落ち込み、厳しい状況が続きました。地域により回復する時期には違いが出ましたが、中国はいち早く回復し、次に米州と欧州、東南アジアで市場が回復し、日本が最も遅いという感触です。

工場の稼働状況は、日本は2020年5月から2021年1月まで一時帰休を実施するなど、苦しい期間が続いた一方、中国は操業が大きく落ちることはありませんでした。マレーシアはロックダウンの影響でたびたび操業を停止しましたが、中国と日本での代替生産へ移行させ、ベトナムは国際航空便の減少により出荷制限がかかる期間が続く中、日本での代替生産を行うなど、グループ会社間での柔軟な連携により、お客様への納期遅れを最小限にとどめることができました。

### 中長期的な見通しと中期経営計画「VC2020Plus」の進捗について

2021年度は、足下では医療関連と半導体関連の好調や製造業の復調もあり、「VC2020Plus」策定時の業績目標を上回るものと見込んでいます。半導体不足による自動車業界への影響などの懸念はありますが、中長期的には生産は回復してくると想定しており、4つの重点経営課題（▶P4）を着実に進展させることで、次なる成長に向けた礎を確固たるものにしていきます。

販売面においては、世界の一流メーカーの工場も集まり、お客様の新製品等の開発案件も次々生まれ、ビジネスチャンスも多く、着実に成長できている中国では、今後も研究開発に力を入れ、加工範囲の拡大と新しい加工方法へのチャレンジを継続して、確実に受注拡大につなげていきますが、地政学的リスク等にも備え、中国だけに過度に期待するのではなく、引き続き、欧米強化を狙い、日本・中国・東南アジアの販売5極体制の確立を進めます。

日本は2018年度から2019年度にかけての落ち込みからなかなか回復できずにいることから、早期立て直しを図るための「経営革新プロジェクト」をスタートしました（▶P10）。東南アジアは、特に成長著しいベトナムとインドネシアでの拡販、欧州は、復調してきた自動車関連と医療関連を中心に伸ばし、米州では、競争力があると手応えを感じている医療関連の販売を強化していきます。

製造面においては、引き続きQCD（品質・コスト・納期）の改善を進めます。出荷前の自社検査体制における技量・意識が向上し、クレーム流出率は減少傾向にあり、また加工範囲も広がるなど、品質に対してお客様から一定の評価をいただいていると自負しています。コスト・納期については、年々競争が激化する中、市場価格に合わせたものづくりを意識した製造方法へ変えていくことがより肝要になります。当社の受注生産は、一品一様のものづくりであり、日々の挑戦、創意工夫が競争力の源泉です。営業はお客様から重要加工ポイントや価格帯、納期情報を丁寧に収集し、製造

はそれに技術で応えていく、製販一体の強みを活かし、その要望・期待に応え続けることで、お客様に選ばれる企業となることを目指していきます。

また、社員エンゲージメントの向上こそが最大の社会貢献であるとの考えのもと、有給休暇取得や男性社員の育児休暇取得推奨などワークライフバランスの両立と女性活躍を推進する働き方改革、社内教育機関「パンチアカデミー」の活用を含めた教育の充実を進めています。

### 持続的成長に資する会社のあり方

監督機能の強化と意思決定の迅速化を目的として、監査等委員会設置会社へ移行しました。しかし、取締役と業務執行の兼務が残っているため、次なるステップとして、業務執行と監督機能の分離を進めたいと考えます。業務執行により狭くなりがちな視野を、監督機能として視野を広げ、さまざまなリスクを想定しながら経営していくことが、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えます。

また、ESG、SDGs（持続可能な開発目標）の視点から、気候変動や脱炭素などの世の中の動きと絡めて当社として取り組むべきテーマを整理しました。それらを推進する上でも、監査等委員会設置会社への移行は、その視野を広げるものになると期待しています。

VC2020Plusの重点経営課題	具体的な施策
販売5極体制の確立	東南アジア及び欧米販路拡大
お客様目線を重視した営業力の強化	配置転換、人財育成による加工知識が豊富な営業
グローバル生産体制の最適化とR&D強化	工場別の特色を活かした生産体制と研究開発による工数削減・新工法確立
働き方改革と人財育成	女性活躍推進やワークライフバランス、グローバル人財の育成

### ステークホルダーの皆様へ

創業以来、お客様ごとの細かいリクエストになんとか食らいつき、他社がやれない・やらないようなことにチャレンジしてきたことで、お客様から必要とされる存在に成長することができたと思っています。

今、当社に必要なのは、「我々にできるからそれを受注する」のではなく、「お客様が求めているものに応えるために我々が変わっていく」ことです。

お客様の困りごとへの解決策を当社の強みである製販一体となって考え、提案していく、これを金型部品事業でのトップブランドの使命であると捉え、「常にお客様にとっての第一候補」であるブランドになることを目指し、より良い社会の実現に貢献してまいります。

引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



## お客様の第一候補となる取組みに邁進し 世界のものづくりに貢献していきます



### 営業部門

真田 保弘

取締役／常務執行役員／最高執行責任者(COO・営業)

#### 「販売5極体制の確立」の進捗と今後の展開

売上構成比の割合に影響を与えるほどの進捗はないものの、各エリアの取組みは着実に進んでいると認識しています。

##### 日本

8月より業種別構成比40%を超える自動車関連、続いて10月より半導体関連、12月より電子部品関連が動き出し、その後、ワクチン接種関係の医療関連部品需要が重なり、第4四半期は数字を確保することができました。この間、営業力強化のために活動量の増大による2021年度の目標精度を高める活動として、2019年度の失注分析のほか、休眠顧客復活、新規顧客開拓、Web受注の稼働社数を増やすための分析を徹底的に行いました。分析情報をすべて営業拠点へ落とし込み、営業ツール上で見える化し、管理できる体制も整いました。同時に重点顧客を設定し、製販連携で受注レスポンスを上げる取組みも強化しました。

##### 中国

3月よりマスク金型用部品の大量受注に続き、ワクチン容器、ピペット用のコアピンの量産等、医療関連需要により復活を遂げる形になりました。従来手掛けたことのない製品もあり、大きく技術が向上する機会となりました。また12月以降、半導体需要の増大に伴い、当社の注力製品の封止金型用メッキピンの月産量が従前の2~3倍に拡大しています。中国だけでは生産できず、北上工場でも対応できるようにしました。半導体・電子部品関連、FA関連、自動車関連等、年間計画通りにプロジェクトが動き出し、特に注力している設備関連のFA製品が大きく伸びています。今後も技術開発による新たな製品、量産品などの受注拡大を図ります。

##### 米州

完全ロックダウンで、1年以上在宅勤務体制となりました。知名度アップに向け、インターネット広告販売促進の強化、ホームページの開設、インターネット経由の問い合わせをきっかけとした新規顧客の獲得が進みました。10月以降、売上も徐々に伸び、下期より医療関連が急増、飲料関連も堅調に継続しています。3

月には設立以来、月額で最高額の売上を上げるまでに成長してきました。SNS等のさらなる活用で、販路拡大を図ります。

##### 欧州

複数の医療機器メーカーからの大量受注が継続しており、マレーシア、日本、中国3工場に対応しています。非常に難しい部品であり、まさに「できるから受注する」のではなく、「お客様が求めているものに答えるために自らを変えていく」チャレンジだと認識しています。その後、低迷していた自動車関連の受注も徐々に回復してきています。コロナ禍の顧客対応により代理店との良好な関係はさらに強固となりました。さらなる関係強化を図り、需要増が見込める電気自動車関連の部品に注力します。

##### 東南アジア・インド

下期に入り、ベトナム・シンガポール・インドネシア・インドとも自動車関連が動き出しました。またシンガポールでは、半導体ユーザーからの受注が拡大しています。これまでカタログ品に依存していたベトナム販売会社とインドは特注品の比率が確実に上がってきました。コロナ禍に翻弄された1年でしたが、復調気配も見えつつあります。

#### 「お客様目線を重視した営業力の強化」に向けて

特に日本において「お客様サービス向上」を強化しています。受発注までの相互工数の減少を意図したシステム活用として、新発注システムの改修に着手しました。お客様からの使い勝手に対する声を反映し、2022年1月にリニューアルを予定しています。また、お客様向けの見積ツールの開発も進捗し、2022年度のリリースを目指し、営業拠点でのテスト運用に入っています。請求書をオンラインで発行するWeb請求の促進体制もでき上がりました。

加えて、金型メーカーのみならず、大手製品メーカーとの取引拡大を目的とし、エンタープライズセールスを設置しました。金型用部品のほか、搬送治具をはじめとするFA向け精密治具等の受注に向け、新規顧客の獲得、既存顧客で取引のない事業所・工場へのアプローチ活動を強化していきます。

## 生産性向上と業務効率の両面からの改善による 「グローバル生産体制の最適化」を目指します



### 製造部門

高梨 晃

取締役／上席執行役員／最高執行責任者(COO・製造)

#### 「グローバル生産体制の最適化」の進捗と今後の展開

4カ国・12工場の製造拠点からなる生産体制の最適化において重要となる考え方は、「どこ(市場・国・地域・顧客)で、何(半製品・カタログ品・特注品、プラスチック金型用部品・プレス金型用部品・治工具関連)を、どのように(分散生産・集中生産・組み合わせ生産、無人化・省力化・汎用化・多能工化等)作るか」を中長期的視点で考えることだと認識しています。これに生産コスト(人員確保、人件費高騰、原材料・補助材の調達)、輸送コスト、製品品質(技能スキル・保有設備の差異)、サプライチェーンリスク(供給連鎖)の視点を加味し、多様な需要変化を想定しながら、市場の需要、会社の目標に対して過剰にならず、そして不足もなく100%供給を達成できることが重要です。ですから、やみくもに生産性だけを上げるのではなく、生産性向上と業務効率の両面からの精査・改善を加えてこそ「生産体制の最適化」だと考えています。

具体的には、日本では、北上工場から兵庫工場への一部製品の移管実施、一部の工場での工程の集約(多能工化)を進めています。また北上工場では、一部最終検査(数物三次元測定)の無人化にも着手するなど、数がまとまっていて、繰り返しの作業になる検査工程の自動化を先行させています。

中国では、瓦房店工場での一部製品の生産と検査の完全自動化・省力化、大連のスプリング工場での自動化も成果が出てきています。そのほか、大連物流倉庫での自動化・省力化、大連工場では、短納期品専用の快速ライン、さらに超短納期で加工できるラインの整備のほか、精密ライン化も進んでいます。さらなる販売シェアの拡大が狙える中で、人件費の高騰をいかに吸収していくかが眼前の課題であり、自動化・省力化を今以上に加速していく必要があると認識しています。

マレーシアは、人員確保と人件費高騰という課題が見え始めていますが、立地条件を活かすという観点から、欧州向けに加え、東南アジア向け超硬製品の特注品販売を拡大できる体制にしていきたいと考えています。

ベトナムは、2020年1月より半製品生産を一旦停止し、日本向けカタログ完成品に特化して、リスタートしました。さらなる原価低減を図りながら、東南アジア向け特注品の生産を視野に入れていきたいと考えています。

#### 人財育成と小集団活動による意識向上

製造の最大の役割は、改善活動と人財育成に挑み続け、原価低減による利益創出と技術力向上による付加価値の創造です。個々の成長なくして企業の成長はなく、学び続ける社員の存在こそが会社の持続的成長を牽引すると考えており、人財育成と全社員のベクトル(針路)を一致させ、その力を集結させることが最も重要な仕事であると捉えています。

また、現場の社員が自ら問題意識を持ち、課題を見つけ、改善に取り組む風土の醸成に向け、仕事の中に喜び(自己実現、達成感)を生むことを目的とした小集団活動を開始しています。これまでは改善手法を学ぶプロセス重視の活動に取り組んでいましたが、2021年度からは「原価低減」「失敗コスト撲滅」の2つのタスクについて具体的な取組みを進めているとともに、社内教育機関「パンチアカデミー」とも連携し、品質管理や改善手法などのさらなる教育強化を図っています。失敗を恐れ、挑戦を止めるのではなく、挑戦し続けることが重要であり、たとえ失敗しても失敗を直視し、失敗から学び次に活かすことが大切です。このような「考動」に変化させるためにも、小集団活動は継続していきます。

満足した時点で成長は止まるとの確信のもと、常に製造トップとして健全な不満を持ち続け、活力を維持し、繁栄し続ける100年長寿企業を目指していきます。

## 持続的な成長、中長期的な企業価値の向上を通じて ステークホルダーの皆様全員を 幸せにする会社でありたい



村田 隆夫

取締役／上席執行役員／最高財務責任者（CFO）

## 財務・人財戦略

## 2020年度は減収増益

コロナ禍の影響を強く受け、売上は減少となりましたが、利益面では大幅増益を確保することができました。2019年度、2020年度に実施した固定資産減損損失計上による減価償却費減少の影響、コロナ禍による必然的な出張費削減、中国やマレーシア政府による社会保険料の減免効果なども業績にプラスに貢献したほか、グループを挙げて取組んだ原価低減、経費削減活動が功を奏し、増益という結果につながりました。特に国内工場では「経営革新プロジェクト」により、不良や市場クレームを伴う失敗コストが大きく減少するなど、効果が出始めています。また、国内工場では、稼働が落ち込んだ時期において、給与は一切カットせず、その分を雇用調整助成金で補填する形で従業員に一時帰休をさせるなどして、変局を乗り切りました。

## 2020年度も国内で減損処理を実施

最も売上が低迷した第2四半期の時点で、十分な将来キャッシュ・フローを見込めないと判断し、兵庫工場と全社共有資産の減損損失を計上しました。最後はコロナ禍が決定打となった形ですが、根本原因は2019年度同様、過去の積極的な設備投資が裏目に出たのだと認識しています。一方で、中国はコロナ禍の影響からいち早く回復し、第2四半期以降、好調を持続し、現状フル稼働に近い状況にあり、生産能力の増強に向け実施してきた積極投資が奏功したと考えています。

2019年度に減損損失を計上し、固定資産簿価0となったベトナムも順調に安定稼働しており、採算は大きく改善していますが、日本からの発注減により売上を大きく伸ばすことができませんでした。若い伸びしろの大きい工場であり、さらに稼げる工場へと成長させていきたいと考えています。

## 財務状況と株主還元について

徹底した投資の抑制が功を奏し、22億円を超えるフリー・

キャッシュ・フローを得ることができました。今後の使い道としては、業績の回復とともに、株主の皆様への配当、成長投資、財務基盤強化にバランスよく配分していきたいと考えています。

近年、減損損失計上等により利益水準が大幅に下がってしまった中で、従前の配当方針を保てなくなっていました。まずは利益を回復した上で、配当性向20%の確保、さらに30%を目指して引き上げていく姿に戻していくことで、配当水準の正常化を図っていきます。また、2019年度、2020年度と、資本剰余金からの配当となっており、利益剰余金から配当できていないことは、株主の皆様に対して大変心苦しく感じており、一刻も早く、利益剰余金からの配当を可能とすることを目指します。

## 投資縮減の今後への影響

近年の設備投資を振り返ると、2018年度が30億円、2019年度が20億円、2020年度は4.5億円と様変わりし、まさに隔世の感があります。特に国内は少しでも投資をすれば即減損の状況に陥っており、必要最小限に抑制せざるを得ないと判断しました。その結果、2020年度の減価償却費は、2019年度より7億円減少の9.7億円となりました。2021年度は今のところ中国の老朽化設備の更新等を中心に設備投資は9億円程度、減価償却費は10億円程度を予想しています。

足下の事業継続では、投資縮減による大きなマイナス影響はないものの、将来に向けての種まきができていないのは事実であり、成長戦略をしっかりと打ち立て、その実現に向け、積極投資を増やせる時期を迎えるためにも、一刻も早く業績を立て直すことが最優先事項であると認識しています。

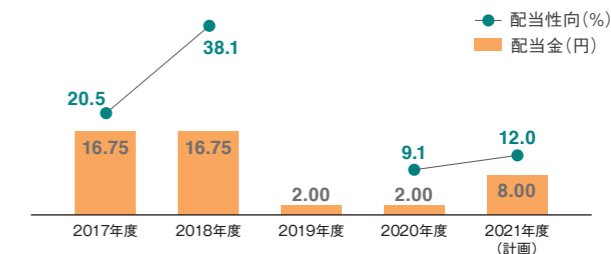
## 資産回転率の向上について

固定資産回転率は、売上減少にもかかわらず、4.50(2019年度3.64)と大きく改善しました。ただし、過去の減損により固定資産残高が大幅に減少した影響で正常値とはいええない状況にあり、今後、新たに投資を実施していく際、どのような数値感

## 設備投資／減価償却費

(百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (計画)
設備投資	2,776	2,989	2,011	452	900
減価償却費	1,597	1,729	1,674	968	1,000

## 1株当たり配当金と配当性向



2018年1月1日付で1:2の株式分割を実施。  
2017年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して各年度の配当金を算出しています。  
2019年度は純損失計上のため、配当性向はありません。

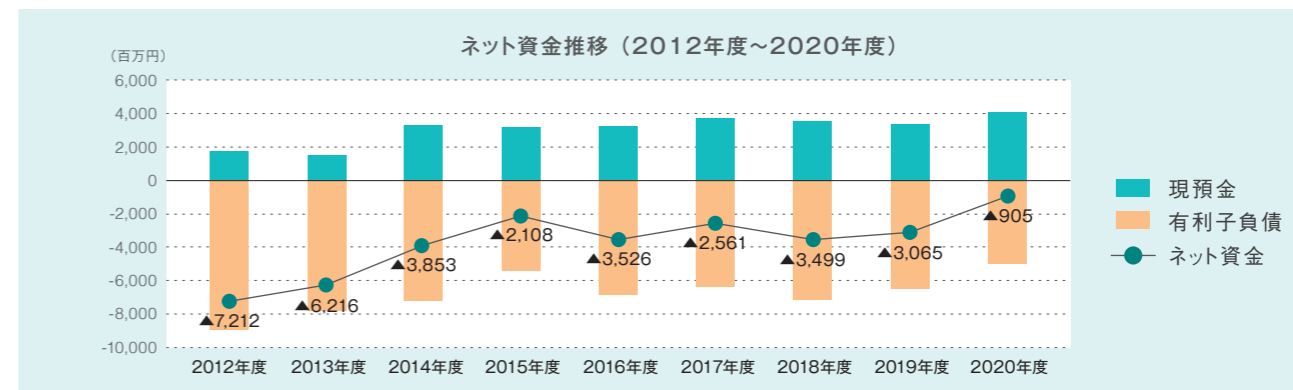
で見ながら売上と投資のバランスを取っていくかは、次期中期経営計画策定の中で見極めていきたいと考えています。

売掛金回転率は、回収の早い日本の売上減、回収の長い中国の売上増の影響により、3.32(同3.38)と若干悪化しており、引き続き中国を中心に回収に注力していく必要があります。総資産回転率は、固定資産の減少により総資産のコンパクト化が進み、1.29(同1.24)とわずかながら改善傾向となりました。また、日本国内では、資金効率を最大化するためにCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を目標指標にしています。

## 経営課題認識と今後の考え方

2012年の上場以来、グループのネット資金の推移を注視してきました。2012年度末のネット資金は△72億円であり、外部からも財務基盤が脆弱であるとの指摘を受け、その改善・強化が最優先事項であると考えて取組みを進めてきました。その結果、2020年度末でネット資金は△9億円にまで大幅に改善し、2021年度には実質無借金経営も視野に入ってくる状況にあります。

しかしこれは、売上が減少する中、残念ながら十分に次の手が打てず、その副産物としてネット資金が改善したに過ぎないと考えています。かつては「財務基盤の強化」が最大の経営課題でしたが、足下では、それよりも将来の企業価値向上に向けた、成長のための「次の一手」を見出し、それに対して、積極果敢に挑むことこそが今後に向けての最大の経営課題であるとの認識で



# 中期経営計画「VC2020Plus」の進捗

## 重点経営課題と取り組み内容

グループ丸となって、米中貿易摩擦の影響拡大に伴い悪化した経営の立て直しに取組む、2020年度から2021年度の中期経営2か年計画「VC2020Plus」の1年目を終えました。新型コロナウイルス感染症の世界的な広がりの中でのスタートとなりましたが、重点経営課題「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」「働き方改革と人財育成」の4つの課題すべてにおいて、新たな動きを生み出し、手応えを得ています。2021年度もさらなる進捗を図ります。

地域別施策	日本	中国	東南アジア・インド	欧州	米州
販売5極体制の確立			東南アジア市場強化	販売体制確立	取引先拡大
お客様目線を重視した営業力の強化	顧客ニーズによる商品開発 受発注システムの改良	新分野顧客とのパートナーシップ	グローバル企業との取引拡大／医療、飲料関連の販売強化		
グローバル生産体制の最適化とR&D強化	カタログ品&特注品の国内外生産体制最適化 ●日本、中国での生産省力化・自動化推進 ●医療、飲料関連の生産力強化 ●ベトナム工場の生産性・生産力強化		新規分野・新市場の開拓 他社との業務提携やM&Aも視野 難加工材料の加工技術力向上 航空宇宙関連も継続して開拓		
働き方改革と人財育成	女性活躍推進、ワークライフバランス推進／グローバル人財の育成				

### ■ 販売5極体制の確立

新たな開拓を目指す欧米での販売について、一定の体制が整い、次なるステージに進めたとの認識から、米国販売会社、欧州代理店をサポートしてきた欧米戦略室の発展的解消に至りました。米国では、医療関連、飲料関連の受注拡大に向けて北上工場との開発連携を強化しているほか、新規顧客の開拓に向け、ホームページ開設やSNSを使用した知名度向上に取り組んでいます。欧州は、新たに医療関連メーカーとの大口取引を複数社から受注でき、代理店との良好な関係が強固に築けたことから、現在の生産体制の中でいかにその受け皿を確立していくかが次なる課題として見えてきました。

### ■ お客様目線を重視した営業力の強化

創業以来培ってきたノウハウ、技術力を通して一気通貫の生産体制とお客様密着型の営業体制で、カタログ品から特注品まで幅広く、かつ、きめ細かな対応と提案を強みとしています。技術面を含めた提案能力の強化を目指した製造部門スタッフの営業拠点への配置転換は、その場で加工打ち合わせもできると好評なスタートを

切りました。また、活動量アップと地域密着型の実行に向け、支店以外にも新潟・熊本で営業員を配置し、好評を得ています。

引き続きQCD(Q:製品だけでなく営業の品質向上もお客様サービスの一環、C:お客様ニーズに添う最適価格の実現、D:いち早く商品を届ける物流のあり方)を重視し、お客様のニーズに基づいたさらなる新商品の開発、工程改善提案の積極化に加え、Web発注による簡易さの追求など、お客様の第一候補となるための取組みを強化しています。

### ■ グローバル生産体制の最適化とR&D強化

R&Dには、大きく分けて「研究開発」と「技術開発」があります。「研究開発」は、新たな価値の創造、他社との差別化、お客様の問題解決に向け、産学官連携の取組み、新たな性能を持つ新材料開発を進めており、「技術開発」はできなかった加工をできるようにする「限界への挑戦」と、できている加工をさらに効率よくする「創造への挑戦」に取り組む、売上拡大と利益創出につながるさらなる原価低減工法の確立に努めています。

また、中国では、ユーザーと技術課題の共同解決を通じて、新製品開発への協力を積極化しています。

### ■ 働き方改革と人財育成

「働き方改革」は、全社員の有給休暇取得推進や男性社員の育児休暇取得推進などを含む総労働時間の短縮を進めています。2020年度は国内工場での一時帰休の実施もあり、労働時間は自然減となりましたが、売上が増加してくる局面でもいかにワークライフバランスを維持するかがより重要になってきます。

「人財育成」では、「戦略を策定できる人財」「戦略を遂行できる人財」を常に輩出できる仕組みの構築を目指しています。従来の

社内教育機関「パンチアカデミー」での取組みに加え、求める人財像を明確にし、全社員対象に、ものづくり・品質に関する教育をスタートさせ、体系的な人財育成プランの構築を目指します。また、職場における性別役割分担意識の解消や、男女問わず、さまざまな機会を通じた意識啓発や部下のプライベートに配慮する「イクボス」活動、女性活躍推進の取組みなどによるダイバーシティを加速すると同時に、さらなるグローバル化に備えたグローバル人財育成、次世代経営者の育成も計画的に取り組んでいきます。

## PICK UP

## 経営革新プロジェクトの推進 ～日本～

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた日本において、外部環境の変化に負けない強靱な経営体質を構築すべく、「経営革新プロジェクト」を2021年から本格的にスタートしました。短期的な固定費削減などによる縮小均衡ではなく、持続的に利益を出し続けられる仕組みづくり、中長期的な企業価値の向上を目指す取組みです。営業戦略の再構築や原価低減、失敗コスト撲滅などを柱としており、すでに短期的に効果が出ている取組みもあり、足下の業績浮上のきっかけの一つとなっています。

その前提には、2019年度以降、従来、当社が認識していた市場価格とは様相が変わり、価格競争が一層厳しくなる中、当時の対応の遅れが国内業績の落ち込みを招いたとの反省があります。基本に立ち返り、現状把握としてのデータ収集方法を見直し、そのデータを基にした戦略を月単位で高速PDCAとして回す取組みを進めています。2021年度は達成確度の高い戦略を構築できたと捉えており、各営業拠点内の内外勤者の役割と責任を明確にし、活動量アップを目指します。

また、各営業拠点における商品分析指導を拡大します。これにより原価低減の個別テーマとなる課題が可視化され、生産拠点の最適化にも寄与するものと見えています。すでにカタ

ログ品の拡販のみならず、特注品の受注機会の引き出しで奏功しており、開拓範囲が広い中で大きな伸びしろがあると捉えています。加えて、常にお客様の利便性を考え、できるだけお客様が手間をかけずに利用できる新発注システムづくりも当社の使命と考えています。

原価低減(製造、調達)、失敗コスト撲滅活動は、価格競争力の源泉になる取組みです。このうち、中国工場で製造した半製品を日本で完成品に加工する際、品質不良品に対するフィードバック体系を統一することで、グループ全体での品質改善を進め、失敗コスト撲滅に向けた取組みを進めています。半製品は使用量も多く、効果は大きい見込みです。ただ、ものづくりの現場では、チャレンジして失敗することから学ぶことが多々あるため、挑戦は活かしながら、失敗コストを撲滅します。まだまだ道半ばではあるものの、仕損率の良化が進んでいます。

また、3Dスキャナを活用したサービスの展開を検討しています。金型で生産された樹脂や金属の成型品を測定し、設計寸法との差異を数値化することで、お客様の困りごとの解決に役立つサービスの提供を考えています。



# 技術・研究開発

パンチグループは、ものづくり企業の価値創造の源泉となる技術開発や研究開発に積極的に取り組んでいます。

## 新たな価値を創造する研究開発・マーケティング

パンチグループの研究開発拠点は、日本と中国にあり、双方が連携して、新工法や新製品の開発を行っています。日本においては、デジタル化や電動化の進展、ビジネスモデルの変遷など、当社を取巻く経営環境が著しく変わる中で、市場に密着して新しいニーズを把握し、新たな価値や次世代の新規事業・製品を創出することを目指しています。

## コーティング選定に関する特許取得

コーティングとは、パンチ等の金型部品の表面に施すことで部品の耐久性や離型性を向上させる膜のことです。近年、金型で加工する品物は複雑化や高度化が進み、金型部品に高い負荷がかかる加工も増加しており、コーティングの需要も増加傾向にあります。一方、多くのコーティングメーカーが数多くのコーティング膜を開発し発売する中で、お客様の加工条件において最適なものを選定するための判断材料や比較データが少ないことが、お客様の悩みとなっていました。

そこで、プレス速度や打ち抜く材質などお客様の加工条件に応じて、当社が提供する150種類以上の中から最適なコーティングを選定するプログラムを開発しました。これにより、これまで経験値を元に行っていたコーティングの選定を定量化することが可能になりました。また、2021年1月には特許を取得しました。

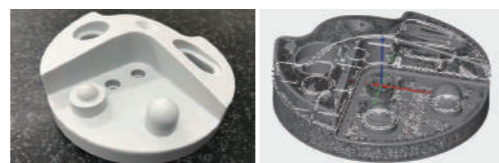


発明の名称:線図情報生成装置、金型部品のコーティング剤選定補助装置、線図情報生成方法、金型部品のコーティング剤選定補助方法およびプログラム

## 3Dサービスの取組み

3Dサービスとは、3Dスキャナの測定技術を活用したサービスのことで、この技術は、形状の測定に有効であり、ものづくりになくてはならない金型の複雑な形状測定においても非常に高い有効性を発揮します。当社ではこの測定技術を活かし、測定したデータと技術を結び付け、ものづくりのプロセスにおける形状と理論や条件などを検証することで、当社の金型用部品をご利用いただいているお客様のものづくりにおける開発リードタイム短縮や品質完成度向上に貢献するためのサービス開発に取り組んでいます。

当社が長年培ってきた金型業界における経験と測定技術を合わせ、日本のものづくりへのさらなる貢献を目指します。



複雑な形状の部品を測定し、お客様の生産に最適な寸法を算出

# ESG

パンチグループは、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGsを経営上の重要な課題と捉え、その対応を進めています。SDGsの17項目のうち、既に個々のグループ会社で実施しているものも含め、当社事業と特に関わりの深い7項目について、グループを挙げて取り組んでいます。

## Environment

### ペーパーレス化

社内の各種申請書・報告書などの紙書類の電子化や、一部の部署においては無線LAN、ノートパソコン導入によるフロア内のモバイルワーク化を実施し、会議資料等の紙媒体での配布を廃止しています。また、2019年より国内の営業拠点においては、FAXと複合機の連携ツールを導入することでお客様からFAXでいただく注文書を電子化・効率化し、国内営業拠点全体で印刷枚数を30%以上削減することができました。



## ソーラーパネルの設置

マレーシア工場では2018年より工場の屋上にソーラーパネルを設置しています。約450基のソーラーパネルには、年間で142トンのCO<sub>2</sub>の削減効果があります。使用電力の一部を太陽光エネルギーでまかなっているほか、余剰となる電力は現地の電力会社に販売しています。



## Social

### 技能コンテスト

毎年、従業員の技術力向上を目的とした技能コンテストを開催しています。5回目となる2020年は、日本と中国から過去最高となる400人が、技術部門と創意部門の2部門で技能の高さや独創性を競いました。



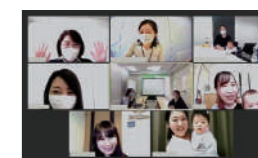
技術部門 金賞受賞作品



創意部門 金賞受賞作品

### パンチ・ファミリーサロン

2020年より、産・育休中の社員(男女問わず)を対象としたWeb交流会「パンチ・ファミリーサロン」を開催しています。歓談や相談を通じて休職中の不安を和らげ、スムーズな復職につなげることを目的としたものです。先輩パパ・ママからの仕事と育児の両立に関するアドバイスや会社制度の活用方法などの情報交換を行うなど、有意義な会となっています。



### グループ斉禁煙デー

毎年5月31日は、世界保健機関(WHO)によって世界禁煙デーに定められています。グループにおいても、たばこフリー社会の構築を目指して、世界禁煙デーにはグループ各社で定めた禁煙推進活動を実施しています。



### 学ぶ機会の提供

地域を学ぶとともに「知る」を通して自身の進路を考えてもらう機会を地域の学校に通う生徒や学生に提供したいとの思いから、職場見学会やインターンシップの受け入れを実施しています。



### 5 女性活躍推進 ~社長メッセージ~

女性の活躍は企業文化に大きな影響を与え、会社の持続的な発展において不可欠であると考えています。女性活躍推進により就労に関する制度改革や業務改善が必然的に発生し、性別に関係なく働き方に大きな変化をもたらし、さらには、それが多様性を受容する企業風土の醸成にもつながります。

中期経営計画「VC2020Plus」で、重点経営課題の一つとして掲げている「働き方改革と人材育成」の最重要施策の一つとして、今後も「女性活躍推進」へのさらなる取組みを加速し、女性のキャリア・ライフプランの多様化を支援し、ワークライフバランスを重視した環境整備を積極的に行っていきます。

これまでに、キャリアプランの自己申告制度「マイジョブプラン」の導入や育児や介護に関する規程の改定を行ってきました。これにより、2020年度は男性の育児休暇取得者数も前年の3名から20名とこれまでより大きく増えており、ワークライフバランスの意識が少しずつ変わってきていると感じています。



# コーポレート・ガバナンス



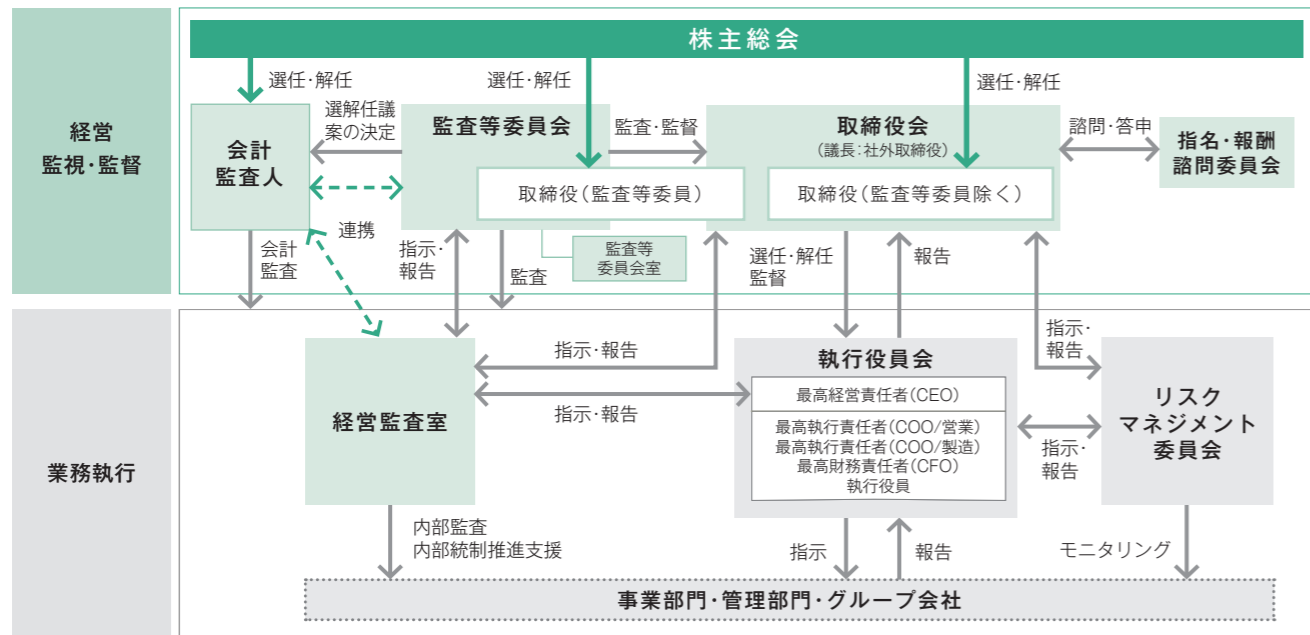
当社は、取締役会の監督機能の一層の強化と経営の意思決定の迅速化を図ることを目的に、2021年6月23日開催の定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

コーポレート・ガバナンス強化の取組み										
	(年度)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
社長	2013年～ 武田雅亮			2019年～ 森久保哲司						
取締役会議長	社長が議長を兼任			2016年～ 社外取締役が議長に就任						
独立社外取締役	2013年～ 1名			2016年～ 2名				2021年～ 4名		
諮問委員会等				2015年～ 指名・報酬諮問委員会 ※経営陣幹部の選解任方針策定 ※後継者計画モニタリング						
リスクマネジメント	上場来～ リスクコンプライアンス委員会			2015年～ リスクマネジメント委員会に改称						
経営機関等	2012年～ 監査役会設置会社								2021年～ 監査等委員会設置会社	

## 基本方針

パンチグループは、法令を遵守し誠実に社会的責任を果たすとともに、経営の健全性及び透明性を高め、株主や顧客をはじめとするステークホルダーにとっての利益を守り、企業価値の継続的な向上を図るため、右記記載の考え方のもと、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいきます。

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主を含む全ステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示による透明性の確保
4. 取締役会による業務執行の監督
5. 株主との建設的な対話



## 1. 取締役会・業務執行体制

取締役会は取締役10名(うち、監査等委員である取締役3名)で構成され、そのうち4名は社外取締役(うち、監査等委員である社外取締役2名)です。取締役会議長は独立社外取締役が務め、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、監督機能の強化を図っています。取締役会は、経営の基本方針、法令で定められた事項及びその他経営に関する重要な事項につい

ての意思決定を行います。月1回の定時取締役会の他、必要に応じて臨時取締役会や取締役会メンバーによる意見交換会を開催しています。また、業務執行の意思決定機関として、全執行役員を構成メンバーとする執行役員会で、適法な範囲で取締役会から委任された事項も含め、業務執行にかかる審議ならびに決定を行っています。

## 2. 監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は取締役3名(うち、社外取締役2名)で構成され、取締役会やその他の重要な会議に出席し、取締役(監査等委員である取締役を除く)の業務執行状況や重要な意思決定に関し必要に応じて意見を表明するほか、取締役(監査等委員である取締役を除く)や執行役員等からの聴取や報告を通じて厳正な監査を実施しています。

## 4. リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、執行役員、経営管理部長、主要な関係会社の責任者、及び経営監査室長で構成しており、リスク管理体制を整備することにより、リスク発現の未然防止と被害の最小化を図っています。

## 3. 指名・報酬諮問委員会

取締役及び執行役員の選解任、ならびに取締役(監査等委員である取締役を除く)及び執行役員の報酬決定に際して、基本方針や基準を明確化し、決定プロセスにおける公正性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として全社外取締役と管理統括取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

## 5. 役員報酬の決定方法

取締役の報酬の決定については、株主総会で総枠の決議を得ています。取締役(監査等委員である取締役を除く)の個別の報酬額については、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会で、その妥当性について審議し取締役会で決定しています。また監査等委員である取締役の個別の報酬額については監査等委員会で協議し決定しています。

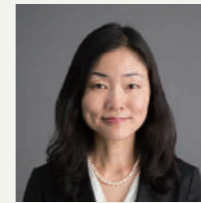
## コンプライアンス／リスク管理

企業価値向上のためにはコンプライアンスの徹底が必要不可欠であると認識しており、パンチ工業株式会社企業倫理規範を制定し、これに従い全従業員が法令等を遵守した行動、高い倫理観をもった行動をとることを周知徹底しています。コンプライアンス上の問題を発見した場合に、通報・相談を行うことができる社内通報システム「パンチホットライン」を整備し、内部統制維持と自浄プロセスの向上を図っています。さらに、社員一人

ひとりが適正かつ公正な事業活動を行うことを目的として、入社時及び階層別研修でコンプライアンス教育を実施するとともに、定期的に全従業員に対しコンプライアンス教育研修を実施しています。また、リスク管理に関する社内規程及びリスク管理体制を整備し、経営に影響を及ぼす恐れのある経営リスク・事業リスクを総合的に認識し、評価する体制を整備し、リスク発現の未然防止と被害の最小化を図っています。

## 社外取締役のメッセージ

三橋 友紀子  
社外取締役



取締役会において数年来、議論や勉強会を重ねてきましたが、この度、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、取締役会は、マネージメントボードとしてよりモニタリングボードとしての性格を強め、経営をより客観的に捉えられるようになります。すでに当社では2016年より社外取締役が取締役会議長を務めていますが、これにも同様の効果があると考えています。執行部門の前例踏襲やしがらみを離れ、その時点で最も望ましい施策を積極的に評価していくことを意識し、今後とも企業価値向上へ向け尽力していきます。

高辻 成彦  
社外取締役



機械業界を取巻く外部環境は、ここ3年ほどは2018年夏頃からの米中貿易摩擦に2020年初頭からのコロナ禍と、長らく厳しい状況にありましたが、2020年夏頃より中国を中心に機械業界の需要は拡大に転じ、再成長のステージに入っています。これまでアナリストとして、外部の立場から関わってきました。外部目線のニーズを踏まえて反映を図りつつ、社内外双方の皆様にとって、企業価値向上が図れるより良い会社になるよう、尽力していきたいと思っております。

コーポレート・ガバナンス Webサイトはこちらから ▶ <https://www.punch.co.jp/companyinfo/governance.html>



# 名誉会長・役員 (2021年6月23日現在)

## 取締役の選任理由と活動状況

氏名	選任理由	独立役員	2020年度 取締役会・監査役会 出席状況
森久保 哲司	2018年6月取締役就任後は、経営戦略、開発戦略を中心にグループ事業全体を統括し、さらに2019年11月の社長執行役員就任後は、当社、中国パンチグループ及び東南アジアグループでの事業経験を活かし、グループ経営統括として、企業価値向上に尽力してきました。2018年度半ばから続く市況の低迷や昨今の新型コロナウイルスの影響等により業績が悪化する中、経営立て直しへの動きを加速し、グループのさらなる成長を指揮する責任者として適任と判断しました。		取締役会 18/18回
真田 保弘	2012年6月取締役就任後、当社及び中国パンチグループでの事業経験を活かし、当社グループ事業の統括責任者としてグローバル展開を率先して指揮してきました。2019年からはグループ営業を統括し、市況が低迷を続ける中、新規需要の開拓、受注の確保に注力しており、かかる経験や実績も踏まえ、中期経営計画「VC2020Plus」の重点経営課題である「お客様目線を重視した営業力の強化」を推進する責任者として適任と判断しました。		取締役会 18/18回
高梨 晃	2018年6月取締役就任後、当社及び中国パンチグループでの事業経験を活かし、ものづくりを統括する責任者として、ものづくり力や品質の向上を強力に推進してきました。今後も、国内外の生産拠点における原価低減及び品質改革を推進する責任者として適任と判断しました。		取締役会 17/18回
村田 隆夫	2012年6月取締役就任後、財務経理分野での長年の経験、見識を活かして管理部門を統括し、当社グループの人・モノ・金・情報を一元的に統括するとともに、「働き方改革」「コーポレートガバナンス改革」を推進してきました。今後は健全な財務体質を維持するとともに、さらなる働き方改革、ガバナンス改革及び人財育成を推進する責任者として適任と判断しました。		取締役会 18/18回
杉田 進	2010年6月より取締役として6年にわたり営業、製造及び開発部門を統括し、2015年6月の監査役就任後は6年にわたり常勤監査役を務めており、当社グループ事業に関する造詣の深さを活かし、監査業務を行ってきました。この度監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員会と内部監査部門の連携強化という社長特命を担う人材として適任と判断しました。		取締役会 17/18回
三橋 友紀子 (社外)	事業法人における職務経験、弁護士としての法務全般への幅広い知見に加え、他社での社外取締役の経験を有しているほか、女性の視点から、当社のダイバーシティ経営推進に対して適切な助言をいただいております。「攻め」のガバナンスを実現していく社外取締役として適任と判断しています。取締役会議長として当社の取締役会の議論の活性化に貢献していただくとともに、指名・報酬諮問委員として、当社の役員候補者の選定や報酬等の妥当性について客観的かつ透明性の高い意見を述べていただくことを期待しています。	☑	取締役会 18/18回
高辻 成彦 (社外)	コーポレートファイナンスやコーポレートガバナンスへの高い見識、企業IR、証券会社アナリストとしての豊富な経験、当社が属する業界動向等の外部環境に関する幅広い知識を有していることから、当社の企業価値向上を実現する社外取締役として適任と判断しました。当社の経営戦略について適切な助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員として、当社の役員候補者の選定や報酬等の妥当性について客観的かつ透明性の高い意見を述べていただくことを期待しています。	☑	取締役会 -/1回
河野 稔	前職及び当社での長年にわたる財務経理分野の経験と、4年にわたる内部監査部門の責任者としての経験から、当社事業への一定の理解に加えて、財務経理、内部監査、内部統制、リスクマネジメント等への造詣が深く、監査等委員会の職務を担う監査等委員として適任であると判断しました。		取締役会 -/1回 監査役会 -/1回
松江 頼篤 (社外)	2012年6月監査役就任後、9年にわたり社外監査役を務めています。弁護士としての長年の経験・知見に基づく公正な判断により、当社経営の客観性・中立性の確保に寄与しており、監査等委員として適任であると判断しました。監査等委員会の職務の遂行とともに、指名・報酬諮問委員として、当社の役員候補者の選定や報酬等の妥当性について客観的かつ透明性の高い意見を述べていただくことを期待しています。	☑	取締役会 18/18回 監査役会 16/16回
鈴木 智雄 (社外)	事業会社で長年にわたり財務経理業務に携わり、また、他の事業会社では8年にわたり監査役を務めてきました。その豊富な財務経理に関する知識と、監査経験から、監査等委員会の職務を担う監査等委員として適任であると判断しました。監査等委員会の職務の遂行とともに、指名・報酬諮問委員として、当社の役員候補者の選定や報酬等の妥当性について客観的かつ透明性の高い意見を述べていただくことを期待しています。	☑	取締役会 -/1回 監査役会 -/1回

## 名誉会長



森久保 有司  
創業者・名誉会長

## 取締役



森久保 哲司  
代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者 (CEO)



真田 保弘  
取締役 常務執行役員  
最高執行責任者 (COO/営業)



高梨 晃  
取締役 上席執行役員  
最高執行責任者 (COO/製造)



村田 隆夫  
取締役 上席執行役員  
最高財務責任者 (CFO)



杉田 進  
取締役



三橋 友紀子  
社外取締役



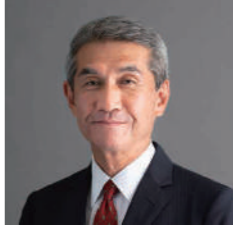
高辻 成彦  
社外取締役



河野 稔  
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 (監査等委員)

## 執行役員



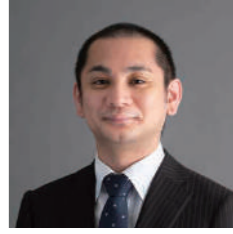
森久保 博久



衣松 秀樹



川崎 丈二



片村 知己

## 5年間の主要財務・非財務データ

財務データ	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
会計年度(百万円)					
売上高	36,648	41,025	40,935	35,348	32,462
売上総利益	10,191	11,658	11,472	9,187	9,086
販売費及び一般管理費	8,201	8,814	8,893	8,351	7,473
研究開発費	323	367	443	438	490
営業利益	1,990	2,843	2,578	835	1,613
経常利益	1,874	2,731	2,547	712	1,676
設備投資	2,909	2,776	2,989	2,011	452
減価償却費	1,396	1,597	1,729	1,674	968
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	1,375	1,788	960	△3,485	477

キャッシュ・フロー状況(百万円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,785	3,393	3,185	2,490	2,942
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,770	△2,335	△3,253	△1,788	△670
フリー・キャッシュ・フロー	△985	1,058	△68	701	2,272
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,199	△738	74	△772	△1,684

年度末(百万円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総資産	29,451	32,560	31,155	25,576	24,702
純資産	14,176	16,174	15,734	11,747	12,436
現金及び現金同等物	3,269	3,689	3,516	3,366	3,962
有利子負債	6,857	6,332	7,079	6,455	4,997
株主資本	13,598	15,096	15,500	11,913	12,355

1株当たり情報(円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
当期純利益(損失)*	62.49	81.61	43.92	△160.01	21.90
純資産*	646.25	736.64	721.49	536.64	568.26
配当額*	13.0	16.75	16.75	2.00	2.00
配当性向(%)	20.8	20.5	38.1	—	9.1

主な財務指標	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上総利益率(%)	27.8	28.4	28.0	26.0	28.0
営業利益率(%)	5.4	6.9	6.3	2.4	5.0
自己資本利益率(ROE)(%)	9.8	11.8	6.0	—	4.0
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.8	5.8	3.0	—	1.9
自己資本比率(%)	48.1	49.6	50.4	45.8	50.2
株価収益率(倍)	9.26	14.09	12.93	—	27.76
海外売上高比率(%)	56.6	58.2	59.0	58.8	62.0

非財務データ	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員数(人)	3,959	4,298	4,282	4,020	4,006
海外従業員比率(%)	74.1	75.6	75.2	73.6	74.3
新卒採用における女性比率(単体)(%)	52.6	42.1	47.8	44.0	26.3

\* 2018年1月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2016年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

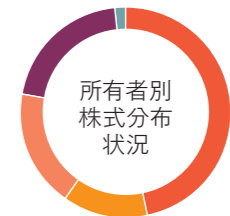
## 会社概要 (2021年3月31日現在)

商号	パンチ工業株式会社	本社所在地	東京都品川区南大井6-22-7	取引銀行	三菱UFJ銀行
創業	1975年(昭和50年)		大森ベルポートE館 5階		みずほ銀行
資本金	28億9,773万円		TEL:03-6893-8007(代表)		三井住友銀行
従業員数	連結4,006名	事業内容	金型用部品の製造・販売		三井住友信託銀行
					りそな銀行

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	22,122,400株
株主数	4,947名
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	6165
売買単位株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人



個人・その他	10,332,262株	46.70%
金融機関	2,939,400株	13.29%
その他国内法人	3,996,400株	18.06%
外国法人等	4,522,972株	20.45%
金融商品取引業者	331,366株	1.50%

(注)個人・その他には自己株式が含まれています。

### 大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
エム・ティ興産株式会社	3,804,900	17.44
CACEIS BANK S. A., GERMANY BRANCH - CUSTOMER ACCOUNT	2,412,400	11.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,103,700	5.06
パンチ工業従業員持株会	915,924	4.20
森久保 有司	663,000	3.04
森久保 哲司	663,000	3.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	524,900	2.41
神庭 道子	431,000	1.98
THE BANK OF NEW YORK 134088	420,000	1.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	270,300	1.24

(注) 持株比率は自己株式(303,406株)を控除して計算しています。

### 株価・出来高推移

