

**「中期経営計画 ～Mission2025～」
の一部修正、及び
「資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応」について**

株式会社オーハシテクニカ

2024年11月12日

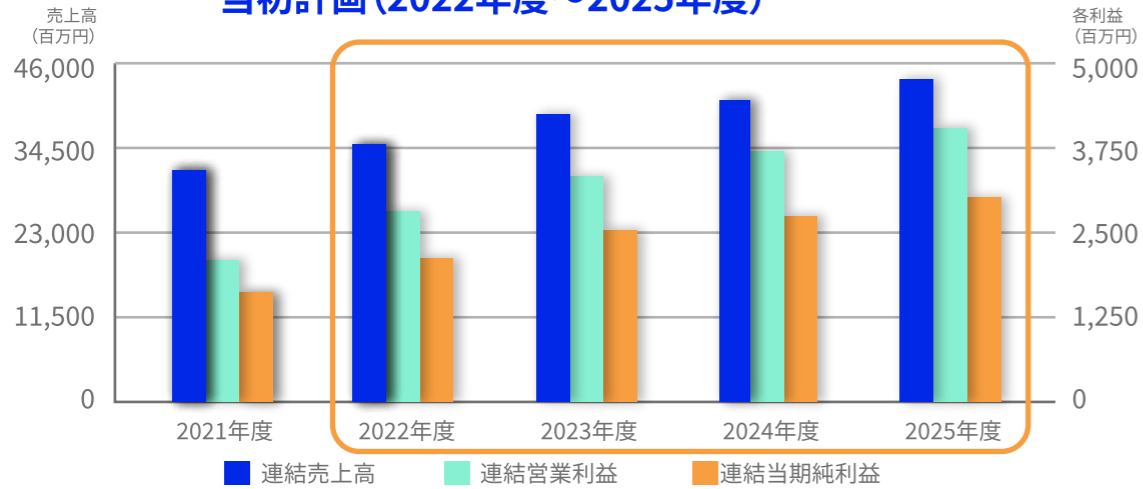


第1部

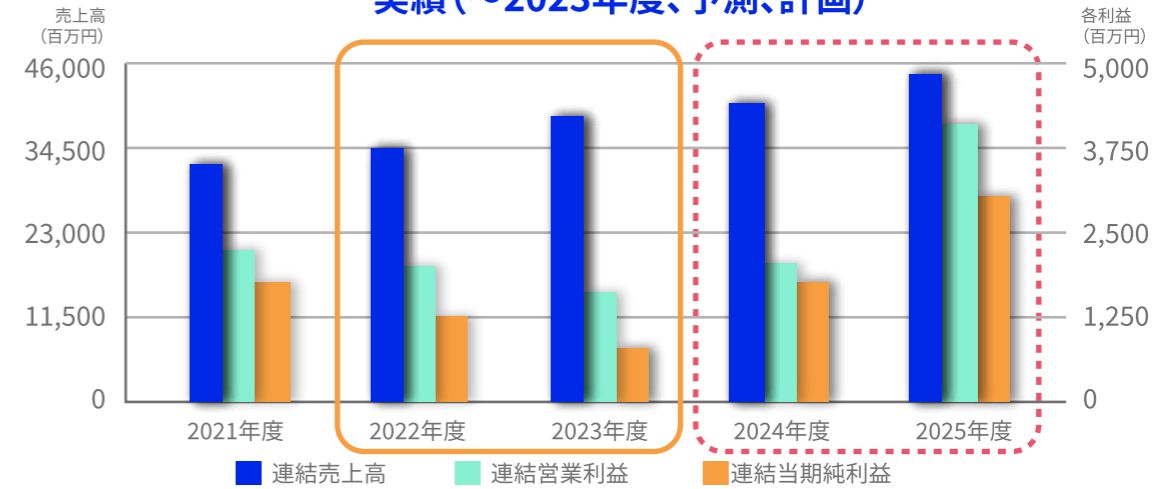
「中計経営計画～Mission2025～」の 一部内容変更について

1 中期経営計画～Mission2025～の振り返り <当初業績計画と実績推移の比較>

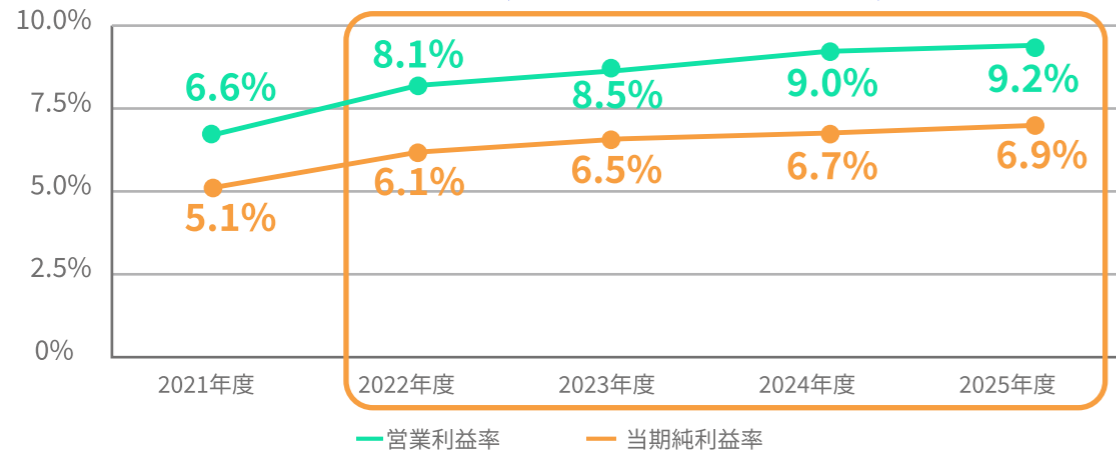
当初計画 (2022年度～2025年度)



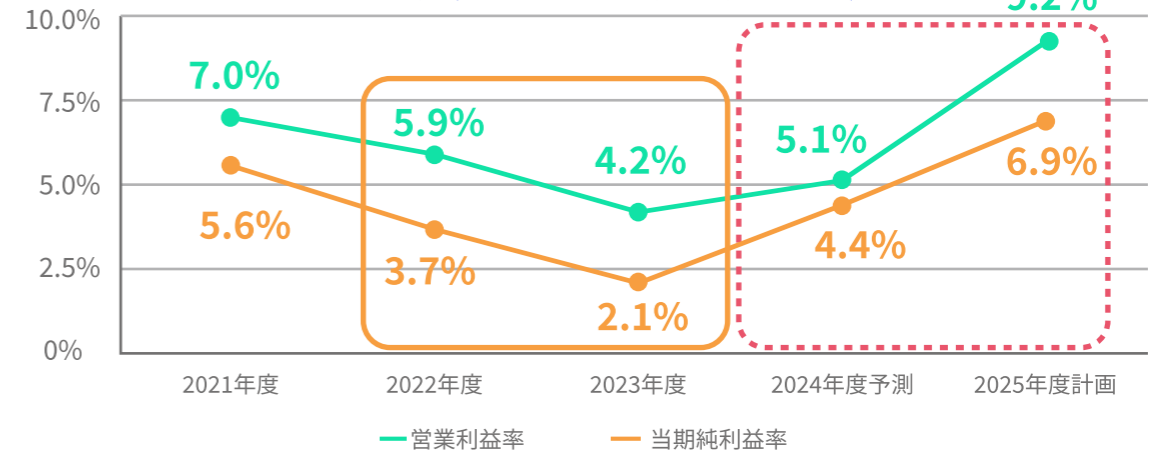
実績 (~2023年度、予測、計画)



当初計画 (2022年度～2025年度)



実績 (~2023年度、予測、計画)



当初計画

(単位：百万円、%)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	実績	計画	計画	計画	計画
連結売上高	32,500	36,000	40,000	42,000	45,000
連結営業利益	2,150	2,900	3,400	3,800	4,150
連結当期純利益	1,650	2,200	2,600	2,800	3,100
営業利益率	6.6%	8.1%	8.5%	9.0%	9.2%
当期純利益率	5.1%	6.1%	6.5%	6.7%	6.9%

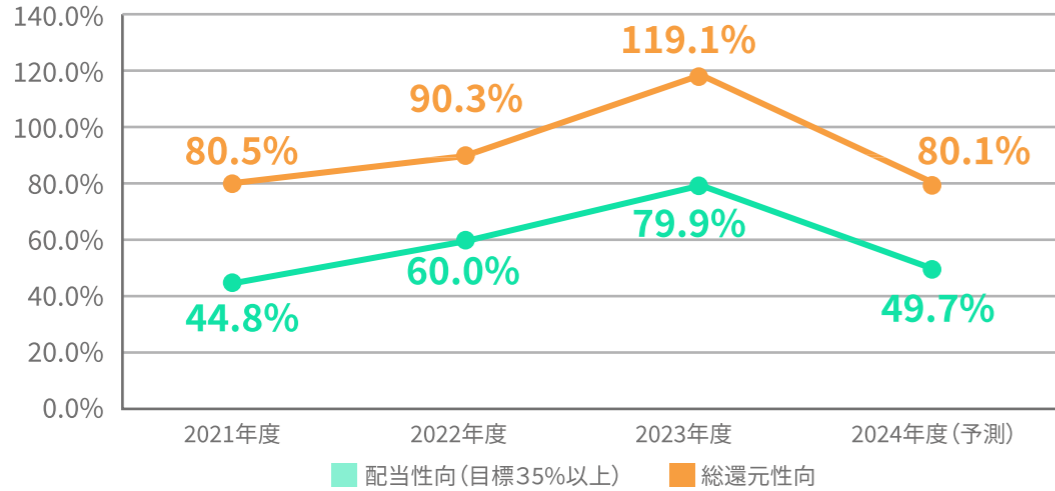
実績推移

(単位：百万円、%)

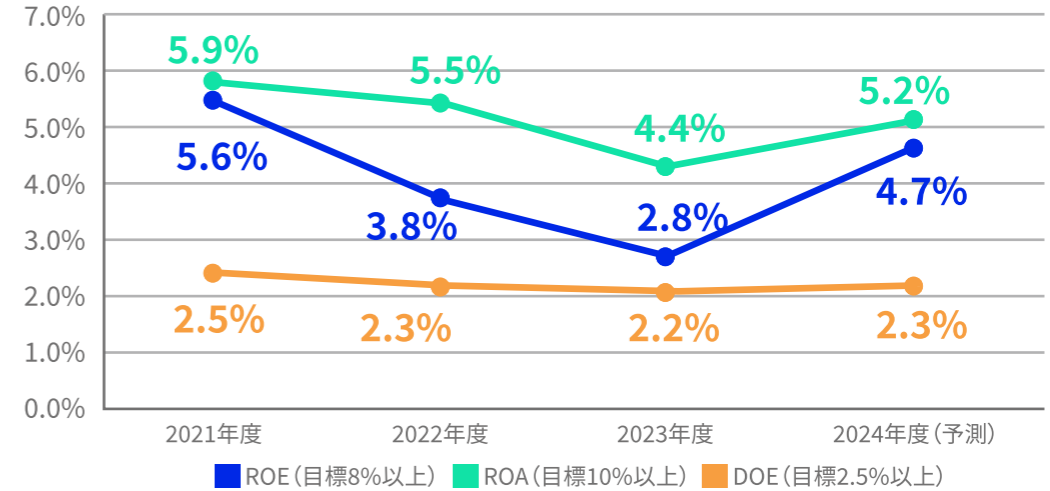
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	実績	実績	実績	予測	計画
連結売上高	32,545	34,974	39,212	41,000	45,000
連結営業利益	2,273	2,062	1,641	2,100	4,150
連結当期純利益	1,807	1,283	815	1,800	3,100
営業利益率	7.0%	5.9%	4.2%	5.1%	9.2%
当期純利益率	5.6%	3.7%	2.1%	4.4%	6.9%

1 中期経営計画～Mission2025～の振り返り<株主還元実績・経営指標推移>

株主還元実績



経営指標実績

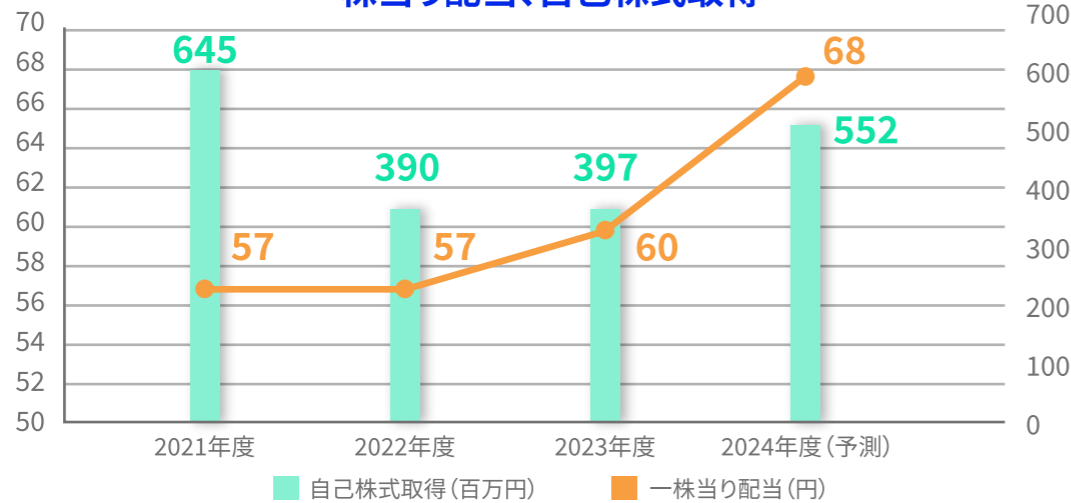


一株当り配当(円)

一株当り配当、自己株式取得

自己株式取得

(百万円)



株主還元

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予測)
配当性向 (目標35%以上)	44.8%	60.0%	79.9%	49.7%
総還元性向	80.5%	90.3%	119.1%	80.1%

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予測)
一株当り配当 (円)	57	57	60	68
自己株式取得 (百万円)	645	390	397	552

5円記念配当

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予測)
ROE (目標8%以上)	5.6%	3.8%	2.8%	4.7%
ROA (目標10%以上)	5.9%	5.5%	4.4%	5.2%
DOE (目標2.5%以上)	2.5%	2.3%	2.2%	2.3%

2

Mission2025 スタート後の事業環境の変化

環境変化の分野	項目	経営への影響度	具体的影響
自動車生産制約の発生	コロナ禍の影響	×	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍、及びその後の経済回復期において世界的な半導体不足、人員不足等が生じ、自動車メーカーの生産制約が発生
地政学リスクの顕在化	ウクライナ戦争・中東での紛争勃発	△	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源価格高騰の一つの契機となる ● スエズ運河の通航が困難となり、海上コンテナ費が再上昇
コスト上昇	材料費・エネルギー費用の高騰	×	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍からの世界的な経済回復過程で鋼材等の原材料価格の高騰が生じ、現在も継続 ● 電力費等のエネルギーコストを底上げ ⇒製造原価、仕入価格の上昇による利益率の低下
	物流費の高騰	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 海上コンテナ費が2022年度上期をピークに大幅上昇 現在でも上昇前の2～3倍の水準に留まる ⇒グループ会社間の物流に多大な影響有り
	人件費の高騰	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国で人手不足による人件費、採用費が大幅上昇 日本でもデフレ解消・人手不足に伴い人件費が上昇 ⇒米国事業の採算性低下、日本でのコスト構造に変化
地域毎の自動車産業の変化	日本	×	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍からの回復期に半導体不足により大幅減産、近時は認証不正問題で一部メーカーの減産が継続
	北米 (米国、メキシコ)	◎	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍後の需要は旺盛であり、得意先日系自動車メーカーの生産は堅調に回復
	中国	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 地場EVメーカーの急速なシェア拡大により日系自動車メーカーは大苦戦。生産規模の縮小に動く
	アセアン(タイ)	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車ローンの融資条件厳格化で市場は低迷が顕著 最大シェアの日系自動車メーカーの減産が継続中
為替相場	円安推移	△	<ul style="list-style-type: none"> ● 当初想定レート(US\$):108円 →2024年度通期予想レート:150円

4つの基本機能	基本施策	進捗状況、課題
①開発機能の強化	<p>新たな加工技術の開発</p> <p>既存の独自技術の進化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動車に搭載される様々な部品の加工に対応する新たな加工技術の開発に注力中 ● 既存の圧入プロジェクション接合技術を進化させ、高強度、大口径接合技術を適用した部品を開発中 ⇒今後、複数の部品にて実際の適用が期待される
②製造機能の強化	<p>積極的な設備投資による生産対応力の拡大</p> <p>技術力向上による高い生産性の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷間圧造、プレス、切削の各工法にて、日本、米国、中国、タイで製造設備の新規・更新投資を継続中 ● 日本、米国、タイで高性能切削設備への更新、検査・梱包工程の自動化を推進し、生産性向上に注力中
③調達機能の強化	<p>主要調達先との連携強化によるファブレス機能向上</p> <p>新たな調達先の開拓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要調達先と積極的な設備投資において協業し、新規受注活動を展開中 ● 調達先との独自加工技術の開発に注力中 ● 高い技術力を持つ新たな調達先を複数開拓し、協業により新規受注を獲得
④グローバル機能の強化	<p>グローバルファクトリー機能の強化</p> <p>顧客のグローバル生産に対応した世界ベストQCD体制の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本、米国、中国、タイにて圧造・プレス・切削の3工法での4極体制を構築すべく、設備投資を継続中 ● グローバルネットワークの活用により得意先の世界生産に対応 ⇒複数の得意先のグローバル対応部品にて、当社複数拠点での同時受注を実現

『経済的価値の追求』
に資する施策

- 開発機能・製造機能・調達機能・グローバル機能の各強化は、ほぼ計画通り進行中

分野	マテリアリティ	個別課題	進捗状況
①地球環境課題への対応(E)	CO2排出量削減	「2050年度 CN実現」 「2030年度 CO2排出量50%削減」 ⇒2018年度実績7,200t →50% (3,600t)削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境車両への切替、照明LED化、空調設備更新、非化石証書購入等を実施 ⇒2024年9月末現在、▲1,983トン(▲55%)削減 ● 今年度下期に国内工場に太陽光パネル設置決定 来年度以降、海外拠点での設置検討予定
②社会的課題への対応(S)	多様な人材が能力を發揮できる働きがいのある職場の実現	公平な評価と適切な処遇の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 定年延長(65歳)、70歳まで働ける制度導入 ● 人事制度(報酬制度)の一部改定
		ダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)ポリシー」の制定 ● D&I推進委員会、D&I推進室の設置 ● 従業員エンゲージメント・サーベイの実施
	持続可能なコミュニティの実現	役職員の成長サポート 社会貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 階層別教育・研修プログラムを随時アップデート中 ● 米国拠点で日米親善活動へ協賛・ボランティア参加 ● スポーツ振興の支援(主要顧客の活動への支援) ● 地元地公体主催のマラソン大会に協賛・ボランティア参加
③ガバナンス強化(G)	コーポレート・ガバナンスの強化	BCP(事業継続計画)のレベルアップ	<ul style="list-style-type: none"> ● BCPの抜本的レベルアップの実施
	ステークホルダーとの関係強化	適切な情報開示 投資家との積極的対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 適時適切な情報開示の実施 ● 投資家面談の強化(2022年~24年9月)28件実施
④ステークホルダーへの還元強化	効率的な経営と強固な財務基盤の維持		<ul style="list-style-type: none"> ● <目標> ROE8%以上、ROA10%以上 <2024年度予測> ⇒4.7% ⇒5.2%
	安定した株主還元の継続		<ul style="list-style-type: none"> ● <目標> 配当性向:35%、DOE:2.5%以上 <2024年度予測> ⇒49.4% ⇒2.3%

『社会的価値の創造』
に資する施策

- 環境課題への対応(E)・社会的課題への対応(S)・ガバナンス強化への対応(G)に資する活動は着実に進捗
- 株主への還元は、増配・自己株式取得を行うも、配当性向は目標を水準を超えるが、DOEは目標未達

経営環境

Mission2025がスタートした2022年4月以降、大きく変化

- 世界的な自動車生産の制約の発生
- 地政学的リスクの顕在化
- 各種コストの大幅上昇(材料、エネルギー費、物流費、人件費)
- 中国自動車市場の激変(日系自動車メーカーの売上高が激減)

業績

連結売上高(邦貨額)は円安推移もあり回復基調にある。

一方、利益は上記コストアップ要因による売上原価の上昇、中国事業での売上高急減に伴う赤字計上、及び販管費上昇により、営業利益、経常利益、当期利益の回復は大幅に遅れている。

重点施策

「経済的価値の追求」「社会的価値の創造」に資する各重点施策はほぼ計画通り進捗しており、今後のグループ業績の拡大、企業価値の向上が期待できる

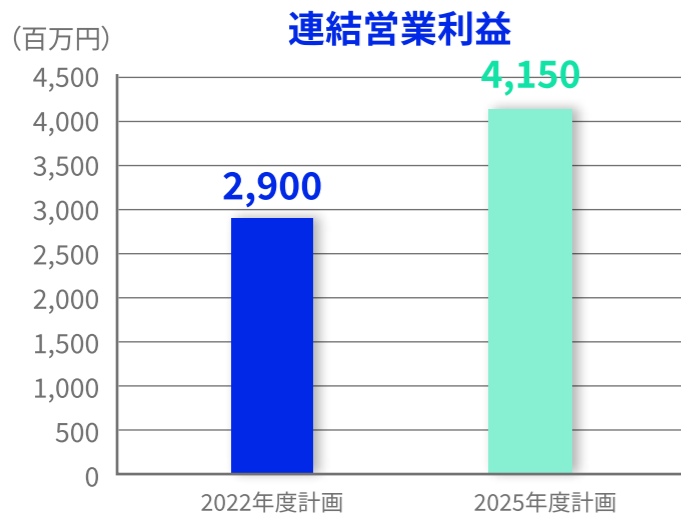
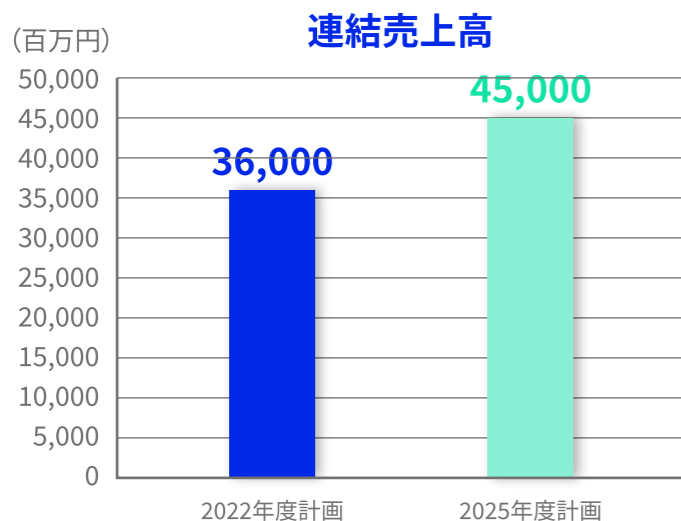
以上を
踏まえ

現在の「中期経営計画～Mission2025～」の計画期間を2年延長し(“Mission2025+2”)、
当初目標の達成を目指すと共に、次期中期経営計画に繋げていきたい

4-1

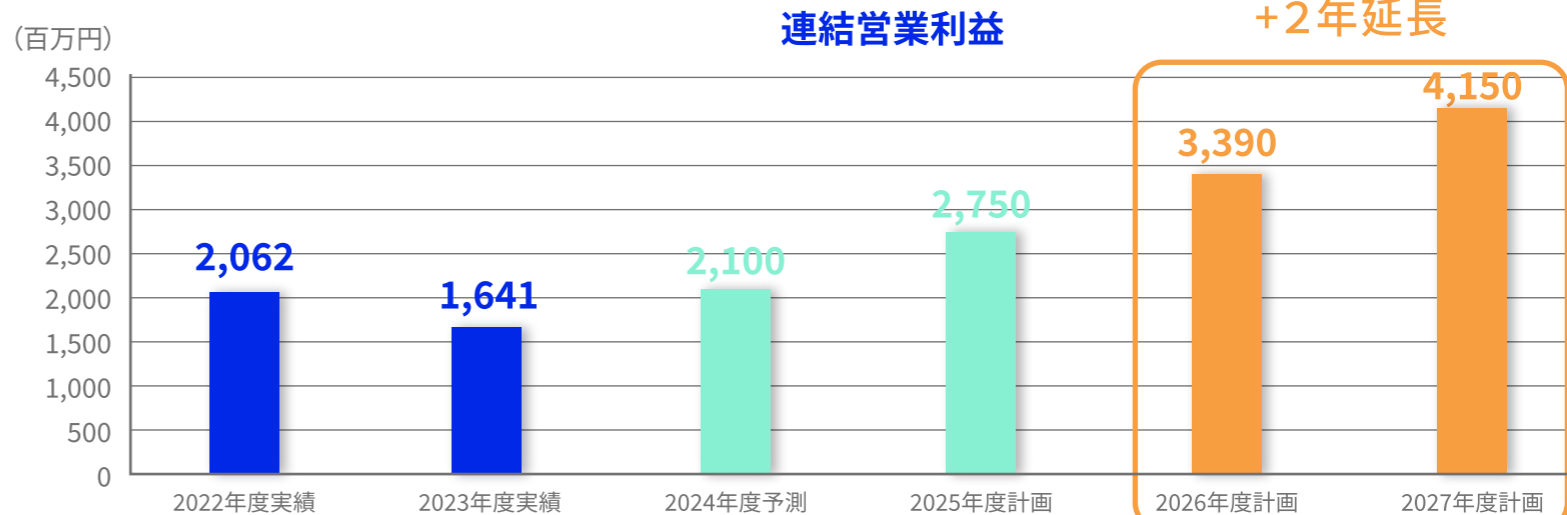
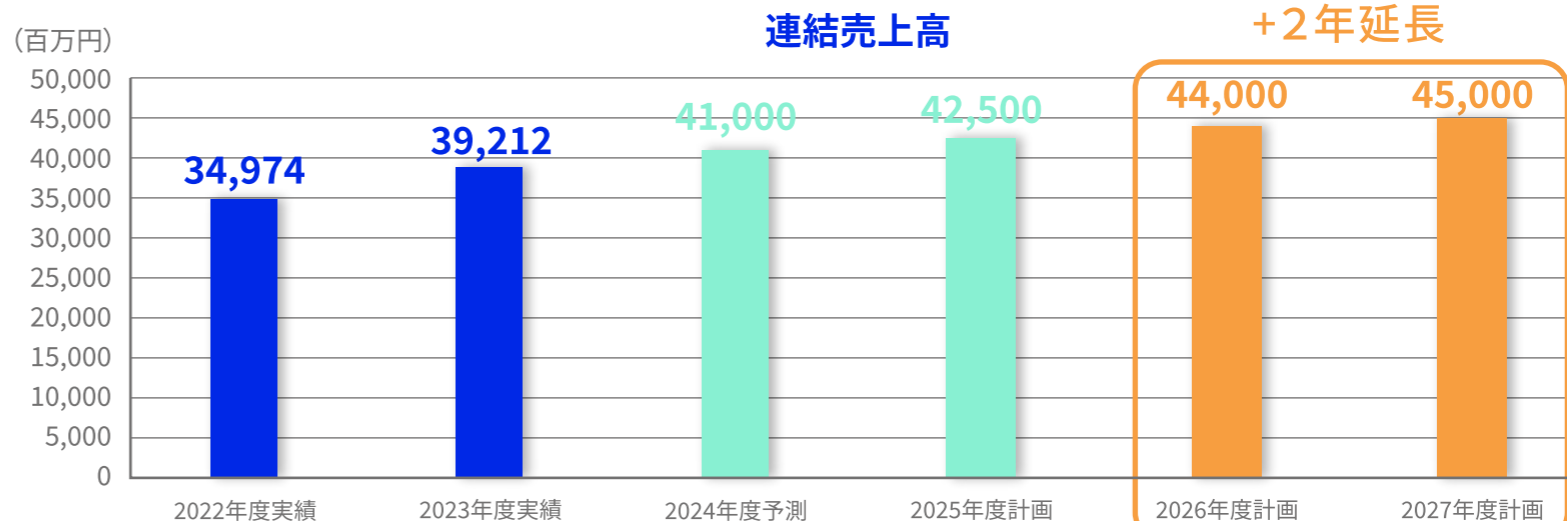
中期経営計画 ~Mission2025+2~ 計画延長後の業績計画

当初計画



	2022年度計画	2025年度計画
売上高	36,000	45,000
営業利益	2,900	4,150
営業利益率	8.1%	9.2%
経常利益	3,100	4,350
親会社に帰属する当期純利益	2,200	3,100

計画延長後

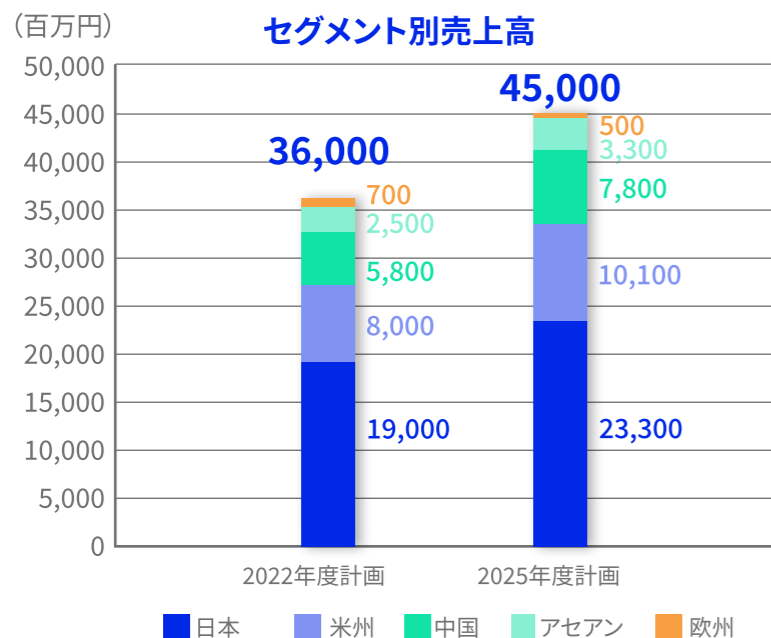


	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予測	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
売上高	34,974	39,212	41,000	42,500	44,000	45,000
営業利益	2,062	1,641	2,100	2,750	3,390	4,150
営業利益率	5.9%	4.2%	5.1%	6.5%	7.7%	9.2%
経常利益	2,396	1,992	2,500	3,050	3,690	4,450
親会社に帰属する当期純利益	1,283	1,006	1,800	2,130	2,580	3,100

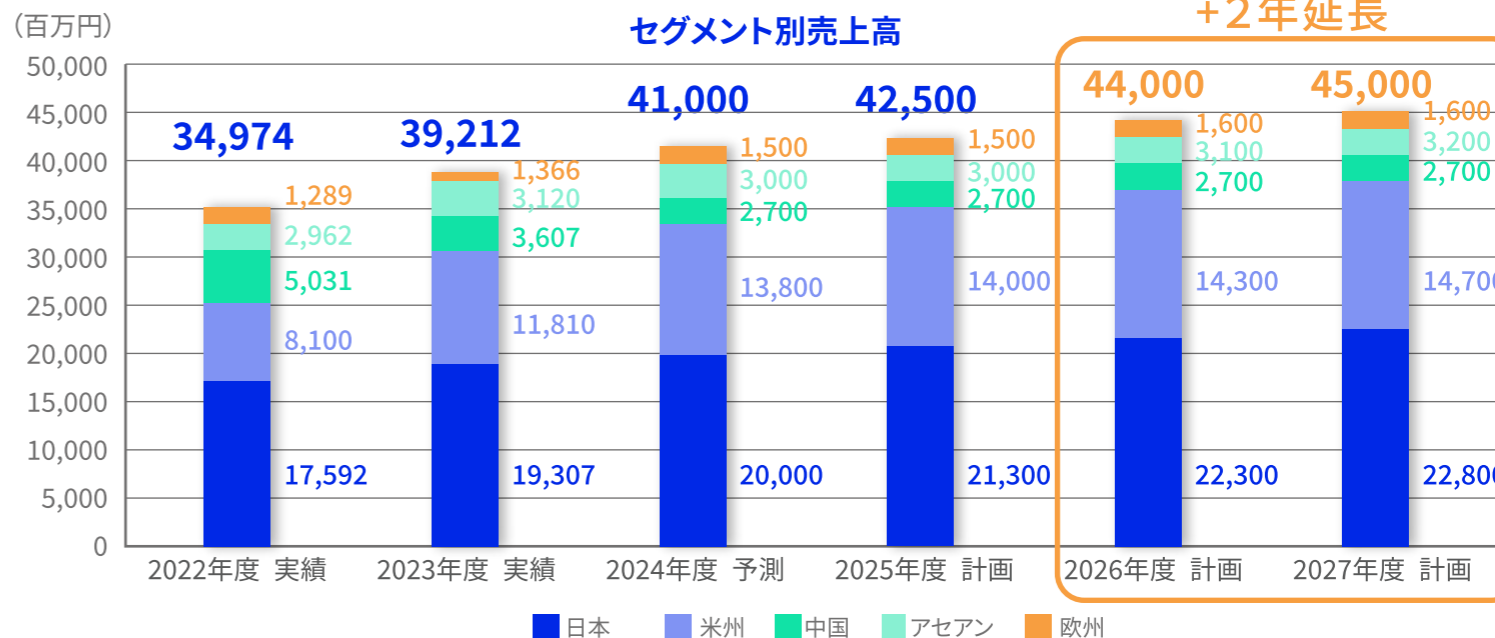
4-2

中期経営計画～Mission2025+2～計画延長後のセグメント別売上高

当初計画



計画延長後



(百万円)

	2022年度計画	2025年度計画	2022年比
連結売上高	36,000	45,000	125.0%
日本	19,000	23,300	122.6%
米州	8,000	10,100	126.3%
中国	5,800	7,800	134.5%
アセアン	2,500	3,300	132.0%
欧州	700	500	71.4%

(百万円)

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予測	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	2022年比
連結売上高	34,974	39,212	41,000	42,500	44,000	45,000	128.7%
日本	17,592	19,307	20,000	21,300	22,300	22,800	129.6%
米州	8,100	11,810	13,800	14,000	14,300	14,700	181.5%
中国	5,031	3,607	2,700	2,700	2,700	2,700	53.7%
アセアン	2,962	3,120	3,000	3,000	3,100	3,200	108.0%
欧州	1,289	1,366	1,500	1,500	1,600	1,600	124.1%

(円)

為替レート	2022年度予想	2025年度予想
米ドル	110.00	108.00
人民元	17.10	16.70
タイバーツ	3.40	3.30
ポンド	149.00	148.00
メキシコペソ	5.20	5.30
台湾ドル	3.90	3.80

(円)

為替レート	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2025年度予想	2026年度予想	2027年度予想
米ドル	131.43	140.56	150.10	140.00	135.00	130.00
人民元	19.48	19.82	20.90	20.00	19.50	19.00
タイバーツ	3.75	4.04	4.30	4.10	4.00	3.90
ポンド	161.92	174.86	192.70	185.00	180.00	175.00
メキシコペソ	6.54	7.94	8.30	7.50	7.25	7.00
台湾ドル	4.40	4.51	4.70	4.40	4.20	4.00

4-3

中期経営計画～Mission2025+2～ 計画延長後の経営指標等

指標等	目標	2022年 (実績)	2023年 (実績)	2024年 (予測)	2025年 (計画)	2026年 (計画)	2027年 (計画)
ROE (自己資本当期純利益率)	8.0% 以上	3.8%	2.8%	4.7%	5.6%	6.9%	8.2%
ROA (総資産経常利益率)	10% 以上	5.5%	4.4%	5.2%	6.3%	7.8%	10.0%
配当性向	35% 以上	60.0%	79.9%	49.4%	44.3%	38.5%	35.1%
DOE (純資産配当率)	2.5% 以上	2.3%	2.2%	2.3%	2.5%	2.6%	2.8%
<ご参考> 総還元性向	—	90.3%	119.1%	80.1%	—	—	—

【効率性指標】延長後最終年度(2027年度)にROE8%、ROA10%の回復を目指す
(2019年度 ROE:8%、2018年度 ROA:10%)

【株主還元】引続き積極的、持続的な配当に努め、配当性向35%以上を堅持

● DOE(純資産配当率)については、目標を「2.5%⇒2.8%」に上方修正

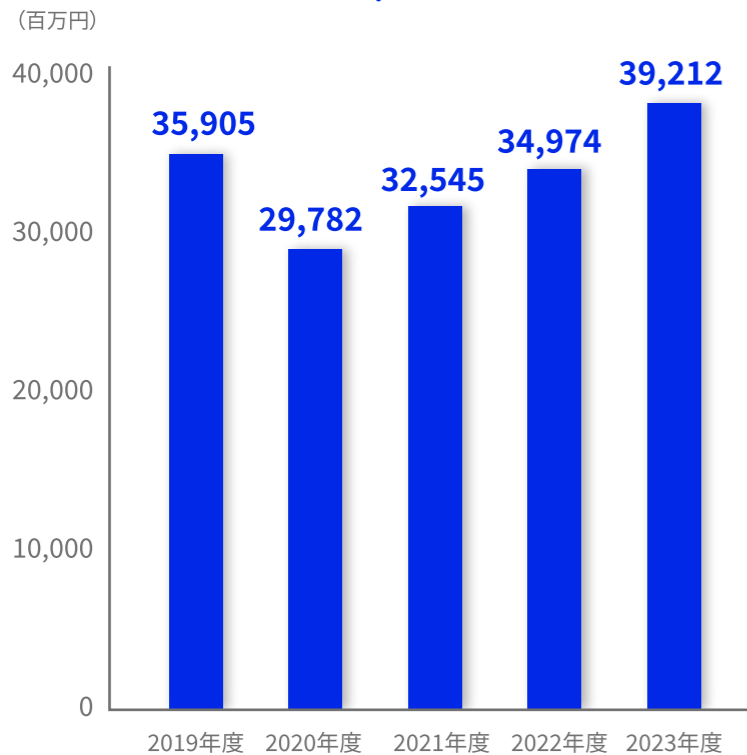
● 業績、財務状況等を総合的に勘案し、適時、適切な規模での自己株式取得も継続検討する

第2部

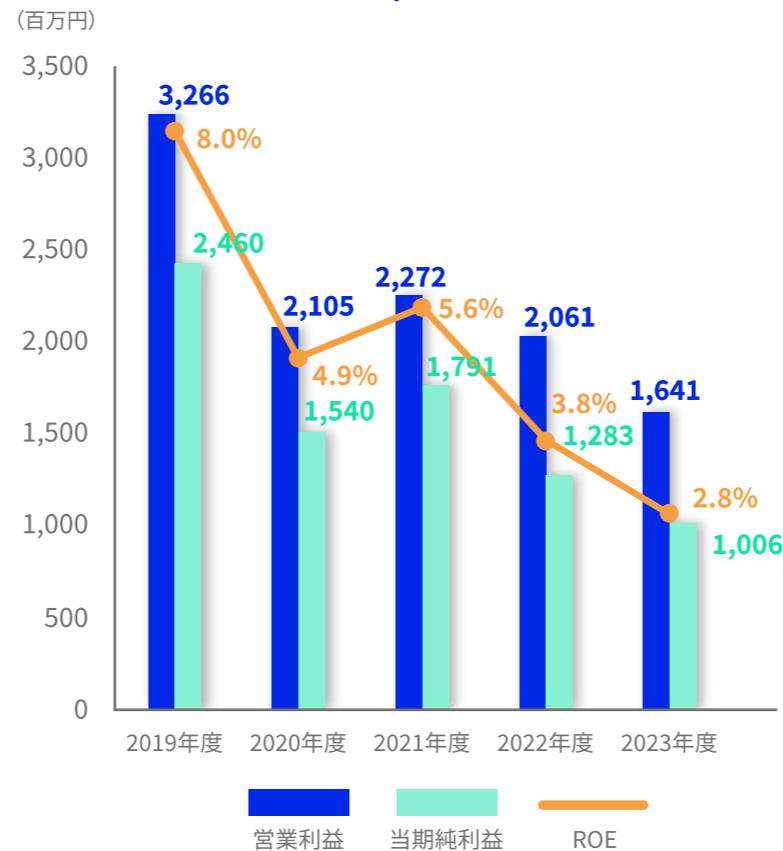
**「資本コストや株価を意識した経営」
の実現に向けた対応について**

1 現状分析①

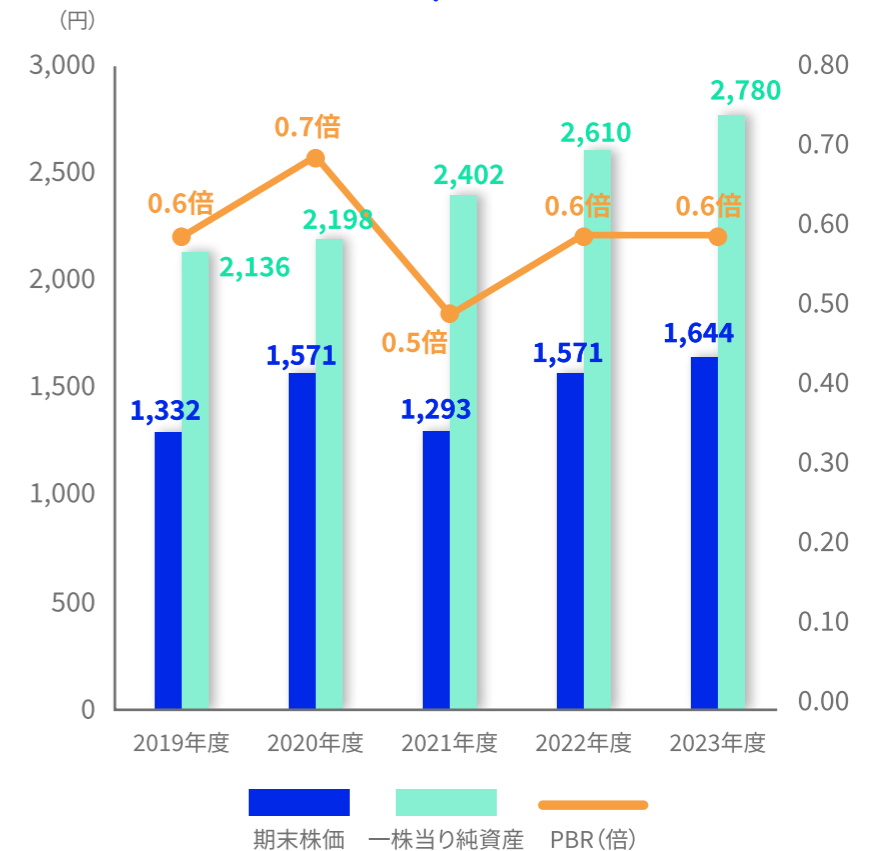
売上高



営業利益、当期純利益、ROE



期末株価、一株当り純資産、PBR (倍)



資本収益性及び株価に対する現状分析

- ① コロナ禍の2020年度に大幅な減収減益となって以降、売上高は為替換算の円安効果もあり回復基調にあるが、原材料価格・仕入価格の高騰、人件費の上昇、及び中国事業での売上高激減に伴う赤字計上により、営業利益、当期純利益は回復していない。
- ② 一方、DOE 目標を掲げ、株主還元（配当、自己株式取得）を強化しているが、純資産は為替の円安推移に伴う為替換算調整勘定の拡大により増加を続けている。よってROEは当期純利益の回復の遅れもあり、2019年度の8.0%から2023年度の2.80%まで低下している。
- ③ 株価については、当社の収益力回復の遅れに加え、電動化時代における当社の成長戦略に対する市場の評価は十分とは言えず、株価上昇も限定的に留まっている。結果としてPBRは0.6倍に留まる。

1 現状分析②

PBR (株価純資産倍率) = ROE (自己資本当期純利益率) × PER (株価収益率)

(1) ROE = ROA × 財務レバレッジ

	ROE	ROA						財務レバレッジ		
		売上高当期純利益率 (%)			総資本回転率 (回)			財務レバレッジ (倍)		
2019年度	8.03%	当期純利益	2,460	6.85%	売上高	35,905	0.85	総資産	42,154	1.38
		売上高	35,905		総資産	42,154		純資産	30,629	
2020年度	4.91%	当期純利益	1,540	5.17%	売上高	29,782	0.70	総資産	42,249	1.35
		売上高	29,782		総資産	42,249		純資産	31,383	
2021年度	5.57%	当期純利益	1,791	5.50%	売上高	32,545	0.76	総資産	42,745	1.33
		売上高	32,545		総資産	42,745		純資産	32,163	
2022年度	3.76%	当期純利益	1,283	3.67%	売上高	34,974	0.80	総資産	43,501	1.28
		売上高	34,974		総資産	43,501		純資産	34,100	
2023年度	2.80%	当期純利益	1,006	2.57%	売上高	39,212	0.87	総資産	45,085	1.25
		売上高	39,212		総資産	45,085		純資産	35,973	

↓	↓	↓
収益性の低下	改善傾向にあるが、総資本(総資産)の増加に対し売上高の増加が追いついていない ⇒【資産効率改善】が必要	自己資本比率が高く、純資産増加が続いており、 ⇒【財務レバレッジを活かせていない】

⇒ROEは低下傾向にあり、当社資本コスト(6%台後半(WACC*))に対し、3%台後半の**マイナスのROEスプレッド(ROE-資本コスト)**が生じている ⇒ 資本コストに見合った企業価値を生み出していない状況にある

※2024/3月期現在 ※CAPM理論に基づく

(2) PER = 株価 ÷ 1株当たり当期純利益

⇒当社の成長性について市場の評価は十分とは言えず、PERは12.5倍(2024年10月末株価、業績予想値)に留まっている。収益力の回復を図ると共に、今後の当社の成長戦略について市場に対し更に発信する等、IR活動を強化する必要がある。

2

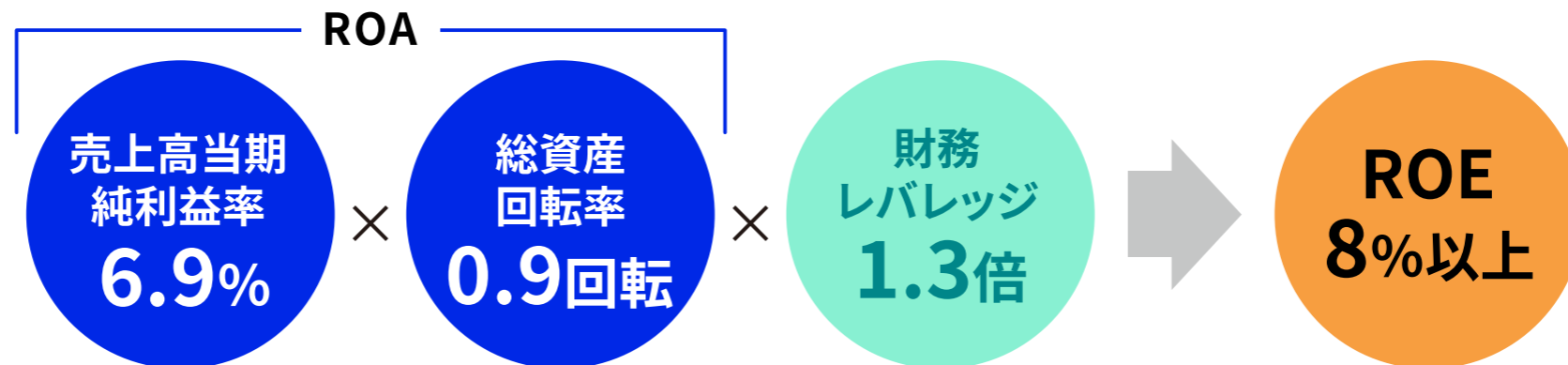
資本収益性、市場評価の向上に向けた対応策①

① ROE 改善策

目標 8%の早期回復（「中期経営計画」“Mission2025+2” の設定目標）
 → **資本コスト（6%台後半）** を上回る ROE の早期実現

ROA 改善	成長 戦略	<ul style="list-style-type: none"> →電動化により新たに生じる得意先ニーズに対し、“圧入プロジェクション接合” “精密プレス技術” を始めとする 既往独自技術により製品化 →既往独自技術の進化、及び新たな加工技術の開発による競争力の強化 →独自の技術力を有する新たな調達先との連携による新たな加工技術の開発 →積極的な設備投資の継続によるグローバル・ファクトリー体制の強化（日本、米国、中国、タイ）
	収益力 回復	<ul style="list-style-type: none"> →得意先、調達先との「適正な取引」確保による収益性の改善 →国内外製造部門の生産性向上、省人化・自動化による人材不足・賃金上昇への対応 →「社会的価値の創造」に資する ESG 経営を推進しつつ、適切な経費コントロールの実施
	資産効率 改善	<ul style="list-style-type: none"> →投資戦略の採算性強化、設備稼働率の向上 →政策保有株式の縮減、余資の効率的運用等、資産効率のアップ →総資産増加の抑制
財務レバレッジ改善		<ul style="list-style-type: none"> →エクイティ・コントロールの推進 →配当、自己株式取得等のタイムリーな検討・実施による純資産水準の適切なコントロール

2027年度末
目標水準



②PER改善策

株主還元の
強化

- 積極的な配当政策により、配当性向35%以上に加え、**DOE2.8%以上**を目標（今回、上方修正）
- 適切な時期・規模での自己株式取得の検討継続

IR活動の
強化

- IRミーティングの開催強化、機関投資家との対話の積極対応
- 個人投資家への当社の強み・魅力を新たな手法により訴求
- 「株主との対話」を通じて得られた意見を取締役会に定期報告し、CGC報告書で開示

その他
事項

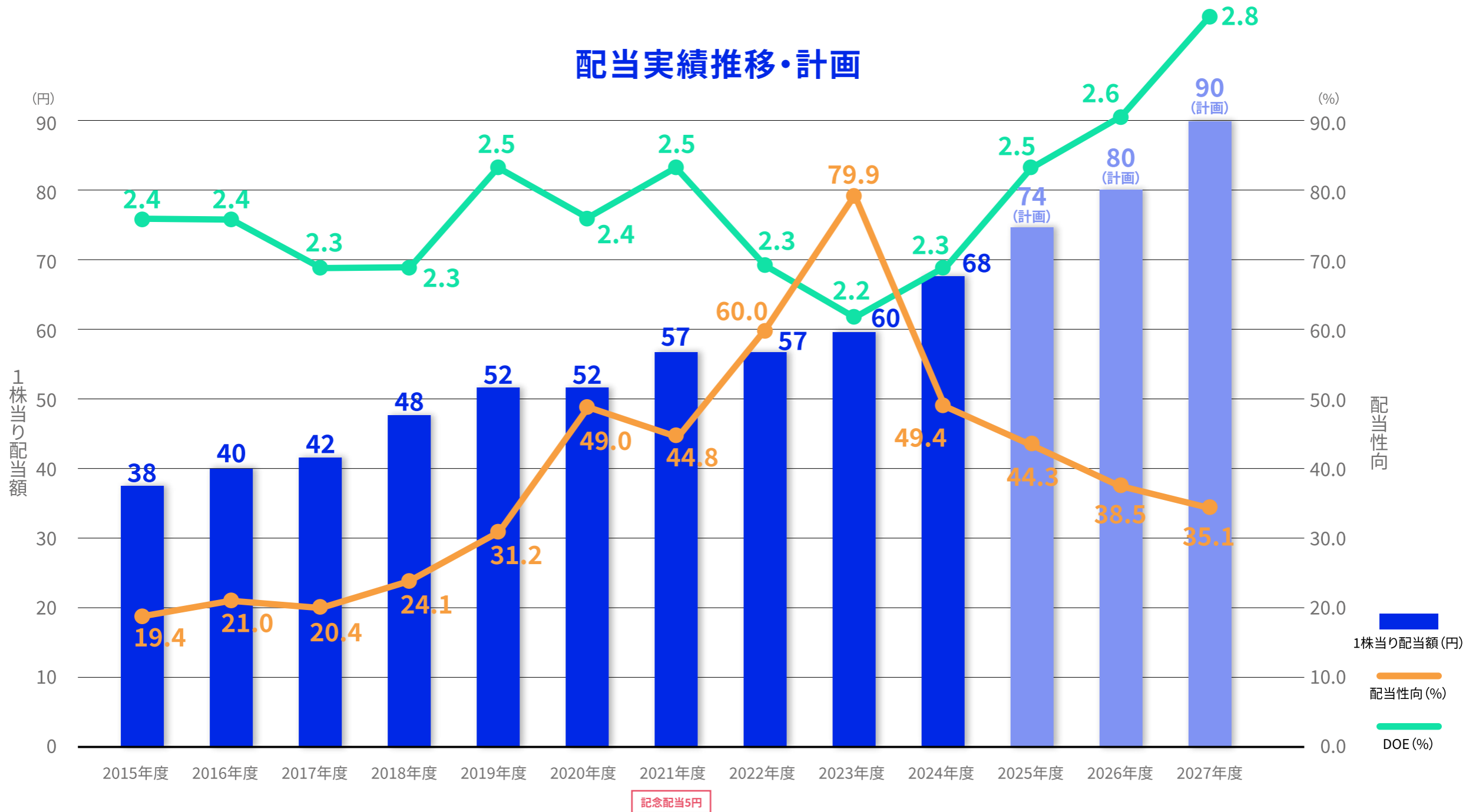
- 役員への株式報酬制度の導入推進
- 従業員への株式報酬制度の導入検討
- 流通株式数の増加



**着実なROE改善策と積極的なPER改善策の実施により、
早期のPBR1倍達成を目指す**

3

配当実績推移・計画



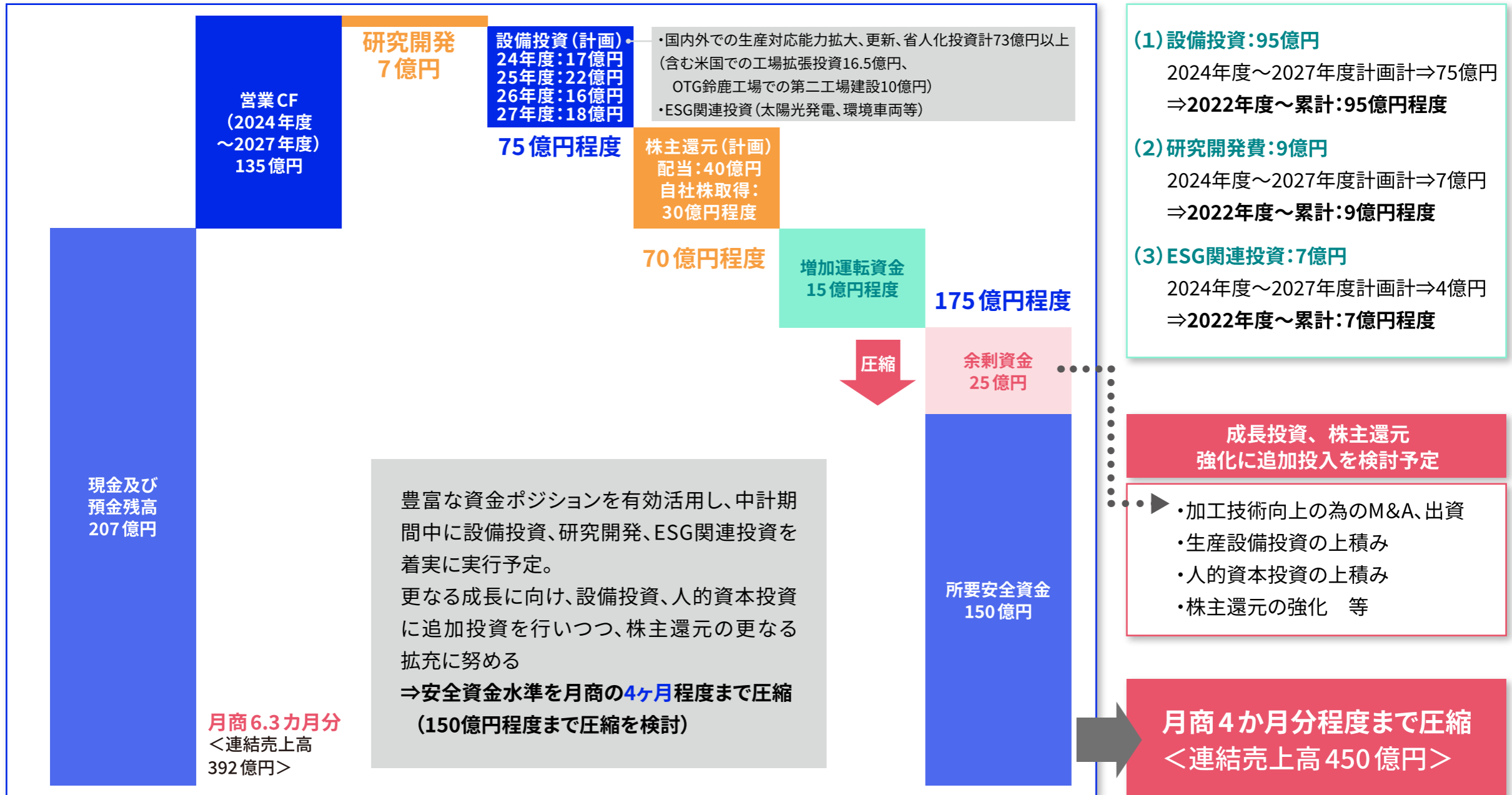
過去10年間で着実な増配に努めてきたが、今後収益力の回復と共に、増配の継続、更に適時・適切な自己株式取得・消却を検討し、株主還元の拡充に努める

4

戦略的キャッシュ・アロケーション<Mission2025+2 ~2027年度>

Mission2025+2 (~2027年度) 期間

中計定量目標 (6カ年)



2023年度末 (2024/3 期末)

Cash In

Cash Out

2027年度 (2028/3 期末) <計画>

資料中の目標値・計画値は業績予想値ではありません。

また、資料中の将来に係わる一切の記述内容は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものですが、既知・未知のリスクや不確実な要素が含まれています。

さまざまな要因の変化により、実際の結果はこれらの記述内容と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

株式会社オーハシテクニカ