

6165

# パンチ工業

当レポートは、掲載企業のご依頼により株式会社シェアードリサーチが作成したものです。投資家用の各企業の『取扱説明書』を提供することを目的としています。正確で客観性・中立性を重視した分析を行うべく、弊社ではあらゆる努力を尽くしています。中立的でない見解の場合は、その見解の出所を常に明示します。例えば、経営側により示された見解は常に企業の見解として、弊社による見解は弊社見解として提示されます。弊社の目的は情報を提供することであり、何かについて説得したり影響を与えたりする意図は持ち合わせておりません。ご意見等がございましたら、[sr\\_inquiries@sharedresearch.jp](mailto:sr_inquiries@sharedresearch.jp) までメールをお寄せください。



# 目次

要約	3
主要経営指標の推移	5
直近更新内容	7
業績動向	10
四半期業績動向	10
今期会社予想	12
中期業績の見通し	13
事業内容	19
ビジネスの概要	19
市場とバリューチェーン	27
SW (Strengths, Weaknesses)	31
財務諸表	34
損益計算書	34
貸借対照表	35
キャッシュフロー計算書	36
過去の業績	36
その他の情報	41
企業概要	45

# 要約

## 事業概要

パンチ工業株式会社（東証PRM 6165、以下、同社）はプラスチック金型やプレス金型に組み込まれる部品であるエジェクタピンやパンチ・ダイなどを製造する金型部品メーカーである（金型自体は製造しない）。熱処理技術、表面処理技術、研削加工技術などの長年積み上げた製造技術を習得した熟練技術者が、材料となる鋼や超硬材を加工し、カタログ品（以下、標準製品）や特注品を製造する。顧客の仕様に基づくオーダーメイド製品を切削、研削などの精密加工技術を駆使し受託製造を行う特注品に注力している（金型部品売上高の約60%）。自動車、電子部品・半導体などの製造業界の企業が顧客である。グローバルで事業を展開しており売上高の約2/3が海外で、特に中国が売上高の半分を占める。

大量生産される金属製品やプラスチック製品はほとんどが金型を使った製法によって作られており、自動車、電機（家電用・産業用）、玩具・日用品・雑貨などの部品・製品の製造で幅広く金型が使用されている。同社の金型部品は金型に組み込まれ、金型から製品を突き出す（エジェクタピン）・材料に圧力をかけ加工する（圧力をかける側がパンチ、受ける側がダイ）などの用途で使用される。

1975年に森久保有司氏が創業し、1982年にプラスチック金型用ハイス鋼製エジェクタピンの量産化に世界で初めて成功した（熱処理技術で硬度と靱性を両立）。これによって、従来製品に対して高い精度と耐久性を実現したことで市場シェアを拡大した。1989年にはプレス金型部品の製造に参入した。1990年には安い労働コストに目をつけ日本の製造業としては早くに中国に進出した。その後、バブル経済崩壊、2008年世界金融危機などで国内の金型生産額が減少する中、同社は中国、アジア、欧米などで製造・販売を拡大し、成長を続けた。

2023年3月期の売上高は42,800百万円、営業利益は2,437百万円であった。2023年3月期の業種別売上高割合は、自動車関連が42.2%、電子部品・半導体関連が18.4%、家電・精密機器関連が10.1%、その他（産業機械、情報通信、医療関連、食品関連、商社など）が29.3%だった。製品は、標準製品（売上高構成比40%程度）と特注品（同60%程度）に分けられ、標準製品では、プラスチック成形や金属プレスの金型を中心にさまざまな金型に必要な汎用性の高い製品を豊富にラインナップし、カタログ販売を行う。

同社は特に特注品に注力している。金型はさまざまな最終製品に合わせて作成されるため、すべて固有のサイズ・形状を持っており、標準製品だけで金型を完成させることはできない（標準製品ではパターン（形状）、サイズ、寸法、材質などが該当しないという状況が多く生まれる）。顧客が標準製品をカスタマイズしようとしても技術的に加工できない、あるいは製造コストが高価となり採算が取れないという場合に、顧客は同社に特注品を発注する。特注品の製造にあたっては、同社の技術者が顧客から入手する図面に沿って0.01mmや0.001mmといった単位の微細な加工を行う必要があり、熟練技術者と機械・設備を活用する。

製造では、長年積み上げた技術ノウハウを習得した熟練技術者が社内生産を行う。さらに、築き上げた約300社の協力工場による社外生産を併用する。従業員全体の70%程度が製造部門に属し、2千台を超える工作機械や測定機器及び検査機器を駆使し、前工程から後工程まで全プロセス一貫通貫の生産体制を構築している。加工工程ごとに担当の技術者を分けており、特定の機械・設備を使った加工を一人の技術者が長い期間担当することで、一人一人の技術者が手作業による研磨や丸物加工などの高度な専門的加工技術力を習得している。

販売では、標準製品はECサイトによるWeb受注率が70%程度を占める（残りは訪問営業、メール、FAXなど）。特注品では営業人員が顧客を訪問する密着型の受注活動を行う。営業人員は顧客の技術的な課題を聞き出し、その課題に対して、最適な製品、カスタマイズ（硬度、材質、加工方法、表面処理など）、トータルコスト、納期などを提案する。そのため、営業人員も実際の加工や業界知識を学ぶ研修を受け、技術的な知識を習得している。また、技術者が営業に同行することも行う。このような営業活動によって同社は顧客からの信頼を醸成し、特注品の新規受注につなげる。国内では、全国11カ所に販売拠点を配置し、約6千社の顧客と取引を行う。中国では、1990年に製造子会社を設立し、いち早く海外展開を進めたことで、約8千社の顧客と取引を行う。

出荷数量は、自動車、電機（家電用・産業用）、玩具・日用品・雑貨などの幅広い製造業顧客の金型使用量と連動する。出荷数量に製品単価を乗じた金額が売上高となる。製品単価は標準製品で1個数百円から数千円程度、特注品は1個数千円から数万円程度が多い。一度の注文量は1個から数百個以上とばらつきがあり、消耗したらリピートオーダーとなる。売上高のうちプラスチック金型部品が1/3、プレス金型部品が半分強、残りがFA部品である。売上原価は製品製造に使用する材料費（10%程度）、人件費（30%程度）、外製品の購入にかかる売上原価（40%程度）で構成される。収益性では特注品の売上総利益率が相対的に高く、標準製品が低い。標準製品はウェブ経由の受注が多く営業費用が少ないことから、営業利益率では、標準製品と特注品に大きな差はない。

同社推定の金型部品業界の世界シェアは約6%で世界2位である（同社資料より）。日本におけるシェアは約18%で2位、中国におけるシェアは約10%で1位である（同）。金型部品では株式会社ミスミグループ本社（東証PRM 9962。以下、ミスミグループ）がシェアトップであるが、ミスミグループはほぼ標準製品しか販売していない。同社によれば、特注品においては、同社が日本と中国でそれぞれトップシェアであり、他に規模の大きな競合会社はないという（特注品は金型メーカーや金型ユーザー企業が標準製品をカスタマイズして製造することがあり、特注品だけを集計した統計がないためシェアの正確な推計はできない）。

金型部品の世界市場規模は、約596,000百万円と同社は認識している。国内の金型生産額は、プレス金型は、2004年の576,174百万円から2020年には463,990百万円に減少した（年平均成長率1.3%減）。プラスチック金型は、2004年の619,313百万円から2020年には382,819百万円となった（同3.0%減）。国内の金型生産額は、メーカーの製造拠点の海外移転、脱プラスチックの流れ、景気悪化、新型コロナウイルス感染症による生産減少などにより減少傾向にあった。ただし、世界の金型生産額は、2008年は91,608百万ドルであったが、2016年には125,380百万ドルまで増加した（同4.0%）。労働力の安さから先進国から生産移転が進んだ中国・アジア地域の成長率が高くなっており、同社は主に中国で売上高を伸ばすことで国内金型部品市場縮小の影響を軽減した。

## 業績動向

2023年3月期通期実績は、売上高42,800百万円（前年同期比8.7%増）、営業利益2,437百万円（同19.9%減）、経常利益2,394百万円（同20.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益1,390百万円（同31.9%減）となった。新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復基調を受けて、すべての地域別売上高は前期実績を上回った。

2024年3月期第1四半期決算発表において、同社は2024年3月期の会社予想を下方修正した。売上高は37,600百万円（同12.1%減）、営業利益は750百万円（同69.2%減）、経常利益は1,000百万円（同58.2%減）、親会社株主に帰属する当期純利益100百万円（同92.8%減）である。世界的な在庫調整の局面やダウントレンドの市況を受け、原材料・資源価格の高騰や部品不足、仕入品の価格上昇や水道光熱費の上昇などが継続することを想定している。

同社は2023年7月に中期経営計画「バリュークリエーション2024」のブラッシュアップ（「VC2024 Revival」）および希望退職者の募集・連結子会社の解散による経営合理化、ならびに経営陣の報酬返上に関して発表した。世界的な地政学リスクの高まり、原材料・資源価格の高騰や部品不足などにより、「VC 2024」については大幅な遅れを余儀なくされており、リカバリーと新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要となった。最重点施策として「国内事業の再整備」を掲げ、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集・連結子会社の解散を含めた、経営合理化を行うことを決定した。「VC2024 Revival」の経営数値目標は、特別加算退職金と再就職支援に係る費用などが確定次第、改めて公表すると同社は述べている。

## 同社の強みと弱み

SR社では、同社の強みを以下の3点と考えている。

- ▶ 多くの熟練技術者と機械・設備に支えられた精密加工技術・生産体制と顧客密着型営業拠点網によりグローバルな特注品市場でトップシェアのポジションを確立していること
- ▶ 若手技術者への技術承継、営業人員に顧客の金型や同社の金型部品に関する実技研修、その他の従業員への再教育を行うパンチアカデミーなどの教育体制
- ▶ 中国にいち早く進出し、製造・販売拠点を拡充してきたことで成長市場である中国において8千社の顧客数・シェア1位の地位を確立できていること

SR社では、同社の弱みを以下の3点と考えている。

- ▶ 熟練技術者の育成に時間がかかり、最新の工作機械やロボット・自動化機械の活用が遅れ事業展開スピードが遅いこと
- ▶ 標準製品でEC展開が遅れ、競合に市場シェアが流れていること
- ▶ 現中期経営計画で成長事業と位置付けたFA事業で競合対比大きく出遅れたこと

# 主要経営指標の推移

損益計算書 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結	24年3月期 連結会予
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800	37,600
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%	-12.1%
売上総利益	7,661	9,362	10,178	10,192	11,658	11,472	9,187	9,087	11,445	11,631	
YoY	24.9%	22.2%	8.7%	0.1%	14.4%	-1.6%	-19.9%	-1.1%	26.0%	1.6%	
売上総利益率	26.0%	27.2%	27.7%	27.8%	28.4%	28.0%	26.0%	28.0%	29.1%	27.2%	
営業利益	1,162	1,724	1,987	1,991	2,844	2,579	836	1,613	3,042	2,437	750
YoY	64.1%	48.4%	15.2%	0.2%	42.8%	-9.3%	-67.6%	93.0%	88.5%	-19.9%	-69.2%
営業利益率	3.9%	5.0%	5.4%	5.4%	6.9%	6.3%	2.4%	5.0%	7.7%	5.7%	2.0%
経常利益	1,047	1,617	1,667	1,874	2,732	2,547	713	1,677	3,008	2,394	1,000
YoY	27.3%	54.4%	3.1%	12.5%	45.7%	-6.8%	-72.0%	135.1%	79.4%	-20.4%	-58.2%
経常利益率	3.6%	4.7%	4.5%	5.1%	6.7%	6.2%	2.0%	5.2%	7.6%	5.6%	2.7%
当期純利益	721	1,188	1,249	1,376	1,789	960	-3,486	478	2,041	1,390	100
YoY	238.0%	64.9%	5.1%	10.1%	30.0%	-46.3%	-	-	327.2%	-31.9%	-92.8%
当期純利益率	2.4%	3.5%	3.4%	3.8%	4.4%	2.3%	-	1.5%	5.2%	3.2%	0.3%
一株当たりデータ											
期末発行済株式数 (千株)	17,922	22,122	22,122	22,122	22,122	22,122	22,122	22,122	22,332	24,622	
うち自己株式数 (千株)	-	-	-	100	200	380	313	303	276	191	
EPS (円)	49.8	65.5	56.5	62.5	81.6	43.9	-160.0	21.9	93.4	60.6	4.1
EPS (潜在株式調整後) (円)	-	-	-	62.4	81.4	43.7	-	21.8	84.4	60.2	
DPS (円)	10.0	12.5	12.5	13.0	16.8	16.8	2.0	2.0	13.0	19.5	20.3
BPS (円)	522	642	632	646	737	721	537	568	737	778	
貸借対照表 (百万円)											
現金・預金・有価証券	1,528	3,303	3,236	3,280	3,771	3,580	3,390	4,092	4,816	5,213	
流動資産合計	14,668	19,370	17,876	19,150	20,842	19,559	17,792	18,061	21,280	22,078	
有形固定資産	7,612	8,169	7,697	8,669	9,939	9,972	7,135	6,195	7,013	7,315	
無形固定資産	1,799	1,790	1,322	1,243	1,158	1,002	345	175	178	695	
投資その他の資産	392	296	443	390	621	622	305	272	304	368	
固定資産合計	9,803	10,254	9,462	10,302	11,718	11,596	7,784	6,642	7,494	8,378	
資産合計	24,471	29,624	27,338	29,452	32,561	31,155	25,577	24,703	28,774	30,456	
短期有利負債	5,304	4,849	3,551	4,346	3,730	4,326	3,149	3,325	2,486	2,039	
流動負債合計	11,372	12,312	10,451	11,725	12,650	11,531	9,280	9,455	10,001	9,181	
長期有利負債	2,440	2,307	1,794	2,461	2,152	2,342	2,927	1,252	908	676	
固定負債合計	3,736	3,106	2,887	3,551	3,736	3,890	4,549	2,811	2,466	2,223	
負債合計	15,108	15,418	13,338	15,276	16,386	15,421	13,829	12,266	12,467	11,403	
自己資本	9,354	14,205	13,999	14,176	16,175	15,734	11,747	12,436	16,307	19,053	
純資産合計	9,363	14,205	13,999	14,176	16,175	15,734	11,747	12,436	16,307	19,053	
有利負債 (短期及び長期)	7,744	7,156	5,345	6,807	5,882	6,668	6,076	4,576	3,394	2,715	
キャッシュフロー計算書 (百万円)											
営業活動によるキャッシュフロー	1,195	1,805	3,187	1,785	3,394	3,185	2,490	2,943	2,941	2,560	
投資活動によるキャッシュフロー	-1,252	-1,180	-1,159	-2,770	-2,336	-3,253	-1,789	-670	-1,100	-1,547	
財務活動によるキャッシュフロー	-370	1,014	-1,902	1,200	-739	74	-772	-1,685	-1,601	-756	
財務指標 (百万円、%、回)											
自己資本純利益率 (ROE)	9.6%	10.1%	8.9%	9.8%	11.8%	6.0%	-25.5%	4.0%	14.2%	7.9%	

出所：会社資料に基づきSR社作成

\*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

\*\*当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

# セグメント別業績推移

地域別売上高推移 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%
日本	14,387	15,211	15,637	15,904	17,154	16,777	14,566	12,338	14,020	14,104
YoY	5.2%	5.7%	2.8%	1.7%	7.9%	-2.2%	-13.2%	-15.3%	13.6%	0.6%
売上高構成比	48.9%	44.2%	42.5%	43.4%	41.8%	41.0%	41.2%	38.0%	35.6%	33.0%
中国	12,989	16,208	17,807	17,428	20,103	19,899	16,837	16,889	20,956	23,451
YoY	29.9%	24.8%	9.9%	-2.1%	15.3%	-1.0%	-15.4%	0.3%	24.1%	11.9%
売上高構成比	44.1%	47.1%	48.4%	47.6%	49.0%	48.6%	47.6%	52.0%	53.2%	54.8%
その他	2,062	2,973	3,312	3,317	3,769	4,259	3,946	3,235	4,382	5,244
YoY	51.3%	44.2%	11.4%	0.2%	13.6%	13.0%	-7.3%	-18.0%	35.5%	19.7%
売上高構成比	7.0%	8.6%	9.0%	9.2%	9.2%	10.4%	11.2%	10.0%	11.1%	12.3%
うち東南アジア							1,535	1,376	1,740	1,966
YoY							-	-10.4%	26.5%	13.0%
売上高構成比							4.3%	4.2%	4.4%	4.6%
うち欧米他							2,410	1,858	2,641	3,277
YoY							-	-22.9%	42.1%	24.1%
売上高構成比							6.8%	5.7%	6.7%	7.7%
業種別売上高推移 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%
自動車関連	13,210	15,540	17,060	16,780	18,370	17,877	15,370	13,682	16,442	18,082
YoY	27.0%	17.6%	9.8%	-1.6%	9.5%	-2.7%	-14.0%	-11.0%	20.2%	10.0%
売上高構成比	44.9%	45.2%	46.4%	45.8%	44.8%	43.7%	43.5%	42.1%	41.8%	42.2%
電子部品・半導体関連	5,190	6,540	6,550	7,000	7,880	7,558	6,113	6,315	8,043	7,866
YoY	-0.8%	26.0%	0.2%	6.9%	12.6%	-4.1%	-19.1%	3.3%	27.4%	-2.2%
売上高構成比	17.6%	19.0%	17.8%	19.1%	19.2%	18.5%	17.3%	19.5%	20.4%	18.4%
家電・精密機器関連	3,520	4,510	4,800	4,480	4,780	4,837	4,298	3,888	4,192	4,312
YoY	6.7%	28.1%	6.4%	-6.7%	6.7%	1.2%	-11.1%	-9.5%	7.8%	2.9%
売上高構成比	12.0%	13.1%	13.1%	12.2%	11.7%	11.8%	12.2%	12.0%	10.7%	10.1%
その他	7,510	7,800	8,300	8,400	9,940	10,662	9,566	8,574	10,679	12,538
YoY	22.9%	3.9%	6.4%	1.2%	18.3%	7.3%	-10.3%	-10.4%	24.6%	17.4%
売上高構成比	25.5%	22.7%	22.6%	22.9%	24.2%	26.0%	27.1%	26.4%	27.1%	29.3%
(FA売上高)									2,740	2,483
YoY									-	-9.4%
売上高構成比									7.0%	5.8%

出所：会社資料よりSR社作成

# 直近更新内容

## 希望退職者募集の結果および特別損失の計上を発表

2023年9月4日

パンチ工業株式会社は、希望退職者募集の結果および特別損失の計上に関して発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

同社は、2023年7月5日に「中期経営計画バリュークリエーション 2024 のブラッシュアップ及び希望退職者の募集・連結子会社の解散による経営合理化、ならびに経営陣の報酬返上のお知らせ」を公表した。このうち、希望退職者募集および連結子会社の解散による退職者の発生に伴う費用について特別損失として計上する。

### 同社における希望退職者結果

希望退職者の募集人数200名に対して、退職予定者数は205名となった。優遇措置として、規定の退職金に特別に算定した退職金を加算する。また希望者に対しては再就職支援を行う。これにより、約800百万円を2024年3月期第2四半期において特別損失に計上する予定である。

### 連結子会社ピンテック解散に伴う退職者

退職対象者は73名で規定の退職金に特別に算定した退職金を加算する。また希望者に対しては再就職支援を行う。これにより、約270百万円を2024年3月期第2四半期において特別損失に計上する予定である。

### 今後の見通し

2023年8月9日に公表した「業績予想の修正に関するお知らせ」に記載のとおり、2024年3月期の第2四半期連結累計期間及び通期の連結業績予想には、一連の経営合理化による影響は織り込んでおらず、当該施策の実施により、上記特別損失を計上する。

一方、2024年3月期の下半期より人員減少に伴う売上総利益改善並びに販管費の削減効果が見込まれる。経営合理化を実施しなかった場合と比較して、2024年3月期に約700百万円、2025年3月期に約1,200百万円の営業利益改善効果を見込む。

なお、2024年3月期第2四半期連結累計期間及び通期の連結業績予想は、当該特別損失、人員減少に伴う費用削減効果に加え、ピンテック解散に伴う固定資産売却損益、事業再編後の新体制構築に伴う影響などを精査した上で、改めて公表すると同社は述べている。また、中期経営計画「バリュークリエーション2024 Revival」の最終年度となる2025年3月期の経営数値目標についても、精査後、改めて公表する予定である。

## 業績予想の修正に関して発表

2023年8月9日

パンチ工業株式会社は、2024年3月期第2四半期連結累計期間および通期の連結業績予想の修正に関して発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

### 2024年3月期第2四半期（累計）連結業績予想数値の修正

- 売上高：19,250百万円（前回予想は20,300百万円）
- 営業利益：330百万円（同810百万円）
- 経常利益：620百万円（同800百万円）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：120百万円（変更なし）

### 2024年3月期通期連結業績予想数値の修正

- 売上高：37,600百万円（前回予想は42,000百万円）
- 営業利益：750百万円（同2,150百万円）
- 経常利益：1,000百万円（同2,100百万円）
- 親会社株主に帰属する当期純利益：100百万円（同800百万円）

## 業績予想修正の理由

当第1四半期連結業績は、世界的な在庫調整の局面やダウントレンドの市況を受け、原材料・資源価格の高騰や部品不足、仕入品の価格上昇や水道光熱費の上昇などが継続し、日本事業並びに中国事業において前年同期実績を下回る売上となった。特に、中国において、ゼロコロナ政策の解除によりサービス需要は回復したが、自動車、スマートフォンなどの耐久消費財の需要の伸び悩みや不動産市況の低迷などにより、景気回復のペースが想定を下回り、中国事業の自動車関連や電子部品・半導体関連、家電・精密機器関連の売上が前年同期実績を下回った。

当第2四半期以降も、日本・中国ともに市況は厳しさを増し、自動車関連は新車金型の受注低迷、電子部品・半導体はスマートフォン向け需要の失速など、売上高は回復の兆しがない。特に中国において、当初予想には当第3四半期以降の景気回復を見込んでいたため、大幅な売上の下方修正が必要な状況となった。加えて、仕入れコストの上昇による影響が想定を上回っており、当第3四半期以降に価格改定による利益改善を図るものの、売上減少による利益減少や仕入れコストの上昇をカバーしきれない見込みであり、前回公表の第2四半期連結累計期間および通期連結業績予想を修正した。

同社としては、2023年7月5日に公表した中期経営計画「バリュークリエーション2024 Revival（リバイバル）」に基づき、付加価値の高い特注品ビジネスにより特化し、持続的な利益成長を目指すことを方針としている。最重点施策である「国内事業の再整備」へ向けて、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集・連結子会社の解散を含めた経営合理化を進めており、早急な事業体制の再構築と、業績の立て直しを図る。なお、当第2四半期連結累計期間および通期連結業績予想には、経営合理化による特別加算退職金と再就職支援に係る費用などは織り込んでおらず、生産拠点・販売拠点の統廃合による希望退職者数が判明次第、改めて公表すると同社は述べている。

## 中期経営計画「バリュークリエーション2024」のブラッシュアップおよび希望退職者の募集・連結子会社の解散を発表

2023年7月5日

パンチ工業株式会社は、中期経営計画「バリュークリエーション2024」のブラッシュアップおよび希望退職者の募集・連結子会社の解散による経営合理化、ならびに経営陣の報酬返上に関して発表した。

(リリース文へのリンクは[こちら](#))

### 中期経営計画「VC2024」のブラッシュアップおよび経営合理化を行う理由

世界的な地政学リスクの高まり、原材料・資源価格の高騰や部品不足等により、経営環境が厳しさを増す中、「VC2024」については大幅な遅れを余儀なくされている。同社は、これまでの遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であると考えた。2023年5月にプライム市場からスタンダード市場への移行を公表し、ブラッシュアップした「VC2024 Revival」の各種施策の実行に経営資源を集中することにした。

「VC2024 Revival」の最重点施策として「国内事業の再整備」を掲げ、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集・連結子会社の解散を含めた、経営合理化を行うことを決定した。

### 中期経営計画「VC2024 Revival」施策の概要

「付加価値の高い特注品ビジネスにより特化し、持続的な利益成長を目指す」ことを基本戦略とし、事業構造の改革に取り組む。

生産体制においては、連結子会社である株式会社ピンテックを解散するとともに、北上工場、宮古工場および兵庫工場から大連工場およびベトナム工場への生産移管を実施し、グループ生産体制の再整備を行う。販売体制においては、カスタマーセンターを設立し、受注業務の効率化に着手する。これらの生産・販売体制の整備に伴い、希望退職者の募集を行う。

海外事業においては引き続き、販売拠点および販売代理店の新設、FA領域の“特注品”の販売拡大、インド市場への再注力など、成長戦略を継続する。

- ▶ 中期経営計画「VC2024 Revival」の2年目である2024年3月期および最終年度となる2025年3月期の通期業績予想および経営数値目標については、生産拠点・販売拠点の統廃合による希望退職者数が未確定であることなどから、現在精査中であり、判明次第改めて公表する。



## 希望退職者募集の概要

募集対象者は全部門の従業員である。

募集人数：200名程度

募集期間：2023年8月7日から2023年8月25日

退職日：2023年9月30日

優遇措置：規定の退職金に特別に算定した退職金を加算する。また希望者に対しては再就職支援を予定している。

## 解散子会社（ピンテック）の概要

商号：株式会社ピンテック

事業内容：フレキシブルプリント基板金型関連部品の製造・販売、プリント基板金型関連部品の製造・販売、プラスチック用金型関連部品の製造・販売

大株主および持株比率：パンチ工業株式会社100%

経営成績：2023年3月期売上高633百万円、営業損失24百万円、当期純損失23百万円

ピンテック解散に伴う退職者：全従業員73名。退職日2023年9月30日

ピンテックの生産完了および清算結了見込みの日程：2023年9月末の生産完了をもって国内生産から撤退。当該子会社において臨時株主総会を開催し解散決議を行う。清算結了は2024年度中を予定。

## 経営陣の報酬返上の内容および期間

代表取締役社長執行役員：月額報酬の50%返上（12ヵ月）、業績連動賞与の全額返上

取締役上席執行役員：月額報酬の30%返上（12ヵ月）、業績連動賞与の全額返上

執行役員：業績連動賞与の全額返上

## 今後の見通し

希望退職者募集および連結子会社の解散による2024年3月期の連結業績に与える影響は、現在精査中のため、確定次第公表する。新中期経営計画「VC2024 Revival」の経営数値目標は、特別加算退職金と再就職支援に係る費用等が確定次第、改めて公表する。

# 業績動向

## 四半期業績動向

四半期業績推移 (累計)	22年3月期				23年3月期				24年3月期				24年3月期	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	進捗率	通期会予
売上高	9,279	19,524	29,373	39,359	10,234	21,666	32,694	42,800	9,442				25.1%	37,600
YoY	29.4%	26.7%	24.2%	21.2%	10.3%	11.0%	11.3%	8.7%	-7.7%					-12.1%
売上総利益	2,757	5,864	8,759	11,445	2,891	6,049	9,028	11,631	2,416					
YoY	48.7%	46.6%	35.8%	26.0%	4.9%	3.1%	3.1%	1.6%	-16.4%					
売上総利益率	29.7%	30.0%	29.8%	29.1%	28.3%	27.9%	27.6%	27.2%	25.6%					
販管費	1,960	4,096	6,188	8,403	2,185	4,512	6,945	9,194	2,317					
YoY	7.2%	11.1%	12.1%	12.4%	11.5%	10.2%	12.2%	9.4%	6.0%					
売上高販管費比率	21.1%	21.0%	21.1%	21.4%	21.4%	20.8%	21.2%	21.5%	24.5%					
営業利益	797	1,769	2,571	3,042	706	1,537	2,083	2,437	98				13.1%	750
YoY	-	-464.7%	175.5%	88.5%	-11.4%	-13.1%	-19.0%	-19.9%	-86.1%					-69.2%
営業利益率	8.6%	9.1%	8.8%	7.7%	6.9%	7.1%	6.4%	5.7%	1.0%					2.0%
経常利益	762	1,736	2,544	3,008	698	1,525	1,983	2,394	338				33.8%	1,000
YoY	-	-365.7%	153.0%	79.4%	-8.3%	-12.2%	-22.0%	-20.4%	-51.6%					-58.2%
経常利益率	8.2%	8.9%	8.7%	7.6%	6.8%	7.0%	6.1%	5.6%	3.6%					2.7%
四半期純利益	526	1,259	1,778	2,041	428	906	1,094	1,390	119				119.0%	100
YoY	-	-	-	-327.2%	-18.7%	-28.0%	-38.5%	-31.9%	-72.2%					-92.8%
四半期純利益率	5.7%	6.4%	6.1%	5.2%	4.2%	4.2%	3.3%	3.2%	1.3%					0.3%
四半期業績推移 (3ヵ月)	22年3月期				23年3月期				24年3月期					
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	9,279	10,245	9,849	9,986	10,234	11,432	11,029	10,105	9,442					
YoY	29.4%	24.3%	19.4%	13.4%	10.3%	11.6%	12.0%	1.2%	-7.7%					
売上総利益	2,757	3,107	2,895	2,686	2,891	3,158	2,979	2,603	2,416					
YoY	48.7%	44.8%	18.0%	1.9%	4.9%	1.6%	2.9%	-3.1%	-16.4%					
売上総利益率	29.7%	30.3%	29.4%	26.9%	28.3%	27.6%	27.0%	25.8%	25.6%					
販管費	1,960	2,135	2,093	2,215	2,185	2,326	2,433	2,250	2,317					
YoY	7.2%	15.0%	14.2%	13.3%	11.5%	8.9%	16.3%	1.6%	6.0%					
売上高販管費比率	21.1%	20.8%	21.2%	22.2%	21.4%	20.3%	22.1%	22.3%	24.5%					
営業利益	797	972	802	471	706	831	546	353	98					
YoY	-	-237.2%	29.4%	-30.7%	-11.4%	-14.4%	-31.9%	-25.0%	-86.1%					
営業利益率	8.6%	9.5%	8.1%	4.7%	6.9%	7.3%	5.0%	3.5%	1.0%					
経常利益	762	974	808	464	698	827	459	411	338					
YoY	-	-165.7%	27.7%	-30.9%	-8.3%	-15.2%	-43.2%	-11.5%	-51.6%					
経常利益率	8.2%	9.5%	8.2%	4.6%	6.8%	7.2%	4.2%	4.1%	3.6%					
四半期純利益	526	732	519	262	428	478	188	296	119					
YoY	-	-	-12.0%	-53.0%	-18.7%	-34.7%	-63.8%	12.8%	-72.2%					
四半期純利益率	5.7%	7.1%	5.3%	2.6%	4.2%	4.2%	1.7%	2.9%	1.3%					

出所：会社資料よりSR社作成

## 2024年3月期第1四半期実績

### 業績概要

- 売上高：9,442百万円（前年同期比7.7%減）
  - 営業利益：98百万円（同86.1%減）
  - 経常利益：338百万円（同51.6%減）
  - 親会社株主に帰属する四半期純利益：119百万円（同72.2%減）
- ▶ 売上高：売上高は9,442百万円（前年同期比7.7%減）となった。原材料・資源価格の高騰や部品不足など、仕入品の価格上昇や水道光熱費などの上昇などが継続し、世界的な在庫調整の局面やダウントレンドの市況を受け、日本並びに中国において前年同期実績を下回る売上高となった。特に、中国においては、ゼロコロナ政策の解除によりサービス需要は回復したが、自動車、スマートフォンなどの耐久消費財の需要の伸び悩みや不動産市況の低迷などにより、景気回復のペースが想定を下回った。一方、東南アジア地域、欧米他地域においては前年同期実績を上回る実績となった。
- ▶ 売上総利益：売上総利益は2,416百万円（同16.4%減）となった。売上総利益率は25.6%となり、前年同期比2.7ポイント低下した。中国並びに日本の市場環境悪化による売上減少および工場稼働の悪化、エネルギーコスト上昇などにより、売上総利益は減少した。
- ▶ 販管費：販管費は2,317百万円（同6.0%増）となった。新型コロナウイルス感染症の落ち着きにより営業活動が正常化したことで、旅費交通費、販促費などが増加した。アスク社の買収に伴うのれん償却費用が12百万円程度発生した。
- ▶ 営業利益増減分析：前年同期と比較した営業利益の増減分析は、売上高減少が223百万円減（主に中国・日本の市場環境悪化）、原価率上昇が251百万円減（主に売上高減少に伴う稼働悪化、エネルギーコスト上昇など）、販管費増加が132百万円減（前期に抑制した営業活動経費の増加、アスク社株式取得ののれん償却費用の増加）となった。

## 通期会社予想に対する進捗

通期会社予想に対する進捗率は、売上高が25.1%、営業利益が13.1%、経常利益が33.8%、親会社株主に帰属する四半期純利益が119.0%だった。

## 事業環境

新型コロナウイルス感染症の行動制限の緩和に伴う消費の回復が期待されたものの、地政学リスクの増大、長期化による景気の下振れリスクや急激な円安による為替相場の変動など、厳しい経営状況が依然として続いた。また、製造業では、半導体・原材料調達難は回復基調となったものの、原材料・資源価格高騰が顕著となり、巣ごもり消費の終息や世界的な在庫調整の影響などから、先行きが不透明な状況が継続した。

## 地域別・業種別売上高

国内売上高は3,285百万円（前年同期比6.6%減）、中国売上高は4,768百万円（同13.7%減）、その他地域の売上高は1,388百万円（同16.8%増）となった。日本は、自動車関連、電子部品・半導体関連など幅広い業種が低調であった。中国は、自動車、不動産関連、家電関連などで想定以上に市況が悪化し、受注が落ち込んだ。期初には当下半年頃から景気の回復に伴い需要が増加してくることを想定していたものの、今期中に回復することを見通すのは難しいと考えたことが、今期会社予想の下方修正の要因の一つとなった。その他地域のうち、東南アジアはベトナム、フィリピン、タイが増収を牽引した。ベトナムは、プリンター用電子部品関連、自動車用ワイヤーハーネス関連などが好調だった。欧州は、医療関連が堅調を維持した。米州は、営業活動の成果により電子部品・半導体関連の受注が増加した。

自動車関連は3,998百万円（同8.8%減）、電子部品・半導体関連は1,831百万円（同6.0%減）、家電・精密機器関連は935百万円（同11.4%減）、その他は2,677百万円（同6.0%減）となった。その他のうちFA売上高は637百万円（同11.4%増）となった。自動車関連は、日本・中国で新車金型の受注が低迷した。電子部品・半導体は、スマホ向け需要失速で停滞した。家電・精密機器は、エネルギーコスト上昇などの懸念があり、市場全体が低迷した。その他は、食品・医療関連が堅調であった。FAは、買収したアスク社の業績が寄与したが、買収による影響を除いても営業努力により増収となった。

- ▶ 当下期には、一部カタログ品で、顧客ごとに設定している割引率の改善による実質的な値上げを計画していると社は述べている。競合も値上げを行っており、顧客は比較的受け入れやすい環境とのことである。

## その他

設備投資額は前年同期比4百万円減少の267百万円であった。業績悪化を受け、設備投資は会社計画に対してやや抑制した。減価償却費は同6百万円増加の283百万円であった。営業外利益に為替差益が192百万円発生した。特別損失に期初の見込みに沿って減損損失が118百万円発生した。

## JAXA との共同研究契約

2023年8月、同社は国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（以下、JAXA）と同社が所有している接合技術「P-Bas®」を用いたロケットエンジンの一部分の製造技術について調査し、成立性を検討する共同研究契約を締結したと発表した。

共同研究の背景は、ロケットエンジンの一部分に使用される切削加工ができない複雑形状を持つ部品について、同社が所有している接合技術「P-Bas®」を用いた加工法を技術面・コスト面からJAXAへ提案し、共同研究として取組むこととなった。研究では、①耐熱合金に対する接合条件の取得、②歪みの少ない接合方法の検討を進める。

- ▶ これらの取組みはすぐに売上高・利益に貢献するものではないが、超微細加工や精密計測を要求される航空宇宙関連に取組むことで同社の技術力向上に繋がると同社は述べている。

# 今期会社予想

(百万円)	22年3月期			23年3月期			24年3月期		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期実績	通期実績	上期会予	下期会予	通期会予
売上高	19,524	19,835	39,359	21,666	21,134	42,800	19,250	18,350	37,600
YoY	26.7%	16.3%	21.2%	11.0%	6.5%	8.7%	-11.2%	-13.2%	-12.1%
売上原価	13,660	14,254	27,914	15,617	15,552	31,169	-	-	-
YoY	19.7%	19.2%	19.4%	14.3%	9.1%	11.7%	-	-	-
売上総利益	5,864	5,581	11,445	6,049	5,582	11,631	-	-	-
YoY	46.6%	9.7%	26.0%	3.1%	0.0%	1.6%	-	-	-
売上総利益率	30.0%	28.1%	29.1%	27.9%	26.4%	27.2%	-	-	-
販売費及び一般管理費	4,096	4,308	8,403	4,512	4,683	9,194	-	-	-
YoY	11.1%	13.7%	12.4%	10.2%	8.7%	9.4%	-	-	-
売上高販管費比率	21.0%	21.7%	21.4%	20.8%	22.2%	21.5%	-	-	-
営業利益	1,769	1,273	3,042	1,537	899	2,437	330	420	750
YoY	464.7%	-2.1%	88.5%	-13.1%	-29.4%	-19.9%	-78.5%	-53.3%	-69.2%
営業利益率	9.1%	6.4%	7.7%	7.1%	4.3%	5.7%	1.7%	2.3%	2.0%
経常利益	1,736	1,272	3,008	1,525	869	2,394	620	380	1,000
YoY	365.7%	-2.5%	79.4%	-12.2%	-31.7%	-20.4%	-59.3%	-56.3%	-58.2%
経常利益率	8.9%	6.4%	7.6%	7.0%	4.1%	5.6%	3.2%	2.1%	2.7%
当期純利益	1,259	782	2,041	906	484	1,390	120	-20	100
YoY	-	-23.5%	327.2%	-28.0%	-38.1%	-31.9%	-86.8%	-	-92.8%
純利益率	6.4%	3.9%	5.2%	4.2%	2.3%	3.2%	0.6%	-	0.3%

出所：会社資料よりSR社作成

## 業績予想修正（2023年8月公表）

### 2024年3月期通期連結業績予想数値の修正

- 売上高：37,600百万円（前回予想は42,000百万円）
- 営業利益：750百万円（同2,150百万円）
- 経常利益：1,000百万円（同2,100百万円）
- 親会社株主に帰属する当期純利益：100百万円（同800百万円）

### 業績予想修正の理由

当第1四半期連結業績は、世界的な在庫調整の局面やダウントレンドの市況を受け、原材料・資源価格の高騰や部品不足、仕入品の価格上昇や水道光熱費の上昇などが継続し、日本事業並びに中国事業において前年同期実績を下回る売上となった。特に、中国において、ゼロコロナ政策の解除によりサービス需要は回復したが、自動車、スマートフォンなどの耐久消費財の需要の伸び悩みや不動産市況の低迷などにより、景気回復のペースが想定を下回り、中国事業の自動車関連や電子部品・半導体関連、家電・精密機器関連の売上が前年同期実績を下回った。

当第2四半期以降も、日本・中国ともに市況は厳しさを増し、自動車関連は新車金型の受注低迷、電子部品・半導体はスマートフォン向け需要の失速など、売上高は回復の兆しが無い。特に中国において、当初予想には当第3四半期以降の景気回復を見込んでいたため、大幅な売上の下方修正が必要な状況となった。加えて、仕入れコストの上昇による影響が想定を上回っており、当第3四半期以降に価格改定による利益改善を図るものの、売上減少による利益減少や仕入れコストの上昇をカバーしきれない見込みであり、前回公表の第2四半期連結累計期間および通期連結業績予想を修正した。

同社としては、2023年7月5日に公表した中期経営計画「バリュークリエーション2024 Revival（リバイバル）」に基づき、付加価値の高い特注品ビジネスにより特化し、持続的な利益成長を目指すことを方針としている。最重点施策である「国内事業の再整備」へ向けて、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集・連結子会社の解散を含めた経営合理化を進めており、早急な事業体制の再構築と、業績の立て直しを図る。なお、当第2四半期連結累計期間および通期連結業績予想には、経営合理化による特別加算退職金と再就職支援に係る費用などは織り込んでおらず、生産拠点・販売拠点の統廃合による希望退職者数が判明次第、改めて公表すると同社は述べている。

- ▶ 配当は2023年1月に決定した配当方針（配当性向30%以上・DOE3%以上）に則って、期初予想の年間配当金20.3円を据え置いた（DOE約3%）。一時的に業績が悪化しても、新しく設定した配当方針に則り配当を維持したことは、株主還元を重視する同社の意思の表れであるとSR社では考える。

### 業績予想の前提

為替レートは1人民元19.00円、1USドル136.00円である。設備投資額は1,500百万円、減価償却費は1,200百万円である。業績下方修正の要因の一つである中国の売上高については、当第2四半期以降も回復が見られず低迷が続くという前提である。

- ▶ 経営合理化に伴う費用（希望退職関連など）は、当上半期決算頃には大方判明してくる可能性が高いと同社は述べている。

## 期初会社予想（2023年5月公表）

2024年3月期の会社予想は、売上高42,000百万円（前期比1.9%減）、営業利益2,150百万円（同11.8%減）、経常利益2,100百万円（同12.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益800百万円（同42.5%減）である。通期配当は、前期比0.8円増加の20.3円を見込む（配当性向62.0%・DOE3.0%）。ROEは4.2%（同3.7%ポイント減）、ROICは6.9%（同1.2%ポイント減）を見込む。

販管費では前期に発生したアスク社の買収費用は剥落する見込み。給与では一定の定期昇給や給与の見直し（底上げ）を行う。設備投資は1,500百万円を見込む。特損益では、日本事業で一定の減損損失を見込んでいる。

- ▶ 配当はDOE3.0%（計算式は配当総額÷前期と今期の株主資本平均値）の水準としたことで配当性向は前期比上昇した。自己株式取得は、財政状態や株価等の市場環境の動向を踏まえ、必要に応じて機動的に実施すると同社は述べている。

## 事業環境の想定・今後の見通し

世界的な地政学リスクの高まり、原材料・資源価格の高騰や部品不足等を背景に、市況はダウントレンドに入っており、景気拡大のサイクルに向かうには相応の時間が必要であると同社は認識している。特に上期が弱く、下期から徐々に回復してくると見込んでいる（特に中国）。また、仕入品の価格上昇や水道光熱費などの上昇等が継続しているほか、日本事業での減損損失の発生が見込まれており、中期経営計画「バリュークリエーション2024」については大幅な遅れを余儀なくされているとのことである。

## 地域別・業種別売上高

国内売上高は14,000百万円（前年同期比0.7%減）、中国売上高は22,500百万円（同4.1%減）、その他地域の売上高は5,500百万円（同4.9%増）を見込む。その他地域では前期に引き続き欧米他で食品・医療関連が伸長することで増収を見込む。

自動車関連は17,700百万円（同2.1%減）、電子部品・半導体関連は7,700百万円（同2.1%減）、家電・精密機器関連は4,100百万円（同4.9%減）、その他は12,500百万円（同0.3%減）を見込む。

## 中期経営計画のブラッシュアップ

これまでの遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要と同社は考えており、中期経営計画のブラッシュアップと、その実行に経営資源を集中し、早急な業績の回復へ向けて尽力することである。ブラッシュアップ内容については、決定次第速やかに開示すると同社は述べている。

# 中期業績の見通し

## 「VC2024 Revival」

2023年7月、同社は、中期経営計画「バリュークリエーション2024」のブラッシュアップおよび希望退職者の募集・連結子会社の解散による経営合理化、ならびに経営陣の報酬返上に関して発表した。

## 中期経営計画「VC2024」のブラッシュアップおよび経営合理化を行う理由

世界的な地政学リスクの高まり、原材料・資源価格の高騰や部品不足等により、経営環境が厳しさを増す中、「VC2024」については大幅な遅れを余儀なくされている。同社は、これまでの遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であると考えた。2023年5月にプライム市場からスタンダード市場への移行を公表し、ブラッシュアップした「VC2024 Revival」の各種施策の実行に経営資源を集中することにした。

「VC2024 Revival」の最重点施策として「国内事業の再整備」を掲げ、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集・連結子会社の解散を含めた、経営合理化を行うことを決定した。

## 中期経営計画「VC2024 Revival」施策の概要

「付加価値の高い特注品ビジネスにより特化し、持続的な利益成長を目指す」ことを基本戦略とし、事業構造の改革に取り組む。

生産体制においては、連結子会社である株式会社ピンテックを解散するとともに、北上工場、宮古工場および兵庫工場から大連工場およびベトナム工場への生産移管を実施し、グループ生産体制の再整備を行う。販売体制においては、カスタマーセンターを設立し、受注業務の効率化に着手する。これらの生産・販売体制の整備に伴い、希望退職者の募集を行う。

海外事業においては引き続き、販売拠点および販売代理店の新設、FA領域の“特注品”の販売拡大、インド市場への再注力など、成長戦略を継続する。

- ▶ 中期経営計画「VC2024 Revival」の2年目である2024年3月期および最終年度となる2025年3月期の通期業績予想および経営数値目標については、生産拠点・販売拠点の統廃合による希望退職者数が未確定であることなどから、現在精査中であり、判明次第改めて公表する。

## 重点施策

国内の重点施策のテーマは再整備とし、下記の施策を実施する。

1. 営業体制の再整備：FA領域の“特注品”の販売拡大、カスタマーセンター設立に着手
  2. 生産体制の再整備：グループ生産拠点の統廃合、自社工場でのFA活用によるスマート化
  3. R&D強化の継続：P-Bas®（新工法）、航空宇宙関連の強化
- ▶ グループ生産拠点の統廃合では、国内工場のカタログ品生産の一部をベトナム工場に移転し、ピンテックで生産していたプリントピンの生産を大連工場に移転することを検討している模様である。ベトナム工場など海外の工場は近年生産能力を増強してきたことから、稼働が増加することで原価低減効果が発現することが期待できる。また、国内工場における生産は特注品に特化する方向である。
  - ▶ カスタマーセンターの設立では、顧客の注文に対して、見積もりから受注までの同社におけるレスポンスが遅いという課題があったことから、各支店の顧客対応業務を集中化することで業務効率を改善することを目的としている。

海外の重点施策のテーマは成長とし、下記の施策を実施する。

1. 中国：FA強化、販売代理店の新設
  2. 東南アジア：インド市場への再注力、販売拠点の新設
  3. 欧米他：新規顧客の獲得
- ▶ インド市場への再注力では、従来、インド市場は成長市場という認識はあったものの、現地における金型製造産業が未成熟であった（現地の製造業企業は金型一式を海外から輸入することが多く、金型部品製造の需要が少なかった）。現在は、現地企業における金型製造が徐々に増加傾向にあり、同社の市場開拓余地が拡大している。そのため、新しくプロジェクトを立ち上げ、本格的な市場開拓を検討すると同社は述べている。

## 今後の見通し

希望退職者募集および連結子会社の解散による2024年3月期の連結業績に与える影響は、現在精査中のため、確定次第公表する。新中期経営計画「VC2024 Revival」の経営数値目標は、特別加算退職金と再就職支援に係る費用等が確定次第、改めて公表する。

## 中期経営計画「バリュークリエーション2024」（2023年3月期から2025年3月期）

同社は2022年3月に中期経営計画「バリュークリエーション2024」を発表した。自動化・省人化需要を新たな成長エンジンと位置付け、方針として①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②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③SDGs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ことを掲げた。

## 重点経営課題

新規・既存事業の拡大	FA領域の特注品の販売拡大、受注サービスの強化、日本・中国以外の販売網拡大
生産体制の強化	グローバル調達、グループ生産体制の整備、自動化・省力化等による生産性改善
R&D強化	P-Bas®（新工法）、金型部品以外の製造・販売、航空宇宙関連の強化

出所：会社資料よりSR社作成

### 新規・既存事業の拡大

FA領域の特注品の販売拡大では、国内のロボット産業の市場規模は2020年の2.85兆円から2035年には9.7兆円まで拡大すると想定し（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の資料を基に同社推定）、日本・中国事業で、FA領域の特注品の販売を強化する（業務提携も活用）。FA領域の売上高は2022年3月期2,700百万円から2025年3月期に5,000百万円を目指す。FA領域の拡大ステップとして、事業段階を①精密部品・精密治工具、②組付け精密部品、③簡易動力付き装置、④生産ライン装置の4段階に分け、現在は②までの精密部品・精密治工具、組付け精密部品の特注品販売まで進捗していると同社は認識している。提携やM&Aも活用し装置販売を伸ばすとしていたが、2022年10月のASCe社の子会社化により、③以降の生産ラインのように装置を組み込んだ高度な装置まで販売拡大を目指すことができるようになった。

受注サービスの強化では、現Web受注システム「Punch-Net」の改良など受注システム改良等による「顧客の利便性向上」や「顧客フォロー体制」の強化を行うことでWeb受注率を2022年3月期39%から2025年3月期48%まで引き上げる。2022年1月から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する新サービス「3D計測パートナーズ」を本格的に推進する。

日本・中国以外の販売網拡大では、前・中計で取り組んだ「販売5極体制の強化」をさらに発展する。東南アジアでは、電子部品・半導体関連の販売強化やベトナム工場を活用した現地販売も強化し、東南アジアの売上高は2022年3月期1,700百万円から2025年3月期に2,600百万円まで拡大する。欧米他では、医療関連等の米国内での販売強化や欧州での販売代理店との関係強化を行い、欧米他の売上高は2022年3月期の2,600百万円から2025年3月期の4,000百万円まで拡大する。

### 生産体制の強化

グローバル調達では、自社工場や協力工場の海外生産能力をフル活用し、ベトナム工場での生産品目をさらに拡大し、ベトナム工場の持続的成長を目指す。ベトナム工場の売上高は2022年3月期対比2025年3月期に35%増を目指す。また、日本調達部門の海外仕入れ額を増加し、2022年3月期対比2025年3月期に35%増を目指す。

グループ生産体制の整備では、海外工場の生産能力・技術・品質を改善し、国内工場の生産量も向上させる。海外工場投資額は2025年3月期までに累計30億円を計画している。国内4工場（グループ会社工場を含む）で生産移管や設備投資を実施し、生産効率改善を図る。日本内製売上高は2022年3月期対比2025年3月期に25%増を目指す。

自動化・省力化等による生産性改善では、全12工場でITツールを活用した生産効率の改善を行う。具体的には、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を実施する。生産効率は2025年3月期に2022年3月期比10%の効率改善を行う。

### R&D強化

R&Dの強化では、さらなる発展を目的に、新技術開発を継続的に推進する。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である新たな接合・材料開発技術P-Bas®（Punch Bonding and sintering）を推進する。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実施する。超精密加工が要求される航空宇宙関連製品に取り組む。

### その他

経営基盤強化では、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人材の育成を行う。DX面では、具体的に図面のAI管理、加工進捗の見える化、販売データでの顧客管理や加工工程の着完データの整備などを実施する予定である。財務戦略では、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を行う。サステナビリティでは、二酸化炭素排出量の削減、コーポレートガバナンスの強化、人材育成・働き方改革などを行う。ROIC経営では、資本コストを上回るROIC10%以上を目標に企業価値向上を目指す。

## 業績目標

2025年3月期に売上高50,000百万円（2022年3月期39,358百万円）、営業利益5,000百万円（同3,041百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益4,000百万円（同2,040百万円）である。3年間の累計設備投資額5,000百万円（うち中国の工場投資が半分強を占め、国内の設備更新投資2,000百万円）、減価償却費3,000百万円である。2025年3月期の地域別売上高は日本17,900百万円（同14,020百万円）、中国25,500百万円（同20,956百万円）、東南アジア2,600百万円（同1,740百万円）、欧米他4,000百万円（同2,641百万円）である。業種別売上高は自動車20,400百万円（同16,442百万円）、電子部品・半導体10,100百万円（同8,043百万円）、家電・精密機器5,500百万円（同4,192百万円）、その他14,000百万円（同10,679百万円）である。

## 以前の中期経営計画

### 目標と実績

(百万円)	「バリュークリエイション15」			「バリュークリエイション2020」				「VC2020Plus」			
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期 (修正)	2022年3月期	
売上高	中計目標	28,000	28,900	30,500	37,000	39,000	42,000	44,500	47,000	33,100	36,100
	実績	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	32,462	39,359
	差	1,437	5,493	6,256	-351	2,025	-1,064	-9,151	-14,538	-638	3,259
営業利益	中計目標	1,050	1,330	2,000	2,000	2,200	2,500	2,800	3,300	1,200	1,800
	実績	1,162	1,724	1,987	1,991	2,844	2,579	836	1,613	1,613	3,042
	差	112	394	-13	-9	644	79	-1,964	-1,687	413	1,242

出所：会社資料よりSR社作成

\*中計目標値はすべて当初発表値

過去の中期経営計画における業績目標と実績では、売上高は9年中5年間で期初目標を上回った。営業利益も9年中5年間で期初目標を上回った。

### 「バリュークリエイション15」（2014年3月期-2016年3月期）

2013年11月に発表した中期経営計画「バリュークリエイション15」では、同社の課題として①グローバル化（インド、東南アジア、欧米市場の開拓）、②新市場の開拓（未開拓・新分野への取り組み）、③高収益事業モデルへの転換（国内・中国事業の収益力改革）を掲げた。

①グローバル化においては、グローバル事業本部を新設し、顧客密着型の営業体制を整備することで下記を推進することとした。

米州・欧州	自動車関連をコアとした特注品ビジネスの確立
アジア	マレーシアをコアにシンガポール、ベトナム、インドネシア、インドに事業基盤を確立
日本	グローバル事業本部（戦略機能）から全方位対応

出所：会社資料よりSR社作成

②新市場の開拓においては、高い技術力を生かし新分野・新市場を開拓することを目的とし、下記を推進することとした。

中国	重慶を戦略拠点に中西部市場を攻略
アジア	国内および中国戦略横展開の足場固め
日本	グローバル事業本部（マーケティング機能）から全方位対応と、医療、食品等での新市場開拓

出所：会社資料よりSR社作成

③高収益事業モデルへの転換においては、一気通貫の生産体制と高い技術力による高付加価値製品を拡販することを目的とし、下記を推進することとした。

中国	戦略製品ラインアップの拡充
アジア	超硬事業（守備と攻撃のレベルアップ）の拡大
日本	収益体質改革の完遂、研究開発本部によるグループ横断のR&D体制確立

出所：会社資料よりSR社作成

最終年度（2016年3月期）の業績目標は、売上高30,500百万円（2013年3月期25,041百万円）、営業利益2,000百万円（同708百万円）、経常利益1,860百万円（同823百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益1,170百万円（同213百万円）、ROE16.0%だった。地域別売上高は、日本14,290百万円（同13,677百万円）、中国13,720百万円（同10,002百万円）、アジア他2,480百万円（同1,362百万円）だった。業種別売上高は、自動車13,000百万円（同10,400百万円）、電子部品・半導体5,600百万円（同5,230百万円）、家電・精密機器3,600百万円（同3,300百万円）、その他8,300百万円（同6,110百万円）だった。



## 「バリュークリエーション15」の振り返り

①グローバル化では、M&Aを実施し、東南アジア生産能力・市場獲得、欧州販路確保、インド事業基盤確立を行った。②新市場の開拓では、AS9100認証取得、未開拓分野でのマーケティング、新分野でのターゲット先の明確化を行った。③高収益事業モデルへの転換では、研究開発体制の確立、日本で高付加価値製品の拡販、中国の戦略製品拡充、東南アジアで超硬製品事業の拡大を行った。2016年3月期の売上高は目標30,500百万円に対して36,756百万円の着地と為替影響で底上げされ目標を達成した。営業利益は目標2,000百万円に対して1,987百万円の着地とわずかに未達成となった。

## 「バリュークリエーション2020」（2017年3月期-2021年3月期）

2016年3月に発表した中期経営計画「バリュークリエーション2020」では、同社の課題として①販売5極体制の確立（欧米での販売体制確立、5極販売のグローバル企業）、②お客様サービスの向上（お客様から支持される企業、技術力の向上）、③高収益事業の推進・R&D強化（高付加価値製品の拡充、原価低減（ものづくり改革））、④働き方改革（業務効率の向上、最適なワークライフバランス、ダイバーシティの実現）を掲げた。その他で、創業者精神（パンチスピリット）への回帰も掲げた。

①販売5極体制の確立においては、アジアに集中している状態から欧米エリアでの販売体制の確立を目指すこととした。②お客様サービスの向上においては、グローバルでの最適調達による顧客満足度の向上を目指すこととした。また、顧客の金型メーカー・金型部品メーカーで統廃合による凶面の消失が発生していることから、リバースエンジニアリングによる顧客の課題解決を図ることとした。

③高収益事業の推進においては、ベトナム工場を起点としたグループ生産体制の最適化を進めるため、2019年3月期までを投資による助走期間と考え、ベトナム工場での操業開始、日本生産拠点の原価改善、中国生産拠点内での生産移管を行うこととした。2020年3月期からはグループ新生産体制の本格始動のため、ベトナム工場の生産能力強化、日本生産拠点内での生産移管、日本生産拠点の特注品生産を強化することとした。R&D強化においては、景気変動を受けにくく、将来の拡大が見込まれる食品関連、医療関連、航空宇宙産業関連との取引拡大を目指すこととした。

最終年度（2021年3月期）の業績目標は、売上高47,000百万円（2016年3月期36,756百万円）、営業利益3,300百万円（同1,987百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益2,300百万円（同1,249百万円）・ROE11.0%だった。地域別売上高は、日本18,650百万円（同15,637百万円）、中国22,390百万円（同17,807百万円）、アジアその他5,940百万円（同3,312百万円）だった。業種別売上高は、自動車20,560百万円（同17,060百万円）、電子部品・半導体8,360百万円（同6,550百万円）、家電・精密機器6,570百万円（同4,800百万円）、その他11,490百万円（同8,300百万円）だった。

そのほか、配当方針として連結配当性向30%を目標とした。

## 「バリュークリエーション2020」の振り返り

2019年3月期に発生した米中貿易摩擦で2020年3月期の売上高は目標44,500百万円に対して35,348百万円の着地と大幅に未達成となった。注力した日本・中国以外の東南アジア、欧米他での拡販については、ベトナム、インドネシアで特注品の受注を伸ばした。米国では現地法人を設立したが、米中貿易摩擦の影響から拡大ペースが弱かった。欧州は直接営業と代理店を併用したが、景気悪化で減速した。営業利益は、市況悪化による売り上げ減少、工場稼働低下による原価率上昇、為替（円高）により、営業利益も目標2,800百万円に対して836百万円の着地と大幅に未達成となった。2020年3月期の親会社株主に帰属する当期純損失は国内工場の減損計上により3,486百万円と上場来初の最終赤字となった。加えて2020年のコロナウイルスの世界的な感染拡大を受けて今後の業績が減速する可能性が高まった。

そのため、2020年5月に2021年3月期の修正計画を含んだ新中計「バリュークリエーション2020Plus」を発表した。

## 「バリュークリエーション2020Plus」（2021年3月期-2022年3月期）

2020年5月に発表した中期経営計画「バリュークリエーション2020Plus」では、同社の課題として①販売5極体制の確立（東南アジアおよび欧米販路拡大）、②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）、③グローバル生産体制の最適化とR&D強化（工場別の特色を生かした生産体制と研究開発による工数削減・新工法確立）、④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）を掲げた。

①販売5極体制の確立は、上記「バリュークリエーション2020」と同じ施策だった。②お客様目線を重視した営業力の強化は、特注品受注の強化として、凶面理解度が高く加工方法を提案できる製造部門スタッフを営業部門スタッフへ配置転換を行う。人員教育の充実で、金型勉強会・製造研修等を営業部門スタッフにも実施する。受発注システム改良

は、標準製品発注のスムーズ化を進める。サテライトオフィス構想の推進では、地域密着型の営業スタイルを強化する。

③グローバル生産体制の最適化は、日本は各工場の特徴を生かした生産体制、工法改善と原価低減、お客様との技術交流、新規事業育成を行う。中国は、非自動車向け製品拡販、短納期ライン新設、戦略製品の拡販を行う。マレーシアは、東南アジア域の受注拡大、日中開発本部と連携、特注品の拡販を行う。ベトナムは、標準製品の安定生産、生産効率と原価の改善、早期黒字化を行う。

最終年度（2022年3月期）の業績目標は、売上高36,100百万円（2020年3月期35,349百万円）、営業利益1,800百万円（同836百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益1,130百万円（同3,486百万円の当期純損失）・ROE9.0%だった。地域別売上高は、日本15,400百万円（同14,566百万円）、中国17,100百万円（同16,837百万円）、東南アジア1,600百万円（同1,535百万円）、欧米他2,000百万円（同2,410百万円）だった。業種別売上高は、自動車15,600百万円（同15,370百万円）、電子部品・半導体6,500百万円（同6,113百万円）、家電・精密機器4,300百万円（同4,298百万円）、その他9,700百万円（同9,566百万円）だった。

### 「バリュークリエーション2020Plus」の振り返り

2022年3月期は新型コロナウイルス感染症からの製造業の回復により売上高は目標の36,100百万円に対して39,359百万円と上振れて着地した。売り上げの上振れにより営業利益も目標の1,800百万円に対して3,042百万円と大幅に上振れし、上場来最高益を更新した。

施策に関しては、販売5極体制の確立では新型コロナウイルス感染症からの回復により、中国・東南アジア・欧米他は売り上げを伸ばした。日本は引き続き苦戦しているが、復調方向になった。お客様目線を重視した営業力の強化では製造から営業への配置転換は実施したが、新型コロナウイルス感染症もあり、お客様訪問件数の確保に課題を残した（コロナ禍で顧客から訪問を断られることが多かった）。医療・マスク関連の金型部品等での売り上げを拡大した。グローバル生産体制の最適化とR&D強化ではベトナム工場への完成品移管を行い、生産を安定化させた。研究開発案件は順調に進捗した。働き方改革と人財育成では在宅勤務等の推進による多様な働き方推進を達成した。女性活躍や社員エンゲージメント向上を推進した。

# 事業内容

## ビジネスの概要

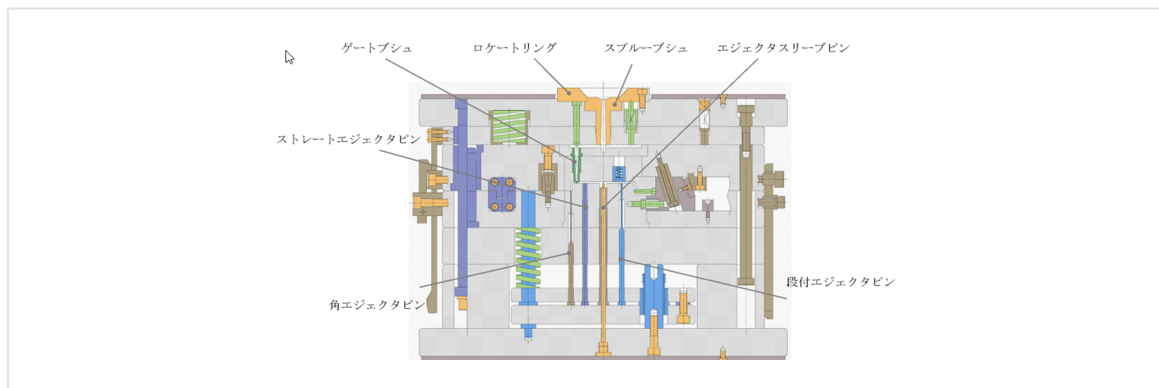
同社は、主にプラスチック金型やプレス金型部品の製造・販売事業を行う。

金型とは、金属または樹脂製の同一形状の工業製品を、プレス加工のような塑性加工や材料を溶かして形状を成形する射出成型などにより、大量生産するための型のことである。

同社の売上高に占める製品割合はプラスチック金型部品が1/3、プレス金型部品が半分強、残りがFA部品とのことである。また、同社はカタログ品（標準製品）とオーダーメイドの特注品を製造している（割合は特注品が60%程度）。標準製品では、プラスチック成形や金属プレスの金型を中心にさまざまな金型に必要となる、汎用性の高い高品質な製品を豊富にラインナップし、カタログ販売を行う。標準製品はカタログ冊子やECサイトによるWeb経由の受注が基本となる。特注品は標準製品のカタログ規格から外れるサイズ、形状の製品を求めている顧客向けの製品で、拠点からの営業活動により顧客のニーズにきめ細かく対応しカスタマイズした製品である。

### プラスチック金型部品

プラスチック金型は、携帯電話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る金型であり、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る。同社の製品はその金型に取り付けられる下記部品群である。



出所：会社資料より

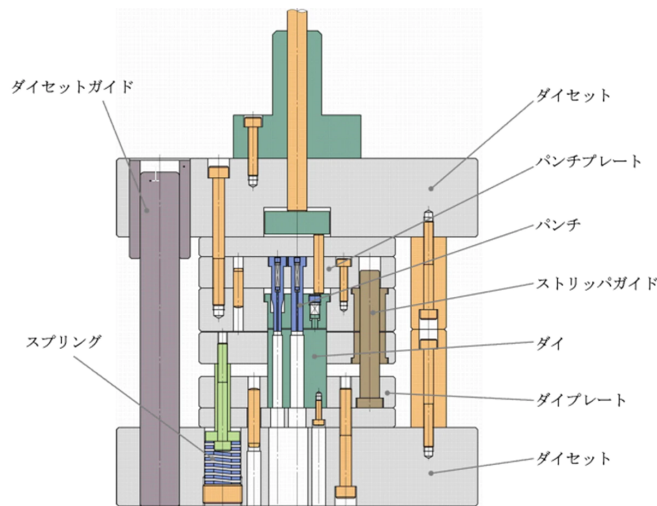
プラスチック金型部品における主な標準製品は、下記である。

スプルーブッシュ	射出成形機の射出ノズルから溶融したプラスチックを金型へ流し込むための部品
ゲートブッシュ	スプルーブッシュから金型内の製品部にプラスチックを流す部分であり、成型後、金型を開く時にこの部分から製品部を切り離す部品
エジェクタピン	成型品を金型から離し、突き出すための部品

エジェクタピンには、ストレートエジェクタピン、段付きエジェクタピン、角エジェクタピンがある。その他には、エジェクタスリーブ、センターピン、ストレートコアピン、段付きコアピン、ダイカスト型用エジェクタピン・コアピン、デートマーク・入れ子関連部品、アンギュラピン・ロッキングブロック、スライドコア・ガードレール、ランナー関連部品、ゲート関連部品、型開き制御部品、冷却・温調関連部品、コイルスプリング、ねじ・小物部品などがある。

### プレス金型部品

プレス金型は、プレス機に装着し上下に分かれた金型の間に材料（金属の鋼板）を入れ、プレス機により材料に荷重を加えることに用いられる金型である。同社の製品はその金型に取り付けられる下記部品群である。



出所：会社資料より

プレス金型部品における主な標準製品は、下記である。

ダイセットガイド	上型と下型の関係を正しく保つために使用される部品
パンチ	材料に押しつけて使われる工具で、通常はダイと対で使われ、材料に穴あけ加工等をする
ストリップガイド	パンチ・ダイの関係をダイセットのガイドを用いて位置合わせをして、適正なクリアランスを保つために使用される部品

パンチには、パンチ、ジェクタパンチ、小径パンチ、2段パンチ、厚板用、ノック穴付き、タップ付き、キー溝付き、つば止め、シャンクカット、ストレート、ミニ、ブランクなどの種類がある。その他では、ブロックパンチ、パイロットパンチ、ボタンダイ、ブロックダイ、パンチガイドブッシュ、成型加工用パンチ・ダイ、異形状パンチ・ダイ、リテーナ、超精密・超鋼、ねじ・小物部品、ガイド・リフタ関連部品、ミス検知関連部品、スプリング、ホルダーガイドポスト関連製部品、フック・型保管用部品、自動車型用関連部品、トランスファ型用関連部品などがある。

## 特注品

特注品は標準製品と違い、顧客の要望に合わせたカスタマイズを行う受注生産のオーダーメイド製品で、プラスチック・プレス金型部品の60%程度を占め、同社が注力している製品群である。顧客の仕様に基づくオーダーメイド製品を切削、研削などの精密加工技術を駆使し受託製造を行う。同社の幅広い標準製品で特注品対応が可能だが、特に多いのはプラスチック金型部品ではエジェクタピン・コアピン、プレス金型部品では、パンチ・ダイである。

金型はさまざまなエンド製品に合わせて作成されるため、すべて固有のサイズ・形状を持っており、標準製品だけで金型を完成させることはできない（標準製品ではパターン（形状）、サイズ、寸法、材質などが該当しないという状況が多く生まれる）。その場合、顧客が標準製品をカスタマイズしようとしても技術的に加工できない、あるいは製造コストが高価となり採算が取れないという場合に、顧客は同社に特注品を発注する。同社は材料調達、熱処理、加工、表面処理、検査・測定まで一気通貫のサービス体制を構築している。

対応可能な素材の種類はプラスチック金型用鋼、冷間・熱間金型用鋼、炭素鋼、合金・炭素工具鋼、ステンレス鋼、超硬合金、クロムモリブデン鋼、銅合金、ばね鋼、高炭素クロム軸受鋼、高比重合金、アルミニウム合金など幅広い。高強度化、耐摩耗性、摺動性などさまざまな機能ニーズに対応した表面処理・熱処理などの二次工程も対応が可能である。CAD（コンピュータ支援設計）データによる注文にも対応している。製造にかかるリードタイムは平均して8～10日程度であり、毎月、一定の受注残は翌月に持ち越されるが、月次の受注高と売上高の差は小さいと同社は述べている。

- ▶ ライン生産を行う大量生産品と違い、技術者が顧客から入手する図面に沿って0.01mmや0.001mmといった単位の微細な加工を行う必要がある。そのため、たくさんの顧客から注文を受けるには大量の熟練技術者と多くの工作機械、測定機器および検査機器が必要となる。

発注は、顧客から図面を入手し、即見積もりを行い、納期・価格を顧客に回答するという流れである。発注にあたっては1個から注文が可能である。特注品の例は下記である。

## 特注品のカスタマイズ対応範囲例（プラスチック金型用のエジェクタピンの場合）

硬度	59～61ロックウェル硬さ
径	0.2mm～12mm。公差0.002mm
長さ	最大350mm。公差0.005mm
真円度	0.0015mm
表面処理	硬質クロムメッキ、窒化チタン、チタニウムカーボンナイトライド
材質	モリブデン系高速度工具鋼、マルテンサイト系ステンレス、ダイス鋼、ダイス鋼+窒化処理
加工	先端ボス加工、先端形状加工、大きな外R加工、外・内R加工、2段斜面加工、アンダーカット加工、2段テーパ加工、Dカット加工、リブ加工、ガス抜き+凹彫刻、斜面加工+凸彫刻

出所：会社HPIに掲載の製品カタログよりSR社作成

- ▶ 標準製品で品目を増やしていくのではなく、特注品で加工範囲の拡大や品質向上、価格・納期などの競争力を上げていく方針である。また、将来的にはECサイトの機能強化の一つとして、特注品の注文をECサイトで受けられるようにしたいと社は述べている。
- ▶ 営業面では、特注品は顧客のニーズにきめ細かく対応しており、顧客密着型の営業を展開している。特注品への対応により同社に対する信頼が醸成され、その後、標準製品の受注にもつながることも多い。逆に、標準製品から取引を始めた顧客に別サイズや表面処理のニーズをヒアリングし、特注品の受注につなげることもある。

## 販売・製造

充実した生産設備を備えた製造部門と、顧客密着型の販売部門が一体となった製販一体型の事業展開により、標準製品から顧客仕様の特注品まで幅広く対応することができる。

### 販売

国内に11カ所、海外40カ所の販売拠点を配置し、グローバルに顧客密着型の受注活動を展開した製造直販を行う。国内では宮城、岩手、栃木、埼玉、神奈川、長野、愛知、石川、大阪、広島、福岡の各県に支店を持つ。海外では、中国子会社の盤起工業（大連）有限公司は上海、北京、広州などに34カ所の営業所を持つ。東南アジアでは、インド、マレーシア、シンガポール、ベトナムで現地子会社、インドネシアは合併会社、タイ、韓国、台湾、オーストラリア、トルコ、フィリピンでは販売代理店を介して販売を行っている。その他の国では、米国は販売子会社、ドイツとイギリスでは販売代理店を介して販売を行っている。

特注品の営業においては営業人員が顧客を訪問する顧客密着型の受注活動を行う。営業人員は顧客の技術的な課題を聞き出し、それに対して提案を行う。顧客の課題に対して、最も適した製品、カスタマイズ（大きさ、長さ、硬度、表面処理、材質、加工など）、トータルコストなどを提案しないとけないため、営業人員にも技術的な知識が必要となる。そのため、営業配属前に工場で実際の加工を経験する研修が行われる（社内教育機関であるパンチアカデミー（下記参照）を活用）。製品は一度顧客に納入すると、その後は消耗品として繰り返し納入されることが多い。

- ▶ 不具合が発生した場合は、製品に問題がないか、顧客の使用条件に問題がないか、製品のカスタマイズが必要かなどを顧客と一緒に解決策を探る。近年は、より顧客のニーズを深く探るため、製造の技術者が営業に同行する機会を増やしている。そのような顧客密着型の営業を通し、顧客に同社への信頼を醸成することで、顧客から新製品のニーズや既存製品での機能向上ニーズが持ちかけられることが特注品の新規受注につながる。

Web販売では、「Punch-Net」というECサイトを展開しウェブカタログで商品を開覧し、見積もり・商品の注文が可能だったが、2023年1月に機能を拡充した新ECサイト「PunchCoco」をリリースした。新サイトでは、サイト上での商品検索、商品カート、マイメニュー、チャットボットなど利便性の高い機能が利用可能となった。標準製品は売上高の70%程度がEC経由となっている。

- ▶ 同社の製品は製品点数やバリエーションが多いことからカタログのページ・冊数も多くなってしまっており、顧客が新しく製品を探すときなどに手間取ることが多かった。また、以前のECサイトは、商品検索機能が十分ではなかった。2023年の「PunchCoco」のリリースで顧客利便性が大きく向上した結果、顧客は手軽に製品を検索し、製品の比較を行えるようになった。今までは商品知識がなく、検索の段階で止まっていた新規顧客の増加に期待できると社は述べている。今後のECサイトの機能強化では、在庫機能や特注品の注文を行える機能、中国語対応などを進めたいとのことである。

## 製造

製造では、創業以来培った精密加工技術ノウハウの蓄積と、2千台を誇る工作機械や1千台近くの測定機器および検査機器を駆使し、全プロセス一貫通の生産体制を構築した。材料となる鋼や超硬材に対して、長年積み上げた熱処理技術、表面処理技術、研削加工技術などの技術ノウハウを習得した熟練技術者を大量に抱えている点に特徴がある。

同社が注力する特注品においては、技術者が顧客から入手する図面に沿って0.01mmや0.001mmといった単位の微細な加工を行う必要がある。そのため、多くの熟練技術者と多くの工作機械、測定機器および検査機器が必要となる。技術者については、加工工程で担当を分けており、一つの製品に付き10人以上の技術者が携わることが多い。特定の機械、設備を使った特定の工程を一人の技術者が長時間にわたり担当することで技術に対して習熟が進み、一人一人の技術者が高い専門的な技術力を持っていることが同社の精緻なモノづくりを支えている（その代わり、熟練技術者の育成には時間がかかる）。

人員では全体の約70%（2,800名程度）が製造部門に属する。1日の1人当たり製造数は、標準製品の量産品だと数百個作ることがあるが、特注品だと製品によりばらつきがある。製造に失敗した製品は自社の検査で検出されるため、クレームになる失敗率は1%未満とのことである。

- ▶ 顧客から預かった図面からどのように加工すれば最も顧客の要望にあう特注品が出来上がるのかという点が最も難しいが、同社はそのノウハウを積み上げてきており、そこが他社が模倣しようとしてもできない部分だと同社は述べている。

機械、設備の内訳では、切削加工機650台、研削加工機1,200台、放電加工機210台、熱処理設備90台、表面処理装置10台、検査・測定器具920台を保有している。

グローバルで製造を行っており、国内4カ所、海外8カ所の製造拠点がある。国内工場は、岩手県北上工場、岩手県古工場、兵庫県兵庫工場がある。海外では、中国6カ所（大連、瓦房店、無錫、東莞など）、マレーシア、ベトナムに製造工場がある。

製造パートナーとして、約300社の協力工場による製造体制も構築されている（売上高のうち半分弱程度が外製）。同社製品として販売する以上、一定の品質を確保できる協力工場を探す必要があり、開拓には時間がかかり、年に数社程度しか増やせないとのことである。

人材育成：パンチアカデミーとは2017年4月に設立した、実習用の機械設備を備えた新人教育、階層別研修、スキルアップ研修、営業担当者のための人材開発・技能実習などを行う人材育成施設である（北上工場に付設）。講師としては、現場を離れる年代のベテラン技術者たちが「指導員」という形で後進を育成するため、同社の強みである熟練技術者の長年培われた製造技術が若手へ承継される機能を果たす。

働き方改革：中期経営計画の施策として、女性活躍推進やワークライフバランス、グローバル人材の育成の改善を進めている。具体的には、ダイバーシティに関する教育の実施、育児・介護・疾病治療等と仕事の両立に向けた支援施策の強化・新設、「パンチ・ファミリーサロン」（産・育休中の社員（性別問わず）を対象としたWeb交流会）の開催、男性社員の育児休暇の取得推進、「マイジョブプラン制度」の導入などを行った。また、地域貢献と地域の将来を担う人材育成の一環として、近隣の高校において資格取得の指導などの取り組みも行う。

## 顧客・業種別売上高・地域別売上高

顧客業種は自動車、家電をはじめ多方面にわたっている。顧客数は15千社（国内約6千社、中国約8千社、その他1千社）である。15千社のうち、約12千社が金型以外の製造業メーカー（金型ユーザー）、約3千社が金型専門メーカーと同社は推測している。売上高が最大の顧客でも売上高の1~2%程度しか占めておらず、特定の大口顧客はいないと同社は述べている。

## 業種別売上高の推移

業種別売上高推移 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%
自動車関連	13,210	15,540	17,060	16,780	18,370	17,877	15,370	13,682	16,442	18,082
YoY	27.0%	17.6%	9.8%	-1.6%	9.5%	-2.7%	-14.0%	-11.0%	20.2%	10.0%
売上高構成比	44.9%	45.2%	46.4%	45.8%	44.8%	43.7%	43.5%	42.1%	41.8%	42.2%
電子部品・半導体関連	5,190	6,540	6,550	7,000	7,880	7,558	6,113	6,315	8,043	7,866
YoY	-0.8%	26.0%	0.2%	6.9%	12.6%	-4.1%	-19.1%	3.3%	27.4%	-2.2%
売上高構成比	17.6%	19.0%	17.8%	19.1%	19.2%	18.5%	17.3%	19.5%	20.4%	18.4%
家電・精密機器関連	3,520	4,510	4,800	4,480	4,780	4,837	4,298	3,888	4,192	4,312
YoY	6.7%	28.1%	6.4%	-6.7%	1.2%	1.2%	-11.1%	-9.5%	7.8%	2.9%
売上高構成比	12.0%	13.1%	13.1%	12.2%	11.7%	11.8%	12.2%	12.0%	10.7%	10.1%
その他	7,510	7,800	8,300	8,400	9,940	10,662	9,566	8,574	10,679	12,538
YoY	22.9%	3.9%	6.4%	1.2%	18.3%	7.3%	-10.3%	-10.4%	24.6%	17.4%
売上高構成比	25.5%	22.7%	22.6%	22.9%	24.2%	26.0%	27.1%	26.4%	27.1%	29.3%

出所：会社資料よりSR社作成  
\*エンドユーザーベース

最も大きい割合を占める自動車関連売上高は2012年3月期の9,170百万円から2018年3月期に18,370百万円まで増加し、その後減少したが、盛り返し2023年3月期は18,082百万円となった（売上高構成比率42.2%）。電子部品・半導体関連の売上高は2012年3月期の5,510百万円から2023年3月期に7,866百万円まで増加した。家電・精密機器関連は2012年3月期の3,480百万円から2019年3月期に4,837百万円まで増加したがその後減少し、2023年3月期は4,312百万円だった。その他の売上高は2012年3月期の5,630百万円から2023年3月期の12,538百万円まで増加した（その他には産業機械、情報通信、医療関連、食品関連、商社などが含まれている）。

- ▶ 顧客業界別の利益率では、自動車がやや低め、電子部品・半導体はやや高め、家電・精密機器関連およびその他は一定の水準で安定していると同社は述べている。自動車向けは業界慣行として自動車メーカーから原価低減圧力がかかりやすいため収益性は低めになりやすい。ただし、自動車向けの価格に関してはもともと安めに設定しているため金型本体ほど値下げ圧力を受けているわけではなく、横ばい傾向と同社は述べている。なお、自動車の電動化に関しては、需要が減少するエンジン関連は鍛造部品が多いものの同社製品には鍛造部品は少なく、大きな影響は出ないと同社は考えている。
- ▶ 家電・精密機器関連は要求される精度が厳しいものが多く、同社の高精度部品の強みを生かせることから比較的利益率が良い。半導体関連では後工程のボンディング装置メーカーへの刻印付のエジェクタピンの納品が多く、その製品市場ではほぼ同社がシェアを独占しているとのことである。家電・精密機器と同様顧客からの要求が多く、顧客ごとに求める規格が違うことから特注品の受注に結び付き、市場の拡大に合わせて増加傾向にある。
- ▶ その他では医療、飲料に注力し徐々に売上高を伸ばしている。近年では、医療は新型コロナウイルスのPCR検査を行う試験管用の金型の需要が増加した。飲料はペットボトルのプリフォーム用金型の交換需要部品で業績を伸ばしている。

## 地域別売上高の推移

地域別売上高推移 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%
日本	14,387	15,211	15,637	15,904	17,154	16,777	14,566	12,338	14,020	14,104
YoY	5.2%	5.7%	2.8%	1.7%	7.9%	-2.2%	-13.2%	-15.3%	13.6%	0.6%
売上高構成比	48.9%	44.2%	42.5%	43.4%	41.8%	41.0%	41.2%	38.0%	35.6%	33.0%
中国	12,989	16,208	17,807	17,428	20,103	19,899	16,837	16,889	20,956	23,451
YoY	29.9%	24.8%	9.9%	-2.1%	15.3%	-1.0%	-15.4%	0.3%	24.1%	11.9%
売上高構成比	44.1%	47.1%	48.4%	47.6%	49.0%	48.6%	47.6%	52.0%	53.2%	54.8%
その他	2,062	2,973	3,312	3,317	3,769	4,259	3,946	3,235	4,382	5,244
YoY	51.3%	44.2%	11.4%	0.2%	13.6%	13.0%	-7.3%	-18.0%	35.5%	19.7%
売上高構成比	7.0%	8.6%	9.0%	9.1%	9.2%	10.4%	11.2%	10.0%	11.1%	12.3%
うち東南アジア							1,535	1,376	1,740	1,966
YoY							-	-10.4%	26.5%	13.0%
売上高構成比							4.3%	4.2%	4.4%	4.6%
うち欧米他							2,410	1,858	2,641	3,277
YoY							-	-22.9%	42.1%	24.1%
売上高構成比							6.8%	5.7%	6.7%	7.7%

出所：会社資料よりSR社作成

地域別売上高では、中国売上高が2012年3月期の9,230百万円から2023年3月期には23,451百万円まで拡大した。中国金型市場の成長率が高いことや中国における製造・販売拠点網拡充が寄与した。日本売上高は2012年3月期の13,351百万円から2018年3月期には17,154百万円まで増加したが、その後は減少し2023年3月期は14,104百万円となった。国内から海外への製造拠点の移管や国内金型メーカーの減少などが背景にある。東南アジアは増加傾向にあるが、国別内訳では、規模の大きい順にベトナム、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、インド、フィリピンなどである。欧米他地域では欧州が2/3程度を占め、残りは米州・その他地域とのことである。

- ▶ 現在過半を占める中国向け売上高は2000年ごろに中国経済の急速な成長と中国のWTO加盟に伴い、中国国内での販売が自由化された時期以降、中国国内の販売拠点や製造拠点を増設し、日本と同様、中国でも製販一体・製造直販体制を整備したことにより、中国経済の成長に伴い売上高を増やしてきた。
- ▶ 顧客数に関しては、営業の現場は人手が足りておらず顧客との接触頻度に改善余地があり、同社がリーチできていない潜在顧客はまだ各地域に多く存在していると同社は述べている。

## サプライヤー

原材料は主に鋼や超硬材等であり、仕入れの多くを特定の専門商社や鉄鋼メーカー、鉄鋼会社などから調達している。製造では、協力工場も利用しており、国内に約300社の協力工場がある。

## 新事業領域・新サービス

### FA（ファクトリーオートメーション）事業

現在販売しているFA部品の特注品は、治具ブッシュ、シャフト、シャフトホルダ、位置決め、ガイド関連、スプリング関連、ネジ、ナット関連などや各種装置の特注部品である。

同社のFA部品の歴史では1996年に千葉工場を建設し、FA関連の標準製品事業を展開したものの、日本では価格競争力で苦戦したことから2011年に標準製品事業は撤退し、その後はFA機器用の精密部品・精密治工具、組付け精密部品の特注品販売を行ってきた（2023年3月期におけるFA関連売上高2,483百万円。主に精密部品・精密治工具が占める）。販売経路としては、本業の顧客に対してFA機器用精密部品・精密治工具の販売提案を行い、販路を拡大していた。

同社は2022年10月に食品加工・自動車部品・電子デバイス・医療関連等のFA機器の自社開発に強みを持つ株式会社ASCe（以下アスク）の全株式を取得し子会社化した。取得額は550百万円、発生したのれんは491百万円だった（暫定）。アスク社の売上高はまだ数億円程度とのことである。アスク社は省力化・自動化を実現するFA機器、生産設備、各種治具などの設計・製作を手掛けている。食品加工・自動車部品・電子デバイス・医療関連等の幅広い業種の顧客の要望に対して、オーダーメイドで設計から組立・調整・ソフトデバックまで社内で一貫して行うことで、顧客に短納期化のメリットを提供する。

アスク社の製作実績は、ニードルレス調味液注入機、検査装置、圧入機、リークテスター、レーザーマーク機、ロボットハンドリング装置、印字検査機、丸洗いコンベア、製品振り分けコンベア、スポンジスライサーなどである。ニードルレス調味液注入機は、肉や魚などの食品に、水鉄砲のように高圧で調味液を飛ばして注入する装置で、調味液の漬け込み時間が削減できるほか、食品に刺す針がないため、異物混入の恐れがなく設備洗浄にかかる時間も短縮できる（特許取得済み）。

中期経営計画「バリュークリエーション2024」では、FA領域の特注品の販売として、FA事業を連結売上高の10%を占める規模（売上高5,000百万円程度）まで拡大させることを目指している。アスク社の子会社化により、FA関連装置の開発・製造まで対応可能になったため、FA事業推進プロジェクトを発足させ、販売戦略の立案推進やFA協力工場の整備・開拓等に取り組んでいる。シナジーでは、アスク社の有するFA機器の高い設計力・技術力を同社グループで活用するほか、アスク社において同社の世界15千社の販売網や協力工場等の調達リソースの活用、相互の技術交流等を推進する。また、同社工場における自社工場の自動化・省人化も促進していくと同社は述べている。

### 接合技術P-Bas®

同社は2022年11月に金属を一体化する技術P-Bas®の商標登録が完了したと発表した。P-Bas®（Punch Bonding and sintering）は、接合（Bonding）と焼結（sintering）を意味する同社の造語で、「接合」「焼結」の2つの技術で、分割して加工した複数の部品や素材などを特殊な設備で加圧・加熱して対象物を一体化する技術である。現在は接合を活用して金型部品を製作する技術や、焼結による新素材の開発に取り組んでいる。

「接合」技術は、機械加工では難しく、金属3Dプリンタなどで製作していた複雑な形状の冷却水管などを含有する部品を、分割して製作し接合することで機械加工での製作を可能とする技術である。金属3Dプリンタでの製作と比較し、製造工数が少ない、材料費が安価、材質選択肢が多い、製品強度が高いなどのメリットがあり、顧客の生産性向上や原価低減に貢献できることから、金属3Dプリンタによる部品製作市場の開拓を狙っている。

「焼結」技術は、接合技術を応用して、機械的な加圧と加熱により素材を焼結し緻密化させるプロセスで、対象の素材が重要となる。金型部品で使用頻度の高い素材は、主に特殊鋼の製造会社が生産しているが、これら特殊鋼メーカーは大きな炉で大量生産し、量産を考慮しての合金設計となるため、必ずしも顧客の用途に最適な素材がラインナップされているとは言えない。特に、プラスチック金型に使用される素材は、プレス金型用と比較し、耐摩耗性や高熱伝



導率、ミガキ性や非磁性、防錆性や表面処理との相性など、成形する製品によりさまざまな性能が複合して求められる。それらの課題に対して対応できる新素材を開発するため、2022年6月に北海道立工業技術センターの運営管理を行う函館地域産業振興財団と、プラスチック成型金型用の高機能な粉末合金の開発に関する共同研究契約を締結した。

### 月面探査計画「Project YAOKI (ヤオキ)」に参画

2023年5月、同社はロボット・宇宙技術開発ベンチャーの株式会社ダイヤモンドと技術パートナー契約を締結し、ダイヤモンドが手掛ける月面探査計画「Project YAOKI (ヤオキ)」に参画した。月面探査車への3Dスキャナ計測サービスの提供を契機に、金型部品、FA部品・機器の製造で培った技術力を活かし、金属部品加工や金属一体化技術「P-Bas」による新素材開発で、ダイヤモンドとともにProject YAOKIを成功に導く手伝いをするほか、航空宇宙産業の貢献を目指すと同社は述べている。この業務提携により、「受注サービスの強化」、また「R&D強化」の取組みの一環である「P-Bas®」、「航空宇宙関連の強化」の更なる推進を図るとのことである。

Project YAOKIは、ダイヤモンドが開発した月面探査車YAOKIを月面に輸送し、月面走行および月表面の接写画像データの獲得を行い、資源確保や居住区など人類の活動拠点構築に向けた月面探査を行うプロジェクトである。2023年には、NASAの商業月面輸送サービス（CLPS）に採択された米国の民間企業インテュイティブ・マシーンス社のミッションIM-2で打ち上げる月着陸船Nova-Cに、YAOKIが1台搭載され、YAOKIは着陸後に月面へ落下して探査を開始する予定となっている。

### JAXA との共同研究契約

2023年8月、同社は国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（以下、JAXA）と同社が所有している接合技術「P-Bas®」を用いたロケットエンジンの一部分の製造技術について調査し、成立性を検討する共同研究契約を締結したと発表した。

共同研究の背景は、ロケットエンジンの一部分に使用される切削加工ができない複雑形状を持つ部品について、同社が所有している接合技術「P-Bas®」を用いた加工法を技術面・コスト面からJAXAへ提案し、共同研究として取組むこととなった。研究では、①耐熱合金に対する接合条件の取得、②歪みの少ない接合方法の検討を進める。

▶ これらの取組みはすぐに売上高・利益に貢献するものではないが、超微細加工や精密計測を要求される航空宇宙関連に取組むことで同社の技術力向上に繋がると同社は述べている。

### 3D計測パートナーズ

2022年1月より本格的に開始した3D計測パートナーズとは、3Dスキャナの測定技術を活用したサービスである。同サービスでは、従来の測定では正確に測れなかったり、測定に時間がかかったりする形状を測定して3Dスキャンデータを作成し、そのデータを分析・加工して技術や条件と結び付け、顧客の課題の解決策を提案する。顧客には開発リードタイムの短縮や品質完成度の向上のメリットがある。同社は2016年度から図面がなくても現物から3Dデータ化して部品などを復元するリバースエンジニアリング事業に取り組んできたが、顧客に品質確認まで行いたいというニーズがあったことが同サービスの開始の背景である。

活用できる領域は、開発・設計段階では、形状変化を明らかにすることで、開発理論検証や技術確立を可能にし、設計品質向上、開発時間短縮につながる。生産準備段階では、3Dスキャンデータの分析・データ加工を行うことで製造工程・生産条件の改善や効率化、完成度の確立、品質の底上げを促す。量産段階では、不良品が発生した時、問題となる箇所やその原因特定が可能となり、具体的な対応策を立案できる。

### 流通事業

2022年11月、同社はトラスコ中山株式会社（東証PRM 9830）と販売契約を締結した。日本事業では第一弾として、トラスコ中山のパーツ・プレーキクリーナーやニトリル手袋など7商品11点のWeb受注を開始した。今後、中国事業ではトラスコ中山の全商品を対象としてMRO（メンテナンス、リペア、オペレーション）商材の販売を開始し、日本でも取扱商品数を増やす方針である。日本・中国での1万社を超える顧客に対して、金型部品以外の販売を行う流通事業を拡大していく方針と同社は述べている。

## 収益構造

### 売上高

▶ 出荷数量は、製造業顧客の金型使用量と連動する。業種では自動車、電子部品・半導体、家電・精密機器向けが70%程度を占め、業界全体の生産量と連動性が高い。出荷数量に製品単価を乗じた金額が売上高となる。単価は製品ごとにはばらつきが大きいのが、標準製品で数百円から数千円程度、特注品は数千円から数万円程度が多い。一度の

- ▶ 注分量は1個から数百個以上とばらつきがあり、消耗したらリピートオーダーが発注される（商品寿命では、代表的なパンチ製品で30万ショット程度）。単価に関しては、原材料価格の上昇などの環境変化を受け、2022年10月に一部の標準製品の値上げを実施した（10～20%増程度）。同社は長期間にわたり値上げを行っておらず久しぶりの値上げであったが、競合も同様に引き上げる傾向にあったとのことである。
- ▶ 売上高に占める標準製品：特注品の割合は40%：60%程度と同社は述べている。売上高に占める内製品の割合は60%程度、協力工場が製造した外製品の割合は40%程度とのことである。
- ▶ 売上高に占めるプラスチック金型部品、プレス金型部品、FA製品の割合では、プレス金型部品がプラスチック金型部品と比較し若干多いものの同程度で売上高の大部分を占め、FA製品はまだ一桁%とのことである。

## 売上原価

- ▶ 2023年3月期の単体損益計算書の売上原価10,832百万円のうち、製品製造原価が5,069百万円で内訳は労務費3,278百万円、経費1,030百万円、材料費743百万円だった。連結の売上原価では、詳細は開示されていないが、材料費が10%程度、人件費が30%程度、協力工場に支払う外製品売上原価が40%程度とのことである。材料費の占める割合は相対的に小さく、人件費、グループ会社や協力工場から購入する製品代金となる外製品の割合が大きい。材料費で最も大きいものは内製品用の材料となる鉄であり、鉄スクラップ価格と連動するが、同社製品は小さい製品が大部分であり使用量は多くない（仕入元は専門商社）。経費は消耗工具、水道光熱費、減価償却費などで構成される。
- ▶ グループ内調達では、日本調達部門の海外子会社からの仕入れ額は2,000百万円程度で、構成比は40%程度とのことである。現行の中期経営計画で日本調達部門の海外子会社からの仕入れ額を増加し、2022年3月期対比2025年3月期に35%増を目指している（粗利益で100百万円程度の改善効果が見込める）。
- ▶ 収益性では特注品の売上総利益率が若干高めで、標準製品がやや低めとのことである。ただし、標準製品はWeb経由の受注が多く営業費用が少ないことから、営業利益率で考えた場合、標準製品と特注品で利益率には大きな差はないと同社は述べている（標準製品は顧客基盤形成のために必要という考え方とのこと）。

## 販売費および一般管理費

販売費及び一般管理費 (百万円)	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
	単体	単体	単体	単体	単体	単体	単体	単体	単体	単体
販売費及び一般管理費	6,499	7,638	8,191	8,201	8,815	8,893	8,352	7,474	8,403	9,194
給料及び手当	1,861	2,073	2,277	2,286	2,515	2,518	2,540	2,491	2,710	2,958
賞与引当金繰入額	129	162	162	178	181	171	101	100	156	141
役員賞与引当金繰入額	-	-	-	-	15	2	-	-	17	-
退職給付費用	52	107	86	131	141	127	83	87	84	80
荷造運搬費	936	1,072	1,087	1,061	1,123	1,066	975	903	1,099	1,105
貸倒引当金繰入額	61	-10	56	51	-86	44	3	-11	-5	29

出所：会社資料よりSR社作成

販売費及び一般管理費のうち、構成要素として大きいのは人件費関連、製品の輸送にかかる荷造運搬費等物流費である。

- ▶ 変動費の割合は内製品で30%程度、外注品で70%程度であり、内製品と外製品の割合は45%：55%程度となることから、限界利益率は50%程度と同社は認識している。

## 収益性・財務指標

収益性	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
売上総利益率	26.0%	27.2%	27.7%	27.8%	28.4%	28.0%	26.0%	28.0%	29.1%	27.2%
営業利益率	3.9%	5.0%	5.4%	5.4%	6.9%	6.3%	2.4%	5.0%	7.7%	5.7%
EBITDAマージン	8.1%	9.1%	9.5%	9.5%	11.0%	10.7%	7.3%	8.0%	10.2%	8.4%
財務指標	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
総資産利益率 (ROA、経常利益ベース)	4.6%	6.0%	5.9%	6.6%	8.8%	8.0%	2.5%	6.7%	11.2%	8.1%
総資産利益率 (ROA、当期純利益ベース)	3.2%	4.4%	4.4%	4.8%	5.8%	3.0%	-12.3%	1.9%	7.6%	4.7%
自己資本純利益率 (ROE)	9.6%	10.1%	8.9%	9.8%	11.8%	6.0%	-25.5%	4.0%	14.2%	7.9%
フリー・キャッシュフロー・利回り	-13.33%	-6.76%	18.98%	-3.26%	-4.91%	-2.28%	-17.34%	9.45%	-0.66%	4.49%
総資産回転率	130.7%	127.2%	129.1%	129.1%	132.3%	128.5%	124.6%	129.1%	147.2%	144.5%
流動比率	0.97	1.26	1.34	1.25	1.27	1.27	1.29	1.47	1.71	1.94
当座比率	0.96	1.21	1.33	1.26	1.25	1.26	1.44	1.45	1.60	1.81
自己資本比率	38.3%	48.0%	51.2%	48.1%	49.7%	50.5%	45.9%	50.3%	56.7%	62.6%

出所：会社資料よりSR社作成

# 市場とバリューチェーン

## 金型市場概略

### 需要業界別の生産金額構成比

(%)	自動車用	二輪自動車用	電機(家電・一般用)	精密機器用	産業機械用	事務機器用	通信機器用	玩具・日用・雑貨	医療用	その他
需要業界	73.5	1.9	3.8	2.1	3.2	1.8	1.9	3.7	1.5	6.6

出所：日本金型工業会「一目でわかる日本の金型産業(令和5年)」よりSR社作成

国内の顧客業界別生産金額構成比では、自動車が約3/4を占め最大の需要産業となっている(二輪自動車も含む)。残りは、電機(家電・産業)、玩具・日用・雑貨、産業機械、精密機器、通信機器、事務機器、医療などが占める。

### 金型市場規模の推移

#### 国内金型生産額の推移

(百万円)	1982年	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年
金型生産額	865,121	1,012,718	1,121,367	1,361,310	1,304,201	1,241,744	1,376,448	1,531,580	1,798,507	1,957,542	1,729,943
(百万円)	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
金型生産額	1,542,599	1,387,429	1,517,884	1,682,028	1,828,817	1,895,446	1,637,307	1,686,419	1,570,572	1,463,165	1,557,705
(百万円)	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
金型生産額	1,624,023	1,712,650	1,787,459	1,701,469	1,697,984	1,159,035	1,087,388	1,162,867	1,250,599	1,257,499	1,342,439
(百万円)	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年				
金型生産額	1,376,759	1,440,944	1,525,782	1,475,268	1,360,230	1,543,858	1,483,670				

出所：経済産業省工業統計、経済センサスよりSR社作成

生産額のピークは1991年の1.96兆円だったが、1992年ごろのバブル崩壊、1999年ごろの平成不況、2008年ごろのリーマンショックなど景気不況期に景気と連動して生産額は増減した。リーマンショック後の2010年には1.09兆円まで減少していたが、その後、復調傾向にあり2021年は1.48兆円だった。

#### 金型製造業の事業所数の推移

(百万円)	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
事業所数	12,200	11,656	12,885	12,148	13,115	12,815	12,254	12,912	12,227	12,455	12,038
(百万円)	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
事業所数	11,965	12,953	11,994	12,125	11,330	11,352	10,686	10,483	9,984	10,360	10,234
(百万円)	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
事業所数	9,741	9,680	9,221	7,588	8,344	8,048	7,820	6,535	7,292	7,074	6,883
(百万円)	2019年	2020年									
事業所数	6,696	4,327									

出所：経済産業省「工業統計、経済センサス」よりSR社作成

金型製造業の事業所数は1990年の13,115カ所をピークに長期的な減少トレンドをたどっており、2019年には6,696カ所まで減少し、新型コロナウイルス感染症が発生した2020年には4,327まで減少した。特に中小事業者数が減少しており、10名以下の事業所の占める割合は1986年には79.1%だったが、2020年には61.1%まで減少している(出所：経済産業省「工業統計、経済センサス」)。背景は下記である。

- 金型製造業に従事している中小事業者は零細の町工場が多く、高齢化、人手不足、後継者難、景気悪化などの影響を受けやすい
- 同一製品分野向けの金型メーカーが多く存在していたことで、相見積もりによる価格の競争が常態化し採算割れとなる案件が多く発生していたが、価格競争力が弱い中小事業者は相対的に不利だった
- 国内の製造業顧客が労働コストの安い海外(特に中国などのアジア圏)に生産拠点を移転したが、中小事業者は海外展開が遅れていた

規模の大きい事業者の生産額は減少しておらず、100人以上の従業員がいる事業所の生産額は2002年に325,553百万円だったが、2019年には388,901百万円、2020年には691,541百万円まで増加している(同調査)。

- ▶ 中小金型メーカーのほうが自社で製作できない特注品を注文することが多く、中堅以上の金型メーカーは市場が縮小する中、人員余力を生かして内製化に挑戦する傾向がある。同社では中堅以上のメーカーの顧客も多いものの、中小事業者が減少することは同社にとっては特注品の顧客減少につながる可能性がある。ただし、金型の生産量自体は世界的に増加していくことによる成長が期待できることや(特に中国)、国内の中小事業者が減少することで営業効率の改善により業績面で好影響となる可能性があるとのことから、継続的な成長は可能と同社は述べている。

## 型種別金型生産額の推移

(百万円)	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
プレス型	576,174	588,447	619,299	588,478	579,971	416,934	357,865	358,677	418,756	473,316
プラスチック型	619,313	642,056	653,393	618,234	589,661	420,827	371,680	375,053	374,748	374,211
鍛造型	53,738	55,609	53,719	57,290	63,150	38,134	42,907	46,245	50,174	47,212
ダイカスト型	107,483	121,271	128,588	117,965	114,527	71,960	70,962	80,947	95,078	97,872
ゴム型・ガラス型	49,565	51,387	52,165	48,456	48,556	38,287	34,435	40,196	41,510	38,745
その他の金型同部 部品・付属品	241,738	238,399	254,173	259,353	253,893	179,825	184,881	207,565	206,879	197,127
合計	1,648,011	1,697,169	1,761,337	1,689,776	1,649,758	1,165,967	1,062,730	1,108,683	1,187,145	1,228,483
(%)	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
プレス型	35.0%	34.7%	35.2%	34.8%	35.2%	35.8%	33.7%	32.4%	35.3%	38.5%
プラスチック型	37.6%	37.8%	37.1%	36.6%	35.7%	36.1%	35.0%	33.8%	31.6%	30.5%
鍛造型	3.3%	3.3%	3.0%	3.4%	3.8%	3.3%	4.0%	4.2%	4.2%	3.8%
ダイカスト型	6.5%	7.1%	7.3%	7.0%	6.9%	6.2%	6.7%	7.3%	8.0%	8.0%
ゴム型・ガラス型	3.0%	3.0%	3.0%	2.9%	2.9%	3.3%	3.2%	3.6%	3.5%	3.2%
その他の金型同部 部品・付属品	14.7%	14.0%	14.4%	15.3%	15.4%	15.4%	17.4%	18.7%	17.4%	16.0%

(百万円)	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
プレス型	474,327	509,354	498,979	510,997	513,059	510,924	463,990
プラスチック型	401,828	442,340	463,865	460,638	432,699	410,829	382,899
鍛造型	48,765	50,748	48,009	47,179	51,012	49,266	53,955
ダイカスト型	101,268	120,809	118,793	117,401	123,174	111,907	95,195
ゴム型・ガラス型	42,942	41,510	43,315	45,396	44,242	44,103	36,998
その他の金型同部 部品・付属品	208,377	232,954	241,110	275,292	277,164	255,457	200,483
合計	1,277,507	1,397,715	1,414,071	1,456,903	1,441,350	1,382,486	1,233,520
(%)	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
プレス型	37.1%	36.4%	35.3%	35.1%	35.6%	37.0%	37.6%
プラスチック型	31.5%	31.6%	32.8%	31.6%	30.0%	29.7%	31.0%
鍛造型	3.8%	3.6%	3.4%	3.2%	3.5%	3.6%	4.4%
ダイカスト型	7.9%	8.6%	8.4%	8.1%	8.5%	8.1%	7.7%
ゴム型・ガラス型	3.4%	3.0%	3.1%	3.1%	3.1%	3.2%	3.0%
その他の金型同部 部品・付属品	16.3%	16.7%	17.1%	18.9%	19.2%	18.5%	16.3%

出所：経済産業省工業統計、経済センサスよりSR社作成

型種別金額生産額では、同社の主力製品であるプレス型は、2004年の576,174百万円（全体に占める割合35.0%）から2020年には463,990百万円（同37.6%）に減少した。もう一つの主力製品であるプラスチック型は、2004年の619,313百万円（同37.6%）から2020年には382,899百万円（31.0%）に減少した。金型生産額の減少の要因としては、①製造拠点の海外移転②世界的な環境重視のトレンドにより脱プラスチックがさまざまなプラスチック製品で進んだこと③中小零細の事業者が景気悪化の影響を大きく受けたこと④2020年に新型コロナウイルス感染症が発生し幅広い製造業で生産量が減少したことなどが考えられる。

## グローバル金型市場

### 世界の金型生産高

(10億円)	中国	米国	日本	韓国	ドイツ	その他	合計
世界生産高		5,052.6	1,636.7	1,543.8	803.7	580.7	1,106.0

出所：日本金型工業会「一目でわかる日本の金型産業（令和5年）」よりSR社作成  
\*2019年

世界の金型生産高は2019年に9.9兆円だった（出所：日本金型工業会「一目でわかる日本の金型産業（令和5年）」）。中国が約5.0兆円で最大の生産国となっており、米国約1.6兆円が2位、日本が約1.5兆円で3位となっている。

### 世界の金型市場規模の推移

(100百万ドル)	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
金型市場規模	91,608	83,405	88,865	97,897	107,449	108,211	117,919	125,240	125,380

出所：日本金型工業会「令和時代の金型産業ビジョン 関連データ集」よりSR社作成

2008年の世界金型市場規模は91,608百万ドルだったが、2016年には125,380百万ドルまで拡大した（同期間の年平均成長率4.0%）。近年の推移としては、中国・アジアの成長率が高めで、日本は横ばい、米州・欧州は2020年に新型コロナウイルス感染症の影響で生産額が減少し、回復が鈍くなっているとのことである。

## グローバルシェア

同社推定の金型部品業界の世界シェアは約6%で2位である（同社資料より）。日本におけるシェアは約18%で2位、中国におけるシェアは約10%で1位である（同）。シェアは過去10年間おおむね6%前後で横ばいの推移をしていると同社は述べている。同社が注力している金型部品の特注品においては、金型部品トップシェアの株式会社ミスミグループ本社（東証PRM 9962）はほぼ標準製品しか販売しておらず、ほかに同社並みの規模で特注品の事業を展開している競

合企業はいないため、特注品においては同社の主要事業地域である日本・中国でトップシェアを取っていると社は考えている（特注品だけを集計した統計がないため正確なシェアの推定は不可能）。

## 競合

### 世界の主要な競合（株式会社ミスミグループ本社（東証PRM 9962））

株式会社ミスミグループ本社（以下ミスミグループ）は、同社と同じプレス金型部品・プラスチック金型部品を製造する金型部品事業（2023年3月期における売上高比率21.2%）、FA用部品・機器を販売するFA事業（同32.7%）、他社が製造した部品・工具・用品を販売する流通事業（VONA事業。同46.1%）を展開している。2023年3月期の売上高は373,151百万円、営業利益は46,615百万円だった。金型部品事業が祖業で、FA部品、他社製品を取り扱う流通事業に事業を拡大してきた。同社と同様、グローバル展開を行っており、アジア、米州、欧州を中心とした世界各国に、営業拠点、配送センター、生産拠点の3点セットで進出し、海外製造拠点22カ所、販売拠点62カ所、物流拠点18カ所を保有する。「ミスミQ（Quality：高品質）、C（Cost：低コスト）、T（Time：確実短納期）モデル」と「国内の標準出荷納期2日、納期遵守率は99%以上」を掲げている。

- ▶ 2023年3月期の金型部品事業の売上高は79,125百万円でグローバル金型部品メーカーでトップシェアである（同社推計シェアは約12%）。金型部品ではほぼ標準製品（カタログ品）しか販売していないため、標準製品では同社と競合しているが、特注品では同社と競合していない。プラスチック金型部品ではエジェクタピン、スプルーブッシュ、パーティングロックセット、テーパピンなどを製造し、プレス金型部品ではパンチ、ボタンダイ、ガイドピン、ガススプリングなどを製造している。部品を「標準化」してカタログに掲載しており、部品の寸法や仕様を一覧表から選ぶだけで発注可能となっている。2012年に米国金型部品メーカー・事業を買収した（Dayton Progress Corp.およびThe Anchor Danly CompanyのComponents事業会社であるAnchor Lamina America, Inc.）。
- ▶ 同期間のFA事業の売上高は121,932百万円でファクトリーオートメーションなどの生産システムで使用される自動機の標準部品を製造している。製品では、FAメカニカル標準部品としてシャフト、タイミングプーリ、リニアブッシュ、平ベルトコンベヤなどを製造し、位置決め・計測機器として自動ステージユニット、アクチュエータ、光学計測器、光デバイス組み立て検査装置などを製造している。
- ▶ 同期間のVONA事業の売上高は172,093百万円でセンサ、スイッチ、継手、ねじ、ボルト、ナット、キャスタ、コネクタ、スイッチ、ケーブル、トランス、エンドミル、レンチ、旋盤用チップ、ノギス、台車、作業用手袋、パーツクリーナーなど工場・製造関連の自社・他社製品を幅広く販売している。国内取扱いメーカーは3千社超で国内最大規模である（ミスミグループ資料より）。グローバルで各地域に根差したECサイトを構築しており、16カ国12言語のECサイトを展開している。
- ▶ 同期間の海外売上高比率は53.7%だった。海外地域別売上高では、中国68,900百万円、アジア（中国除く）56,182百万円、米国42,521百万円、ヨーロッパ24,257百万円、その他8,627百万円だった。海外進出では、1987年台湾、1988年米国、1994年シンガポール、1995年香港、1997年タイ、1999年韓国、2003年ドイツ、2003年中国、2006年マレーシア、2006年ベトナム（営業拠点）、2009年インド、2010年イタリアに現地法人を作るなどして進出した。
- ▶ その他では、成長に向けた積極的な投資を行い、デジタルシフトを積極的に進めている（2023年3月期のIT関連投資額8,700百万円）。ECでは、オンラインカタログで800垓（1兆の800億倍）に及ぶ商品バリエーションの検索が可能で、ECサイト経由の受注率は90%以上である（ミスミグループHPより）。2016年にサービスを開始した商品の設計データ（3D-CADデータ）をアップロードするだけで、即時見積もり、最短1日出荷を実現するサービス「meviy」は、2022年3月期第4半期（2022年1-3月）に約3,500百万円まで売上高が拡大した（ミスミグループ資料より）。生産、自動化設備や装置用部品の3D-CADデータライブラリーソフト「RAPiD Design」や簡単なマウス操作で直感的にアルミフレームを用いた筐体を設計・発注できるソフトウェア「MiSUMi FRAMES」なども提供している。

### 同社との比較（ミスミグループ金型部品事業）

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	年率平均成長率/平均	
同社	売上高	25,041	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800	5.5%
	営業利益	708	1,162	1,724	1,987	1,991	2,844	2,579	836	1,613	3,042	2,437	13.2%
	営業利益率	2.8%	3.9%	5.0%	5.4%	5.4%	6.9%	6.3%	2.4%	5.0%	7.7%	5.7%	5.1%
ミスミG金型部品事業	売上高	37,020	56,309	64,737	69,732	69,797	76,523	76,443	72,413	66,871	75,108	79,125	7.9%
	営業利益	2,501	3,288	4,279	3,464	3,097	5,869	6,109	5,009	4,930	9,542	8,723	13.3%
	営業利益率	6.8%	5.8%	6.6%	5.0%	4.4%	7.7%	8.0%	6.9%	7.4%	12.7%	11.0%	7.5%

出所：会社資料よりSR社作成

- ▶ 2013年3月期以降の売上高年平均成長率は同社が5.5%、ミスミグループが7.9%だった。ミスミグループは2012年に米国金型部品メーカー・事業を買収したことで（Dayton Progress Corp.、The Anchor Danly CompanyのComponents事業）、2014年3月期の売上高の伸びが大きくなった。同期間の平均年率営業利益成長率は同社が13.2%、ミスミグループが13.3%だった。平均営業利益率は同社が5.1%、ミスミグループが7.5%だった。ミスミグループは標準製品・EC販売に特化し、製造・営業に係るコストが相対的に少ないため営業利益率が高いとSR社は考える。
- ▶ 金型事業における比較では、標準製品の価格に関してはほぼ同じか若干同社が安く、品質・納期に両社で差はないとのことである。品目数に関しては同社標準製品の90%程度はミスミグループでも取り扱いがある。以前は価格競争をしていたこともあったが、現在は激しい価格競争は両社とも行っていないとのことである。営業面では、ミスミグループはカタログ品に特化し、顧客訪問などはあまり行わないが、同社は営業マンが訪問営業を行う顧客密着型営業を展開している点に違いがある。顧客ニーズをくみ取り、標準製品では対応できない顧客の求めるオリジナル製品を提供できる特注品事業では競合しておらず、同社の独壇場である。

その他の競合は、国内ではオネストン株式会社（非上場。2019年度売上高3,800百万円程度）、株式会社タカノ（非上場）、株式会社チャンピオンコーポレーション（非上場。2017年度売上高2,000百万円程度）などである。特注品では、金型関連の中堅以上の企業や中小零細の町工場も自社に必要な部品や顧客から受注した少数品の製造を行うことがあり、競合になる（一品だけ作っているようなケースもあるため、正確な競合の推定は難しい）。

中国の競合は、優徳精密工業（中国深圳 300549。2022年12月期売上高396.7百万元）、北京世茂机电科技（非上場）、北京永茂科技（非上場）などであり、規模の大きい競合は少ないと同社は認識している。その他の地域の競合は、カナダHusky Injection Molding Systems Inc（非上場）、香港Lung Kee Bermuda Holdings Ltd（香港 255。2022年12月期売上高1601.4百万香港ドル）、ドイツHASCO Hasenclever GmbH + Co KG（非上場）などである。

## 金型関連上場企業との業績比較

名称	証券コード	決算期	売上高		営業利益	営業利益率	自己資本当期純	自己資本比率	概要
			(百万円)	(百万円)	(%)	(%)	(%)		
株式会社ミスミグループ本社	東証PRM 9962	2023年3月期	373,151	46,615	12.5%	11.7%	82.3%	FAや金型用部品（標準品のみ）のメーカー事業、FA部品や金型用部品の流通事業を行う。金型用部品事業の売上高に占める割合は20%程度。	
		2022年3月期	366,160	52,210	14.3%	14.8%	79.8%		
		2021年3月期	310,719	27,199	8.8%	7.8%	80.0%		
富士ダイス株式会社	東証PRM 6167	2022年9月期	16,874	1,113	6.6%	4.1%	76.1%	超硬合金を用いたダイスやプラグ、工具、金型の製造販売を行う。金型製品が売上高に占める割合は25%程度。	
		2021年9月期	14,247	96	0.7%	2.5%	79.4%		
		2020年9月期	17,426	875	5.0%	3.3%	76.4%		
三光合成株式会社	東証PRM 7888	2023年5月期	81,113	3,484	4.3%	8.7%	38.9%	自動車や家電、情報通信機器などに用いられるプラスチック成形品や金型の製造・販売を行う。金型製品が売上高に占める割合は20%程度。	
		2022年5月期	65,661	2,543	3.9%	8.4%	39.1%		
		2021年5月期	55,145	2,411	4.4%	6.8%	35.8%		
TOWA株式会社	東証PRM 6315	2023年3月期	53,822	10,037	18.6%	16.7%	64.3%	半導体製造用精密金型やモールディング装置など半導体製造装置の製造・販売を行う。金型製品が売上高に占める割合は20%強程度。	
		2022年3月期	50,666	11,505	22.7%	22.6%	57.1%		
		2021年3月期	29,706	3,618	12.2%	9.2%	60.2%		
パンチ工業株式会社	東証PRM 6165	2023年3月期	42,799	2,436	5.7%	7.9%	62.4%		
		2022年3月期	39,358	3,041	7.7%	14.2%	56.5%		
		2021年3月期	32,462	1,613	5.0%	4.0%	50.2%		

出所：各社会社資料よりSR社作成

金型関連他社4社の過去3年間平均営業利益率9.5%に対して、同社は6.1%とやや低い。低い理由としては、他社はミスミグループのFA事業、TOWAの半導体製造装置やプラスチック成形品事業など利益率の高い金型関連以外の事業ウェイトが大きいためである。過去3年間平均自己資本当期純利益率は4社平均9.7%に対して、同社は8.7%である。

上記以外の上場企業で、売上高に占める割合は小さいものの（20%未満）、金型および金型部品製造を行う会社は下記である。

株式会社三井ハイテック（東証PRM 6966）、プレス工業株式会社（東証PRM 7246）、愛知製鋼株式会社（東証PRM 5482）、タツモ株式会社（東証PRM 6266）、株式会社エノモト（東証PRM 6928）、株式会社ニフコ（東証PRM 7988）、株式会社J-MAX（東証STD 3422）、ペガサスミシン製造株式会社（東証PRM 6262）、リズム株式会社（東証PRM 7769）など。

## 参入障壁

金型部品事業は、当該事業には高額な設備や高い技術力を有する加工技術者の確保等を必要とすることが参入障壁となっているが、少量・少品種の製造であれば少数の技術者と設備さえあれば製作が可能で、参入難易度は高くない（そのため中小零細の事業者が多い）。そうしたなか、同社は標準製品については、顧客のニーズに応じた製品開発やウェブ受注、納期の柔軟対応などの顧客利便性の向上を図るほか、製造原価の低減にも積極的に取り組んで競争力の強化に努めている。特注品については、数多くの品目で細かいカスタマイズに対応できること、大量生産が可能

ことが同社の優位性になっている。同社は高い技術力に裏打ちされた一気通貫の生産体制と顧客密着型の営業体制をより強化することで、他社とのさらなる差別化を図っている。

## 代替

金型部品に関しては、製造業ユーザーによる内製化や金型メーカーによる内製化が起きることがある。特に国内の中小金型メーカーは長期的に仕事量が減少しており、設備の稼働を維持するために金型部品の内製化を実施する会社が増える傾向にあった。ただし、基本的に金型本体と金型部品ではサイズが大きく異なり、部品の内製化は設備の切り替えロスなどが発生するため非効率的である。一度金型部品の内製化を行っても、本来の金型の仕事に戻ってきた場合、部品の内製化を取りやめることが多く、競合の参入が本格的に増えているわけではないとのことである。また、同社の強みである丸物加工は専用設備が多いわりに、金型部品に占める点数が少ないので、内製化しにくく、内製化したとしても自社製品をブランク材として購入するケースが多いなど、完全には内製化されないことが多い。

# SW (Strengths, Weaknesses)

## 強み(Strengths)

### 多くの熟練技術者と機械・設備に支えられた精密加工技術・生産体制と顧客密着型営業拠点網によりグローバルな特注品市場でトップシェアの地位を確立していること

金型はさまざまな最終製品に合わせて作成されるため、すべて固有のサイズ・形状を持っており、標準製品だけで金型を完成させることはできない（標準製品ではパターン（形状）、サイズ、寸法、材質などが該当しないという状況が多く生まれる）。そのため、顧客が自社で標準製品をカスタマイズしようとしても技術的に加工できない、あるいは製造コストが高価となり採算が取れなくなるという状況が発生するため、顧客には特注品を発注するニーズが生まれる。

特注品はライン生産を行う大量生産品と違い、技術者が顧客から入手する図面に沿って0.01mmや0.001mmといった単位の微細な加工を行う必要がある。そのため、多くの熟練技術者と工作機械、測定機器および検査機器が必要となるが、同社と同規模の企業で熟練技術者（同社の技術者数2,800名）と機械・設備（同機械・設備台数2千台）を備えた競合はいないとSR社は認識している。また、同社は国内に11カ所、海外40カ所の販売拠点を配置し、グローバルで顧客の特注品のニーズにきめ細かく対応する顧客密着型の営業を展開している。営業人員は顧客の技術的な課題を聞き出し、その課題に対して、最も適した製品、カスタマイズ（大きさ、長さ、硬度、表面処理、材質、加工など）、トータルコストなどを提案する必要があり、営業人員の金型に関する技術的な知識水準も高い。

さらに、日本以外の国においても、グループの技術力や大手金型部品メーカーとしての資本力を生かし、現地採用人材の教育を行ってきた。現在は日本と比較しても海外技術者や営業の技術レベルは遜色ない水準まで向上している（特に中国が高水準）。主要な競合のミスミグループはECによる標準製品販売に特化しており、その他の会社にも同社と同規模で特注品の顧客訪問型営業を展開している会社はいない。特注品の顧客訪問型営業を通し、顧客と信頼関係を構築することで標準製品の受注につなげるというシナジー効果もある。同社は特注品市場で圧倒的な1位のポジションを確立しているが、その背景にある大量の熟練技術者と機械・設備に支えられた高度な精密加工技術とグローバルに構築した顧客密着型営業拠点網は同社の強みであるとSR社では考える。

### 若手技術者への技術承継、営業人員に顧客の金型や同社の金型部品に関する実技研修、その他の従業員への再教育を行うパンチアカデミーなどの教育体制

同社は実習用の機械設備を備えた新人教育や、階層別研修、スキルアップ研修、営業担当者のための人材開発・技能実習などを行う人材育成施設であるパンチアカデミーを設立し、現場を離れる年代のベテラン社員たちが「指導員」という形で後進を育成している。それにより、同社のコア技術である緻密な製造技術が世代を超えて受け継がれている。また、営業人員は受注にあたって顧客の技術的な課題を聞き出し、その課題に対して最も適した製品（品目、素材など）、さまざまなカスタマイズ（大きさ、硬度、処理、加工など）、トータルコストなどの提案を行う必要がある。そのため、営業人員も配属前に工場で実際の加工を経験する研修が行われ、金型の仕組みや自社製品の役割、カスタマイズ内容などの専門知識を実際に機械・設備を使った実技研修を通して習得する。

同社では新人教育だけではなく社員の階層に合わせた生産教育、品質教育も継続的に実施している（パンチアカデミーで提供している講座数は年間40以上）。また、海外子会社などグループ会社間で教育方法、カリキュラム内容等についての情報共有を行い、全社的な教育のブラッシュアップも図っている。特に力を入れてきた中国では、進出当初、毎年日本に技術者を招聘し、1年間研修を行ってから中国に戻すという取り組みを実施することで現地人材の技術力の底上げを行った。

競合のミスミグループは金型部品事業の占める割合が売上高の20%程度と小さく特注品事業を行っていないことや、自動化機器やデジタル投資などの教育に注力していることから同社並みの金型部品に特化した教育は実施していないとSR社は認識している。その他の同業他社は規模の小さい会社が多く、同社並みの教育体制を維持している会社はないとSR社は理解している。同社の特徴である熟練技術者の長年培われた金型部品に関する製造技術を若手技術者へ承継し、同時に、その他の従業員の再教育も行うことのできる教育体制は同社の強みであるとSR社では考える。

## 中国にいち早く進出し、製造・販売拠点を拡充してきたことで成長市場である中国において8千社の顧客数・シェア1位の地位を確立できていること

中国は、2000年ごろから経済の急速な成長を遂げ、世界の製造工場としての地位を確立した。グローバル金型生産額においては現在、中国が世界最大の金型生産国となっている（2019年の世界金型生産高のうち約40%が中国）。同社は1990年に日本の製造業企業としてはいち早く中国に進出し現地法人を設立した（ミスミグループは2003年に中国進出）。当初は製造拠点としての位置付けで、技術力の向上のために毎年日本に数十名の技術者を研修で派遣し高い技術力を習得させた。中国が2001年にWTOに加盟し、中国国内における外資資本企業の金型販売が可能になると、同社は中国の製造と販売を両軸で強化した。中国顧客は新製品にチャレンジするためカスタマイズ製品を求める傾向がある。技術力を向上し、中国顧客の特注品需要をとらえたことが同社の中国における成長の源泉となった。

2023年3月現在、大連、瓦房店、無錫、東莞など6カ所の製造拠点と上海、北京、広州など34カ所の販売拠点を構築し、中国国内に顧客数8千社、中国における金型部品シェア1位（シェア約10%）の地位を確立した。中国以外では東南アジアで、2010年にインド、2013年にマレーシア、シンガポール、ベトナムで現地子会社、インドネシアで合弁会社、2016年に米国に販売子会社を設立した。現在は売上高の64%が海外部門、うち中国が53%、その他の地域が11%を占める。

製造拠点の海外移転が進んだことや中小零細の金型メーカーが高齢化、人手不足、後継者難、景気悪化などの影響を受け減少する傾向にあることなどを背景に、国内の金型生産額は1991年の1.96兆円から2021年には1.48兆円まで長期的に減少している。同社はいち早く中国に成長の軸足を移したことで、金型関連メーカーの中では大きな資本力を活用したこと、日中間で継続的な技術承継活動を行ってきたことなどを背景に、中国において製造・販売・顧客の事業基盤を確立し、現在のトップシェアのポジションを獲得した。中国を筆頭とする海外事業基盤は同社の強みであるとSR社では考える。

## 弱み(Weaknesses)

### 熟練技術者の育成に時間がかかり、最新の工作機械やロボット・自動化機械の活用が遅れ事業展開スピードが遅いこと

同社の製造においては、ひとりひとりの技術者が数十年にわたり特定の加工工程を担当し、特定の機械・設備を使い続けることで身につく職人的感覚がミリメートル未満の精度が求められる製品精度を支えている。そのため同社ではパンチアカデミーなどの技術承継に力をかけているが、新人から熟練した技術者に育成するには年単位の時間が必要となる（5年程度の経験が必要とのこと）。新人採用は年間10～20名程度実施するが、同社工場は地方に多く、地方における若年層の減少から採用を増やすのは難しい。定年退職による人員減少が毎年一定数発生し、従業員数は2018年3月期の4,298人から減少傾向にある（2023年3月期3,923人）。新人の採用が難しく、育成に時間がかかり、退職者による減少をカバーできず技術者数が減少していることは同社の事業展開が緩やかな理由の一つとSR社では考える。

また、工具や工具材料の進歩により切削や研磨の機械技術が進歩してきたが、同社では熟練技術者の人手による工作技術を重要視してきたことから、同社における最新式の機械・設備の活用は遅れ気味とのことである（特に切削関連）。製造工程におけるロボット・自動化機械の活用もこれからと同社は述べている（今後、FA関連で買収したアスク社を活用したいとのこと）。

競合では効率的な製造が可能な標準製品に特化したミスミグループ金型部品事業の2013年3月期以降の年率平均売上高成長率は7.9%で、同社の5.5%と比較して高い（ただし、ミスミグループはM&Aによる規模の拡大も実施）。技術者数増加に制限があり、自動化や最新機械の活用が遅れていることは同社の事業展開を加速させるうえで弱みとなっているとSR社では考える。

### 標準製品でEC展開が遅れ、競合に市場シェアが流れていること

金型部品競合のミスミグループは デジタルシフトを積極的に進めている（2023年3月期のIT関連投資額8,700百万円）。ECサイトのオンラインカタログでは800垓（1兆の800億倍）に及ぶ商品バリエーションの検索が可能であり、ECサイト経由の受注率は90%以上となっている。グローバルで各地域に根差したECサイトを構築しており、16カ国12言語のECサイトを展開している。また、商品の設計データ（3DCADデータ）をアップロードするだけで、即時見積も



り、最短1日出荷を実現するサービス「meviy」も展開しており、2022年3月期第4四半期（2022年1-3月）に約3,500百万円まで売上高が拡大した。

同社は売り上げの60%程度を占める特注品は対面営業を通す必要があり、40%程度を占める標準製品の受注はECサイト経由の受注が70%程度とことから、売り上げに占めるECサイトによる受注比率は30%程度と考えられる。また、売り上げの半分強を占める中国ではEC化が遅れ、ECサイト経由の受注率はまだ20%程度と低い。ECサイトの機能面では商品検索やカートなどのECサイトで必須の標準機能は2023年1月になるまで整備されていなかった。また、中国におけるECサイトのリニューアルはこれからである。

トップシェアのミスミグループの金型部品事業の売上高は2023年3月期に79,125百万円と同社の売上高の2倍近い規模まで拡大しているが、標準製品の品質には同社とミスミグループで差がなく、価格は同社のほうがやや安い傾向があるとのことである。そのため、ミスミグループの潤沢なIT関連投資に裏付けされたECサイトの整備により、機能面・商品バリエーション面・グローバル展開などで同社は大きな差をつけられ、シェアを取られた面があるとSR社では考える。また、将来、AI・AR技術や自動化機械の活用により、人の手を介さず金型の選定や精密な作業が可能になる可能性はある。そのような将来において、標準製品のEC販売が拡大していく場合、将来の成長が抑制される可能性があるとしてSR社では考える。

## 現中期経営計画で成長事業と位置付けているFA事業において、競合対比で出遅れていること

同社は1996年にFA関連の標準製品を製造する千葉工場を建設し、FA事業に乗り出した。その後、日本では価格競争力で苦戦したことから、同社の強みを生かせる領域（FA関連の特注品領域）に特化することを決断し、2011年にFA関連の標準製品事業は撤退した。ただし、現在の中期経営計画においては工場自動化は今後も引き続き需要が増していく分野と判断し、FA領域の再挑戦としてFA事業の売上高を2022年3月期の2,700百万円から2025年3月期に5,000百万円まで伸ばすことを計画した（主にFA関連の特注品とM&Aを行ったFA関連装置の設計・製作を行うアスク社を伸ばす）。

競合のミスミグループは同社と同じプラスチック・プレス金型部品から事業を開始し、FA関連の標準製品へ事業展開してきたことで、2023年3月期の売上高でFA事業は121,932百万円まで規模を拡大した。FA事業ではFA用メカニカル標準部品や位置決め・計装機器で豊富な商品ラインナップを取り揃えており、FA設計者向けの3D-CADデータライブラリーソフトの提供なども行う。

同社の現在のFA事業の売上高は全体の数%程度だが、FA市場自体は人手不足や省力化、生産性向上、人件費高騰などのニーズにより成長し、今後も世界的な拡大が見込まれている。FA関連の標準製品から早期に撤退したことで、競合が大きく伸ばしてきたFA領域で同社の売上高は伸び悩んできた。同社と同じ祖業を持つ競合が売上高を伸ばしてきたFA領域の成長市場で出遅れたことは同社の弱みであるとSR社では考える（その代わりに、今後、同社はミスミグループが注力していないFA特注品領域においてシェアアップを図ろうとしている）。

# 財務諸表

## 損益計算書

損益計算書 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
売上高	29,437	34,393	36,756	36,649	41,025	40,936	35,349	32,462	39,359	42,800
YoY	17.6%	16.8%	6.9%	-0.3%	11.9%	-0.2%	-13.6%	-8.2%	21.2%	8.7%
売上原価	21,776	25,031	26,578	26,457	29,367	29,464	26,161	23,375	27,914	31,169
YoY	15.2%	14.9%	6.2%	-0.5%	11.0%	0.3%	-11.2%	-10.6%	19.4%	11.7%
原価率	74.0%	72.8%	72.3%	72.2%	71.6%	72.0%	74.0%	72.0%	70.9%	72.8%
売上総利益	7,661	9,362	10,178	10,192	11,658	11,472	9,187	9,087	11,445	11,631
YoY	24.9%	22.2%	8.7%	0.1%	14.4%	-1.6%	-19.9%	-1.1%	26.0%	1.6%
売上総利益率	26.0%	27.2%	27.7%	27.8%	28.4%	28.0%	26.0%	28.0%	29.1%	27.2%
販売費及び一般管理費	6,499	7,638	8,191	8,201	8,815	8,893	8,352	7,474	8,403	9,194
YoY	19.8%	17.5%	7.3%	0.1%	7.5%	0.9%	-6.1%	-10.5%	12.4%	9.4%
売上高販管費比率	22.1%	22.2%	22.3%	22.4%	21.5%	21.7%	23.6%	23.0%	21.4%	21.5%
営業利益	1,162	1,724	1,987	1,991	2,844	2,579	836	1,613	3,042	2,437
YoY	64.1%	48.4%	15.2%	0.2%	42.8%	-9.3%	-67.6%	93.0%	88.5%	-19.9%
営業利益率	3.9%	5.0%	5.4%	5.4%	6.9%	6.3%	2.4%	5.0%	7.7%	5.7%
営業外収益	143	105	124	150	136	140	121	294	130	169
営業外費用	258	213	444	267	248	172	243	231	164	211
経常利益	1,047	1,617	1,667	1,874	2,732	2,547	713	1,677	3,008	2,394
YoY	27.3%	54.4%	3.1%	12.5%	45.7%	-6.8%	-72.0%	135.1%	79.4%	-20.4%
経常利益率	3.6%	4.7%	4.5%	5.1%	6.7%	6.2%	2.0%	5.2%	7.6%	5.6%
特別利益	13	8	7	3	6	4	5	83	6	16
特別損失	63	13	18	47	221	901	3,337	745	166	335
法人税等	277	429	411	460	726	687	866	536	802	678
税率	27.8%	26.6%	24.8%	25.1%	28.8%	41.6%	-33.1%	52.8%	28.2%	32.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	721	1,188	1,249	1,376	1,789	960	-3,486	478	2,041	1,390
YoY	238.0%	64.9%	5.1%	10.1%	30.0%	-46.3%	-	-	327.2%	-31.9%
当期純利益率	2.4%	3.5%	3.4%	3.8%	4.4%	2.3%	-	1.5%	5.2%	3.2%

出所：会社資料よりSR社作成

為替影響では、中国事業の売上高が大きく、人民元高になると中国子会社の円換算利益が大きくなる。ただし、中国からの輸出製品の採算が悪化することから、為替は営業利益には大きな影響はないと同社は述べている。

# 貸借対照表

貸借対照表 (百万円)	14年3月期 連結	15年3月期 連結	16年3月期 連結	17年3月期 連結	18年3月期 連結	19年3月期 連結	20年3月期 連結	21年3月期 連結	22年3月期 連結	23年3月期 連結
<b>資産</b>										
現金及び預金	1,528	3,303	3,236	3,280	3,771	3,580	3,390	4,092	4,816	5,213
受取手形及び売掛金	9,433	11,614	10,615	11,468	12,096	10,989	9,943	9,630	11,235	11,379
棚卸資産	3,341	3,992	3,721	3,787	4,426	4,664	4,229	3,965	4,791	5,041
繰延税金資産	308	326	251	297	-	-	-	-	-	-
その他	173	239	217	409	606	407	298	429	485	485
貸倒引当金	-115	-105	-164	-92	-57	-79	-68	-55	-48	-40
<b>流動資産合計</b>	<b>14,668</b>	<b>19,370</b>	<b>17,876</b>	<b>19,150</b>	<b>20,842</b>	<b>19,559</b>	<b>17,792</b>	<b>18,061</b>	<b>21,280</b>	<b>22,078</b>
建物及び構築物	2,095	2,079	1,942	2,075	1,979	2,302	1,729	1,521	1,765	1,771
機械装置及び運搬具	3,930	4,744	4,457	5,320	5,624	5,891	3,835	3,254	3,607	3,893
工具、器具及び備品	298	374	361	393	531	562	509	410	433	459
土地	832	836	825	821	825	822	777	775	779	830
建設仮勘定	33	133	110	54	976	385	231	61	168	161
その他	424	3	2	6	4	10	54	173	261	200
<b>有形固定資産合計</b>	<b>7,612</b>	<b>8,169</b>	<b>7,697</b>	<b>8,669</b>	<b>9,939</b>	<b>9,972</b>	<b>7,135</b>	<b>6,195</b>	<b>7,013</b>	<b>7,315</b>
のれん	914	880	602	482	437	342	-	-	-	467
その他	886	910	720	761	721	659	345	175	178	229
<b>無形固定資産合計</b>	<b>1,799</b>	<b>1,790</b>	<b>1,322</b>	<b>1,243</b>	<b>1,158</b>	<b>1,002</b>	<b>345</b>	<b>175</b>	<b>178</b>	<b>695</b>
繰延税金資産	210	120	192	196	410	391	116	111	119	202
その他	182	175	251	194	212	231	189	161	185	166
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>392</b>	<b>296</b>	<b>443</b>	<b>390</b>	<b>621</b>	<b>622</b>	<b>305</b>	<b>272</b>	<b>304</b>	<b>368</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>9,803</b>	<b>10,254</b>	<b>9,462</b>	<b>10,302</b>	<b>11,718</b>	<b>11,596</b>	<b>7,784</b>	<b>6,642</b>	<b>7,494</b>	<b>8,378</b>
<b>資産合計</b>	<b>24,471</b>	<b>29,624</b>	<b>27,338</b>	<b>29,452</b>	<b>32,561</b>	<b>31,155</b>	<b>25,577</b>	<b>24,703</b>	<b>28,774</b>	<b>30,456</b>
<b>負債</b>										
支払手形及び買掛金	3,426	4,099	3,860	4,288	3,625	2,914	2,640	2,343	2,739	2,667
電子記録債務	-	-	-	-	972	1,235	1,020	955	1,078	999
短期有利子負債	5,304	4,849	3,551	4,346	3,730	4,326	3,149	3,325	2,486	2,039
未払法人税等	145	238	210	232	220	204	249	271	384	397
その他	1,878	2,686	2,385	2,381	3,593	2,382	1,954	2,291	2,897	2,698
<b>流動負債合計</b>	<b>11,372</b>	<b>12,312</b>	<b>10,451</b>	<b>11,725</b>	<b>12,650</b>	<b>11,531</b>	<b>9,280</b>	<b>9,455</b>	<b>10,001</b>	<b>9,181</b>
長期有利子負債	2,440	2,307	1,794	2,461	2,152	2,342	2,927	1,252	908	676
長期借入金	2,440	2,307	1,794	2,461	2,152	2,342	2,927	1,252	908	676
退職給付に係る負債	738	523	859	909	966	979	1,080	1,084	1,145	1,244
その他	558	276	234	181	522	476	449	476	413	303
<b>固定負債合計</b>	<b>3,736</b>	<b>3,106</b>	<b>2,887</b>	<b>3,551</b>	<b>3,736</b>	<b>3,890</b>	<b>4,549</b>	<b>2,811</b>	<b>2,466</b>	<b>2,223</b>
<b>負債合計</b>	<b>15,108</b>	<b>15,418</b>	<b>13,338</b>	<b>15,276</b>	<b>16,386</b>	<b>15,421</b>	<b>13,829</b>	<b>12,266</b>	<b>12,467</b>	<b>11,403</b>
<b>純資産</b>										
資本金	1,572	2,898	2,898	2,898	2,898	2,898	2,898	2,898	2,945	3,406
資本剰余金	1,301	2,627	2,627	2,627	2,627	2,631	2,631	2,591	2,512	2,968
利益剰余金	5,096	6,155	7,062	8,156	9,655	10,167	6,539	7,017	9,058	10,102
自己株式	-	-	-	-83	-83	-192	-155	-150	-136	-95
その他の包括利益累計額	1,386	2,520	1,402	569	1,052	186	-210	44	1,886	2,627
新株予約権	-	-	-	4	18	38	33	27	26	21
非支配株主持分	9	5	11	6	8	9	10	10	17	24
<b>純資産合計</b>	<b>9,363</b>	<b>14,205</b>	<b>13,999</b>	<b>14,176</b>	<b>16,175</b>	<b>15,734</b>	<b>11,747</b>	<b>12,436</b>	<b>16,307</b>	<b>19,053</b>
運転資本	9,348	11,508	10,476	10,968	11,924	11,503	10,512	10,297	12,209	12,753
有利子負債合計	7,744	7,156	5,345	6,807	5,882	6,668	6,076	4,576	3,394	2,715
ネット・キャッシュ	-6,216	-3,853	-2,109	-3,527	-2,111	-3,089	-2,686	-484	1,423	2,498

出所：会社資料よりSR社作成

## 資産

受取手形及び売掛金が流動資産の半分を占めているのは、平均回収サイトが国内2カ月、中国4カ月とやや長めとなっているためである（金型メーカーは中小事業者が多く、サイトはやや長めになりやすい）。リードタイムが短いこともあり、自社で与信管理を行うことから、貸し倒れはほとんど発生していない。有形固定資産は主に工場関連の建物・設備・工具などで構成される。近年の資産減損では、2019年3月期にベトナム工場固定資産848百万円、2020年3月期に国内北上、宮古工場、ベトナム工場で固定資産の減損およびマレーシア子会社ののれん減損計3,314百万円を実施した。それらの減損により2021年3月期以降の減価償却費は減損前と比較して800百万円程度減少した。投資有価証券の保有は少ない。新地域や新事業で事業展開を行う際、ジョイントベンチャーやVC投資を行うよりも自社資本で会社を作る会社文化がある。

## 負債

有利子負債は2013年3月期の8,953百万円から2023年3月期は2,715百万円まで減少し、財務体質は改善傾向にある。そのことが2023年1月の配当性向と株主資本配当率の導入の背景にある。

## 株主資本

目標とする自己資本比率は60%である。2014年3月に新株発行1,691百万円、2015年3月に新株発行2,678百万円を発行した。ストックオプション制度以外の新株予約権も発行しており、直近の発行は2022年1月である（第4回。資金調達額1,268百万円。2023年1月行使完了）。自己株式の取得は、2016年11月に36百万円、2018年11月に117百万円実施した（機動的な資本政策の遂行および株式報酬ストックオプション用途）。

# キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
(百万円)	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
<b>営業活動によるキャッシュフロー(1)</b>	<b>1,195</b>	<b>1,805</b>	<b>3,187</b>	<b>1,785</b>	<b>3,394</b>	<b>3,185</b>	<b>2,490</b>	<b>2,943</b>	<b>2,941</b>	<b>2,560</b>
税金等調整前当期純利益	997	1,612	1,656	1,830	2,516	1,650	-2,619	1,014	2,848	2,075
減価償却費	1,170	1,316	1,433	1,407	1,597	1,730	1,675	969	972	1,130
のれん償却額	46	97	89	76	75	78	75	-	-	25
減損損失	-	-	-	-	-	849	3,314	730	160	298
退職給付に係る負債の増減額 (は減少)	6	13	11	103	87	76	77	56	61	47
賞与引当金の増減額 (は減少)	52	81	6	32	18	-25	-201	3	128	-22
貸倒引当金の増減額 (は減少)	22	-25	18	25	-101	15	-16	-35	-17	12
受取利息及び受取配当金	-21	-22	-34	-35	-46	-33	-44	-43	-53	-61
支払利息	141	111	92	89	105	133	163	107	54	62
為替差損益 (は益)	-45	431	338	230	-195	113	47	-43	1	74
売上債権の増減額 (は増加)	-313	-1,143	463	-1,671	-212	440	777	434	-287	464
たな卸資産の増減額 (は増加)	-150	-357	109	-279	-538	-444	343	277	-417	83
仕入債務の増減額 (は減少)	-167	182	46	616	205	-299	-296	-251	26	-566
未払金及び未払費用の増減額 (は減少)	-	680	-441	251	365	-393	-236	281	168	-276
雇用調整助成金	-	-	-	-	-	-	-5	-180	-21	-
その他	-594	-916	-612	-932	-713	-734	-583	-297	-682	-784
<b>投資活動によるキャッシュフロー(2)</b>	<b>-1,252</b>	<b>-1,180</b>	<b>-1,159</b>	<b>-2,770</b>	<b>-2,336</b>	<b>-3,253</b>	<b>-1,789</b>	<b>-670</b>	<b>-1,100</b>	<b>-1,547</b>
定期預金の純増減額 (は増加)	-17	21	-	-10	-71	18	39	-106	-17	147
有形固定資産の取得による支出	-461	-1,129	-1,001	-2,519	-2,165	-3,071	-1,770	-503	-999	-1,139
有形固定資産の売却による収入	360	14	15	11	10	32	7	10	11	12
無形固定資産の取得による支出	-113	-110	-126	-306	-113	-218	-83	-81	-73	-148
その他	-1,021	24	-47	55	4	-14	18	10	-21	-419
<b>FCF (1+2)</b>	<b>-68</b>	<b>625</b>	<b>2,028</b>	<b>-985</b>	<b>1,058</b>	<b>-68</b>	<b>702</b>	<b>2,273</b>	<b>1,842</b>	<b>1,014</b>
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>-370</b>	<b>1,014</b>	<b>-1,902</b>	<b>1,200</b>	<b>-739</b>	<b>74</b>	<b>-772</b>	<b>-1,685</b>	<b>-1,601</b>	<b>-756</b>
短期借入金の純増減額 (は減少)	-1,846	-744	-922	556	-308	586	-1,405	-338	-412	-668
減価償却費及びのれん償却費 (A)	1,216	1,414	1,522	1,483	1,672	1,808	1,750	969	972	1,155
設備投資 (B)	-574	-1,239	-1,127	-2,826	-2,279	-3,289	-1,853	-584	-1,073	-1,287
運転資金増減 (C)	2,368	2,160	-1,032	492	1,928	-158	-1,206	-279	2,035	465
<b>単純FCF (NI+A+B-C)</b>	<b>-1,006</b>	<b>-797</b>	<b>2,676</b>	<b>-459</b>	<b>-746</b>	<b>-363</b>	<b>-2,383</b>	<b>1,142</b>	<b>-95</b>	<b>793</b>

出所：会社資料よりSR社作成

## 営業活動によるキャッシュフロー

2020年3月期を除いておおむね安定した税金等調整前当期純利益と減価償却により安定した営業活動によるキャッシュフローを計上している。2020年3月期は多額の資産減損が発生し税金等調整前当期純利益は赤字となったが、現金の支出を伴わない減損であり、営業キャッシュフローでは減損額が足し戻された。

## 投資活動によるキャッシュフロー

投資活動によるキャッシュフローは、工場の設備・機械などの投資が継続的に発生し、1,000～3,000百万円程度の負の値が続いている。投資有価証券の取得による支出はない。

## 財務活動によるキャッシュフロー

有利子負債の削減を続けてきたことから、借入金の減少に伴う負の値が続いている。

# 過去の業績

## 2023年3月期通期実績

### 業績概要

- 売上高：42,800百万円（前年同期比8.7%増）
  - 営業利益：2,437百万円（同19.9%減）
  - 経常利益：2,394百万円（同20.4%減）
  - 親会社株主に帰属する四半期純利益：1,390百万円（同31.9%減）
- ▶ 売上高：売上高は42,800百万円（前年同期比8.7%増）となった。新型コロナウイルス感染症と経済活動の両立に加え、円安による為替換算上の影響もあり、全ての地域において前年実績を上回る売上高となった。
- ▶ 売上総利益：売上総利益は11,631百万円（同1.6%増）となった。売上総利益率は27.2%となり、前年同期比1.9%ポイント低下した。製品への価格転嫁を上回る仕入れコストの上昇等により原価率が悪化した。原材料価格上昇は一服したが、高止まり傾向にあるとのことである。価格転嫁では期中に標準製品の値上げを実施したが、値上げにより数量は一定減少したとのことである。

- ▶ 販管費：販管費は9,194百万円（同9.4%増）となった。増収に伴う人件費等の増加が費用増加の半分程度を占めた。水道光熱費が電力代上昇で増加傾向にあった。その他ではアスク社のM&Aに伴う費用が50百万円程度、のれん償却費が24百万円程度発生した。設備投資額は前期比201百万円増の1,351百万円となった。
- ▶ 営業利益増減分析：売上増加は中国の自動車関連が好調を維持しており、増収効果により1,000百万円増となった。原価率上昇は、原材料・資源価格高騰が顕著で、人民元高による中国グループ会社の採算悪化も加わり814百万円減となった（大部分が人民元高影響）。販管費増加は、増収に連動した経費の増加、人民元高の影響、ASCe株式取得の関連費用およびのれん償却費用の発生により790百万円減となった。
- ▶ ROEは前期比6.4%ポイント減少の7.9%となった。ROICは前期比3.3%ポイント減少の8.1%となった。WACCの水準（7.2%）を上回り、EVAスプレッドは0.9%でプラスの値を確保した。

## 通期会社予想に対する進捗

通期会社予想に対する進捗率は、売上高が99.3%、営業利益が103.7%、経常利益が104.1%、親会社株主に帰属する四半期純利益が123.0%だった。

## 事業環境

新型コロナウイルス感染症の感染対策と経済活動の両立が進み、経済活動に改善の傾向が見られた一方、地政学リスクの高まりに加えて、エネルギー価格をはじめとする原材料・資源価格の高騰は一層厳しさを増した。また、世界的な部材不足のほか、米国での銀行破綻や欧州での金融不安などにより、先行きは一層不透明な状況で推移した。

## 地域別・業種別売上高

国内売上高は14,104百万円（前年同期比0.6%増）、中国売上高は23,451百万円（同11.9%増）、その他地域の売上高は5,244百万円（同19.7%増）となった。国内では、精密機器関連、食品関連が自動車関連売上の低迷をカバーした。中国は自動車関連で堅調を維持し増収となった。ただし、中国では下期にコロナ感染増加を受けて工場稼働が一時的に止まるなどの影響が発生した。その他では、シンガポール、タイ、ベトナム、マレーシアが好調を維持した。欧米他は、医療・飲料関連が好調を維持した。

自動車関連は18,082百万円（同10.0%増）、電子部品・半導体関連は7,866百万円（同2.2%減）、家電・精密機器関連は4,312百万円（同2.9%増）、その他は12,538百万円（同17.4%増）となった。自動車関連は、日本は低調だが、中国は堅調を維持した。日系自動車メーカー関連の受注は低調だが、中国ローカル自動車メーカー関連の受注は順調とのことである。電子部品・半導体関連はスマホ向け需要失速で停滞した。家電・精密機器関連は、家電が不調だが精密機器関連は好調を維持した。その他は、食品・医療関連が復調した。FA売上高は前期特需の反動減で2,483百万円（同9.4%減）となった。前期の特需を除くと、日本で顧客増加に伴い販売も徐々に増加しているとのことである。

## その他

新ECサイトへの移管は順調に進んでいるとのことである。それ以外ではアスク社とは人材交流を進め、共同で展示会に出展する企画などが進んでいる模様だ。3D計測パートナーズは徐々に取引実績が出てきた段階である。

## 中期経営計画の進捗

中期経営計画で設定した重点経営課題の施策進捗では、2023年3月期に進捗が計画線もしくは上振れているのは、東南アジアおよび欧米他の売上高、ベトナム工場の売上高、生産効率、有給取得率、女性役職者比率である。下振れているのは、FA売上高、ウェブ受注率、海外調達金額、海外工場投資額、日本内製売上高、総労働時間削減、設備投資額である。全体としては、中期経営計画は大幅な遅れを余儀なくされており、これまでの遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であると同社は考えている。

## スタンダード市場へ選択申請

2023年5月12日、同社は2023年4月1日施行の株式会社東京証券取引所の規則改正に伴い、スタンダード市場への上場の再選択の機会が得られたことから、同日開催の取締役会においてスタンダード市場へ選択申請することを決議するとともに、申請したと公表した。

- プライム市場の上場維持基準：流通株式時価総額基準（10,000百万円）に対して2023年3月末7,900百万円で未充足。その他基準は充足。
- スタンダード市場選択理由：中期経営計画は大幅な遅れを余儀なくされており、これまでの遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であると同社は考えている。プライム市

場の上場維持のための施策よりも、この中計のブラッシュアップと、その実行に経営資源を集中すべきであると考え、スタンダード市場を選択することとした。なお、スタンダード市場の上場維持基準はすべての項目を充足している。

## 2023年3月期第3四半期実績

### 業績概要

- 売上高：32,694百万円（前年同期比11.3%増）
- 営業利益：2,083百万円（同19.0%減）
- 経常利益：1,983百万円（同22.0%減）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益：1,094百万円（同38.5%減）

売上高：売上高は32,694百万円（前年同期比11.3%増）となった。新型コロナウイルス感染症拡大からの回復基調に加え、円安による為替換算上の影響もあり、すべての地域において前年同期実績を上回る売り上げとなった。

売上総利益：売上総利益は9,028百万円（同3.1%増）となった。売上総利益率は27.6%となり、前年同期比2.2ポイント低下した。標準製品の値上げを実施したが、製品への価格転嫁を上回る仕入れコストの上昇により原価率が悪化した。

販管費：販管費は6,945百万円（同12.2%増）となった。売り上げ増と連動した販売費及び一般管理費が増加した。費用はおおむね計画線の進捗となった。

### 通期会社予想に対する進捗

通期会社予想に対する進捗率は、売上高が75.9%、営業利益が88.7%、経常利益が86.2%、親会社株主に帰属する四半期純利益が96.8%だった。2022年12月の下方修正に対しては計画線の進捗とのことである。

### 事業環境

新型コロナウイルス感染症の影響による行動制限が緩和され、経済活動に持ち直しの動きがみられた。ただし、地政学リスクの高まりに加えて、エネルギー価格をはじめとする原材料・資源価格の高騰や世界的な部材不足等、さらには、歴史的な円安の進行などにより、依然として先行き不透明な状況で推移した。

### 地域別・業種別売上高

国内売上高は10,625百万円（前年同期比1.8%増）、中国売上高は18,047百万円（同15.3%増）、東南アジア地域の売上高は1,476百万円（同15.2%増）、欧米他地域の売上高は2,545百万円（同27.4%増）となった。国内では2022年10月に値上げを実施したことで数量は減少した（数量と単価で打ち消し合う形）。2023年1月にリニューアルしたECサイトに対する顧客反応は良好とのことである。中国における受注は、下期にかけて上海ロックダウンの影響で減速感がみられ始めたとのことである。

自動車関連は13,667百万円（同11.8%増）、電子部品・半導体関連は6,098百万円（同0.1%増）、家電・精密機器関連は3,321百万円（同6.1%増）、その他は9,607百万円（同21.2%増）となった。FA売上高は1,841百万円（同14.1%減）だった。スマホ生産の弱含みの影響で電子部品・半導体の回復は鈍かった。自動車関連は中国は好調だが、日本は回復が遅いとのことである。

### その他

為替影響では中国人民幣元高により売上高は3,100百万円、営業利益は100百万円程度押し上げられたとのことである。主に保有する工場設備等について、減損損失122百万円（減損損失の累計額223百万円）を特別損失として計上した。今期会社予想は据え置かれた。

## 2023年3月期第2四半期実績

- 売上高：21,666百万円（前年同期比11.0%増）
- 営業利益：1,537百万円（同13.1%減）
- 経常利益：1,525百万円（同12.2%減）
- 四半期純利益：906百万円（同28.0%減）

- ▶ 売上高は、21,666百万円（前年同期比11.0%増）となった。新型コロナウイルス感染症拡大からの回復基調に加え、円安による為替換算上の影響もあり、すべての地域において前年同期実績を上回る売り上げとなった。特に中国の自動車関連が好調を維持し増収に寄与した。
- ▶ 売上総利益は、6,049百万円（同3.1%増）となった。売上総利益率は27.9%（同2.1ポイント低下）だった。製品への価格転嫁を上回る仕入れコストの上昇、人民元高による中国グループ会社の採算悪化により原価率が悪化し売上総利益率は低下した。
- ▶ 販売費および一般管理費は、4,512百万円（同10.2%増）となった。販管費率は20.8%（同0.2ポイント低下）だった。売上増と連動した販売費及び一般管理費の増加や為替変動により海外子会社の販管費が増加した。
- ▶ 営業利益の増減は、売上高増加643百万円、原価率上昇458百万円減、販管費増加415百万円減だった。

## 通期会社予想に対する進捗

当第2四半期累計期間における2023年3月期通期会社予想に対する進捗率は、売上高は48.9%（前年同期における前期通期実績に対する進捗率は49.6%）、営業利益で49.6%（同58.1%）、経常利益が49.7%（同57.7%）、当期純利益が49.0%（同61.7%）であった。

## 地域別売上高

新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復基調に加え、円安による為替換算上の影響もあり、すべての地域において前期実績を上回った。国内売上高は6,977百万円（前期比1.2%増）、中国売上高は12,109百万円（同16.0%増）、東南アジア地域の売上高は986百万円（同17.2%増）、欧米他地域の売上高は1,592百万円（同18.7%増）となった。日本は精密機器関連、食品・医療関連が自動車関連売上の低迷をカバーし微増収となった。中国は自動車関連が好調を維持し増収となった。東南アジアはシンガポール、タイ、ベトナム、マレーシア地域の売り上げが牽引し増収となった。欧米他は、医療関連が堅調を維持し増収となった。

## 業種別売上高

自動車関連は9,115百万円（前期比12.4%増）、電子部品・半導体関連は4,122百万円（同0.3%減）、家電・精密機器関連は2,213百万円（同7.4%増）、その他は6,214百万円（同19.2%増）となった。自動車関連は日本は低調だが中国は好調維持し増収となった。電子部品・半導体は半導体不足による部品生産の鈍化を起因として停滞し減収となった。家電・精密機器は、精密機器関連が好調維持し増収となった。その他は食品・医療関連が復調し増収となった。

## その他

2022年10月、同社は株式会社ASCe（アスク）の全株式を取得し子会社化することを発表した。アスク社は、食品加工・自動車部品・電子デバイス・医療関連等のFA機器の自社開発に強みを持ち、双方の販路の有効活用や技術交流等によるシナジー効果が発揮されると同社は述べている。

2022年11月、同社はトラスコ中山株式会社（東証PRM 9830）と販売契約を締結した。日本事業では第一弾として、トラスコ中山のパーツ・ブレーキクリーナーやニトリル手袋など7商品11点のWeb受注を開始した。中国事業では、トラスコ中山の全商品を対象としてMRO商材の販売を開始し、日本・中国での1万社を超える顧客に対して、金型部品以外の販売を行うと同社は述べている。

## 2023年3月期第1四半期実績

- 売上高：10,234百万円（前年同期比10.3%増）
  - 営業利益：706百万円（同11.4%減）
  - 経常利益：698百万円（同8.3%減）
  - 四半期純利益：428百万円（同18.7%減）
- ▶ 売上高は、10,234百万円（前年同期比10.3%増）となった。新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復基調を受けて、すべての地域において前年同期実績を上回る売り上げとなった。特に中国の自動車関連が好調を維持し増収に寄与した。
  - ▶ 売上総利益は、2,891百万円（同4.9%増）となった。売上総利益率は28.3%（同1.4ポイント低下）だった。製品への価格転嫁を上回る仕入れコストの上昇、人民元高による中国グループ会社の採算悪化により原価率が悪化し売上総利益率は低下した。

- ▶ 販売費および一般管理費は、2,185百万円（同11.5%増）となった。販管費率は21.4%（同0.3%ポイント上昇）だった。売上増と連動した販売費及び一般管理費の増加や為替変動により海外子会社の販管費が増加し、販管費率は上昇した。
- ▶ 営業利益の増減は、売上高増加283百万円、原価率上昇149百万円減、販管費増加225百万円減だった。

## 通期会社予想に対する進捗

当第1四半期累計期間における2023年3月期通期会社予想に対する進捗率は、売上高は23.1%（前年同期における前期通期実績に対する進捗率は24.2%）、営業利益が22.8%（同26.2%）、経常利益が22.8%（同25.3%）、当期純利益が23.1%（同25.8%）であった。

## 地域別売上高

新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復基調を受けて、すべての地域において前期実績を上回った。国内売上高は3,516百万円（前期比1.2%増）、中国売上高は5,528百万円（同14.0%増）、東南アジア地域の売上高は471百万円（同19.6%増）、欧米他地域の売上高は717百万円（同28.9%増）となった。日本は精密機器関連が他業種売上の低迷をカバーし増収となった。中国は自動車関連が好調維持し増収となった。東南アジアはシンガポール、タイ、マレーシアが牽引し増収となった。欧米他は医療関連の輸出が堅調を維持し増収となった。

## 業種別売上高

自動車関連は4,383百万円（前期比13.0%増）、電子部品・半導体関連は1,947百万円（同1.0%減）、家電・精密機器関連は1,055百万円（同6.8%増）、その他は2,847百万円（同16.6%増）となった。自動車は日本は低調だが、中国は好調維持し増収となった。電子部品・半導体は半導体関連は好調を維持したが、電子部品関連は半導体不足を起因として鈍化し減収となった。家電・精密機器は精密機器関連が好調維持し増収となった。その他は食品関連が復調し増収となった。

## 会社予想修正

当第1四半期決算において、第2四半期連結累計期間および通期の会社予想を修正した。第2四半期連結累計期間の売上高は21,700百万円（前回公表予想比200百万円増額）、営業利益は1,530百万円（同130百万円減額）、経常利益は1,520百万円（同120百万円減額）、親会社株主に帰属する四半期純利益850百万円（同220百万円減額）となった。通期の売上高は44,300百万円（同800百万円増額）、営業利益は3,100百万円（同200百万円減額）、経常利益は3,070百万円（同200百万円減額）、親会社株主に帰属する四半期純利益1,850百万円（同250百万円減額）となった。

第1四半期業績は、原材料・資源価格高騰が顕著となったことに加え、売上増と連動した販売費および一般管理費の上昇、為替変動による海外子会社の輸出採算悪化等を要因として、減益となった。第2四半期以降も、当初織り込んだ、仕入れコストの上昇による原価率悪化等の影響が想定を上回り、減損損失も増加が見込まれることとなった。そのため、営業利益以下は下方修正となった。



# その他の情報

## 沿革

年月	概要
1975年3月	東京都品川区において神庭商会株式会社を設立
1977年8月	商号をパンチ工業株式会社に変更
1982年8月	プラスチック金型用ハイス（高速度工具鋼）エジェクタピンの量産化に成功
1983年11月	岩手県北上市に北上工場を設置
1983年12月	金型部品の全国販売を開始
1989年5月	岩手県宮古市に宮古パンチ工業株式会社を設立（現・宮古工場）
1990年10月	中国遼寧省大連市に盤起工業（大連）有限公司を設立
1996年10月	千葉県飯岡町に千葉工場を設置（2001年12月に千葉県旭市に移転）
2006年3月	株式会社ピンテックの全株式を譲り受け、100%子会社化
2010年9月	インド・チェンナイにPUNCH INDUSTRY INDIA PVT. LTD. を設立
2011年1月	兵庫県加西市に兵庫工場を設置
2012年8月	マレーシアPANTHER PRECISION TOOLS SDN. BHD.と資本・業務提携
2012年12月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場
2013年8月	マレーシアPANTHER PRECISION TOOLS SDN. BHD.を完全子会社化
2013年11月	インドネシア・ジャカルタにPT. PUNCH INDUSTRY INDONESIA を設立
2014年3月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2015年12月	ベトナム・ビンズン省にPUNCH INDUSTRY MANUFACTURING VIETNAM CO. LTD. を設立
2016年11月	米国イリノイ州にPUNCH INDUSTRY USA INC. を設立
2022年4月	東京証券取引所プライム市場に移行

出所：会社資料よりSR社作成

## 同社の歴史

同社は1975年に創業者の森久保有司氏（以下森久保氏）が前身となる神庭商会株式会社を設立した。設立当初はプリント基板用金型部品のハイス鋼製プリントピンの製造委託販売を行っていた。製造委託では顧客のニーズに十分に対応できないことから、1977年に社名をパンチ工業株式会社に変更、自社による製造を開始した。当初は森久保氏の実家の一部に製造設備を置き、社員7～8名で生産していた。当時、取引が多かった家電業界の業況が好調だったことから増産が続き、工場の移転を行いながら生産を拡大していった。

事業拡大の大きな転機として、1982年のプラスチック金型用ハイス鋼製エジェクタピンの開発があげられる。当時、電子・電気製品メーカーはクロムモリブデン鋼製のSCM3エジェクタピンを使用していたが、精度や耐久性に難があり、品質向上のニーズがあった。森久保氏はまだ技術的に確立されていなかったハイス鋼を材料としたエジェクタピンの開発に粘り強く取り組み、試行錯誤を繰り返したが、開発に難航した。特にハイス鋼に折れにくく、しなるような靱性をつけるためどういった熱処理を行えばよいのかという点が難点だった。そのため金属の専門知識を持つ大学の研究機関に協力を仰ぎ、金属の知識や熱処理技術を自社に取り込んだ。外部から取り込んだ金属に関する知識や技術、ハイス鋼を使用してプリントピンを製造した技術・ノウハウを応用することで世界で初めて、ハイス鋼製のエジェクタピンの標準化と量産化に成功した。

従来のSCM3エジェクタピンの精度が0.02mmだったのに対し、同社のハイスエジェクタピンは0.01mmの寸法精度を実現していた。また、クロムモリブデン鋼と比較し靱性が高く、壊れにくい特性があった。ハイスエジェクタピンは精度と耐久性が向上した製品だったことから、プラスチック製のテレビフレームやパソコンの機構部品など高い精度を必要とするプラスチック金型部品として、クロムモリブデン鋼の市場を奪っていった。

その後、全国展開のため各地に営業所を開設し、1983年の北上工場、1989年の宮古工場（当時は宮古パンチ工業株式会社。同社では初めてプレス金型部品の製造を開始）の建設や1991年のプラスチックおよびプレス金型部品の総合カタログの発行など生産規模や体制の整備を進めてきた。1990年には生産コスト低減のため、日本の製造業企業としてはいち早く中国に進出し現地法人を設立した（当時は半製品製造が中心）。その後、中国国内での工場の増設を進め、同時に現地での社員教育により技術水準の引き上げを図ったことで、中国国内で完成品を製造できるようになった。2000年ごろになると中国経済の急速な成長と中国のWTO加盟に伴い、中国国内での販売が自由化されたことで中国国内向けの販売が増加した。中国以外では東南アジアで、2010年にインド、2013年にマレーシア、シンガポール、ベトナムで現地子会社、インドネシアで合併会社、2016年に米国に販売子会社を設立した。

## スタンダード市場への選択申請

同社は2023年5月、2023年5月1日施行の株式会社東京証券取引所の規則改正に伴い、スタンダード市場への上場の再選択の機会が得られたことから、取締役会においてスタンダード市場へ選択申請することを決議するとともに、申請を行った。選択理由としては、プライム市場の上場維持基準では流通株式時価総額を充たしていないこと、中期経営計画「VC2024」については大幅な遅れを余儀なくされており、これまでの遅れのリカバリーと新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であり、その実行に経営資源を集中すべきであると考えたためである。

将来、事業拡大とともに流通株式時価総額がプライム市場の基準を充足できる規模になれば、再度プライム市場上場を検討する可能性があるとしてSR社は考える。

### 中期経営計画「バリュークリエーション2024」のブラッシュアップおよび希望退職者の募集、連結子会社の解散

2023年7月、経営環境が厳しさを増す中、中期経営計画「バリュークリエーション2024」の遅れのリカバリーに加えて、今後の新たな成長戦略も含めた計画のブラッシュアップが必要であると考え、中期経営計画「VC2024」のブラッシュアップ（「VC2024 Revival」）および希望退職者の募集、連結子会社の解散（ピンテック社）を発表した。「VC2024 Revival」の最重点施策として「国内事業の再整備」を掲げ、生産拠点・販売拠点の統廃合と、それに伴う希望退職者の募集、ピンテック社の解散を含めた経営合理化を行う。

## 大株主（2023年3月末時点）

大株主の状況	所有株式数（株）	所有株式数の割合（%）
エム・ティ興産株式会社	3,804,900	15.57
CACEIS BANK S. A., GERMANY BRANCH - CUSTOMER ACCOUNT（常任代理人 香港上海銀行）	2,412,400	9.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,672,300	6.84
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,068,700	4.37
パンチ工業従業員持株会	925,426	3.78
森久保 有司	663,000	2.71
森久保 哲司	663,000	2.71
神庭 道子	431,000	1.76
ASGJapan株式会社	431,000	1.76
岡三証券株式会社	342,000	1.39
計	12,413,726	50.81

出所：同社データよりSR社作成

筆頭株主のエム・ティ興産株式会社は、創業者である森久保有司氏およびその親族が全株式を保有する資産管理会社である。

## コーポレートガバナンス（2023年6月時点）

組織形態・資本構成	
組織形態	監査等委員会設置会社
支配株主	-
取締役関係	
定款上の取締役員数	15名
取締役人数	8名
定款上の取締役任期	1年
取締役会議長	社外取締役
社外取締役人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名
監査等委員の人数	3名
監査等委員のうち社外取締役の人数	2名
監査等委員のうち独立役員に指名されている人数	2名
その他	
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
ストックオプションの付与対象者	-
議決権電子行使プラットフォームへの参加	有
招集通知（要約）の英文での提供	有
取締役報酬の開示状況	個別報酬の開示はしていない
報酬の額またはその算定方法の決定方針の有無	有
買収防衛策の導入の有無	有

出所：会社資料よりSR社作成

## SDGs

同社は、サステナビリティ方針を設定している。

サステナビリティ方針：私たちは、世界のものづくりを支えることを通じて、たゆまぬ成長と企業価値の向上を実現し、社員やサプライチェーンに関わる全ての人々の暮らしと地球環境を守る企業を目指します。

2022年7月に、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの強化を図るためサステナビリティ委員会を設置した。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長執行役員CEOを委員長とし、サステナビリティに関する基本方針の策定を行う。また、マテリアリティ（重点課題）の特定、マテリアリティごとの活動計画や目標設定ならびにその進捗管理、そしてそれらの情報開示に関する事項等の審議および業務指示を行い、定期的に取り締り会へ報告・提案を行う。同委員会

配下に、「二酸化炭素削減」「廃棄物削減」「人権尊重」に関する社内の部門横断チームを組成し、それぞれのタスクの進捗管理、各マテリアリティへの取り組みの加速を推進する。

社会への取り組みとして、職場実習の受入れ、清掃・美化活動、植樹活動、エコキャップ運動、ベルマーク・使用済み切手回収活動などを行う。

## トップマネジメント

同社の代表取締役社長執行役員の森久保哲司氏は創業者の名誉会長森久保有司氏の長男である。

### 経歴

2003年5月	同社入社
2005年2月	盤起工業（大連）有限公司勤務
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12月	PUNCH INDUSTRY MALAYSIA SDN. BHD.勤務
2016年12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）

出所：会社資料よりSR社作成

## 従業員

	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
連結 従業員数（人）	3,761	3,833	3,836	3,959	4,298	4,282	4,020	4,006	3,979	3,923
国内	985	993	1,004	1,024	1,047	1,062	1,062	1,029	1,002	981
海外	2,776	2,840	2,832	2,935	3,251	3,220	2,958	2,977	2,977	2,942
単体 従業員数（人）	911	917	927	945	968	982	985	954	927	897

出所：会社資料よりSR社作成

人員構成では、全体の70%程度（2,800名程度）が製造部門に属し、残りは販売・管理部門に属する。海外従業員が約3千名と全体の3/4を占める。新卒採用は国内で多くて20名程度と抑制傾向である。中途採用は退職者の穴埋めで行う。新卒採用では、人手不足から採用は難しくなっていると同社は述べている（特に地方の工業高校生生徒数の減少）。

## 株主還元方針

### 配当

	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
配当	10.0	12.5	12.5	13.0	16.8	16.8	2.0	2.0	13.0	19.5
配当性向	20.1%	19.1%	22.1%	20.8%	20.5%	38.1%	-1.2%	9.1%	13.9%	32.2%

出所：会社資料よりSR社作成

将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定かつ継続的に、連結業績ならびに財政状態、利益水準、配当性向などを総合的に判断して、配当を行っていくことを基本方針としている。

2023年1月、同社は資本政策の基本方針および株主還元方針の見直しを実施し、連結配当性向30%以上、かつ株主資本配当率3%以上を新たに設定した（計算式は配当総額÷前期と今期の株主資本平均値）。背景としては、2022年3月期までは単体の利益剰余金が少なかったが、2023年3月期にグループ会社からの配当を増額し、利益剰余金に余力が生まれてきたことから還元強化に踏み切ったとのことである。近年財務体質が改善傾向にあり、自己資本比率が上昇傾向にあることから、目標とする自己資本比率60%を超えた場合は、さらなる株主還元や資本効率性の観点から還元強化や自社株買いを検討する可能性があると同社は述べている。

## ROE・ROIC

	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
自己資本純利益率（ROE）	9.6%	10.1%	8.9%	9.8%	11.8%	6.0%	-25.5%	4.0%	14.2%	7.9%
当期純利益率	2.4%	3.5%	3.4%	3.8%	4.4%	2.3%	-	1.5%	5.2%	3.2%
財務レバレッジ	3.0	2.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1	1.9	1.7
総資産回転率	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.3	1.5	1.4

出所：会社資料よりSR社作成

ROEは当期純利益率の変動に伴い増減する傾向があり安定していない。財務レバレッジ、総資産回転率は比較的安定している。ROEは10%以上を目標としている。

## ROIC経営

同社は現中期経営計画からROIC経営を導入し、資本コストを上回るROIC10%以上を目標に企業価値向上を目指すとしている（EVAスプレッドは3~4%以上が目標）。ROICツリーでは、税引き後営業利益の向上策として、売上高拡大（受注強化、新規顧客開拓、海外売り上げ拡大）とコスト低減（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）を目標に掲げている。運転資本回転率の向上では、キャッシュコンバージョンサイクル改善として、売上債権の早期回収、棚卸資産の圧縮、適切な支払期日設定を目標に掲げている。固定資産回転率の向上では、有形固定資産回転率向上（投資前のチェック、投資後のモニタリング）、無形固定資産回転率の向上（IT推進による業務改革）を目標に掲げている。ROIC経営に関しては、資産回転率の向上や固定資産投資のチェックなどを先行して実施しているが、まだ開始した直後であり、社内に浸透を図る段階であると同社は述べている。2023年3月期のROICは8.1%、EVAスプレッドは0.9%となった。

## その他

### 社名・ロゴ



出所：会社HP

パンチ工業という社名は、創業の製品であるプリント基板用穴あけパンチの「パンチ」と、活力にあふれた「パンチ」の効いた会社という意味が込められている。ゲンコツマークは、「商品である金型用パンチ／ピンと企業としての勢い」を表現しており、斜線は、「稲妻のごとく業界に新風を送らんとする」意気込みを表現している（会社HPより抜粋）。そのほかに、「チャレンジ」「創意工夫」「自由闊達」をキーワードとした「パンチスピリット～創業者精神への回帰～」という言葉を企業アイデンティティとしている。

# 企業概要

企業正式名称

**パンチ工業株式会社**

代表電話番号

**81-3-3474-8007**

設立年月日

**1975年3月29日**

本社所在地

**東京都品川区南大井六丁目2番7号**

上場市場

**東証プライム**

上場年月日

**2012年12月20日**

決算月

**3月**

# 株式会社シェアードリサーチについて

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。

## 連絡先

企業正式名称

株式会社シェアードリサーチ / Shared Research Inc.

TEL

+81 (0)3 5834-8787

住所

東京都千代田区神田猿樂町2丁目6-10

Email

info@sharedresearch.jp

HP

<https://sharedresearch.jp>

## ディスクレーム

本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものではありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があることにご留意ください。

金融商品取引法に基づく表示：本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。