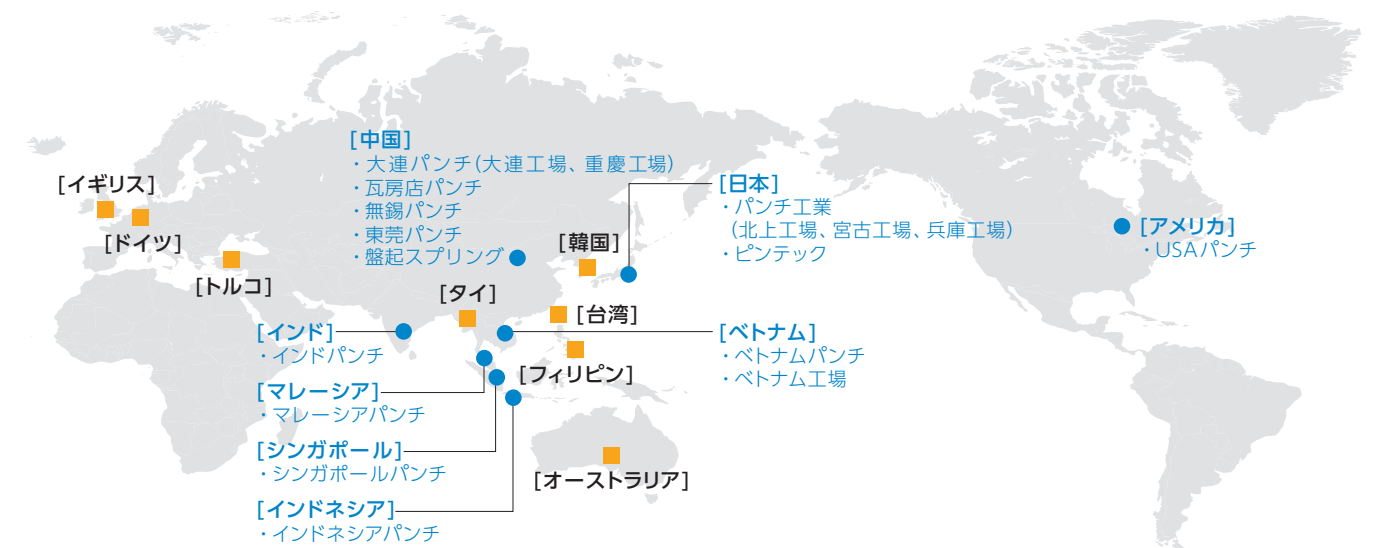




Webサイト／IRメールマガジンのご紹介

■ 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 経営戦略室 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

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。

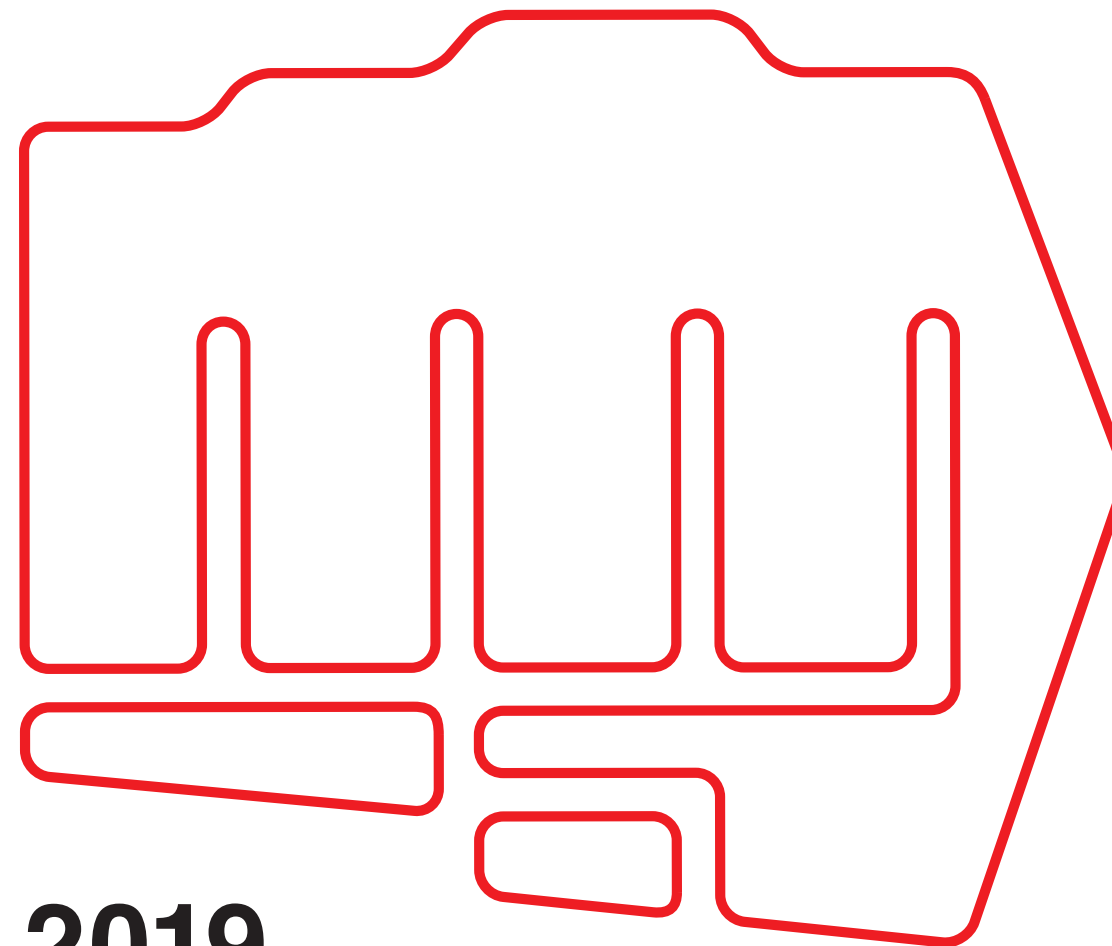
■ IRメールマガジン



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/>



2019 ANNUAL REPORT

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING
AROUND THE WORLD



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



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。創業40年で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。

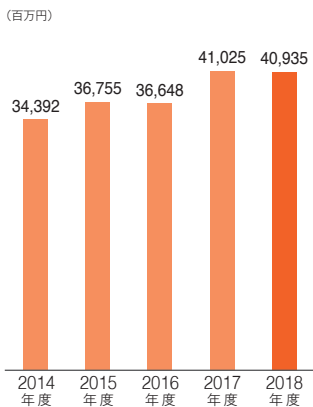


主要な製品 ホルダーガイドポスト関連

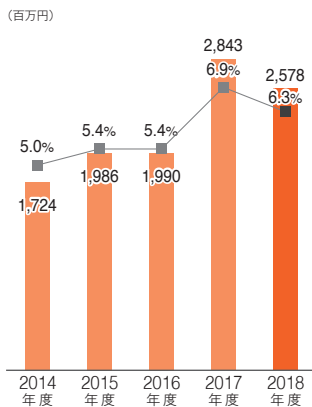
上型と下型の関係を正しく保つために使用する部品です。

財務ハイライト

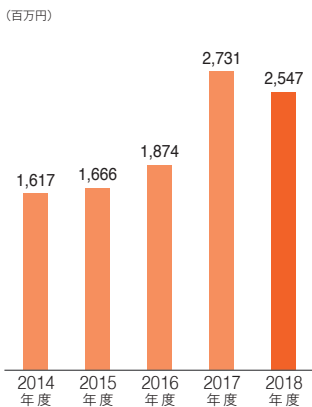
売上高



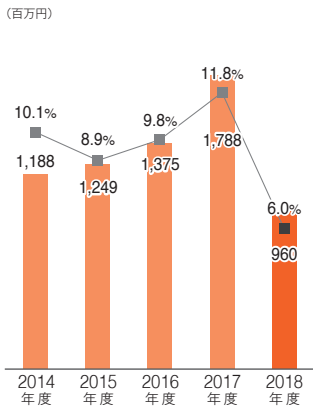
営業利益／営業利益率



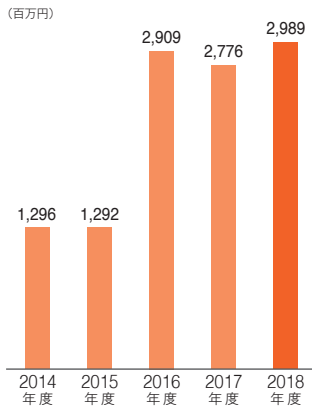
経常利益



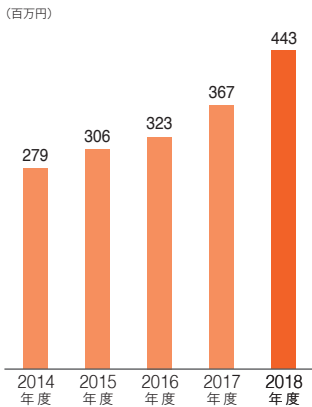
親会社株主に帰属する当期純利益※ ／自己資本利益率 (ROE)



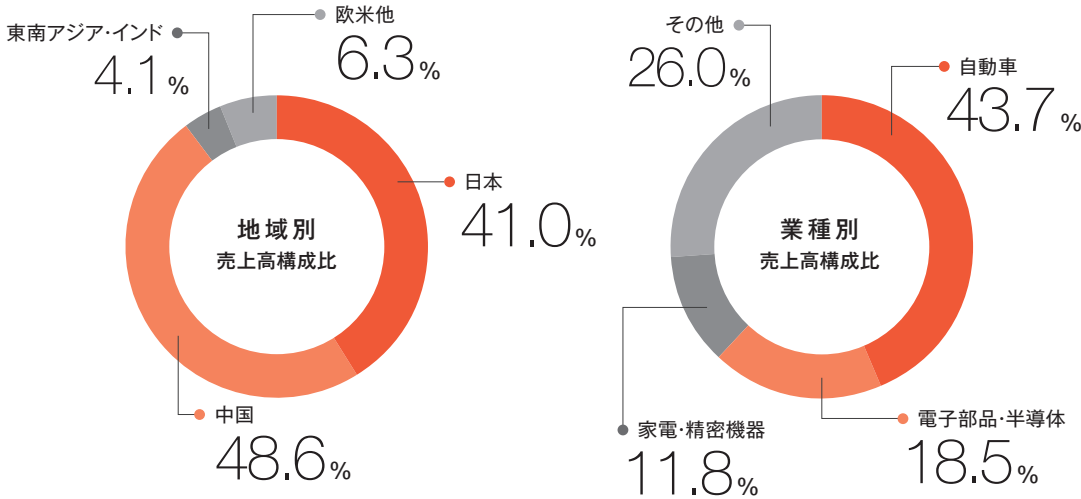
設備投資



研究開発費



※2014年度については当期純利益。



2019年度は「世界のパンチ」に向けた グループ新生産体制の本格始動へ

2018年度は、中国景気のスローダウンをはじめ、外部環境の向かい風が強まる中でさまざまな手を打ちましたが、日本、中国ともに業績は非常に悔しい結果となりました。しかしながら、中期経営計画「バリュークリエーション2020（以下、VC2020）」で掲げた4つの重点経営課題への取り組みは、総体的には着実に駒を進められたとの手応えがあり、残りの2年間でしっかりと取組んでいきたいと考えています。

代表取締役／社長執行役員／CEO **武田 雅亮**

2018年度の振り返り

米中貿易摩擦を背景に、中国・米国・日本を取巻く情勢の不透明感が強まり、特に年度前半で自然災害にも見舞われた日本での受注が苦戦しました。自動車業界向けの売上高が大きい当社としては、2018年度は新車プロジェクトの減少や、生産台数の前年割れ等が大きく響き、また、電子部品・半導体向けは、スマートフォンの生産量の落ち込み等もあり、大きく影響を受けました。

VC2020 4つの重点経営課題の進捗状況

①販売5極体制の確立

従来のアジア集中から、日本、中国、東南アジア・インド、欧州、米州の販売5極体制の確立に向け、欧米エリアでの販売体制の強化を進めています。2018年度は特に欧州での拡販に手応えを感じる1年となりました。欧州では主力代理店との連携による拡販を進めています。間口奥行きともに広がり、確実に事業が拡大し始めています。

2019年度はさらに一歩踏み込んだ取組を行うため、欧米戦略室を新設しました。同室指揮の下、欧州での販売をより強化するとともに、米州でのお客様基盤の拡大にも一層傾注していきます。

②お客様サービスの向上

お客様から支持される企業であり続けるためには継続的な技

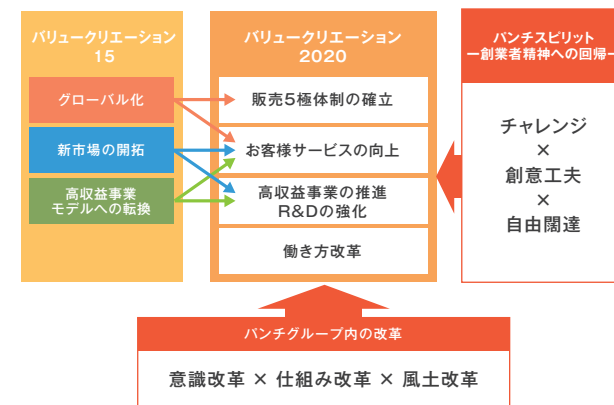
術力の向上が重要です。2018年度は特にプレス金型用部品のコイルスプリング等の品質向上に注力するとともに、改めて製品の商流を整理し直し、販売強化できる状況にしました。

また、デジタル測定を中心とした、新たなものづくり支援を行うデジタルエンジニアリングサービスは、非常に幅広いお客様より引き合い・ご相談をいただき、手応えを感じています。しかしながら、ご要望が多岐にわたるため、2019年度は当社として注力していく領域を絞り込みながら、事業として強化を図っていきます。

③高収益事業の推進とR&Dの強化

特に戦略的に取組んでいる食品・飲料関連、医療関連等向けの高付加価値製品は着実に増え、業績にも寄与し始めています。先行して取組を進めてきた中国では、高付加価値の戦略

連動する「バリュークリエーション」の重点経営課題



製品の売上高が2割を占めるまでに拡大してきました。日本国内でもお客様とのFace to Faceの関係を活かし、しっかりとニーズを掴み取り、具体的な課題を明確化し、R&D投資も強化しながら、売上高のさらなる拡大を目指します。

こうした高収益事業の取組みを拡大させるには、半製品及びコスト力勝負のカタログ完成品の生産を可能な限りベトナム工場に移管し、日本と一部中国の工場で付加価値の高い特注品を取り込めるスペースを確保することが必要です。現在、ベトナム工場では、第2フェーズとして日本からカタログ完成品の生産移管を進めており、2019年度中には着実に軌道に乗せ、生産体制の最適化を図り、「グループ新生産体制の本格始動」のスタート地点に立ちたいと考えています。

④働き方改革

2019年4月から新しい人事制度をスタートさせました。働き方改革と表裏一体となる制度としてしっかりと馴染ませ、企業風土の礎として浸透させていきたいと考えています。

また、日本は将来にわたり、少子高齢化がさらに進み、働き手が不足すると予測される中で、個人の能力に頼らないものづくりのあり方やダイバーシティマネジメントも進めていく必要があります。これが2019年度からの強化課題です。

当社のビジネスの約半分は特注品の生産であり、工程が定まっていません。また、金属加工の世界は、図面にもできない、従ってコンピュータ化も難しい、という面もあり、最終的には個人の技量で戦っている部分が非常に大きいのも事実です。このものづくりのスキルを絶やさず、若い世代に引き継いでいくことが非常に大切です。一部、自動化できる作業は置き換えつつ、「パンチアカデミー」による人材育成も含め、さらに技能継承の取組みについて深掘りしていく必要性を感じています。

また、女性の活躍推進はもちろんのこと、障がい者雇用、定年を超えてなお、会社のバリューに貢献してくれる方々への活躍の場の提供等、総合的に考えていかなければなりません。レギュラーとイレギュラーという考え方ではなく、バラエティに富んだ働き方を示唆し、さまざまな選択に基づいて仕事ができる環境を整えていく。そうして当社なりに取組んでいくことが、長期的視点での戦略的な差別化にもなるのではないかと考えています。その過程で、100年企業を目指す人材戦略について大いに議論していきたいと考えています。

Beyond2020 ～ VC2020のその先へ

「世界のパンチ」を目指す方向性に変わりなく、その礎となるものづくりを徹底的に見直し、日本、中国、マレーシア、ベトナムという4拠点にある工場の生産最適化を狙っていきます。そのためには、ベトナム工場の立ち上げをしっかりと見極め、その後、日本国内の生産体制の再編に着手する、それが2019年度の最大のテーマです。

また、長期的な課題テーマとしては3つを認識しています。

1つ目はグローバルに戦っていけるだけの「品質」強化、2つ目はコンパクト経営を意識した生産設備の「稼働」アップ、3つ目は当社らしい「ガバナンス体制」の確立です。当社の事業展開はまだまだ地域ごとの局地戦であり、それらを束ねてパンチグループ総合力で戦っていくためにも、グローバルマネジメント体制の整備が必要です。これにより、点で持っている情報をつないで線にし、面にしながら総合力を高め、グローバルマーケットにおける存在感を高めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

世界のお客様に良い製品をより納得していただけるコストで提供し、ご満足いただくことはものづくり企業として当然の使命であり、常にさらなるレベルアップに努めていますが、今後さらにグローバルに事業展開をしていくうえで、取組まなければならない課題も多いと感じています。社会への貢献についても当社としてどう考え、いかなる行動をしていくのか、まずは社内で議論を活性化させながら、具体的な形での発信を通じて、パンチグループらしさを、存在感を示していくことが大事になってくると考えています。

そうして、広い意味での社会的責任も果たす真のグローバル企業、「世界のパンチ」に向け、目立たないながらも世界の人々の豊かな生活をしっかりと支えていく存在感ある企業となるべく、世界でも引けを取ることをない経営体質の実現を目指していきます。

引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

VC2020以降も見据え、 さらなる成長へ向けた取組みを加速させます。

森久保 哲司

代表取締役／副社長執行役員／CSO



新たな価値を創造する「開発本部」新設

「高収益事業の推進とR&D強化」を加速させるため、2019年4月より開発本部を立ち上げました。生産現場は受注があるとしてもそちらの生産が優先となり、引き合いをいただいているものの、現状では加工が難しいアイテムの研究開発との両立が困難であることから、研究開発を専任で取組む部門として設置しました。

開発本部は、技術開発部と市場開発部の2つに分かれていきます。技術開発部には、新たな加工技術の確立に向け、検証に必要となる設備を導入し、開発を繰り返し、加工条件が整って注文を受けられる状況となったら、設備ごと製造工場に渡していくところまでを含めて検討していきます。そのほか、既存製品の工法改善や原価低減等による生産性の向上、表面処理を施した新しい材料の研究を通じて、新たな商機を見出していく機能も担っていきます。

市場開発部は、既存事業の周辺にこだわらず、新規事業へのチャレンジを検討していく部門になります。デジタルエンジニアリングサービスの展開も市場開発部で行っていきます。展示会への出展やお客様との対話も進み、実際の受注もいただき、売上は着

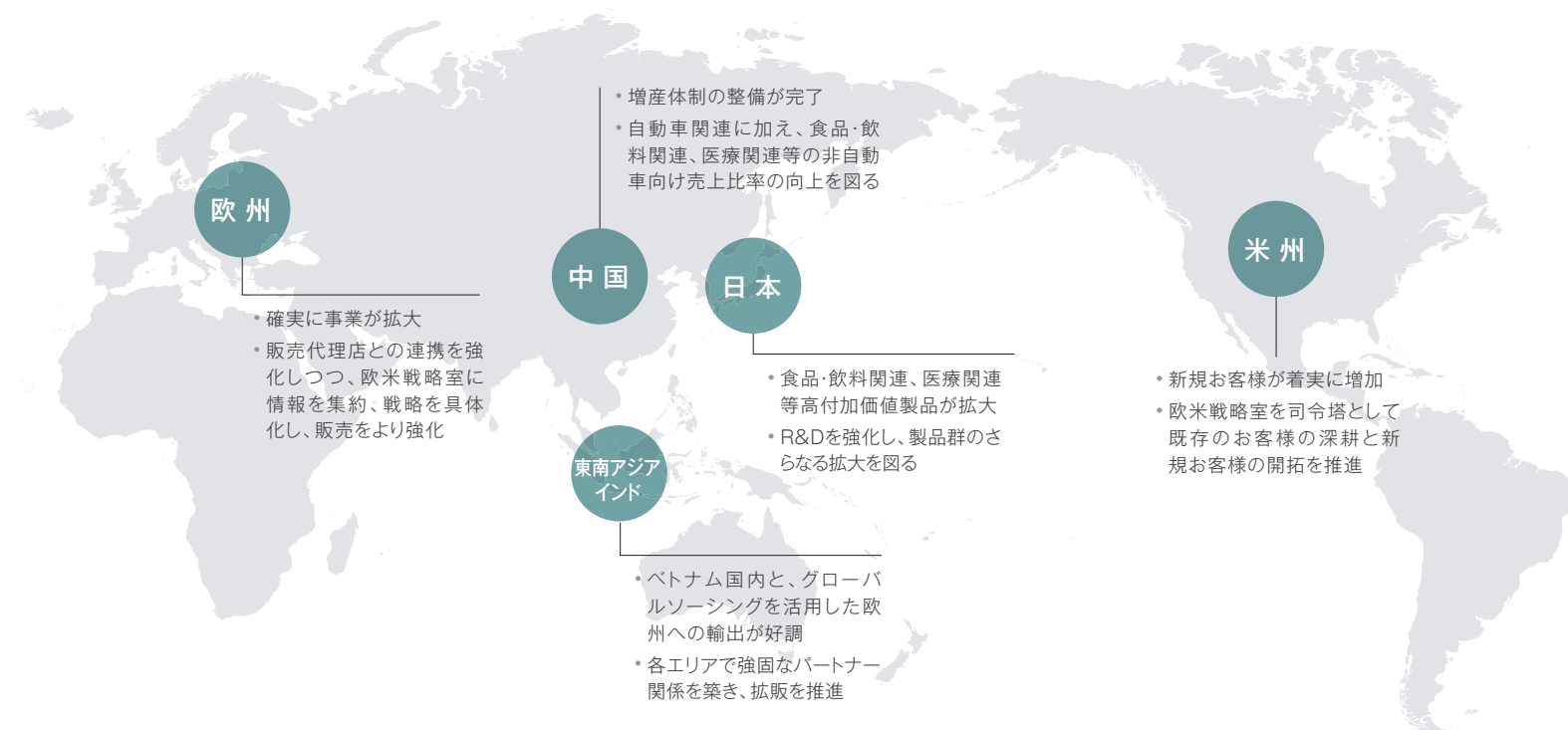
実に手応え感も出てきており、市場でのプレゼンスも高くなってきていますが、競争も激しく、横展開も含めた戦略の策定に向け、さらなる検討を重ねていきます。

販売5極体制の確立に向け「欧米戦略室」を新設

欧州、米州市場で継続的な売上伸長を狙い、欧米戦略室を設置しました。現在、欧州向けは、現地代理店経由と中国からの直接販売ルートが混在していることから、欧米戦略室に情報を集約し、一体感を持って活動を進めていくほか、自らの市場調査を経て戦略を具体化していく計画です。米州では、現地法人を設立して営業活動を行っているもののエリアが広いと、どのような戦略を選択していくのかを決める司令塔として日本、中国、マレーシアの各生産拠点と連携を図りながら、既存のお客様の深掘りと新規のお客様の開拓を推進していきます。

また、販売5極体制の確立の布石の1つとして、マレーシアに設置したグローバルソーシング(欧米・アジアからの受注に対し、日本・中国・マレーシア・協力工場等の内の最適な生産拠点から調達する機能)を通じた取扱いを伸ばしていきます。

販売5極体制の確立～各地での取組み～



Beyond2020次期中期経営計画の策定に向けて

ベトナム工場を起点としたグループ全体の生産体制の最適化を進めるにあたり、次なる計画では、ベトナム工場の第3フェーズとして中国への半製品とカタログ完成品の供給を検討するほか、労働人口の減少等も含め、事業環境の厳しい日本の生産体制強化の検討を進めていきたいと考えています。

また、米中貿易摩擦の行方が不透明な中で、お客様の生産拠

点が中国から東南アジア、ブラジル、アフリカなどへ、大局的に移管される状況になってくれば、当社の生産体制のあり方も考えていかなければならないことも念頭におき、柔軟に対応していく必要はあると考えています。

売上高を伸ばすことだけが戦略ではなく、しっかりと世界のもののづくりをサポートできる体制を整えていけるよう、よりグローバルに活躍する人材戦略にも力を入れていきます。

グループ新生産体制を礎に特注品強化で成長を加速し、販売5極体制を確立しながら高収益体質へ：VC2020の実現を支えるグループ生産体制の最適化



生産拠点の特徴や案件情報を共有しながら
グローバルに順応できる販売体制の
構築を進めます。

営業部門

真田 保弘

取締役／常務執行役員／COO（営業）

製販一体の強みを活かし
技術力、対応力を高めることで
お客様満足度を超える感動度を追求していきます。

製造部門

高梨 晃

取締役／上席執行役員／COO（製造）

販売5極体制の確立に向けて

現在、日本、中国、東南アジア・インド、欧州、米州の販売5極体制の確立を目指し、欧米エリアでの拡販を着実に進めています。販売5極の各エリアにおける取組みは以下の通りです。

日本

従来、金型メーカーが内製していた部品の製造を当社工場に取り込み、供給を開始するなど、お客様とのタイアップによる取組みが進んでいます。また、景気変動を受けにくい領域として注力している食品・飲料関連、医療関連等の新分野でも同様にお客様ニーズによる新設備導入の動きを活発化させ、新製品のスピーディな開発・完成品の量産を通じて、高付加価値分野の販売の割合が拡大してきました。現在もお客様から多数のリクエストをいただいております。設備投資と将来性を考慮しながら製品群を拡大していきたいと考えています。

さらに、航空宇宙産業関連については、引き続き、当社に適合性の高い、ターゲットとなる製品を探索している最中です。一例ですが、航空宇宙産業関連企業の方々から、具体的な開発テーマをいただいたりもしていますし、産学連携も進捗中です。

中国

大連工場を増設し、増産体制を整えた中国では、さらなる業容拡大に向け、高付加価値製品の拡販を狙う従来からの8プロジェクトに加え、この1月から非自動車業界を対象とした新プロジェクトをスタートさせました。密な営業体制のもと、お客様の困りごとをサポートする取組みが奏功し、成果が出始めています。注力している食品・飲料関連（製罐）も、中国国内向け、米州向けに品質が評価されることで、巡航ペースに乗ってきました。

東南アジア・インド

東南アジアで特に好調なのはベトナムです。米中貿易摩擦の影響から、生産拠点を中国からベトナム等に移す動きが見られる中、幅広い業界・業種が活性化しています。

インドネシアは合併販売会社との連携強化を図り、特注品をターゲットとした展開をしています。徐々に軌道に乗りつつあり、リピーターも増えて、特注品比率が上がってきています。

生産拠点を構えるマレーシアは、グローバルソーシングの活用や現地販売代理店との連携強化により、欧州への輸出が好調に推移しました。

インドは、自動車の生産台数は伸長しているものの、マイナーチェンジが多く、新型プロジェクトが少ないのが実情です。そうした中でもようやく昨年、超硬製品（冷間鍛造）やプラスチック金型用部品に進捗が見られ始めています。

欧州

欧州では、販売代理店との親密な関係強化を通じて、特に自動車関連の電装部品等の拡販に力を入れています。代理店が得ている情報を元に、定期的な同行営業をはじめとする営業支援も継続し、着実に実績を積み上げています。

一方、未開拓である食品・飲料関連や医療関連については、欧米戦略室を設置し、同室を司令塔に直販も視野に入れた今後の展開の具体的な調査・検討を開始することとしました。

米州

大きなところでは、品質には非常に厳しい飲料容器メーカーより、サンプル品の評価をいただいたということもあり、今後の活路を開いています。

また、新規のお客様が着実に増加しており、前進の手応えを感じています。さらに、2018年の夏頃より、現地企業向けに半製品の販売も開始しました。当社の生産能力を活かし、カタログ完成品のOEM供給も視野に入れ、取組みを拡大していきます。

グループ全体の高収益化を下支えする ベトナム工場の立ち上がりについて

ベトナム工場は、グローバル視点でのグループ全体の生産体制最適化を図る上で、非常に重要な役割を果たす生産拠点です。

第1フェーズ（半製品の生産移管）における人材定着や習熟度向上に時間を要し、また日本、中国での業績低迷も影響し、計画の進捗に遅れが生じましたが、次の段階である第2フェーズ（カタログ完成品の生産移管）は大きな問題もなく、月ごとに製品種を増やしながら順調に進行しています。今後もしっかりと成果を得られるように安定稼働を目指していきます。

高付加価値製品の量産体制の確立に向けて

日本工場からベトナム工場へのカタログ完成品の生産が移管されることで生まれる人材・工場スペースを活用して、北上工場と宮古工場を中心に特注品の拡大・量産を狙っていく計画です。足元ではベトナム工場の第2フェーズ完了に向けて、日本側もフォロー体制を敷いている状況にあります。2019年末頃から特注品拡大に向けた技能向上・設備投資を進め、最終的には2020年度以降、まずは食品・飲料関連、医療関連をターゲットとして確実に特注品比率を高めていきます。

また、さらなる将来の成長に向け、金型以外の部品加工にも挑戦していきます。その1つが航空宇宙産業関連での取組みです。これをじっくりと時間をかけながら、着実に一歩ずつ進めていきたいと考えています。

中国については、食品・飲料関連における製罐ラインの増強をはじめ、ある程度、市場・製品のターゲットを絞ったプロジェクトへの取組みを強化したことで、着実に右肩上がりの成長軌道を描ける状況となっています。また、従来の保有設備・技術では加工できない新案件の開発、量産に関するご相談が増えてきたこと、またそうした高付加価値な戦略製品の需要は、中国国内以外でも確実に伸びてきたことから、大連工場を増設しました。

技能レベルの視点としては、日本は当社事業の原点でもあり、40数年の事業集積もあって、高いレベルにありますが、一方、中国は事業拡大に伴い、技術面での幅も広がってきています。特に大連工場の開発本部からは抜きん出た技術力・技能・知識を有する人材も多く輩出されています。今回、米国の飲料容器メーカーより品質が評価されたサンプルも大連工場によるものです。そうした技術をグループ内で広く共有しながら、グループ全体の技能レベルの底上げを通じて、高付加価値製品群の拡大を図っていきたくと考えています。

今後も開発本部と製造本部の連携で新製品提供力を強化するとともに、日本と大連工場のツートップでの協調・補完により、グローバル生産体制の最適化を進めていきます。

お客様サービスの向上の視点からの注力ポイント

ものづくりの現場、工場を保有している会社として品質・コスト・納期の追求、そして人材育成は、永遠のテーマです。加えて、当社の強みは、製販一体の会社であること、カタログ完成品と特注品の両方に対応できる会社であることにあり、お客様から図面上での多様な相談ごとをいただきます。そうしたニーズにしっかりお応えしていけるよう技術力、対応力を今まで以上に高めていくことがお客様サービスの向上につながると考えています。そのためには、今をベストと思わず、継続的な改善を含め、さらに成長していくための、個々の意識、日々の気づきが非常に重要になると考えます。

熟練技能の継承は日常の業務の流れの中で取組んでいます。これからさらに会社を成長させようとするれば、新たな要求精度に対応できる技術向上が不可欠です。できないことはできる人から教わる、その姿勢のもと、これまで以上にお客様からの指導、グループ内や協力会社との技術共有などに積極的に取組み、最終的にはお客様満足度を超え、感動度に変えられる、インパクトのある成果を出し続ける取組みをしていきたいと考えています。

厳しい経営環境下、財務内容の立て直しが 目下最大の課題と認識しています。

財務・人材戦略

村田 隆夫

取締役／上席執行役員／CFO



2018年度は非常に苦しい1年に

前半は日本での自然災害の影響があり、後半は米中貿易摩擦に端を発する景気の落ち込みと、前半後半それぞれの要因で非常に苦しんだ1年となりました。

売上高の減少は前年比89百万円とわずかにとどまりましたが、日本、中国の工場ともに稼働が落ち込んだことで原価率が上昇し、営業利益は約2億60百万円減となりました。VC2020の当初計画の営業利益は達成しているものの、前年比減益という点を重く受け止めています。

中長期的な目標として、営業利益率2桁台を目指していますが、2018年度は残念ながら目標からやや遠のく結果となりました。利益率向上につながる高付加価値製品は確かに伸ばしていますが、全体の業績にこの効果を反映させるには、工場の稼働が維持されていることが大前提であり、2018年度はその成果がプラスに表れるまでには至りませんでした。外部環境のせいばかりにはしてはいただけませんので、中長期的な成長を実現するための事業戦略、それを支える財務戦略や人材戦略等を、改めて考えていく時期にあると思っています。

財務状況について

約30億円という積極的な投資を実行した中で、それをカバーするだけの十分な営業キャッシュ・フローを稼ぐことができず、残念ながら有利子負債は期初に比べて7億円の増加、ネット資金は9億円の減少となりました。VC2020の過去2年間は、積極投資を続けながら財務体質の改善も同時に実現できていたことに手応えを感じていましたが、2018年度は財務体質が悪化し、やや陰りが出てきた結果を重く受け止めています。事業には、攻めの時期と守りの時期があり、今は攻めの時期であるとの認識に変わりはありませんが、実行した投資がしっかりと将来のキャッシュ・フローを生み出すのか、今一度、見直し及びフォローアップを図っていきます。

財務指標については、自己資本比率は50.4%と辛うじて50%を上回ったものの、ベトナム工場の減損損失の計上等の影響もありROEは6.0%、ROAは3.0%と前年度を大きく下回りました。ROEは減損の影響を除いても11%程度と前年度の11.8%よりも若干悪化しており、やはり原価率の上昇等により収益性が低下しているものと捉えています。これを立て直すためにも、投資回収への感度をもう一段上げていく必要があると再認識しています。

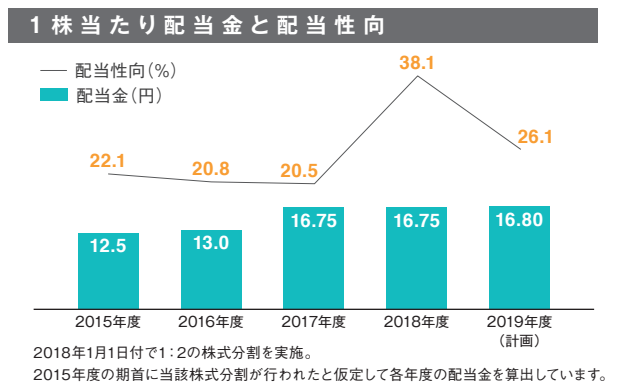
設備投資額と減価償却費の推移

2018年度は、ベトナム工場の第2フェーズ(日本からのカタログ完成品の生産移管)に向けた投資と中国の大連工場の増設という2つの大きな投資があり、年間の設備投資額は約30億円と、積極投資を謳ったVC2020の中でも最大の投資規模となりました。ベトナム工場は3年目に入り、第1フェーズは立ち上げに苦労しましたが、第2フェーズは徐々に軌道に乗りつつあります。残念ながら会計上の基準に抵触し、大きな減損損失を計上しましたが、これにより償却負担が軽くなり、現地はこれからが勝負だと前を向いています。一方、工場を増設した中国は、本格的な受注増加に万全の備えをしたところで景気の落ち込みに直面しており、さまざまな営業努力を続けているものの、足踏みの状態が続いています。米中貿易摩擦がある程度落ち着いて景気が回復する、あるいは中国政府の景気テコ入れ策等が効果を上げていくのを待ち望んでいるといった状況です。

2019年度は、基本的には従来の設備更新と新規受注獲得に必要な設備投資の約22億円を予定しており、過去3年ではやや控えめの計画です。

2018年度の減価償却費は約17億円でした。2019年度も17億円を予定しており、2016年度以来、3年連続で投資額が減価償却費を大きく上回るトレンドが続いています。均衡まではさせる必要はないと考えていますが、やはり利益と償却を足して投資をカバーすることを念頭に置いていくと、今後はこれま

設備投資／減価償却費					
(百万円)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (計画)
設備投資	1,292	2,909	2,776	2,989	2,200
減価償却費	1,432	1,396	1,597	1,729	1,700



で以上に投下資本利益率も意識した投資判断をしていくことが重要になってくると考えています。

資産回転率の向上への取り組み

上場以来、改善を続けていた固定資産回転率は、売上高の減少により、3.56(前年度3.78)と低下に転じました。積極投資を継続してきた結果ではありますが、設備の回転率を上げるには、投資額を上回る増収増益効果が必要であり、今後は回転率の変化を注視しながら、投資回収を意識していく必要があると思っています。

一方、なかなか改善が見られなかった売掛金回転率は3.54(前年度3.47)と大きく改善しました。特に中国をはじめとする海外での回収改善であり、売上が減少する中でも回収に尽力してくれた成果であると評価しています。

結果的に、総資産回転率は1.28でした。売掛金の圧縮が進んだことで改善すると見込まれましたが、固定資産回転率の悪化により例年の1.30前後と同等の水準となりました。

人材戦略と働き方改革について

私は財務面に加え、管理部門全体を見る立場にありますが、会社の将来を担っていくのは、言うまでもなく「人＝社員」です。会社が1つの生き物なら、社員は1つ1つの細胞であり、社員一人ひとりが元気であることが、会社を元気にする絶対条件だと認識しています。社員一人ひとりの幸福は非常に大事であり、「仕事を通じた社員の幸福」を目指すことを私の方針としています。単に仕事とプライベートを両立しているというだけではなく、仕事でも成果を出し、家庭やプライベートの場も充実し、それぞれが影響し合って相乗効果を上げ続ける、そうした働き方、生き方ができる社員を増やしていきたい、それに資する人事制度の改革等を進めています。

この4月から導入した新人事制度の特徴は、一言で言えば、頑張った人がきちんと評価され、処遇される制度です。業務上の目標達成や行動評価、業務外も含めて挑戦したいことを事前登録してチャレンジできる仕組み等も反映させる形で、等級制度、評価制度、報酬制度すべてを一新しました。

また、人材をより活性化するための制度として、「キャリアアップ制度」や「自己申告制度」を導入しました。今後は評価者研修や面談サイクルの徹底を通じて、マネジメント力の強化も図りながら、管理職の意識改革を促すとともに、折に触れ、社員の声を聞き、必要に応じて内容や運用方法の微調整、見直しをしていきます。

新しい人事制度導入で「人材」を大切に作る環境づくりに踏み出した2019年度を「パンチ人材元年」として、「パンチアカデミー」を中心とした人材育成戦略にもさらにドライブをかけ、パンチスピリットを発揮する人材の活性化に舵を切る年にしていきます。

また、生産性の改革は、一朝一夕に進む課題ではありませんが、間接部門では、メールを活用した働き方改革の手法をスタートさせたほか、業務の自動化を目指したRPA導入等、システム面でのサポートも進んでいます。一方、製造部門では、QCサークルの延長線にある原価改善を目的とした「小集団活動」を通じて効率向上等に取組み、働き方改革を推進していきます。

株主還元について

配当・自社株買いだけでなく、内部留保を再投資に回し、さらなる企業価値向上につなげることも立派な株主還元であると考えており、その意味では、有価証券報告書で開示が必要となったTSR(株主総利回り)は総合的な株主還元を表す最適な指標であると捉えています。引き続き、増収、増益、増配、配当性向の引き上げを通じたTSRの向上を目指していきます。

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、中国にあり、双方連携し、日々新工法、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、市場密着型の新しいニーズを把握し、新たな価値や次世代新規事業・製品の創出を加速するため、2019年度新たに「開発本部」を立ち上げました。「開発本部」では、新規事業・製品に着目したマーケティングや、これを可能とする技術開発及び研究開発を行い、将来に向けた成長戦略を推進していきます。

技術開発・研究開発拠点



日本・岩手県北上市



中国・大連

当社の強みである加工技術力を活かすことのできる「新規事業の開拓・育成」や「工法改善と原価低減」「加工技術、表面処理の開発」等に取組んでいます。

2018年の大連工場増設により、体制を整備しました。高付加価値の戦略製品、新製品・新工法の開発を推進、お客様から品質の面でも高評価をいただいています。

デジタルエンジニアリングサービス



「3DCADデータ作成」「リバースエンジニアリングによる部品製作」「品質保証用検査データ」など、デジタル測定をハブとした新たなものづくり支援サービスです。展示会にも出展し、積極的なPR活動を展開、多くのお客様よりご好評をいただいています。

知的財産戦略

経営戦略、事業戦略と三位一体となった知財戦略を推進するため、知財戦略委員会を立ち上げました。知財戦略委員会では、事業の拡大、新規分野への進出・成長へ向け、研究開発、営業、製造部門等、関連部門が連携しながら特許や商標などの保護、活用、取得を強化するとともに、社員の知財に関する意識の醸成や向上にも取り組んでいます。

「ユーザーのための打抜きパンチ用コーティング選定ツール」について特許を出願

近年、プレス金型で加工する品物は複雑化や高度化が進み、金型用部品に高い負荷がかかる加工も増え、金型用部品の耐久性向上のためのコーティングの使用比率が高まっている半面、どれを使えば良い効果が得られるかという判断ができる情報は少ない状況です。このため当社では、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、ある程度定量化できるツールを構築し、2018年度に特許を出願しました。



さまざまなコーティングを施したパンチをラインアップ

環境への取り組み

当社グループは、かけがえのない自然を大切に、環境にやさしい製品づくりを通じ、社会の発展に貢献することを環境理念として掲げ、「環境にやさしい商品」とは何かを徹底的に考え、厳しく追求しています。環境マネジメントシステム取得による継続的な改善を進めるとともに、社員の環境に関する意識向上のために定期的に研修や教育も行っています。



当社では、RoHS指令をはじめとした環境法規制に適合した商品について、「環境にやさしい」マークを、商品カタログに表示しています。

人材戦略

事業活動の源泉は「人材」であり、「人材」の活性化と成長こそが当社グループの躍進と企業価値向上の最大の原動力であると考え、人材育成や、働き方改革などに取り組んでいます。

人材育成

「パンチスピリット」溢れる人材の育成と、当社グループが長年培ってきた技能の若手社員への継承を主たる目的として、2017年4月に「パンチアカデミー」を設立。2018年度は、新人教育や階層別研修、スキルアップ研修、営業担当者のための製造研修など41講座を開催し、545人が受講、加えて全社員を対象としたeラーニングによるコンプライアンス講習、ハラスメント防止講習、情報セキュリティ講習等を実施しました。



働き方改革

当社では、仕事とプライベートがそれぞれ影響し合って相乗効果を上げ続ける働き方の実現を目指しています。国内においては、1時間単位で取得可能な有給休暇、在宅勤務制度等の導入、育児休暇の期間延長等、多様な働き方を可能とする就労環境の整備を進めています。また、効率改善・生産性向上を意識した働き方への転換に向けて、IT技術を積極的に取り入れ、ペーパーレス化やRPA導入による間接業務の効率化・自動化にも取り組んでいます。

健康経営への取り組み

社員が健康にイキイキ働き、パフォーマンスを向上させ、個人の能力を最大限に発揮できるよう、社員の健康維持・増進に取り組んでいます。その一つとして、国内の主要拠点に健康相談室を開設しました。健康相談室では産業医、保健師が定期的に社員の健康管理を行っており、健康診断受診後のフォローアップや、社員からの個別健康相談への対応、健康促進教育、メンタルヘルス、喫煙・生活習慣病等に関する個別指導・講習等が実施されています。

ダイバーシティ

障がい者雇用の促進

障がい者の方にもものづくりや働くということについてより理解を深めていただくため、2018年度は岩手県立盛岡聴覚支援学校より職員・学生の訪問を受け、手話を交えた職場見学会を実施しました。



女性の活躍推進

女性社員の働き方や、活躍推進を考えていく場として、2018年度にPWF (Punch Women's Forum)を発足させ、ワークライフバランス、健康維持・増進に関わるセミナーの開催や、働きやすい環境づくり、意識改革の促進などに女性の視点から取り組んでいます。



風土改革

当社では、「社員一人ひとりが主役となってイキイキと働く“良い会社”」を目指し、さまざまな企業風土改革の取り組みを展開しています。

2018年度は、各工場においてボランティア活動や、職場を花で彩る花いっぱい運動、ゴーヤを育成する緑のカーテン運動などを行いました。



トライアスロンボランティアでは、車いすを使用する選手などをサポートするハンドラーも担当



花いっぱい運動

コーポレート・ガバナンス

社会に愛される企業であり続けるために、

パンチグループは、コーポレート・ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底により、経営の透明性と健全性をさらに向上させるよう努めています。

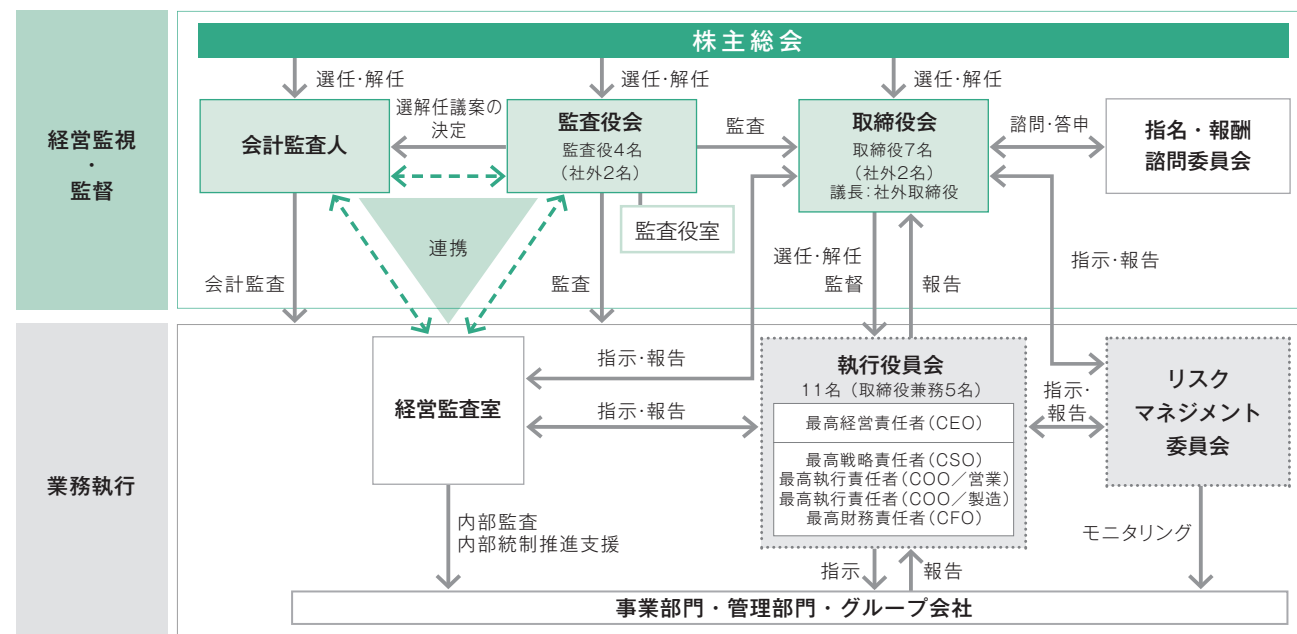
コーポレート・ガバナンス強化の取組み

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
社長	2013年～ 武田雅亮					
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		
社外取締役	2013年～ 1名			2016年～ 2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			

基本方針

当社グループは、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

当社は監査役（監査役会）設置会社です。

当社は、取締役会による経営の監視・監督と、経営陣による業務執行を分離し、経営陣による迅速な意思決定を可能とするため、執行役員制度を強化し、取締役会長を除く役付取締役を廃止し、執行役員の中から社長及び役付執行役員を選定する体制としています。

取締役会は取締役7名(うち社外取締役2名)で構成し、5名の業務執行取締役は執行役員を兼務しています。また、業務執行の意思決定機関として、全執行役員(業務執行取締役兼務執行役員5名、執行役員6名)を構成メンバーとする執行役員会を毎月1回以上開催し、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並びに決定を行っています。

2. 監査役会・監査役

監査役会は、監査役4名(うち社外監査役2名)で構成され、ガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査を行っています。社外監査役は弁護士で、コンプライアンスの観点より経営監視を実施しています。また、監査役室を設置し専任スタッフを配置することで、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。

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、経営監査室長で構成しており、リスク管理体制及び法令遵守体制における整備・維持・向上を図っています。

コンプライアンス／リスク管理

社長執行役員の直轄部門として内部監査部門を設置し、法令・定款・規則・規程等の遵守状況について定期的に監査を実施しています。また、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、「内部通報制度規程」に基づき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しています。2018年度においては、全役職員に対しeラーニングに

3.指名・報酬諮問委員会

当社では、取締役、監査役及び執行役員の選解任や取締役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役員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

取締役及び監査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。取締役の個別報酬額については、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。また監査役の個
 別報酬額については監査役会で決定しています。

によるコンプライアンス教育を実施しました。

また、「リスク管理規程」に経営活動上のリスク管理に関する基本方針及び体制を定め、この体制を整備することによって適切なリスク対応を図っています。2018年度においては、「リスクマネジメント委員会」を4回開催し、内部通報状況の確認、グループ全体のリスクマネジメント推進に係わる課題・対応策を審議し、リスクの的確な把握・評価と適切なコントロールを行っています。また、その結果を定期的に取り締役に報告しています。

社外取締役のメッセージ



三橋 友紀子
社外取締役

当社の取締役会は、モニタリングボードを志向しつつもマネジメントボードとしての役割も負った形態で運用されています。各メンバーが取締役会で何を決議し、何を執行側に委任するべきかを探りながら、業務執行役員と社外役員の間で良い意味での緊張感をもって議論が行われていると感じています。当社では社外取締役が議長を務めており、2019年度も引き続き私が選任されました。議長として、議案の選択や、議事運営においても、企業価値向上のための最適なバランスを目指したいと思っています。



角田 和好
社外取締役

当社は2015年度よりコーポレートガバナンス体制を取り入れ、毎年改善を進めながら実効性向上を図っています。私は、昨年、社外取締役役に就任してから経営の妥当性、効率性、有効性の向上を進めてきましたが、必ずしも満足 of いくものではありませんでした。これは、フォローアップ不足による計画未達項目が多くあったことからです。2019年度は実行計画のトリガーポイントを決め、現場に出向き、経営に関する情報収集強化を行い、モニタリング方法改良と中長期経営計画・実行の議論とフォローの強化を推進し経営に寄与したいと思います。

取締役・監査役の選任理由と活動状況

	氏 名	選任理由	独立 役員	2018年度 取締役会・監査役会 出席状況
取 締 役	武田 雅亮	2011年6月取締役就任後、東京証券取引所への上場を果たし、代表取締役社長に就任。以降8年にわたり取締役を務めており、前中期経営計画「バリュークリエーション15」では大幅な増収増益を実現、現中期経営計画「バリュークリエーション2020」においても強いリーダーシップを発揮しています。持続的な企業価値向上の実現を目指す経営責任者として適任と判断しています。		取締役会 14/14回
	森久保 哲司	当社及び中国パンチグループにおいて主要ポストを歴任、マレーシアパンチグループでも責任者として東南アジア事業を統括し、その業績向上に大きく貢献したほか、2018年6月取締役就任後は経営戦略統括として実績を上げてきました。今後はCSOとしてグループ事業全体を統括しつつ、欧米戦略、開発戦略を担っていく責任者として適任と判断しています。		取締役会 10/10回
	真田 保弘	2012年6月取締役就任後、7年にわたり取締役を務めており、当社及び中国パンチグループでの事業経験も活かし、当社グループ事業の統括責任者として中期経営計画「バリュークリエーション2020」を牽引してきました。かかる経験や実績も踏まえ、今後は、グループ営業を統括する責任者として適任と判断しています。		取締役会 14/14回
	高梨 晃	長年の製造部門での経験に加えて、中国パンチグループにおいては、董事長として製造のみならず、営業、管理、すべての面を統括し、大幅な業績向上を実現したほか、2018年6月取締役就任後は当社グループの国内事業を統括する責任者としてCEO、COOを積極的に補佐してきました。今後は、グループのものづくりを統括する責任者として適任と判断しています。		取締役会 10/10回
	村田 隆夫	2012年6月取締役就任後、7年にわたり取締役を務めており、財務経理分野での長年の経験、見識を活かし、管理部門を統括しています。当社グループの人・モノ・金を一元的に統括するとともに、「働き方改革」を推進する責任者として適任と判断しています。		取締役会 14/14回
	三橋 友紀子 (社外)	事業法人における職務経験に加え、弁護士として法務全般に幅広い知見を有していることや、他社での社外取締役の経験を有していることから、「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。また、女性の視点から、当社のダイバーシティ推進に向けた取組みに対し適切なアドバイスをいただいています。	☑	取締役会 14/14回
監 査 役	角田 和好 (社外)	事業会社における「ものづくり」への豊富な経験・知見に加え、執行役としての経営経験、取締役（監査委員）及び監査役としての監査経験もあり、当社の業務執行のモニタリングや経営上の重要な意思決定に際して適切な助言を行うなど重要な役割を発揮していただいております。社外取締役として適任と判断しています。	☑	取締役会 10/10回
	木對 紀夫	2011年6月監査役就任後、8年にわたり監査役を務めており、就任以前の財務経理担当執行役員としての経験に裏打ちされた、財務経理関連に関する高度な専門性で監査役としての職責を果たしており、適任と判断しています。		取締役会 14/14回 監査役会 16/16回
	杉田 進	2015年6月監査役就任後、就任以前の専務取締役としての当社グループ事業に関する造詣の深さを活かし、監査役としての職責を果たしており、適任と判断しています。		取締役会 14/14回 監査役会 16/16回
	安藤 良一 (社外)	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、当社の経営の客観性・中立性の確保に寄与していただけるものと判断しています。		取締役会 14/14回 監査役会 16/16回
	松江 頼篤 (社外)	弁護士としての専門的見地から企業法務に優れた実績を上げており、かつ高い見識を有しており、適切な監査を行っていただけるものと判断しています。	☑	取締役会 14/14回 監査役会 16/16回

名誉会長



森久保 有司
創業者・名誉会長

取締役



武田 雅亮
代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）



森久保 哲司
代表取締役 副社長執行役員
最高戦略責任者（CSO）



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）



三橋 友紀子
社外取締役



角田 和好
社外取締役

監査役



木對 紀夫
常勤監査役



杉田 進
常勤監査役



安藤 良一
社外監査役



松江 頼篤
社外監査役

執行役員



久米 信



藤澤 宏



森久保 博久



衣松 秀樹



河野 稔



川崎 丈二

5年間の主要財務・非財務データ

財務データ	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
会計年度(百万円)					
売上高	34,392	36,755	36,648	41,025	40,935
売上総利益	9,361	10,178	10,191	11,658	11,472
販売費及び一般管理費	7,637	8,191	8,201	8,814	8,893
研究開発費	279	306	323	367	443
営業利益	1,724	1,986	1,990	2,843	2,578
経常利益	1,617	1,666	1,874	2,731	2,547
設備投資	1,296	1,292	2,909	2,776	2,989
減価償却費	1,316	1,432	1,396	1,597	1,729
親会社株主に帰属する当期純利益※1	1,188	1,249	1,375	1,788	960

キャッシュ・フロー状況(百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,805	3,187	1,785	3,393	3,185
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,180	△1,159	△2,770	△2,335	△3,253
フリー・キャッシュ・フロー	624	2,028	△985	1,058	△68
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,013	△1,901	1,199	△738	74

年度末(百万円)					
総資産	29,623	27,337	29,451	32,560	31,155
純資産	14,205	13,999	14,176	16,174	15,734
現金及び現金同等物	3,302	3,235	3,269	3,689	3,516
有利子負債	7,155	5,429	6,857	6,332	7,079
株主資本	11,679	12,586	13,598	15,096	15,500

1株当たり情報(円)					
当期純利益※2	130.91	112.94	62.49	81.61	43.92
純資産※2	1,283.75	1,264.64	646.25	736.64	721.49
配当額※2	25.0	25.0	13.0	16.75	16.75
配当性向(%)	19.1	22.1	20.8	20.5	38.1

主な財務指標					
売上総利益率(%)	27.2	27.7	27.8	28.4	28.0
営業利益率(%)	5.0	5.4	5.4	6.9	6.3
自己資本利益率(ROE)(%)	10.1	8.9	9.8	11.8	6.0
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.4	4.4	4.8	5.8	3.0
自己資本比率(%)	47.9	51.2	48.1	49.6	50.4
株価収益率(倍)	9.89	6.79	9.26	14.09	12.93
海外売上高比率(%)	55.8	57.5	56.6	58.2	59.0

非財務データ	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員数(人)	3,833	3,836	3,959	4,298	4,282
海外従業員比率(%)	74.1	73.8	74.1	75.6	75.2
新卒採用における女性比率(%)	15.4	33.3	52.6	42.1	47.8

※1 2014年度については当期純利益。
※2 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。

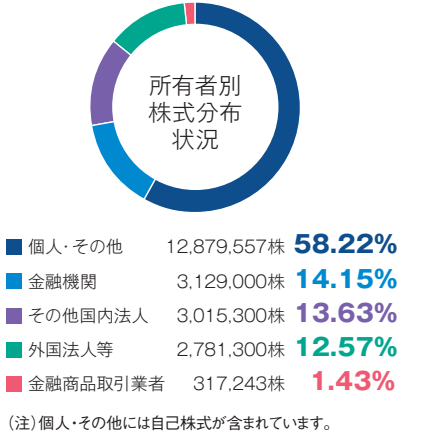
会社概要

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 大森ベルポートE館 5階 TEL：03-6893-8007(代表)	取引銀行	三菱UFJ銀行 みずほ銀行 三井住友銀行 三井住友信託銀行 りそな銀行
創業	1975年(昭和50年)				
資本金	28億9,773万円	事業内容	金型用部品の製造・販売		
従業員数	連結4,282名				

株式情報

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	6,482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



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
エム・ティ興産株式会社	2,823,900	12.99
森久保 有司	1,644,000	7.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,120,700	5.15
パンチ工業従業員持株会	906,700	4.17
森久保 哲司	663,000	3.05
CACEIS BANK S. A., GERMANY BRANCH - CUSTOMER ACCOUNT	446,400	2.05
神庭 道子	431,000	1.98
THE BANK OF NEW YORK 134088	359,100	1.65
能村 光勇	340,000	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	320,900	1.48

(注) 持株比率は自己株式(380,336株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移

