

# 2023年3月期 決算説明会

---

2023年6月9日（金）  
株式会社パイオラックス  
（コード：5988）  
代表取締役社長 島津幸彦

# 目 次

## I. 中期経営計画（2023～2025年度）

- ・ 事業環境
- ・ 経営指標
- ・ 成長戦略（1.自動車関連等、2.医療機器）

## II. 資本政策

## III. ESG経営の推進

# I. 中期経営計画

## (2023~2025年度)

# Vision ・ 基本方針 ・ 経営戦略

**Vision** 弾性を創造するパイオニアとして、  
広く産業や社会に貢献する

**基本方針**

1. 既存事業の変革
2. 新規/次世代事業への挑戦
3. 経営基盤強化
4. 将来に向けた積極投資
5. ESG経営の推進

**経営戦略**

1. 商品・顧客戦略
2. 事業戦略
3. 地域別戦略
4. 成長投資戦略
5. 経営資本戦略

# 事業環境

## 成長要因

### ■ 世界自動車生産台数回復遅れ

世界自動車生産台数予測（百万台）

2023	2024	2025	2030
<del>92</del> 85	<del>97</del> 89	92	105

### ■ 自動車EV化加速

研究開発力強化/CASE部品受注獲得

### ■ 成長基盤投資

IoT & DXによる生産性向上

グローバル生産再配置

国内インフラ整備

EU進出強化

### ■ 新規事業発掘

### ■ 成長路線を確実にするための収益構造改革実行

### ■ 人材育成強化

## リスク要因

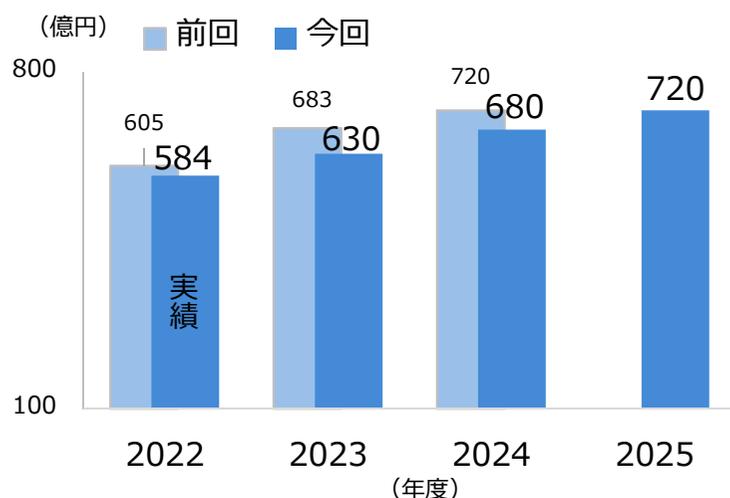
赤文字：前回からの追加修正箇所

- ・ 主要客先の減産
- ・ EV化による当社既存商品受注減
- ・ コロナ感染再拡大の可能性
- ・ **インフレ加速**
- ・ 材料供給問題（調達難 & 価格高騰）
- ・ 労務費上昇
- ・ グローバル物流の混乱と物流費高騰
- ・ 米中摩擦、ウクライナ紛争、**台湾有事**
- ・ 為替変動
- ・ エネルギーコスト上昇
- ・ サイバー攻撃
- ・ **人材の確保**

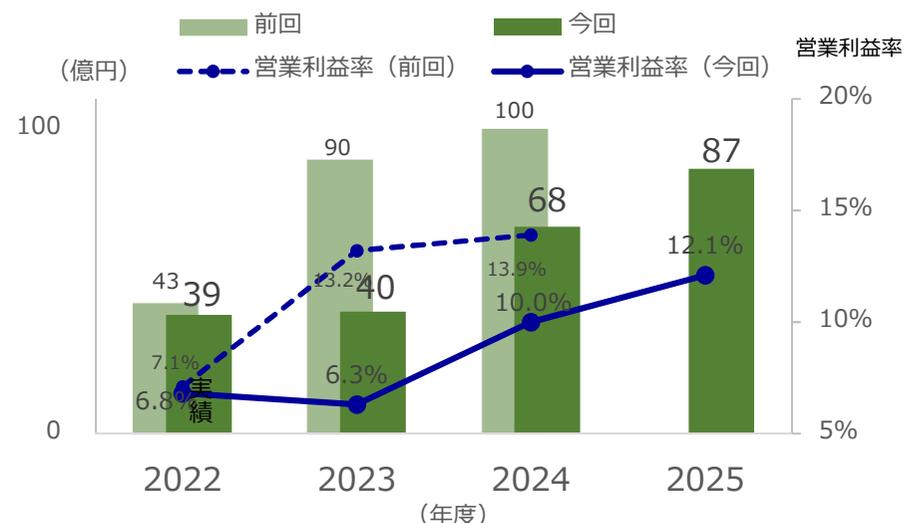
# 経営指標 -1

## 中期経営計画（2023-2025）と前回（2022-2024）振り返り

### 売上高

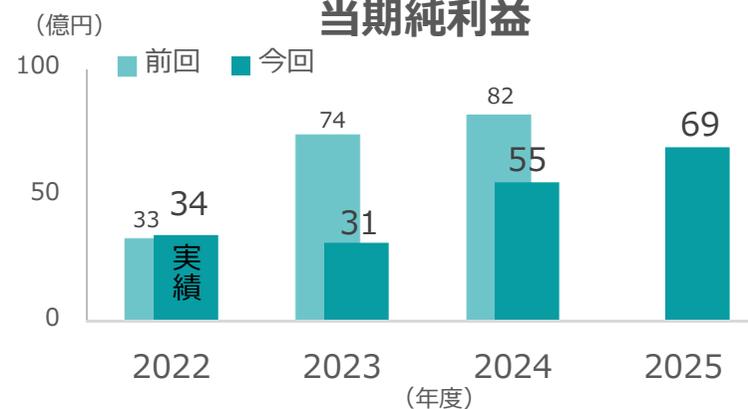


### 営業利益



2022年度は自動車の減産、材料やエネルギーなどのコストアップによる利益圧迫により計画比減収減益。売上高700億円達成はさらに1年先送り。3カ年で「収益構造改革」に取り組み、成長に向けた収益体質の改善を図る。

### 当期純利益



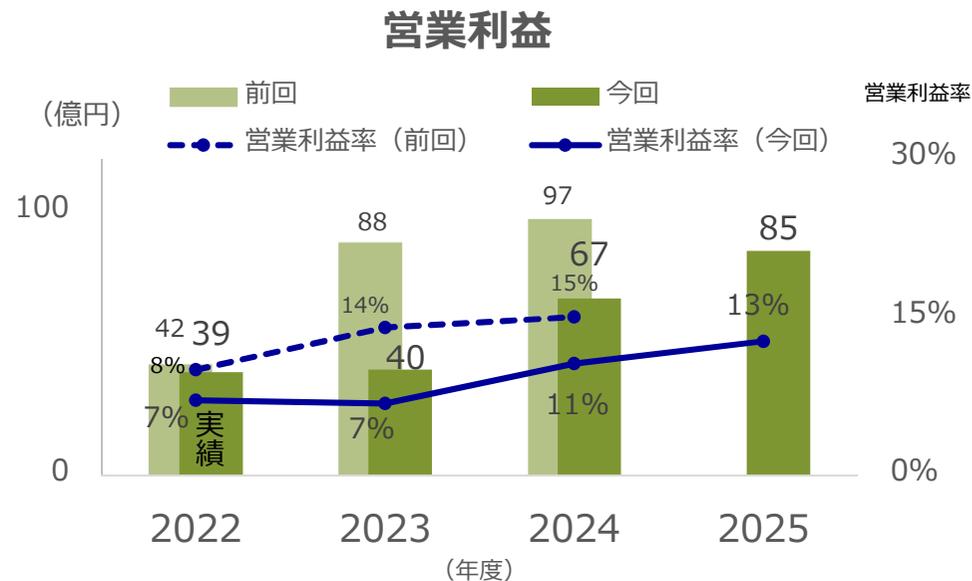
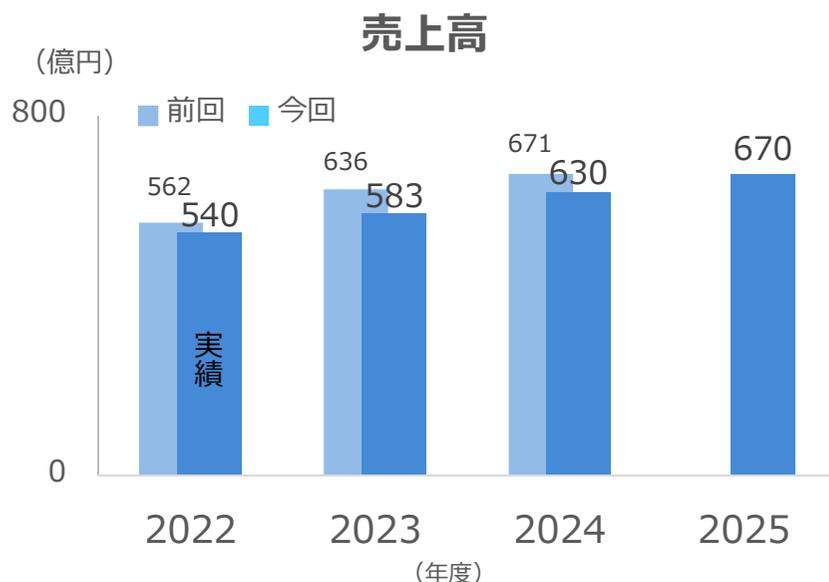
# 経営指標 -2 セグメント別

## 自動車関連等 中期経営計画

### 2025年度売上計画（670億円）の前提

- OEMのグローバル生産台数が2019年度水準まで回復するのは2025年度以降と想定
- 台当り価格を新車ごとに10%増やす
- 為替水準は\$ = 130円

売上が伸び悩む中、限界利益減及び諸コスト増による収益圧迫は継続するが、**収益構造改革**による収益確保を目指す



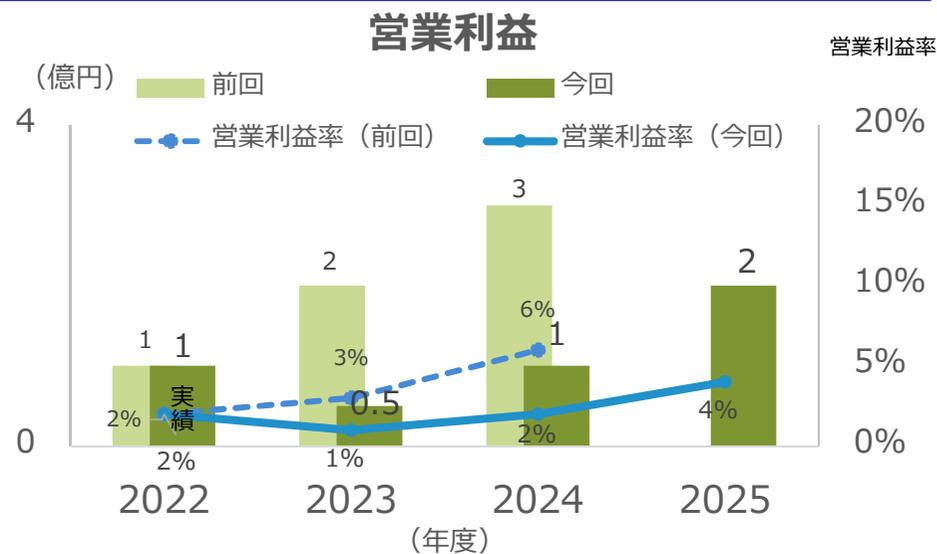
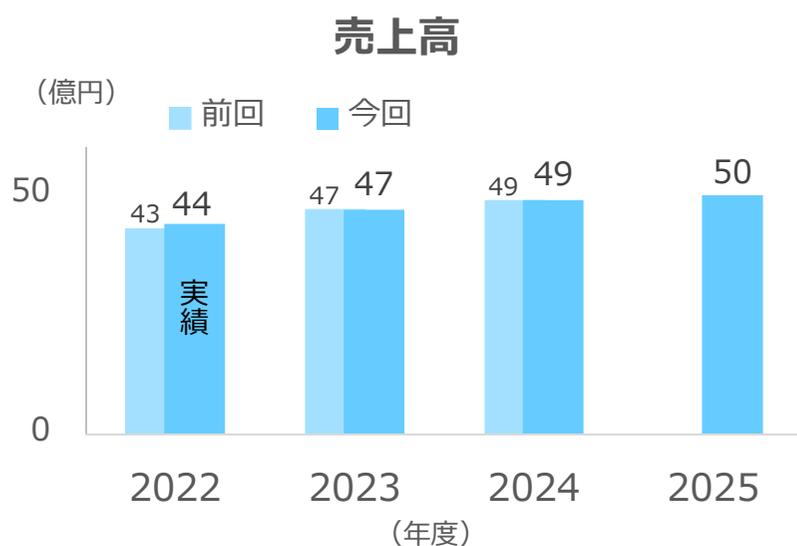
# 経営指標 -2 セグメント別

## 医療機器 中期経営計画

### 2025年度売上計画（50億円）の前提

- 新商品（マイクロカテーテル、消化器内視鏡ガイドワイヤ等）導入と拡販
- Salesforce導入による顧客管理及び営業支援システム構築とマーケティングオートメーション導入による多面的なマーケティング及び営業活動実施

部品調達リスクによる製品供給への影響、材料・エネルギー・物流費等の諸コスト増加により、営業利益は悪化。



# I - 1 .成長戦略 (自動車関連等)

# 経営戦略の進捗 自動車関連等 -1

経営戦略・重点取り組み課題	具体施策（2022年度実績）	中期経営計画取り組み
<b>1. 商品・顧客戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CASE対応商品開発と受注</li> <li>・顧客・製品の多角化</li> <li>・製品ごとの利益率最大化</li> <li>・グローバル高品質の実現</li> </ul>	CASE対応の専門部署 <b>e商品開発部</b> 始動：拡販推進	CASE対応加速 →別途ご説明
	海外OEM売上比率：13%	2025年度： <b>17%</b>
	新車台当たり単価の向上 主力車種 +48%（旧モデル比）	2025年度： 主力車種 <b>+10%以上</b> （旧モデル比）
	新品質保証体制始動	新品質保証体制による品質向上
<b>2. 事業戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業の発掘</li> <li>・収益構造改革</li> </ul>	第3の事業を発掘する専門部署 <b>MIRAI事業部</b> 始動	既存の自動車関連、医療機器事業に 捉われない新規事業発掘
	<b>収益構造改革着手</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長分野の選択と投資</li> <li>・3カ年で単体の固定費10億円削減</li> </ul>
<b>3. 地域別戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北米・中国拠点の売上拡大</li> <li>・アセアン拠点の収益力拡大</li> <li>・欧州大陸戦略検討</li> <li>・地域統括機能強化</li> </ul>	北米（米国・メキシコ）/中国拠点売上拡大 売上高比率（海外全体） 北米37%/中国32%	2025年度 北米/中国 各 <b>35%</b> 維持
	<b>ドイツ駐在員事務所による</b> 欧州 OEM拡販推進	新たな欧州大陸戦略 <b>非日系（ドイツ）OEM</b> 拡販強化
	<b>インド・インドネシア</b> 好調 アセアン・インド営業利益率10%	アセアン・インド拠点の収益力向上 2025年度営業利益率： <b>15%</b>

# 経営戦略の進捗 自動車関連等 -2

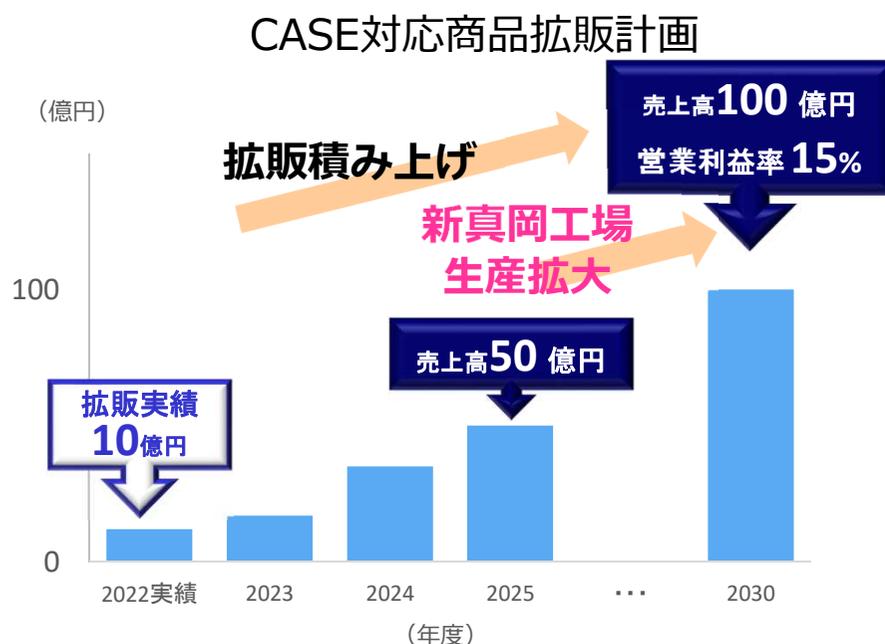
経営戦略・重点取り組み課題	具体施策（2022年度実績）	中期経営計画取り組み
<b>4. 成長投資戦略</b> ・国内インフラ整備 ・研究開発投資強化 ・DX推進	<b>新真岡工場</b> 建設本格スタート	2023年度 第1期工事完了・稼働 2024年度 第2期工事着工 2025年度 第2期工事完了・稼働
	CASE/新規事業への投資強化 研究開発費 売上高比率1.2%	CASE/新規事業への投資強化 CASEを中心とした研究開発費強化 研究開発費 売上高比率2025年度：1.5%
<b>5. 経営資本戦略</b> ・資本効率の追求 ・株主還元 ・ESG経営の推進	資本政策／株主還元の見直し 2022-2024年度 配当性向 <b>100%</b>	2025年度：配当性向 <b>100%継続</b>
	ESG経営の推進 ・TCFD情報更新開示 ・2023年度より国内工場にて <b>再工 ネ導入開始</b> ・2023年度より <b>役員報酬制度見 直し</b> （業績連動要素の追加）	ESG目標の推進 ・カーボンニュートラル対策推進 ・TCFD開示情報の向上 ・ <b>人的資本への取り組み強化</b> ・ガバナンス強化

# CASE対応商品の拡販

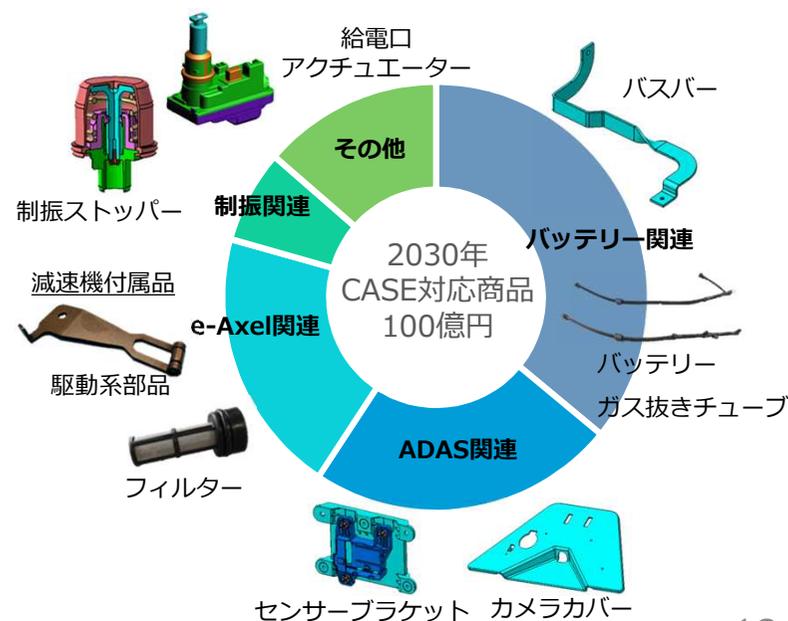
**樹脂と金属**を組み合わせた複合技術により多様なニーズに対応

## 【2023年度取り組み】

- 受注獲得加速、性能とコスト力を兼ね備えた製品の開発・製造に注力
- 2022年4月CASE対応部品の専門部署“e商品開発部”立上げ
- 新真岡工場でのCASE対応商品製造を計画



## 拡販ターゲット製品比率



# 顧客・製品の多角化

## 2025年度目標

- 海外OEM売上高比率 17%
- 新車台当たり受注額 +10%以上 (旧モデル比)

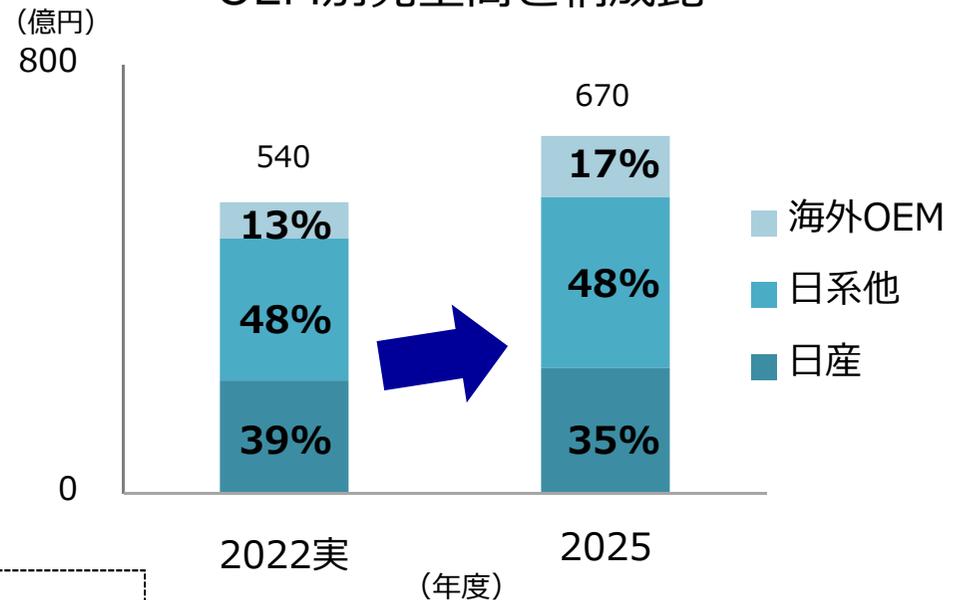
### 日系OEM主力7車種 新車台当たり単価伸び率 (国内)

2022年度

	伸び率
A車	+53%
B車	+15%
C車	△16%
D車	+17%
E車	+25%
F車	+80%
G車	+37%
合計*	+48%

\* 今期より台当たり単価伸び率の合計値の計算方法を見直しました。  
 合計 = (新モデルの台当り価格 - 旧モデルの台当り価格) × 設定台数/年を  
 売上アップ分として試算し、7モデルを合計した売上増分を旧モデル売上高で  
 除して合計単価伸び率を計算しております。

### OEM別売上高と構成比



# 海外拠点の取り組み

## 製品及び顧客の多角化（海外OEM拡販強化）

### 欧州（英国・ドイツ）拠点

- ・ドイツ駐在員事務所開設により、ドイツOEM受注強化
- ・欧州生産体制の再配置検討

### アセアン・インド拠点

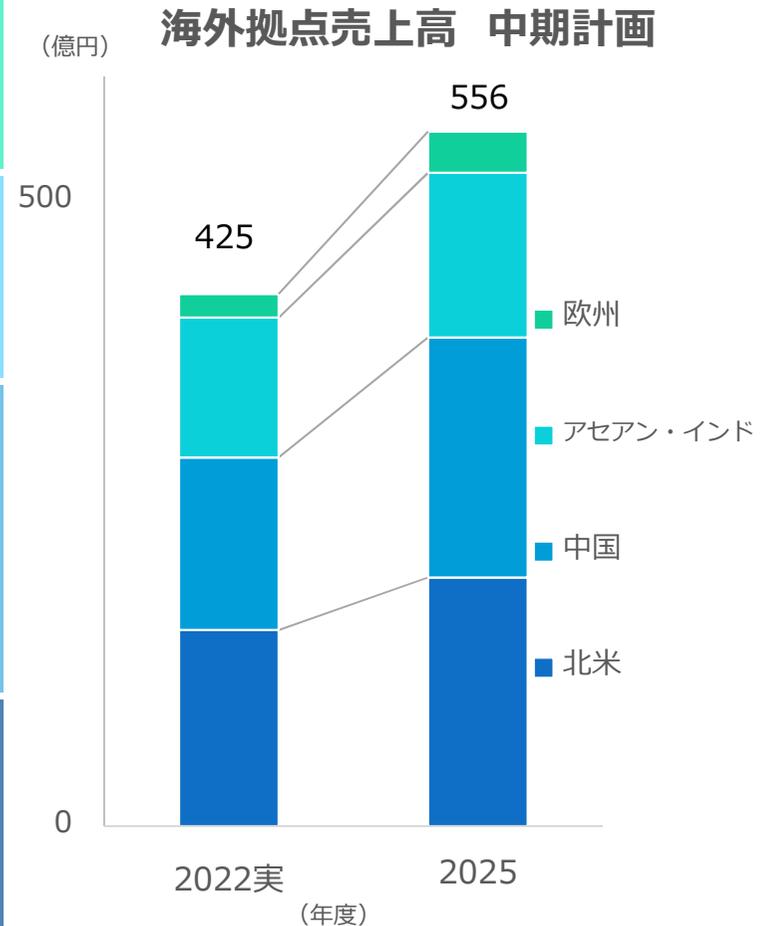
- ・インド：工場拡張、インドローカルOEM拡販強化、EV化対応
- ・タイ/インド/インドネシア3極での連携強化

### 中国拠点

- ・中華系OEMへの拡販強化
  - ・新興EVメーカーへの拡販強化
- 各種既存部品（ファスナー部品など）を受注→EV部品拡販へつなげる

### 北米（米国・メキシコ）拠点

- ・米国/メキシコ工場の生産能力拡大
- ・BIG3向け拡販強化
- ・VW、現代向け拡販強化



\* 連結仕分け（内部取引）が内数にある

# 中国拠点の取り組み

## 中華系OEMへの拡販強化

### 中華系 新興EVメーカー 拡販

既存製品（ファスナー／開閉部品等）  
拡販による販路拡大



### CASE関連商品

バッテリー周辺機器（熱マネジメント部品）



ガス抜きチューブ



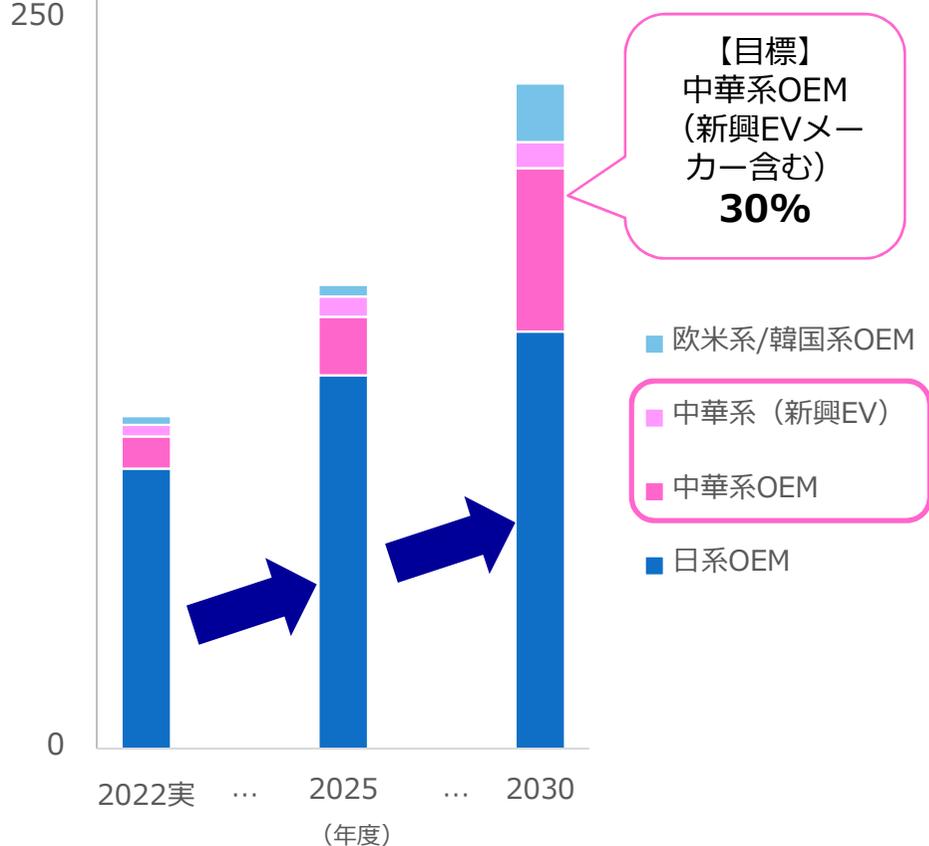
バスバー

ADASブラケット関連等  
（カメラ、レーダー、ソナー等 ブラケット類）



中国拠点 OEM別売上高

(億円)  
250



# インド拠点の取り組み

## インド拠点 **工場拡張**

### 【工場拡張計画】

着 工：2023年6月予定

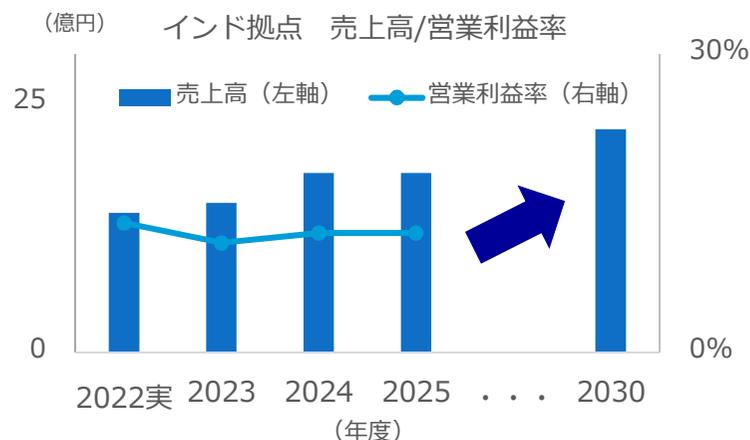
竣 工：2024年2月予定

面 積：2,255㎡

用 途：新規受注製品生産エリア及び  
将来**増産スペース確保**

総工費：総額120百万ルピー(約1.9億円)予定

営業利益率**12%以上**確保を目指す



### 拡販強化

プネ地区に営業所を開設し、インドローカルOEM（マヒンドラ/タタ）の受注拡大中

### 将来に向けた受注拡大

インド自動車産業拡大に伴い、今後の受注獲得、増産に備えた生産スペース確保。EV関連製品の生産シフトに備える

- 自動車生産台数予測（年間）  
2023年度550万台 → 2030年度 650~750万台
- インド政府のEV化政策  
2030年までに4輪車の3割、2輪/3輪車の8割のEV化を目指す

# 国内インフラ整備ー1

## 将来の成長に向けたインフラ整備

### 1.新真岡工場建設

#### 第Ⅰ～Ⅱ期工事

- I期本格稼働：2023年度下期
- 投資額：101億円（2023～2025年度） 設備増設＋資材等高騰による費用増
- 延べ床面積：約28,700㎡（第Ⅱ期工事完了時）
- 今後の計画：2024年度 第Ⅱ期工事着工、2025年度 本格稼働（第Ⅱ期）

### 2.横浜地区リニューアルプロジェクト

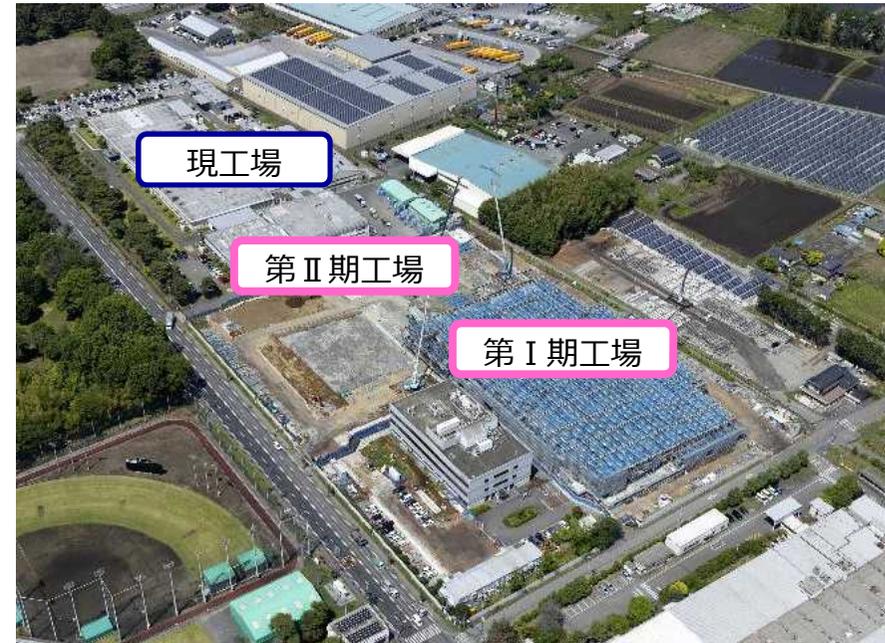
- 横浜地区（本社、横浜テクニカルセンター）全体のインフラ整備を再計画
- 本社の老朽化により2022年度本社移転、2023年度上期に旧本社建屋解体完了
- 2023年度より新本社の本格建設開始
- 部門の集約、働き方改革の状況を踏まえたインフラ整備による間接部門の生産性向上を目指す

# 国内インフラ整備ー2

## 新真岡工場建設

### 〈次世代型工場〉グローバルマザー工場

- 次世代型設備、成形ラインの導入
- AI / IoT技術活用による自動化ライン
- DXによる生産現場の効率化
- 2030年**生産性200%向上**目標
- **カーボンニュートラル**に向けた取り組み
- バッテリー関連、ADASブラケット类等  
**CASE対応商品の生産**（増産体制）



# 成長持続に向けた設備投資

## 国内インフラ整備を主体とした将来の飛躍に向けた設備投資

2023~2025年度

### ■ 国内インフラ整備

- ・ 新真岡工場建設／稼働  
設備追加、資材高騰等により建設  
費用増加

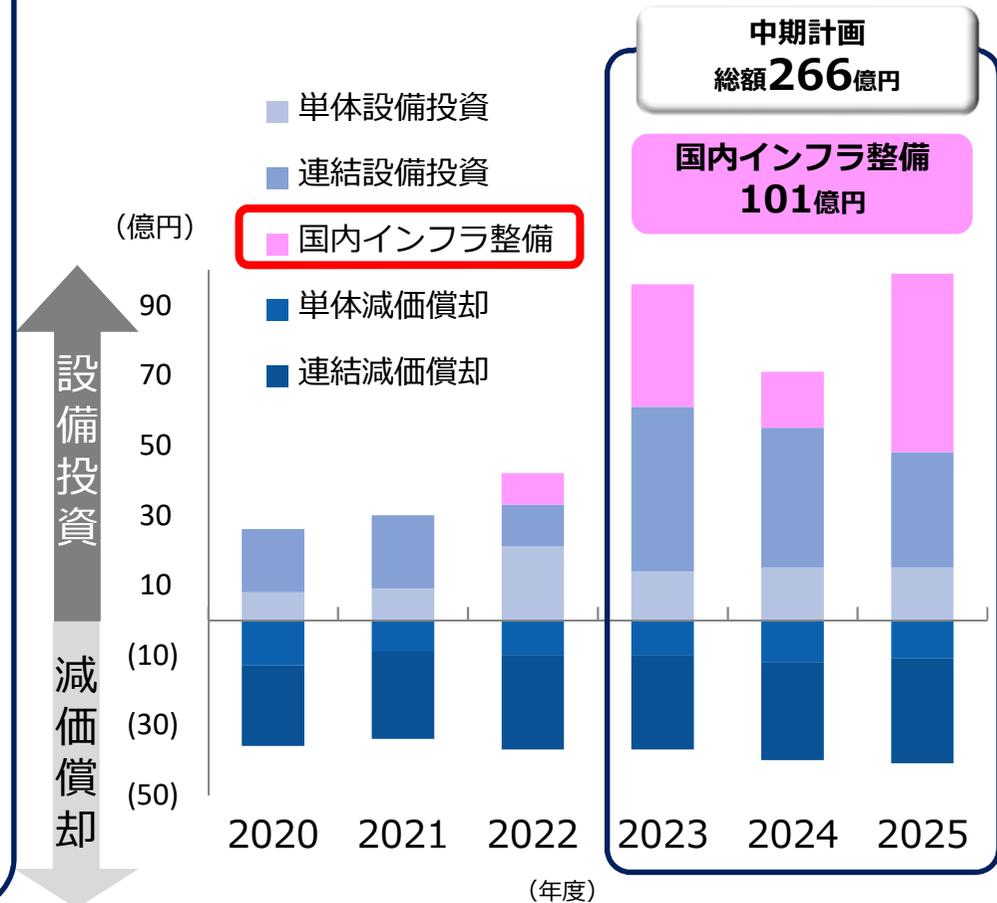
- ・ 横浜地区リニューアル計画

### ■ 海外拠点工場の拡張等

- ・ インド工場拡張
- ・ 中国（武漢）／韓国工場拡張計画
- ・ 米国工場のCASE対応商品生産に  
向けた工場改修

### ■ 環境対応関連への設備投資

### 設備投資・減価償却推移



# 収益構造改革（単体）

## 利益ある成長に向けた構造改革

筋肉質の収益構造構築



成長に向けた投資の選択と集中

2023~2025年度（単体）

固定費10億円削減

2桁営業利益率確保

- EV化による既存商品の受注減→  
CASE対応/環境対応商品の研究開発費/設備投資強化
- 新真岡工場建設/横浜地区インフラ整備
- 人的資本への積極投資  
成長に向けた人財育成強化
- 効率化に向けた投資  
デジタル化/DX・IoT化への投資

### 単体収益力の低下



# I-2.成長戦略 (医療機器)

# 経営戦略の進捗

# 医療機器事業

経営戦略・ 重点取り組み課題	具体施策（2022年度実績）	中期経営計画取り組み
<b>1. 商品・ 顧客戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>特定市場へ差別化商品の投入</b> 低侵襲治療の特定領域にフォーカスした商品の企画・開発推進</li> <li>■ <b>新商品導入スピードアップと新商品ラインナップ強化</b> 血管内治療デバイスの国内協業先と契約済み→2023年度2商品導入予定。</li> </ul>	<p><b>中期上市計画（戦略的新製品投入）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 消化器内視鏡事業の国内シェア拡大 消化器内視鏡ガイドワイヤ（市場規模：63億円） 2023年度 33%→2025年度 <b>36%※</b></li> <li>■ 新製品投入 売上高計画<b>10億円</b>（2023-2025年度）</li> </ul>
<b>3. 地域別戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>海外進出</b>の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>中国</b>で「肝癌カテーテル治療用デバイス」新規販売開始 売上高：1.3億円</li> </ul> </li> </ul>	<p>投入新製品（消化器内視鏡事業胆膵治療用）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 消化器内視鏡ガイドワイヤ （国内自販2製品 + OEM事業1製品）</li> <li>② <b>アジア地域向け</b>肝癌カテーテル治療用「抗癌剤混和デバイス」の投入 <u>世界初Only One製品</u></li> </ul>
<b>4. 成長投資戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 腹部血管内治療用デバイス（マイクロカテーテル）の技術を応用した<b>脳血管内治療用デバイスの開発</b>を計画。</li> </ul>	

※参考：2021年度版アールアンドディ社データからの自社推測値

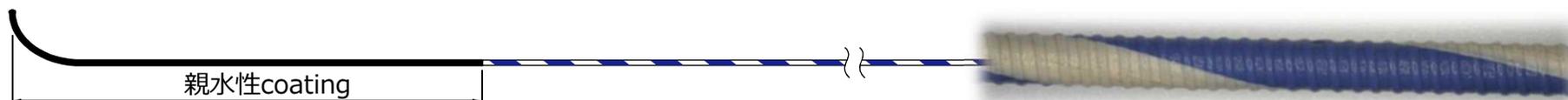
# 医療機器事業 新商品「VENTY」ご紹介

2023年度の新商品 消化器内視鏡ガイドワイヤ（GW）投入による更なるシェア拡大

## 選択性、サポート性、安全性のTrinity Concept

GuideWireに求められる要素を併せ持ったHigh-Spec GuideWire

2023年4月  
全国発売開始



### 中期売上計画(2025年度)

#### ■ 新ガイドワイヤ「VENTY(ベンティ)」

・ 中期売上目標：2.5億円

2025年度  
消化器内視鏡ガイドワイヤの全ライン  
ナップで、国内シェア**36%**を目指す

### アピールポイント

※ 接触面積イメージ



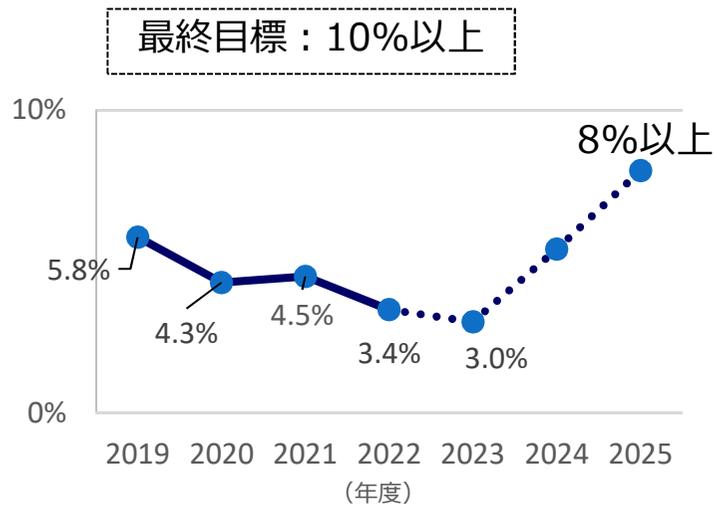
1. 独自技術により表面の凹凸製法を更に点接触に近づけ、摩擦抵抗を低減させ**滑り性を向上**
2. 摩擦抵抗低減により術者のGWコントロールを先端までダイレクトに届ける**トルク性能を向上**
3. 芯線剛性を現行品より15%UPさせ**幅広いユーザーニーズに対応**

## II. 資本政策

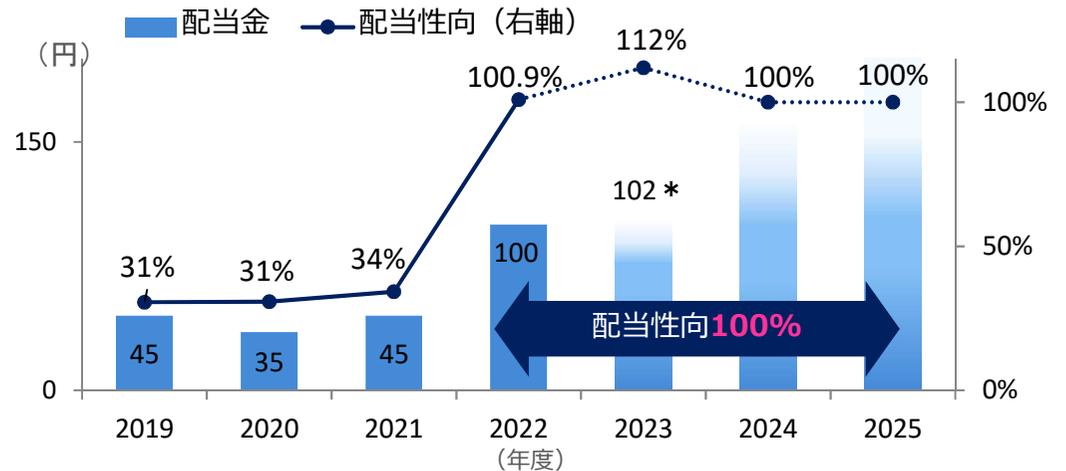
# 資本政策 -1

2022~2024年度 経営指標 (前回中計)		2023~2025年度 経営指標	
ROE	8%以上 最終目標：10%以上/ EVAスプレッドプラス化	【継続】 8%以上 最終目標：10%以上/ EVAスプレッドプラス化	
連結配当性向	100%	100%継続	

ROE推移



配当金・配当性向推移



\* 23年度(予想)の中間配当金には、創業90周年記念配当10.00円が含まれております。

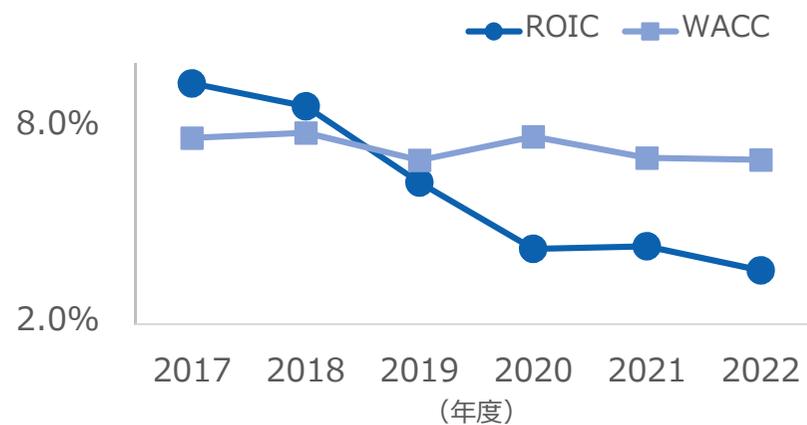
# 資本政策 -2

## PBR1倍達成に向けて

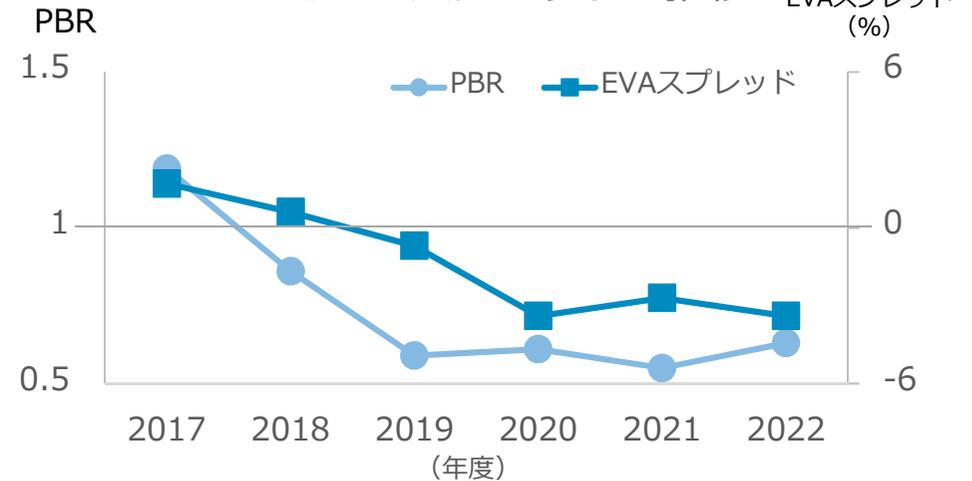
### 2023~2025年度 3カ年 資本政策

- 自己資本の積み増しの抑制
- 配当性向100%
- 機動的な自社株の購入/消却

ROICとWACCの推移



PBRとEVAスプレッドの推移



\* グラフ指数については、今年度計算方法を一部見直し、今年度より統一させます。

# Ⅲ. ESG経営の推進

# E カーボンニュートラルに向けた取り組み

## 再エネ導入

カーボンニュートラル達成に向け、2023年4月より真岡工場（栃木県）及び富士工場（静岡県）において再エネ**100%導入**を開始

## TCFD提言に基づく情報開示更新

2022年度に当社北米/中国拠点の気候変動に基づくリスクと機会の分析を実施し、2023年3月に公表

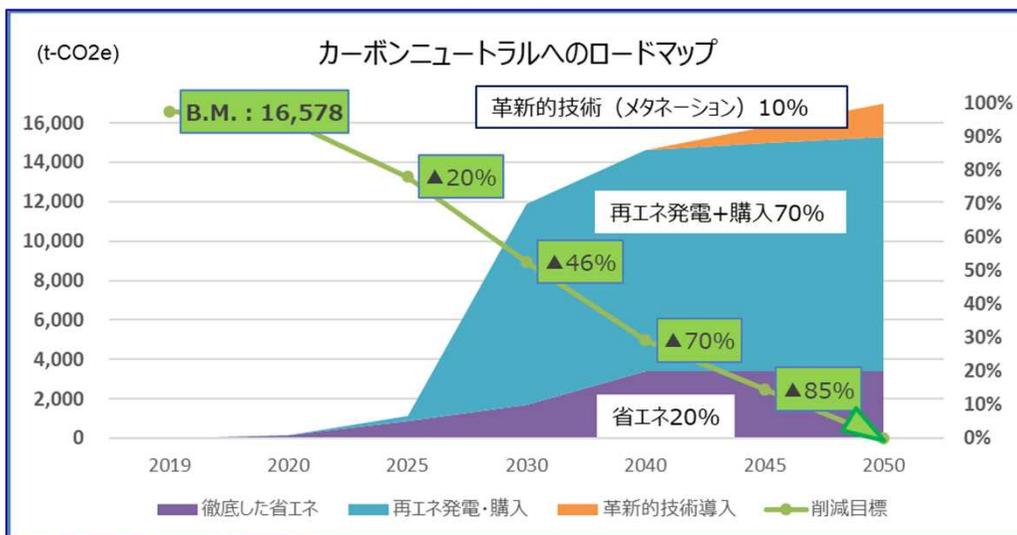
## 太陽光パネル設置計画

新真岡工場にて再生可能エネルギーの自給促進に向けた太陽光パネル設置を計画



新真岡工場 太陽光パネル設置イメージ

## カーボンニュートラル(CN)に向けたロードマップ



**2030年 46%削減**

**2050年 100%削減**

\* Scope 1, Scope 2 で2050年CNを目指します

\* 対象：パイオラックス・国内グループ会社

\* 今後、海外グループ会社の分析を進め、グループ全体で更なる検討をしております

# S 人財育成/ダイバーシティ/社内環境への取り組み

## 人財育成プラン策定

- 将来の経営幹部育成に向けた人財育成プランを策定
- 従業員のキャリアプラン策定のサポート、360度評価の実施など、諸施策を積極的に導入

## 従業員満足度調査の実施

- 2022年度より従業員満足度調査を実施
- 従業員のエンゲージメントを高め、企業価値向上に貢献できる人財の育成を強化

## 新人研修強化

- コロナ禍で滞っていた新人の工場研修を今年度から再開
- 従来2週間の研修期間を最長6ヶ月に延長し、現場での学びを通じた教育の充実を図る

## インフレ手当（一時金）支給 及び 従業員持株会奨励金改訂

- 昨今の物価上昇を受け、2023年1月、当社グループ（国内）従業員に一律5万円のインフレ手当を支給
- 2023年度より、従業員持株会の会社負担奨励金を3%→10%に引き上げ
- 従業員が安心して働くことができる環境づくりを推進

### 優良企業認定「えるぼし」最高位（3段階目）認証取得

当社は引き続き「女性管理職の更なる拡大」と「誰もが働きやすく活躍できる職場環境整備」などに取り組んでまいります。



### 「健康経営優良法人2023」（大規模法人部門）のグループ認定取得

今後も重要な経営課題の1つとして、全従業員の心身の健康の増進と、ワークライフバランスの実現をサポートしてまいります。



攻めの経営  
中長期的な企業価値向上を目指します

■ 2023

役員報酬制度見直し  
業績連動要素の導入

■ 2022

社外取締役増員

(3→4名へ。女性取締役1→2名に)

■ 2020

当社初となる女性の取締役就任

■ 2019

指名・報酬諮問委員会設置

■ 2018

取締役の1/3を社外取締役に

■ 2017

取締役向け株式報酬制度導入

■ 2016

監査等委員会設置会社移行

### 役員体制

- ①女性役員比率 : 20%  
(10名中2名)
- ②社外取締役比率 : 40%  
(10名中4名)

### 取締役会実効性評価

評価の客観性を高めるために、外部（第三者）のアドバイスを3年に1度のタイミングで実施。アンケートの内容の改訂からアクションプランの作成まで、アドバイスを得ながら進めている。22年度は自主的に監査等委員会実効性評価も実施。

# 取締役向け株式報酬制度の改定

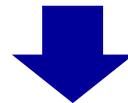
概要：従来の信託を用いた株式報酬制度の延長に伴い、**業績連動要素**を導入

KPI：中期経営計画に掲げる当期純利益及びROE

※正式には株主総会の承認を以て決定

- 対象となる業務執行取締役の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬としての金銭賞与、長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬で構成し、より一層の業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして設計
- 従業員の**執行役員**に対しても取締役と同じ信託を用いた株式報酬制を新設導入し、業務遂行力を高めるインセンティブを設ける

<従来> 基本報酬 + 賞与 + 株式報酬 (役位別固定 100%)



<新> 基本報酬 + 賞与 + 株式報酬 (役位別固定50% + **役位別変動50%**)

# 本資料お取扱い上のご注意

本資料に記載されている将来の当社に関する見通しは、現時点で当社が知りうる情報をもとに作成されたものです。

あくまでも現時点での将来予想であり、リスクや不確定要素を含んでいるため、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご了承下さい。

