

新たなる価値づくりへ 中長期の経営構想・計画を策定

中長期経営構想

中期経営計画

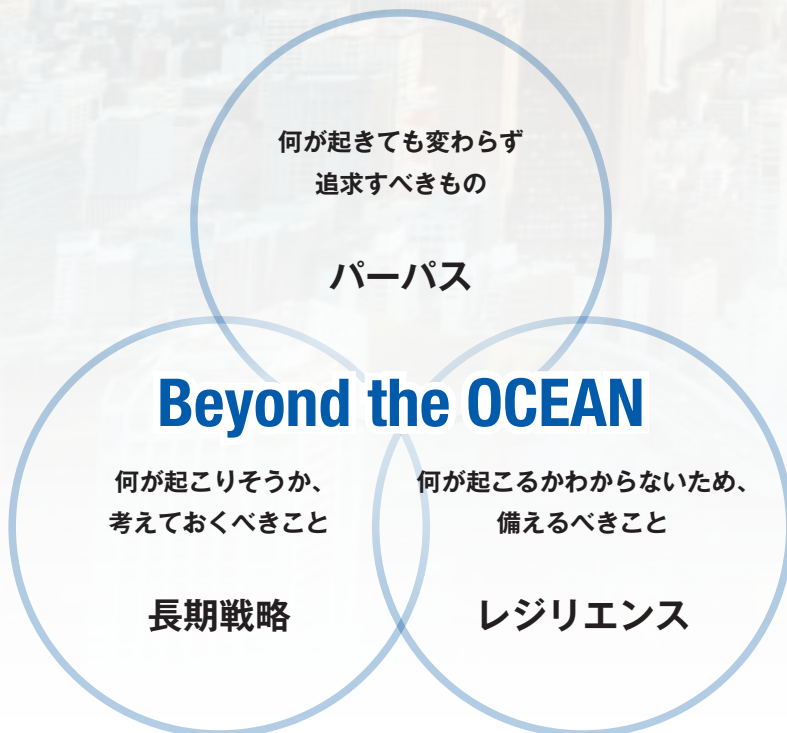
Beyond the OCEAN × NEXUS-26

私たちは、VUCA（ブーカ）と言われる先行きが見通せない厳しい環境の下、これまでのような中期経営計画の更新ではなく、長期的なあるべき姿からバックキャストする視点を取り入れ、グローバルを含めた全部門の意見を踏まえ検討し、このたび中長期経営構想「Beyond the OCEAN」として策定しました。

「Beyond the OCEAN」は、どのような環境変化でも追求していく「パーパス」、環境変化を捉えて布石を打つ「長期戦略」、環境が想定と異なっても適応できる「レジリエンス」の3つの観点を踏まえてまとめました。また、中期的なマイルストーンとしての中期経営計画は、2026年度までの4年間を期間とし、「価値をつなぐ」「絆で結ぶ」「グループ経営」といった思いをこめて「NEXUS-26」としました。

この「Beyond the OCEAN」と「NEXUS-26」によって、「新しい価値」をつくり続けていきたいと思えます。

VUCAの時代に必要とされる 企業になるために



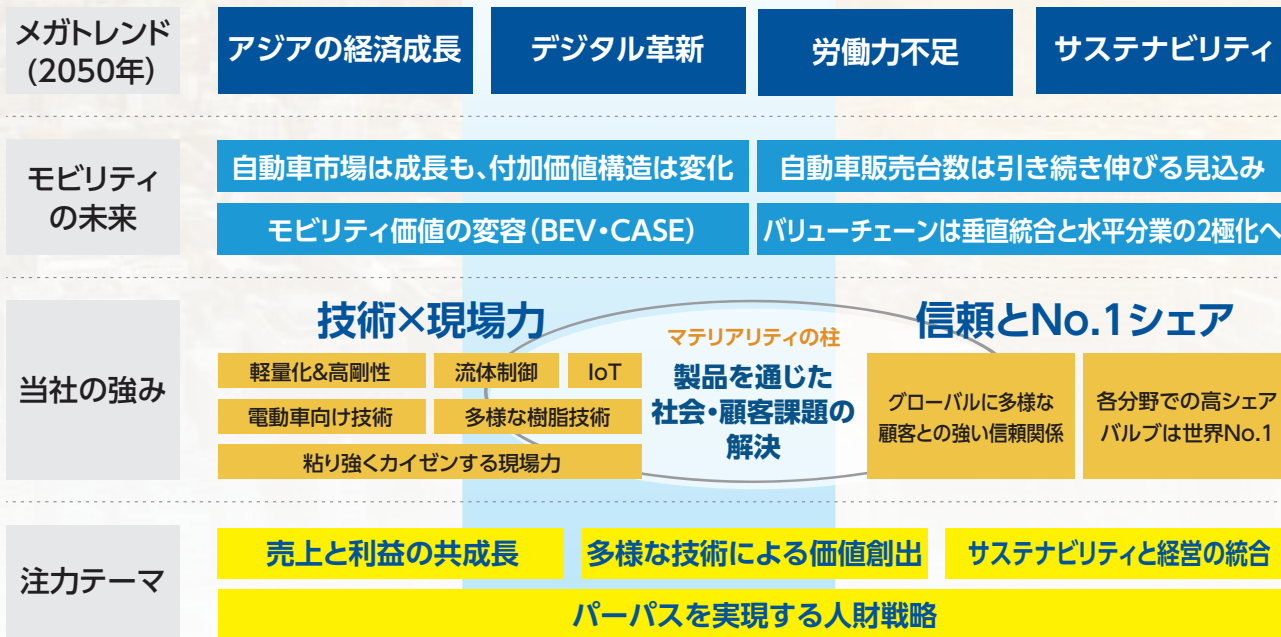
中長期経営構想

Beyond the OCEAN

長期的な外部環境変化の流れと、モビリティの変化のなかで、当社が生き残っていくためには、「技術と現場力」、「信頼とNo.1シェア」といった強みを徹底的に活かすことが必要です。そのためには、当社で働く仲間たちが活躍して、「新しい価値づくり」にチャレンジしていくための、「パーパスを実現する人財戦略」が極めて重要です。そのうえで、長期的な注力テーマとして、「売上と利益が共に成長していくこと」「多様な技術によって価値をつくっていくこと」「サステナビリティと経営を統合すること」を掲げました。

中長期経営構想の考え方

激変する市場環境に対し、人財が強みを活かし、持続可能な成長へ



中長期経営構想 **Beyond the OCEAN**

ものづくりから価値づくりへ

中長期的な成長イメージとして、まず「基盤」を充実させます。当社と社会や環境と事業のつながりを認識し、マイナスの影響を防ぎ、プラスの価値を生み出すことが重要です。その要となるのが、「従業員」です。「パーパスを実現する人財戦略」により従業員が力を発揮して、多様な技術で価値を創出することで、売上と利益の共成長を実現する事業戦略を最大限に活かします。

事業戦略としては、軽量化や電動車領域に高付加価値製品を投入することで、主力のプレス事業の収益力をさらに高め、主要顧客との絆を深めていきます。さらにパルプ事業と樹脂事業では、カーメーカーだけでなくメガサプライヤー向けにも、当社のシール技術や防音・防振技術を活かし、電動車市場を果敢に開拓します。また、モビリティ分野以外に積極的に挑戦し、コア技術を活かした社会課題解決商品により、次世代の柱を創造する芽を育てます。

こうした中長期の戦略を通して、財務・非財務両面での価値創造を実現していきます。これらは当社のサステナビリティのマテリアリティとも合致しており、経営目標にも統合させています。

市場環境の変化は激しさを増しており、想定した通りの市場環境、成長シナリオにならない可能性もあります。こうした時代に生き残るために、どのように環境が変化しても、しなやかに乗り越えられるレジリエンスが重要であると認識しています。今回の長期戦略の中では、多様な人財の活躍、事業領域の拡大、ステークホルダーとの信頼醸成、適正な財務水準といった要素が組み込まれており、これらはいずれもレジリエンスにつながるものです。さらに、いち早くリスクと機会を捉え、弱みを克服し強みを強化して、統合的にマネジメントしていく、新しい時代のリスクマネジメントの在り方を追求していきます。



レジリエンスを高める

どのような環境変化にも適応できる力を高め、逆境でも成長し続ける企業に

多様な人財が活躍

- 環境変化に適応する能力の向上
- 変化に挑むチャレンジスピリット
- 誰もが活躍できる環境づくり

P41
人財戦略
→

事業領域の拡大

- モビリティ分野での顧客・製品の多様化
- 社会課題を解決する新規事業の創出

P35~
事業戦略
→

ステークホルダーとの信頼醸成

- パーパスに共感して高め合う仲間
- 助け合いながら共存共栄できる取引先
- 株主・投資家と建設的な対話を実施

P53
→

適正な財務水準

- 大きな変化に耐えられる財務体質
- 成長投資にも資本コストを意識し、効率向上を図る

P55
財務戦略
→

リスクマネジメント

グローバルにリスクと機会を統合的に捉え、PDCAをまわす

財務価値目標

資本効率を高め、持続可能な成長を実現する

	2022年度実績	2026年度目標	2030年度目標
売上高	1,912億円	2,100億円	持続的成長
営業利益率	4.9%	7%以上	10%以上
ROE	7.0%	8%以上	10%以上

非財務価値目標

■事業価値目標

製品を通して、社会・顧客課題を解決する

主力事業	2026年度目標	2030年度目標
電動車向け売上比率 (当社試算)	50%	70%
新事業 新規商品・サービス上市件数 (2023年度から)	15件	35件

■サステナビリティ価値目標

従業員が力を発揮し、持続可能な成長を実現する

人的資本	2026年度目標	2030年度目標
従業員エンゲージメント	2023年度に初回調査を実施後、 中長期目標を策定	
自然資本	CO ₂ 排出量	30%削減 50%削減 (2019年度比、スコープ1,2、グループ)



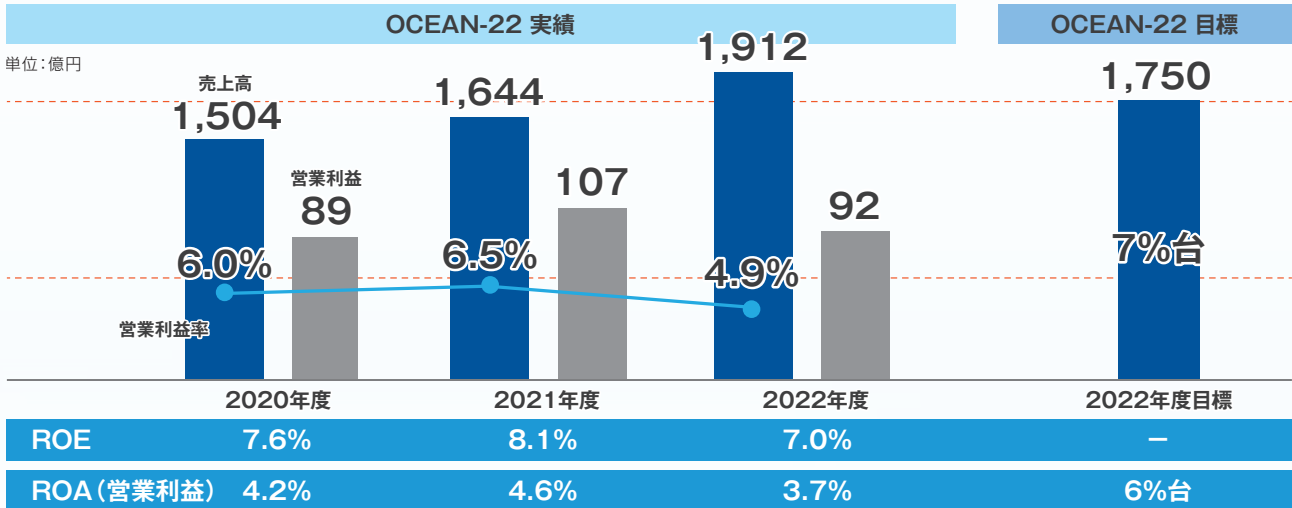
中期経営計画

NEXUS-26

前中期経営計画「OCEAN-22」の成果として、事業面では厳しい環境の中業績は着実に向上し、冷間超ハイテン技術や電動化に向けた技術、新事業開発が進展しました。また、サステナビリティ経営にも積極的に取り組み、一定の評価を得ることができました。課題は、利益率や資本効率の向上と、そのためにさまざまな技術を融合させ、競争力を向上させることです。サステナビリティの戦略への統合と、多様な人財が当社で活躍し、人が育っていく企業になることも重要課題です。中長期経営構想で描いた4つの注力テーマは、こうした中期的な課題の解決に結びついています。

OCEAN-22の振り返り

売上高は目標を達成したものの、営業利益率・ROAが目標に届かず



新型コロナウイルスの影響や半導体不足による生産変動・資材高騰などにより営業利益率・ROA 目標未達。

OCEAN-22の振り返りとNEXUS-26の位置づけ

「課題」を着実に克服し、持続可能な成長へ

OCEAN-22 成果と課題

	事業面	基盤面
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・厳しい環境下で、生産変動に耐えうる現場力などにより、2021年度に過去最高の売上・利益を達成 ・冷間超ハイテン技術の確立・量産拡大 ・電動化に向けた技術開発の進化 ・コア技術を活かした新製品の上市 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ・マテリアリティ特定 ・「PACIFIC環境チャレンジ2050」策定 ・EcoVadis、CDPなどの外部評価向上 ・人権方針策定 ・健康経営優良法人認定
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・利益率および資本効率の向上 ・事業分野を超えた技術の融合 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティと経営戦略の同期化 ・ダイバーシティの推進と次世代人財の育成

NEXUS-26 注力テーマ

注力テーマ	売上と利益の共成長	多様な技術による価値創出	サステナビリティと経営の統合
	パーパスを実現する人財戦略		

事業別のめざす姿は、4つのテーマで整理しました。プレスは、生産変動に耐えうる現場力をベースに、軽量化や生産時のCO₂削減など脱炭素への寄与も踏まえ、ボディ構造提案により拡販を進め、付加価値を高める事で売上と利益を高めていきます。樹脂は、強みである防音・防振、加飾技術を活かし、新規顧客への拡販を強化するとともに、サーキュラーエコノミーを踏まえた材料・製品開発で、持続可能な成長をめざします。

バルブ・TPMSは、無線通信技術や高品質といった強みを活かし、高い付加価値を生み出す開発型事業をめざすとともに、電動車向け製品で事業の新たな柱を創造します。新製品については、これまで上市した製品をバージョンアップして深化を追求しつつ、新分野への探索を強化し、社会課題を解決するデータビジネスが柱となるよう育てていきたいと思います。

2030年度および2026年度事業別のめざす姿

長期的なあるべき姿を描き、中期の具体策を策定

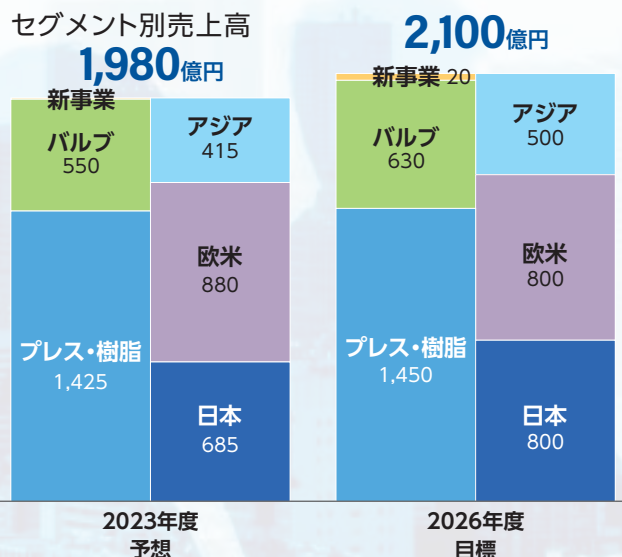
	2026年度	売上・利益 増加イメージ 2022年度比	2030年度	売上・利益 増加イメージ 2026年度比
プレス	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素実現に貢献する製品づくり ものづくり力・技術力向上 生産技術革新 強固な事業基盤の確立 	売上 利益	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素時代に選ばれる高付加価値事業へ 生産技術革新で、他社を凌駕するコスト競争力の確立 	売上 利益
樹脂	<ul style="list-style-type: none"> 防音・防振、加飾技術で新規領域拡大 グローバルで新規顧客開拓 顧客ニーズを捉えた材料・製品開発力の強化 	売上 利益	<ul style="list-style-type: none"> 防音・防振、加飾技術を応用し新市場の創出 サーキュラーエコノミーへの転換 	売上 利益
バルブ TPMS	<ul style="list-style-type: none"> 電動化を見据えたスマート製品の開発・提供 技術を融合し高機能・高付加価値商品の継続的企画提案 	売上 利益	<ul style="list-style-type: none"> 高い技術で機能を提供する開発型事業へ 電動車向け製品で事業の新たな柱を創造 	売上 利益
新製品	<ul style="list-style-type: none"> 物流、畜産に続く新規事業領域の探索 既存領域の深化 	売上 利益	<ul style="list-style-type: none"> IoT商品・システムにより社会課題を解決できる企業へ データビジネスを新規事業の柱へ 	売上 利益

10%以上 10%未満 横ばい

セグメント別売上目標

※2023年度予想は、2024年3月期第2四半期決算発表時の通期業績見込みを反映しています。

各事業・各地域で成長



収益認識基準変更前の水準では、4年間の年平均成長率は5%

