

新たな価値づくりへ

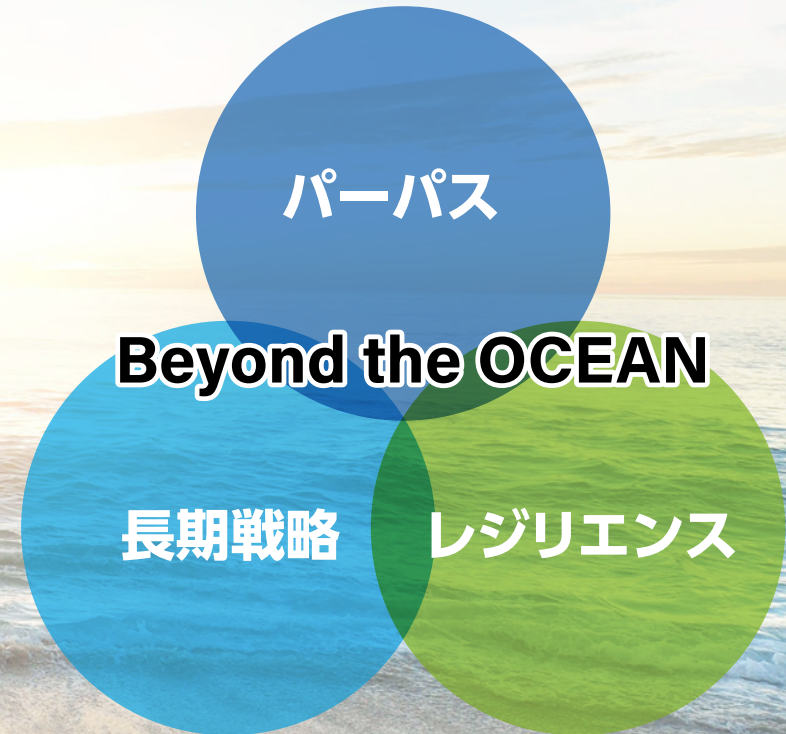
中長期経営構想

Beyond the OCEAN

中期経営計画

NEXUS - 26

VUCAの時代に必要とされる
企業になるために



太平洋五業株式会社

2023年5月10日



思いをこめて、あしたをつくる
Passion in Creating Tomorrow

中長期経営構想

Beyond the OCEAN

ブランドスローガンから「パーパス」へ

存在意義は、多様な従業員が活躍して、新しい価値を創造すること

[Passion: 思い]

「思い」を受け継ぎ、
新しい夢を追い求める。

多様な人財の活躍と
エンゲージメントの重視

[Create: つくる]

カイゼン力で、
革新的価値を「つくる」。

製品から商品・サービスへ
売上からキャッシュ&資本効率志向へ

Passion

思いをこめて、
あしたを
つくる

Create

Tomorrow

多様な従業員が
力を発揮し、
新たなる価値を創造

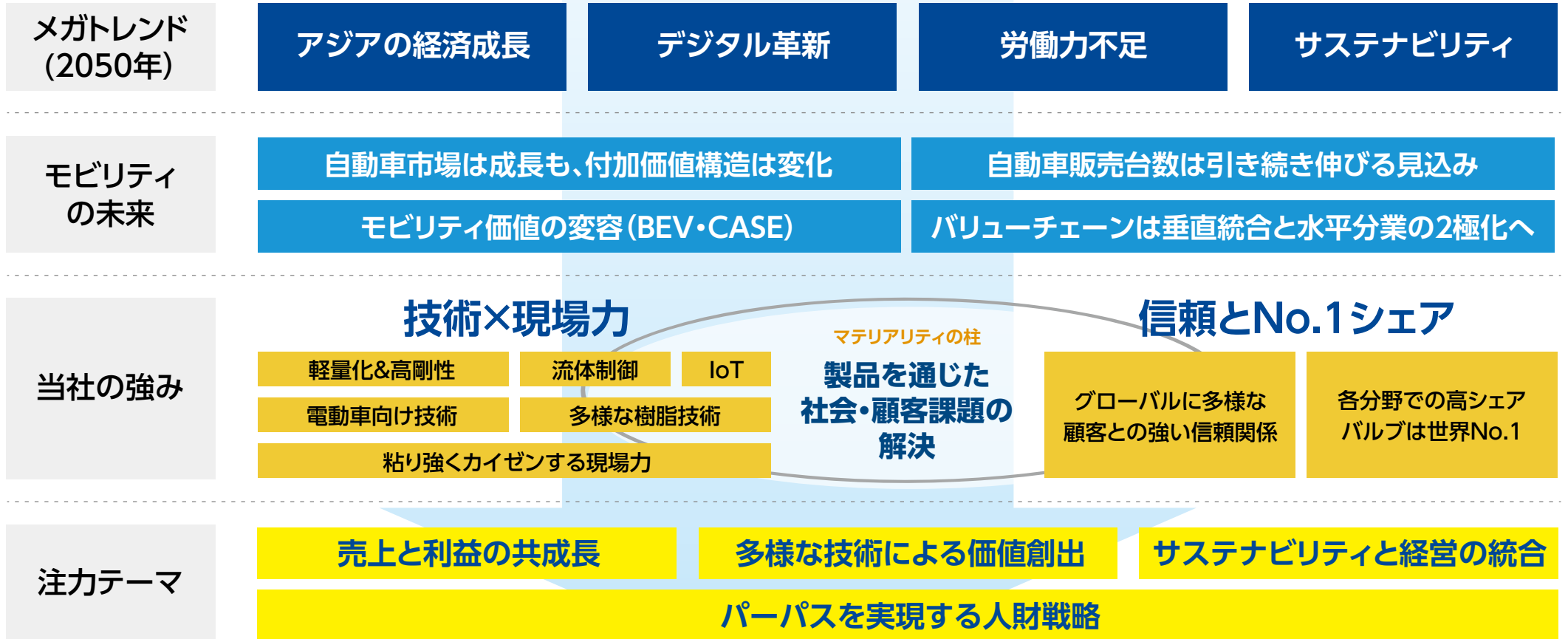
[Tomorrow: あした]

サステナブルな「あした」に、
ともに向かう。

長期的視点で、社会のマイナスの
インパクトを減らし、
プラスのインパクトを増やす

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



中長期的な成長イメージ

2030年

Beyond the OCEAN

NEXUS-26

2026年

高付加価値プレス製品の拡大

プレス

樹脂

バルブ&樹脂で新市場開拓

バルブ

次世代の柱の創造

新製品

財務価値

思いをこめて、あしたをつくる

非財務価値

事業

マテリアリティの柱

製品を通じた社会・顧客課題の解決

注力テーマ

売上と利益の共成長

基盤

マテリアリティの柱

人財の尊重と活躍

ステークホルダーとの信頼醸成

環境負荷の極小化

多様な技術による価値創出

パーパスを実現する人財戦略

サステナビリティと経営の統合

技術開発戦略 デジタル戦略

人財戦略

社会との共生

自然環境との共生

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

P23
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

P12~
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

P27
→

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

P14
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

経営目標

財務と非財務(事業・サステナビリティ) 価値目標を策定

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
<u>売上高</u>	1,912億円	2,100億円	持続的成長
<u>営業利益率</u>	4.9%	7%以上	10%以上
<u>ROE</u>	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

	2026年度目標	2030年度目標
主力事業 <u>電動車向け売上比率</u> (当社試算)	50%	70%
新事業 <u>新規商品・サービス上市件数</u> (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

	2026年度目標	2030年度目標
人的資本 <u>従業員エンゲージメント</u>	2023年度に初回調査を実施後、 中長期目標を策定	
自然資本 <u>CO₂排出量</u>	30%削減	50%削減 (2019年度比、スコープ 1,2、グループ)

サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)

経営目標に直結するマテリアリティと併せて、PDCAを回す

ステークホルダーとの信頼醸成

企業倫理・コンプライアンス
責任ある調達
顧客満足度の向上
地域社会の発展

特に関連するSDGs



製品を通じた社会・顧客課題の解決

持続可能なモビリティ社会と豊かな暮らしへの貢献

【経営目標】
新規商品・サービス上市件数

モビリティの安全性向上
環境配慮製品の開発

【経営目標】
電動車向け売上比率

特に関連するSDGs



環境負荷の極小化

気候変動の緩和および適応

【経営目標】CO₂排出量

持続可能な資源の利用
水資源の保全

特に関連するSDGs



人財の尊重と活躍

【経営目標】
従業員エンゲージメント

人権の尊重
安定した雇用と働きやすい職場
従業員の安全と健康
人財育成と挑戦できる風土の醸成
ダイバーシティ&インクルージョン

特に関連するSDGs





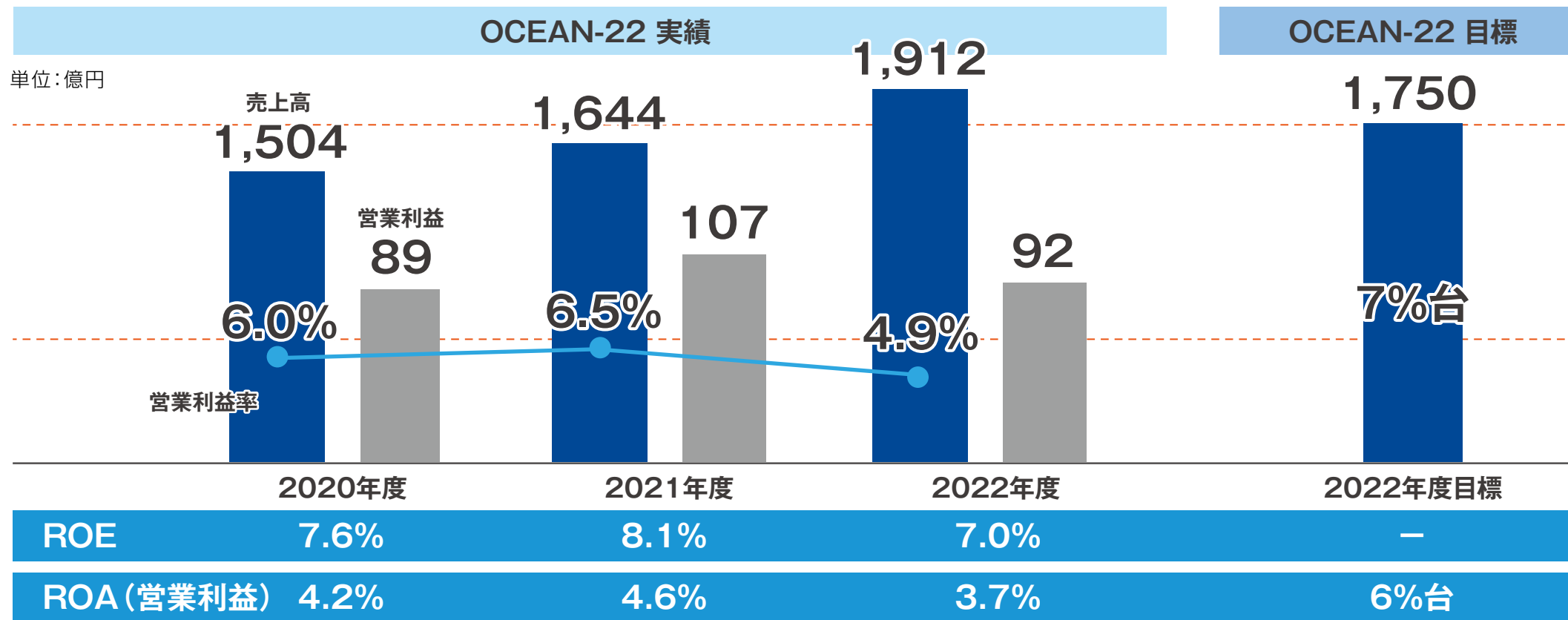
思いをこめて、あしたをつくる
Passion in Creating Tomorrow

中期経営計画

NEXUS - 26

OCEAN-22の振り返り

売上高は目標達成するも、営業利益率・ROAが目標に届かず



コロナ影響や半導体不足による生産変動・資材高騰等により営業利益・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等により、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等の外部評価向上・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		

2030年および2026年事業別のめざす姿

長期的なあるべき姿を描き、中期の具体策を策定

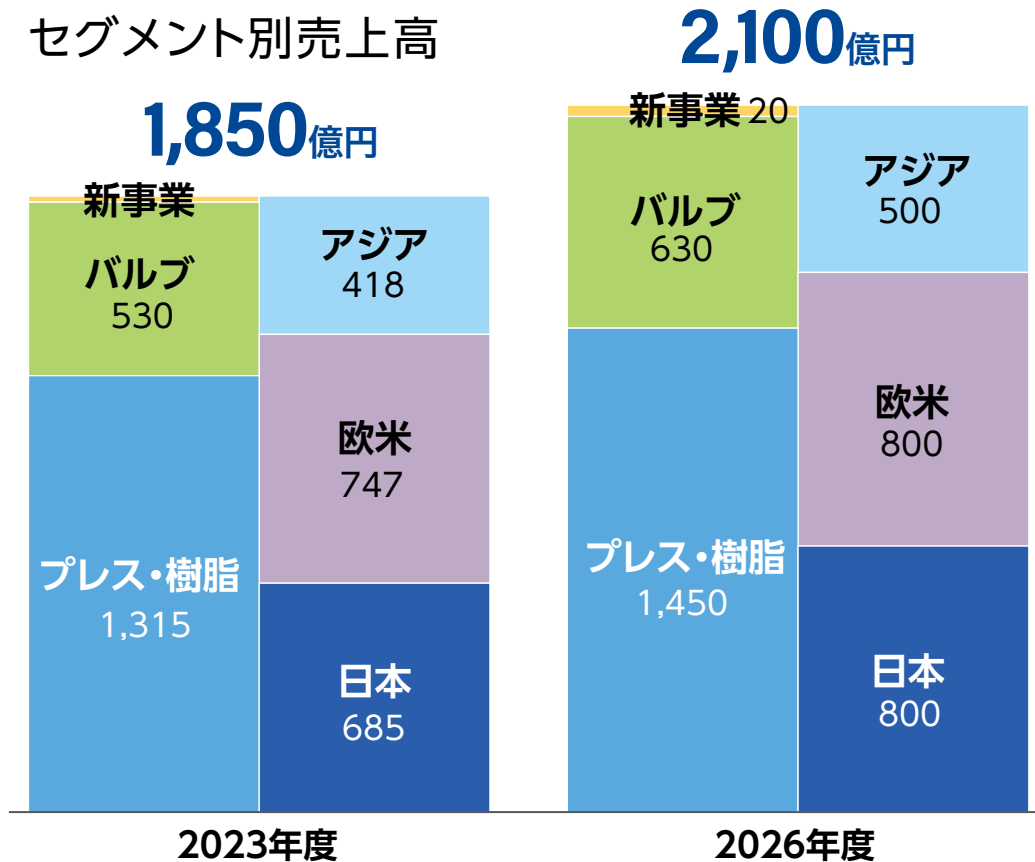
	2026年度	売上・利益 増加イメージ 2022年度比	2030年度	売上・利益 増加イメージ 2026年度比
プレス	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素実現に貢献する製品づくり ものづくり力・技術力向上 生産技術革新 強固な事業基盤の確立 	売上 利益	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素時代に選ばれる高付加価値事業へ 生産技術革新で、他社を凌駕するコスト競争力の確立 	売上 利益
樹脂	<ul style="list-style-type: none"> 防音防振・加飾技術で新規領域拡大 グローバルで新規顧客開拓 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・新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

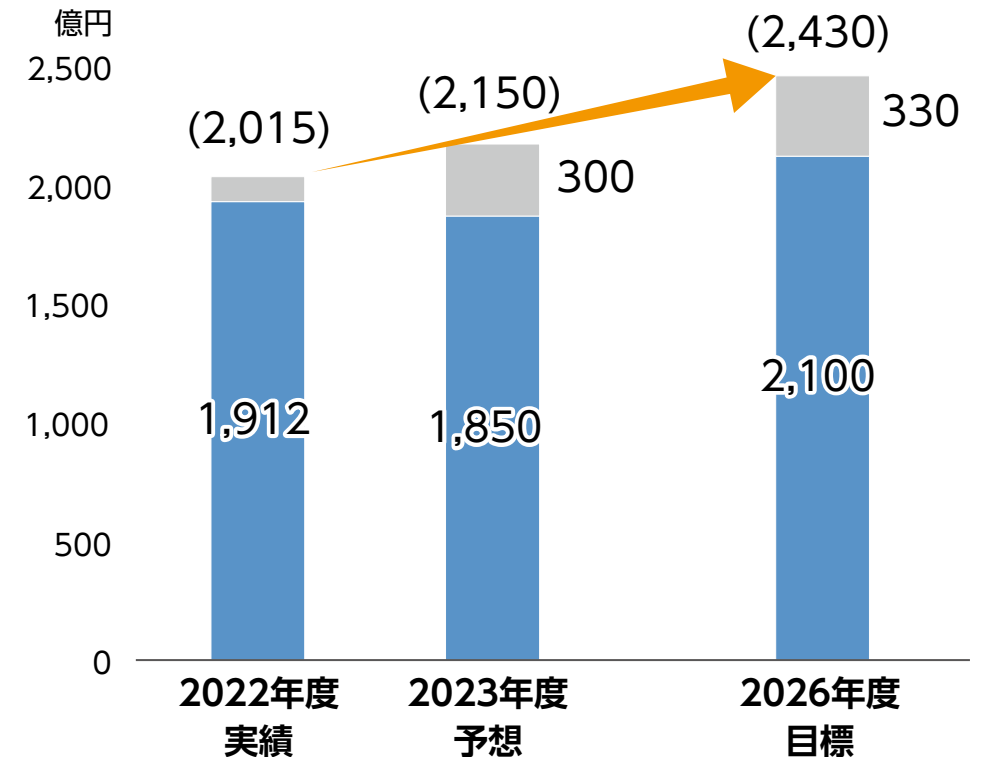
各事業・各地域で成長

セグメント別売上高



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%

売上高推移 ■ 売上高 ■ 収益認識調整額



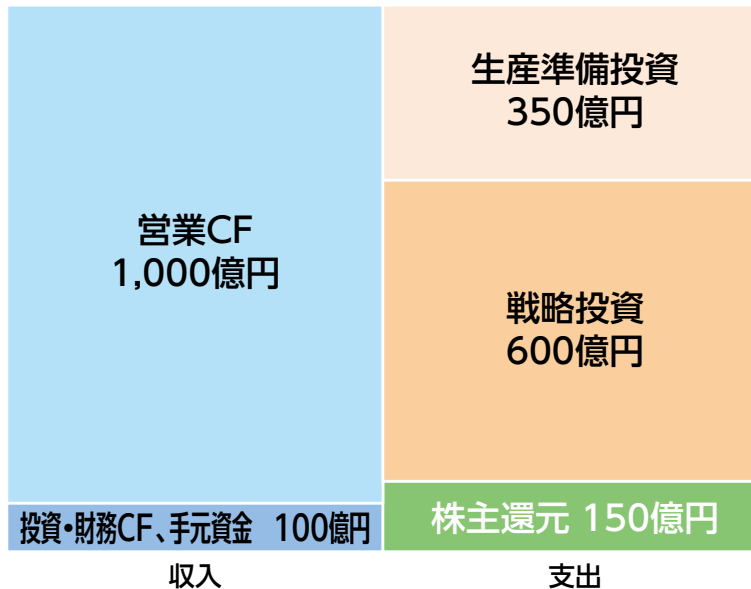
財務戦略

資本コストを意識しつつ、2030年に向けた成長投資を果敢に実施

財務方針

- ・創出した営業CFを源泉に戦略投資・株主還元を実行し、一時的な不足分は借入で充当
- ・資本効率を意識した投資を実行し、**ROEは、「2026年度8%以上」、「2030年度10%以上」**をめざす
⇒企業価値の向上を実現し、PBRの向上をめざす

2023～2026年度累計 キャッシュフローケーショ



※投資CFは政策保有株式の縮減

投資方針

- ・将来の事業成長のため、積極的な戦略投資を実施
戦略投資アイテム: プレス新工場・能増、電動膨張弁ライン新設、樹脂能増等
- ・新規投資は、**資本コストを意識**し、資本効率を向上
- ・政策保有株式は保有の必要性を見極め、縮減を推進

株主還元方針

- ・配当金は、**安定配当を継続して実施**し、**配当性向目標を30%**に設定
- ・**自社株取得を機動的に実施**

プレス事業戦略

開発力と生産技術力を磨き、脱炭素と安全性向上に貢献

2030年のめざす姿

- ・脱炭素時代に勝ち残るべく、「提案型技術集団」となり高付加価値を創造
- ・生産技術革新&スマートファクトリー化で、他社を凌駕するコスト競争力を確立

プレス売上目標

2022 ▶ 2026年度
1,290 ▶ 1,550億円

CAGR4.7%
(収益認識基準変更前)

NEXUS-26 注カテーマ

1.脱炭素に向けた製品づくり

- ・冷間プレス技術の領域拡大
- ・軽量化製品の売上拡大
- ・電動車部品の売上拡大
- ・環境負荷を低減した工場づくり

POINT

2.ものづくり力・技術力向上

- ・次世代ハイテン技術の進化
- ・接合技術の先行開発
- ・構造解析力、ボディ構造提案力強化

3.強固な事業基盤の確立

- ・設備・搬送自動化による省人
- ・AIを活用したラインづくり
- ・国内外拠点の再整備
- ・スマートファクトリー化による効率向上
- ・マルチスキル人材の育成



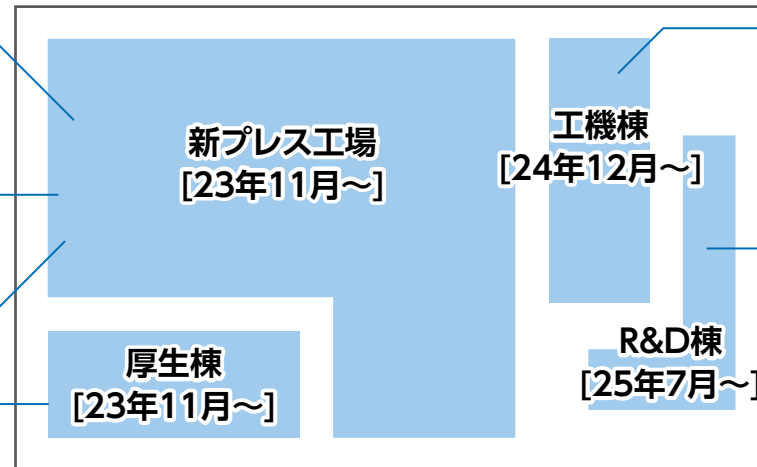
プレス事業戦略 POINT

サステナブルな価値づくりを実現する最新鋭のグローバルマザー工場を新設



- 人 員: **250**名
- 敷地面積: 約**80,000**m² : 延床面積 : 約**43,000**m²(工場)
- 投資総額: **300**億円(厚生棟・工機棟・R&D棟を含む)
- プレス機: **6**台(3500tトランスファー他)
- 溶接機: **30**台(自動設備・自動搬送含む)

工場レイアウト



売上・利益の拡大

ボディシェル(超ハイテン・アルミ)やバッテリー製品の拡販・増産と自動化・高効率化による収益力向上

CNに向けた取り組み

設備革新・高効率設備導入再生可能エネルギー活用

働きやすい職場づくり

工場内空調完備、重筋作業の改善(自動化設備・AGV導入)

金型革新

データ管理・短納期化
シミュレーション多用
金型製作能力増強

開発力強化

樹脂開発環境整備
共創空間の構築

樹脂事業戦略

防音防振技術と加飾技術で、グローバルに新市場を開拓

2030年のめざす姿

- ・ 防音防振・新加飾技術を応用し**新市場の創出**
- ・ **サーキュラーエコノミー**への転換

樹脂売上目標

2022 ▶ 2026年度
180 ▶ 250億円
CAGR8.6%

NEXUS-26 注力テーマ

1.防音防振技術を確立し 新製品・新事業化

POINT

- ・ 電動車向け新製品開発加速
(ウレタン発泡製品等)
- ・ 新規顧客拡販(メガサプライヤー向け)
- ・ 自動車分野以外への展開

2.加飾技術を進化させ グローバルに顧客開拓

POINT

- ・ キャップ・オーナメントの新規顧客
拡販(ASEAN・インド市場注力)
- ・ グローバルでの生産能力拡大
(北米・アジア)

3.材料開発力の強化

- ・ ウレタン材、塗装レス材、
高機能樹脂
- ・ 樹脂CAE評価環境の強化
- ・ マルチマテリアル、
リサイクル材開発



樹脂事業戦略



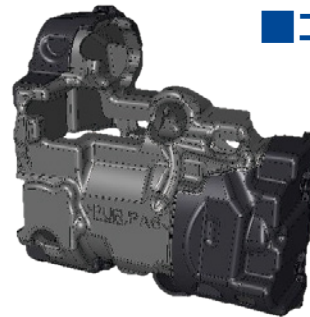
電動車向け新製品の開発を促進し、新規顧客へグローバルに拡販

当社の強みと実績

- ・エンジンカバーで蓄積した防音防振技術
- ・ノイズの音域に合わせた材料配合からの設計
- ・完成車メーカー・一次サプライヤー両方との取引実績
- ・R&Dセンターでの試作評価機能の充実
- ・ホイールキャップ国内No.1シェア実績と信頼性
- ・自動車の外装で利用可能なフィルム加飾技術
- ・企画-デザイン-設計-生産までの社内一貫体制

事業機会

- ・BEVやPHEVの市場拡大にともなうニーズ拡大 (防音防振・空力性能向上)



■コンプレッサーカバー

音響解析により音を可視化し、カバー最適形状を提案

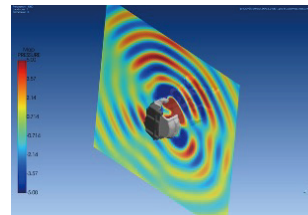
■空力ホイールキャップ



TOYOTA/
bZ4X等
で採用

市場規模想定

【2030年度の市場規模】
防音カバー 200～300億円
※自社推定



バルブ事業戦略

電動車向け高付加価値製品の開発で、新しい成長の柱を構築

2030年のめざす姿

- ・市場ニーズを先取りした、**スピード感ある開発型事業展開の実現**
- ・**電動車用熱マネジメントシステム向け製品で、新たな事業の柱を確立**

バルブ売上目標

2022 ▶ 2026年度
542 ▶ 630億円
CAGR3.8%

NEXUS-26 注カテーマ

1. 電動化を見据えた新製品・新技術開発

POINT

- ・シール技術を活かした熱マネジメント商品確立
- ・無線通信技術を活用したスマート製品開発
- ・グローバルで市場ニーズを先取り、先行開発促進



2. 既存事業効率化を進め収益基盤強化

- ・市場動向に応じたグローバル拠点・開発の再編
- ・DXと自動化による体制構築
- ・TPMSの新規顧客開拓を推進



バルブ事業戦略 POINT

熱マネジメントシステム向け製品開発を進め、ラインナップ拡充で高付加価値を提供

当社の強みと実績

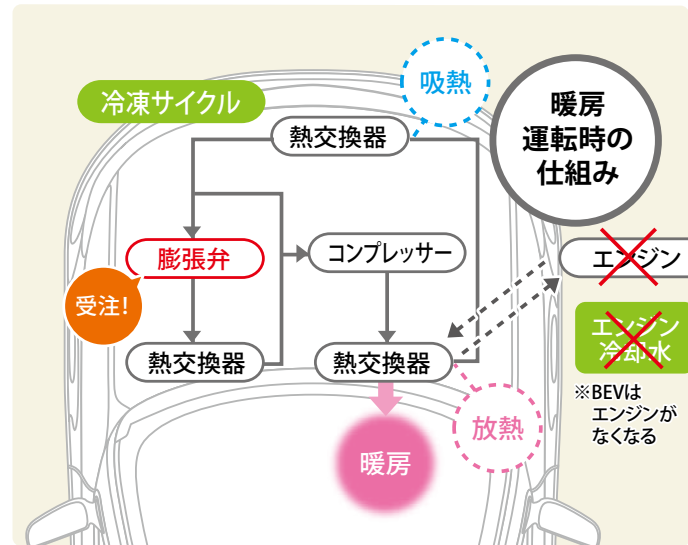
- タイヤバルブ・カーエアコン用バルブのNo.1シェア、高い品質・信頼性
- 大手システムメーカーからBEV向け電動膨張弁受注決定、23年5月より量産開始
- 日・仏・米、3ヶ所の開発拠点の相互協力体制により、グローバル顧客をカバー
- 電池冷却システム用ウォーターバルブ開発推進、熱マネ向けバルブのラインナップ拡充

事業機会

- BEVやPHEVの市場拡大にともなうニーズ拡大

市場規模想定

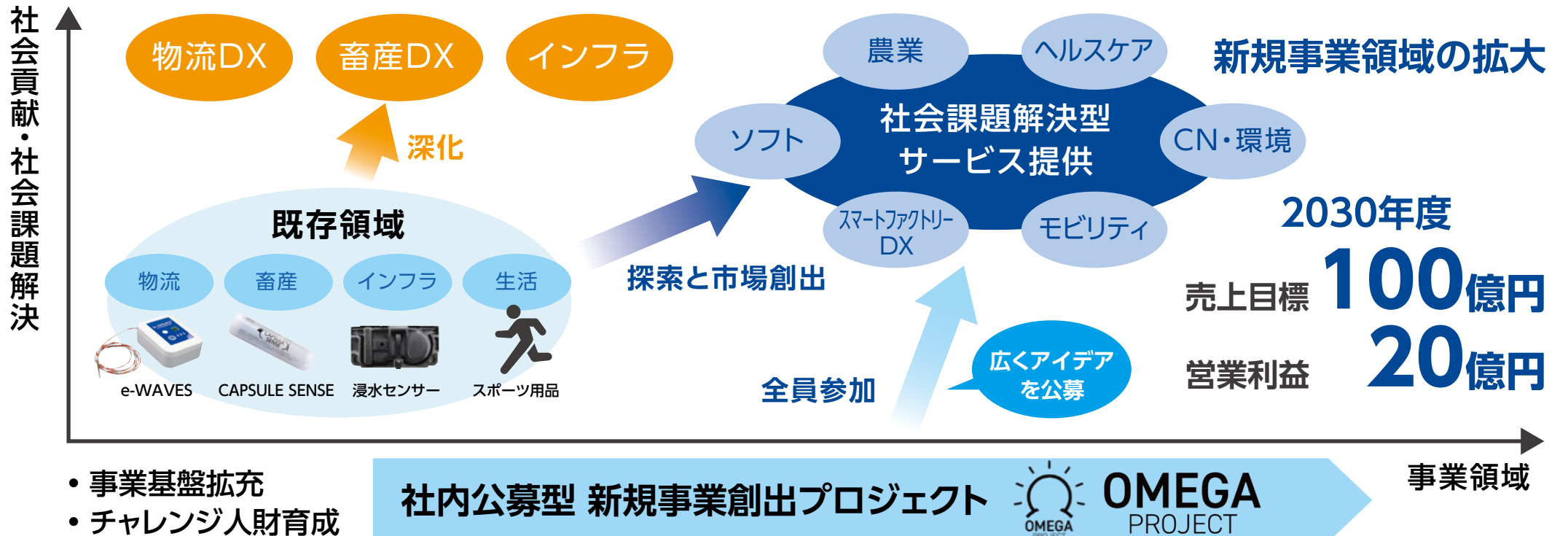
【2030年度の市場規模】
 ヒートポンプ冷媒バルブ 1,000億円
 電池冷却ウォーターバルブ 1,400億円
※自社推定



新製品開発

社会課題解決に貢献するIoT製品・システムを開発

2030年のめざす姿 無線・アプリ・クラウド・AI・ビッグデータを活用したデータビジネスを、新規事業の柱へ



技術開発戦略

① 既存事業の多様なコア技術を深化、新価値創造

② 開発環境を整備し、新規事業の創出加速

●各事業の連携と技術開発の強化

高付加価値プレス&樹脂技術 電動車向け製品開発 バルブ技術用途拡大

プレス・樹脂事業

バルブ事業

北米・欧州

西大垣工場・東大垣工場

北大垣工場

米・仏事業体

新規事業

開発・生産技術の一体的な研究開発と
将来の新規事業創出の実現

R&Dセンター構築(25年7月)



試作・評価・執務を一棟に集約し、
共創を加速



開発環境
整備

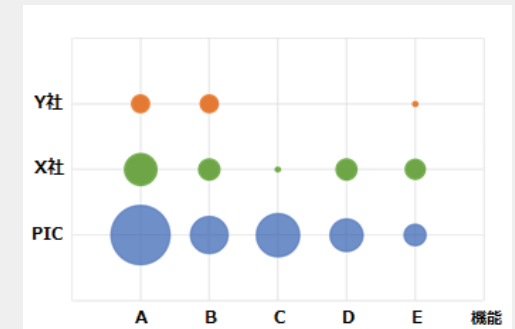
知財戦略

技術開発への
戦略的投資

新事業
開発投資

●知財戦略

- ・新価値創造のための知的情報発信活動を強化
- ・新規事業競争力確保のため戦略的に知的財産権を獲得

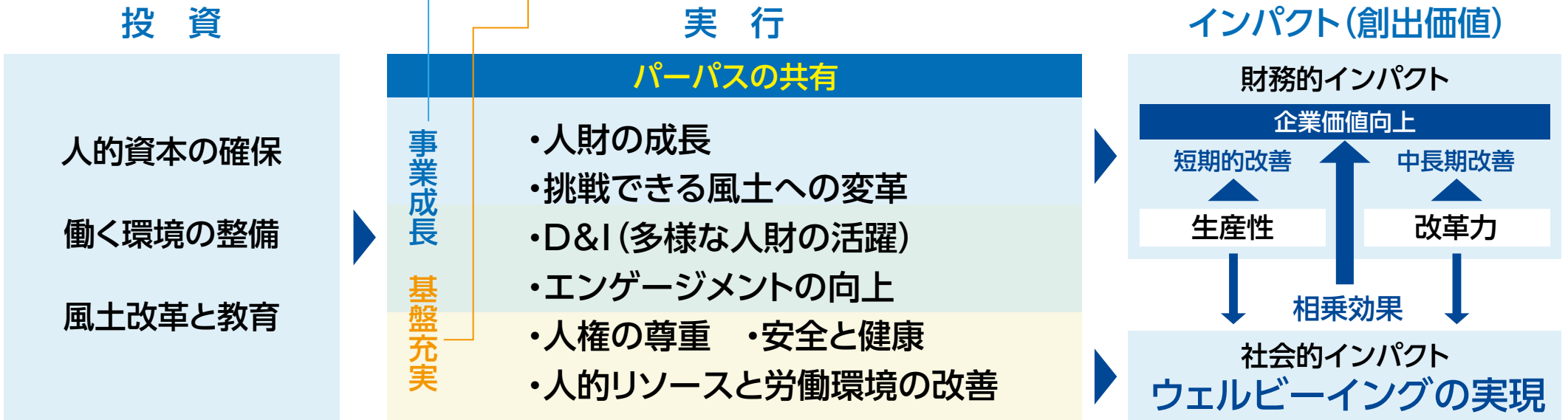
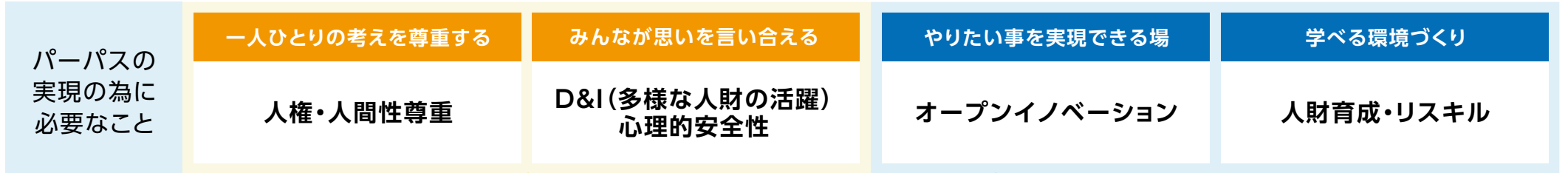


グループ保有の知財価値を評価。
事業戦略適合性や社会課題解決性を確認し
知財活動を推進

人財の尊重と活躍(人財戦略)

全ての働く人が「思い」をもち、活躍できる企業となり、パーパスを実現

人権の尊重
 安定した雇用と働きやすい職場
 従業員の安全と健康
 人財育成と挑戦できる風土の醸成
 ダイバーシティ&インクルージョン



人財の尊重と活躍(人財戦略)

「従業員エンゲージメント」をコアとして、重要課題に統合的に取り組む

人権の尊重
安定した雇用と働きやすい職場
従業員の安全と健康
人財育成と挑戦できる風土の醸成
ダイバーシティ&インクルージョン

人財育成

- ・意欲ある人財が活躍できるしくみづくり
- ・必要スキルに見える化と不足分野の強化
- ・キャリア形成、学び直し支援
- ・階層別教育の強化と中核人財の育成

D&I(多様性)

- ・心理的安全性の向上
- ・女性活躍推進をはじめとした、誰もが力を発揮できる職場づくり
- ・ライフステージにあった働き方の提供

エンゲージメント向上 挑戦できる風土の醸成

- ・従業員エンゲージメントの把握と改善

安全と健康

- ・労働災害ゼロに向けた取り組み
- ・メンタルヘルスケア促進
- ・ワークライフバランス向上
- ・健康経営施策の強化・推進

人権の尊重

- ・人権方針に基づいた人権デューデリジェンスの推進
- ・人権教育 ・救済策整備

労働環境改善

- ・工場の労働環境改善
- ・女性、高齢者、外国人、障がい者も働きやすい職場環境づくり

デジタル戦略

データとデジタル技術を活用し、ビジネスプロセスの変革を実現する

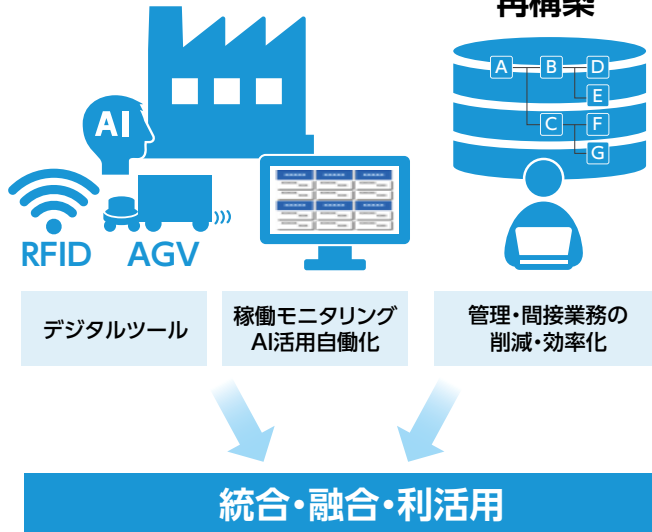
2030年のめざす姿 **スマートファクトリーの実現**

IoTやAIなどのデジタル技術やデータを活用し、あらゆる生産工程の見える化、生産全体のプロセスが最適化されている

DX・デジタル化

生産現場デジタル化

基幹システム
再構築

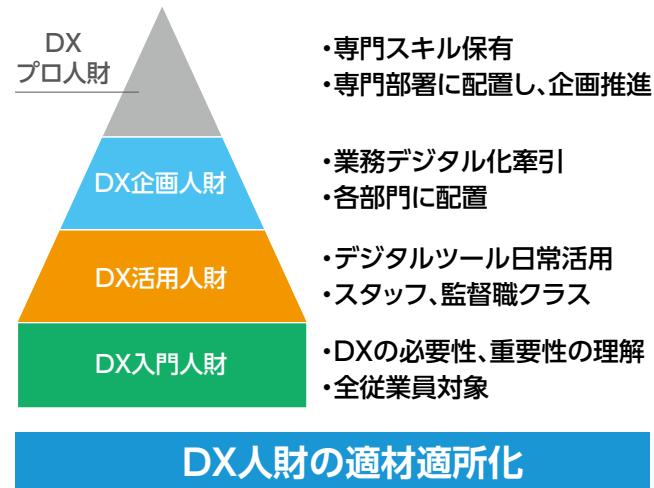


製造・物流効率化と改善推進

DX人材育成

全従業員のデジタルリテラシー底上げ

全社的な階層別DX人材教育・育成



サイバーセキュリティ







- 24時間365日監視システム導入 (グローバルでリスクを低減)
- ITリテラシー向上・維持
- 緊急対策・復旧体制整備
- サプライチェーンのサイバーセキュリティ対策支援

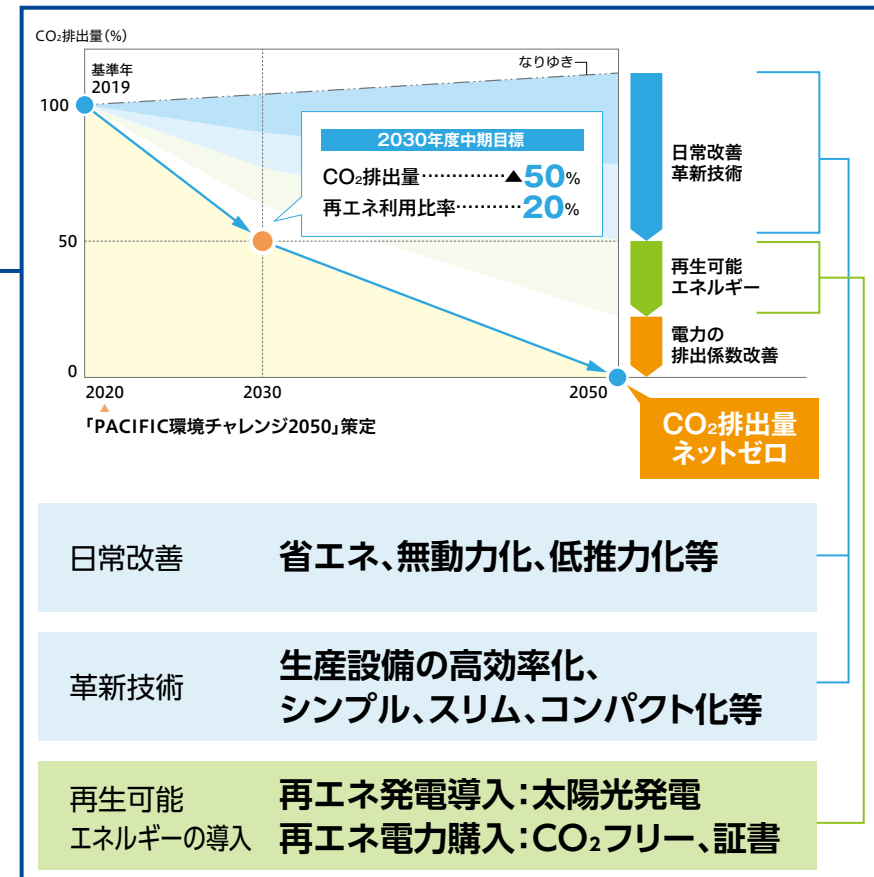
気候変動の緩和および適応
持続可能な資源の利用
水資源の保全

環境負荷の極小化

PACIFIC環境チャレンジ目標の達成計画を具体化し、果敢に取り組む

PACIFIC環境チャレンジ2050

SDGs	マテリアリティ	取り組みの方向性	中長期目標：KPI	
 	気候変動の緩和および適応	脱炭素社会の構築に向けたCO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量削減（スコープ1,2）	
		<ul style="list-style-type: none"> 生産技術開発・設備更新 生産プロセス改善 日常改善活動 再生可能エネルギーの導入 	2030年度目標 50%削減 2019年度比	2050年度目標 ネットゼロ
	持続可能な資源の利用	循環型資源利用を加速することで、持続可能な事業を希求	廃棄物排出量削減	
		<ul style="list-style-type: none"> 生産技術開発・設備更新 日常改善活動 不良低減活動 マテリアルリサイクル化 	2030年度目標 30%削減 2019年度比	2050年度目標 極小化
	水資源の保全	地域事情に即して水使用量の極小化や水汚染リスクの低減に取り組む	水使用量削減	
		<ul style="list-style-type: none"> 生産技術開発・設備更新 日常水使用量低減活動 水再利用促進 表面処理仕様変更 	2030年度目標 適正利用	2050年度目標 極小化 地域事情に応じた使用



※国内の廃棄物排出量について、マテリアルリサイクル及び一部拠点の廃棄量が開示データに含まれていなかったため、国内30年度排出目標値を見直しました

企業倫理・コンプライアンス
責任ある調達
顧客満足度の向上
地域社会の発展

ステークホルダーとの信頼醸成

「信頼関係」が長期的な競争力を高め、企業としての存在意義を醸成する

企業倫理・コンプライアンス

方針や社会的要請に主体的に応え、ステークホルダーと信頼を紡いでいけるよう、
バーパスの共有と行動規範の遵守に取り組む。

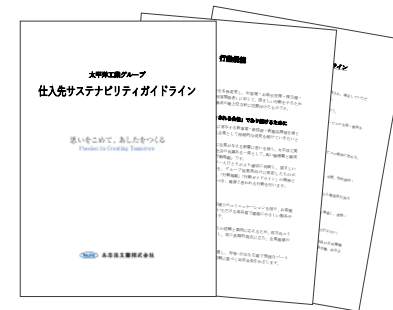
顧客満足度の向上

QCDといった基本的な要請事項に加え、社会・環境価値も含めて、顧客のニーズに応え、長期的なパートナーシップを構築。



責任ある調達

サステナビリティ・デューディリジェンスの仕組みを整え、社会と環境の負のインパクトを軽減。



投資家・株主との対話

経営のよきパートナーとして対話や情報開示の充実を図り、長期的な企業価値向上をめざす。



地域社会の発展

国内外の地域の皆様の幸福と発展を協創し、共に持続可能な地域づくりを推進。



思いをこめて、あしたをつくる
Passion in Creating Tomorrow