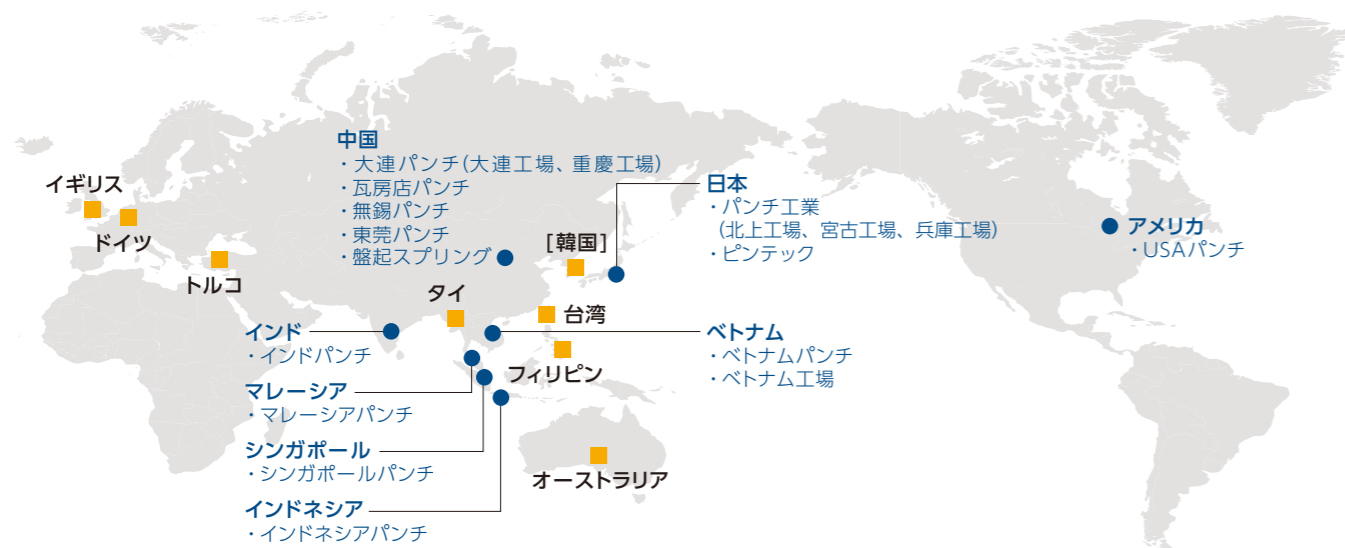


● グループ会社    ■ 販売代理店



Webサイト/IRメールマガジンのご紹介

<Webサイト>



トップページ      株主・投資家情報ページ

当社のWebサイトでは、会社情報、事業紹介、IR情報をはじめ、さまざまな情報を掲載しています。

<https://www.punch.co.jp/>

<IRメールマガジン>



QRコードもしくはURLよりご登録ください。

当社では、決算情報やプレスリリース、IR関連情報などをメールでお届けしています。

<https://fofa.jp/punch/a.p/102/>

■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  
 〒140-0013 東京都品川区南大井6-22-7 大森ベルポートE館 5階  
**TEL: 03-5753-3130 FAX: 03-5753-3175**  
**E-mail: info-corp@punch.co.jp**

見直しに関する注意事項

このア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す。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**  
**2022** SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING AROUND THE WORLD  
**PUNCH INDUSTRY**



# 世界のものづくりを支える 存在感のある企業へ

SUPPORTING PRODUCT MANUFACTURING AROUND THE WORLD

## 経営理念

私たちは常に、チャレンジ精神を持ち、お客様のニーズに応える先進技術の開発などをおとして、お客様や社会に提案しつづけます。

私たちは常に、若い行動力とフレキシブルな発想を大切に、人々の夢が実現できる活力ある企業(職場)を創造します。

私たちは常に、環境への配慮や法令遵守の精神に則り、社会に愛される健全な企業活動を推進し、社会の発展に貢献します。

## 企業 ビジョン

金型部品業界でのトップブランドを確立し、製販一体企業としての優位性を活かした高収益企業を目指す

## 事業領域

今や私たちの生活に欠かせない自動車、電子機器、家電製品を、速く、均一に、大量に作るために必要不可欠なのが金型です。

パンチグループは、その金型を構成する金型部品を作っています。

これまでに培った高い技術力と品質、きめ細かいサービスという強みを活かし、世界のものづくりを、そして皆様の豊かな生活を支えています。

## パンチグループの強み

お客様に高い満足度を提供

### カタログ品

汎用性の高い標準製品を豊富にラインアップ

### タイムリーで的確なソリューション

### 特注品

カスタムニーズにも柔軟に対応

一気通貫の生産体制

2,000台の設備で幅広い対応力

お客様密着型の営業体制

きめ細かい対応・提案力

高い技術力

創業以来培ったノウハウとたゆまぬ研究開発

## プラスチック金型部品

プラスチック金型は、スマートフォンやデジタルカメラの外装など、多くのプラスチック製品の製造に用いられています。加熱溶融したプラスチック樹脂を、射出成形機に実装された金型に注入し、冷却、固化することにより製品が作られます。パンチグループでは、この金型を構成する部品を製造・販売しています。

### パンチグループの仕事はココ!



主要な製品

#### エジェクタピン

射出成形された成形品を金型そのものから離し、突き出すための部品(押し出しピン)です。



主要な製品

#### コアピン

製品部を成形するのに使用し、コアピンの形が転写されます。製品部の貫通させた部分を成形したり、製品部に彫刻をします。

## プレス金型部品

プレス機(上下運動する機械)に金型を装着し、上下に分かれた金型の間に材料となる金属の鋼板を入れ、プレス機を稼働することにより、金型で型どられた製品がで上がります。パンチグループでは、この金型を構成する部品を製造・販売しています。

### パンチグループの仕事はココ!



主要な製品

#### パンチ

プレス金型に組込まれる代表的な部品で、金属板に穴をあけたり、形状を転写するための部品です。当社の社名はこのパンチに由来しています。



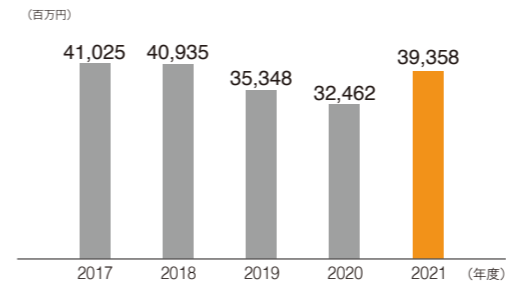
主要な製品

#### ホルダーガイドポスト関連

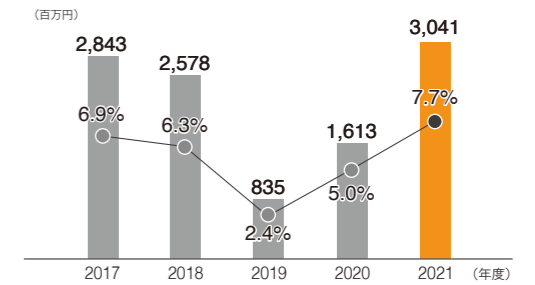
上型と下型の関係を正しく保つために使用する部品です。

## 財務ハイライト

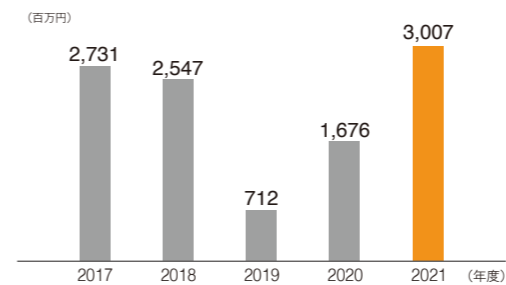
### 売上高



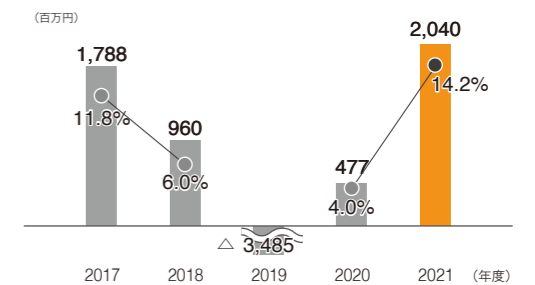
### 営業利益 / 営業利益率



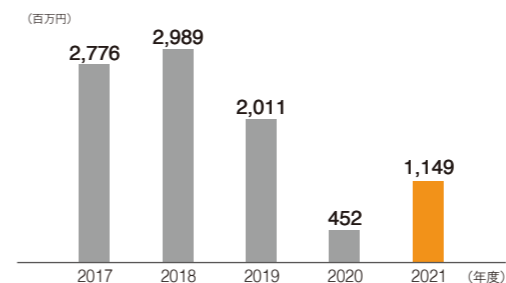
### 経常利益



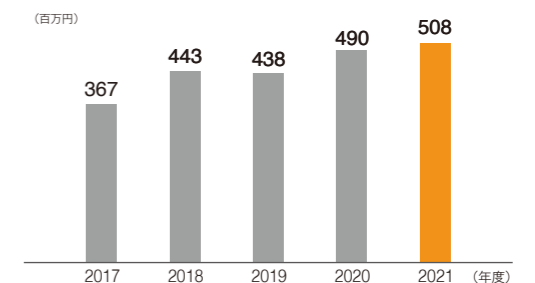
### 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) / 自己資本利益率(ROE)



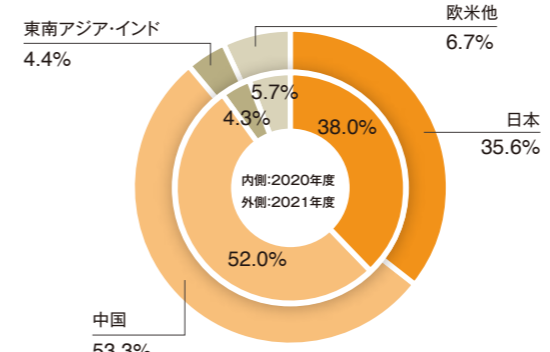
### 設備投資



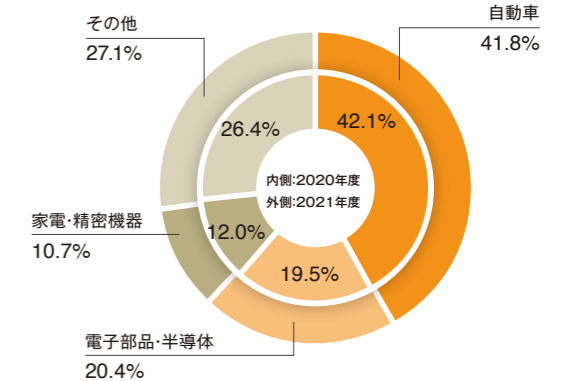
### 研究開発費



### 地域別売上高構成比



### 業種別売上高構成比



# 中期経営計画「バリュークリエーション(以下、VC)」は「VC2020Plus」から「VC2024」へ

米中貿易摩擦の影響拡大に伴い悪化した経営の直直しに取組んだ、2か年の中期経営計画「VC2020Plus」は、新型コロナウイルス感染症の世界的な広がりの中、厳しいスタートとなりましたが、重点経営課題に掲げた「販売5極体制の確立」「お客様目線を重視した営業力の強化」「グローバル生産体制の最適化とR&D強化」「働き方改革と人財育成」すべてにおいて一定以上の成果を上げ、大きな手応えを得ることができました。これに続く3か年の新中期経営計画「VC2024」を策定し、成長に向けた取組みのさらなる深化を図ります。

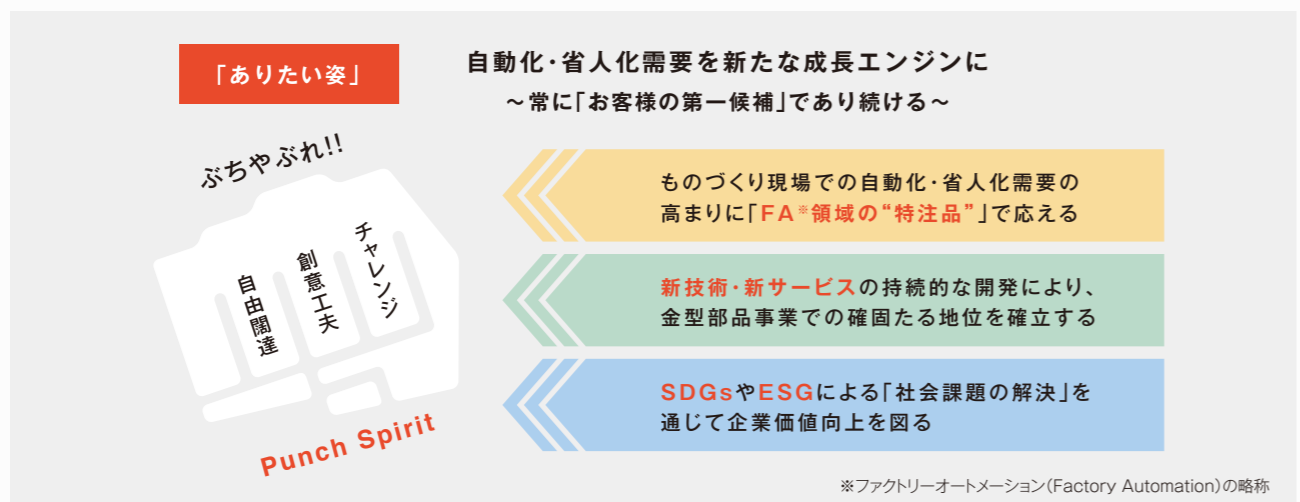
## 「VC2020Plus(2021年3月期～2022年3月期)」振り返り

- 販売5極体制の確立は、「東南アジア市場強化」「欧州販売体制確立」「米州取引先拡大」が進捗。コロナ禍からの回復を受け、中国・東南アジア・欧米他の売上が伸長し、復調基調にある日本も含め、確実に進捗させることができました。
- グローバル生産体制の最適化とR&D強化は、カタログ品&特注品の国内生産体制の最適化については、ベトナム工場への完成品移管を行い、生産安定化・黒字化を達成。注力した医療関連の売上拡大は大きな手応えを得る結果となりました。R&D強化は着実に前進し、特に独自技術として進めてきた研究開発案件は順調に進捗させることができました。
- お客様目線を重視した営業力の強化は、日本国内で製造部門スタッフの営業拠点への配置転換を通じ、技術面を含めた提案能力の強化を図りましたが、コロナ禍の影響もあり、お客様訪問件数の確保には課題を残しました。受発注システムの改善は着実に進み、2022年内の稼働を予定しています。
- 働き方改革と人財育成は、在宅勤務をはじめ、多様な働き方の推進は達成。女性活躍やグローバル人財の育成、社員エンゲージメント向上についても継続的な取組みを進めています。

## 「VC2024(2023年3月期～2025年3月期)」の実現に向けて

V字回復のその先として、パンチグループの成長戦略を描き、実績を積み上げながら、確かな足取りで歩みを進めていくことが、持続的成長の道となります。

「VC2024」では、ものづくりにおける自動化・省人化需要を新たな成長エンジンにして、常に「お客様の第一候補」であり続けることを当社の「ありたい姿」として設定しました。重点経営課題として「新規・既存事業の拡大」「生産体制の強化」「R&D強化」の3つを掲げ、それらの課題への取組みを支える経営基盤の強化策として「DX推進」「財務戦略」「サステナビリティ」に取り組みます。「ありたい姿」に向かい、常に高みを目指し、戦術を変えながら、継続してスパイラルアップしていく活動を通じて、世界のものづくりを支える緑の下力持ちとしてその存在感を示し、新たな成長の軌跡を描くことを目指します。



## 重点経営課題と取組み内容





**大きな成長性が見込まれるFA領域への取組みを強化  
新技術・新サービスの持続的な開発と合わせ  
供給力強化に向けた成長投資も再開していきます**

代表取締役／社長執行役員／最高経営責任者（CEO）  
**森久保 哲司**

2019年度は米中貿易摩擦の影響を受け、経営の立て直し計画「VC2020Plus」を策定。  
2020年度からは新型コロナウイルス感染症の影響で大変厳しい状況の中で進行したものの着実に成果を生み、  
2021年度は、販売5極体制のすべての地域で増収、利益も上場来最高益を更新することができ、  
社員の皆さんの頑張りに感謝しています。

**2021年度の振り返り**

世界の金型業界は、2020年度を底に回復傾向にあり、今後も引き続き中国が世界の製造業を牽引していくと見込んでいます。一方、日本の金型生産額は年推移でそれほど大きく変わっていないものの、金型産業の事業所数は目に見えて年々減少しており、特に従業員9人以下の事業所数の減少が顕著になっています。これは1事業所あたりの生産金額が増えていることを示しており、業界再編による大手集約が進んでいることが想定され、当社も一層、大手お客様の開拓に力を入れることが必要であるとの認識にあります。

2021年度の連結売上高は前期より69億円の増収となりました。そのうち、カタログ品、特注品ともに前期比20%以上の伸長を見せた中国が40億円（前期比124%）、日本は17億円（同114%）を積み上げました。前年比伸長率という視点では、欧州は同160%、米州は同139%、東南アジアも同129%と大きく伸びし、確実に成長してきているとの認識です。

業種別で見ると、当社売上構成比の約4割を占める自動車関連が前期比20%増、また世界的な半導体増産の影響から半導体関連が27%増、その他産業機械、装置や医療関連の伸び率も高位で推移しました。

収益性についても、当社の場合、売上増がそのまま工場稼働率の向上につながるため、全地域が増収となったことで、改善効果が見られました。日本は、コロナ禍前に比べるとまだ受注が足りな

い状況にありますが、前年より稼働状況が改善し、また、カタログ品よりも特注品の伸び率が高く、加えて、原価低減と失敗コスト撲滅の取組みが奏功し、利益改善に大きく貢献しています。

また、連結業績に取り込む際の換算レートが円安の影響を受け、前年レートと比較して売上が約23億円増えたことも、想定以上に業績が上振れた要因となりました。

**「VC2020Plus」から「VC2024」へ**

「VC2020Plus」で掲げた4つの重点施策のうち、特に、「グローバル生産体制の最適化とR&D強化」の一環として進めていたベトナム工場への生産移管を達成し、また、「働き方改革と人材育成」については、コロナ禍で在宅勤務等を導入したことで多様な働き方が進み、女性活躍企業の外部評価やSDGs推進融資を受けるなど、一歩、歩みを進めることができたかと捉えています。

「販売5極体制の確立」「お客様目線を重視した営業力の強化」も一定の成果を上げられたものとの認識にありますが、それぞれの目標に対し、「どうなれば販売5極体制を確立したと言えるのか」、「どうなればお客様目線を重視した営業力の強化はできたのか」の判断基準が明確でなかったと反省し、新中期経営計画「VC2024」では、各重点施策それぞれに数値目標を定め、社内外への公表も行い、各施策の目指すところと進捗状況を見える化させました。今、振り返れば、「VC2020Plus」は、米中貿易摩擦を受けて大きく減収した直後、新型コロナウイルス感染症の影響

度合いも測れない非常に厳しい環境下でのスタートだったことで、改めて事業のあり方を分析し、課題を見つめる大切な時となり、これからやるべきことを明確に定められたことで、手応えと成果を得られた2年間になったと評価しています。

その上で「VC2024」の策定を検討するにあたり、今後、国内労働人口の減少を補うには、生産性の向上が不可欠であり、製造業における工場の自動化ニーズの高まりとともに、FA領域が大きく成長すると見込まれることから、再度、この領域にチャレンジすることを決めました。20年前よりFA商材に取組み、今も中国ではカタログ品を主力に販売しているものの、日本では2011年にFAのカタログ品を手掛けていた千葉工場を閉鎖し、カタログ品は販売停止とした経緯があります。今回、改めて金型部品事業で培ったノウハウをFA領域に横展開し、特注品の開発のさらなる強化に踏み切ることとしました。まずは、日本と中国で展開を拡大しながら、3年後には連結売上高の10%を占める50億円規模の事業に

育てることを目指します。

将来的には、日本のものづくり、そして世界のものづくりを支え、製造業を元気にしたいという気概を持ち、生産ラインで使用する装置の製造販売も視野に入れていきます。この意思を共有するため、「自動化・省人化需要を新たな成長エンジンに～常に「お客様の第一候補」であり続ける～」をありたい姿に掲げ、成長戦略の方向性を①ものづくり現場での自動化・省人化需要の高まりに「FA領域の“特注品”」で応える、②新技術・新サービスの持続的な開発により、金型部品事業での確固たる地位を確立する、③SDGsやESGによる「社会課題の解決」を通じて企業価値向上を図る、と決めました。

新たな成長に向けての戦略投資については、この2年間絞ってききましたが、お客様のご期待に応えるため、工作機械の加工範囲の拡大、安定供給のための増産体制整備など、供給力を強化していく必要があると考えており、グループ全体の設備投資を3年間で50億円と以前の水準に戻し、成長曲線の角度を高めていきます。

**ステークホルダーの皆様へ**

ウクライナ問題や中国のゼロコロナ政策等の地政学リスクに原材料・資源の高騰が加わり、足下で販売価格見直しの必要性を感じています。そうした中でも値上げにより競争力を失わないこと、お客様の期待に応えることは重要不可欠です。品質は改善傾向が続き、価格・納期についても競争相手と真剣勝負の日々、以前より競合を意識したものづくりができるようになってきている中で、引き続きつくり方や考え方を考える努力が重要になってくると考えています。

業績面では、利益は2019年度を底に、売上は2020年度を底にV字回復を遂げたとの認識にありますが、本当の勝負はこれからです。中長期的な大局としては、金型業界を含む製造業は回復傾向にあると想定しており、特に高い成長性が見込まれるFA領域への取組みをはじめ、成長戦略のもと策定した「VC2024」を確実に遂行し、「VC2024」の最終月2025年3月に迎える創業50周年のタイミングで、売上高500億円、営業利益50億円の達成を目指します。

世界的な原材料の高騰により、ありとあらゆる物価が上がり、特に日本は、物価の上昇が昇給率を超え、生活が圧迫されています。昇給・賞与を上げるためにも、しっかりと利益を確保することを大前提に、事業成長だけでなく、地球環境や社会の課題解決を通じた企業価値向上にも力を入れ、これからも世界のものづくりを支える縁の下の力持ちとして、お客様に期待され、お客様の第一候補に選んでいただける企業を目指していきます。

引き続きご支援のほど、よろしくご申し上げます。



**ガバナンス強化により、公正で透明性の高い経営を目指す**

2021年6月に監査等委員会設置会社に移行後は、業務執行取締役4名に対し、社外取締役と監査等委員である取締役、非業務執行取締役が6名となり過半数を上回ったことから、一層の緊張感を持って取締役会に臨むようになりました。また従来、取締役会の実効性評価として取締

役会事務局がアンケートの作成・実施、集計・分析、取締役会への報告を行っていましたが、2021年度評価においては一連の作業を第三者機関に依頼し、改善に向けた議論も開始しました。今後もガバナンス強化のさらなる高みを目指していきます。

## 営業部門

取締役／常務執行役員／最高執行責任者(COO・営業)

真田 保弘

常にお客様の第一候補であり続けることを目指し  
世界のものづくりに貢献していきます

## 「VC2020Plus」の振り返り

日本は、EV車向け電池関連及び半導体、医療関連が大きく伸長したほか、増設したサテライトオフィスのお客様評価も良好で結果、売上が伸長しました。一方、自動車業界向けは、各国ロックダウンによるお客様の調達難や、また、遠隔商談の増加による新規・休眠開拓の遅延等から、グループ全体内の構成比アップは図れませんでした。売上は伸長しました。

中国は、EV車ビジネスの本格化により、自動車関連部品の需要が活発化し、電池関連、半導体関連部品の需要も大きく伸長しました。医療検査キット関連、玩具等向け部品需要も旺盛で、全体として好調を維持しました。

米国は、SNSの活用等による新規顧客の獲得、展示会出展を通じた販売店の開拓が奏功、2021年度は販売店を増設し、売上も伸びてきました。今後も供給拡大に向けた取組みを進めていきます。

欧州は、医療検査キット関連が大幅伸長し、マレーシア工場だけでなく、日本の北上工場、中国の大連工場でも対応するほどでした。東欧等での欧州自動車メーカーの電装系部品サプライヤーの稼働停止の影響が出始めるとの見方もありますが、さらなる販路拡大に向け、金型需要の多いドイツ以外の欧州エリア販売代理店の設立を検討します。

東南アジアは、ロックダウンにより苦戦を強いられたマレーシアは、好調な欧州向けに加え、潜在需要のある国内販売も手掛け始めており、拡販体制の再整備を目指します。ベトナム販売会社もロックダウンの影響が多変でしたが、今後の市場拡大も見込めますので、営業所を増設する計画です。また、ベトナム工場も厳しい操業制限の中でも出荷を続け、増収増益を維持しました。シンガポールは半導体装置部品が好調を牽引し、インドネシアは日本メーカー向けの特注品が大きく貢献しました。経済活動が停滞したインドは厳しい状況が続いていますが、「販売5極体制の確立」は手応えを得ています。

「お客様目線を重視した営業力の強化」は、改修を続けてきたWeb発注システムの使いやすさをさらに追求し、新サービス「PunchCoco」として2022年内にリリースする予定です。

「VC2024」重点経営課題  
「新規・既存事業の拡大」について

EV車向けに需要が拡大している電池関連において、従来、日本で培ってきた製品の中国での受注拡大を目指すほか、飲料・医療関連等の既存事業の拡大を図ります。新規事業としては、従来、お問い合わせが多かった副資材他、取扱商材のラインアップを拡充し、金型部品以外でも受注できるシステムを確立し、お客様の利便性向上を図ります。2022年内より一部を国内販売開始する予定で、将来的には、海外展開も目指します。

そして、継続的な成長が見込まれるロボット産業向けに「FA領域の“特注品”の販売拡大」を目指す大きなチャレンジに挑みます。

受注サービスの強化では、Web受注の拡大、特注品の見積回答時間短縮を進めます。また、図面通りにつくったものの、機能・性能が発揮されず、試作から量産まで時間を要しているお客様向けに、3Dスキャナを活用した新サービス「3D計測パートナーズ」(→P11)をスタートさせています。

## ステークホルダーの皆様へ

今後、当社は変化していきます。金型部品に軸足を置いたものづくりと営業体制は変わりませんが、常にお客様の第一候補となるよう、特注品もWeb発注システムで購入できる環境を整備するとともに、お客様の声を大事にし、お客様の利便性を最重視しながら、お客様が必要なものを提供する取組みをグループ一丸となって進めていきます。

## 製造部門

取締役／上席執行役員／最高執行責任者(COO・製造)

高梨 晃

新たな価値創出にこだわり、お客様にとって  
本当に価値ある製品の提供を通じ成長を目指します

## グローバル生産体制の整備

各生産拠点でロックダウン、制限付き操業が相次ぐ中、お客様への供給責任を果たすことに注力し、緊急的な生産応援体制にて臨みました。これにより生産体制整備は少し遅れが生じましたが、計画の立て直し等を進め、進捗と成果は得られたとの認識にあります。まず、ベトナム工場は、2019年3月より移管した日本向けパンチ・ダイの完成品が安定生産できるまでスキルが向上し、2022年6月からは新たにカタログ品の一部を移管しています。中国の工場間で一部設備を移設し、特注品の加工改善と現地のお客様向けの納期短縮と売上拡大にも成果が出始めています。「VC2024」でも引き続き、各生産拠点で対応する製品の目直し検討を進めていきます。

日本の内製では、これまでの多品種少量製品から少品種多量生産の比率を高め、グループ全体での自動化・省力化を進めながら生産性改善を図ります。また品質向上、生産能力拡大を目的に3年間で総額50億円(うち海外30億円)の設備投資を実行していく計画です。

また、特に日本国内において、激化しているコスト競争、少子高齢化に伴う協力工場の後継者不足等の深刻化が進む中、自社・協力工場を合わせ、海外生産リソースをフル活用したグローバル調達の強化を進めます。この3年間でベトナム工場の売上を足下数値から35%引上げるほか、日本調達部門全体としての海外仕入れ額も35%引上げる計画です。ただし、足下で円安が進む為替変動の様子を鑑みながら柔軟な対応で臨みます。さらに先を見越し、次期中期経営計画では、東南アジアの協力工場開拓を進め地政学リスクの分散を図ります。

## R&amp;D強化

研究開発、技術開発は概ね計画通りに推進し、特にここ数年、開発を進めてきた新工法P-Bas(Punch Bonding(接合)and sintering(焼結))(→P11)の特許出願を行い、外部開示もでき

るまでに至ったことは大きな成果です。

P-Basは、金属3Dプリンタで製作する、冷却水管を持つ金型部品に対抗して、接合で製作する技術開発をターゲットとしており、製品強度や多様な材質選択肢などのメリットでお客様の生産性向上や原価低減に貢献します。金属3Dプリンタ製の金型部品の市場規模は2030年には8,000億円に達すると予測される中で、接合による金型部品はここへの置換をターゲットとしていきます。

さらに2021年度から焼結の技術を活用して、粉末冶金法によるオリジナル新材料の開発に取り組んでおり、今後は社外機関との共同研究により、開発を加速させていきます。

また、金型部品以外の製造・販売という視点では、日本では2021年度からJAXA(宇宙航空研究開発機構)との取組みを開始しており、日本と中国での航空宇宙分野の取組みを通じて、さらなる技能向上と対応製品の拡大を目指します。

## ステークホルダーの皆様へ

企業の長期的な企業価値向上には、継続的な研究開発は非常に重要であり、新たな事業への積極参入も必要であると考えており、設計開発・技術開発が問われる、自動化・省人化需要を踏まえた「FA領域の“特注品”販売拡大」を外部に開示できたことは、一歩前進であると捉えています。当社が長年培ってきた精密部品加工技術と販売ネットワーク、そしてFAメーカーとの業務提携やM&A等の施策を融合させ、新たな価値の提供を実現することが狙いです。お客様にとって価値ある製品を提供し続けることへのこだわりこそが、他社との差別化につながると考えています。お客様や社会から必要とされ続ける企業と評価いただくため、自らその先頭に立ち、追求し続けることが私の役割であると考えています。

企業は持続的に成長することが使命であり、その中で製造部門は、利益の創出が最大の役割です。そのための品質・生産性の向上、その礎となる人材育成に引き続き力を注いでいきます。



## ROIC経営と人的資本経営で価値創造プロセスを 体系化・見える化させ 企業価値の向上につなげていきます

### 2021年度は全地域で増収増益、 上場来最高益を計上

前期がコロナ禍の影響を受け、大幅な減収減益に陥り、発射台が低かったこともあり、全地域の増収増益は当然の結果だと捉えています。しかしながら、日本国内の市場回復がやや遅れ、コロナ禍前の業績まで戻すことはできなかったものの、いずれの地域も市場回復をしっかりと形にしてくれ、特に、中国が過去最高売上まで回復したことは、非常に手応えを感じる結果となりました。

利益面では、すべての地域で売上回復に伴い、工場の稼働率アップが原価率改善につながり、人件費をはじめ、費用面での増加を十分に吸収し、各段階利益とも大幅増益を確保することができました。過去2年間の減損計上による減価償却費の減少に助けられている面もあり、上場来最高益は、100%実力とは言い難いものの、新たな成長に向けての回復は順調との認識です。

### 財務状況について

2021年度の徹底した投資抑制を継続し、設備投資11億円、減価償却費10億円となりました。2022年度はそれぞれ16億円、10億円の見通しで、今後は再び、成長投資を加速させていきます。過年度の減損による減価償却費の軽減効果は徐々になくなりますが、それを上回るだけの投資効果を上げることで、利益増に貢献させていきたい考えです。

財務状況としては、営業活動から得たキャッシュ・フローは29億円、その使い道としては、おおよそ設備投資11億円、借入金返済15億円、配当1億円で、年度末のネット資金が初めてプラスに転じ、実質無借金経営となりました。今後は成長投資への分配の積極化に加え、株主還元へより多くの原資を配分していく必要があると考えています。

従来、注視してきた資産回転率は、売上回復によりいずれも大幅に改善し、固定資産回転率5.57(2020年度4.50)、売掛金回

転率3.78(同3.32)、総資産回転率1.47(同1.29)となりました。今後は資産回転率のみならず、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善によるROIC(投下資本利益率)向上を意図し、さらなる資産効率の向上を進めます。

また、2021年末に新株予約権を発行し、今後3年間で約12億円の資金調達を予定していますが、この資金は国内外の生産設備に7億円、DX推進に3億円、新製品・新技術に2億円程度を使用計画しています。新株予約権の発行は、財務体質を維持するとともに、流通株式を増大させ、流通株式時価総額を引き上げる狙いもあります。

### 「VC2020Plus」の振り返り

重点経営課題に掲げていた「働き方改革と人財育成」については、コロナ禍で半ば強制的に始めた在宅勤務は、本社ですっかり定着し、ワークライフバランス改善に貢献するようになりました。今後も在宅勤務のメリットを活かせる形で継続していく考えです。人財育成については、昨年より開始した経営革新プロジェクトの中で研修体系全般を見直し、まだ道半ばですが、徐々に形が見え始めています。女性活躍推進では、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定(→P13)や岩手県の「いわて女性活躍認定企業等」に選ばれるなどの成果を挙げていますが、まだまだ女性の役職者や管理職の比率は低く、さらなる取組みが必要であると考えています。

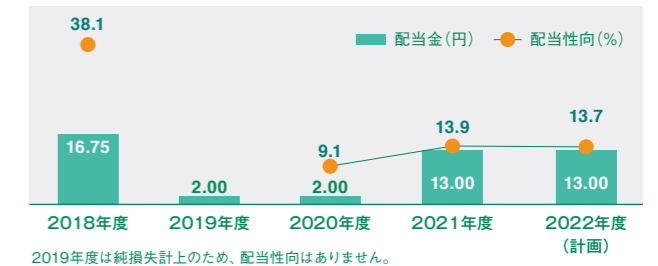
### 「VC2024」における経営基盤の強化について

これまで財務基盤の健全化を最優先としてきましたが、実質無借金となり、これからはいよいよ稼いだお金をいかに使っていくかが重要なフェーズとなります。企業価値とは、「その企業がどれだけお金を生み出せるか」にあり、言い換えれば、調達した資金と、それに対してかかるコスト、資本コストをしっかりと賄った上で、それ

### 設備投資／減価償却費

(百万円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(計画)
設備投資	2,989	2,011	452	1,149	1,600
減価償却費	1,729	1,674	968	971	1,000

### 1株当たり配当金と配当性向



以上のキャッシュ・フローを生み出せるかどうかには他なりません。

そこで、成長投資による企業価値向上と安定配当の実現に向け、稼ぐ力、資本効率を測る経営指標ROICを導入し、資本市場や金融機関からの調達コストを上回る利潤を上げ、企業価値を向上させるROIC経営を指向することとしました。当社グループの加重平均資本コスト(WACC)約6%を上回る、10%以上の維持を目標とします。2021年度のROIC実績は11%であり、より高い将来目標の設定も検討しましたが、ここを強調しすぎると、成長投資を抑える動きにつながりかねないリスクも鑑み、成長を最重視するためにも一定以上のROIC水準を維持することを目標として掲げました。ROICツリーで各部門の指標に落とし込み、部門活動を通じて達成していく考えです。

また企業活動において、これほど「持続可能性」が重視された時代はかつてありません。これからは自社の利益一辺倒の考え方から距離を置き、地球環境や社会課題への取組みと事業の両立以上に、課題解決を事業機会と捉え、さらなる企業価値向上につなげることがますます求められます。当社もサステナビリティ委員会(→P12)を2022年7月に発足させ、また選定したマテリアリティ(重要課題)にしっかり取組み、活動状況を外部公表していきたいと考えています。さらにこの一環としてこれまで実施してきた

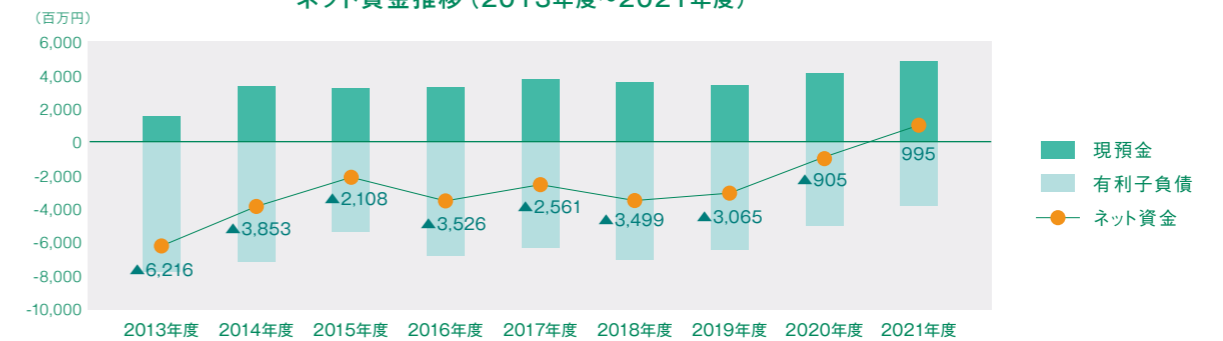
「働き方改革と人財育成」の活動を受け継いだ「人的資本経営」にも取り組めます。改めて、社員はコストではなく企業価値の源泉となる「人的資本」であるという考え方を徹底し、人財教育等に要した時間や費用に目標を設定し、実績を計測できるようその手法も検討していこうと考えています。

### 経営課題認識と株主還元について

2021年度は、日本の回復に物足りなさはあったものの、全体としてみれば、大きく業績を回復させることができたとの認識にある一方で、配当は十分とは言えない水準であることは理解しています。ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスクや原材料費の高騰など、不確定な要因も少なくない中でも、確実な成長軌道を描き、利益を確保することで、配当の早期正常化を目指します。

中期経営計画「VC2024」では、ROIC経営、そして人的資本経営に取組みますが、これは、まずキャッシュ・フローに着目した企業価値向上の仕組みを社内に定着させること、併せて、キャッシュ以外の無形資産価値、特に重要な人的資本の価値を高め、企業価値向上につなげることを目指すものです。そうして価値創造プロセスを体系化、見える化し、社内に定着させていくことがCFOとしての自らの役割であると考えています。

### ネット資金推移(2013年度～2021年度)



## 技術・研究開発

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。

### 新たな価値を創造する研究開発・マーケティング

パンチグループの研究開発拠点は、日本と中国にあり、双方が連携して、新工法や新製品の開発を行っています。デジタル化や電動化の進展、ビジネスモデルの変遷など、当社を取巻く経営環境が著しく変わる中で、市場に密着して新しいニーズを把握し、新たな価値や次世代の新規事業・製品を創出することを目指しています。

### 金属の一体化技術「P-Bas」

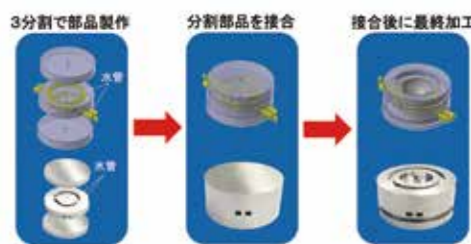
P-Bas(Punch Bonding and sintering)とは、接合(Bonding)と焼結(Sintering)を意味する、パンチグループ独自の造語です。分割して加工した複数の金属部品や金属の素材を、特殊な設備で加圧・加熱して一体化する技術で、現在は焼結による新材料の開発や、接合を活用して金型部品を製作する技術の開発に取り組んでいます。(商標登録出願中)

### 接合技術の開発

これまで、機械加工では難しく、金属3Dプリンタなどで製作していた複雑な形状の冷却水管などを含有する部品を、分割して製作し接合することで機械加工での製作を可能とする技術の開発を行っています。接合による部品製作は、金属3Dプリンタでの製作と比較し、製造工数が少ない、材料費が安価、材質選択肢が多い、製品強度が高いなどのメリットがあり、お客様の生産性向上や原価低減に貢献します。

なお、当社は、金型部品のうち冷却水管部を持つ部品については、接合で製作することで錆や不純物の堆積を防止する技術の特許出願しています。

分割して製作した部品を接合技術で一体化



### 焼結による新素材の開発

金型部品で使用頻度の高い素材は、特殊鋼メーカーによる、量産を考慮した合金設計となるため、必ずしもお客様の用途に最適な素材がラインアップされているとは言えない、という課題があります。特に、プラスチック金型部品に使用される素材は、プレス金型部品と比較し、耐摩耗性や高熱伝導率、ミガキ性や非磁性、防錆性や表面処理との相性など、成形する製品によりさまざまな性能が複合して求められます。これらの要求に対して、当社では、既

存の材種では網羅できていない分野が多くあると考えており、まずはプラスチック金型部品に用いる素材の開発に取り組むこととしました。2022年6月には、公益財団法人函館地域産業振興財団(北海道立工業技術センター)と共同研究の契約も締結しました。

開発した新素材は、当社が金型部品の素材に用いるほか、ご要望に応じてお客様へ販売することを予定しています。

### 3Dスキャナを活用した新サービス「3D計測パートナーズ」

2022年1月より、3Dスキャナでの測定技術を活用した新サービス「3D計測パートナーズ」の提供を本格的に開始しました。これは、従来の寸法測定では正確に測れなかったり、測定に時間がかかったりする「形状」を測定し、お客様の製品開発や生産に関わる「ものづくりの完成度確立」について提案を行うサービスです。

当社では、2016年より、図面がなくても現物から3Dデータ化して部品などを復元する「リバースエンジニアリング」事業に取り組んでおり、企業再編等による図面の消失や、現場での手仕上げによる微調整等によって生じた「図面と現物のズレ」という課題を持つお客様にご好評をいただいています。

リバースエンジニアリングの技術をさらに発展させた「3D計測パートナーズ」では、金型や成形品などの現物を測定するだけでなく、取得した3Dスキャンデータを分析し、お客様の課題の解決策を提案することで、ものづくりの開発リードタイムの短縮や品質向上へのさらなる貢献を目指しています。



形状を測定し、3Dスキャンデータを取得



3Dスキャンデータを分析 (例)CADとの併用によるデータ加工

## サステナビリティ・ESG

パンチグループは、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGsを経営上の重要な課題と捉え、その対応を進めています。



SDGsの17項目のうち、既に個々のグループ会社で実施しているものも含め、当社事業と特に関わりの深い7項目について、グループを挙げて取り組んでいます。



### 「サステナビリティ委員会」の設置

パンチグループを取巻くビジネス環境の外側には社会環境が、さらにその外側には地球環境が存在し、そこでは地球温暖化などのさまざまな課題が発生しています。

パンチグループは、これらの課題解決に積極的・能動的に取り組む、企業としての社会的責任を全うするとともに、自らの成長と企業価値向上を実現します。また、中期経営計画「VC2024」の経営基盤の強化策の一つに掲げる「サステナビリティ」への取り組みを部門横断的に推進する組織として、2022年7月、代表取締役社長執行役員CEOを委員長として「サステナビリティ委員会」を設置しました。マテリアリティ(重要課題)に「地球環境への配慮」「人権の尊重」「人的資本への取り組み」「製品・サービス」の品質・価値の追求「コーポレート・ガバナンス」の5つを掲げ、パンチグループ全体で活動を推進します。

## Environment



### EV車の導入

日本国内の営業拠点で使用している社用車について、順次環境負荷の少ないハイブリッド車へ切り替えを行っています。



### デジタルツールの活用

国内や海外の全拠点において、Web会議システムを導入することで出張によるCO<sub>2</sub>排出を抑制しています。また、社内の各種申請書などの紙書類の電子化や、一部の部署においては無線LAN、ノートパソコン導入によるフロア内のモバイルワーク化を実施し、会議資料等の紙媒体での配付を廃止しています。

# Social

## 8 働きがいと経済成長を 技能コンテスト

毎年、社員の技術力向上や他部署との交流を目的とした技能コンテストを実施しています。2021年度は、日本の各工場から約70名が、研削加工、ワイヤー放電加工、梱包など7つの種目において、部門の垣根を越えて技能を競いました。対象工程の変更やグループ会社の参加も検討しながら、今後も実施する予定です。

## 8 働きがいと経済成長を パンチ・ファミリーサロン

2020年より、産・育休中の社員(男女問わず)を対象としたWeb交流会「パンチ・ファミリーサロン」を開催しています。歓談や相談を通じて休職中の不安を和らげ、スムーズな復職につなげることを目的としたものです。先輩パパ・ママからの仕事と育児の両立に関するアドバイスや会社制度の活用方法などの情報交換を行うほか、現役保育士を招いて社員から寄せられた悩みや相談に回答いただく機会を設けるなど、社員の仕事と育児の両立に役立っています。



## 12 つくば環境 環境にやさしい製品づくり

パンチグループは、環境に配慮した製品づくりを通じて社会の発展に貢献することを環境理念として掲げています。この一環として、RoHS指令をはじめとした環境法規制に適合した商品には、「環境にやさしい」マークを商品カタログに表示しています。また、環境マネジメントシステム取得による継続的な改善を進めるとともに、社員の環境に関する意識向上のために定期的に教育も行っています。



## 5 ジェンダー平等を 女性活躍推進法に基づく認定「えるぼし」

2021年7月、厚生労働大臣より、女性活躍推進法に基づく取組みが優良な企業として、「えるぼし」認定の最高位である3つ星を取得しました。

「えるぼし」は、女性活躍推進法に基づき、「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の評価項目で基準を満たした数に応じ、3段階で評価されます。今後も、キャリア支援の強化など女性活躍を推進すると同時に、性別の区分なくすべての社員にとって働きがいのある職場づくりに努め、多様な人材がさらに活躍できる企業を目指します。



## 4 働きがいと経済成長を 学ぶ機会の提供

当社では、地域を学ぶとともに「知る」を通して自身の進路を考えてもらう機会を地域の学校に通う生徒や学生に提供したいとの思いから、職場見学会やインターシップの受け入れを実施しています。また、地域貢献と地域の将来を担う人材育成の一環として、近隣の高校において、ものづくりに関する国家資格取得の指導などの取組みを行っています。



## 3 働きがいと経済成長を グループ一斉禁煙デー

たばこフリー社会の構築や社員の健康促進を目指して、世界禁煙デーにはグループ各社で定めた禁煙推進活動を実施しています。また、日本においては毎月22日を「全社禁煙デー」と定め、定期的に禁煙活動に取り組んでいます。



# Governance



## コーポレート・ガバナンス

当社は、取締役会の監督機能強化と、経営の意思決定の迅速化を図るため、監査等委員会設置会社を採用しています。また、取締役会による経営の監視・監督と、経営陣による業務執行を分離し、経営陣による迅速な意思決定を可能とするため、執行役員制度を強化し、取締役会長を除く役付取締役を廃止し、執行役員の中から社長及び役付執行役員を選定する体制としています。

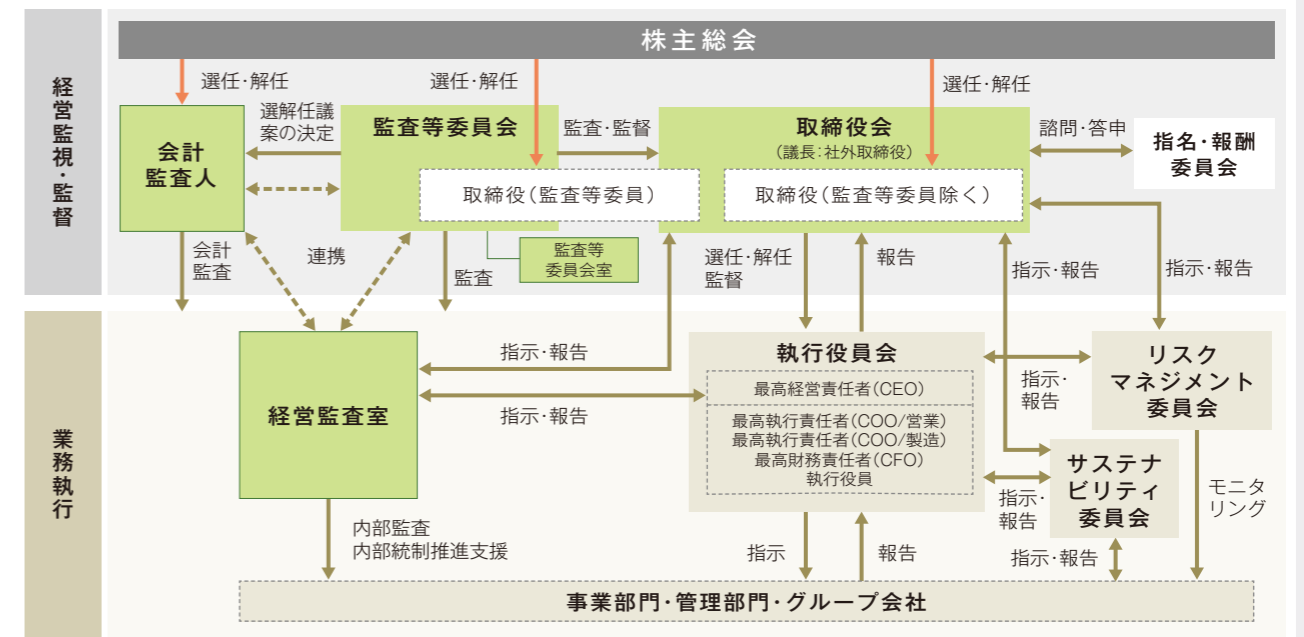
### コーポレート・ガバナンス強化の取組み

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
社長		2013年～ 武田雅亮						2019年～ 森久保哲司			
取締役会議長		社長が議長を兼任			2016年～ 社外取締役が議長に就任						
独立社外取締役		2013年～ 1名			2016年～ 2名					2021年～ 4名	
諮問委員会等				2015年～ 指名・報酬諮問委員会						2021年～ 指名・報酬委員会	
											■取締役・執行役員選任方針策定 ■役員報酬制度見直し ■役員等の選解任方針・基準・手続きの策定
リスクマネジメント機関等	2012年～ 監査役会設置会社					2017年～ 執行役員制度強化				2021年～ 監査等委員会設置会社	
コーポレートガバナンス基本方針										2021年 制定	

### 基本方針

パンチグループは、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、株主や顧客をはじめとする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図るため、右記記載の考え方のもと、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいきます。

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主を含む全ステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示による透明性の確保
4. 取締役会による業務執行の監督
5. 株主との建設的な対話





1. 取締役会

取締役会は取締役10名(うち、社外取締役4名)で構成され、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、取締役会議長は独立社外取締役が務めることで、監督機能の強化を図っています。

取締役会は、経営の基本方針、法令で定められた事項及びその他経営に関する重要な事項についての意思決定を行います。月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会や取締役会メンバーによる意見交換会を開催しています。

2. 監査等委員会

当社の監査等委員会は取締役3名(うち、社外取締役2名)で構成され、常勤の監査等委員1名を置いています。監査等委員会は公正で客観的な監査を行う目的で、原則月1回開催し、必要に応じて臨時で開催します。

監査等委員は、取締役会やその他の重要な会議に出席し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の業務執行状況や重要な意思決定に関し必要に応じて意見を表明するほか、取締役(監査等委員である取締役を除く。)や執行役員等からの聴取や報告を通じて厳正な監査を実施します。

また、当社内部統制システムを活用した監査を実施するため内部監査部門と緊密な連携をとり、定期的に内部監査の実施状況及び結果について報告を受けるとともに必要に応じて業務執行部門から報告を求める体制としています。なお、当社は、監査等委員会の職務を補助しその円滑な職務遂行を支援するため、監査等委員会室を設置し、専任スタッフを配置しています。

3. 執行役員会

業務執行の意思決定機関として、全執行役員を構成メンバーとする執行役員会を毎月1回開催し、適法な範囲で取締役会から委任された事項も含め、業務執行にかかる審議並びに決定を行っています。

4. 指名・報酬委員会

当社では、取締役及び執行役員の選解任並びに報酬の決定に際して、基本方針や基準を明確化し、決定プロセスにおける公正性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置しています。

当該委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役とし、独立性を確保しています。当該委員会の権限は、取締役会より諮問された取締役及び執行役員の選解任、並びに取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬案、名誉会長、相談役及び顧問の委嘱及び報酬案、その他これらに関する基本方針、規程類等につき審議し、取締役会に答申しています。

5. 内部監査

当社の内部監査は、社長執行役員直轄の組織である経営監査室(内部監査従事者6名)が取締役会により承認された年間内部監査計画に基づいて実施し、監査実施にあたっては、監査等委員会との監査情報の交換など、連携をとっています。また監査報告を含む活動状況については定期的に社長、取締役会及び監査等委員会に対して報告を行っています。

6. リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、執行役員、経営戦略室長、主要な関係会社の責任者、及び経営監査室長で構成しており、リスク管理体制を整備することにより、リスク発現の未然防止と被害の最小化を図っています。

7. 役員報酬の決定方法等

取締役の報酬の決定については、株主総会で総枠の決議を得ています。取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個別の報酬額については、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会で、その妥当性について審議し取締役会で決定しています。また監査等委員である取締役の個別の報酬については監査等委員会で協議し決定しています。

社外取締役のメッセージ

「VC2024」にて、ROIC経営の導入と、FA特注品の強化が盛り込まれました。お客様ニーズに応じた特注品を扱う当社の技術力の高さと、その技術的応用を展開する今後の独自のニッチな成長ストーリーを実現すべく、取締役会メンバーとして企業価値向上に尽力していきます。

また、2022年5月には社外取締役としてアナリスト・機関投資家向け決算説明会に出席しました。社外取締役が決算説明会に出席する例は少ないのが現状ですが、当社の魅力を社内外に広く知っていただくべく、ステークホルダーの皆様との対話向上の後押しにも取組んでいきます。

高辻 成彦  
社外取締役



企業価値を高めるためには、コーポレート・ガバナンスも攻めと守りのバランスが重要と考えます。今このタイミングでどこまでリスクをとるべきなのか?持続的な成長のためには、ここは我慢すべきなのか?難しい判断をしなければいけない場面こそ、女性はもちろんのこと、人種を問わず、多様な人々の力を結集する必要があります。グローバルな競争に勝ち抜き、社会的責任を果たしていくために、今までの経験や知見を活かして、よりよい方向に背中を押せるよう、尽力していきます。

大里 真理子  
社外取締役



☐ コーポレート・ガバナンス Web サイトはこちらから ▶ <https://www.punch.co.jp/companyinfo/governance.html>

取締役・取締役会スキルマトリックス

氏名	役職	経営・事業運営のための経験・知見				経営基盤となる経験・知見		
		企業経営・経営戦略	グローバル	製造・技術・品質	営業・マーケティング	財務会計	法務・コンプライアンス・リスク管理	人事・労務・人材開発
	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者(CEO)	◎	●	●				
	取締役常務執行役員 最高執行責任者(COO/営業)	◎	●		●			
	取締役上席執行役員 最高財務責任者(CFO)		●			●		●
	取締役上席執行役員 最高執行責任者(COO/製造)	◎	●	●				
	取締役			●	●		●	
	社外取締役	●				●	●	
	社外取締役	◎	●					●
	取締役(監査等委員)		●			●	●	
	社外取締役(監査等委員)						●	
	社外取締役(監査等委員)	●	●			●		

1. ◎は、会社(子会社含む)の経営トップ経験者を示しています。 2. 各取締役の有する主な経験・知見、専門性を記載しており、すべてを表すものではありません。

名誉会長



森久保 有司

執行役員



森久保 博久



衣松 秀樹



川崎 文二



片村 知己



久米 信



鶴間 文雄

## 5年間の主要財務・非財務データ

財務データ	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>会計年度(百万円)</b>					
売上高	41,025	40,935	35,348	32,462	39,358
売上総利益	11,658	11,472	9,187	9,086	11,444
販売費及び一般管理費	8,814	8,893	8,351	7,473	8,403
研究開発費	367	443	438	490	508
営業利益	2,843	2,578	835	1,613	3,041
経常利益	2,731	2,547	712	1,676	3,007
設備投資	2,776	2,989	2,011	452	1,149
減価償却費	1,597	1,729	1,674	968	971
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	1,788	960	△3,485	477	2,040

キャッシュ・フロー状況(百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,393	3,185	2,490	2,942	2,941
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,335	△3,253	△1,788	△670	△1,099
フリー・キャッシュ・フロー	1,058	△68	701	2,272	1,841
財務活動によるキャッシュ・フロー	△738	74	△772	△1,684	△1,600

年度末(百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総資産	32,560	31,155	25,576	24,702	28,774
純資産	16,174	15,734	11,747	12,436	16,307
現金及び現金同等物	3,689	3,516	3,366	3,962	4,669
有利子負債	6,332	7,079	6,455	4,997	3,820
株主資本	15,096	15,500	11,913	12,355	14,378

1株当たり情報(円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
当期純利益(損失)*	81.61	43.92	△160.01	21.90	93.36
純資産*	736.64	721.49	536.64	568.26	737.40
配当額*	16.75	16.75	2.00	2.00	13.00
配当性向(%)	20.5	38.1	—	9.1	13.9

主な財務指標	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上総利益率(%)	28.4	28.0	26.0	28.0	29.1
営業利益率(%)	6.9	6.3	2.4	5.0	7.7
自己資本利益率(ROE)(%)	11.8	6.0	—	4.0	14.2
総資産当期純利益率(ROA)(%)	5.8	3.0	—	1.9	7.6
自己資本比率(%)	49.6	50.4	45.8	50.2	56.5
株価収益率(倍)	14.09	12.93	—	27.76	5.34
海外売上高比率(%)	58.2	59.0	58.8	62.0	64.4

非財務データ	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数(人)	4,298	4,282	4,020	4,006	3,979
海外従業員比率(%)	75.6	75.2	73.6	74.3	74.8
新卒採用における女性比率(単体)(%)	42.1	47.8	44.0	26.3	14.2

\* 2018年1月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2017年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

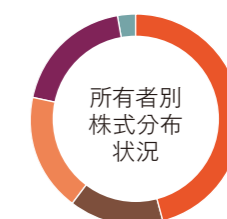
## 会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	パンチ工業株式会社	本社所在地	東京都品川区南大井6-22-7	取引銀行	三菱UFJ銀行
創業	1975年(昭和50年)		大森ベルポートE館 5階		みずほ銀行
資本金	29億4,477万円		TEL:03-6893-8007(代表)		三井住友銀行
従業員数	連結3,979名	事業内容	金型部品の製造・販売		三井住友信託銀行
					りそな銀行

## 株式情報 (2022年3月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	22,332,400株
株主数	5,161名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (2022年4月より移行)
証券コード	6165
売買単位株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人



個人・その他	10,238,403株	45.85%
金融機関	3,251,400株	14.56%
その他国内法人	4,042,000株	18.10%
外国法人等	4,208,886株	18.85%
金融商品取引業者	591,608株	2.65%

(注)個人・その他には自己株式が含まれています。

### 大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
エム・ティ興産株式会社	3,804,900	17.25
CACEIS BANK S. A., GERMANY BRANCH - CUSTOMER ACCOUNT	2,422,900	10.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,130,900	9.66
パンチ工業従業員持株会	849,191	3.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	811,500	3.68
森久保 有司	663,000	3.01
森久保 哲司	663,000	3.01
神庭 道子	431,000	1.95
森久保 博久	264,764	1.20
神庭 慎司	249,000	1.13

(注) 持株比率は自己株式(275,868株)を控除して計算しています。

### 株価・出来高推移

