

2022年2月10日

各位

会社名 サンコール株式会社
代表者名 代表取締役 大谷 忠雄
(コード: 5985、東証第1部)
問合せ先 常務執行役員
企画・管理部門長 金田 雅年
(TEL. 075-881-5280)

新中期経営計画「GLOBAL GROWTH PLAN 2024」(GGP24)策定に関するお知らせ

当社は2021年12月21日にプライム市場の上場維持基準の経過措置を受けるため、「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を公表しましたが、本日開催の取締役会において、要となる新中期経営計画「GLOBAL GROWTH PLAN 2024」(GGP24)～変化から成長へ～を決議いたしましたので、概要について下記の通りお知らせいたします。

記

1. 策定の背景

当社は2019年度からの3カ年を対象とした「中期経営計画(GGP21)」において、自動車分野のビジネスを取り巻く環境の変化や経営課題を踏まえ、「コア事業における高需要分野への継続投資」「成長性の高い分野への経営資源の投入」「次世代主力事業の育成と深耕」を重点戦略とし、企業価値向上に取り組みました。

GGP21においては、電動車マーケット向けに「シャントセンサー」「シャントバスバー」を投入し、電子情報通信関連では高需要に対応するためHDD用サスペンションの生産能力の拡大に向けた投資を実行するなど、戦略的投資を進め、事業ポートフォリオの変化を加速させました。しかしながら、コロナウイルス感染症の拡大及び半導体不足による自動車の減産に加え、成長性の高い分野への積極的な先行投資等の影響により、目標の売上高500億円、営業利益率6.5%は未達となる見込みです。

このような状況を顧み、当社の経営計画、収益構造の課題整理を行い、持続的かつ企業価値向上に資する事業ポートフォリオの確立に取り組んでいくため、新中期経営計画GGP24を策定いたしました。

2. GGP24の概要

新中期経営計画では「2030年の事業ポートフォリオ確立に向けた実効的な戦略の加速」を基本方針に掲げ、株主の皆様の期待に応えるため、資本コストを上回る資本収益性を意識し、ポートフォリオ改革を実行してまいります。前中期経営計画で実施した先行投資分野の確実な利益成長を実現するとともに、売上拡大、利益貢献が見込める分野には積極的に投資を行うなど「成長」を意識した企業価値向上に取り組み、東証プライム市場の上場維持基準を安定的に超過する水準を維持してまいります。

3. 経営目標

経営目標	2022年3月期（今期予想）	2025年3月期（中計最終年度）
売上高	47,600百万円	63,000百万円
営業利益（率）	650百万円（1.4%）	4,500百万円（7.1%）
当期純利益	710百万円	3,500百万円
ROE（%）	2.0%	9.0%

4. 重点戦略

- ① EV等電動化関連成長事業（グローバルに売上拡大・次世代主力事業へ）
 - ・ 電動車ニーズに応えるべく「バスバー」、「シャントバスバー」の量産拡大
 - ・ EV等電動化製品の欧州・中国・米国での拡販の展開
- ② 電子情報通信関連成長事業（飛躍的成長の実現・利益成長の追求）
 - ・ 顧客需要への対応に向けた設備投資継続と生産効率向上
 - ・ 大容量ハードディスクドライブの需要に応えるべくサスペンションの生産能力強化
 - ・ 通信関連/プリンター関連は製品開発、工法改善を通じ、生産効率を向上させる
- ③ 自動車関連既存事業（産業構造の変化に対応・収益力改善）
 - ・ 製品別に市場成長性と収益性を検証
 - ・ 徹底的な製品別収支管理により、既存案件の収益力改善に注力
 - ・ 生産・営業拠点の最適化を検討

※なお、今後の当社の目指す方向性を明確化するため、2021年12月21日公表の「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」から、事業名称を変更しております

5. 財務・資本戦略

- ① 資本コストを意識した投資判断の徹底
- ② 最適な資本構成を意識したBSマネジメントの推進
- ③ ROE9.0%を超過するまでは配当性向75%を維持

（ご参考）株主還元方針 新旧比較

	配当性向
2022年3月期（今期予想）	当期純利益が25億円まで配当性向30%、25億円超は配当性向40%
2023年3月期～	ROE9.0%を超過するまでは配当性向75%を維持

6. 環境・社会・ガバナンスの取り組み

- ① SDGs推進委員会の設置。サステナブルな課題に対する当社ビジネスの機会を模索
 - ・ 価値創造に繋がるマテリアリティ、事業継続の基盤となるマテリアリティを整理
- ② 独立社外取締役の増員を通じた、経営の監督強化
 - ・ 2022年6月総会独立社外取締役1名を追加選任予定
 - ・ 2023年6月総会までに独立社外取締役3分の1を目標とする

以上

中期経営計画

GGP24
(GLOBAL GROWTH PLAN 2024)

～ 変化から成長へ～

2022年2月10日



AGENDA



I. サステナビリティビジョン

II. 中期経営計画 GGP24 ～変化から成長へ～

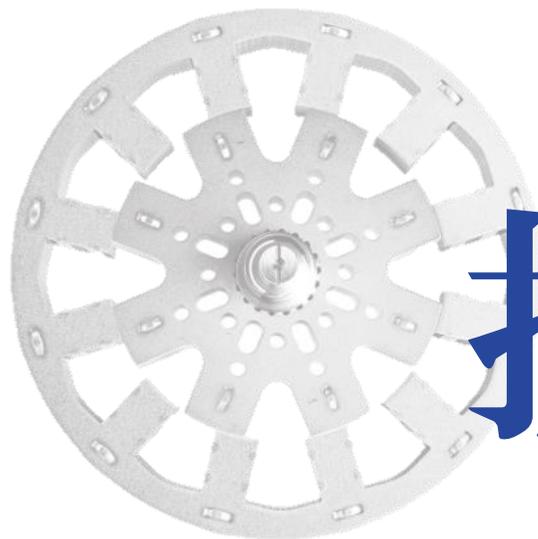
/ 前中期経営計画の振り返り

/ 事業戦略について

/ 財務・資本戦略について

/ 環境・社外・ガバナンスの対応について

I. サステナビリティビジョン



技術をより良い世界のために

技翔創変



サンコールは『技翔創変』という経営理念の基で企業の飛躍に邁進しております。

技翔

技術を飛翔させていくこと

特異な技術無くして、SUNCALLは存在し得ない

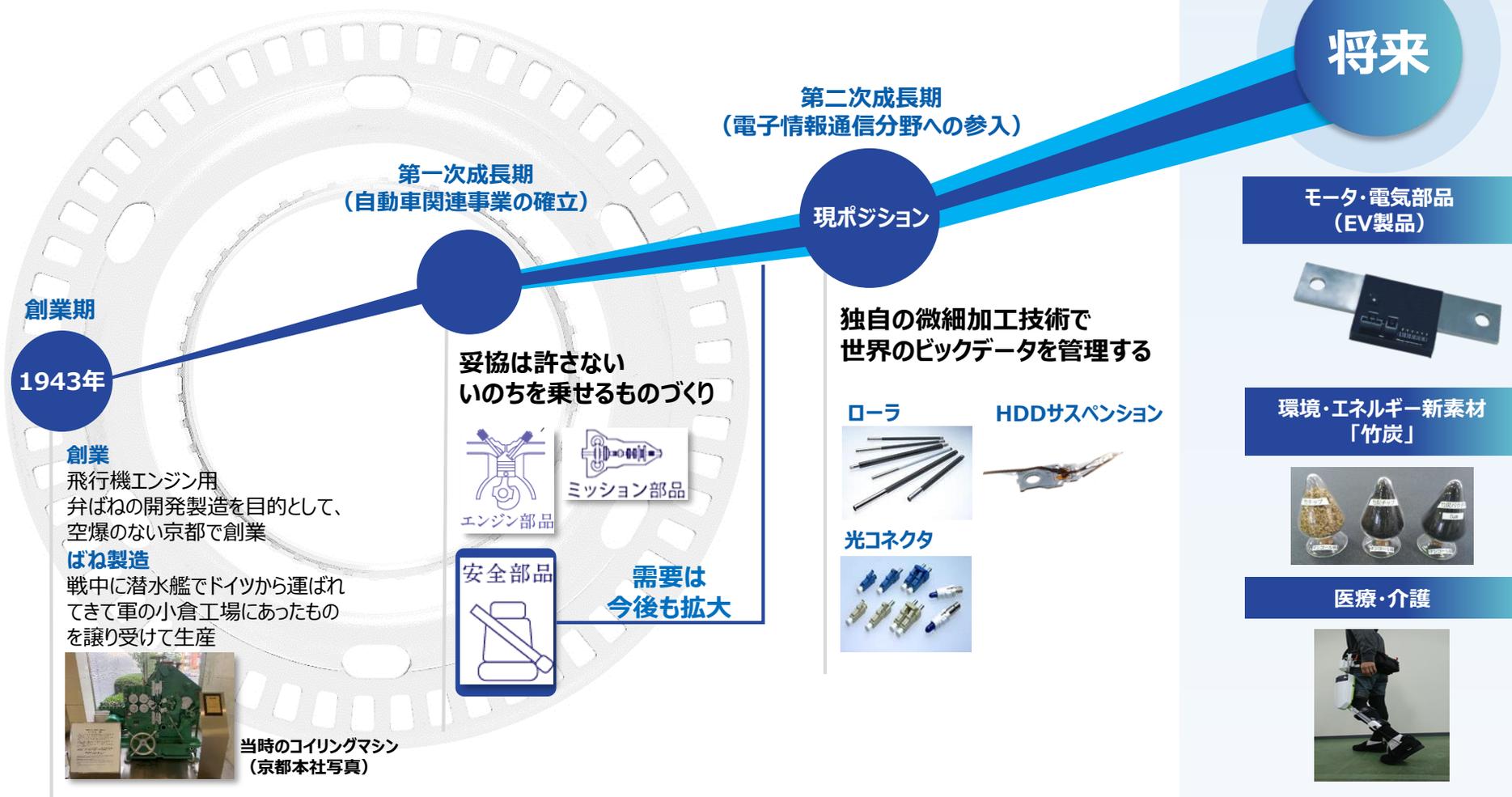
創変

変化を自分で作りだしていくこと

世の中の変化をリードし、創造していく

Purpose 技術をより良い世界のために

次世代事業への挑戦



Problem

当社が向き合う社会課題

- カーボンニュートラル実現に向けた自動車業界の大変革（特に自動車電動化の急速な拡大）
- 5G・IoT・デジタル社会進展によるクラウドストレージ容量需要の爆発的な伸び
- 高齢化社会における「生涯健康」願望の高まりと医療・介護体制の整備

お客様が抱える課題

- 自動車分野
開発設計期間の短縮
大電流を高精度に検出できるニーズ増大
- 電子情報通信分野
HDDの大容量化は継続しており、より高い精度をもつサスペンションが必要

当社の強み

- 「材料～製品までの一貫生産」
当社は金属塑性加工技術（曲げ・圧延・ダイス成型・絞り等）、精密加工技術をベースに、材料から製品までの一貫生産を行っている。
- これにより、各製品で
 - ・フレキシブルな設計対応
 - ・多品種少量対応
 - ・低材料ロス⇒低コスト実現を可能にしている
- また、工業製品として極限レベルの精度を要求されるHDD用サスペンションは金型・治具の自社設計による微細加工技術を有してる
- カーボンニュートラル実現や高齢化社会に直接貢献できる「医療・介護」「環境・エネルギー」分野の製品を手掛けている。
 - ・ 歩行支援ロボット(オルソロボット)については京都大学COIプログラムで共同開発
 - ・ 竹炭は過熱水蒸気によりCO2の発生を最小限に抑えて製造

新中期経営計画

自動車分野

EV及びHVやPHV等を含めた電動車の需要が大きく増加することから、高精度に電流を検出するニーズが増してきており、当社はこのニーズに応えるべく「バスバー」に加え「シャントセンサー」「シャントバスバー」を開発し、電動車マーケットに投入

自動車産業のカーボンニュートラルの一翼を担い、売り上げ拡大を図る

電子情報通信分野

HDD用サスペンションは、顧客需要への確実な対応に向けて設備投資を継続しており、安定供給・コスト削減により更なる顧客満足度向上を図る

通信関連は、5G・IoT関連の強い需要により今後も拡大していくデータセンター/テレコム/ワイヤレス市場に向けた製品開発能力強化と営業拠点拡充により、売り上げ拡大を図る

塑性加工

金属などの材料に力を加えて求める形に成形する工法であり、他の加工法に比べて省エネルギー・省資源に優れている手法

当社の異形伸線・圧延工法
による精密異形線



自動車
関連事業

環境
エネルギー

当社のフォーミング加工技術
によるEV用バスバー



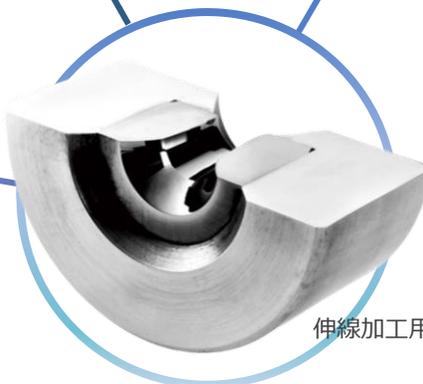
電子情報通信
分野

超精密金型で生み出す板バネ
とアセンブリ技術を融合した
HDD用サスペンション



医療
介護機器

伸線加工用内製ダイス



歩行支援ロボット
「Orthobot(オルソボット)」



技術と技術を融合させ新たな事業を生み出している

材料から加工まで一貫生産

材料関連事業・弁ばね用鋼線 精密異形線

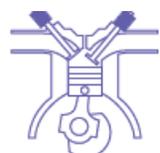


一貫生産を支える当社の芯。数々の独自技術に展開するコア事業。安心・安全・高品質で新規領域へ

①弁ばね



国内シェアトップクラス。材料から加工まで一貫生産により、高品質、1億回の伸縮にも耐えられる高耐久性を実現。



エンジン部品

②リングギア・ドライブプレート



国内シェアトップクラス。独自の金属加工技術で高精度を実現。



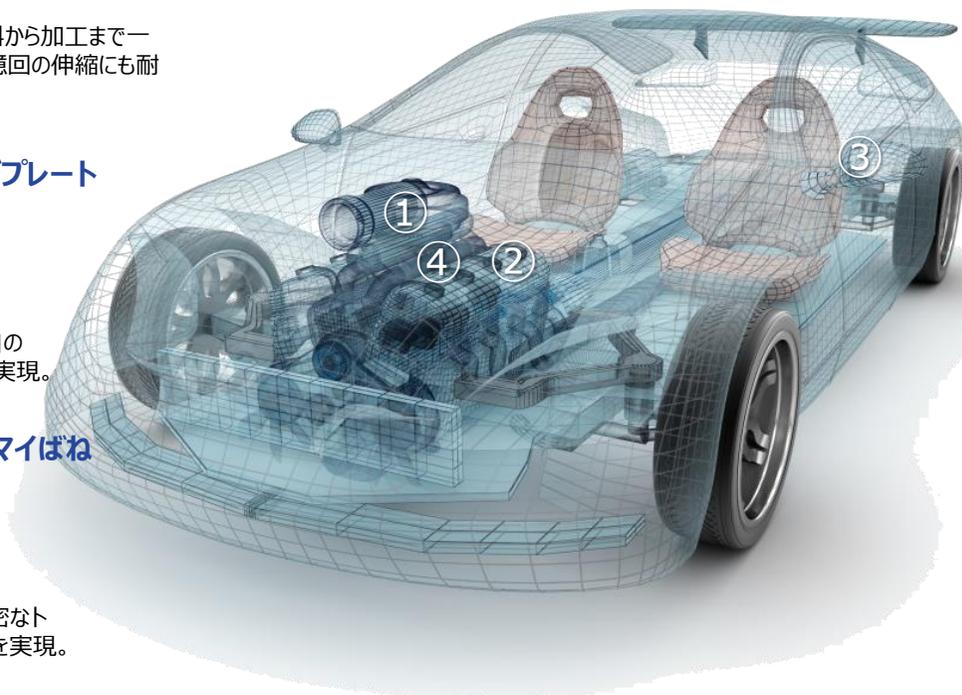
ミッション部品

③シートベルト用ゼンマイばね



材料から製造するため、精密なトルクの調節が行え、快適性を実現。

安全部品



モーター・電気部品



④バスバー

ユニットの形状に合わせて個別に設計。これからの配線の主役。



④シャントonバスバー

電流を流しながら、電圧を測定できるという機能を盛り込んだ、バスバー一体型センサー。リチウムイオン電池のような大電流にも対応。



④フューズセンサー

過電流を検知すると通電部を破壊瞬断する次世代センサー



④モーターコア・ステーターコア

モーターの芯を構成する部品。当社は自動で一貫生産し、高い生産性を実現。



今後進展する5G・IOTや増加する在宅勤務での需要拡大が期待される製品群の

キーデバイス

HDD用サスペンション



HDD磁気ヘッドを、数十ナノメートル単位で位置決めする極限レベルの精度要求に対応



データセンター



プリンター関連製品

ローラー



トルクリミッター スプリングクラッチ



プリンター



長尺・軽量・高精度シャフト
供給によりW/Wトップシェア

通信関連製品

光コネクタ



光アダプタ



自動車
電動化対応



ロコモアップ西岡社様にて使用

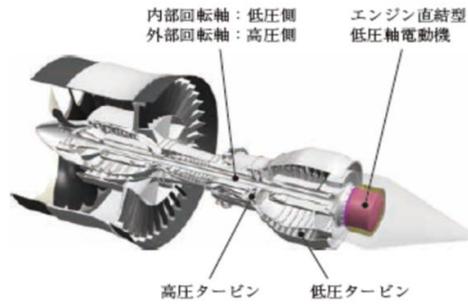


開発分野

環境
エネルギー



医療
介護機器



(株)IHI様技術報告書より

Ⅱ：中期経営計画 GGP24 ～変化から成長へ～



2030年の事業ポートフォリオ確立に向けた実効的な戦略の加速

事業戦略

EV等電動化関連成長事業 －グローバルに売上拡大・次世代主力事業へ－

- ・ 電動車ニーズに応えるべく「バスバー」、「シャントバスバー」の量産拡大
- ・ EV等電動化製品の欧州・中国・米国での拡販の展開

電子情報通信関連成長事業 －飛躍的成長の実現・利益成長の追求－

- ・ 顧客需要への対応に向けた設備投資継続と生産効率向上
- ・ 大容量ハードディスクドライブの需要に応えるべくサスペンションの生産能力強化
- ・ 通信関連/プリンター関連は製品開発、工法改善を通じ、生産効率を向上させる

自動車関連既存事業 －産業構造の変化に対応・収益力改善－

- ・ 製品別に市場成長性と収益性を検証
- ・ 徹底的な製品別収支管理により、既存案件の収益力改善に注力
- ・ 生産・営業拠点の最適化を検討

資本戦略

最適な資本構成を意識したBSマネジメントの推進

- ・ ROE9%を超過するまでは配当性向75%を維持し、自己資本の積み増しを抑制
- ・ 資本コストを意識した投資判断の徹底

GGP24定量目標

売上高
630億円

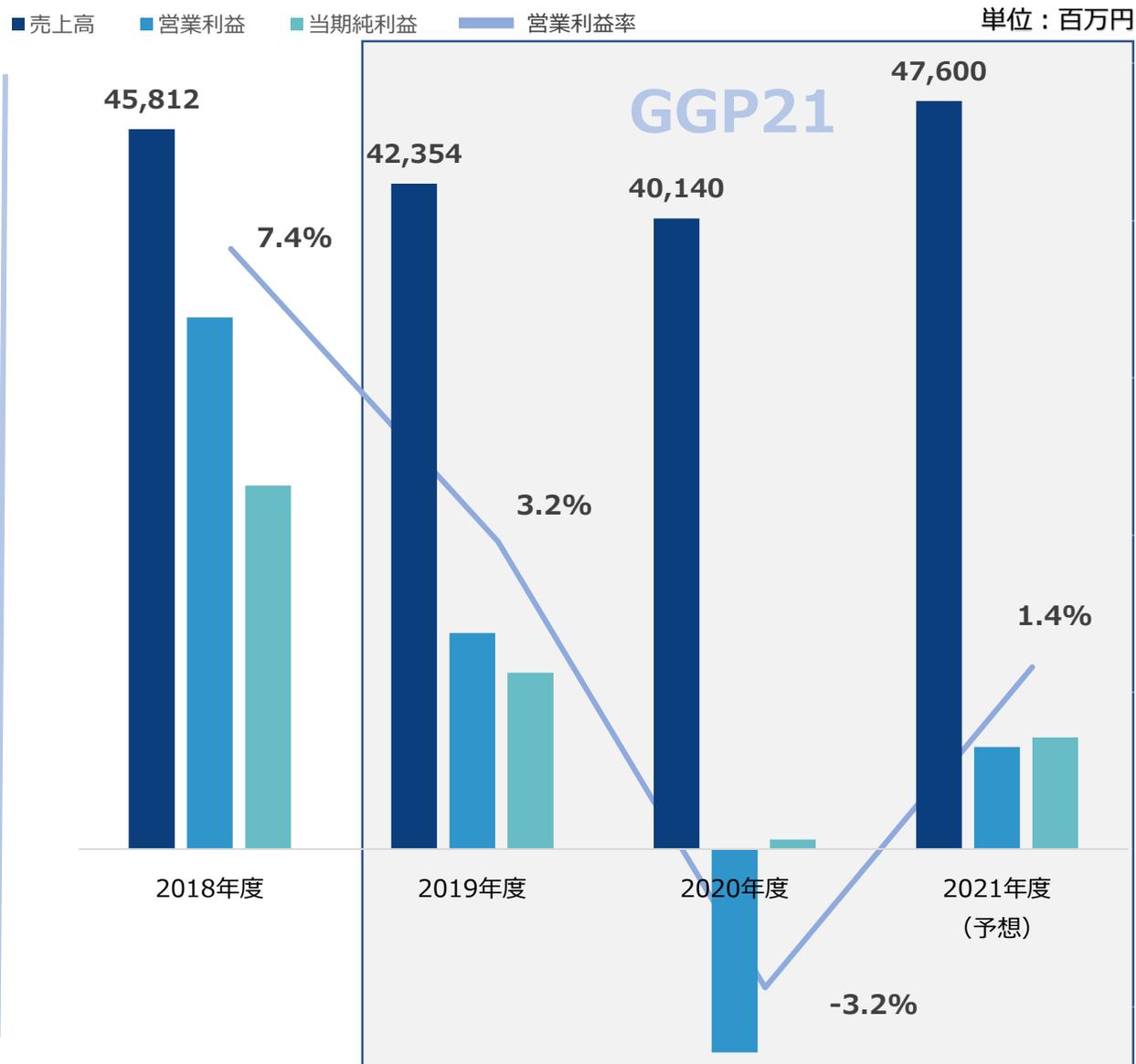
営業利益率
7.1%

ROE
9.0%

GGP21

売上高500億円超の目標は、コロナウイルス感染症の拡大及び半導体不足による自動車減産影響大により、一部製品で当初目標まで売上が伸びず未達。影響が一巡した今期は過去最高の売上高を予想

営業利益率6.5%の目標はHDD用サスペンション・車載用LED部品への先行投資、原材料価格や輸送費・エネルギー費高騰もあり、収益が悪化したため未達。今期は黒字回復を見込んでいる



重要戦略

戦略	振り返り	評価
コア事業における 高需要分野への継続投資	弁ばね・シートベルト用ぜんまいばね他に継続投資実施 売上計画が目標に達していない	△
成長性の高い分野への 経営資源の投入	HDD用サスペンションの成長投資の加速 ・ニアライン向け量産立上げ、生産能力拡大投資の実行 ・次機種開発推進	○
次世代主力事業の 育成と深耕	①EV等電動化対応新規品：電流センサー開発を進め、トラック、無人搬送車、 太陽光発電等用途拡大。北米向シャントバスバーの量産も開始 ②医療・介護：オルソロボット（歩行支援ロボット）販売開始も計画未達	△

その他定量目標

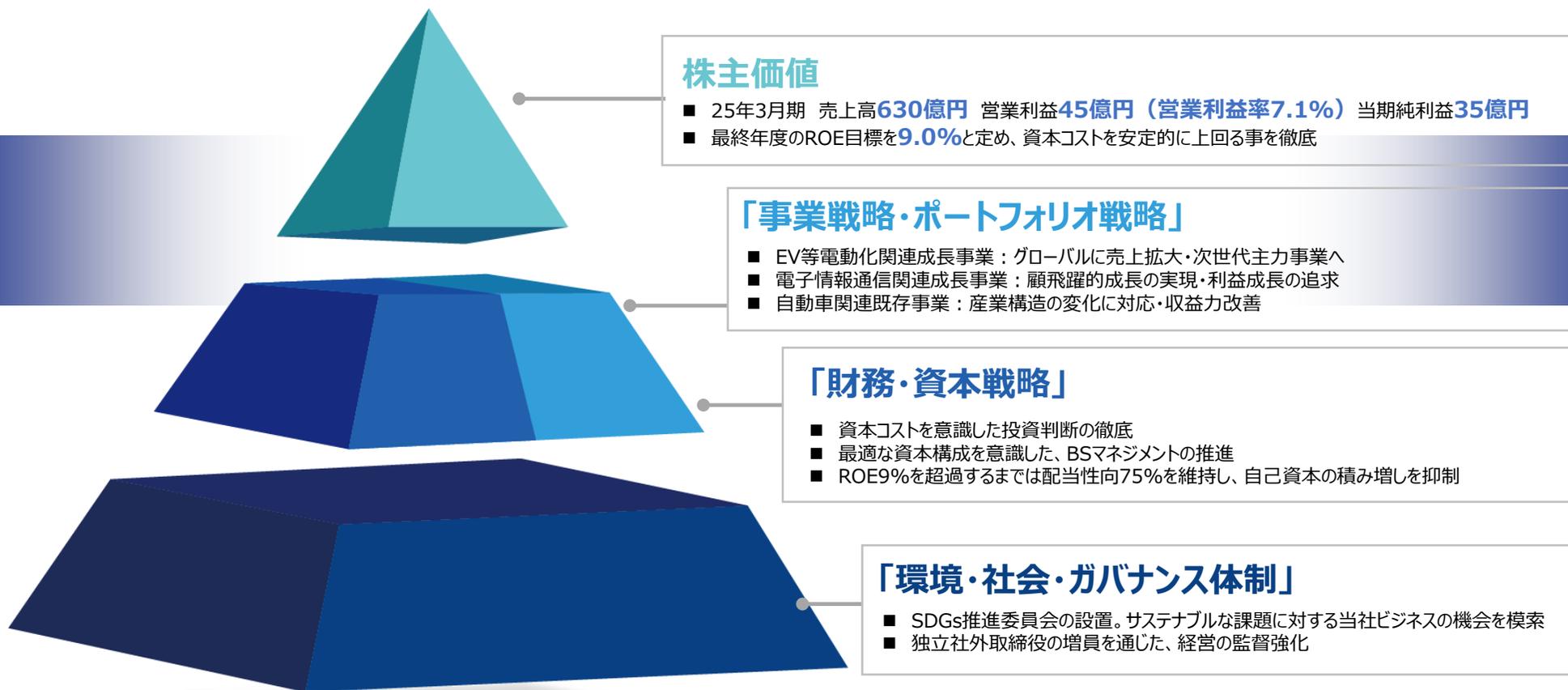
目標	振り返り	評価
配当性向30%~40% (下限目標20円)	新型コロナウイルス感染症拡大の業績低迷状況を受けたものの、配当は下限目標である20円を維持	○
成長投資（160億円）	①HDD用サスペンションは新型コロナウイルス感染症の拡大による生産拠点制約の中で生産能力拡大 ②バスバー・シャントバスバー・車載用LED部品等次世代主力事業の生産ライン構築	○

事業分野	成果	継続的な課題
自動車関連既存事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 弁ばねWIRE生産能力増強と新規顧客開拓 ■ モーターコア、ステーターコア等高需要分野の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 長期的視点に基づく収益構造の改善 (生産・営業拠点最適化・物流改善)
EV等電動化関連成長事業 (次世代事業)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電流センサー開発を進め、トラック、無人搬送車、太陽光等用途拡大 ■ 北米向シャントバスバーの量産開始 ■ 車載用LED部品の量産開始 ■ 歩行支援ロボット（オルソロボット）の販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開発、生産体制の拡充
電子情報通信関連 成長事業 (HDD用サスペンション)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニアライン向け顧客需要に合わせた生産能力の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定供給・コスト削減による更なる顧客満足度向上
全体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業ポートフォリオ改革に向けた「変化」を起こせた ⇒次期中期計画GGP24では「成長」を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本コストを意識した事業計画、投資計画の精査を強化する ■ 最適資本構成を意識したB/Sマネジメントの推進

GGP24 中期経営計画（23年3月期～25年3月期）

GGP24の方針 ~変化から成長へ~

2030年の事業ポートフォリオ確立に向けた実効的な戦略の加速



2024年度

Global Growth Plan 2024

2030年の事業ポートフォリオ確立に向けた実効的な戦略の加速

変化から成長へ

- 売上高 630億円
- 営業利益率 7.1%
- 安定的にROE9.0%を超過する為に資本収益性とBSマネジメントを意識した経営を推進
- 事業ポートフォリオ改革の始動
- 成長分野への大胆な経営資源投入
- 投下資本の確実な回収

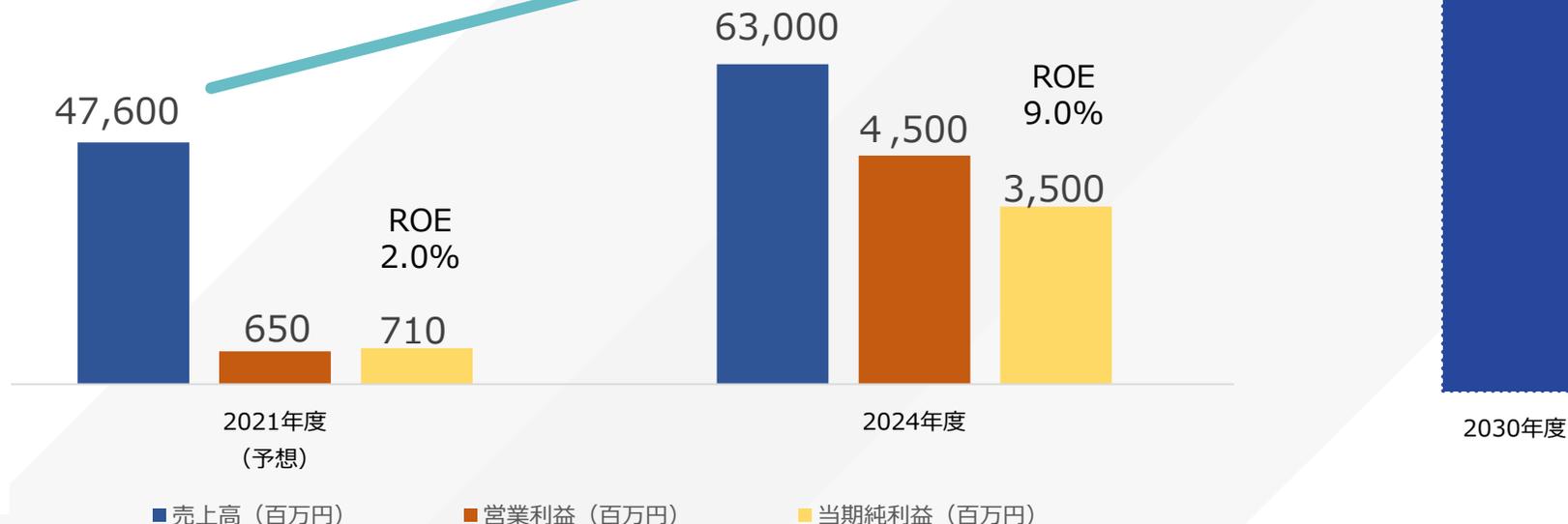
2030年度

事業ポートフォリオの最適化を追求

- 関連技術の応用と新規事業
- 付加価値の創出

2021年度

前中期経営計画

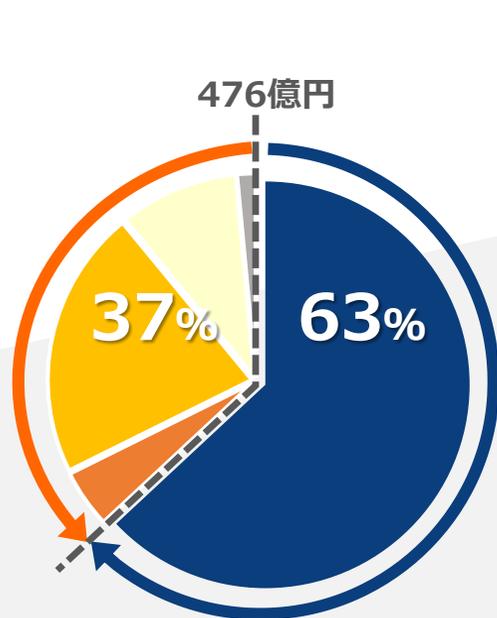


	指標	2021年度 (予想)	2024年度
成長性	売上高	47,600百万円	63,000百万円
	営業利益 (率)	650百万円 (1.4%)	4,500百万円 (7.1%)
	当期純利益	710百万円	3,500百万円
資本収益性	ROE (%)	2.0% (見込み)	9.0%
株主還元	配当性向	当期純利益が 25億円まで配当性向 30% 25億円超配当性向 40%	ROE9.0%を超過するまでは 配当性向75%を維持

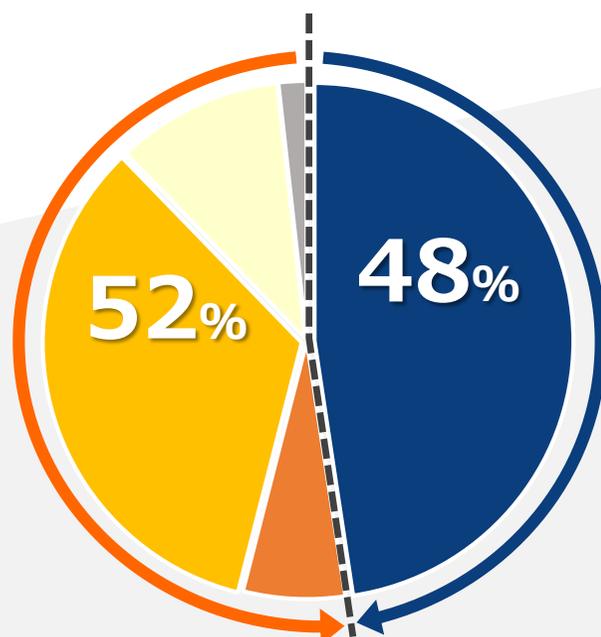
EV等電動化関連成長事業および 電子情報通信関連成長事業



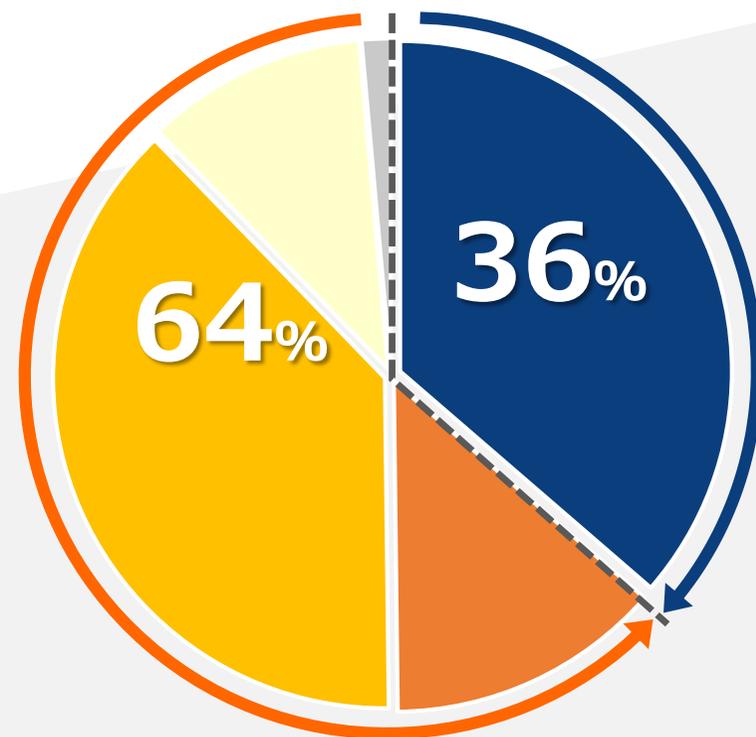
自動車関連既存事業



2021年度予想



2024年度目標



2030年度目標

※割合は対売上高

事業戦略について

事業戦略の方針

持続的成長を可能とする2030年の事業ポートフォリオ確立に向けた実効的な戦略の加速

それぞれの事業における事業機会および成長分野を的確に見極め、資本コストを意識した実効性の高い投資を実施するとともに、これまでの先行投資分野の確実な収益化を図る

重点戦略

1. **EV等電動化関連成長事業**
グローバルに売上拡大・次世代主力事業へ
2. **電子情報通信関連成長事業**
飛躍的成長の実現・利益成長の追求
3. **自動車関連既存事業**
産業構造の変化に対応・収益力改善



1

EV等電動化関連成長事業

－グローバルに売上拡大・次世代主力事業へ－

- EV及びHVやPHV等を含めた電動車の需要が大きく増加することから、高精度に電流を検出するニーズが増加。当社はこのニーズに応えるべく「バスバー」に加え「シャントセンサー」「シャントバスバー」を開発し、電動車マーケットに投入
- 「バスバー」は当社の金属塑性加工・精密加工技術を活用した中長尺サイズが、国内自動車メーカー2社のEV・HV車向けに新規採用され、今後他車種への展開を推進
- 「シャントバスバー」は北米向けEV車への量産供給を開始。日本で納入開始した、高精度電流検出用の「シャントセンサー」と合わせて欧州・中国・米国での拡販活動を展開
- 今後は電動化関連事業を次世代主力事業として育成すべく、さらなる開発体制の強化と伊藤忠丸紅鉄鋼（株）との協業によりグローバルでの量産展開を加速していく

2

電子情報通信関連成長事業

－飛躍的成長の実現・利益成長の追求－

HDD用サスペンション事業

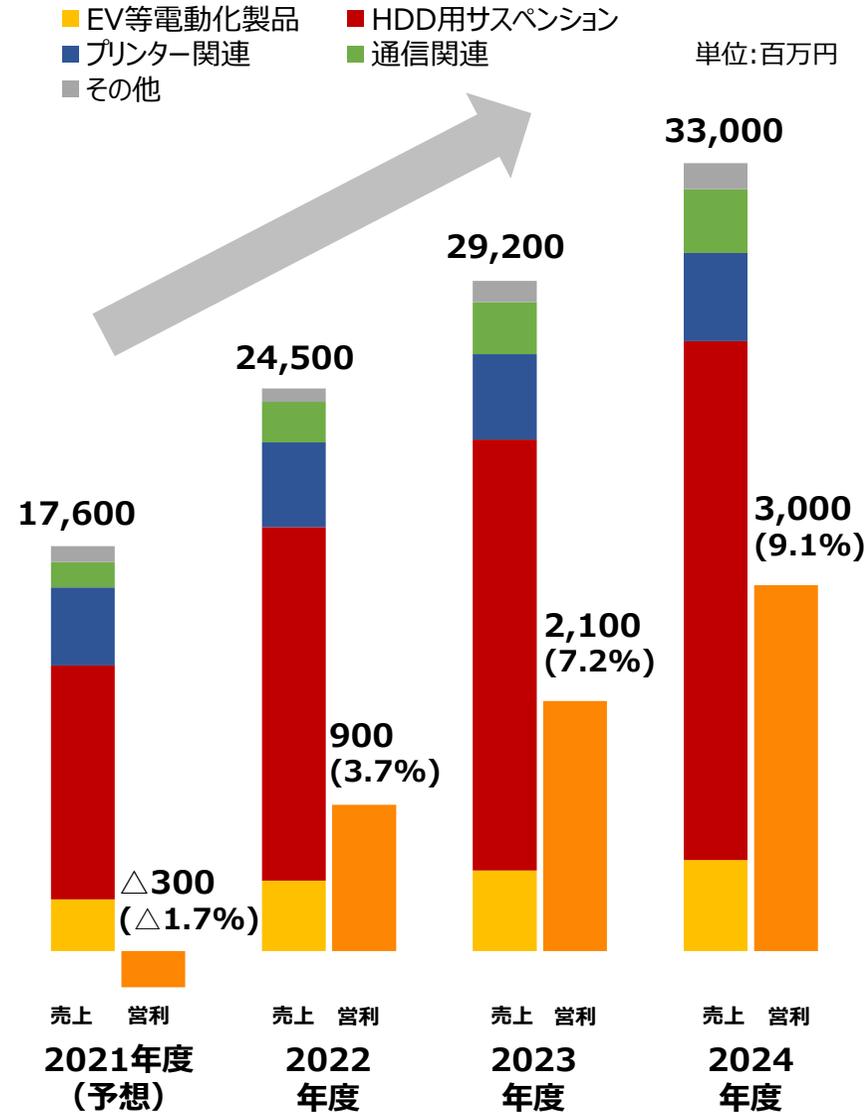
- 近年、クラウドコンピューティングの目覚ましい成長によりデータの保存量は年20%近い勢いで増加することが見込まれており、Withコロナの世界で更に加速する見通し
- 特にデータセンターではIoTの拡大や映像データの蓄積など、ニアラインドライブと呼ばれる大容量ハードディスクドライブ（HDD）の高い需要が継続している
- 当社のHDD用サスペンションは、設備投資を継続しており、安定供給・コスト削減により更なる顧客満足度向上を図る為、生産技術力の強化による効率向上を推進

通信関連事業

- 光情報通信産業の三大用途市場であるデータセンター/テレコム/ワイヤレス市場は、5G・IoT関連の強い需要により、今後も拡大していく見通し
- 各市場に向けた製品開発力強化と営業拠点拡充により、売上拡大を図る

プリンター関連

- 当社は無垢材シャフト、TUBEシャフト、樹脂コートTUBEシャフトの3種類のローラーを供給できる唯一のメーカー
- 在宅需要増加で売上拡大を予想。工法改善、自動化等価格競争力を改善



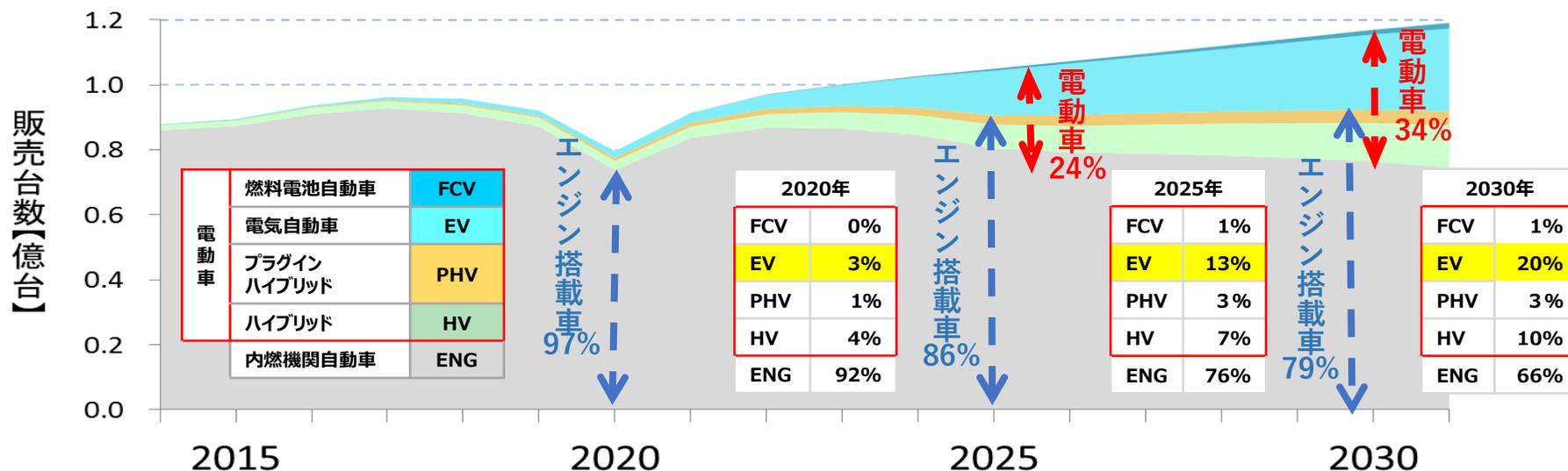
自動車電動化の進捗予想

2030年の電動車比率が34%

“EV化”が加速している



	2020年予想			2021年予想		
	2020年	2025年	2030年	2020年	2025年	2030年
エンジン非搭載車率	2%	4%	9%	3%	14%	21%
HV・PHV含むエンジン搭載車率	98%	96%	91%	97%	86%	79%



[Data Source : FOURIN & Marklies]

自動車EV化による大電流用途に対応する製品群の育成に注力 EV向けその他、産業機器・蓄電池分野での成長にも期待

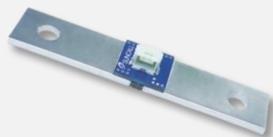
自動車電動化部品

車載・産業機器・エネルギー機器 ユニット配線 電流検出

バスバー



コネクター付きシャントバスバー



シャントセンサーモジュール



USMモジュール

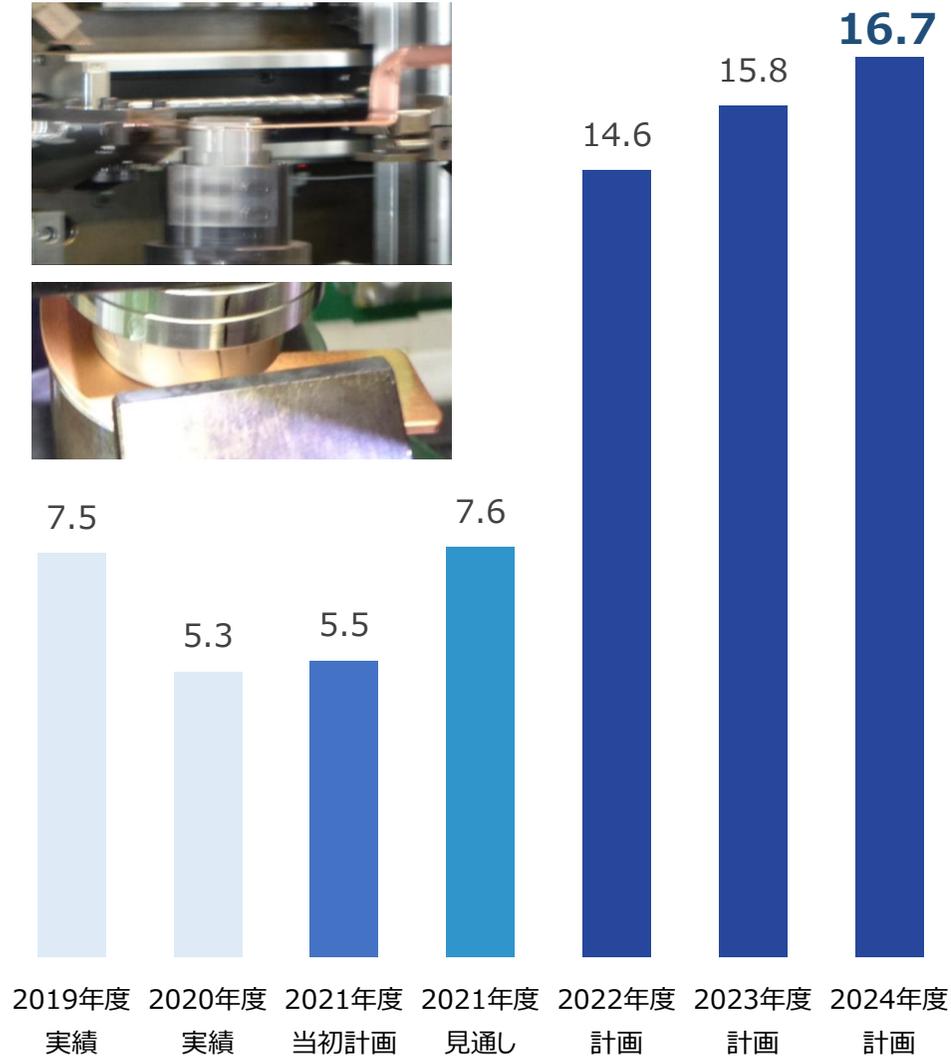


電流センサーの役割と特徴

駆動用バッテリーには1個、インバーターには3~6個の電流センサーが使用される
シャント方式はホール方式に比較して省スペース化が図れ、かつ高精度の検出が可能

	搭載車両		電流検出方法		適用 個数	電流センサの役割と特徴
	ISS※	HV/EV	シャント方式	ホール方式		
補機 バッテリー	○	○	○	○	1	<ul style="list-style-type: none"> ●12V鉛バッテリーのモニタリングのために電流センサーを使用 ●バッテリー残量、寿命、暗電流の検知を主な目的として電流をモニタリング
駆動用 バッテリー		○	○	○	1	<ul style="list-style-type: none"> ●xEV駆動用のバッテリーのモニタリングのために電流センサーを使用 ●精度向上がバッテリー実用範囲の拡大に繋がる
駆動用 インバータ		○	(開発中)	○	3~6	<ul style="list-style-type: none"> ●xEV駆動用のインバーター制御のため、入出力電流をセンシング ●駆動制御に直接繋がるため、要求される検出精度と応答速度が上記2つより高い

※ISS・・・アイドリングストップシステム



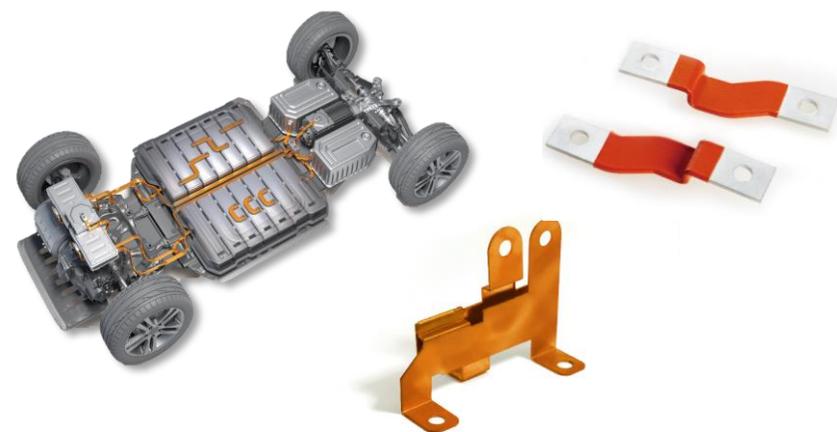
単位:億円

2022年度から国内自動車メーカー2社
(EV、HV車)へ新規品量産採用

▼

大幅増加

国内他のメーカーや二輪・建機向けでも
新規引き合いが増加し対応中



シャントバスバーが北米向けEV乗用車への量産供給開始 欧州、日本、中国のOEM、Tier 1、非車載分野含め、試作件数が大きく増加

ドイツ・東京での展示会出展の様子



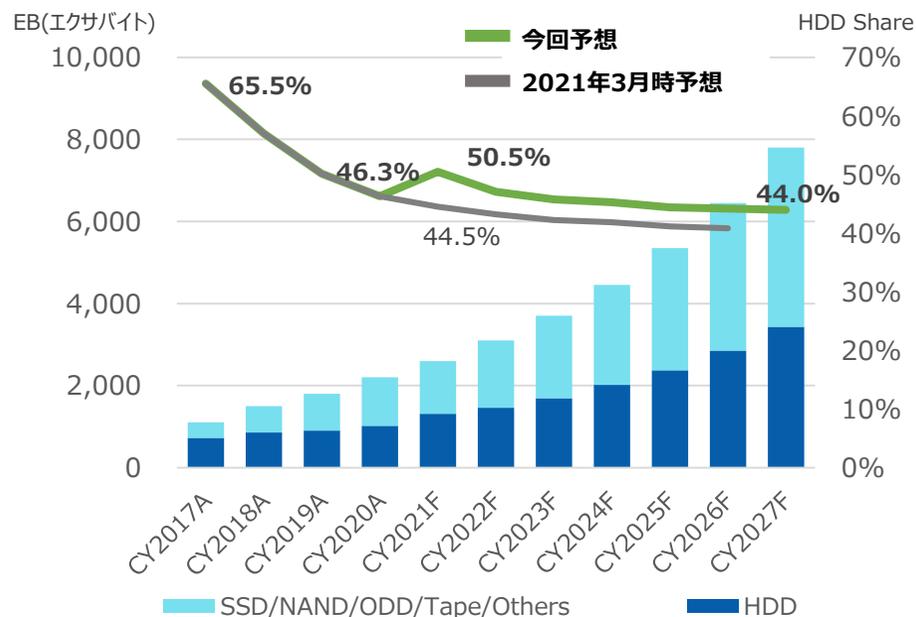
クラウドストレージ容量需要の大幅な伸びに対して、 ニアライン向けHDDの需要は今後も増加する傾向

1
クラウドストレージの世界市場は
5G・IoT・DXの進展によって
爆発的な成長が見込まれる

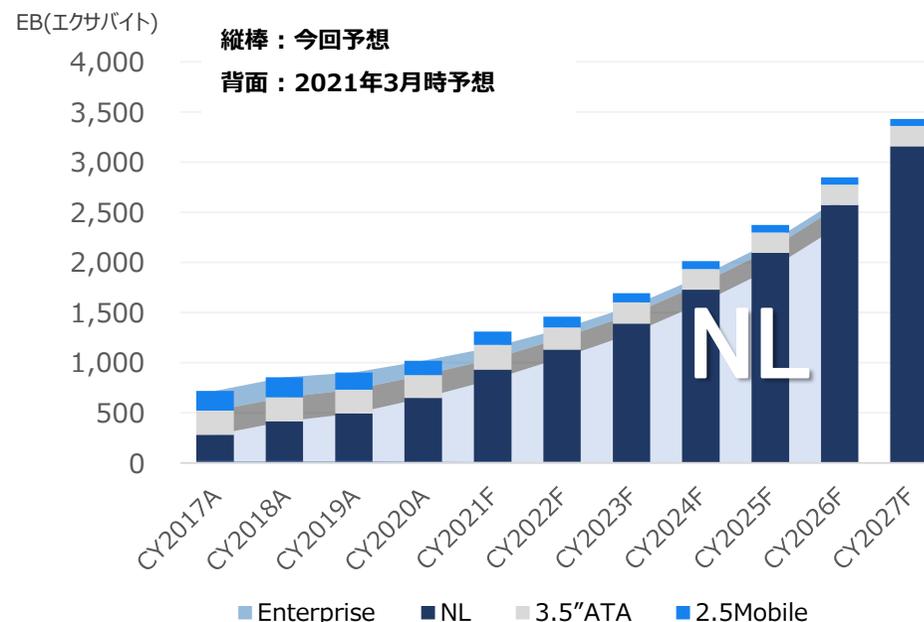
2
データの保存や処理のサービスは
データセンターで一元管理され、
大容量のストレージが必要となる

3
2021年3月予想に対して
ニアライン向けHDDの需要は
更に増加

データストレージの容量需要



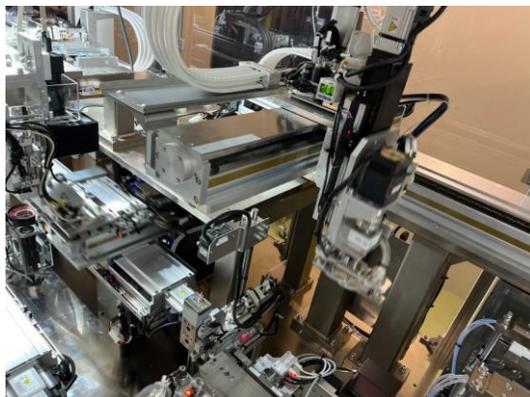
HDDの容量需要



EB (エクサバイト) 情報量を表す単位。1 EBは1,000,000,000,000,000,000バイト。出所：テクノサーチシステム

生産能力を2018年度対比**約3倍**程度に増強する計画に積上げ

ニアラインドライブ用サスペンションの当社生産能力計画



■ 2018年度の生産能力を100とした際の生産能力

歩行支援ロボット

オルソロボット

- 京都大学との共同研究開発により上市した歩行学習支援ロボット「Orthobot（オルソロボット）」は国内リハビリテーション施設で使用
- 現在、リハビリテーション施設だけでなく老人ホーム等介護施設での使用実績が出来てきており来年度はさらに小型・軽量化したタイプを市場投入予定



展示会等出展によるPR実施

第37回日本義肢装具学会学術大会

(2021年10月23日～2021年11月20日)

第5回日本リハビリテーション医学会秋季学術集会

(2021年11月12日～11月14日)

第5回ヘルスケアロボット展

(主催：一般財団法人北海道ヘルスケアロボット協会、2021年9月28日)



竹炭

- 当社が開発し、国産自動車のインパネ用塗料、内装品タッチパネルとして採用中
- CO₂を吸収した放置竹林を原料とし、過熱水蒸気を利用した燃やさず炭化させる方式により「カーボンニュートラル（脱炭素化）」より進んだ「カーボンフィグゼーション（炭素固定化）」を実践

CO₂を吸収して成長

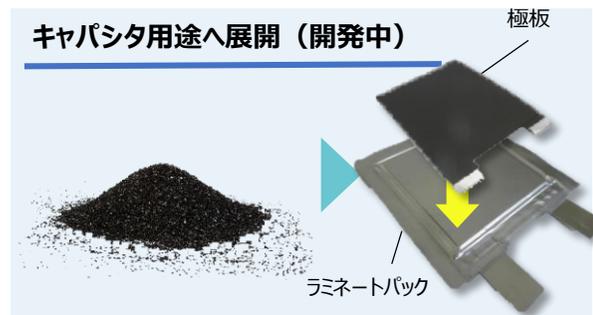


吸収したまま別製品へ
CO₂を固定（削減）



多分野での採用に向けて
開発を進めている

キャパシタ用途へ展開（開発中）



※ 当社歩行支援ロボットに搭載を検討中のキャパシタ試作品

インパネ塗料採用中



空中超音波センサー

※開発中

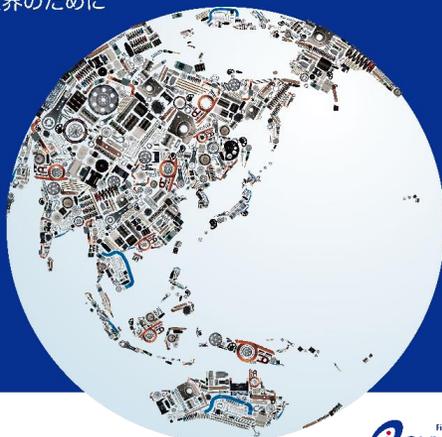
位置情報・形状検知が可能

- 空中超音波トランスデューサをフェイズドアレイとして用いることにより、従来は不可能であった障害物までの距離とその方位の同時検知を可能とし、それにより障害物の位置を特定できる空中超音波センサーを開発中



For the World With Our Innovation

技術をより良い世界のために



Fine Precision, Nano Solution
SUNCALL CORP.
FINE PRECISION, NANO SOLUTION

特徴

- トランスデューサの配列間隔を音波の波長の1/2まで縮小することにより意図する方向のみへの音波放射が可能
- 非共振型トランスデューサを用いることにより安定した動作が可能なフェイズドアレイを実現
- 鋭い指向性を有する音波放射が可能

用途

- 自律移動ロボットの障害物検知
- 自動車の室内監視
- 病院、介護施設等における室内監視

3

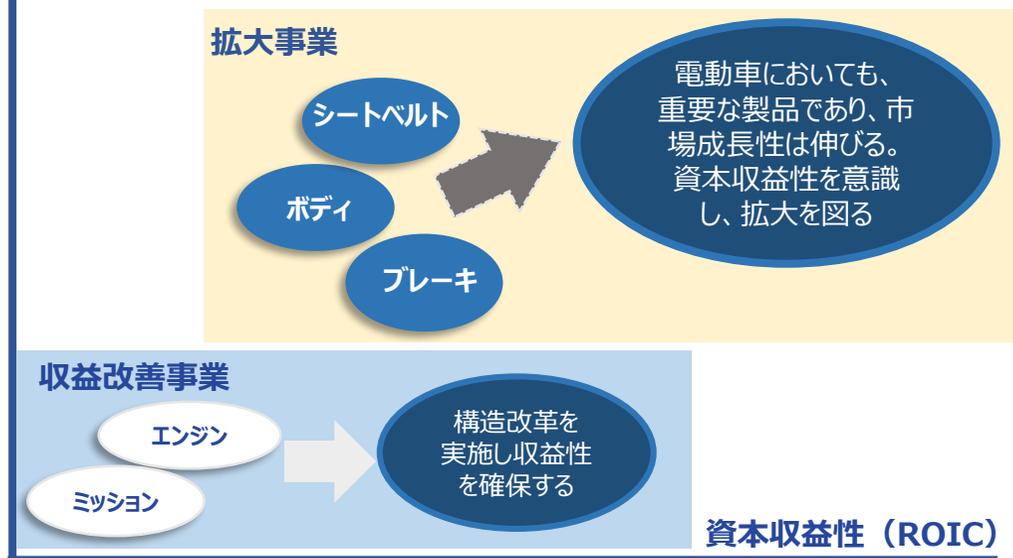
自動車関連既存事業

－産業構造の変化に対応・収益力改善－

- 電動車の需要が大きく増加することが予想される中で、当社の自動車関連既存事業（主力のエンジンやミッション系精密機能部品で構成）は2030年まで、事業規模の維持が可能
- 徹底的な製品別収益管理により、既存案件の収益力改善に注力
- シートベルト事業等安全装置関連は高需要が継続することが予測される為、継続的な投資を実施

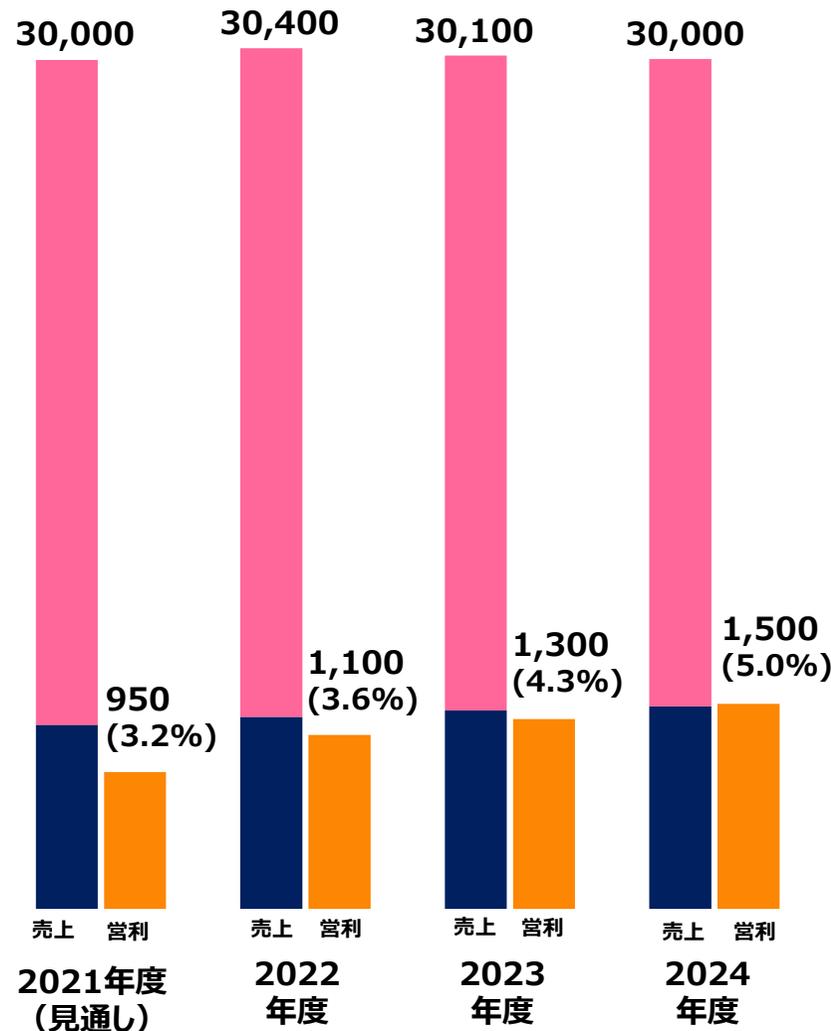
自動車関連既存事業の製品別に市場成長性と収益性を検証

市場成長性（売上高）



■ 精密機能材料 ■ 精密機能部品

単位:百万円



2030年以降の減少を見据え、生産・営業拠点の最適化を検討

主要製品は複数の生産拠点を有し、地産地消を目指してきており、この利点を活かしながら、まずグローバルでの収益改善をスピードアップする

① 弁ばね・バルブコッター

項目	状況・取組事項
売上動向	2030年まではシェア・売上維持
生産拠点	5拠点（国内2・米国・中国・タイ）
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点別原価構成統一化による強み/弱み分析 設備/仕様/タクト比較による最適化 各拠点別取組み事項明確化とグローバル展開（自動化・資材一括購入・物流コスト・工法改善他）



② リングギア・ドライブプレート

項目	状況・取組事項
売上動向	微減となっていく中、収益維持
生産拠点	6拠点（国内・米国・メキシコ・中国2・タイ）
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点キャパと受注状況から最適生産配分 材料代替による収益改善 鋼材値上げ分の売価反映交渉促進



伊藤忠丸紅鉄鋼、伊藤忠商事のチャネルも活用しながらポテンシャルの高い地域への展開を推進



伊藤忠丸紅鉄鋼は2021年3月から資本参加

— 既存製品の材料調達、主に中国におけるEV等電動車向け当社製品拡販でシナジー効果を追及していく

伊藤忠商事は欧州・米国におけるEV等電動車向け当社製品拡販で連携中

財務・資本戦略について

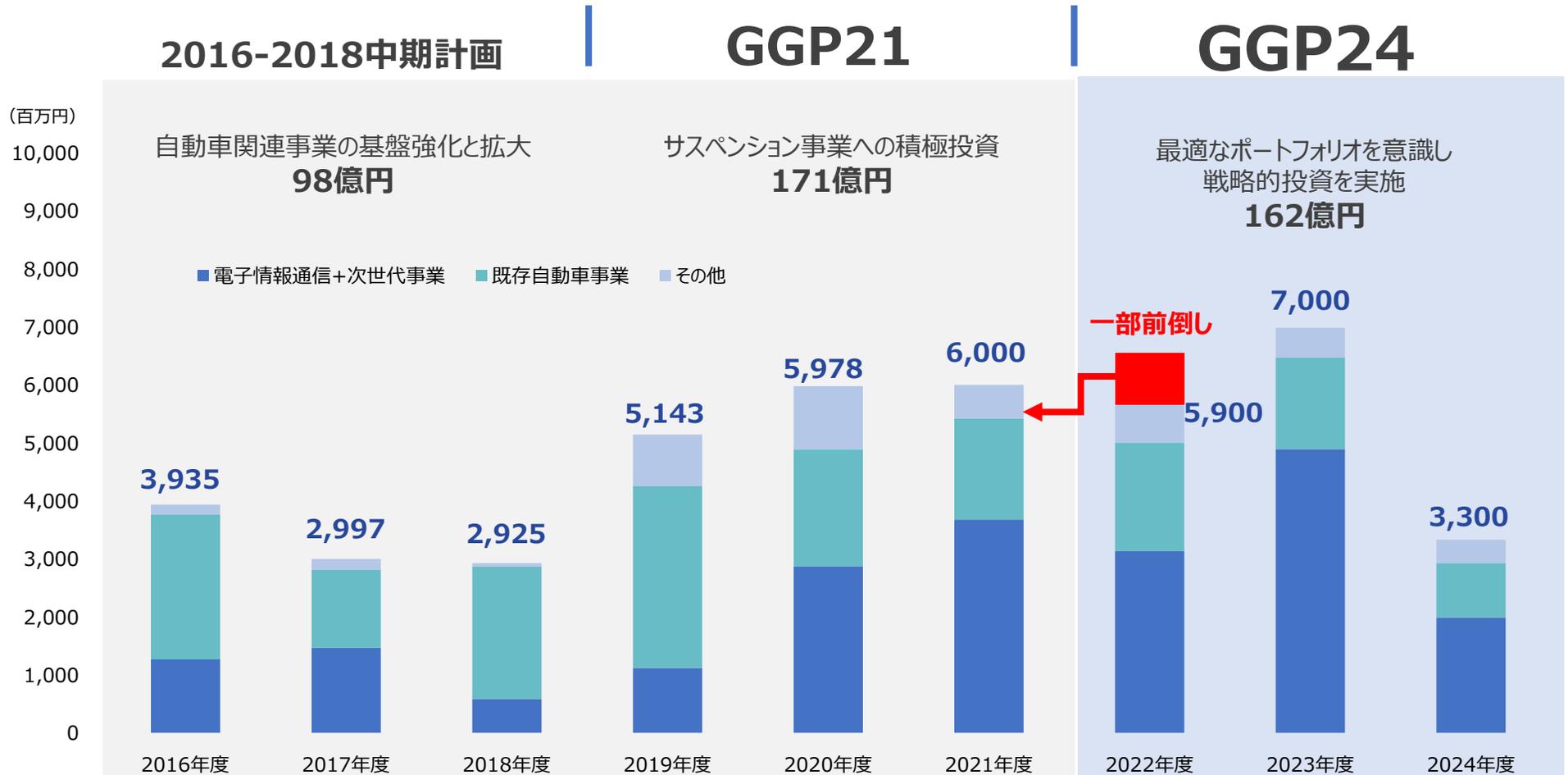
財務・資本戦略について

- 資本収益性の改善を意識した事業ポートフォリオ改革を実行
- 過大な株主資本の最適化を目指したBSマネジメントを推進
- ROE9%を超過するまでは配当性向75%を維持し、自己資本の積み増しを抑制



GGP24における設備投資費

- GGP21は当初計画160億円から主にHDD用サスペンションで投資計画を前倒し
- GGP24では資本収益性を意識した事業ポートフォリオ改革を遂行する為、戦略的投資を実施

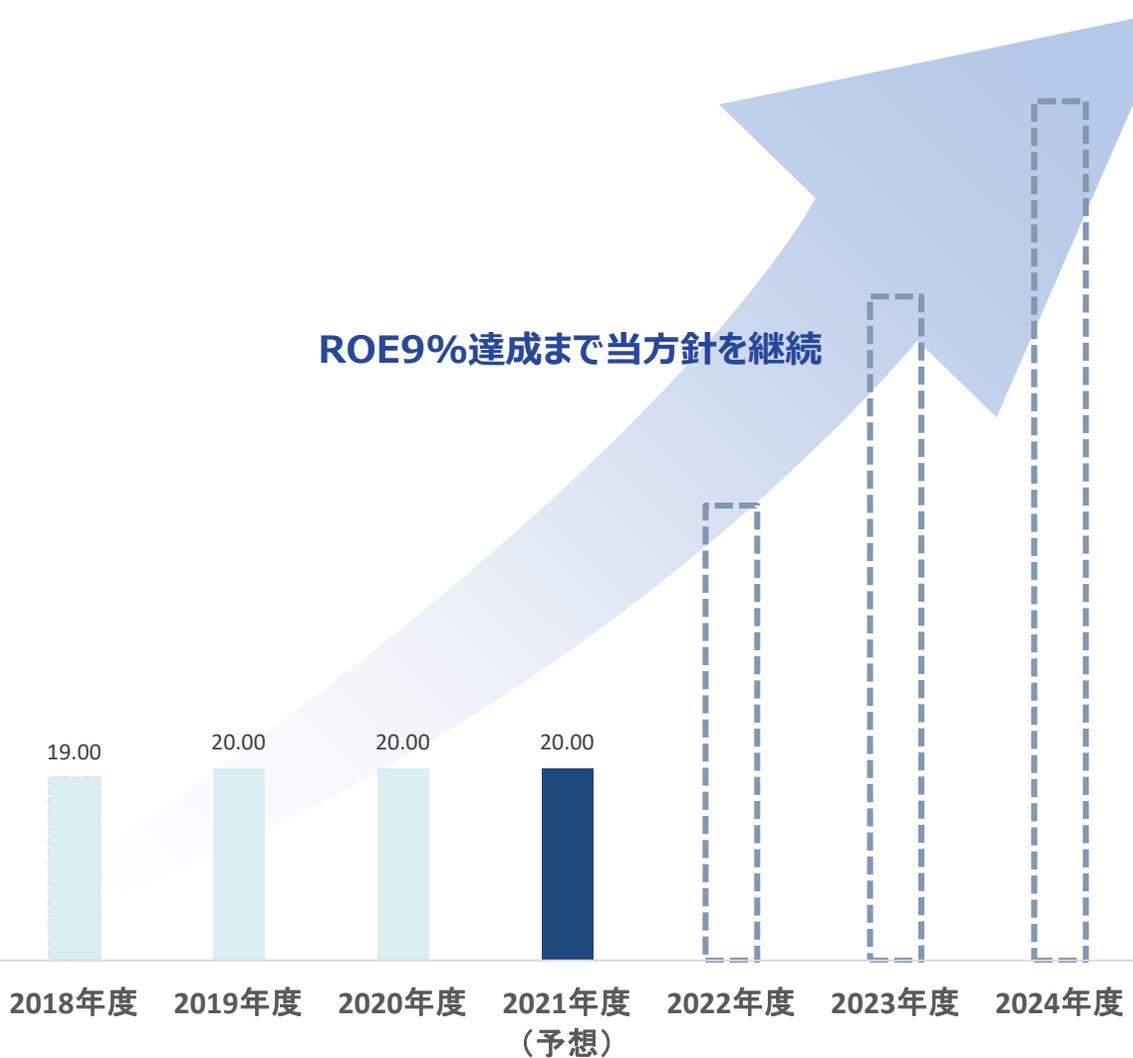


GGP24

投資分野	投資の狙い	GGP24 想定金額
HDD用 サスペンション	<ul style="list-style-type: none">顧客需要への対応の為、生産能力の拡大次機種生産への対応自動外観検査装置導入	約60億円
次世代 主力事業関連	<ul style="list-style-type: none">電動化対応製品（シャントセンサー・シャントバスバー）量産体制確立と新製品開発	約15億円
環境改善・ ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none">システム基盤の可用性向上と効率化環境関連投資	約10億円
電動化対応製品やHDD用サスペンションの拡大に必要な技術・人・生産拠点を確保する為のM&A（検討中）		約25億円

1 株当たり配当金の推移（円）

ROE9%達成まで当方針を継続



安定的にROE9%を超過する為に
資本収益性とBSマネジメントを
意識した経営を推進

従来の安定配当方針から自己資本
の積み増しを抑制する為の積極的な
株主還元を実施

**次期中期経営計画で掲げる
ROE9%を超過するまで
配当性向75%を維持**

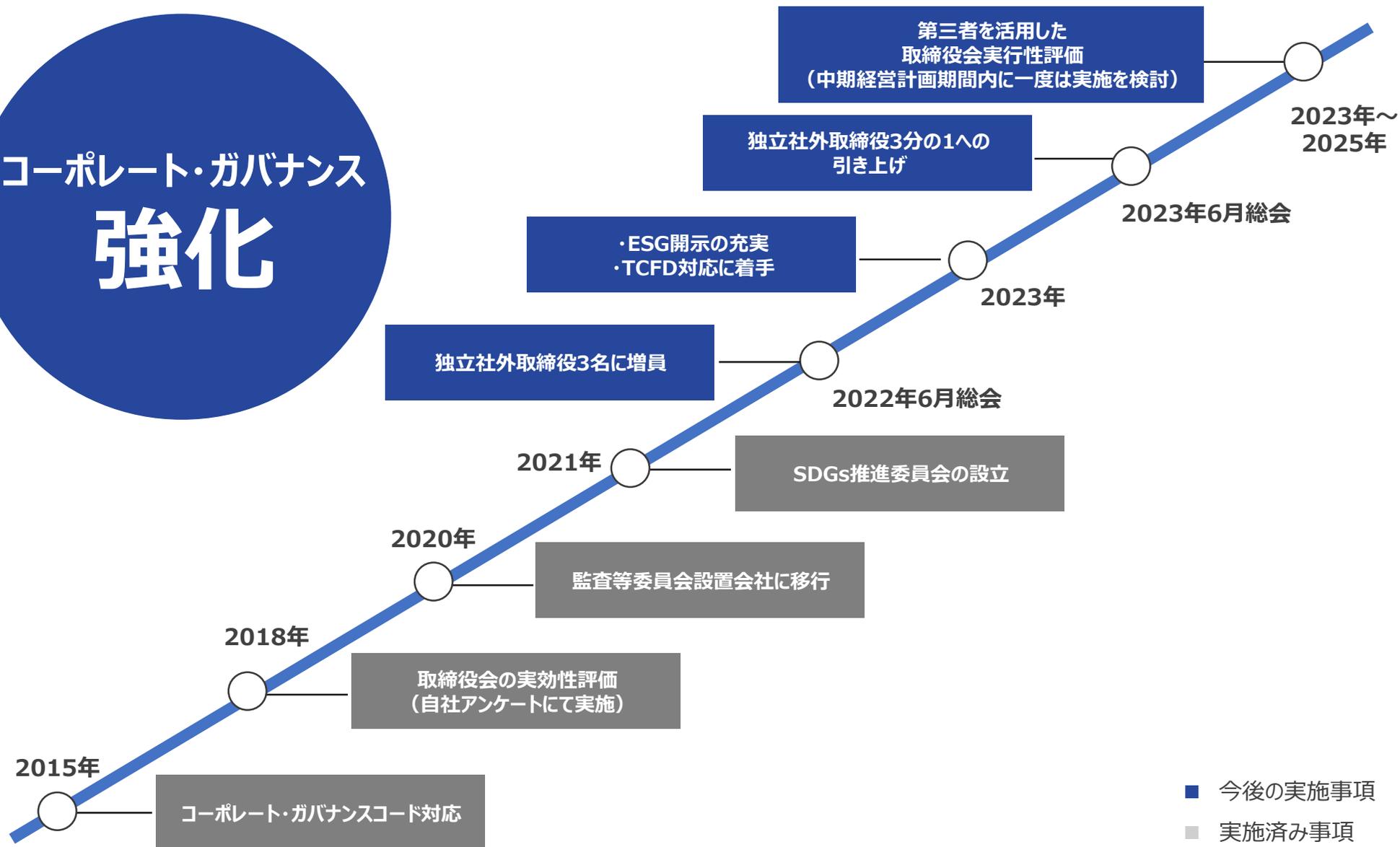
キャッシュ・イン（調達）

キャッシュ・アウト（配分）



環境・社会・ガバナンスの対応について

コーポレート・ガバナンス強化



■ 今後の実施事項
■ 実施済み事項

現在、当社事業活動における気候関連リスクと収益機会については、課題の「集約と整理」の作業を、委員会内で進めている

目的	<ul style="list-style-type: none">■ CSR・サステナブルな課題の特定■ 当社グループ全体での体制作り■ 経営課題とサステナブル課題の整合性を意識した取り組みの検討
委員会メンバー	<p>代表取締役社長執行役員</p> <p>営業本部 生産事業本部</p> <p>開発本部 管理本部</p> <p>製品戦略室</p>
委員会の位置づけ	<ul style="list-style-type: none">■ 取締役会、経営会議の議論の質を向上させるための諮問委員会と位置づけ■ 自社のサステナブルな取組の集約・整理■ 気候関連等のリスクと経営戦略・経営課題等の整合性を整理

価値創造に繋がるマテリアリティ、事業継続の基盤となるマテリアリティを整理

マテリアリティ		当社取り組み	SDGsとの関連性
価値創造に繋がるマテリアリティ	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> EV製品の開発を通じたカーボンニュートラルへの貢献 技術の開発・応用による課題の解決（次世代事業：竹炭等） 環境負荷を低減する製造ラインの採用 	    
	安心できる社会生活への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 当社製品における自動車事故時のリスク低減 	   
	高齢化社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 歩行支援ロボット等を通じた人生100年世代の貢献 	   
事業継続の基盤のためのマテリアリティ	多様な人材の登用	<ul style="list-style-type: none"> 中途採用社員の登用 女性社員、外国人の採用 2022年度中に「くるみん」の採用を目指す 	     
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 各国の労働環境整備、人材育成、人権尊重を通じた働きがいある環境作りを実践 	
	持続的成長を支える企業経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・リスクマネジメントの徹底 	
		<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの充実 	

2022年6月総会で独立社外取締役1名を追加選任予定 2023年6月総会迄に独立社外取締役1/3を目標とする

最善の取締役構成とするため、客観的な視点から、各取締役の知識・経験・能力等を一覧・評価するツールとして、スキルマトリックスの検討を進めております。2022年6月株主総会招集通知に掲載を予定



多様性確保に向けた方針（2022年2月10日策定）

2022年度6月より
独立社外取締役の
1名増を予定
計3名

女性社員の積極的な新規
採用 及び管理職候補の
女性中途採用を推進。
グローバル経営を目指した
外国人の採用

女性の働きやすい社内環境
整備と22年度中に
『くるみん取得』

多様な経験を持つ
中途採用社員の登用

【ご注意】

本日の説明資料には、当社の事業に関する業績見通し、将来の計画・方針等に関する記述が含まれていますので、株券等の取引を行う際には、金融商品取引法その他の法令の遵守をお願い申し上げます。また、将来予想は、現時点で入手できる情報に基づき作成しており、既知または未知のリスク・不確実な要因等を含んでいるため、当社の実際の業績、事業活動や財政状態が、将来予想の内容と大きく異なる場合がありますが、そのような場合であっても当社は、将来予想の内容を更新または修正して公表・開示する責任を負うものではありません。