

# 2024年3月期 決算説明会

---

---

2024年6月6日（木）  
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（2024~2026年度）

新企業理念の制定

事業環境

経営指標

## II. 成長戦略（自動車関連等）

## III. 資本政策

## IV. ESG経営の推進

## V. 成長戦略（医療機器）

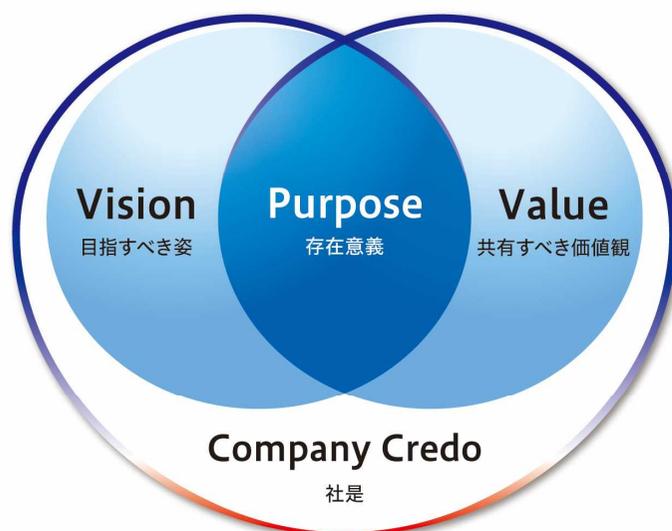
株式会社パイオラックス メディカルデバイス 取締役社長 山本 由理

# I. 中期経営計画(2024~2026年度)

# 新企業理念の制定

2023年10月に創業90周年を迎えたのを機に、新たに企業理念「パイオラックス ウェイ」を制定しました。

## 「パイオラックス ウェイ」



### Purpose

人と社会を技術でつなぎ、  
心弾む未来を実現する

### Vision

新しい価値の創造

－弾性を創造するパイオニアからその先へ－

### Value

- 1.パイオニアを志し、挑戦と変化を続ける
- 2.最良を目指し、熱意と信頼を以って協調する
- 3.創造性を尊び、自由にしなやかに発想する

### Company Credo

至誠 協力 奉仕

# 事業環境

## 成長要因

### ■ 世界自動車生産台数: **ほぼ横這い**

世界自動車生産台数予測 (百万台)

2024	2025	2026	2030
89	92 <b>91</b>	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

### ■ 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

### 【市場】

- **中国/タイにおける日系OEMの低迷**
- EV化による当社既存商品受注減

### 【社会・経済】

- 材料価格/物流費/エネルギーコスト/労務費等の高騰
- 為替変動
- 地政学的リスク (米中摩擦、ウクライナ紛争、台湾有事など)
- インフレ経済の加速

### 【その他】

- サイバー攻撃
- 人材の確保

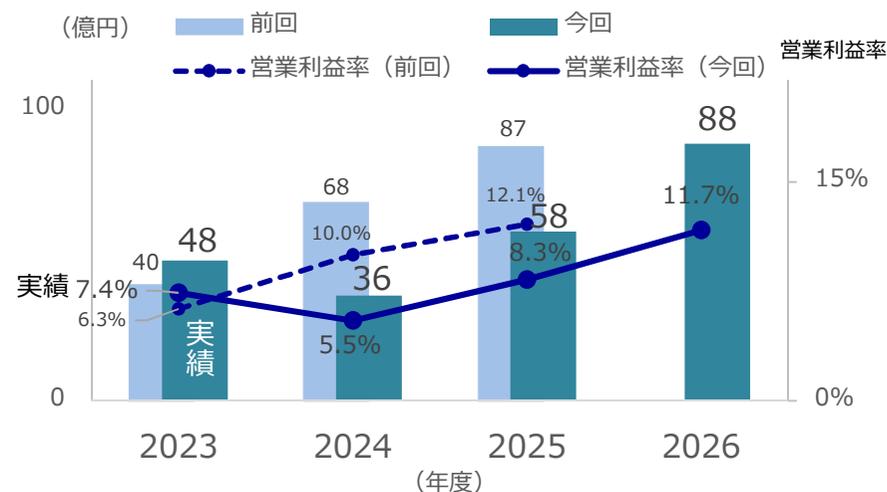
# 経営指標 -1

## 中期経営計画（2024-2026）と前回（2023-2025）振り返り

### 売上高



### 営業利益



2023年度は材料やエネルギーなどのコストアップによる利益圧迫は継続した一方で、自動車生産の緩やかな回復とコスト回収が進んだことにより計画比増収増益。2024年度はコストアップの継続、中国・タイ拠点の低迷などの影響から前年度比で増収減益となる見込み。

### 当期純利益

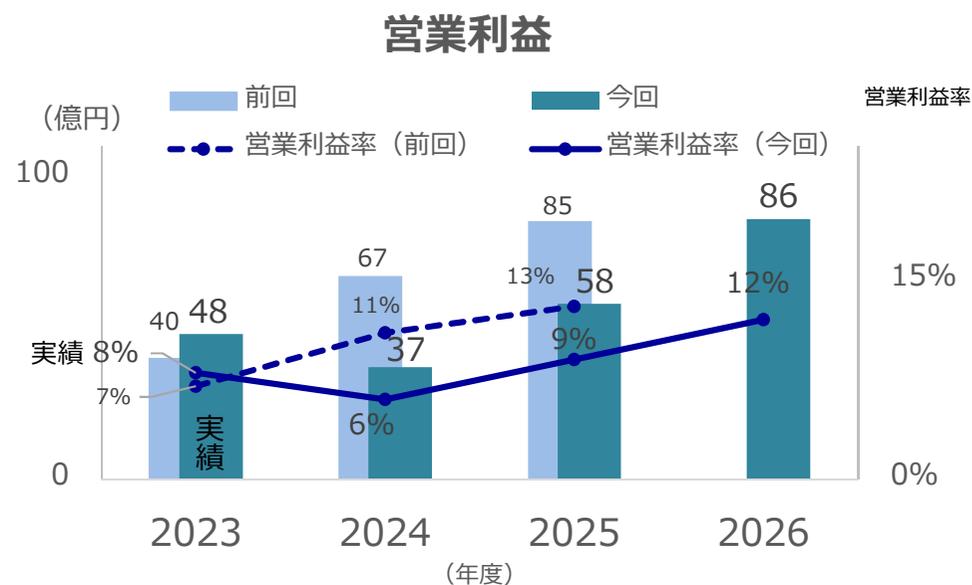
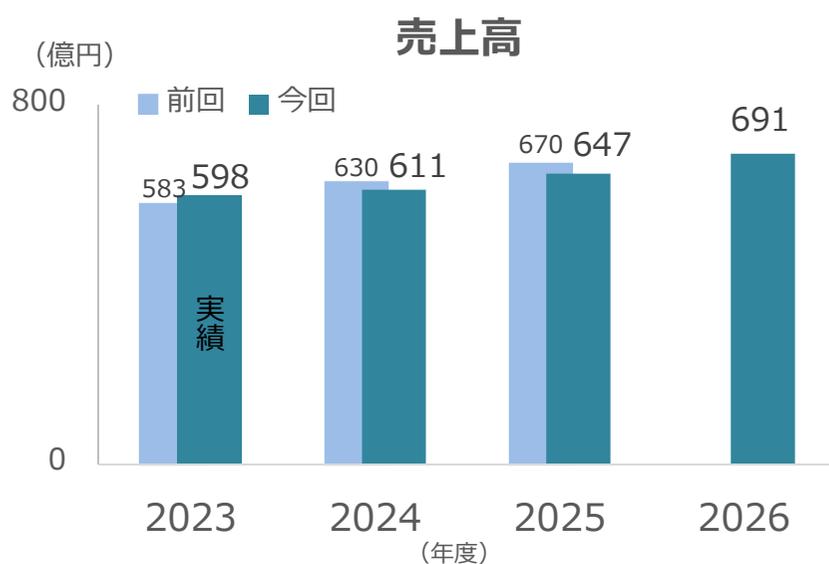


# 経営指標 -2 セグメント別

## 自動車関連等 中期経営計画

### 2026年度 売上計画（691億円）の前提

- グローバル生産台数の伸びは横這いと想定
- CASE対応商品の拡販推進。研究開発、設備投資も積極的に進める
- 業績悪化の中国・タイは戦略を転換
- 為替水準は\$145円、元20円

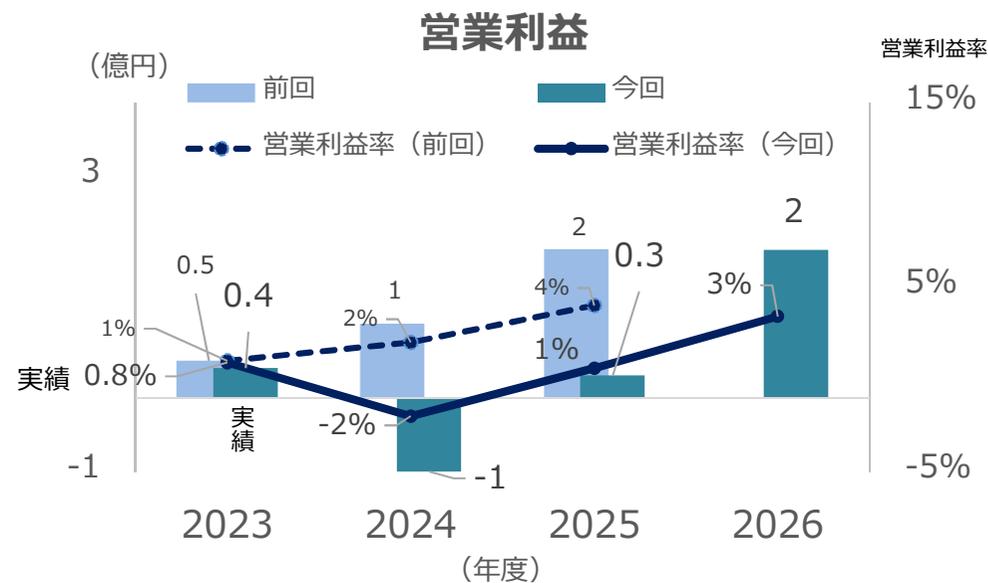
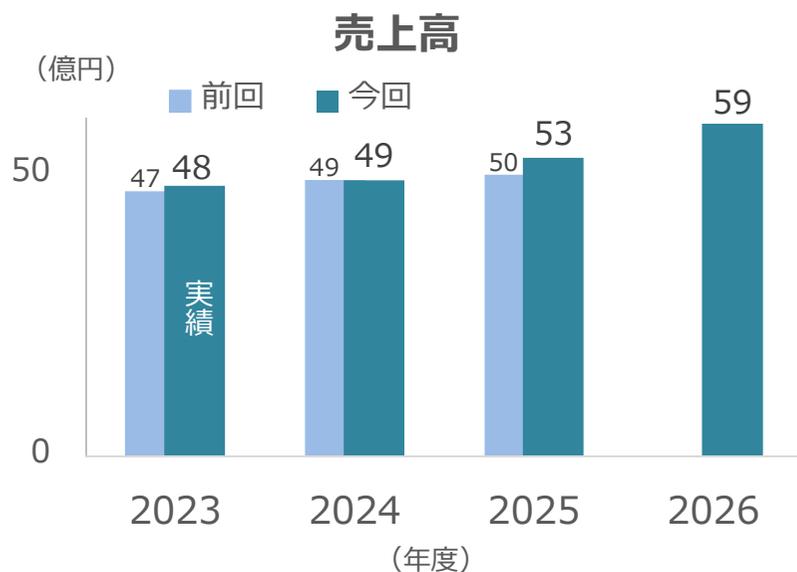


# 経営指標 -2 セグメント別

## 医療機器 中期経営計画

### 2026年度 売上計画（59 億円）の前提

- 2024年度は売上増に伴う限界利益の増加があるものの、開発コスト、経費、労務費負担が大きく響き、一過性で赤字計上見込み。
- 2024-2026年度は新製品上市などによる増収を見込む。



# II. 成長戦略

(自動車関連等)

# 経営戦略と計画（自動車関連①）

## 1. 商品・顧客戦略

経営戦略 重点取り組み課題	2023年 実績	2024年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標
<b>CASE対応商品開発と受注</b>				
CASE対応商品拡販額	目標 10億円 実績 11億円	10億円	→	CASE対応商品 売上高100億円
<b>顧客・製品の多角化</b>				
海外OEM比率	目標 16% 実績 13%	16%	18%	20%
新車台当たり搭載金額アップ (旧モデル比)	目標 +10% 実績 +25%	+10%	+10%	+10%

## 2. 事業戦略

<b>新規事業の発掘</b>				
新規事業発掘・創出	F/S	事業化 提案	新規事業 売上計上	売上高50億円超
<b>収益構造改革</b>				
固定費削減（単体）	目標 2億円削減 実績 1億円削減	2024 4億円削減 2025 5億円削減	固定費 100億円 体制	固定費目標 維持継続

# 経営戦略と計画（自動車関連②）

## 3. 地域別戦略

経営戦略 重点取り組み課題	2023年 目標/実績	2024年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標
<b>北米ビジネス戦略</b>				
北米（米国・メキシコ） 海外売上比率全体	目標 35%以上 実績 42%	35%以上	40%以上	40%以上
<b>中国ビジネス戦略転換</b>				
中華系OEM売上比率	実績 16%	18%以上	20%以上	30%以上
<b>アジア収益力向上（韓国・タイ・インドネシア・インド）</b>				
アジア拠点営業利益率	目標 12% 実績 9%	10%以上	13%以上	15%以上
<b>欧州大陸戦略</b>				
ドイツOEM拡販推進	欧州事業戦略 進行中	欧州事業戦の 決定・スタート	欧州新体制 整備完了	欧州ビジネス 売上高50億円超

# 経営戦略と計画（自動車関連③）

## 4. 成長投資戦略

経営戦略 重点取り組み課題	2023年 実績	2024年度 目標	2026年度 目標	2030年度 目標
<b>国内インフラ整備</b>				
新真岡工場建設	第Ⅰ期竣工 第Ⅱ期工事開始	第Ⅱ期工事 2025年度竣工	第Ⅲ期工事 計画決定	生産性 200%達成
横浜地区新本社建設		建設開始 2025年度完成	働き方改革 推進	働き方改革 推進継続
<b>CASE／新規事業への投資強化</b>				
研究開発費（売上高比率）	目標 1.5% 実績 1.3%	1.5%	1.7%	2.0%

## 5. 経営資本戦略

<b>資本効率の追求</b>				
配当性向	目標 100% 実績 108%	100%	100%	資本効率性を意識した株主還元を継続
ROE	目標 3.0% 実績 3.8%	→	8%以上	最終目標 10%以上
<b>ESG経営の推進</b>				
カーボンニュートラル CO2削減（BM2019年度）	目標 △13% 実績 集計中（達成見込み）	△17%	△25%	△46%

# 製品戦略（既存製品戦略）

- 電動化とPHEV・ICE車市場動向判断（顧客戦略、時系列、台数規模、地域）
- 既存製品戦略（市場環境の変化を包括的にキャッチ）
- 開発、生産面での「選択と集中」、経営資源の再配置検討

## 駆動系部品（グローバル売上シェア14%）

- ・ e-Axle用製品の拡販
- ・ 選択と集中戦略の実行  
撤退、集中と取り込み、最適生産配置  
国内外子会社将来体制策定
- ・ 駆動系樹脂製品への参入
- ・ 主要顧客戦略への追従

### e-Axle関連製品

パーキング機構に使用



ディテントスプリング



ねじりばね



モータ冷却用パイプ

## 燃料系部品（グローバル売上シェア16%）

- ・ BEV→PHEV需要変化への追従
- ・ 各環境規制への柔軟な対応及び拡販  
（開発、投資規模、市場制約等判断）
- ・ 熱マネジメント、バッテリー対応等の高付加  
価値製品の開発
- ・ e-fuel対応製品の開発

燃料系部品の技術でサーマルマネジメント商品に参入

- 空調等の冷却、加熱
- バッテリーによる発熱の冷却、等

### コネクター／ジョイント



### クイックコネクター



### バッテリーガス抜きチューブ

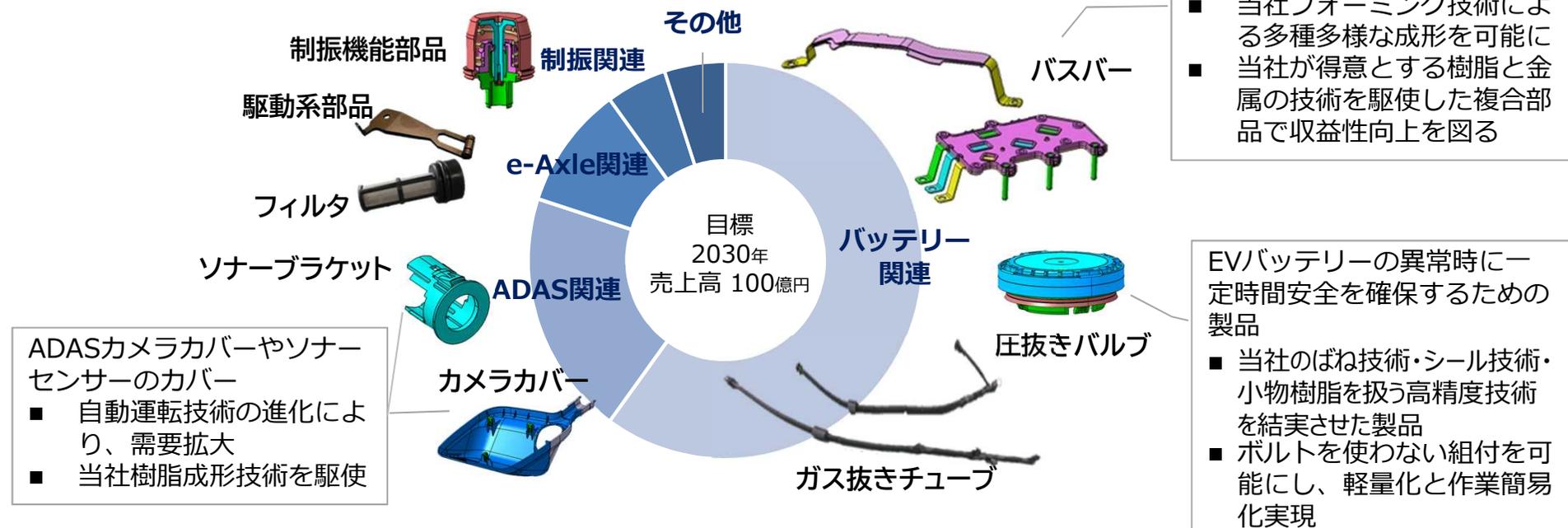


# CASE対応商品の拡販 -1

## CASE分野への参入・拡販は着実に進行中

- 受注活動は順調 2023年度拡販目標達成  
内訳：バッテリー関連(60%)、ADAS関連(20%)、e-Axle/制振他(20%)
- 保有技術を活用し新規客先との関係性構築を強化

### 拡販ターゲット製品比率



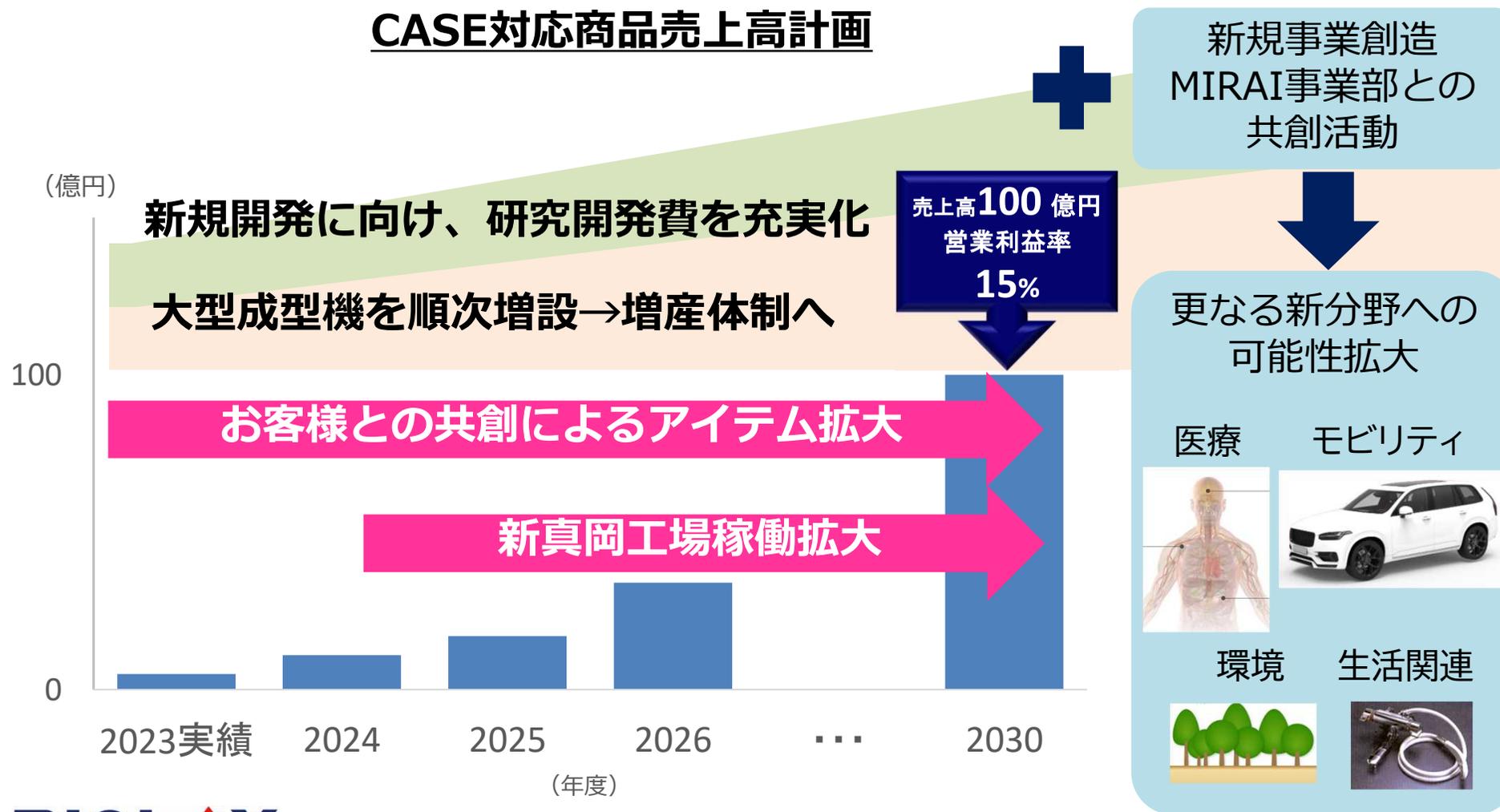
ADAS : Advanced Driver-Assistance Systemsの略。先進運転支援システム

e-Axle : 駆動用モーターや、それをインバーター・減速機などと組み合わせたEV用駆動モジュール

# CASE対応商品の拡販 -2

## CASE対応商品開発・拡販体制の強化

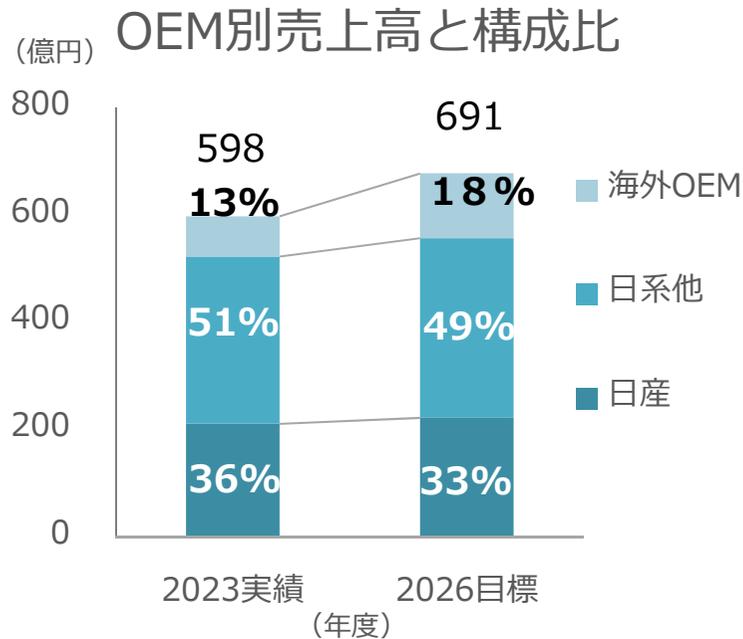
### CASE対応商品売上高計画



# 顧客・製品の多角化

## 2026年度目標

- 海外OEM売上高比率 18%
- 新車台あたり平均搭載金額 +10% (旧モデル比)



## 台あたり搭載金額向上 (国内)

- ・ 対象：日系OEM主要ターゲット車種
- ・ 製品単価アップ及び新規受注により向上

### 【売上寄与の主要な製品】

- ・ 開閉機構部品 (グローブボックス周辺)
- ・ 燃料タンク向けバルブ
- ・ 内装関係

- ・ CASE対応商品の拡販 (ADAS・バスバー等)
- ・ 電動化による構造変化に追随した既存商品の拡販
- ・ お客様との共創活動による新規アイテムの創出

# 海外拠点の取り組み

## 欧州（英国・ドイツ）拠点

- ・ドイツOEM拡販強化
- ・欧州生産体制の再配置検討継続

## アセアン（韓国・タイ・インドネシア）・インド拠点

- ・タイ：ビジネス戦略転換（別途説明）
- ・インド：2023年度工場拡張
- ・韓国：生産増強
- ・拠点連携による営業強化

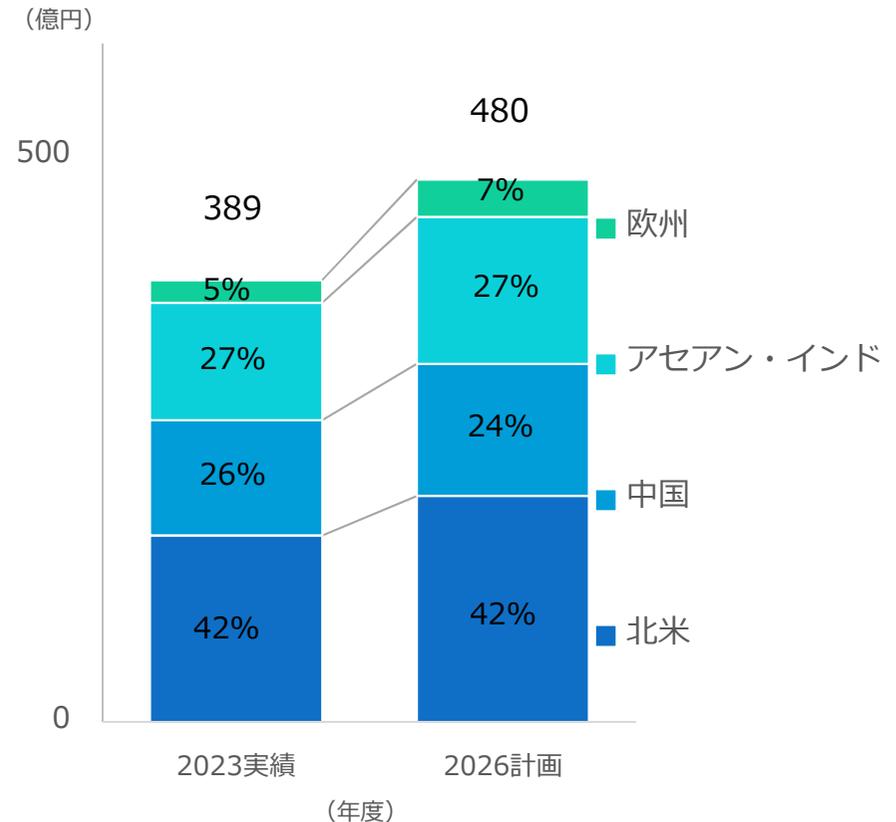
## 中国拠点

- ・市場変化に伴うビジネス戦略転換（別途説明）

## 北米（米国・メキシコ）拠点

- ・米国BIG 3 拡販強化
- ・VW、現代向け拡販強化
- ・生産能力拡大

海外拠点売上高 中期計画



※連結仕分け（内部取引）が内数にある

# 海外拠点の取り組み（中国）

## 中国ビジネス戦略の転換

### 【売上拡大策】

- ① 拡販ターゲットの転換
  - ・ 中華系OEM（新興EVメーカー）+既存商圈防衛
- ② 開発体制の抜本的見直し
  - ・ 中国で完結出来る体制
  - ・ 中国市場のスピードに追従出来る体制

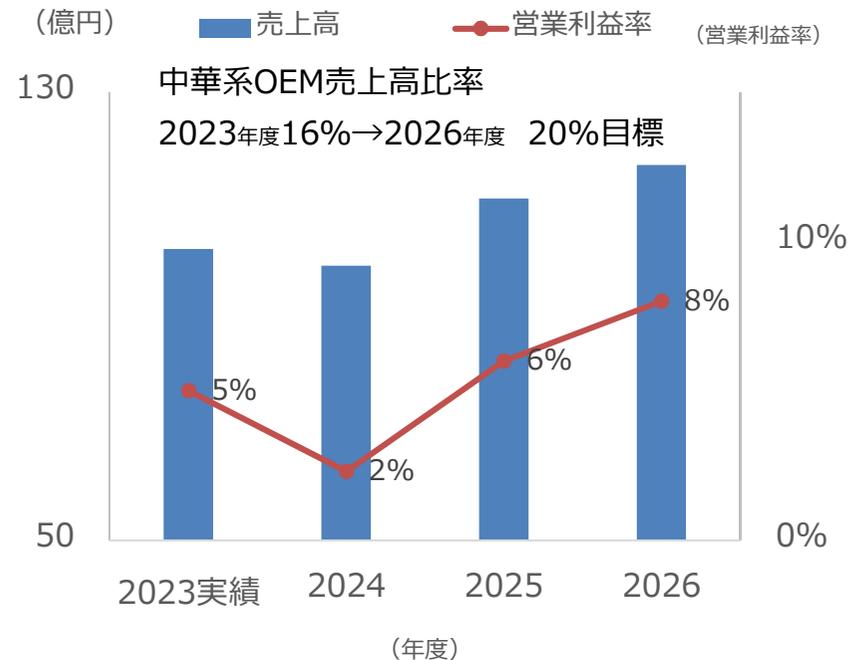
### 【収益向上策】

- ① 材料・工程・工法の大幅な見直し
  - ・ 中国現地廉価材採用の拡大
  - ・ 省人化の追求、コスト競争力強化
- ② 生産体制の見直し
  - ・ 工場間生産集約・再配置による効率化
  - ・ 現地生産化の拡大
- ③ 組織体制の効率化
  - ・ 管理機能及び品質機能を上海本社に集約

## 中国自動車市場

- ・ 日系OEMの低迷
- ・ 中国系OEMの販売シェア拡大  
(対2021年度比 2024年度約10%増)
- ・ 電動化急加速

### 中国3拠点 連結中期経営計画



# 海外拠点の取り組み（アジア）

## タイビジネス戦略の転換

### 【売上拡大策】

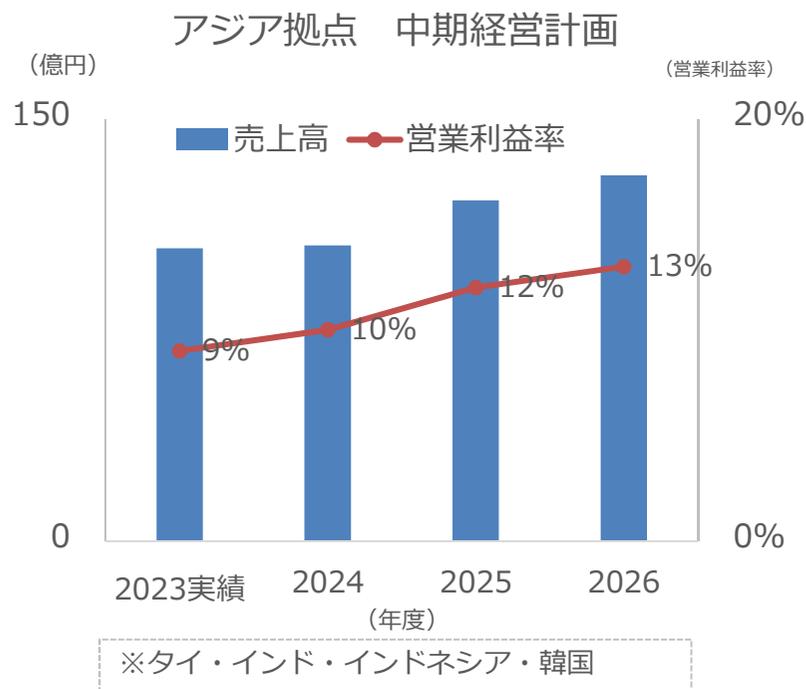
- ①既存ビジネス **HEV車向け**燃料系ビジネス拡販推進
- ②新規ビジネス 内装関係の成形部品等、**新分野**での受注  
**BEV車向け**バッテリー周辺製品の受注
- ③日産以外の**取引先拡大**（トヨタ、中華系OEM他）
- ④インドネシア・インド拠点との協働活動  
成長が見込まれる**2輪向け**製品の拡販活動等

### 【収益向上策】

- ・固定費削減
- ・**自動化省人化**による更なる効率化推進  
製造現場における**IoT導入**
- ・品質向上によるロス低減活動

## タイ自動車市場

- ・タイ国内自動車販売の低迷
- ・EV車シェア増加  
(BEV車販売シェア約8割：中華系OEM)
- ・日系OEMシェアダウン



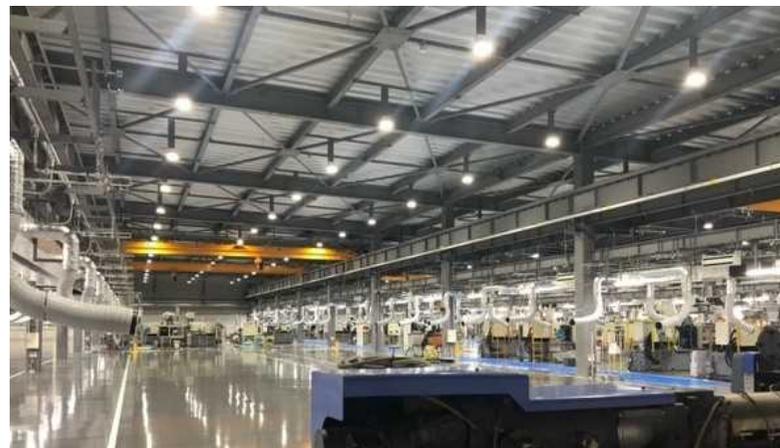
# 国内インフラ整備 - 1

## 新真岡工場正式稼働

- 第Ⅰ期稼働 : 2024年1月 (樹脂棟)
- 投資額 : 105億円 (2022~2025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)
- 第Ⅱ期工事 : 2024年度着工、2025年度 本格稼働 (金属棟)

### <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)



新真岡工場 樹脂棟内部

# 国内インフラ整備 - 2

## 将来の成長に向けたインフラ整備 — 新本社 —

### 永く企業ブランドを世界に発信するグローバル本社「サステナブル オフィス」

- 本社、横浜テクニカルセンターを新本社に集約。
- 在宅勤務、フリーアドレスを積極的に活用し、働き方改革を推進。
- インフラ整備により、間接部門の生産性向上を目指す。
- 従業員の働きやすさ、働き甲斐向上に寄与できるオフィスを目指す。
- SmartOfficeプロジェクトにより、間接部門を中心に業務の抜本的な効率化を図る。

### サステナブル対応

- ZEB Ready\*を取得予定。
- 外光を抑えるため、窓に全自動のルーバーを設置し、光量、室温を調節。
- 電気自動車の駐車スペースの設置により、災害時の電力使用にも対応。



新本社イメージ図（横浜市保土ヶ谷区）

着工 : 2024年度

完成 : 2025年度

\*再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物が認定。

# 設備投資・減価償却

## 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

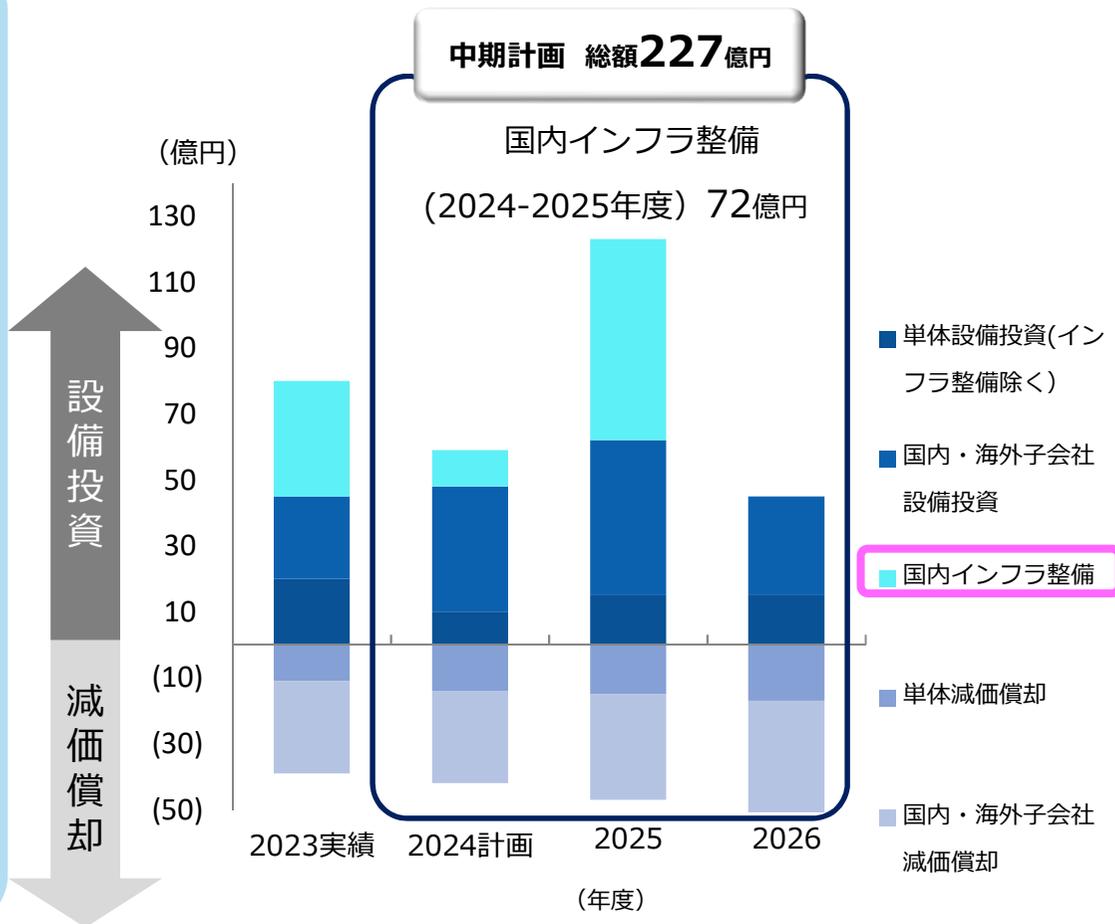
### 【2024年度】

- 新真岡工場第Ⅱ期工事開始
- 新本社建設開始
- 太陽光パネル設置など環境対応に向けた設備の導入
- グローバルでの生産再配置検討
- 海外拠点生産拡張 (韓国・メキシコ)

### 【2025年度】

- 新真岡工場第Ⅱ期竣工
- 新本社完成

### 設備投資・減価償却推移



# 成長投資（設備投資）

## 創業100周年(2033年)を目指し、更なる成長に向けた投資

### 企業の成長

- ステークホルダーの**満足度向上**
- 新商品／新事業による**売上高拡大**
- 構造改革による**収益力の強化**
- 生産体制・品質体制整備による**生産性向上**
- 従業員の**働きがい向上**

No.	成長	3カ年投資金額（億円）	主な内容／目標
1	CASE対応 新商品開発	20	拡販3カ年220億円 2030年度グローバル売上+100億円 新真岡大型成型機導入
2	生産能力増強	78	省人化／直材費低減／工程改善／ 工場増強・再編／新MES導入
3	構造改革・ IT（DX、IoT）投資他	28	固定費・変動費低減／新SAP（HANA）対応
4	環境投資	10	太陽光パネル設置／エネルギーコスト低減 ／CN対応／社会貢献
5	人的資本投資	3	人財育成／働き方改革／健康経営／ 福利厚生→従業員満足度／採用率向上
6	リニューアル	88	生産性向上／新真岡工場第Ⅱ期工事／ 新本社竣工（R&D一体運営）
	合計	227	

以下、内数

中国競争力向上	25	中華系OEM売上シェア拡大
医療機器事業構造改革	7	2026年度売上 +10億円

# III. 資本政策

# 資本政策 -1

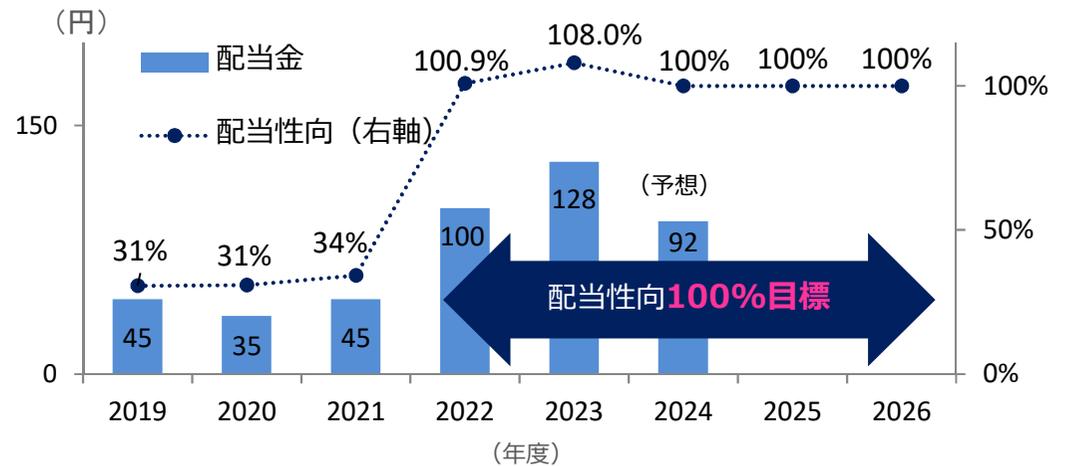
## 主要KPI

	2025年度 経営指標 (前回)	2026年度 経営指標 (今回修正)
ROE	8%以上 最終目標 10%以上 EVAスプレッドプラス化	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



\* 2023年度の中間配当金には、創業90周年記念配当10.00円が含まれる。

# 資本政策 -2

## PBR1倍達成に向けて

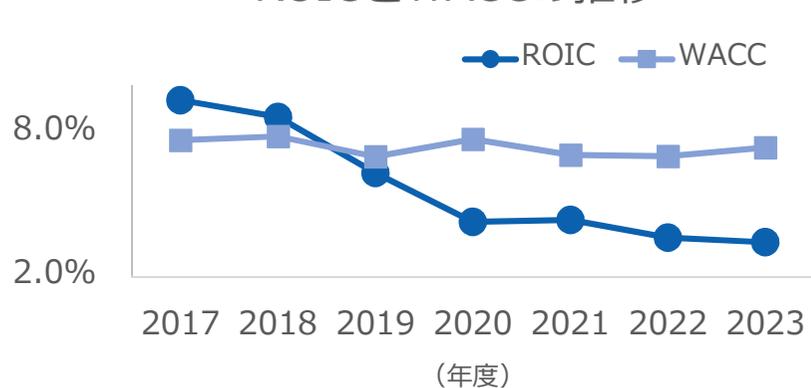
### 2024~2026年度 3カ年 資本政策

- 自己資本の積み増しの抑制
- 配当性向100%
- 機動的な自己株式の取得/消却

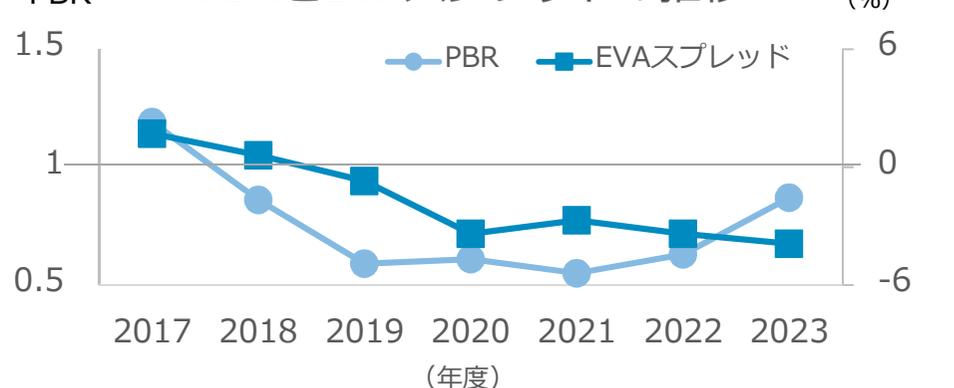
消却：2024年6月26日実施予定（2024年5月10日開示済み）

取得：今期(2025年3月期)において、自己株式取得の実施を検討中。  
金額・時期については決定次第開示します。

ROICとWACCの推移



PBRとEVAスプレッドの推移



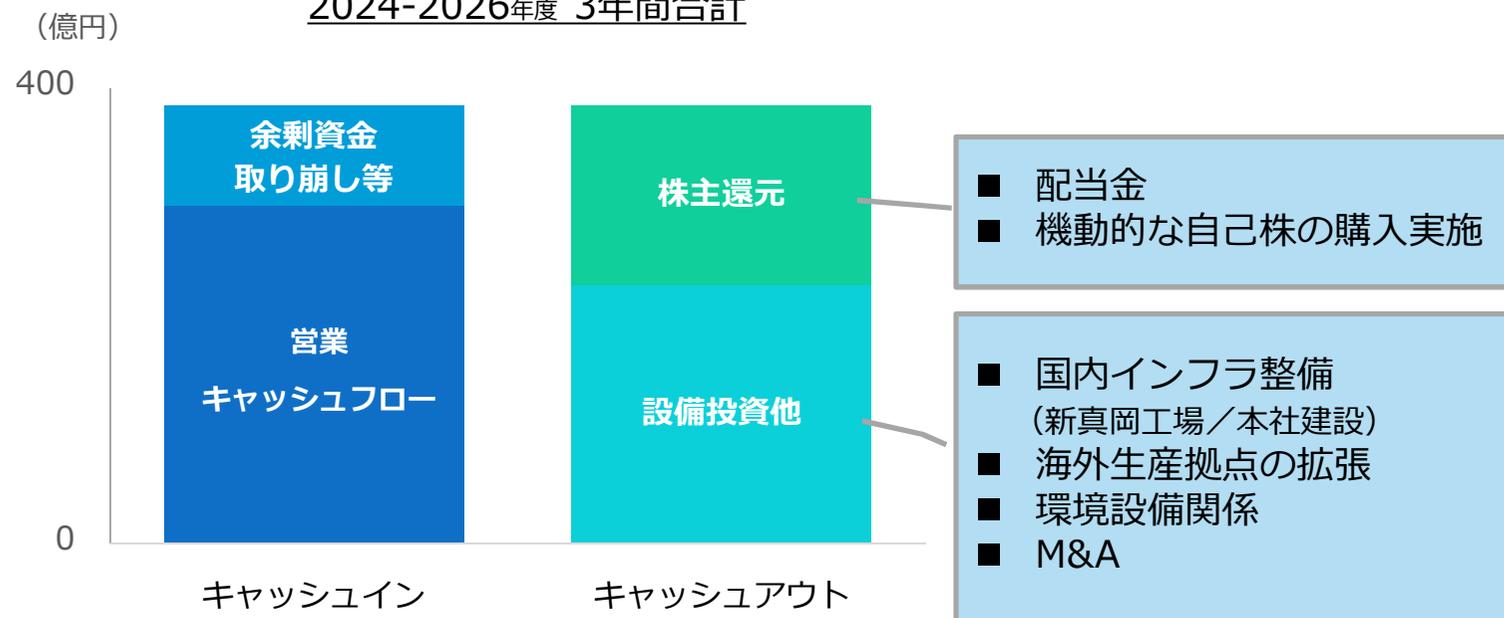
# 資本政策 -3

2024-2026年度

- 最適な資本構成、資本効率の最適化を目指す
- 将来に向けた積極的な成長投資
- 新商品開発を推進するための研究開発への投資増
- ROE向上を意識した追加株主還元の実施

## キャッシュアロケーション

2024-2026年度 3年間合計



# IV. ESG経営の推進

# E カーボンニュートラル（CN）に向けた取り組み

## 再エネ導入

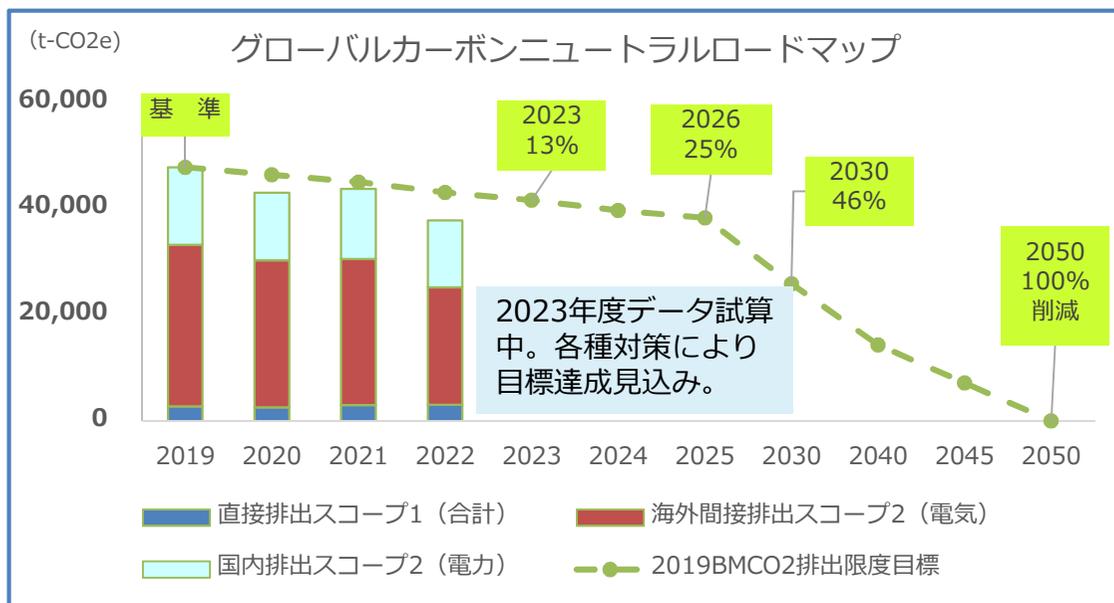
CN達成に向け、2023年度より真岡工場（栃木県）、富士工場（静岡県）、医療機器子会社において、再エネ**100%導入**を開始。

## 太陽光パネル設置

新真岡工場にて再生可能エネルギーの自給促進に向け、太陽光パネルを設置。再エネ導入と併せた取り組みで、ライフサイクルアセスメント（LCA）の領域で環境負荷の低減に貢献する供給体制を整備していく。



新真岡工場太陽光パネル



## CNロードマップ：海外子会社も対象に追加

2030年 46%削減

2050年 100%削減

(2019年度比)

- \* 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・海外グループ会社

# ダイバーシティの取り組み

ダイバーシティ関連データ

2023年度は前年度比向上

	2021年度	2022年度	2023年度	2030年度
女性管理職比率	3.5%	3.9%	5.2%	20%以上
男女賃金差異（正規労働者）	—	79.1%*	81.0%	差異解消
男性育休取得率	18.2%	55.6%	60.0%	取得率の更なる向上

\*「男女賃金差異」：正規労働者のうち管理職に係る比率は103.9%。

## 「くるみん」認証取得

2023年11月9日に「子育てサポート企業」として、厚生労働省の「くるみん」認証を取得しました。当社では、認定審査対象の行動計画期間において、1. 男性社員の育休取得の促進、2. 残業の削減、3. インターンシップ等の機会拡大を行動目標に掲げ、各々について実績を積み上げたことが評価され、この度の認定取得に至りました。



## 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。

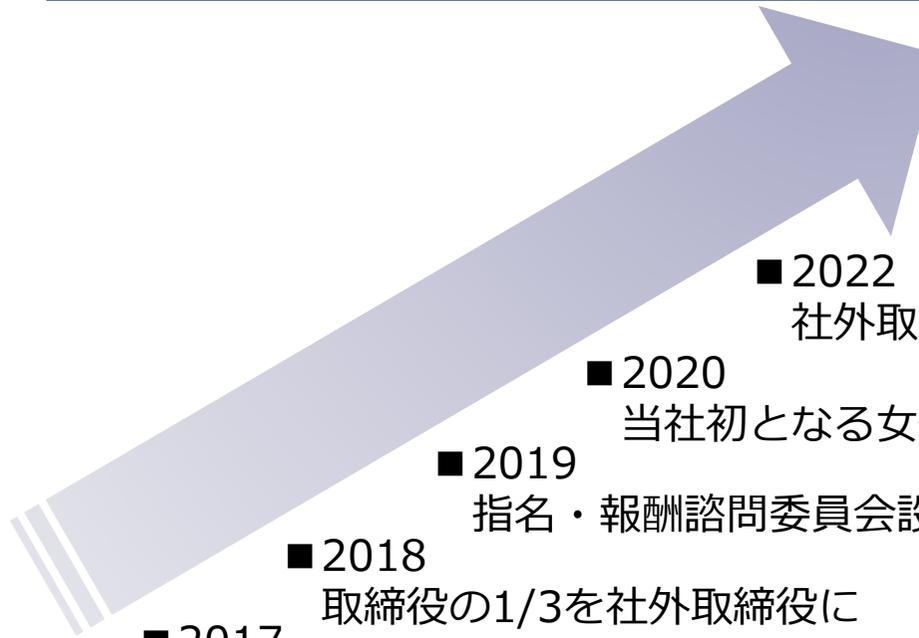


攻めの経営  
中長期的な企業価値向上を目指します

### 目指す姿（取締役会体制）

女性取締役比率：30%以上

社外取締役比率：過半数以上



■ 2016  
 監査等委員会設置会社移行

■ 2017  
 取締役向け株式報酬制度導入

■ 2018  
 取締役の1/3を社外取締役に

■ 2019  
 指名・報酬諮問委員会設置

■ 2020  
 当社初となる女性の取締役就任

■ 2022  
 社外取締役増員（3→4名へ。女性取締役2名に）

■ 2023  
 役員報酬制度見直し／業績連動型の導入  
 →業務執行役員にも範囲を拡大

### ■ 取締役会体制（2024年6月株主総会後新体制）

①女性取締役比率：22%（9名中2名）

②社外取締役比率：44%（9名中4名）

### ■ 取締役会実効性評価

客観性を高めるために、3年に1回外部アドバイ  
 スを取り入れて実施。2022年度より監査等委員  
 会実効性評価も毎年実施。

# V.成長戦略

(医療機器)

# 事業環境と目指す方向

【2023年度】

## コロナ禍影響と競争

- ・原材料、エネルギー及び労務費高騰
- ・競争環境の悪化（競争激化、症例数減少・市場縮小）
- ・複数ドメインでの競争維持、海外進出、工場メンテ等の投資によるコスト増

【2024年度】

## 経営戦略の再構築

- ・市場環境とコストアップ要因は今年度も継続
- ・新製品開発と導入：選択と集中、開発スピードの加速



- 新製品の市場投入計画や経営体制の見直し
- 市場環境変化への対応と体質改善
- 中長期適切なリソース配分に取り組み、売上拡大と収益力向上を目指す
- 成長に向けた人財投資を強化し、組織力を高める

# 経営戦略（医療機器事業）

## 1. 事業の選択と集中

- ・「Vascular 血管内治療\*注1」と「Non-Vascular 非血管系治療\*注2」にリソース集中
- ・特定製品\*注3の国内トップシェア維持と向上
- ・オンリーワン商品を中心に市場の拡大と生産体制増強
- ・国内外市場の拡大、海外進出の強化

## 2. 新製品開発 ニッチ市場に向けた製品開発により収益性の高い製品を投入

## 3. 親会社との協業・連携強化

新真岡工場、製品設計、生産技術及び管理連携

\*注1 Vascular 血管内治療：血管にデバイスを通して治療や診断をするもの

\*注2 Non-Vascular 非血管系治療：血管以外の身体の管にデバイスを通して治療や診断をするもの

\*注3 特定製品：国内・消化器内視鏡用ガイドワイヤ

# 事業の選択と集中

## Vascular 血管内治療

## 選択と集中 x Global

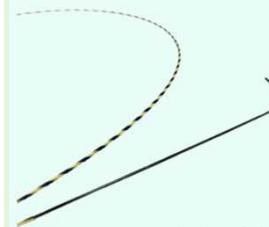
## Non Vascular 非血管系治療



血管塞栓コイル

### 1. 国内トップシェア維持と向上

生産増強・市場拡大



内視鏡用ガイドワイヤ



薬液混合コネクタ



マイクロバルーン  
カテーテル

### 2. エビデンス構築

市場拡大(国内外)



内視鏡用シース

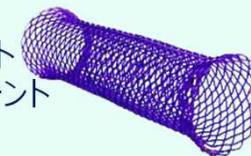
内視鏡用カニューラ

- 新) 血管塞栓コイル
- 新) コイルプッシャ
- 新) マッピングコイル
- 新) 透析シャント用ガイドワイヤ

### 3. 強みを活かした新製品の投入

- ・中長期事業ロードマップ再構築
- ・導入品の活用
- ・販売ルート、領域展開

- 新) 生分解食道ステント
- 再販) 胆道カバードステント
- 新) 内視鏡用シース
- 新) プラスチックステント
- 新) 食道拡張用バルーンカテーテル



# 新製品開発への取り組み

## ■ 従来

スーパーニッチ市場もしくは後発製品を主とした製品開発



## ■ 今後

ニッチな市場の製品でも、ユニークで海外に展開可能な製品開発

+  
科学的  
根拠

・市場が小さい  
・競争が激しい  
・製品ライフサイクルが短い  
→ 低収益

・競争が少ない  
・製品ライフサイクルが長い  
→ 高収益

弊社参入市場は日本がリードしており、グローバルな展開が可能  
拡販 = 収益確保

# 親会社（パイオラックス）との協業・連携強化

## パイオラックスで培った生産・加工技術、設計開発力の強みを医療分野へ

### 1. 生産能力の増強（パイオラックス真岡工場の活用）

2024年7月 真岡工場にて部品加工の稼働開始  
2025年～ 生産効率と原価低減を更に推進  
増産対応と他工程の委託も検討



### 3. 受注変動に打ち勝つ安定供給能力と最適価格を実現するサプライチェーン

パイオラックスでの内製化による安定供給、品質向上、原価低減

### 4. パイオラックスの強みである金属/樹脂を組み合わせた構造設計の技術を医療分野でも活用

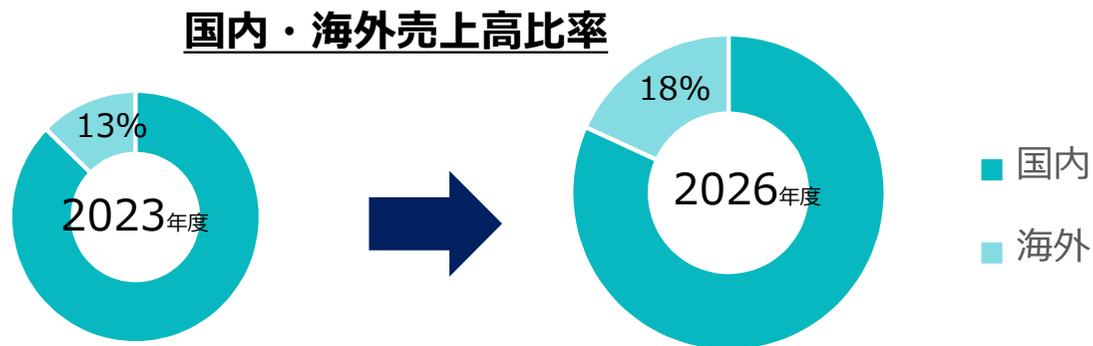
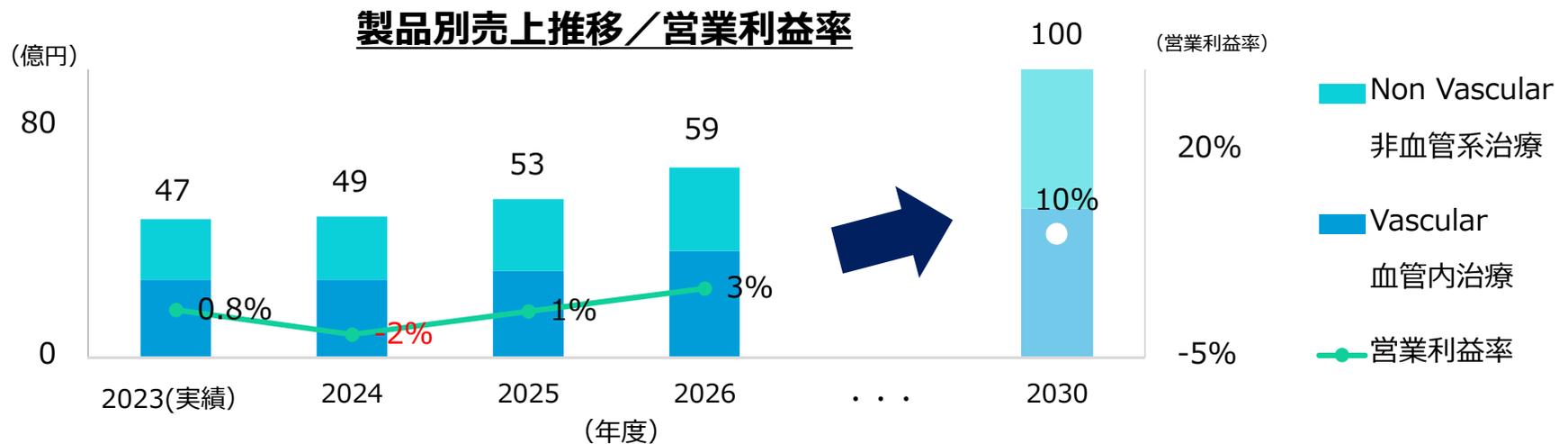
### 5. 人体使用を想定したシミュレーションを協働

身体やデバイス素材を数値解析し、製品設計にフィードバックすることで、科学的根拠を裏付け、開発時間も短縮

### 6. バックオフィスのシステム連携・人的交流

# Mission 「世界中の患者さんに笑顔を」

- ユニークで高い競争力の製品開発を進める
- OEMも活用して、国内外ニッチ市場で高シェアを獲得する
- 2030年度 売上高100億円超、営業利益10億円超を目指す



# 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。

