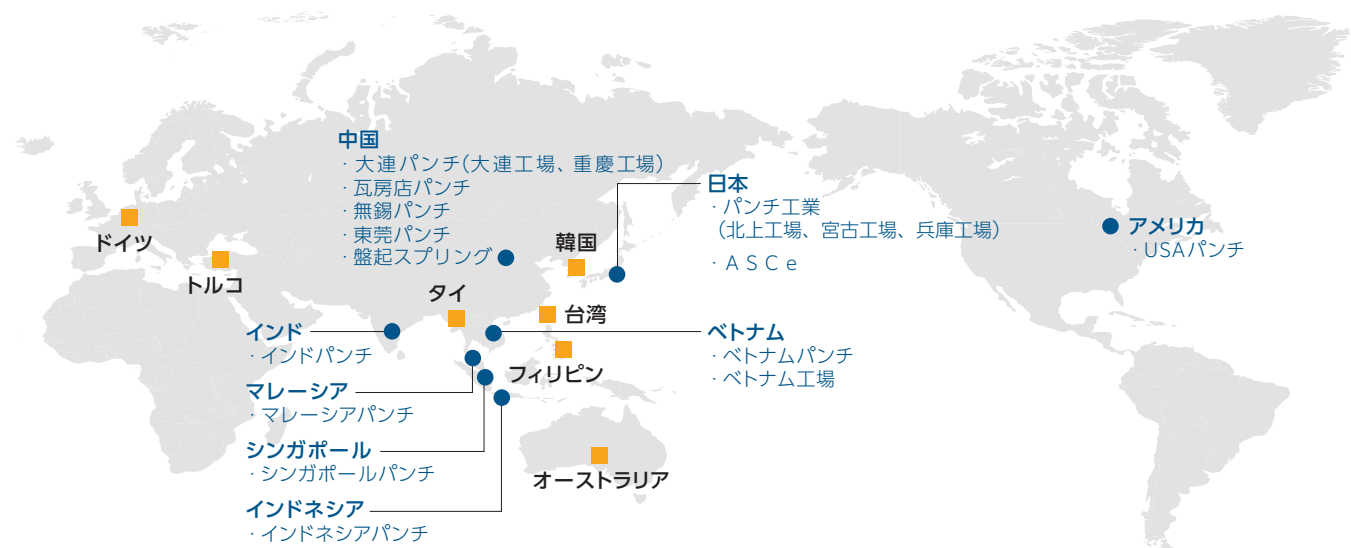


## パンチグループのネットワーク

● グループ会社    ■ 販売代理店



## 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/>

### <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/>

### ■ お問い合わせ先

**パンチ工業株式会社** 経営戦略室 広報IR課

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

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

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

### 見通しに関する注意事項

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



**パンチ工業株式会社**

# 2023 ANNUAL REPORT

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING  
AROUND THE WORLD

# CEO MESSAGE

2022年度は過去最高売上を記録するも  
2023年度は急減速

中期経営計画を見直し、  
「VC2024 Revival」の実行を通じて  
将来の持続的成長への礎を固める

代表取締役社長／社長執行役員／最高経営責任者（CEO）

森久保 哲司

2019年の米中貿易摩擦、2020年のコロナ禍突入で大きく落ち込んだ業績は2022年度に過去最高売上を記録しましたが、さらに一転、2023年度は中国市場の減速を受け、大きく減収となる見込みです。今後、安定した業績を確保し、持続的な成長を目指すためには、日本の立て直し、中国の総合機械部品企業への進化、東南アジア・欧米の成長が急務であるとの認識です。

## 業績の振り返り

2022年度は、グループ全地域で増収となり、連結売上高は前期比109%の427億円と過去最高を記録しました。日本は前期比101%とほぼ横ばいでしたが、円安の影響もあり、中国は112%、東南アジアは113%、欧米他は124%とコロナ禍の落ち込みから回復しました。しかし、2023年に入って風向きが大きく変わり、第2四半期終了時点では日本の売上高は前期比93%、中国は同81%、東南アジアは99%、欧米他は唯一115%と伸長したものの、中国減速の影響を大きく受け、グループ全体としては大幅な減収となっています。

業種別では、日本・中国ともに自動車関連の新車金型受注が低迷し、特に勢いよくEVシフトが進んできた中国では、新興メーカーの急激な増加から競争が激化、淘汰も始まったと聞いています。電子部品・半導体関連もスマホ向け需要失速により停滞、また、不透明な不動産業界の影響で家電市場の落ち込みも見られ、これまで高成長を続けてきた中国もしばらくは低成長が続くものと想定しています。

## 「VC2024」から「VC2024 Revival」へ

そうした市況変化の中でも、当社グループはこれまで通り、幅広い業種のお客様へ金型部品の提供を通じてものづくりを支援する縁の下の力持ちであり続けることを目指しています。今後も引き続き、プレス用、プラスチック用金型部品のカタログ品（既製品）と特注品（オーダーメイド）のいずれも幅広く供給する当社グループの強みに磨きをかけるため、「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」ことを基本戦略とする新2ヵ年計画「Value Creation（以下、VC）2024 Revival」を2023年7月に策定しました。

「VC2024」で掲げた重点経営課題の優先順位を大幅に入れ替え、事業構造改革に取組みながら、「国内事業の再整備」と「海外事業での成長」を進めていきます。

「国内事業の再整備」では、まず、これまで国内工場で内製してきたカタログ品の多くをベトナム工場や大連工場へ移管します。国内工場はそれぞれの特色を活かした新しい特注品製造や技術向上に特化させ、日本では「稼働力の強化」、海外では「工場の稼働率向上」による成長を狙っていきます。

またこの決断に伴い、コロナ禍からの回復に時間がかかっている国内の受注状況を鑑み、国内5工場体制を維持することは難しいとの判断から、2023年9月に連結子会社ピンテックを閉鎖しました。

営業施策としては、FA\*領域の特注品の販売拡大を通じた新規・既存事業の拡大も狙います。2022年10月、FA機器の設計・製造を行うASCeが当社グループに加わり、お客様の自動化ニーズに自ら設計し、提案ができるという、これまでの当社にはないスキルをグループ内に得たことは大きな成果です。協力工場の開拓など、供給体制の構築は確実に進捗し、受注は着実に伸びていますが、これまで金型部品に特化していた当社が同領域での展開を広げていくには、営業活動はもとより知名度向上が必要であるため、業績への寄与はもう少し時間を要するものと認識しています。

「海外事業での成長」では、中国においては金型部品に加え、産業機械や医療関連装置、FA向けなど精緻さが求められる組込部品の領域へと事業領域を拡大し、金型部品企業から総合機械部品企業へ進化を図っていく計画です。期待の大きいインドは、販売拠点を設置して10年経ちますが、自動車業界向けの金型部品の一つであるカムユニットを在庫販売している会社との認識にとどまる中、駐在日本人を増員し、認知度向上と販売製品群の見直しなどに取掛かります。中長期的には、販売拠点だけでなく、地場協力工場の開拓など生産の地盤も固めていきたいと考えています。比較的順調な欧米は展示会や同行営業を通じた顧客開拓といった取組みを継続し、特に欧州では、販売代理店との協働をもう一段深くしていく考えです。

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

## ステークホルダーの皆様へのメッセージ

長期的な視点では、日本国内では金型部品に軸足を置きながら、FAや新規事業の種を蒔き、海外は拠点の設立や代理店の強化、M&Aも視野に入れ、金型部品を伸ばしていく方向感ですが、足下では日本の供給体制の再構築、中国は改めて営業強化・経費削減、東南アジア・欧米の成長が急務であるとの認識です。

これらの実行に経営資源を集中させるため、東京証券取引所プライム市場からスタンダード市場へ市場変更しました。プライム市場再上場には時価総額250億円と一気にハードルが上がり、これをクリアするには、足下の株価の約2.5倍、PBR1

倍を超える水準となります。すでにROIC経営も導入し、社内への浸透をさせつつ再チャレンジを狙いますが、基準ギリギリでの復活は目指しません。また、「資本コストや株価を意識した経営」への対応状況としては、ROICやWACCを社内に浸透させている段階で、まだまだ予算検討時より意識されるには至っていません。また株価対策として、株主の皆様への利益還元を最重要施策の一つとして再認識し、2023年1月には『資本政策の基本方針及び株主還元方針の変更』を開示し、その中で、連結配当性向30%以上、かつ株主資本配当率（DOE）3%以上を配当額決定のための指標と決めました。サステナビリティの視点では、2022年7月より、執行役員以上が全員参加のサステナビリティ委員会を設置し、CO<sub>2</sub>削減、廃棄物削減、人権尊重の3つのタスクフォースを立ち上げました。数値化した目標を企業ホームページ上で開示するに至り、ここから先は目標数字に対して結果を出していくことが大事であると認識しています。

日本では希望退職者募集を行い、2023年10月より900名体制から700名体制と大きく変わりました。経営合理化は着実に進んでいるものの、人員減少による一時的な生産体制の再整備に相応の時間を要し、供給体制が不安定になっています。これを2023年度中に解消し、一刻も早く正常化に持っていくことが喫緊の優先事項です。DXや生産性向上による補完に至るまで、グループ工場及び協力工場を活用した生産対応をしながら、お客様への供給責任を果たし、経営合理化の結果をしっかりと出していくことが私の役目であると肝に銘じ、会社を変えるという意志のもと、私自身が先頭立って当社グループの強みの源泉を革新してまいります。「VC2024 Revival」で掲げた取組み一つ一つを着実に進め、業績改善に寄与させ、中長期的な成長へつなげていきますのでご支援を継続いただきたく、今後とも何卒よろしくお願いいたします。





# 将来にわたる持続的な成長を目指し、 「VC2024 Revival」へ計画をブラッシュアップ

2022年度は過去最高売上高を記録したものの、世の中の変化は早く、地政学リスクの高まりや原材料・資源等のコスト増の影響、日本の市況回復の遅れに加え、中国も大きく減速しています。これらを受け、今後の持続的な成長を確実なものとするため、2023年7月、中期経営計画を見直し、経営合理化を最優先課題とする「VC2024 Revival」を再設定しました。大きく「国内事業の再整備」と「海外事業での成長」の2本の柱を立てていますが、「Revival」には「復活」という意味に加え、大規模な組織再編と人員削減、また、連結子会社の清算の断行といった痛みを伴う改革の意味合いも含んでおり、ピンテック閉鎖を含む国内の経営合理化とその後の事業再構築に専念し、将来の成長の礎を固めていく計画としています。

そのための営業体制の再整備の一環として、経営合理化による人員減少の補完も含め、受注に関する業務効率化に向けた組織再編を図ります。支店ごとに異なっていた内勤オペレーション業務を北上工場に設置したカスタマーセンターに集約、受注業務レベルの格差

を平準化させるとともに、課題点の解決により見積もり回答や受注後の生産指示の時間短縮の実現を通じてお客様サービスを向上させながら、受注拡大につなげていく計画です。まずは地域を限定して稼働させながら、支店の統廃合も含め、段階的に集約を進めていきます。

生産体制の再整備では、カタログ品の海外工場へ生産移管によるグループ生産体制の再整備と並行して、自動化・省力化対応としてFA活用による自社工場のスマート化を進めます。当社工場は量産品製造ではなくライン化が難しい中でも、製品を機械に供給して加工して回収するといった省力化設備の導入が北上工場が進んでおり、今後は導入する加工機の種類を増やすなど、製造工程の自動化と多能工化を推進していきます。

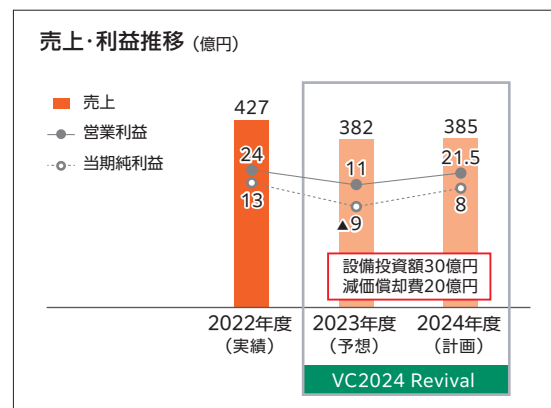
また、当社グループのさらなる発展、将来の売上・利益への貢献、グループ技術力の向上を意図した新技術開発を継続的に推進し、R&D強化も図っていきます。

## ■ 経営合理化の推進について

2023年7月、希望退職者の募集・連結子会社の解散による経営合理化を公表、実行しました。これにより、人員減少に伴う粗利改善ならびに販管費の削減効果が見込まれ、経営合理化を実施しなかった場合と比較して、2024年3月期には約7億円、2025年3月期には約12億円の営業利益改善効果を見込んでいます。

|                    |                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. 希望退職者の募集</b> | 2023年9月末を退職日として国内全部門の従業員を対象に募集した結果、205名が応募しました。なお、規定の退職金に特別に算定した退職金を加算したほか、希望者に対しては再就職支援を行っています。 |
| <b>2. 連結子会社の解散</b> | 主にプリント基板金型関連部品の製造・販売を行っていた株式会社ピンテックについて、2023年9月末で生産を終了しました。                                      |

## 経営目標数値について



「VC2024 Revival」の経営目標は、売上高385億円以上、営業利益21.5億円以上、当期純利益8億円以上と、「VC2024」で掲げた売上高500億円、営業利益50億円、当期純利益40億円から大きく引き下げることとなりましたが、すべての数字に以上をつけ、あくまで最低ラインとして確実にクリアしていくという強い思いを持っています。2023年度は前期より続く原材料や資源価格の高止まりに加え、経営合理化に伴う特別損失もあり、通期連結業績は減収減益、当期純損失を計上する計画となりますが、2024年度は、売上高は横ばい計画となる中でも営業利益21.5億円以上、当期純利益8億円以上と利益面での改善をしっかりと果たしていきます。我慢の時ではありますが、将来に向けた投資として、「VC2024」計画通りの規模感のまま、2年で30億円の設備投資は実行していく予定です。

## 「VC2024 Revival」の重点施策





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

## 新たな価値を創造する研究開発・マーケティング

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



## 航空宇宙関連への取り組み

### 月面探査に挑む株式会社ダイモンと技術パートナー契約を締結

2023年5月、民間企業で世界初の月面探査に挑むロボット・宇宙技術開発ベンチャーの株式会社ダイモンと技術パートナー契約を締結し、同社が手掛ける月面探査計画「Project YAOKI(ヤオキ)」の一員として参画しています。当社の「3D計測パートナーズ」の技術を用いて、月面探査車YAOKIの設計・精度保証や、輸送時の収納ケースと本体のクリアランス(隙間)仮説検証などを行います。

「Project YAOKI」は、ダイモンが開発した月面探査車YAOKIを月面に輸送し、月面走行及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す。YAOKIは月着陸船で収納ケースごと月に運ばれ、着陸後にケースから飛び出して月面を走行し、探査を行う予定です。当社では、YAOKIが輸送時の振動に耐えられるよう、収納ケースとYAOKI本体のクリアランス(隙間)を適切に結めるための形状測定を行います。



月面探査車YAOKI

### JAXAとの共同研究契約を締結

2023年8月、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)と共同研究契約を締結しました。

ロケットエンジンなどに使用される、切削加工が困難な複雑形状の部品について、当社が所有している金属接合技術「P-Bas®」を用いた加工法に、共同研究として取り組みます。

### 研究の要旨

- (1) 耐熱合金に対する接合条件の取得  
耐熱合金材料に対する加熱・加圧時間や温度、圧力などの最適条件を確立し、試験などで強度評価を行います。
- (2) 歪みの少ない接合方法の検討  
「P-Bas®」は加圧方向が一方のため、圧力による位置ずれや歪みが生じるという課題を改善する必要があります。この歪みを改善する方法について、数種類の接合治具を用いて試行し、接合面を形状測定によって評価を行います。



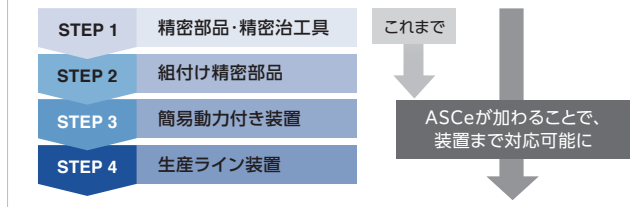
## FA機器設計・製造の株式会社ASCeをグループ会社化

2022年10月、FA機器の設計・製造を手掛ける株式会社ASCe(アスク)の全株式を取得し、ASCeがパンチグループに加入しました。これにより、中期経営計画で重点施策の一つに掲げる「FA領域の“特注品”の販売拡大」「自社工場でのFA活用によるスマート化」への取り組みをさらに加速させていきます。

パンチグループでは、FA領域の“特注品”の販売拡大について、4つのステップでの拡大を掲げています。これまでも、金型部品の特注品で培った技術力を応用して、お客様のさまざまなご要望をオーダーメイドでお聞きして精密部品・精密治工具や組付け精密部品の製作を手掛けてきましたが、ASCeの加入により、生産ラインのように装置を組み込んだ、より複雑で高度な製品を提供できるようになりました。拡販体制強化に向けて、国内事業においては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ます。自社工場のスマート化については、AGV(自動運搬車)・ロボット等の開発設計・導入により、各工程間の運搬や工程内検査自動化などの作業効率化を目指しています。



ASCeの組立による協働ロボット



### 2023年 展示会出展

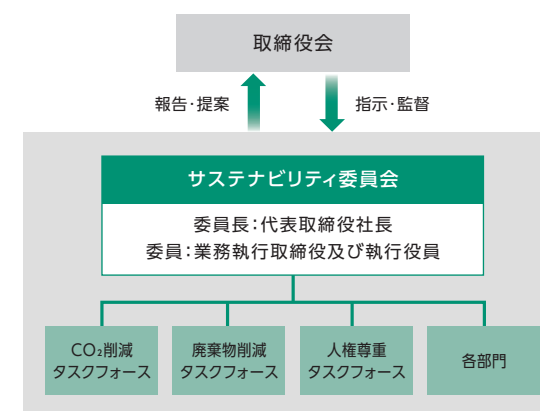
2023年6月 ものづくりODM/EMS展(日本)  
 2023年9月 FABTECH Chicago 2023(アメリカ)  
 2023年10月 Fakuma2023(国際プラスチック加工見本市)(ドイツ)



## サステナビリティ委員会の設置

2022年7月より、持続可能な社会の実現に向けた取組みの強化を図るため「サステナビリティ委員会」を設置しています。「サステナビリティ委員会」は、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役および執行役員を委員として構成されます。サステナビリティに関する基本方針の策定やマテリアリティ(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、定期的に取締役会へ報告・提案を行います。

また、同委員会配下の「CO<sub>2</sub>削減」「廃棄物削減」「人権尊重」に関する国内外の部門横断チーム「タスクフォース」は、それぞれのタスクの進捗管理と、各マテリアリティへの取組みの実務を担っています。



## ファミリーデー

社員の子どもや家族を対象とした工場見学会を実施しています。当イベントは、子どもたちや家族に、普段は見ることのできないお父さん・お母さんの働く姿に触れることで働くことの楽しさや大変さを感じてもらい、また職場を知ることによって会社のファンを増やすことを目的に開催しています。



ファミリーデー(北上工場、マレーシア工場)



## 子育て・女性活躍推進に関する認定

2022年11月、仕事と育児の両立に向けて高い水準の取組みを行っている企業として評価され、厚生労働省より「くるみん」認定を取得しました。当社の、各職場での理解促進等により、性別を問わず育児休業・育児休暇取得や年次有給休暇の取得が進んだことなどが評価されました。また、2021年7月には「えるぼし(3つ星)」の認定を受けています。



## 風土改革委員会

各拠点に「風土改革委員会」を設置し、さまざまな企業風土改革の取組みを展開しています。ペットボトルキャップを回収する「エコキャップ運動」をはじめとするリサイクル活動の社内での先導役のほか、職場を花で彩る「花いっぱい運動」や社員から食料品を集め地域の社会福祉法人に寄付する「フードドライブ活動」、ショッピングセンターでの赤い羽根共同募金など、社会貢献や社内コミュニケーション活性化につながるイベントの企画・運営を行っています。



フードドライブ活動



赤い羽根共同募金



## 太陽光発電パネル

2023年7月、ベトナム工場の屋根に太陽光発電パネルを設置しました。ベトナム工場で使用する電力の約3割をまかなう予定で、年間で約415トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。

なお、ベトナム工場に先駆け、パンチグループでは2018年よりマレーシア工場の屋上に太陽光発電パネルを設置しています。年間で約130トンのCO<sub>2</sub>排出削減効果があり、工場内の電力源として使用するほか、余剰となった電力は現地の電力会社に販売しています。



太陽光発電パネル  
(ベトナム工場)