



2024年度 中期経営計画

小倉クラッチ株式会社

2024年6月12日

当社はこのたび2024年度から2026年度の3カ年を実行期間とする中期経営計画を策定いたしました。

これまで当社の中期経営計画は、3カ年の計画を毎年見直すローリング方式としておりました。しかし、中期視点でのありたい姿に向けた企業活動の進捗状況をより明確に捉えることができるように、本計画からは3カ年の計画・目標を固定して実行管理して参ります。

なお、本資料に記述している当社・当グループの将来の計画・戦略は、現時点で予測・把握可能な情報から判断した見通しであり、リスクや不確実な要因を含んでいることをご承知おき願います。

| | |
|--------------------------|----|
| 1. 中期経営計画スローガン | 4 |
| 2. 経営環境認識と事業機会 | 5 |
| 3. 当社の目指す姿 | 7 |
| 3-1. 目指す社会的価値 | 8 |
| 3-2. 目指す経済的価値 | 9 |
| 4. 中期経営目標 | 10 |
| 4-1. 中期財務目標 | 11 |
| 4-2. 中期セグメント別目標 | 12 |
| 4-3. 中期非財務目標 | 13 |
| 5. 中期重点改革テーマ・課題 -成長戦略- | 14 |
| 5-1. 全社の成長戦略 | 16 |
| 5-2. 輸送機器用事業の成長戦略 | 19 |
| 5-3. 一般産業用事業の成長戦略 | 26 |
| 6. 中期重点改革テーマ・課題 -経営基盤強化- | 32 |
| 6-1. 利益体質の強化 | 34 |
| 6-2. 人的資本の強化 | 37 |
| 6-3. 業務効率化・DX推進 | 39 |
| 6-4. 製販ロス・棚卸資産の削減 | 42 |
| 6-5. 国内外の子会社経営の強化 | 45 |

1. 中期経営計画スローガン



2024年度中期経営計画は、下記スローガンの下に推進してまいります。

スローガン
Slogan



企業体質の転換・強化

— 100年企業に向けて —

規模重視から利益志向へと価値観を転換し、
100年企業を実現する為に企業体質を強化します。

2. 経営環境認識と事業機会

2. 経営環境認識と事業機会

当社はパラダイムシフトが及ぼす環境変化に適応し、サステイナブルな経営を目指します。

| パラダイムシフト (着目すべき大きな潮流) | 想定される当社事業への影響 | 当社の成長機会 |
|--------------------------|---|---|
| 人口の爆発的増加 | → 発展途上国で内燃機関の市場拡大、EV進展 → 中古輸出市場の拡大 | → 人口拡大地域への自動車輸出拠点における需要拡大 |
| 急速な高齢化 | → 医療・介護・福祉の市場拡大 | → 一般産業市場の成長が鈍化するなか、更なる拡大が見込まれる医療・介護市場 |
| 急激な都市化 | → 輸配送の市場拡大 | → 増大する輸配送を支える車両・機器市場 |
| 地球温暖化・環境汚染 | → 内燃機関・油圧から電動化への加速 (縮小する内燃機関市場からのスイッチ) | → 各分野の電動化により生まれる動力制御系の新機構市場(能動的な市場獲得) |
| 資源の枯渇 | → 再エネを含む多様な資源を活用したミニ発電市場拡大 | → 再エネ・小型分散発電の市場拡大 |
| AI・デジタル技術進展 | → ロボット市場拡大 | → ロボット市場に対し、クラッチ・ブレーキに留まらない付加価値化(製品領域の拡大・ユニット化) |
| 宇宙ビジネス拡大 | → 宇宙での作業用ロボット市場活発化 | → 宇宙での作業ロボット・探査ローバー市場 → 宇宙で使用する炭素繊維製造市場 |

3. 当社の目指す姿

3-1. 目指す社会的価値

当社は社会的価値に基づく下記マテリアリティ(重要課題)に注力し取り組みます。

| 社会的価値 | 社会的価値からみた当社のマテリアリティ | SDGs目標との関連 |
|-------------------|------------------------------|-------------------|
| 気候変動・環境対応 | カーボンニュートラルに寄与する多様なモビリティ社会の実現 | 気候変動に 具体的な対策を |
| | CO ₂ 排出量・使用資源の削減 | |
| 安全・安心社会 | 可動製品の安全・安心価値の向上 | つくる責任 つかう責任 |
| | 自動車先進技術の開発の牽引 | |
| 健康・快適な暮らし | 高齢化社会における健康・快適な暮らしの実現 | すべての人に 健康と福祉を |
| 働きやすさ・ ダイバーシティ | 国籍・人種・年齢・性別・価値観の多様性を尊重した企業経営 | ジェンダー平等を 実現しよう |
| | 育児期間、障害者他の多様な働き方の支援 | 働きがいも 経済成長も |
| 地域社会 | 地域への価値提供を重視した地域共生の企業経営 | 住み続けられる まちづくりを |

3-2. 目指す経済的価値

当社は経済的価値に基づく下記マテリアリティ(重要課題)に注力し取り組みます。

経済的価値

経済的価値からみた当社のマテリアリティ

収益性・効率性

【優先順1】

- 利益重視の姿勢を内外に明確に示す
- 売上高営業利益率・ROEの向上

成長性

【優先順2】

- 成長重視の姿勢を内外に明確に示す
- 年平均成長率(CAGR)の向上

4. 中期経営目標

4-1. 中期財務目標

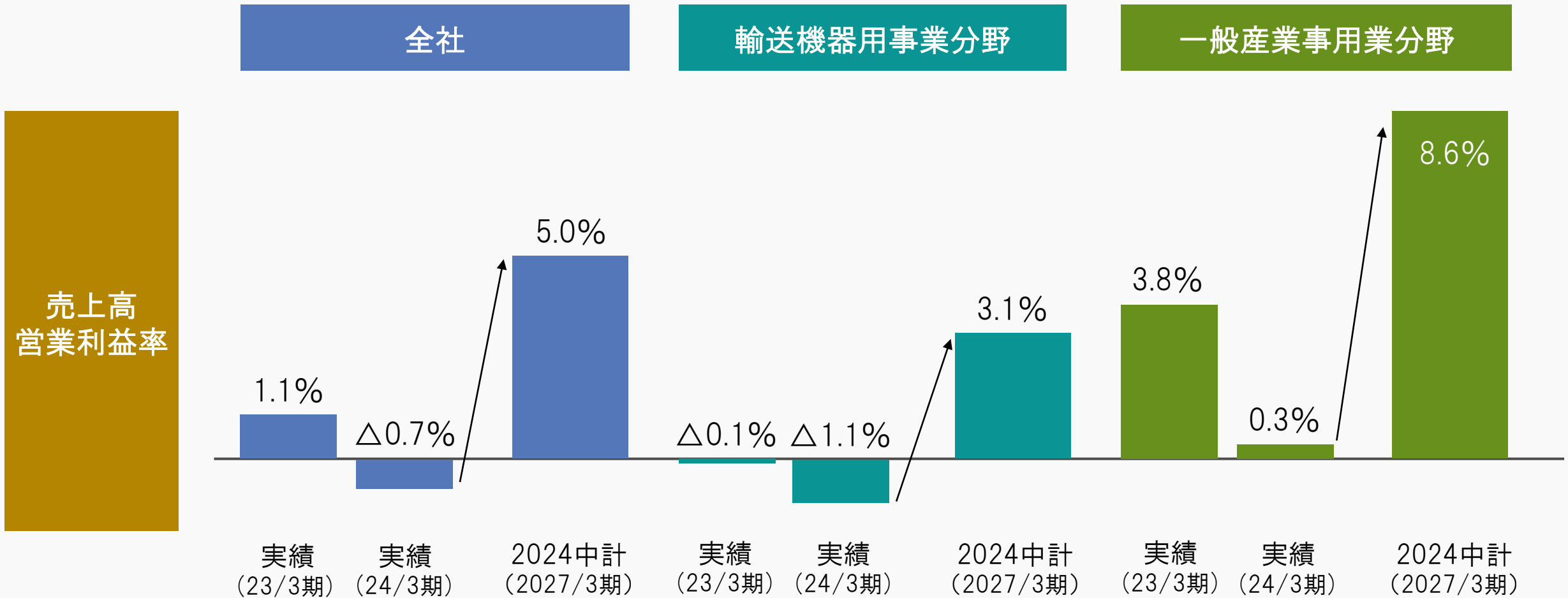


当社は経済的価値に基づく下記マテリアリティ(重要課題)に注力し取り組みます。

| 財務目標指標 | | 実績 (2023年3月期) | 実績 (2024年3月期) | 2024中計 (2027年3月期) | 次期中計 (2030年3月期) |
|--------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 収益性 | 売上高営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高 | 1.1% | ▶ △0.7% | ▶ 5.0% | ▶ 8.0% |
| | ROE = 純利益 ÷ 自己資本 | 3.5% | ▶ △3.9% | ▶ 6.3% | ▶ 8.0% |
| 効率性 | 総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産(※) (※期中平均) | 0.9回転 | ▶ 0.9回転 | ▶ 1.0回転 | ▶ 1.1回転 |
| | 売上高成長率 = (当期売上高 - 前期売上高) ÷ 前期売上高 | 2020年3月期比 8.7% | ▶ 2020年3月期比※ 7.0% | ▶ 2024年3月期比 10.0% | ▶ 2028年3月期比 10.0% |

※3カ年での成長率を基本としていますが、2021年3月期は新型コロナの影響による異常値のため、2024年3月期も2020年3月期からの成長率を示しています。

4-2. 中期セグメント別目標



4-3. 中期非財務目標



当社は経済的価値に基づく下記マテリアリティ(重要課題)に注力し取り組みます。

| | | | 実績 (2024年3月期) | 2024中計 (2027年3月期) |
|---------------|--------------|----------------------------------|---|-------------------------|
| E 環境 | 気候変動・環境対応 | CO ₂ 排出削減(原単位排出量) ※単体 | 1.55tCO ₂ /円 | 1.50tCO ₂ /円 |
| | S 社会 | 安全・安心社会 | 安全価値を支える製品売上高成長率 | フェールセーフ製品売上高 |
| 健康・快適な暮らし | | 高齢化社会を支える製品売上高成長率 | 高齢者用モビリティ ホームエレベーター ロボット等用製品群 } 売上高 | 18%増 ※2023年3月期比 |
| 働きやすさ・ダイバーシティ | | 女性管理職比率 | 10.5% | 14.0% |
| | | 男性育児休暇取得率/有給休暇取得率 ※単体 | 33.3%/62% ※2020年3月期 | 50.0%/75% |
| | | 1人当たり平均残業時間 ※単体 | 15.1H/月 | 13.2H/月 |
| | 子会社出向者数 | 43名 | 38名 | |
| G ガバナンス | 社外取締役 | 社外取締役人数 | 1名 | 2名 |
| | グループコンプライアンス | 重大な法令違反件数/重大な災害件数 | 0件/0件 | 0件/0件 |

5. 中期重点改革テーマ - 成長戦略 -

5. 成長戦略の中期重点改革テーマ・課題



| | | |
|--------|-----------------|---|
| 成長戦略 | 1. 全社成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 利益志向による製品・市場の選択集中強化 2) 高付加価値事業への転換 |
| | 2. 輸送機器用事業成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 1) カーエアコン(既存製品)維持に向けた競争力強化・外部連携 2) パワートレイン関連製品の伸長 3) ルーツプロワ製品の伸長 4) 次世代自動車対応製品の創出 5) 自動車走行性能向上対応製品の創出 |
| | 3. 一般産業用事業成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 一般産業用途のクラッチ/ブレーキの競争力強化・外部連携 2) 無励磁作動ブレーキのロボット市場対応製品の伸長 3) ロボット関連機器の創出 |
| 経営基盤強化 | 1. 利益体質強化 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 財務体質の強化 2) 売上重視から利益重視への体質転換を加速する仕組み・ルール整備 |
| | 2. 人的資本強化 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 人事制度・処遇の改革 2) 従業員エンゲージメントの強化 3) 人材開発・教育の推進 |
| | 3. 業務効率化・DX推進 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 生産管理システムの更新 2) 間接業務の効率化(DX)推進 |
| | 4. 製販ロス・棚卸資産の削減 | <ul style="list-style-type: none"> 1) グループ全体の棚卸残高圧縮 2) 工程内不良による損失額削減 |
| | 5. 子会社経営の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 1) 標準化・共有化による管理レベルの底上げ |

成長戦略

1. 全社成長戦略

中期重点改革課題

1) 利益志向による製品・市場の選択・集中・強化

お客様へのきめ細やかな対応力を強みとして維持しつつ、受動的な全方位スタンスから、能動的な利益重視スタンスへ移行

2) 高付加価値事業への転換

高付加価値を重視し、パーツレイヤーからユニットレイヤー・システムレイヤーへ、制御系からアクチュエーターへと製品領域を拡大強化

課題解決の考え方・ゴール

- ・中堅という企業規模の強みを活かし、品質の安定、開発対応力、納期対応力を強化して他社と差別化を図る
- ・ニーズの把握と販売戦略の具体化により請負型から提案型へ移行
⇒営業利益率:5%

- ・お客様のニーズに対応して周辺機能を取り込んだシステム(機構)の提供
- ・電気や空圧を動作へと変換するアクチュエーターを開発し、新市場を開拓する

※目標値は製品群ごとのテーマに記載

5-1.1) 利益志向による製品・市場の 選択・集中・強化

2025年3月期
売上高451億円
営業利益率1.6%

2026年3月期
売上高463億円
営業利益率4%

2027年3月期
売上高478億円
営業利益率5%

- 高付加価値製品の開発、販売
 - ・新規開発の高付加価値製品投入による採算性向上
 - ・既存製品モデルチェンジによる採算性向上
- 成長市場(パワートレインやロボット等)への拡販強化
- 事業ポートフォリオに基づく注力製品の転換
- ニーズ把握と販売戦略の具体化により請負型から提案型へ

5-1.2) 高付加価値事業への転換



輸送機器用

一般産業用

xEV
水素エンジン車
E-Fuel車
スポーツ走行車 } 対応製品

次世代自動車用途

ロボット関連機器
・把持力制御技術
・ブレーキ寿命予知システム



自動車の走行性能向上用途

高付加価値



パワートレイン用途

ルーツブロワ用途

伸長

ロボット市場対応
クラッチ/ブレーキ
・小型 ・中空軸
・薄型 ・低摩耗



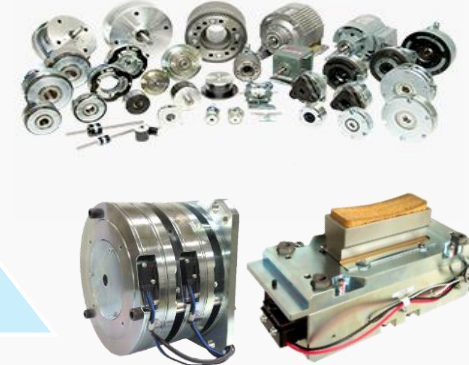
カーエアコン用途

ガーデントラクター用途

既存

カタログ品クラッチ/ブレーキ

各産業向けクラッチ/ブレーキ



5-2. 輸送機器用事業の成長戦略-1



成長戦略

2. 輸送機器用事業 成長戦略

中期重点改革課題

1)カーエアコン(既存製品)維持に向けた競争力強化・外部連携
消音、省電力、安価、自動組立可能な仕様など

2)パワートレイン関連製品の伸長
デフロック用ソレノイドアクチュエータ、
2駆4駆切替ソレノイド&アクチュエータなど

3)ルーツブロワ製品の伸長
高圧、燃料電池用ブロワ(水素用/空気用)、
農業機器など

4)次世代自動車(EV、FCEV、水素エンジン車、
e-Fuel車、小型モビリティ)対応製品の創出
バッテリー冷却、パーキングブレーキ、
ドア用ブレーキなど

5)自動車の走行性能向上に対応する製品の創出
スポーツ走行におけるブランド力強化とモータースポーツ
の発展に貢献することによる企業イメージの向上

課題解決の考え方・ゴール

▶ 新規案件を獲得し、カーエアコンビジネスを継続確保する

▶ 新規顧客獲得:3社、新機種獲得:12機種
・オリジナル形状を開発し顧客へ提案

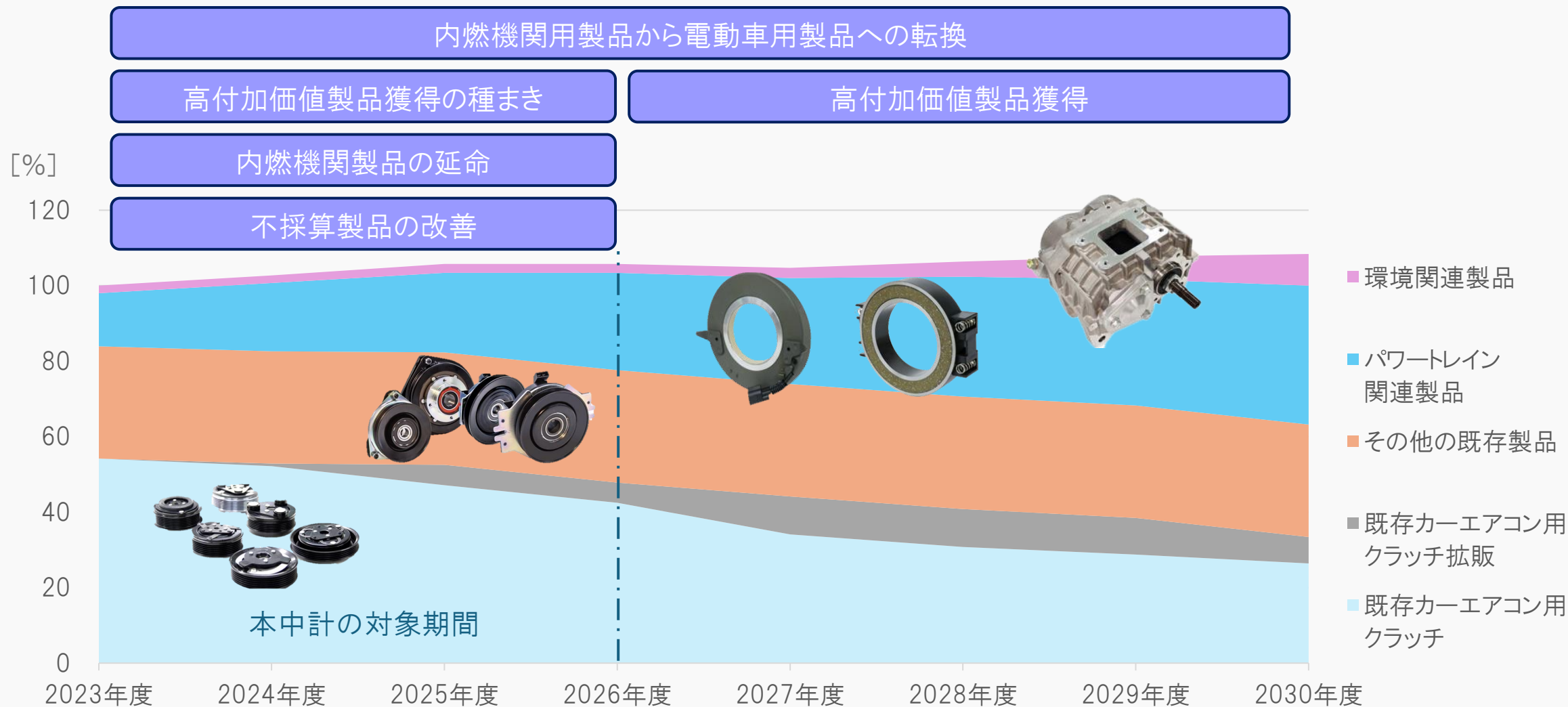
▶ ディーゼルエンジンを使用したモビリティへの搭載を目指す(船舶、列車、発電機)
・水分対応ブロワ開発、高圧ブロワのラインアップ化
⇒ブロワ生産台数 1,000台/月

▶ 冷却システムに関わる製品開発
・各種ドア関連に関わる製品開発
⇒次世代自動車に関わる商権獲得:3件

▶ 大手ブランドへの採用拡大
⇒新規獲得:2機種
・レースやジムカーナ等でのORCのシェア向上
⇒各カテゴリーでのシェアアップ:2~5%

5-2. 輸送機器用事業の成長戦略-2

【輸送機器用製品の売上高構成比の推移目標】



5-2.1) カーエアコン（既存製品）維持に向けた競争力強化・外部連携



《《 中期取組み方針 》》

積極的に電磁クラッチの置き換えを検討している顧客との関係性を重視

選択と集中

技術 顧客の要望する製品の創造
顧客の要望する機能・性能を実現する

生技 顧客の要望する製品の生産
顧客の要望する機能・性能を安価に生産する

営業 顧客の要望する製品の探求
顧客の要望する機能・性能・コストを探求する

《《 中期の目指す姿 》》

当社はこれまで全方位の顧客に対して細かな対応をしてシェアを維持してきた。それが近年では電動化の流れから、新規開発は極めて少ない状況となった。

中期重点改革テーマとして、業界再編の機運をとらえ、業界トップクラスの製品開発力を生かして、ハイクラス車両における他社製既存製品から当社製品への置き換えを狙う。

▶ 置き換え案件を獲得し
ビジネスを継続維持



《《 中期取組み方針 》》

小倉オリジナルのデザインで
コストと性能の競争力を得る

創意と工夫

技術 独自設計の確立
コストと性能の両面で競争力を得られる設計

生技 安価な生産工程の確立
性能的に競争力のある形状を安価に実現する

営業 新規顧客の開拓
知ってもらう、試してもらう活動の推進

《《 中期の目指す姿 》》

パワートレイン向け電磁製品の立ち上げ期は、顧客からの構造提案を採用していた。

現状を成長期ととらえ、オリジナルのデザインを創出して、性能とコストの両面で最適な工程を選択し競争力を発揮できるようにする。

- ▶ 新規顧客獲得数: 3社
- ▶ 新機種獲得数: 12機種



《《 中期取組み方針 《》》

基本特性の根拠付けと
新たな要求への対応



裏付けと改善

技術 基本特性の根拠付け 新たな要求への対応
新たな要求への迅速な対応が可能な設計力の強化

生技 安価な生産工程の確立
安価で効率的な工程を追求する

営業 新規顧客の開拓
知ってもらう、試してもらう活動の推進

《《 中期の目指す姿 《》》

これまでブロワ事業においては、エンジン用過給機用途で製品化を進め事業拡大してきた。だが使用環境の違いから、水素再循環ブロワ用途においての多岐に亘る要望にタイムリーに応えられていなかった。

基本的な設計根拠の裏付けを行い、小ロットビジネスにおける多様な要望への応用力を高め、ビジネスを拡大する。

- ▶ 小ロットビジネスを拡大する(船舶,列車,発電機など)
- ▶ 水分対応ブロワの開発、高圧ブロワのラインアップ化
- ▶ ブロワ生産台数1,000台/月



中期取組み方針

今までにない電磁技術の使われ方に
アンテナを高くして商機をとらえる

創造と応用

- 技術** 電磁製品の基礎技術力の強化
次世代に必要とされる電磁技術のリサーチ
- 生技** 電磁製品の製造に求められる生産工程の強化
巻き線や樹脂モールドの生産技術力を強化
- 営業** 次世代を意識した市場動向のリサーチ
自社の強みとマッチする市場開拓

中期の目指す姿

当社は次世代自動車に対しても、コア技術である電磁技術を応用し対応製品の創出を目指す。

次世代自動車はカーボンニュートラル化や電動化を軸に、次世代エンジンやモータ制御、熱マネージメントが技術開発の中心となると予想する。これらに対応する次世代エンジン、電動化システム、熱マネージメントシステムに関わる製品の開発を目指す。

- ▶ 次世代エンジン車両にかかわる製品開発
- ▶ 電動化システムにかかわる製品開発
- ▶ 熱マネージメントシステムにかかわる製品開発
- ▶ 商権獲得を目指す

2024年

2025年

2026年

次世代エンジン関連の開発
電動化システム関連の開発
熱マネシステム関連の開発

商権獲得

5-2.5) 自動車の走行性能向上に対応する製品の創出



《《 中期取組み方針 》》

小倉オリジナルのデザインで
新製品の競争力を得る

創意と工夫

技術 独自設計を確立する
オリジナルデザインで性能を確保し競争力を高める

生技 安価な生産工程を確立する
性能的に競争力ある製品を安価に生産する

営業 新市場を開拓する
海外市場を含む新たなモータースポーツ活動に進出する

《《 中期の目指す姿 》》

スーパー耐久・ラリー・ドリフト・ジムカーナーなど様々なレースシーンや海外市場での拡販を強力に進める。同時に、独自設計による高性能な製品を開発することで、OEMのビジネスを拡大する。これらによりシェアアップを実現し、モータースポーツ業界での当社のブランド力を強化して行く。

- ▶ 新規OEM: 2機種獲得
- ▶ 各種レースカテゴリーでの
シェアアップ: 2~5%



成長戦略

3. 一般産業用事業 成長戦略

中期重点改革課題

1) 一般産業用途のクラッチ/ブレーキ
の競争力強化・外部連携
カタログ製品、各産業向け特設品など

2) 無励磁作動ブレーキのロボット市場
対応製品の伸長
小型、薄型、低摩耗、中空軸など

3) ロボット関連機器の創出
ロボットハンド、ツールチェンジャーなど

課題解決の考え方・ゴール

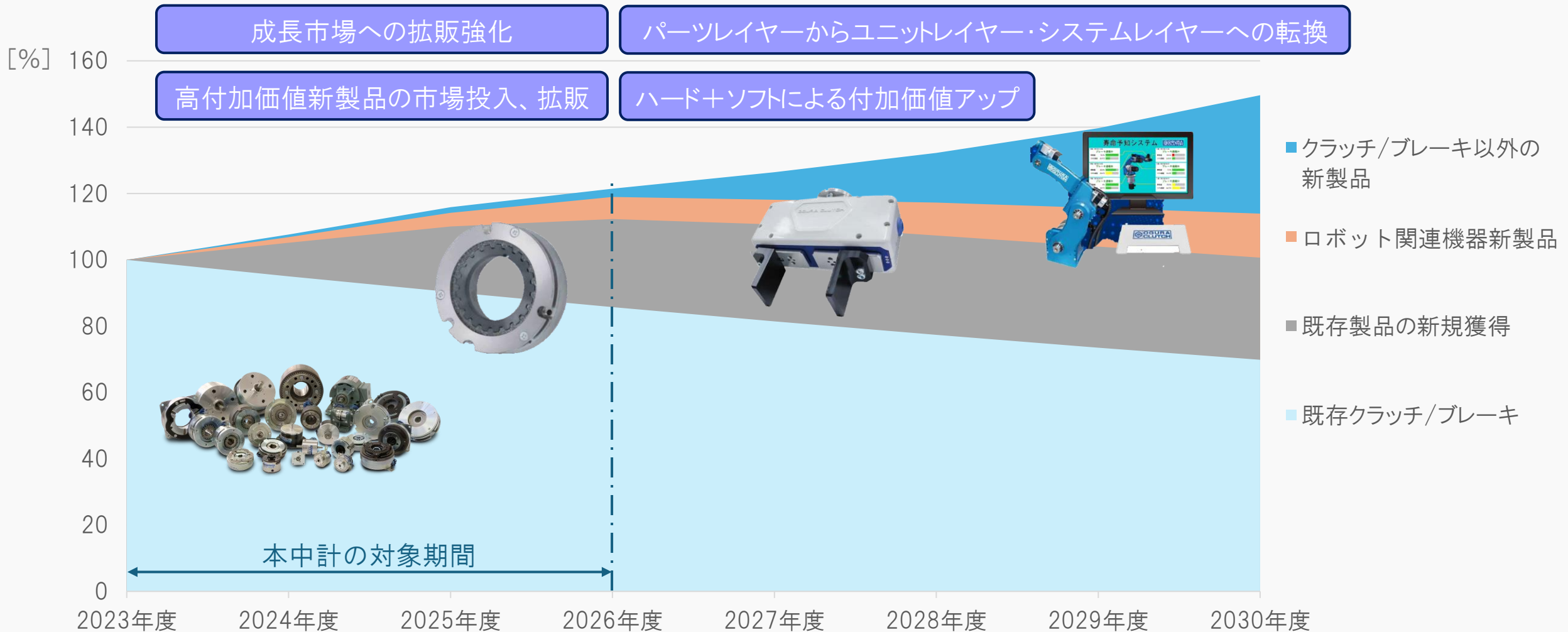
・機械/特殊製品の製品ラインアップの維持と生産量確保
・パウダ/ヒステリシスのクラッチ/ブレーキ市場における残存者利益の確保
・グローバル視点での業務提携により低価格品市場での利益確保

・MCNB-TSp型のリブランドによる新規商権獲得
・MCNB-mini型のラインアップ拡充により小型サーボモータ市場で商権獲得
・MCNB-T型の更なる薄型ブレーキ開発
・高 μ 低摩耗摩擦材によるサーボモータ用での性能優位性確保
・摩擦摩耗特性と生産性を両立した樹脂製摩擦材の開発による競争力アップ
・芯板不要の高強度モールドディスク摩擦材を開発による価格競争力アップ

・装置メーカー、Sierへの販路を確立する
・主要ロボットメーカーのPlug&Playに対応しメーカーHPからのアクセスを可能とする
・食品業界向けのロボットハンドを開発する
・ブレーキ寿命予知システムを発売し新たな付加価値を提供

5-3. 一般産業用事業の成長戦略-2

【一般産業用製品の売上高構成比の推移目標】



既存技術・既存市場(利益確保・地盤強化)

《基本戦略》

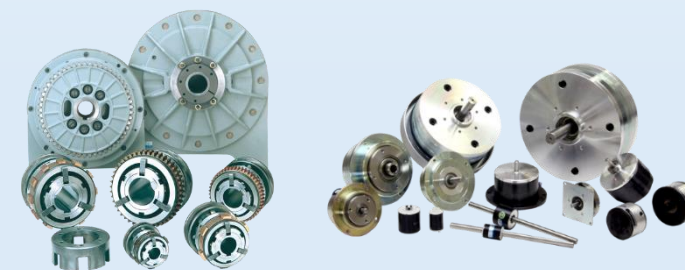
開発機種5,000機種以上にのぼる
一般産業用クラッチ/ブレーキの競争力を強化
する

1. 既存顧客のインシエアアップ
2. 一般産業用クラッチ/ブレーキの競争力強化
3. 機械・特殊クラッチ/ブレーキの生産量確保
4. 付加価値性の高い製品の利益確保
5. 顧客離反の阻止

地盤強化

《対象製品》

- ・無励磁作動ブレーキの細かなニーズの
拾い上げ、付加価値の向上
- ・パウダ・ヒステリシスクラッチ/ブレーキの
競合撤退情報の収集・生産性向上
- ・OA用マイクロクラッチ高回転・両振り対応
- ・機械・特殊クラッチ/ブレーキのラインアップ見
直し



既存技術・新市場(市場拡大・チャネル戦略)

基本戦略

1. 成長市場への拡販強化
 - ・ ロボット市場
 - ・ サーボモータ市場
2. 海外市場への
本格的な営業展開

市場拡大

実行手段

- ・ 業界マップ分析・勢力調査
- ・ 販売提携の可能性検討
- ・ グローバル視点で協業提携先の選択
- ・ 現地スタッフ(米国、欧州、中国)の
レベルアップによる営業力強化



5-3.2) 無励磁作動ブレーキの ロボット市場対応製品の伸長

新技術・既存事業(高付加価値化)

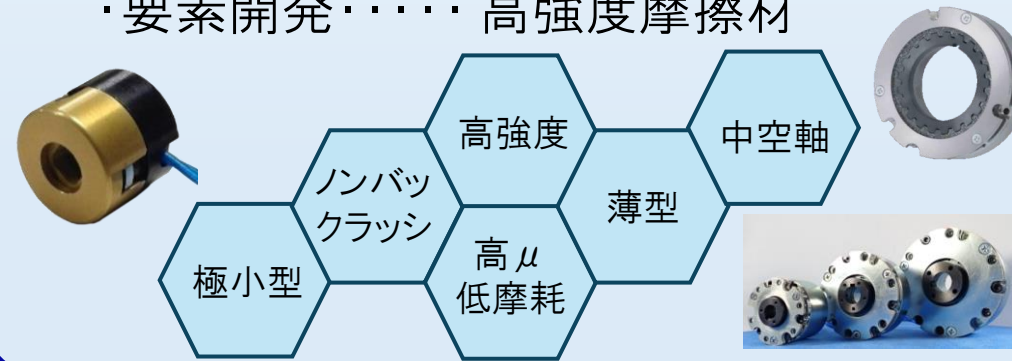
基本戦略

1. 成長市場であるロボット市場への対応力強化
2. 主力製品への新規要素技術の取り込みと具現化
3. 新たな機械要素技術の確立による高付加価値事業への転換

伸長分野

手段・対象

- ・低摩耗化・・・MCNB-TSp型ブレーキ
- ・極小型化・・・MCNB-mini型ブレーキ
- ・薄型化・・・MCNB-T型ブレーキ
- ・要素確立・・・高 μ 低摩耗摩擦材
- ・要素開発・・・樹脂製低摩耗摩擦材
- ・要素開発・・・高強度摩擦材



新技術・新事業(高付加価値・多角化戦略)

《基本戦略》

クラッチ/ブレーキの
枠を越えた
新規製品の開発

新分野新製品



《開発計画》

ロボット関連機器の開発活動・製品化

- ▶2024年度:販売開始
 - ・OGR型ロボットハンド
 - ・OTC型ツールチェンジャー
- ▶2025年度:販売開始
 - ・ブレーキ寿命予知システム



6. 中期重点改革テーマ - 経営基盤強化 -

6. 経営基盤強化の中期重点改革テーマ・課題



| | | |
|--------|-----------------|---|
| 成長戦略 | 1. 全社成長戦略 | 1) 利益志向による製品・市場の選択集中強化 2) 高付加価値事業への転換 |
| | 2. 輸送機器用事業成長戦略 | 1) カーエアコン(既存製品)維持に向けた競争力強化・外部連携 2) パワートレイン関連製品の伸長 3) ルーツプロワ製品の伸長 4) 次世代自動車対応製品の創出 5) 自動車走行性能向上対応製品の創出 |
| | 3. 一般産業用事業成長戦略 | 1) 一般産業用途のクラッチ/ブレーキの競争力強化・外部連携 2) 無励磁作動ブレーキのロボット市場対応製品の伸長 3) ロボット関連機器の創出 |
| 経営基盤強化 | 1. 利益体質強化 | 1) 財務体質の強化 2) 売上重視から利益重視への体質転換を加速する仕組み・ルール整備 |
| | 2. 人的資本強化 | 1) 人事制度・処遇の改革 2) 従業員エンゲージメントの強化 3) 人材開発・教育の推進 |
| | 3. 業務効率化・DX推進 | 1) 生産管理システムの更新 2) 間接業務の効率化(DX)推進 |
| | 4. 製販ロス・棚卸資産の削減 | 1) グループ全体の棚卸残高圧縮 2) 工程内不良による損失額削減 |
| | 5. 子会社経営の強化 | 1) 標準化・共有化による管理レベルの底上げ |

経営基盤強化

1.利益体質強化

中期重点改革課題

1)財務体質の強化

- ・借入金比率の低減
- ・外部変化に強い利益体質への転換
- ・企業価値の向上

2)売上重視から利益重視への体質転換を加速する仕組み・ルール整備

利益を生み出す製造・販売の仕組み・ルール強化、標準品・OEM品の価格政策

課題解決の考え方・ゴール

- ・借入金の削減
- ・営業利益率
25/3期1.6%⇒26/3期4%⇒27/3期5%
- ・ROEの改善
25/3期2.0%⇒26/3期4.8%⇒27/3期6.3%
- ・PBRの改善

- ・商品別、顧客別の採算管理の精緻化・迅速化
- ・改善できない不採算商品からの撤退
- ・不良発生の防止
(クレームゼロ、損失額半減)
- ・生産管理システムの更新
- ・在庫の削減(陳腐化リスクの低減)

企業価値の向上（資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応）

当社のPBRは0.33倍であり1倍を大きく下回っています。

（2024年3月期：期末株価3,430円÷1株当たり純資産10,263.59円≒0.33倍）

$$\text{PBR} = \frac{\text{時価総額}}{\text{純資産}} = \frac{\text{純利益}}{\text{純資産}} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{純利益}}$$

(ROE) (PER)

ROE改善の施策：当社の認識する資本コストをカバーするROE水準に向け本中期経営計画の施策に取り組んでまいります。

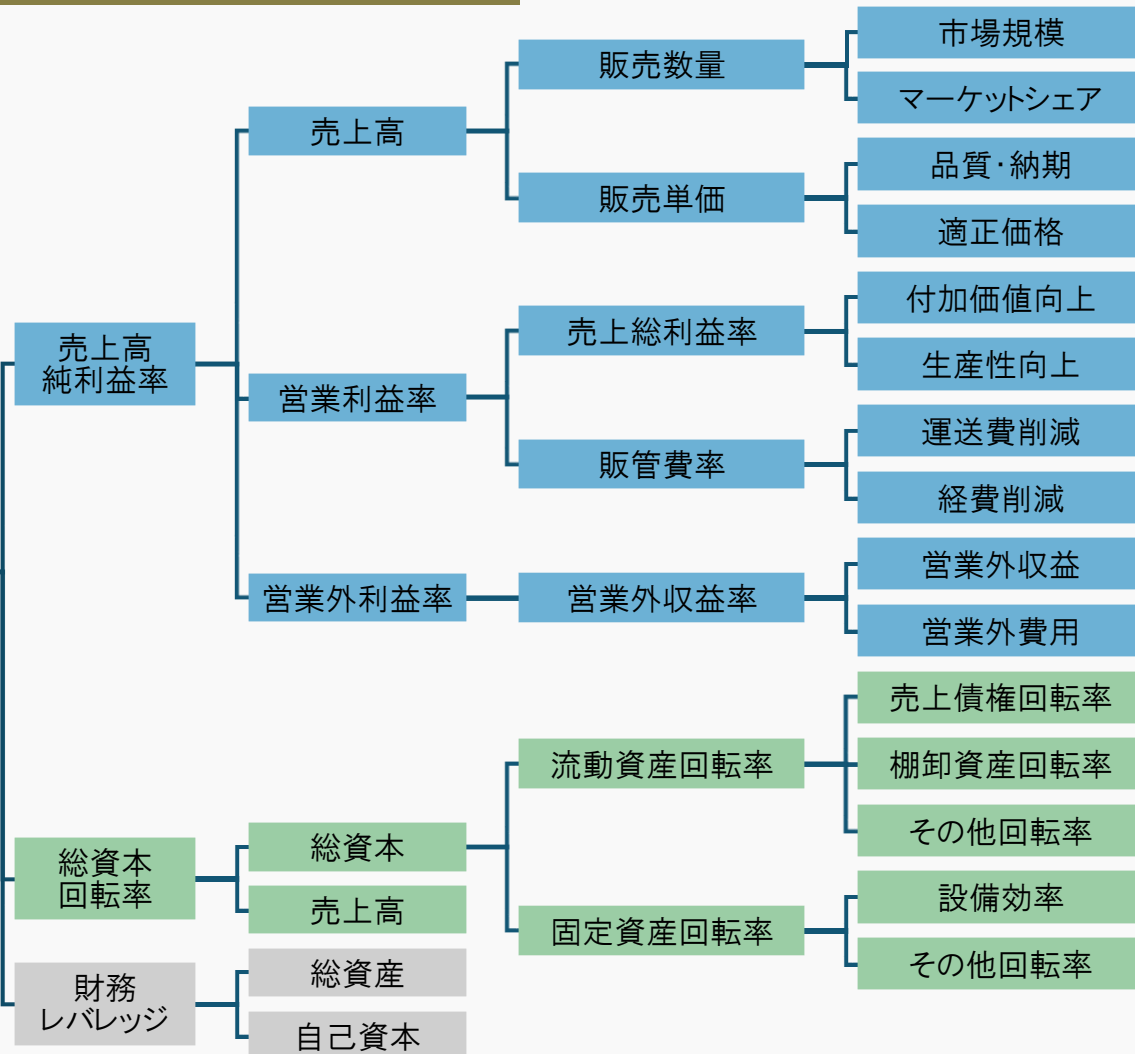
PER改善の施策：本中期経営計画の成長戦略を実行してまいります。

6-1. 利益体質強化-3



ROEの改善に向けて

ROE(自己資本利益率)



| 営業 | 技術 | 原価管理 | 製造 | 生産管理 | 生産技術 | 品質保証 | 本社 | <施策> |
|----|----|------|----|------|------|------|----|------------------|
| ● | ● | | | | | | | ロボット市場対応 |
| ● | ● | | | | | | | パワートレインビジネス獲得 |
| ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | 工程内不良削減、工程集約 |
| ● | | ● | ● | ● | | | | 採算管理の精緻化 |
| | | ● | | ● | | | | 海外部材の採用 |
| | | ● | ● | ● | ● | ● | | 工程連結、自動化 |
| | | ● | | ● | | | | 航路費用の分析 |
| | | | | | | | ● | 間接業務の効率化 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | ● | 財務体質強化、為替リスクヘッジ* |
| ● | | | | | | | ● | 支払いサイト適正化、与信管理 |
| | | | ● | ● | | | ● | 在庫標準化、商流ルート短縮 |
| | | | | | | | ● | |
| | | ● | ● | | ● | | ● | 自動化・段取り改善・C/T改善 |
| | | | | | | | | |

経営基盤強化

2. 人的資本強化

中期重点改革課題

1) 人事制度・処遇の改革

従業員にとって魅力的で公平な組織であり続けるための諸制度改革を推進強化

2) 従業員エンゲージメントの強化

従業員のモチベーションを高め、会社に対する愛着や貢献意欲をより深めるためのコミュニケーション・仕組みの展開強化

3) 人材開発・教育の推進

ハラスメント(人権関連)教育、専門分野の学習支援、能力開発支援を積極推進

課題解決の考え方・ゴール

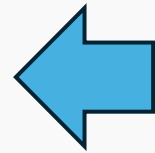
・役割等級の導入と、マネジメントとスペシャリストの複線型人事制度へと制度を見直す

・満足度調査を年次で実施することで従業員満足度を見える化する

・ダイバシティに対応した研修の充実
・新たな人事制度に対応した研修体系の整備

6-2. 人的資本強化-2

・社員が誇りとやりがいを持って働ける会社
・新しい価値を創造し続け若者が魅力を感じる会社



エンゲージメントサーベイで確認

働き方改革

負荷の見える化による
時間外労働の削減

人事制度改革

役割等級制度の導入
定年後の複線型制度の設定

人材開発の推進

国内:グローバル教育充実
海外:ローカル管理職教育実施

勤怠システム更新

職場で勤怠実態を
リアルタイムモニタリング

タレントマネジメントシステム導入

人材データの一元管理による
適正配置と公正な評価

経営基盤強化

3.業務効率化・DX推進

中期重点改革課題

1)生産管理システムの更新

生産管理システムの工場間一本化・刷新による製販・調達力の強化

2)間接業務の効率化(DX)推進

間接部門のIT化促進による業務の効率化・働き方改革の促進、諸休暇取得へ柔軟に対応し得るバックアップ体制を整備して行く

課題解決の考え方・ゴール

・輸送機器3部門(赤堀工場・香林工場・自動車機器製造)は同一システムを運用

・勤怠システムを更新し、日次での勤怠を管理する
・仕事の標準化、見える化を進め、有給休暇を取得しやすい環境を作る

6-3.1) 生産管理システムの更新

方針

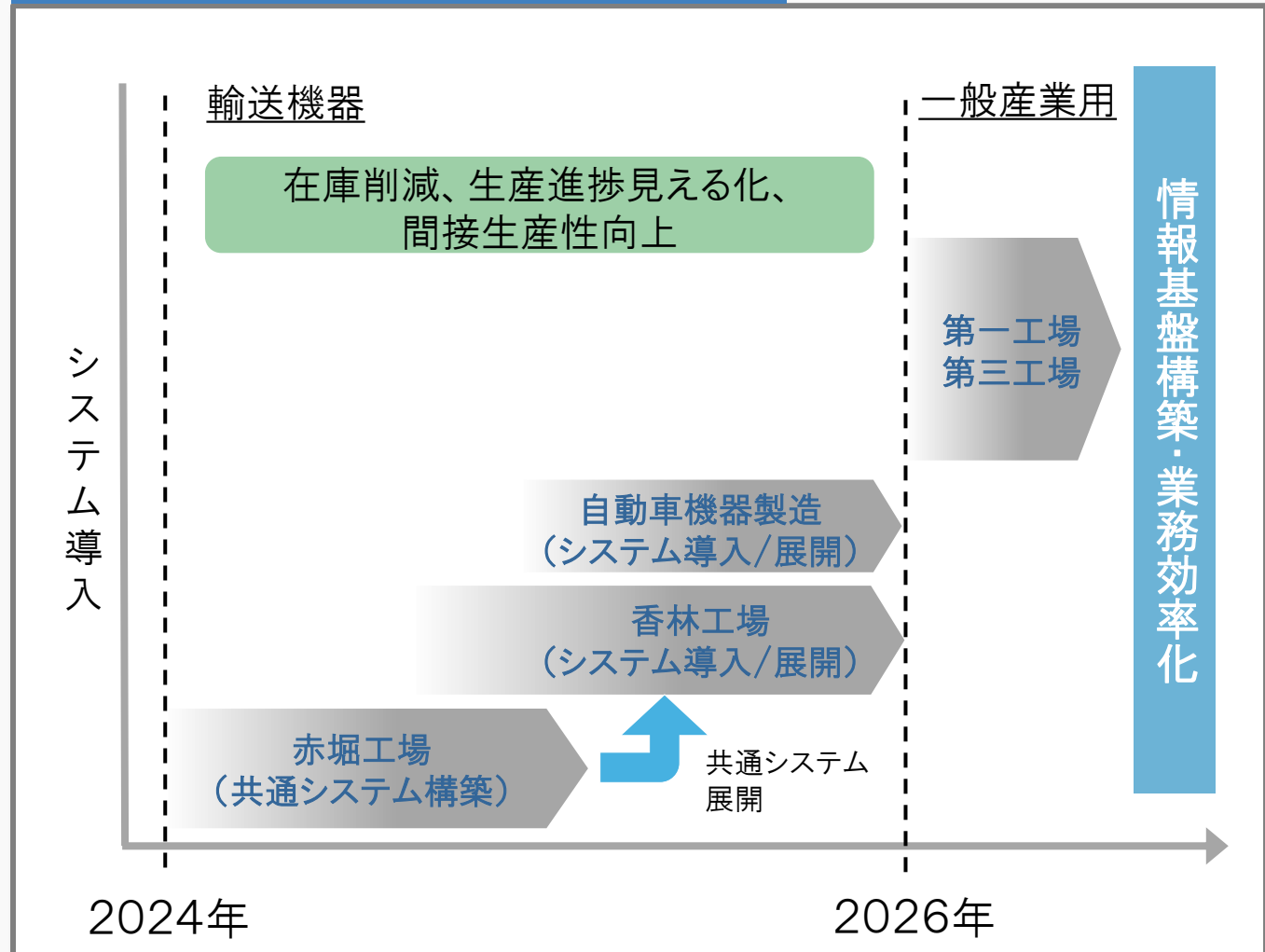
生産管理システムの更新による業務効率化に向けて

- ① 工場改善に向けた情報基盤を構築する
- ② 事業単位に共通システムを構築し各工場に展開する

具体的な取り組み

- ① 工場改善に向けた情報基盤構築
 - ・工場の各改善施策に活用するための生産管理データを集約し一元管理する
- ② 事業単位のシステム構築
 - ・輸送機器事業の共通システムを赤堀工場をベースとして構築し香林工場、自動車機器製造に展開を行う

システム更新のロードマップ



6-3.2) 間接部門の効率化 (DX) の推進



方針

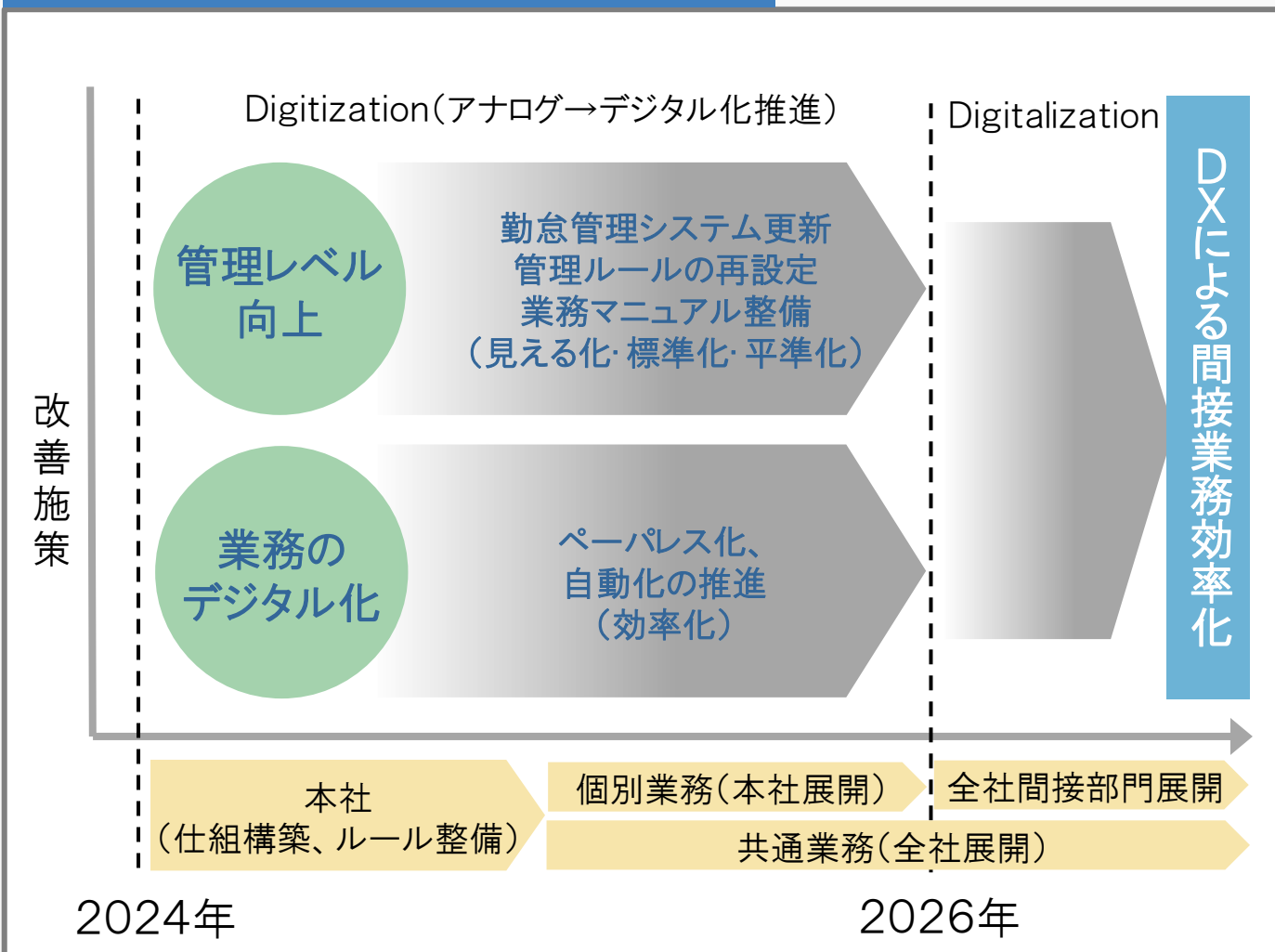
間接部門の生産性向上／効率化に向けて

- ① ITを活用して管理レベルの向上を図る
- ② 積極的なIT活用により働き方改革を推進する

具体的な取り組み

- ① 管理レベルの向上
 - ・見える化、標準化、平準化により作業の効率化を実現する
- ② IT活用による働き方改革
 - ・業務のデジタル化により仕事を効率化する

間接効率化のロードマップ



経営基盤強化

4. 製販ロス・棚卸資産の削減

中期重点改革課題

1) グループ全体の棚卸残高圧縮

- ・加工委託先等を含むグループの製造バリューチェーンの短縮化・一本化と各棚卸量圧縮
- ・調達の発注点・手配基準、在庫の基準量等を標準化する

2) 工程内不良による損失額削減

工程内不良を大幅に削減し、不良損失額を抜本低減

課題解決の考え方・ゴール

- ・新規立上げにおいて関連する工程を同じ加工場所に設定
 - ・経費ロスを最小にする最適生産地の設定・管理
 - ・ライフサイクルの長いものは原価を考慮しながら工程を集約して行く
 - ・各条件(リードタイム、基準在庫、発注ロット、発注日等)を見える化する
 - ・アイテム追加・修正時のチェック・承認権限を確立する
- ⇒棚卸残高: 2024年3月比7%削減

- ・「作らず」「流さず」「受取らず」の実施により、不良流出を撲滅、不良発生を半減する

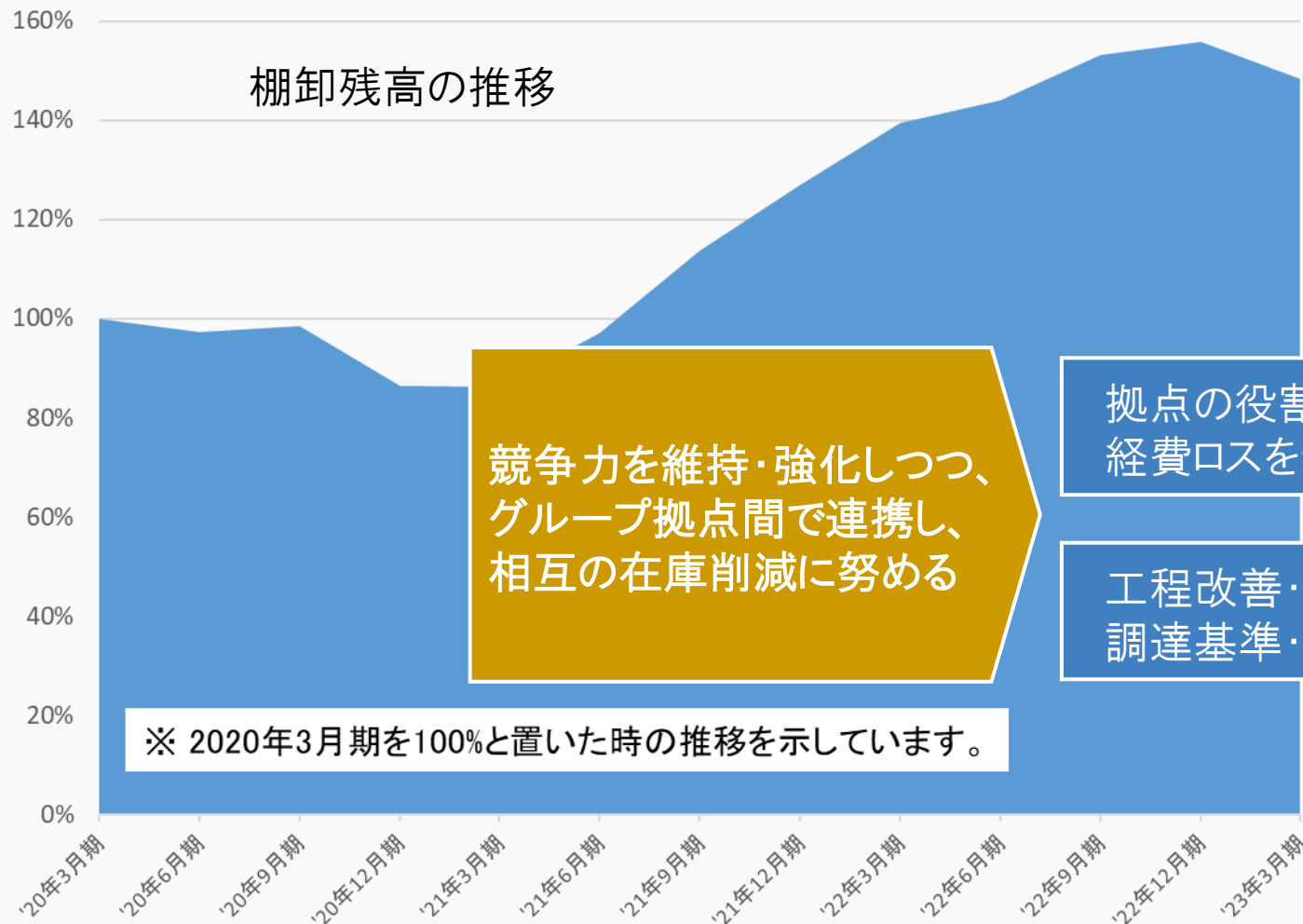
6-4.1) グループ全体の棚卸残高圧縮



(前年比)

在庫を削減しキャッシュフローを改善する

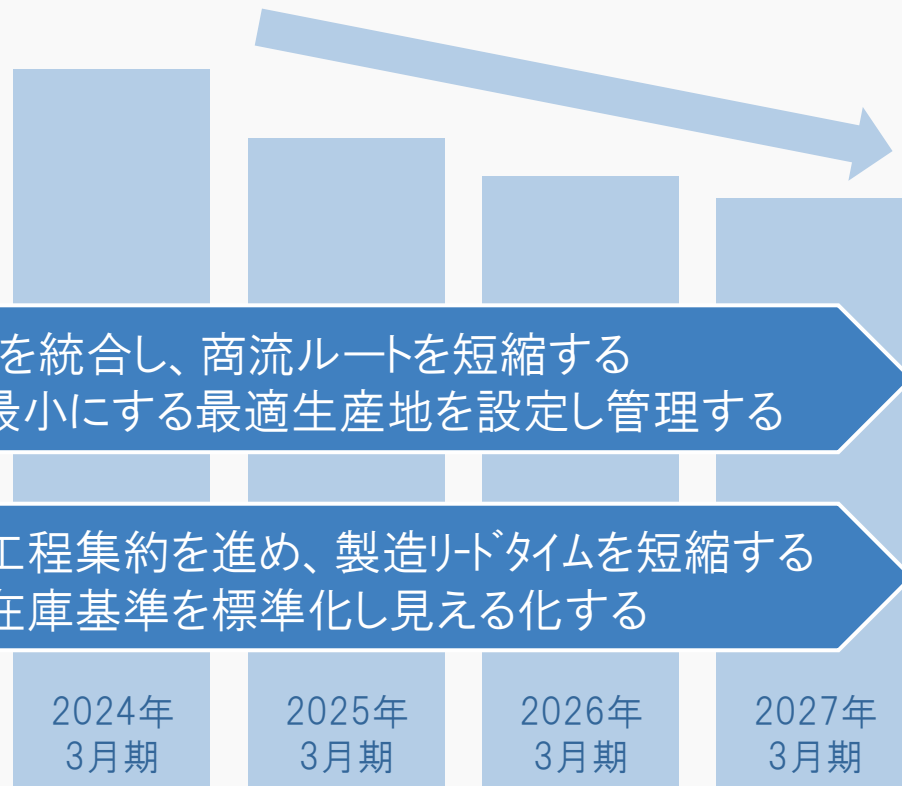
| 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 目標 | 2026年3月期 目標 | 2027年3月期 目標 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| △7% | △4% | △2% | △1% |



競争力を維持・強化しつつ、
グループ拠点間で連携し、
相互の在庫削減に努める

拠点の役割を統合し、商流ルートを短縮する
経費ロスを最小にする最適生産地を設定し管理する

工程改善・工程集約を進め、製造リードタイムを短縮する
調達基準・在庫基準を標準化し見える化する



6-4.2) 工程内不良による損失額削減



クレーム:ゼロ 不良損失額:半減

工程保証度を高め、製品品質と作業品質の安定化を図る。

【作らず】

- ・設計での過去トラ活用
- ・初期流動管理の徹底

【流さず】

- ・計測/判定の機械化
- ・工程内検査の強化

【受取らず】

- ・検査項目の標準化
- ・検査スキルの向上

設計段階から“つくる”を考える

PDCAの継続によるスパイラルアップ

変化に敏感な人材の育成

自動化、IoT化の推進による人的ミス防止

6-5. 国内外の子会社経営の強化



経営基盤強化

5.子会社経営の強化

中期重点改革課題

1)標準化・共有化による管理レベルの底上げ
日本本社のヒト・モノ・カネ・情報に関する管理を子会社に水平展開することで、グループ全体の管理レベルを向上させる

課題解決の考え方・ゴール

- ・日本の工場の管理方法を水平展開することでローカルの管理職が工場を管理できる
- ・グループ全体で統一されたルール・基準が定められ、規程として文書化されている

6-5.1) 標準化・共有化による 管理レベルの底上げ

<今まで>

本社・工場



経営管理より成長を重視



国内外子会社



■海外子会社に係る重大な問題の発生
(OCD/OCC在庫架空計上、OIC横領)

<これから>

管理体制強化により安定経営の基盤を構築

標準化・共有化などによる
管理レベルの底上げ

仕組・人材育成をサポート

事業拡大
(業績)
ものづくり
経営管理

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1.ガバナンス強化 | ・規程内容/運用の整備 ・経理/財務の監査強化 |
| 2.人的資源の有効活用 | ・海外子会社幹部の育成 ・ローカル管理職軸の経営 |
| 3.国内外子会社及び事業に関する統合の検討と管理 | ・グループ経営合理化 |



