

財務ハイライト



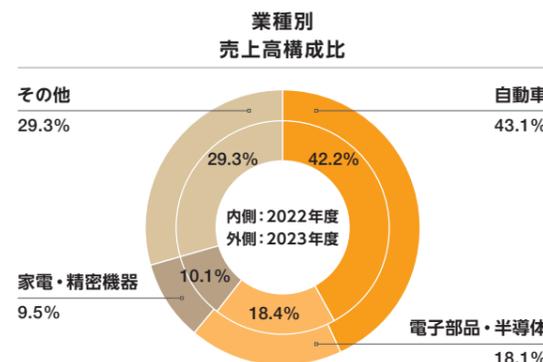
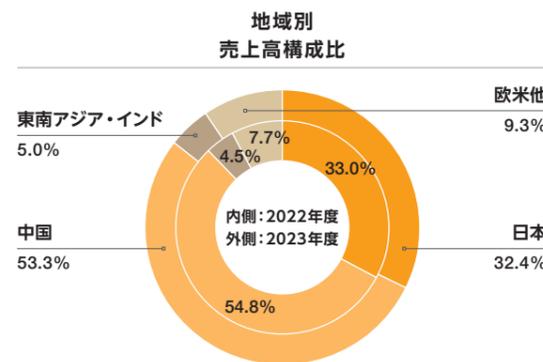
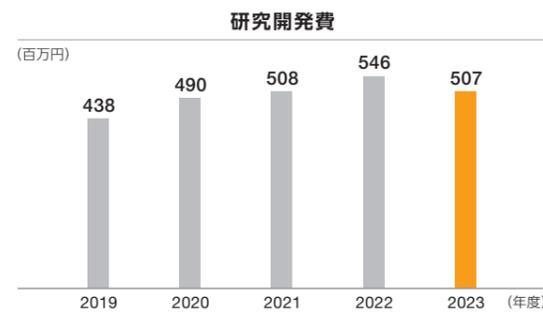
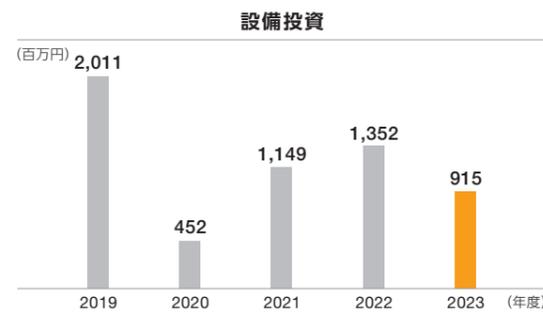
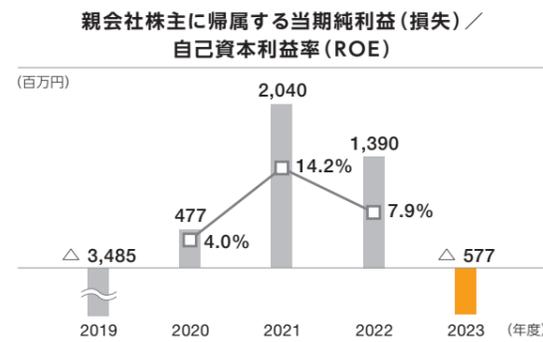
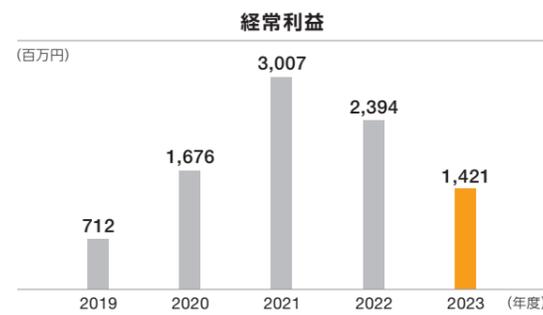
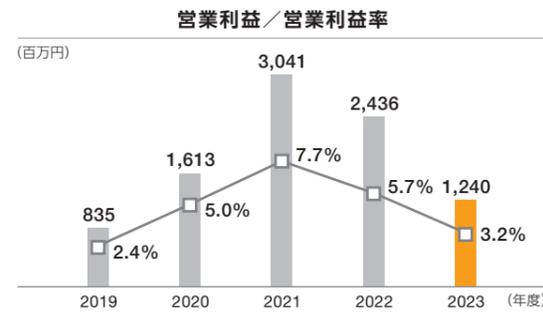
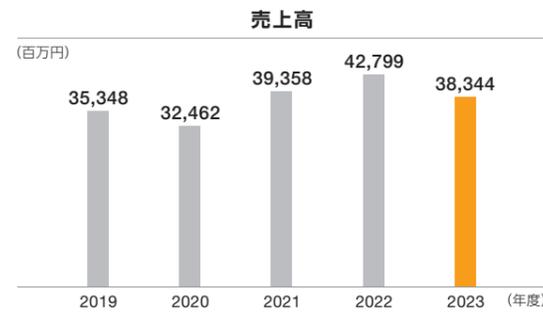
パンチ工業株式会社



2024 ANNUAL REPORT

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING
AROUND THE WORLD

● グループ会社所在国



■ 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
TEL:03-5753-3130
E-mail:info-corp@punch.co.jp

見通しに関する注意事項
このアナウンスメン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せん。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。



**国内事業の経営合理化を断行
持続的成長への礎を固める**

**中期経営計画
「VC2024 Revival」期間中に
生産体制・営業体制の正常化を図る**

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

2023年度は、2022年度の上場来最高売上から一転、国内市況の回復遅延で厳しい受注状況が続いたことに加え、好調を維持してきた中国も大きく減退し、大幅減収減益という厳しい決算となりました。今後、安定した業績確保・持続的成長を果すためにも、確実に経営合理化をやり遂げ、生産体制・営業体制の立て直しを図りながら、国内事業の「稼ぐ力」を高め、中国では総合機械部品企業への進化、東南アジア・欧米他では拡販を進め、海外事業の成長を加速させていきます。

**国内事業の再整備に向けた
経営合理化を断行**

事業環境の大きな変化を受け、中期経営計画を見直し、重点経営課題の優先順位を大幅に入れ替えた新2ヵ年計画「バリュークリエーション(以下、VC)2024 Revival」を2023年7月に公表するとともに、長年、赤字体質が続いてきた国内事業の抜本的な立て直しを目的に、経営合理化を断行しました。

2023年9月末までに、連結子会社ピンテックの解散、販売拠点の統廃合、希望退職者の募集を行い、日本も900名から700名体制へと縮小しました。これらに伴う生産移管に人員配置転換を要することとなったうえ、体制変更による混迷で、お客様に多大なるご迷惑をおかけする結果となりました。特に10月～12月の間は、お客様に納期調整をお願いする場面が増え、加えて見積・受注手配の遅れ、受注品の納期遅れが発生したことも売上減少の一因となったことは否めない事実です。同時に、社員一人あたりの業務負担も高くなってしまいました。

2024年1月以降は、国内外の各工場間での生産調整等も進み、少しずつ落ち着きを見せ始めましたが、依然、納期制限等でご迷惑をおかけしており、早期正常化を目指します。

**国内事業における生産体制・営業体制の
再整備の進捗状況**

まず「生産体制の再整備」は、納期・価格の両面から協力工場への外注が難しかったカタログ品を日本国内工場内で内製続けてきたことが、今回の経営合理化まで追い込んだ一つの要因との認識です。ベトナムをはじめとする海外工場への生産シフトを加速するとともに、販売価格の値上げにご理解いただく取組みにも着手しました。従前より計画していたプレスカタログ品の生産移管は、ほぼ予定通り進めることができました。「生産拠点の統廃合」の次なる段階としては、プラスチックカタログ品の海外移管を計画しています。これにより国内工場は、当社の強みである「技術力」を存分に発揮できる特注品対応への工数を確保し、その生産に特化することで「稼ぐ力」を高めていきたい考えです。

「営業体制の再整備」については、今後ますます労働人口が減少し、ものづくり業界でも自動化・省力化が一層求められるようになる中で「パンチ工業として何ができるか？」を考え、金型部品で培った技術・ノウハウを応用した、FA領域での特注品ビジネスの拡大を目指した取組みを強化しています。2023年度は、連結子会社となったASCe(アスク)の増収効果のみならず、展示会出展、

同行営業をはじめとするASCeとの協業が増え、日本のFA部品も増収となりました。また、自社工場の「FA活用によるスマート化」についても実際の製造工程を見ながらの自動化のアイデア検討が始まっています。グループ会社内だからこそ垣根のない、実質的な議論もできており、当社での取組みを通じて、成功事例を出していきます。

海外事業の成長を加速

中国は、日本同様「パンチ工業といえば金型部品」とのイメージが強く、受注がその範囲に限られてしまいがちな中で「金型部品企業から、総合機械部品企業への進化」をテーマに掲げ、営業活動の幅を広げています。例えば、機械装置や工作機械、検査機器、自動搬送装置などにそのまま組み込まれる部品等においても高精度が求められる部品、要求の高い部品で勝負できる競争力は十分にあると考えており、金型部品でお付き合いのある既存のお客様を深掘りしながら、機械部品領域を攻め、新たな領域での付加価値成長を目指します。

アジアでは、プラスチックカタログ品の生産を開始したベトナムではプラスチックカタログ品の生産移管以降は特注品も手がける工場への進化を目指します。また、日本向け販売のみならず、ベトナム国内、東南アジアでの販売も視野に入れて検討していきたい考えです。インドはこれまで攻めてきたプレス市場のほか、深耕が進んでいなかったプラスチック市場に狙いを転換するとともに、インド国内での調達先開拓も進めていきます。

飲料・電子部品向けを中心に比較的好調に伸びている米州は、現在の路線を踏襲しつつ、主たる供給工場の見直しの検討を始めます。欧州は引き続き、代理店経由と展示会を通じた直接取引の2本柱で新規顧客開拓を目指すほか、2024年度より本社に新設した海外事業部で情報の共有や連動、戦略の統一を図ります。これまで生産拠点ごとに販売戦略を立て動いてきた中で、同じ地域を攻める際には共通目標の下、役割分担して取組みます。また、拠点横断プロジェクトとして設置した欧州拡販プロジェクトは、中国・マレーシア・日本の関連部門をメンバーとして、これからの具体的な販売拡大戦略の検討を開始しています。

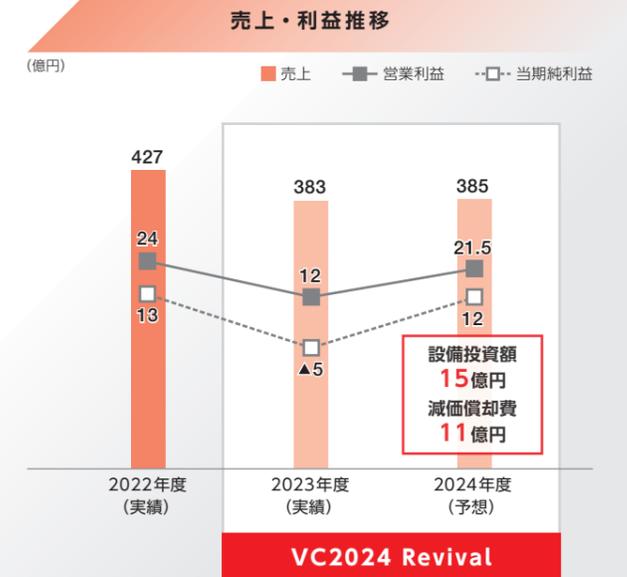
ステークホルダーの皆様へ

2023年度は経営合理化を断行し、ステークホルダーの皆様にはご心配をおかけしました。10月から新体制となり、海外グループを含む全社員の努力により、正常化に向けた動き出しを確実に進めることができています。

2019年の社長就任以降、なかなかお客様訪問ができずにきましたが、経営合理化後のこのタイミングで、日本と中国のお客様及び支店に訪問する機会を増やしています。支店は人数が少なく、孤立しがちな面もあることから、自らコミュニケーションにしっかり時間を使いながら、受注拡大に向けた活動ができる体制を整えること、また、お客様との対話を通じて、競争力のバランスを取りながら、これまでなかなか進まなかった販売価格の改定にご理解いただくことは、今後の事業継続において最重要課題になるものと考えています。

「VC2024 Revival」の最終年度となる2024年度の業績見通しは、売上は微増計画、設備投資も計画通り15億円実行しながら利益面での改善を狙います。最重点施策は「国内事業の再整備」における経営合理化後の営業と生産の体制づくりです。経営合理化は、断行するまでが道半ば、残りの半分は新たな事業体制の再構築に結果を出すことにあり、改めて持続的成長の道筋を描く次期中期経営計画につなげることが何より大切だと認識しています。2024年度より、取締役を兼務していない執行役員8名中3名が社外から入社したメンバー構成となっており、新しい風を入れながら、将来に向けた種まきを実行するとともに、次期中期経営計画策定検討にも着手していきます。

サステナビリティの視点では、これまで進めてきたCO₂や廃棄物の削減等の環境負荷低減に加え、2024年度より人権について踏み込み、協力工場も巻き込んだ形で取組みを進めていく計画です。引き続き、ご支援いただきたく、今後ともよろしく願い申し上げます。



夢と創造を持ち続け
社会的存在価値と企業価値の向上を追求

取締役／上席執行役員／最高執行責任者（COO） **高梨 晃**



2025年3月に創業50周年を迎える当社が目指すのは、ただ生き残るだけの長命企業ではなく、活力を維持し、新たな成長を遂げ、繁栄していく長寿企業です。その目標に向け、社員一人ひとりの成長による利益創出を実現し、グループ全体の総和として持続的成長を成し遂げていくための土台を再整備する、それが中期経営計画「VC2024 Revival」の目的です。

2023年に実施した経営合理化は、まだまだ道半ばではありませんが、ここからはより重点施策のPDCAサイクルを加速・推進させるとともに、項目によっては、施策の追加・見直しなども必要と感じています。

特に国内事業は、2023年の経営合理化により、固定費削減は図れたものの、ピンテック閉鎖と国内工場の人員整理に伴った大幅な人員配置転換に加え、協力工場への展開の準備不足もあり、生産量が減少、特に2023年10月～12月は、納期調整依頼でお客様へご迷惑をおかけする結果となりました。現在も納期の変更、クイック品（短納期品）の受注停止等、暫定対応を余儀なくされて

おり、本来の供給者責任を果たすべく、正常化への早期回復を目指します。また国内工場は、海外生産拠点へのカタログ製品移管により金型部品の特注品対応の工数確保にとどまらず、FA領域の特注品の販売拡大、金属接合の新工法P-Basや3D計測の組み合わせによる航空宇宙領域での取組みのほか、新領域・新規事業への進出を視野に入れた具体的なアクションを起こしていく必要があると考えています。

そうして新たな機能的価値を追求し、継続的な研究開発から実用化の道を開き、顧客にとって本当の価値ある製品を提供し続ける会社となること、そして顧客満足度から顧客感動度へと目指す方向感を高め、社会的存在価値と企業価値の向上を追求していくことを自らの責任とし、推し進めていく覚悟です。そして夢と創造を持ち続け、社員一人ひとりの働きやすさと働きがい大切にしながら、全社一丸となり、「三方良し」に伝え続け、世の中から必要とされる企業を目指す道筋を一步一步、確実に進んでいきます。

業界でユニークな地位を築き上げるビジネスモデルの構築に向け
人的資本投資をさらに積極化

取締役／上席執行役員／最高財務責任者（CFO） **村田 隆夫**



2024年3月期の大幅減収減益という厳しい決算は、外部要因に加え、経営合理化による製造と営業現場で発生した業務の混迷もその一因です。経営合理化は、長年赤字体質が続く国内事業の抜本的な立て直しを意図したものであり、損益面での固定費削減の効果は大きく、2023年度下期で8億円、2024年度以降は通年12億円の効果を見込んでいます。一方で、社員の一時的な業務負担の増加やエンゲージメントの低下が見られるなどの状況を鑑み、将来への希望を共有する施策が急務との認識です。

目指すべきは単年度の成果ではなく、持続的な成長を実現することです。残業や休日出勤の積み重ねで売上を稼ぐのではなく、当社の強みである技術力を最大限に活かせる、より付加価値の高い特注品を事業の中心に据え、業界でユニークな地位を築き上げるビジネスモデルを構築し、受注の中身を変えていくことが重要です。技術力のさらなる錬磨とそれを新しいビジネスの形にでき

る人財を輩出する人的資本投資をさらに積極化していきます。また、改めて自社を見つめ直すとともに、当社が目指すべき姿や社会的な存在意義を再定義する「パーパス」の策定に着手しました。「パーパス」が社内に浸透した際に、社会課題の解決に貢献しながら成長していけるものと期待しています。同時に、女性活躍やダイバーシティ推進に向けた社内環境の整備も進めています。

また、前中期経営計画「VC2024」よりROIC経営を企業価値向上のための重要施策と位置づけ、資産回転率に加え、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善を重視してきました。過去5年推移を見ると、売掛金回転率が向上した2021～2022年度は110日を下回り、改善傾向にあったものの、2023年度は売上の大幅減少とそれに伴う売掛金回転率の悪化により120日を超え、ROIC自体も3.9%とWACCを大きく下回っており、今後の大きな課題と捉えています。

国内

営業体制の再整備

- **FA領域の特注品の販売拡大**
FA市場を成長領域として捉え、金型部品の特注品で培った技術力を応用し、付加価値の高い特注品ビジネスの拡大に注力
→ 厳しい業績となった2023年度もFA部門は増収となり、連結売上構成比は7%程度に拡大。2024年度よりFA事業推進プロジェクトから昇格したFA事業部を新設し、業務課、営業課、戦略課の役割を明確にして取組みを強化。各支店でもFA関連の技術営業（提案型営業）ができる人財を育て上げる営業スキルアップ計画もスタート。
- **カスタマーセンターの設立**
見積もり回答や受注後の生産指示の時間短縮、注文に対するレスポンスを早め、お客様サービスを向上させながら受注拡大
→ 業務オペレーション改革、ITツール活用等をあわせ、具体的な活動に着手するも立ち上げに遅れ。見えてきた課題を踏まえ、計画見直しの検討を開始。

生産体制の再整備

- **生産拠点の統廃合**
カタログ品の生産を中国・ベトナム工場へ移管。カタログ品の価格競争力強化と特注品生産を中心とした国内単体事業の「稼ぐ力」を強化
→ 予定していたプレスカタログ品の移管は、ほぼ計画通りに完了。次の段階として、プラスチックカタログ品の移管を推進。国内事業の経営合理化に伴い、一部、マレーシア工場への暫定的な移管も実施。「VC2024 Revival」期間中に生産体制の正常化を確実に進める。
- **FA活用によるスマート化**
自社工場内における各工程間の運搬や工程内検査の自動化、運搬全体の効率化、IoT活用による生産の可視化や出荷業務の効率化、省力化設備の拡充を推進
→ 北上工場にて、製造現場のメンバーと子会社ASCeで課題の共有・実装のアイデア出しを実施。自社取組みを通じて成功事例の創出を目指す。

R&D強化の継続

- **P-Bas®（新工法）** → P.05 技術・研究開発ページ参照
- **航空宇宙関連の強化** → P.05 技術・研究開発ページ参照

中国

- **FA強化**
→ 「金型部品企業から、総合機械部品企業への進化」を事業計画の主要テーマに、金型部品製造で培った資源・技術で、FA・航空宇宙・産業機械部品、医療機器への組込部品等の研究開発を強化。

東南アジア

- **インド市場への再注力、販売拠点の新設**
→ プレス金型部品だけでなく、プラスチック金型部品の拡販にも注力。大連・マレーシアの工場と連携しながら特注品の受注拡大へ。中長期的な視点では、インドの国策「メイク・イン・インド」も考慮し、現地で受注・製造・販売できる体制の構築に向け、検討を開始。

欧米他

- **新規顧客の獲得**
→ 日本本社に海外事業部を設立、また、拠点横断の欧州拡販プロジェクトを設置。これまでの中国・マレーシアそれぞれの新規顧客開拓体制から、役割分担の明確化・共通目標の共有を通じて、欧州販売拡大の戦略を具体化。

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。

航空宇宙関連への取り組み

■ 月面探査車「YAOKI」、月着陸船と統合テストに成功
 2024年4月、当社が参画する、株式会社ダイモンの月面探査計画「Project YAOKI 1 (PY-1)」が、Intuitive Machines社の月着陸船「Nova-C」とYAOKIの統合テストに成功しました。
 当社は、YAOKIの設計開発に際し、3Dスキャナによる3D形状測定技術を活用し、YAOKI本体のフライトモデル及びデプロイヤー(YAOKI収納ケース)の最適な隙間設定に貢献しました。
 YAOKIは、2024年度中に打ち上げられる予定となっており、月の南極付近への着陸を目指しています。「PY-1」は、YAOKIを月に輸送し、地球からのリモート操縦による月面走行及び画像データ取得の技術実証を目指しています。
 なお、当社は、2023年5月にダイモンと技術パートナー契約を締結し、「Project YAOKI」に参画しています。



FA(ファクトリーオートメーション)機器の販売拡大・自社工場での活用

■ ASCeでのFA機器の設計・製造
 2022年10月にパンチグループに加わったASCeでは、重力付き装置や生産ライン装置の設計を行っています。当社のFA事業部とも連携し、合同で展示会に出展するほか、販売戦略の立案やFA協力工場の整備・開拓等に取り組んでいます。

[自動分注装置]
 主に医療・理化学分野の研究・検査において行われる、液体や粉末などを別の容器に移す「分注」作業を自動で行う装置です。ふたの開閉は手作業で行う機械が多いですが、ASCeの装置ではセンサーカメラでさまざまなふたの形状を判別し、自動で開閉できるのが特徴です。



■ 自社工場のスマート化
 「VC2024 Revival」の重点施策のテーマの一つで、ASCeによる設計開発も視野に、取り組みを進めています。
 自動運搬車・ロボット等を活用して「加工」「運搬」「検査」等の効率化を図っているほか、IoTを活用した生産の可視化や出荷業務の効率化も狙っていきます。

[省力化設備]
 2023年8月より、北上工場へ省力化設備を導入しています。省力化設備を加工機外部に取り付けることで、従前は手作業で行っていた、ワーク(加工する製品)やチャック(ワークを固定する補助器具)の交換を自動で行います。自動運転中は加工作業者は別の作業を行えるため、省力化に貢献しています。行える作業や可動域の拡張検討などにも取り組んでいます。



[自動運搬車]
 2023年12月より、無人搬送ロボット(AGV: Automatic Guided Vehicle)を活用しています。建屋間の屋外移動や自動ドアの通行も可能で、工場が高い負荷となっている製品搬送作業を自動化・省力化し、生産性改善を図っています。



金属の一体化技術「P-Bas®」

P-Bas(ピーバス:Punch Bonding and sintering)接合は、加圧しながら加熱することで2つ以上の金属部品を一体化する、当社で開発した技術です。2021年度の販売開始以来、多くのお客様からご好評をいただいています。
 P-Bas接合は、金属3Dプリンタで製作するような複雑形状の部品製作が可能で、材料の選択幅が広く、強度やコストにも優位性があります。金型業界の関係者向けのオンラインセミナーや展示会も活用し、拡販を図っています。



CHINAPLAS 2024(中国)での講演

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」を設置しています。同委員会配下に「CO₂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」を設け、各タスクの進捗管理と、当社で特定した5つのマテリアリティ(重点課題)への取り組みの実務を担っています。

CO₂削減タスクフォース [省エネ・高効率設備の導入]

人感センサー付き照明、LED照明やヒートポンプエアコンといったエネルギー効率の高い設備を順次導入しています。今後は、エアコンや加工設備に取り付ける電力監視システムの活用も検討していきます。



工場のLED照明

[太陽光発電パネル]

大連工場・瓦房店工場(中国)、ベトナム工場、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。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。



瓦房店工場(中国)

廃棄物削減タスクフォース [アルカリ廃液の減容化装置]

パンチグループの製品である金型部品を工作機械で加工する際、アルカリ廃液が排出されます。この排出量を削減するため、廃液を濃縮する減容化設備を2022年より宮古工場に導入しています。これにより、従来重量の83%にあたる29トンの削減が可能となり、6トンまでに排出量を削減しています。また、減容化の過程で発生する再生水は、工場内の清掃に使うなどしてリサイクルしています。



再生水は清掃に利用

人権尊重タスクフォース

2022年12月に「パンチグループ人権方針」、2023年4月に「パンチグループサステナブル調達方針・ガイドライン」を制定しました。また、「ビジネスと人権」をテーマに、社内研修も順次行っています。今後は、パンチグループや協力工場の人権デューデリジェンスにも取り組む予定です。

健康経営宣言の策定

2024年2月、「健康経営宣言」を策定しました。昨今の、食生活を含む生活スタイルの多様化、不透明さを増す社会環境といった時代背景や、女性活躍推進などの企業としての戦略を踏まえて、生活習慣病、メンタルヘルス、女性の健康は、当社が健康経営を推進していく上での主要な課題と認識しています。このことから、社員が健康に、活き活きと働ける職場環境の実現を目指して、健康経営に取り組んでいます。

禁煙治療サポート制度の導入

2024年度より、禁煙治療にかかる費用の一部を会社が補助する制度を導入しています。禁煙により、がんなどの発症率や副流煙等による健康被害を軽減し、本人やその他社員、家族が健康に過ごすことを目的としています。
 なお、パンチグループでは、2020年より、毎年5月31日を「パンチグループ一斉禁煙デー」と定め拠点ごとに禁煙やストレッチ・清掃などを動かす健康促進の活動に取り組んでいます。



禁煙成功者の表彰

低用量ピル購入補助

2024年度より、女性の生理に関連する体調不調の対処法の一つとして推奨されている、低用量ピルの購入費用の一部を会社が負担する制度を導入しています。女性の体調コントロールを支援することが目的です。

社員向け健康セミナーの開催

保健師を講師として、定期的にセミナーを開催しています。2024年度は、男女の更年期障害やPMSについて学ぶ「職場の仲間を理解する」、乳がんのセルフチェックなども学ぶ「すこやかな女性の健康づくり」などをテーマに、取り組んでいます。

