



2021年5月31日

各 位

会社名：株式会社寺岡製作所
代表社名：代表取締役社長 辻賢一
(コード：4987 東証第2部)
問合せ先：取締役管理本部長 石崎修久
(03-3491-1141)

第三次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は2025年度を最終年度とする5年間(2021年4月～2026年3月)に亘る新たな中期経営計画を策定いたしましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

記

1. 第二次中期経営計画 Phase 2 (2018年4月～2021年3月) の総括

第二次中期経営計画 Phase 2 は、不採算取引の見直しを着実に進めた一方で、2019年度に入り米中貿易摩擦の実体経済への影響や中国経済の低迷が顕著になったこともあり、新製品の採用や高付加価値製品の拡販が想定通りに進みませんでした。加えて、2019年度第4四半期からは新型コロナウイルス感染症拡大も重なり、当社事業領域の全般に亘り需要が大きく低下し、売上高が大幅に減少しました。

また、2018年4月に公表した不適切行為問題の解決・再発防止と信用回復のため、人海戦術も厭わず種々の対応を取り、同時に知見・能力不足を補うためキャリア採用を積極的に推し進めたことで、結果として人件費・労務費を中心に固定費が上昇しました。売上高の減少と固定費の上昇により、営業利益率が大幅に低下し、目標未達となりました。

第二次中期経営計画 Phase2 で掲げたビジョンや行動指針、基本戦略を本当の意味において社内の隅々にまで浸透させられず、社員一人ひとりの行動や考え方を換えられなかったことも、戦略や施策をやり切れず、定量的にも定性的にも目指していた姿とはかけ離れた結果に繋がったと認識しております。

2. 経営理念

－ 経営理念 －

変化を厭わず、過程を重んじ、人と自然と技術の調和を追求した“新世紀”の価値の創造に挑戦する

創・考・殊

【創】 創造的、変革を常に起こす、挑戦する

【考】 考え、信念、誇りと自信、弛まぬ分析と反省

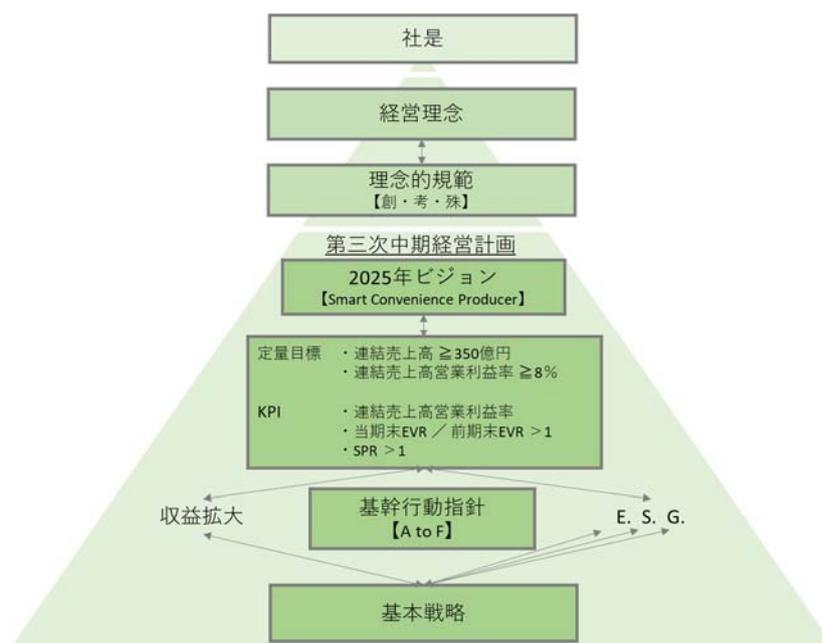
【殊】 普通とは違う、差別化、個性溢れる、深く掘り下げる

当社は、2021年2月に創業100周年を迎えました。当社の"新世紀"、100年の区切りを機に、今後の経営の方向性や判断軸を社内外に明確に示すことで新たな企業文化を醸成し、変化し続ける社会へ適応しつつ、人と自然が共生する中で当社技術との調和を図ることによって、持続的な企業価値の向上を目指したい思いから、今般、経営理念を定めました。併せて、その経営理念に基づいて行動する為の普遍的な指針として理念的規範を掲げました。一人ひとりが働く上で、これを具体的な能力・姿勢として“創・考・殊”を実践し、更なる成長へ向けチャレンジ・進化し続けます。

3. 第三次中期経営計画の概要

第二次中期経営計画 Phase 2 の反省を活かし、また将来の社会の在り方を決めるような技術革新が加速度的に進むと予想されるこれからの5年間を当社の持続的な価値向上と成長の期間とするため、第三次中期経営計画を策定いたしました。

－経営理念と第三次中期経営計画のフレームワーク－



(1) 2025年ビジョン

Smart Convenience Producer

For enhancing corporate values to be enjoyed by all of our stakeholders

全ての利害関係者をより幸せにするために、企業価値・存在意義の更なる向上を目指して

- 「Smart」 =機動的・知的ハードワーク・無駄がない
「Convenience」 =ソリューション・粘着テープの便利さ・顧客視点の価値に基づく便利さ
「Producer」 =創造性を発揮して企画推進・付加価値の創造と提供・前例踏襲ではない“無”から“有の創造”

社員一人ひとりが、お客様や社内の仲間に向けて、便利なものやコトを積極的に作り出していくことで、社員一人ひとりの変革と全社の改革を同期して目指す姿です。当社グループ全体に亘って Smart Convenience Producer を体現できた時、当社は更なる企業価値と存在意義を発揮し、全ての利害関係者をより幸せにできると考えます。

(2) 定量目標と KPI

2025年ビジョン達成に向け、定量目標を定めるとともに、以下の KPI で達成度合いを確認しつつ、企業価値向上を推進していきます。

【2025年度 定量目標】

連結売上高 ≥ 350 億円（派生新事業を含む）

連結売上高営業利益率 $\geq 8\%$

【KPI】（毎年度目標値を設定）

① 連結売上高営業利益率*

* 2021年度は 2%

② 当期末 EVR* / 前期末 EVR >1

* Enterprise Value Rate（独自指標）

企業価値を、自己資本に対してどれだけ向上させたかを表し、当社の実質企業価値を意識して経営するための指標

計算式：実質企業価値 / 株主資本

実質企業価値 = 時価総額 + 有利子負債 - 現金その他相当物

③ SPR* >1

* Stock Price Rate（独自指標）

株価を、市場（日経平均）を上回ってどれだけ伸ばせたかを表し、株価を意識して経営するための指標

計算式：(当社当該期末株価 / 当社前期末株価) × (日経平均前期末株価 / 日経平均当該期末株価)

(3) 行動指針

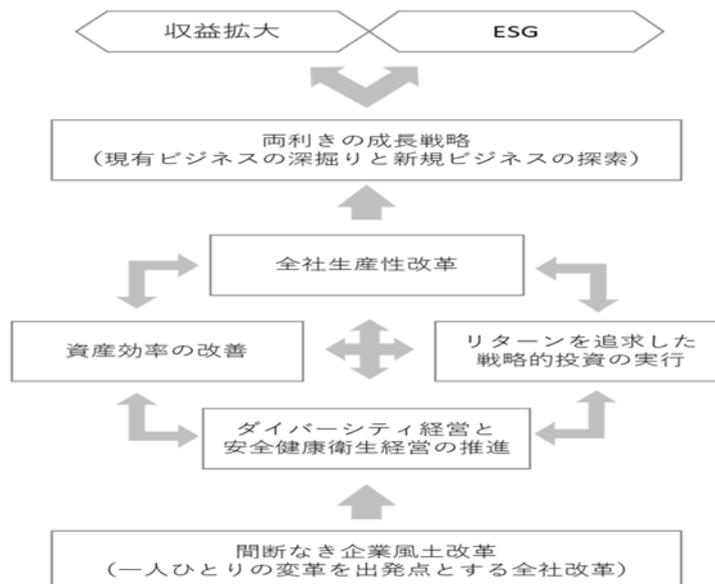
第二次中期経営計画 Phase2 から引き続き、共有すべき価値観や規範とすべき行動である「基幹行動指針 A to F」を実践し、ビジョン達成に向け基本戦略・目標をやり遂げます。

基幹行動指針 A to F

- ・ Active : 自主的、積極的、当事者意識、コミュニケーション
- ・ Belief : 考え、信念、倫理観
- ・ Curiosity : 好奇心、興味、関心
- ・ Delicate and yet bold : 大胆且つ細心に挑戦
- ・ Energetic : 燃えて、エネルギッシュに、生き活きと
- ・ Follow-through : 最後までやり切る

(4) 基本戦略

第二次中期経営計画 Phase2 の反省を踏まえ、また 2025 年までの期間に予想される技術革新や市場動向を見据え、以下の戦略枠組みにおいて各施策を実行していきます。



【成長戦略】 両利きの成長戦略 (現有ビジネスの深掘りと新規ビジネスの探索)

両利きの成長戦略で “収益拡大” と “ESG” の両方を満足・実現

<現有ビジネスの深掘り>

- ・ 新エネルギー拡大を見据えた高付加価値製品の開発と拡販を中心とした収益拡大
- ・ 市場及び顧客ニーズを深掘りした、新たな価値創造のための製品・技術基盤の拡充

<新規ビジネスの探索>

- ・ 派生新事業を含めた、現有リソースとシナジーのある新たなビジネスの創出
- ・ 持続可能な社会に貢献する環境技術・製品の開発

全社生産性改革

<個々の力を高め、業務改革やDX推進による全社生産性の飛躍的向上>

- ・単なるIT化ではなくDXを推進。目先の改善ではなく、全体最適となる業務の標準化・新たな業務フローの確立を行い、全社のシステム再構築を通して業務改革、働き方改革を行う。

<「在りたい姿を速く確実に実現するものづくり」への進化>

- ・S（安全）Q（品質）D（納期）C（コスト）を速く確実に、更に高いレベルで実現するものづくり改革の実施。

リターンを追求した戦略的投資の実行

- ・工場ごとの特長を活かし、各工場のビジョンを明確にし、全社ベースでのリターン最大化を追求した設備投資の実施
- ・コア技術の深化、市場競争力のある新製品上市に向けた戦略的研究開発投資の実行

ダイバーシティ経営と安全健康衛生経営の推進

<多様な人材が活躍できる環境や体制・仕組みの構築>

- ・多様な人材の活躍を企業価値創造につなげるためのガバナンス改革、社員の意識改革と能力開発、勤務環境と体制整備、及び人材登用と採用の実施
- ・70歳定年を見据えた雇用延長への対応と、シニア人材の活用・活性化

<健康経営を推進し、従業員にとって安全で安心な、働きやすい職場環境を整備>

資産効率の改善

<固定資産の有効活用>

- ・資本コスト・資本効率を意識した、所有不動産の有効活用の推進

<財務ガバナンスの強化とグループ内の資金還流の効率化・迅速化>

- ・株式持ち合いの解消による資本効率化の推進

【戦略実行のためのプラットフォーム】 間断なき企業風土改革

<当社の"新世紀"、100年の区切りを機に企業風土を大きく変え、戦略を実行する>

- ・従来のやり方に縛られず、固執せず、社会の変化やニーズに応えるべく、常に考え、変革・行動する。
- ・すべての利害関係者に対して常に存在感を発揮すべく、成長へのチャレンジ・進化を止めない。
- ・目指すビジョンを全社で確り共有・浸透させ、一人ひとりが"Smart Convenience Producer"となる。

(5) 株主還元方針

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要事項と考えており、今後も連結配当性向 30%を確保しつつ、財務面での健全性、連結キャッシュフローなどの要素も考慮に入れ、更に今後の事業戦略、将来の成長のための投資、事業展開の方針や予想などを総合的に勘案し、安定配当に配慮しつつも一定程度の柔軟性を確保したうえで決定致します。

また、前述の通り、独自指標として EVR、SPR の每期達成を KPI に掲げ、従来以上に持続的な企業価値の向上、株価水準の改善に努めます。

以 上