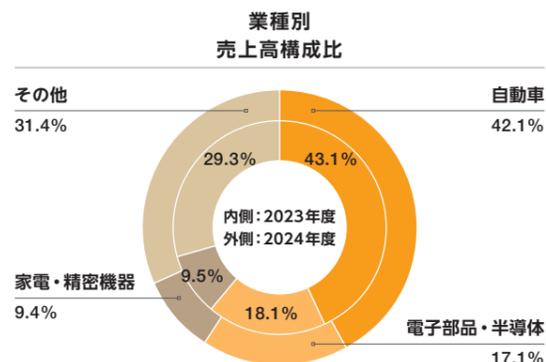
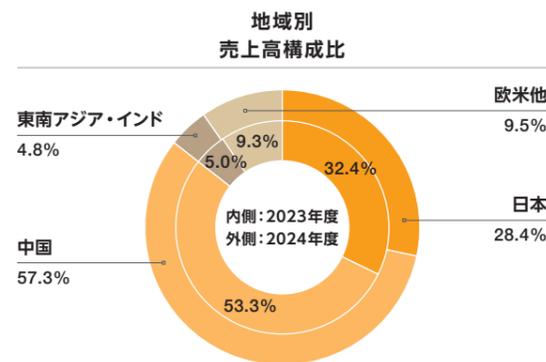
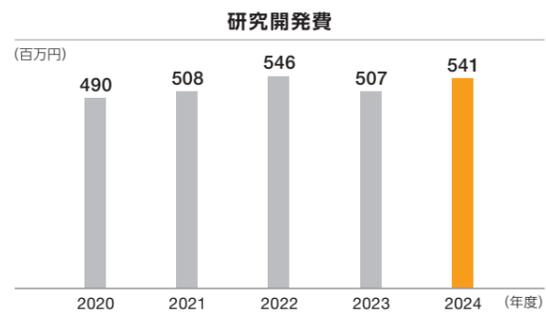
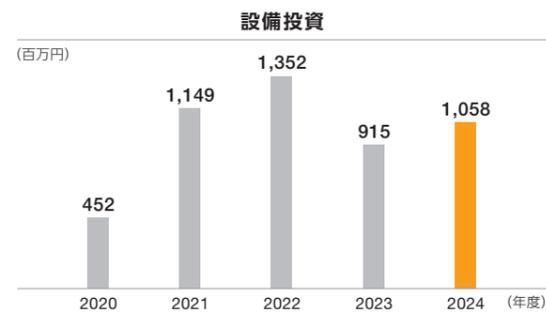
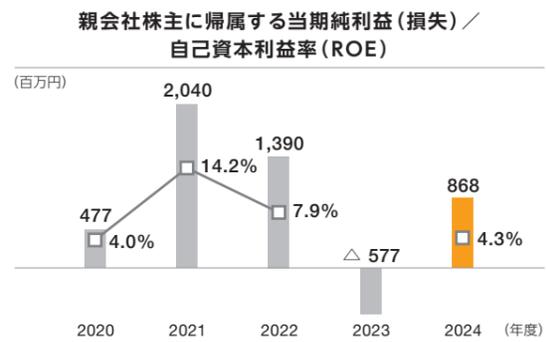
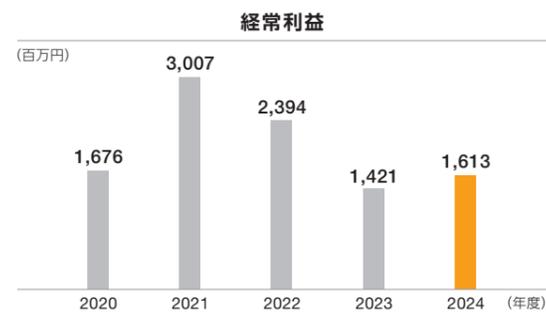
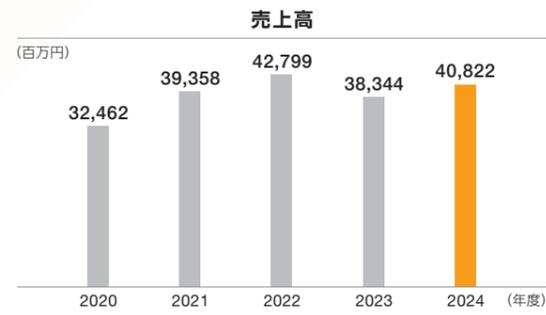


財務ハイライト



■ お問い合わせ先
 パンチ工業株式会社 コーポレート・コミュニケーション室 広報IR課
 TEL: 03-5753-3130
 E-mail: info-corp@punch.co.jp

見直しに関する注意事項
 このアナニュアルレポートに記載されている当社の計画、戦略、見直し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見直しであり、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、実際の業績は見直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

ANNUAL REPORT 2025

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING
 AROUND THE WORLD





経営合理化後の社内体制の整備と業績回復は道半ば ミスミグループとの提携は短期的には収益性向上 長期的にはグローバルでの事業拡大への協業体制

代表取締役／社長執行役員／最高経営責任者 (CEO)
森久保 哲司

2024年度は、「自動車」「電子部品・半導体」「家電・精密機器」「その他」のすべてで増収となりました。2023年度に落ち込んだ中国は好調だった2022年度水準にまで回復し、東南アジアでは、ベトナム、マレーシアが好調に推移、インドや欧州エリアも伸びた一方、日本は8.2億円の減収と停滞が長引いています。前期比24億円の増収のうち、円安の影響で18.6億円の増収効果があり、日本と為替の影響を除いた海外グループ会社の現地通貨ベースでの業績は約14億円の増収となりました。売上高は計画値を上回りましたが、営業利益が計画に届かなかったのは、経営合理化の効果はあったものの、材料費の高止まりや外注費高騰等のコスト増、また中国で主に自動車販売価格の値下げ競争に伴う金型部品の価格競争激化の影響が大きな要因となりました。

日本事業の再整備の必要性や、2023年度に発生した中国業績の減速もあり、中期経営計画(以下、中計)を見直し、改めて「VC2024 Revival」を2023年7月に策定、同年10月には、単体事業で900名体制から700名体制に、そしてその後の国内グループ会社ピンテックの清算という経営合理化を断行しました。これらは、国内工場では採算が合わないカタログ品の生産を海外へシフトし、国内工場は特注品に特化して「稼ぐ力」を強化することが狙いでした。カタログ品の海外へのシフト、主にベトナムへの移管は順調に進んだものの、経営合理化直後は納期調整や納期遅れが急増し、お客様にご迷惑をおかけしました。2024年2月頃には一定の目途が付きましたが、現在も一部、これまでの納期通りに供給できていないカタログ品もあります。

このような状況下、お客様への金型部品の安定供給、もって産業界全体の繁栄、さらには社会への貢献を目指し、2024年10月に株式会社ミスミグループ本社(以下、ミスミグループ)との資本業務提携契約を締結しました。ミスミグループの有する先進的なデジタル技術とグローバル確実短期の供給力、パンチグループの高度な精

密加工技術と顧客ニーズへのきめ細かい対応力といった互いの強みを最大限に活かし、相乗効果を発揮しながら、両社の業績向上に寄与するよう協力していきます。現在、両社で複数の分科会を立ち上げ、金型部品に限らず、自動化装置やその周辺部品における標準品から特注品までの幅広い金属加工分野全般において、それぞれの得意分野を活かした具体的な検討を進めています。物流インフラの有効活用等による補完・強化などで、短期的には国内での商品の相互供給による収益性の向上、長期的にはグローバルでの事業拡大を目指しています。

長期ビジョン「Vision60」を策定

2022年3月に策定した中計「VC2024」において、「自動化・省人化需要を新たな成長エンジンに」を掲げ、FA領域の特注品を強化していくと宣言し、2024年度の目標を50億円と掲げました。実績は31億円と伸ばしたものの、目標から大きくショートしている状況です。一つの要因として、パンチグループの従業員や既存のお客様は、パンチ工業=金型部品というイメージがとても強いことがあげられます。新たにFA特注品の受注を広げていくには、そのイメージを変える必要があり、創業50周年という節目を迎えた今、これからの10年を見据え、長期ビジョン「Vision60」を策定しました。その中でありたい姿として「脱・金型部品依存」を掲げました。これに基づいた活動を通じて、「事業領域を拡大し、絶え間なく変化する社会の多様なニーズに貢献する企業グループ」を目指していきます。

今後10年間で3つの中計を実行するにあたり、1期目は「収益性の改善期」、2期目は「FA・新事業・新地域の育成期」、3期目は「FA・新事業・新地域の成長期」と位置づけています。2026年度よりスタートを予定している1期目「収益性の改善期」では、日本では「VC2024 Revival」でも掲げた「国内工場の特注特化」を加速させ、

収益性の改善を進めます。中国は、特に自動車販売価格の下落を受け、金型部品の価格競争の激化により原価率が悪化したことから、人員配置や生産性向上、原価率低減を進め改善傾向にあります。中国政府は、成長産業にはかなりの支援を行い、参入障壁を下げて一気に企業数を増やして競争させるため、本当に強い企業だけが残ります。電気自動車が好例ですが、そうした厳しい市場環境の中で日々切磋琢磨していくことがパンチグループもできていると認識しており、この強みの源泉ともなっている価格競争力を引き続き磨いていきます。

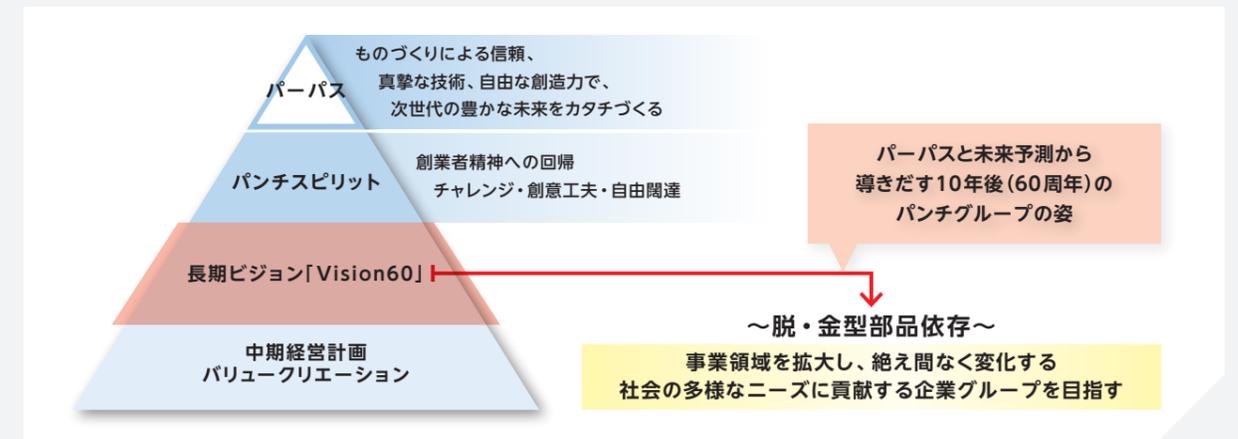
ステークホルダーの皆様へ

2025年度は、売上高398億円(前期比2%減)、営業利益11億円(前期比32%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は1億円(前期比79%減)を見込んでいます。円高に進む想定から、連結時の円換算で9億円の減収の見込みですが、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは増収を想定しています。

一方、利益面の悪化の主要因は、日本国内の体制整備にもうしばらく時間を要することです。経営合理化後、想定以上の退職者が出た影響が継続しており、700名体制への再構築までの期間、人員増によるコスト先行を想定しています。そのほか、中国で価格競争の継続などによる原価率上昇懸念、またアメリカ新政権による政策転換の影響から、各国のお客様の生産量の変動はある程度は発生するものと考えています。

創業50周年という節目を迎え、改めて会社の存在意義を全社員で共有するものとして、2024年8月に、パーパス「ものづくりによる信頼、真摯な技術、自由な創造力で、次世代の豊かな未来をカタチづくる」を公表しました。このパーパスは、さまざまな職種や勤務地から集まった若手・中堅社員約20名がプロジェクトメンバーとなり、当社がこれまで大事にしてきたこと、これからも大事にしていきたいこと、社会から求められることを集約しながら策定しました。「当社らしさ」を表現するために、策定までの過程決定や社員へのインタビュー実施、言語化に至るまでをすべて社員だけで行うことにこだわり、パンチグループの存在価値を自らが考え抜いた結果、多くの社員が共感するパーパスを完成させることができました。以降、特にプロジェクトに携わったメンバーから、前向きな発言がとて増えたと感じています。

パンチグループ初となる10年にわたる長期ビジョンの策定においても、これからの10年をどのように成長していくかを考え、「パーパス」「パンチスピリット」をキーワードに、世界のものづくりを支えていきたいとの思いを改めて強くしました。また、人々の暮らしと地球環境を守る企業を目指すサステナビリティ方針、法令を遵守し、誠実に社会的責任を果たすとともに、経営の健全性及び透明性を高め、ステークホルダーにとっての利益を守り、企業価値の継続的な向上を実現させていきます。今後3期中計は「Vision60」をベースに方針を決定し、施策を実行していきます。引き続き応援いただけるよう、努力していきます。今後ともよろしく願い申し上げます。





取締役／上席執行役員／最高執行責任者(COO)
高梨 晃

原価改善のスパイラルアップを徹底する次元の異なる構造改革と 新たな機能的価値の研究・追求・開発・実用化による差別化で 顧客感動の実現を通じた企業価値向上を追求していきます

「稼ぐ力の強化」の国内工場の 特注特化は道半ば

2024年度は、連結で増収増益となりましたが、エリア別では課題・問題が浮き彫りとなり、特に日本は売上・収益性ともに大きく課題が残りました。経営合理化による想定以上の人員減により、特注品の引き合い・お客様との技術的な打ち合わせが減少、受注減の状況に陥りました。2025年度より人員配置を変更し、改めて外勤活動を強化できる体制としたほか、引き合いの取りこぼし減少のため失注分析と対策、技術者同行営業で「稼ぐ力の強化」を進めます。

「生産体制の再整備」「供給体制の安定化」は、プレスカタログ品の、日本からベトナム工場への移管はほぼ完了しましたが、ピンテックが手掛けていたプラスチックカタログ品は生産移管後も正常化には至らず、協力会社との対応の協議を進めています。ものづくりを徹底的に変える構造改革として、これまでとは次元の異なる原価低減活動に取り掛かります。日本では、先行する中国の好事例をもとに工法を改善し、グループ間で情報・資源を共有しながら効率化を進めています。さらに標準工数に対する個人の作業効率も可視化して、スパイラルアップする仕組みも徹底して構築します。ベトナム工場は、持続的成長の観点から、利益創出や技能スキル向上等の課題解決に向けて、新たな事業計画の検討に着手しました。

事業領域の拡大へ、 新たな分野での取り組みは着実に進展

「Vision60」の実現に向け、新分野での事業の確立を目指します。継続してきた「FA領域の強化」は、中国は増収、FA機器の設計を手掛けるグループ会社ASCeは増収増益となりましたが、単体では種まきを続けています。2025年度はASCe製自動装置を北上工場に導入する計画で、外販だけでなく内部での自動化を進めます。

R&Dでは、金属接合技術P-Bas®の価値が評価され、前期比で売上309%と確実に伸長、今後は取引社数増に向け、グローバルでのPR宣

伝を図ります。すでに大手プラスチック成形メーカーより関心が示されるなど、引き合いも増え始めています。また、民間企業で世界初の月面写真撮影・データ送信に成功した株式会社ダイモンの月面探査車「YAOKI」の打ち上げに、技術パートナーとして貢献しました(詳細はP.06)。同社から新たな開発への協力要請を受けているほか、共同研究契約を締結しているJAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)とロケットエンジンなどの複雑形状部品の共同研究をはじめ、航空宇宙産業関連の行政や民間企業との連携も広がっています。さらなる発展が見込まれる航空宇宙産業への取組みを通じて、得られた技術を既存事業や新規事業に活用し、より社会から必要とされる企業を目指します。

海外事業の成長は、 欧州向けビジネスの拡大に手応え

中国は引き続き研究開発を推進し、対応製品と事業領域の拡大を推し進めています。また、約40カ国の企業と取引する中、主に欧州向けビジネスの拡大に向け、日本本社に海外事業部を設立し、中国・マレーシアとドイツ代理店の連携を図りました。定量的にターゲット分析して対象国・顧客を選定するなどの営業戦略を実践した結果、売上を維持しながら収益改善に効果が見られており、新たにイギリスでの販路も確立されつつあります。重点地域としてきたインドは、輸入販売で課題となっているコスト、納期に対し現地調達に向けた取組みを強化していく考えであり、インド含む他エリアでの製造・販売拠点設置の検討も始めています。

創業50周年という節目を迎え、今後も会社の持続的成長を成し遂げるには、事業領域の拡大は必須です。付加価値ある製品やサービスを提供し続けるために、研究開発は非常に重要な取組みと認識しており、特にこだわりたいのは、利益と中長期視点での持続的成長です。各エリア・各社で利益を創出するためにも、グループ全体としてビジネスモデル自体を変えるタイミングにきていると考えます。



取締役／上席執行役員／最高財務責任者(CFO)
村田 隆夫

増収増益確保も国内業績の回復に遅れ 経営合理化によりエンゲージメントが低下した今こそ 会社の目指す姿、存在意義を明確にするパーパスを策定

「VC2024 Revival」と 2024年度の振り返り

景気回復した中国事業の好調により、増収増益となりました。FA事業は小幅ながら伸長、P-Bas®や航空宇宙分野等の新領域は一定の成果が出始めています。海外事業は中国、東南アジア、欧米他のすべてで増収となった一方、国内事業は経営合理化後の体制立て直しに時間がかかり、業績回復は道半ばとなりました。設備投資は引き続き抑制しましたが、財務の健全性という観点からは、極めて健全な状態が保たれ、自己資本比率も十分な水準にあると意識しており、この先はもう少し積極的な成長投資へ踏み込んでよいと捉えています。

「資本コストや株価を意識した経営」の視点からは、期間中にPBRの改善はできませんでした。その要因は、①資本収益性の低さ、②市場の期待を醸成できなかったことと認識しています。①は国内の業績回復が遅れている中、売上高利益率を向上させることができず、②は会社の方向性を可視化し、パーパスや長期ビジョンを公表したものの、足下の業績改善があつてこそその将来への期待であり、思うような効果はありませんでした。まずは業績立て直しを先決とし、公表予想や中計の数値を確実に達成させながら、市場の信頼を得ることが必要だと肝に銘じています。また、目指すB/Sやキャッシュフロー配分の考え方を明確にする必要があるとの考えから、キャピタルアロケーションの基本方針を開示しました。成長投資を最優先とし、株主還元は配当方針等に則って適正に行いながら、手元流動性、財務の健全性、資本構成を最適化することを定めています。具体的な数値は、次期中計を策定する中で検討し、開示していきます。

長期ビジョン「Vision60」と 目指す姿の実現に向けて

経営合理化後の離職も一時的に増加したことから、社員のエンゲージメントが低下したこの時こそ、50周年という節目に向け、会社の目指す姿、存在意義を明確にすべきであると考え、約半年に及ぶ検討の末、

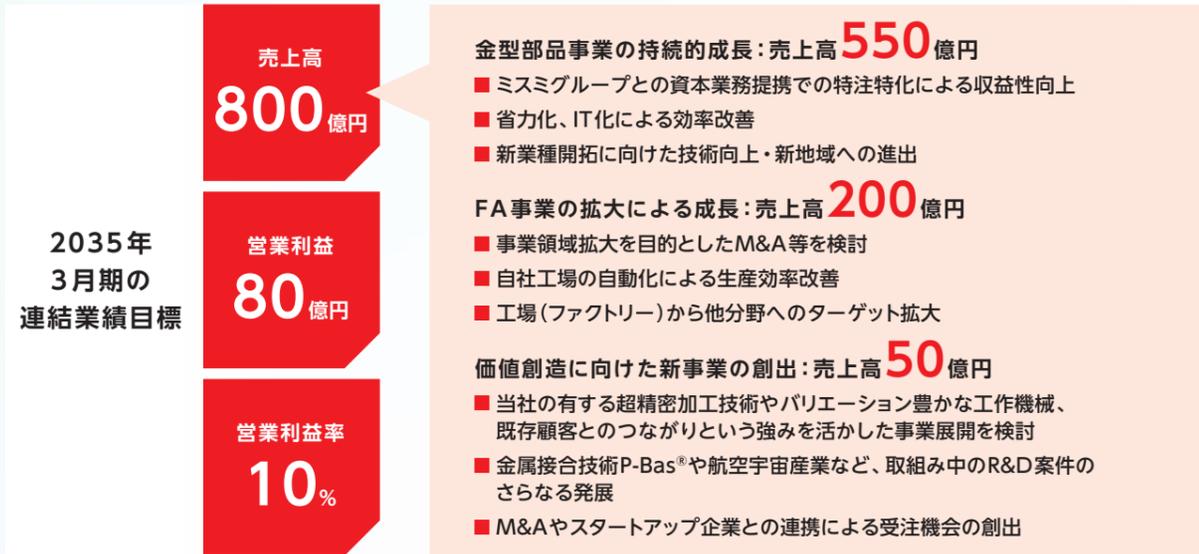
2024年8月に「パーパス」「パーパスに込めた想い」を公表。また、この実現を図る長期ビジョンを2025年5月に策定しました。経営戦略と人財戦略をつなぐとともに、女性活躍を含めたDE&I推進、健康経営などのウェルビーイング、人財開発を3本柱として人的資本経営にも注力し、全社員が心をつなぐ、お客様の信頼回復と事業立て直しに取組みます。10年間の長期スパンで未来について考えるという当社初の試みは、非常に画期的なものとなったと捉えています。

当社は、お客様のニーズに真摯に、愚直に向き合うことで信頼を勝ち取り、顧客基盤を広げてきた会社です。そのあり方はパーパスにもよく表現されていますが、経営合理化以後、納期や品質面でご迷惑をおかけし、当社のコアであるお客様の信頼が揺らいでいるのが現在の問題点です。体制を確実に立て直し、社員一人ひとりがパーパスで表現した真摯な姿勢でお客様と向き合い、一丸となって信頼を回復することが何よりも重要です。

その上で、次期中計では収益性を大幅に改善し、WACCを上回るROICを狙っていきます。事前準備として、2025年度から財務上の諸課題に手を打っておくこと、前中計の積み残しである経営合理化の成果の刈り取りを完遂すること、そして、ミスミグループとの資本業務提携の効果を発揮できる体制の整備を進めます。長年ライバル関係であったミスミグループと交流の機会が生まれ、対話を重ねるうちに、ミスミグループはカタログ品、当社は特注品を得意分野とする特徴を活かした協業では、さまざまな効果が見込めることが分かってきました。提携の成果を重ねながら、抜本的な工場改革による原価低減や技術力の強化に呼応して着実に受注を確保し、国内業績の回復を目指します。それに加え、海外の有名ブランドとの取引も次第に伸びている中、ビジネスチャンスを逃すことなく、各拠点が連携してお客様のニーズにきめ細かく対応していくことで、世界での当社のプレゼンス向上を目指せると考えます。

脱・金型部品依存～事業領域を拡大し、絶え間なく変化する
社会の多様なニーズに貢献する企業グループを目指す

時代に求められる事業を探求し、事業領域の拡大を目指す
既存事業を基盤として社会の多様なニーズに適した価値創出を進めます。



「VC2024 Revival」の成果と課題

国内	営業体制の再整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ FA領域の特注品の販売拡大 金型部品の特注品で培った技術力を応用し単品部品・組付品のみならず、簡易動力付をはじめ付加価値の高い装置ビジネスの拡大に注力 → 「VC2024」策定時に掲げた2024年度目標の50億円は30億円と未達成ながら、中国・ASCeは着実に伸長。 ■ カスタマーセンターの設立 お客様サービスを向上させながら受注拡大を意図するも経営合理化後の体制リカバリー策の遅れもあり、構想自体を見直し。
	生産体制の再整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産拠点の統廃合 プレスカタログ品の日本からベトナム工場への移管は完了も特注品生産を中心とした国内単体事業の「稼ぐ力の強化」は道半ば。 ■ FA活用によるスマート化 自社工場の製造現場とASCeで課題の共有・実装のアイデア出しを実施。2025年度には自動化装置導入へ。
	R&D強化の継続	<ul style="list-style-type: none"> ■ P-Bas®（新工法の金属接合技術）価値が評価され、売上が伸長。 ■ 航空宇宙産業関連の強化 → P.06参照
海外	中国	「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。自動車販売価格の値下げ競争に伴う金型部品の価格競争激化の影響を受けコスト構造の改善が進行中。
	東南アジア・インド	プレス金型部品に加え、プラスチック金型部品の拡販にも注力。 中国・マレーシアの工場との連携により特注品が受注拡大。 インド北部に事務所を新設。大口顧客の新規開拓に加え、特注品の国内調達も深耕。
	欧米他	日本・海外事業部を中心に拠点横断の欧州拡販プロジェクトが奏功。 グループ会社間及び販売代理店との連携強化を通じて、欧州販売拡大と収益性向上に成果。

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。

当社が技術協力した月面探査車「YAOKI」が月面に到達

2025年2月、当社が参画する株式会社ダイモンの月面探査車「YAOKI」を搭載したロケットが打ち上げられました。当社は、3D形状測定技術を活用し、YAOKI本体のフライトモデル及び輸送用のケースの最適な隙間設定に貢献してきました。YAOKIを載せた月着陸船は日本時間3月7日に月面に軟着陸し、YAOKIは日本の民間企業として初めて月面に到達し稼働した月面探査車となりました。

月着陸船が月面に対し水平に着陸したことから、YAOKIは輸送用ケースから飛び出し月面を走行することはできませんでしたが、ケース内から月面を撮影してデータを送信。当社が隙間設計に貢献した輸送用ケースは、計画通りYAOKIを保護して月面に運ぶことが実証されました。



月着陸船から撮影された月と、YAOKI搭載カメラによる月面での撮影
月着陸船に固定されているYAOKI 2025年3月7日（日本時間）
※左上の明るい部分：フレーター跡の線（リム）
中央下：月着陸船の脚部

宮古市より「クルーズ船初入港記念プレート」の加工を受注

海に面した岩手県宮古市はクルーズ船の寄港誘致に力を入れており、宮古港に初めて寄港した船舶には式典で記念品を贈呈しています。記念品の一つ「クルーズ船初入港記念プレート」の加工を宮古工場を受注し、当社はレリーフなど金属部分の加工と、板への組付けを担当しました。

レリーフは宮古市の観光名所である浄土ヶ浜をモチーフにしており、当社の加工担当者が専用のソフトを使用して写真をもとにデザインから作成しました。すべての工程において通常業務の金型部品加工とは異なる部分が多く難しさもありましたが、使用ソフトのメーカーと打ち合わせを行うなど、担当業務の知識向上につながった側面もありました。



宮古市役所への記念プレート納品時の様子
記念プレート

サステナビリティ

健康経営優良法人に初認定

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取組みが優良であると認められ、2025年3月、経済産業省及び日本健康会議が共同で認定を行う「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に初めて認定されました。当社は2024年2月に健康経営宣言を策定し、社員が健康に生き生きと働ける職場環境の実現を目指してきました。今後も引き続き、健康経営に取り組んでいきます。



当社の健康経営に向けた取組み

社員のこころと身体の健康が重要な経営基盤であるとの認識のもと、「働きがい」「働きやすさ」のある職場づくりを推進するとともに、「生活習慣病予防」「メンタルヘルス推進」「女性の健康づくり」といった健康維持増進の取組みを行っています。

血管年齢など、社員の健康度をチェックするイベントを開催し、健康意識を高める活動を行っているほか、一人が1年間に取得する有給休暇の最低取得日数を、労働基準法で定める5日より多く設定するなど、社員のワークライフバランスを意識し、長時間労働による生産効率の低下や事故の発生への対策にも取り組んでいます。



血管年齢チェックの様子