

『ビジョン2030』
2nd STEP
(2025年3月期～2027年3月期)
中期経営計画

2024年5月28日

ENOMOTO Co.,Ltd.

東証プライム 証券コード:6928

中期経営計画『ビジョン2030 2nd STEP』 (2025年3月期～2027年3月期)





ビジョン2030

「金型の技術で未来を創る」

より小さく より速く 最先端の技術で 暮らしとビジネスのベストパートナーを目指す

—— ありたい姿 ——

技術

- AI化と無人化による金型技術の進化で常に最先端の市場に向けて高品質な部品をスピーディーに提供し続ける

人材

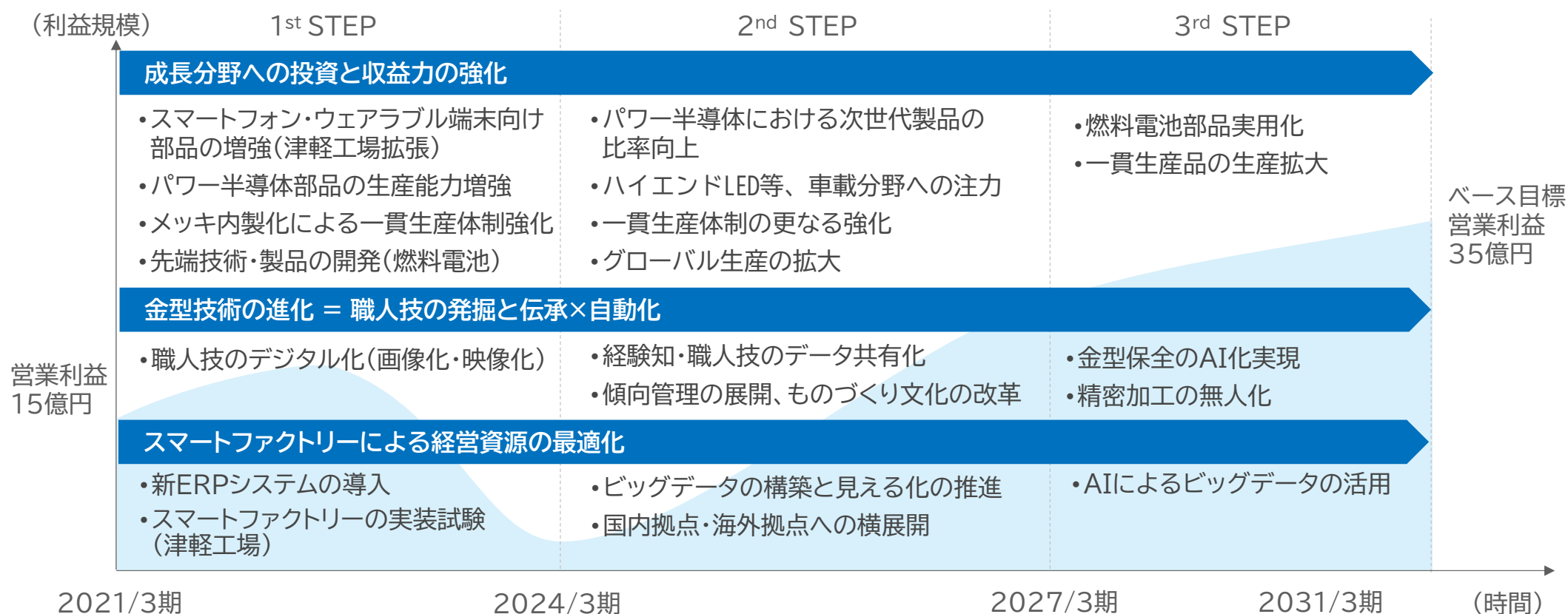
- 失敗を恐れずチャレンジし多様な人財が活躍できる職場環境づくりを通じてイノベーションを生み新たな企業価値を創造する

環境

- 燃料電池部品の実用化で脱炭素社会の実現に貢献する
- 社会環境におけるリスクと機会を的確にとらえて行動することで信頼される企業であり続ける

中長期成長目標

- ・ ビジョン2030では、既存製品の需要拡大を見据えつつ、付加価値率の向上を軸とした各種施策で主力製品のマーケット成長を上回る売上・利益成長を図る
- ・ 2nd STEPでは、車載向けリードフレームの生産拡大、ハイエンドLEDの強化、メッキ内製化による付加価値向上を実現する
- ・ 生産面では、精密加工の無人化、スマートファクトリー実現に向け、データの共有化やビッグデータの構築と見える化を推進する



中期経営計画『ビジョン2030 1st STEP』の業績目標の振り返り

- ・ 1st STEP最終年度の数値目標は、津軽工場増築によるコネクタ用部品の増収や国内海外のパワー半導体メーカーへのリードフレーム販売強化から2022年5月に売上高を250億円から290億円、営業利益を20億円から24億円に上方修正
- ・ しかしながら、前期4Qから続く民生用機器向けの在庫調整やエネルギー価格上昇などから、目標は未達

1st STEP 当初目標数値

売上高
250億円

営業利益
20億円
(利益率8.3%)

ROE
8%

1st STEP 最終年度実績(2024/3期)

売上高
252億円

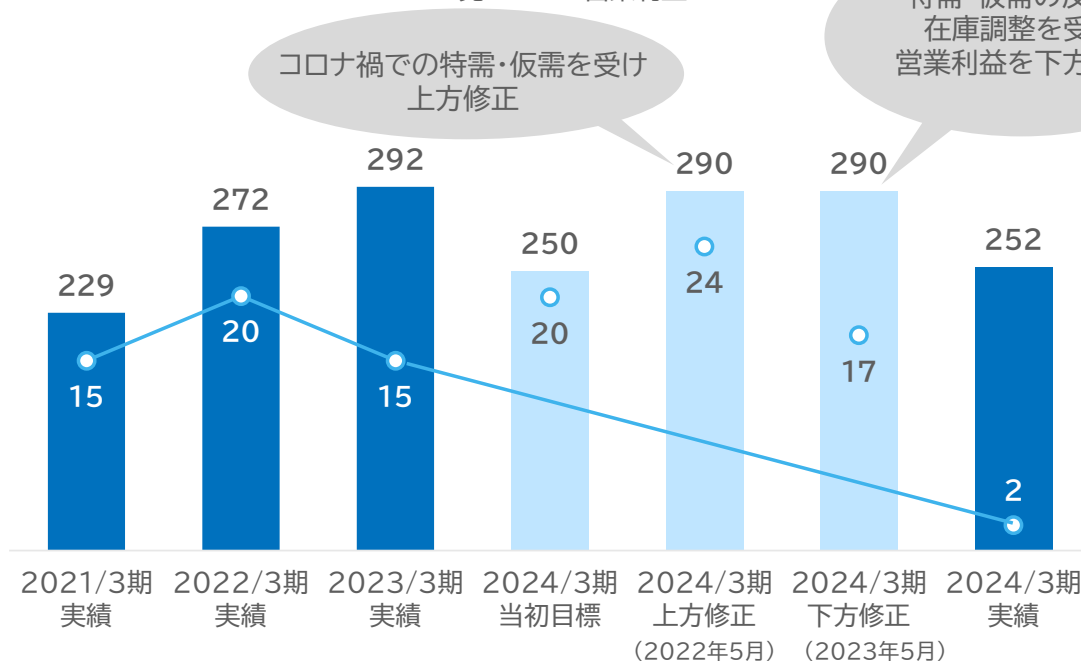
営業利益
1.6億円

ROE
0.6%

1st STEP業績推移

(百万円)

■ 売上 ○ 営業利益



1st STEP 設備投資・研究開発 振り返り

- ・ 津軽工場増設に加えて、リードフレームの増産等により、中計見直し後の設備投資計画通りの79億円を実施
- ・ 研究開発は計画通り進捗、燃料電池部品を中心に3年間累計で3億円を実施

1st STEP計画 (3年間累計)	1st STEP実績 (3年間累計)
設備投資額 70億円～80億円	設備投資額 79億円 (18億円 24/3期)
減価償却費 52億円～57億円	減価償却費 52億円 (18億円 24/3期)
研究開発費 3億円～5億円	研究開発費 3億円 (1億円 24/3期)

主要設備投資

- ・ 津軽工場増築 31億円（スマートフォン・ウェアラブル端末向けコネクタの増産）
- ・ メッキ工程内製化投資 10億円
- ・ パワー半導体用リードフレームの増産 10億円
- ・ スマートファクトリー化に向けたデジタル投資 5億円
- ・ 再エネ・省エネ投資 9億円

中期経営計画『ビジョン2030 1st STEP』の施策の振り返り

戦略と成果			
戦略		成果	
成長分野への投資と 収益力強化	情報通信分野向けコネクタ部品の増強 (津軽工場拡張)	BtoBのシェアアップ及びウェアラブル向けの成長を見込んだが 達成には至らず	×
	xEV・自動運転分野(パワー半導体・ センサー)への注力	車載向けパワー半導体の需要が増加 クリップボンディングリードフレームで拡大	○
	パワー半導体パッケージ部品の生産能力 増強	2nd STEPで計画していた増強を1st STEPで前倒して実施 新たな顧客を獲得し物量も増加	○
	メッキ内製化による一貫生産体制強化	国内は遅れが出ているが、海外はライン数を増設し 内製化に向けてサンプル評価中	△
金型技術の進化＝ 職人技の発掘と伝承×自動化	経験知を可視化する仕組み作り 職人技のデジタル化(映像化・画像化)	図、写真、動画を用いメカニズム、ノウハウ、作業手順、 教育資料を社内サイトへ積上中	△
スマートファクトリーによる 経営資源の最適化	ものづくりの見える化 IoTと自動搬送等の再整備	新ERP導入などにより、業務処理は省力化出来たが 見える化の実現には至らず	△

『1st STEPで実施した成長投資を確実に刈り取る』

2nd STEPの重点課題

津軽工場のキャパアップ効果

メッキ内製化による利益率改善

見える化、スマートファクトリーの推進

2nd STEP(2025年3月期～2027年3月期)

- 自動車向けパワー半導体用リードフレームやハイエンドLED等の成長分野への投資により、2nd STEP最終年度は売上高300億円を計画
- 増収に加えて、メッキ工程の内製化やスマートファクトリーの推進による生産効率向上により営業利益は24億円、利益率も8.0%を計画

1st STEP実績(3カ年平均)

売上高
272億円

営業利益
12億円

ROE
4.7%

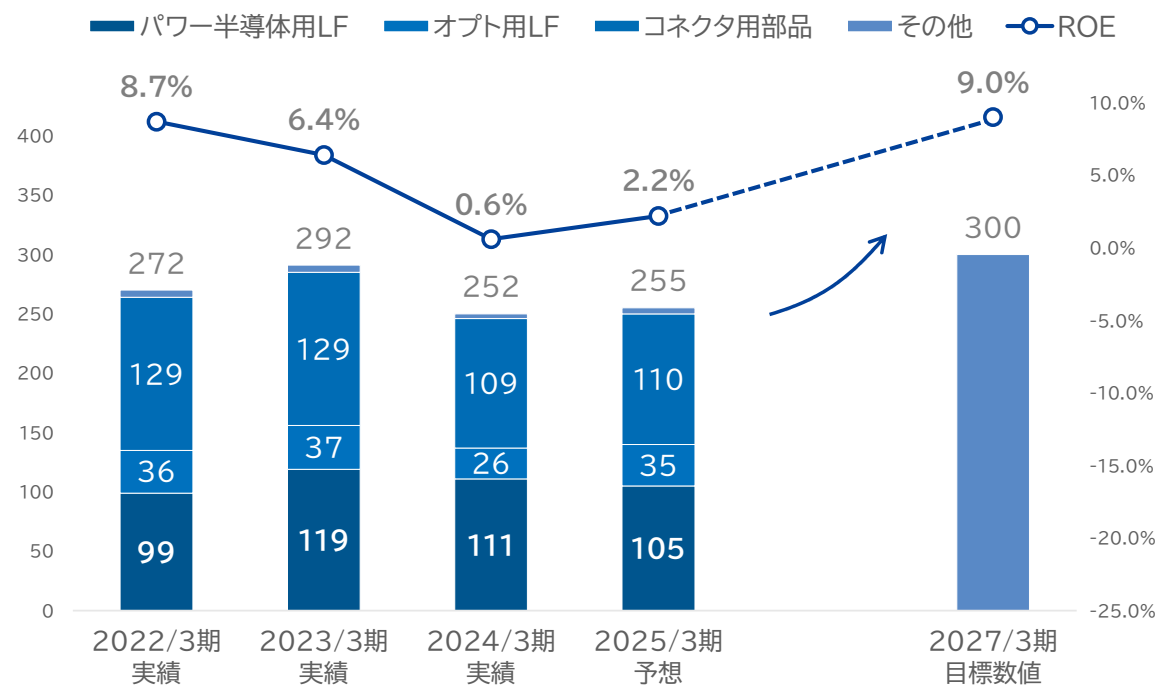
2nd STEP最終年度 目標数値

売上高
300億円

営業利益
24億円
(利益率8.0%)

ROE
9%

売上高・ROE

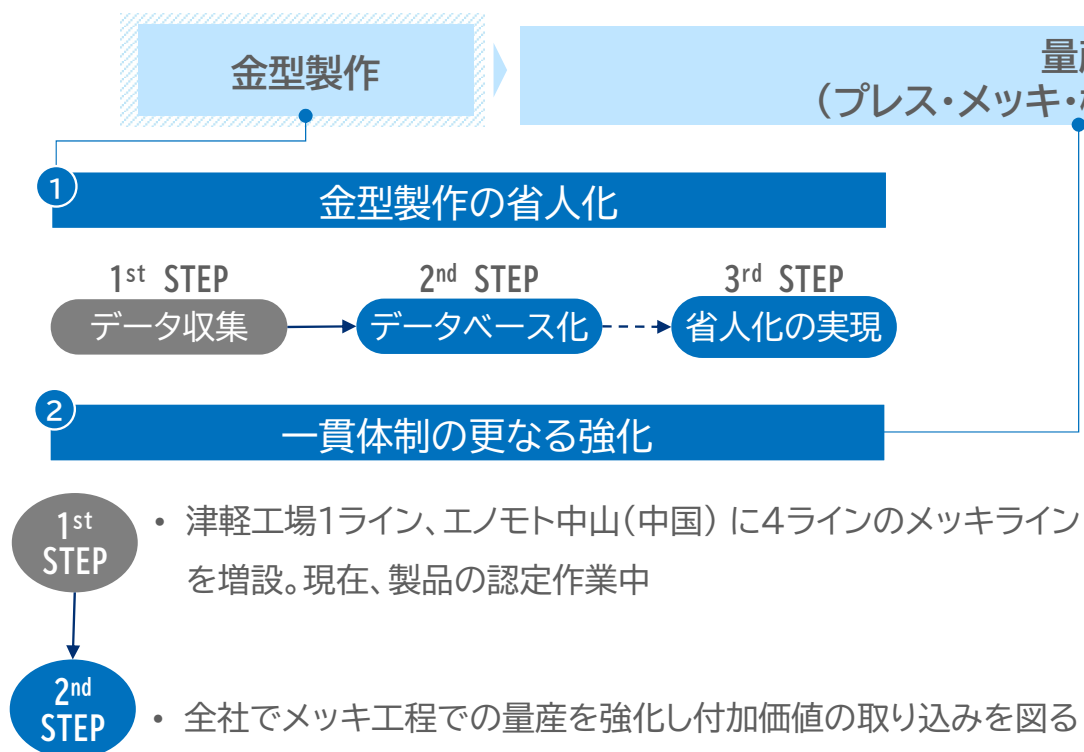


	主要施策	2027年3月期売上目標
パワー半導体用 リードフレーム	- 材料メーカーや協力会社とのタイアップによる、顧客のニーズにマッチした提案の強化 - 新規顧客に向けた次世代製品の拡販	2024/3期 111億円 → 2027/3期 120億円
オプト用 リードフレーム	- 全社的な増産体制の構築(津軽工場の最大活用) - さらなる受注拡大に向けた生産技術力の強化	2024/3期 26億円 → 2027/3期 50億円
コネクタ用部品	- 狭ピッチ・低背化への挑戦 - 技術者の育成 - 一貫生産体制のさらなるレベルアップ 「最高レベルの品質」「価格競争力」「安定供給」	2024/3期 109億円 → 2027/3期 125億円

収益力の強化＝金型技術の進化とメッキの内製化

- 金型製作において、1st STEPでは経験値の可視化を実施、2nd STEPでは経験値・職人技を共有し、精密加工の無人化を進める
- 量産工程では、1st STEPで津軽工場・エノモト中山(中国)にメッキラインを増設、2nd STEPで量産化による付加価値向上を図る

主な製品の製造工程と収益力・現場力向上施策



津軽工場の新ライン



中国新工場



スマートファクトリーによる経営資源の最適化

- 1st STEPではIoT×新ERPシステムによる「ものづくりの見える化」に着手
- 2nd STEPでは、データの収集と検証を継続して行い、AIの活用に向けた体制整備を推進

1st
STEP

IOT×新ERPシステムによる
シームレスに連携したデータの生成
データのリアルタイム収集の実現

IOT活用



自動倉庫



AGV(無人搬送車)



2nd
STEP

ビッグデータの構築
「見える化」の推進

データの収集・検証

課題の即時把握

経営判断の迅速化



3rd
STEP

ビッグデータとAIの活用

高度なスマートファクトリー
最適化・自動化

AIによる学習・分析

高度な生産計画



2nd STEP 設備投資・研究開発

- ・ パワー半導体やハイエンドLED、マイクロコネクタ関連の生産対応を中心に50～60億円の設備投資を計画
- ・ 研究開発は燃料電池部品の開発中心に3年間累計で3～5億円を計画

2nd STEP 計画 (3年間累計)	
設備投資額	50～60億円 (18億円 25/3期)
減価償却費	55億円 (20億円 25/3期)
研究開発費	3～5億円 (1億円 25/3期)

主要設備投資

- ・ 新規製品受注による自社製作金型・周辺設備 15億円
- ・ スマートファクトリー化に向けたデジタル投資 5億円
- ・ 再エネ・省エネ投資 2億円

- ・ 営業キャッシュフローによる成長投資の実施と安定的な配当を行い企業価値の最大化を図る

3年間のキャッシュアロケーション

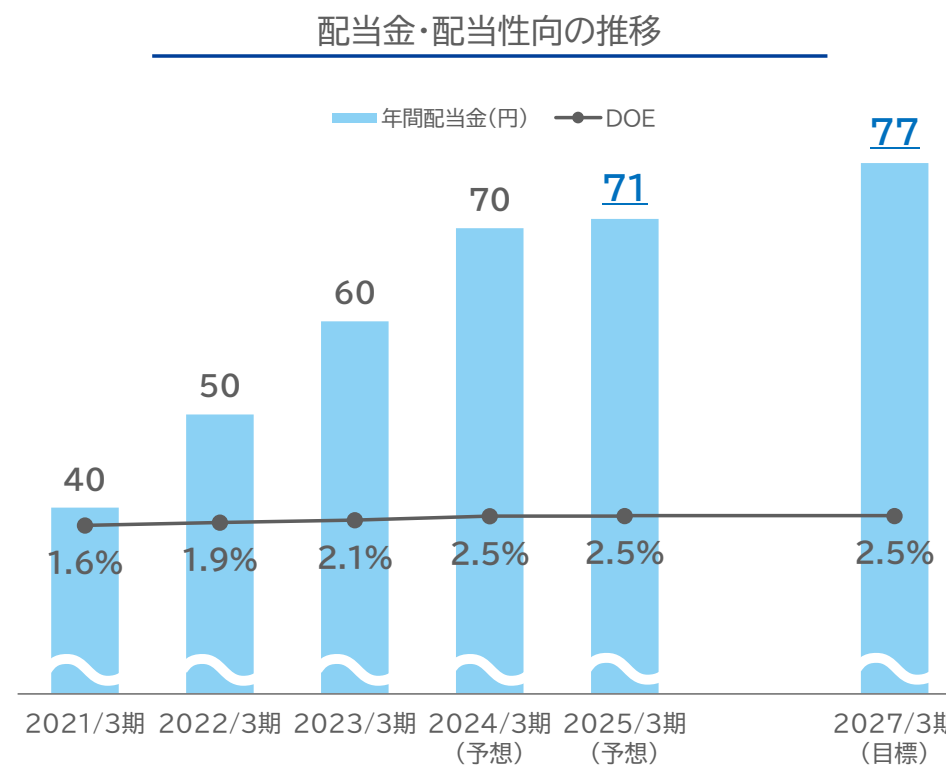
合計 80億円	純利益 25億円	成長投資 60億円	成長投資	・設備投資 パワー半導体やLEDの一貫生産を中心に50億円～60億円 ・研究開発費用 燃料電池部品を中心に3億円～5億円
	減価償却費 55億円			株主還元
		株主還元 15億円		・DOE2.5%以上を配当の数値基準とする ・キャッシュフローと成長投資額を勘案しさらなる株主還元も検討
		内部留保 5億円	内部留保	・ROE向上に向けて、自己資本は適正水準を維持

- 2023年5月に配当方針をDOEをベースに変更、2024年3月期は期初予想通り70円配当を予定、同様の方針により25/3期も71円への増配を計画

2024年3月期以降の配当方針

- DOE*2.5%以上を配当の数値基準とする
- 次期中期経営計画「2nd STEP」でも、最適な自己資本水準や短期的な利益増加の反映方法を総合的に勘案しつつ、増配トレンドを継続する
- 2024年3月期は70円配当を予定 (DOE2.5%)
2025年3月期も同様の方針で71円の配当予想

* DOE(自己資本配当率) = 年間配当額 / 株主資本



SDGsへの取り組み

- ・ SDGsへの取り組みとして以下を策定し、順調に進捗
- ・ 2022年5月には中期環境計画を定め、2030年のGHG排出削減量を定めて、取り組みを強化
2023年5月には海外工場等も含む連結での中期環境計画を策定
- ・ 2023年11月に「プラチナくるみんプラス*」の認定を取得

重点分野	関連するSDGs	現在の取り組み	今後の取組
脱炭素社会の実現	   	・ 産官学連携による燃料電池部品開発 ・ 太陽光パネルの設置 ・ 照明の完全LED化推進 ・ 中期環境計画の策定と開示	・ 燃料電池部品の量産ライン稼働実験・量産準備 ・ 中期環境計画の各施策実行・進捗の開示 ・ 非化石電力発電所の設置と非化石証書の段階的活用
誰もが活躍できる社会の実現	 	・ 子育てのしやすい環境の整備（プラチナくるみんプラス） ・ 在宅勤務制度の実施 ・ 健康優良企業「銀の認定」 ・ 多様性を重視した管理職育成	・ 制度活用促進によるプラチナくるみんプラスの継続 ・ 多様性を重視した管理職育成 ・ 障がい者・外国籍雇用体制の更なる拡充 ・ 健康優良企業「銀の認定」更新
みんなが幸せになれる社会の実現	   	・ フードバンク活動 ・ 学習支援活動への協賛 ・ 地域活動、スポーツ団体への協賛 ・ ボランティア休暇制度実施	・ ボランティア休暇取得の促進と活動への組織的な参加 ・ 採用活動や経済活動を通じた総合的な地域との共生 ・ 「モノ」「水」「エネルギー」のリサイクル活動強化

*プラチナくるみんプラス：次世代育成支援対策促進法に基づき、「子育て」及び「不妊治療と仕事の両立」支援に取り組んでいる企業を認定

- 単体での中期環境計画に加えて、2023年4月にはグループベースでの中期環境計画を策定

当社グループ全体

2030年度 目標

GHG排出総量 11,080_{t-CO₂}

GHG排出削減量 6,732_{t-CO₂} (2021年度比 38%削減)

アクションプラン

1

再エネ活用

- 太陽光発電設備の設置
- カーボンフリー電力の購入
- EV車両の導入

2

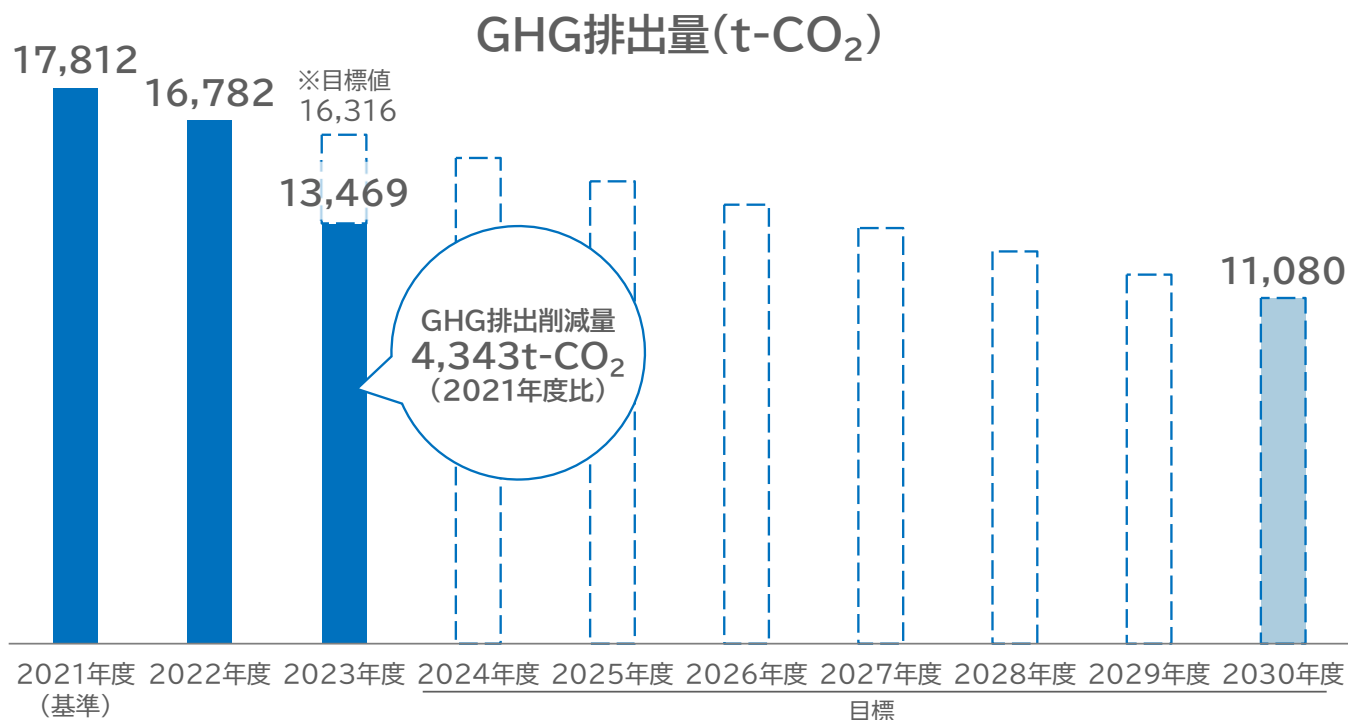
省エネ対策

コンプレッサー

空調設備

照明機器

その他、生産設備



太陽光発電設備の設置

2023年度の太陽光発電実績

発電量	3,400千kWh
GHG排出削減量	1,994t-CO ₂

2024年度完成予定

◆本社工場(塩山)社員寮跡地

発電容量: 約250kW

年間発電量: 約410千kWh(想定)



<効果>

GHG排出削減量

約160t-CO₂

完成後の発電容量

国内 2.6MW

海外 1.6MW

合計 4.2MW

参考情報

本社(上野原)



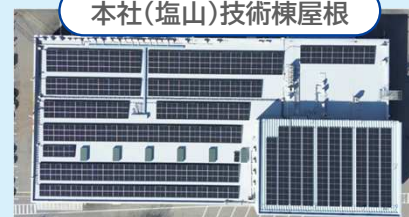
本社(塩山)



本社(塩山)倉庫屋根



本社(塩山)技術棟屋根



津軽



2024年3月 稼働開始

2023年7月 稼働開始

フィリピン

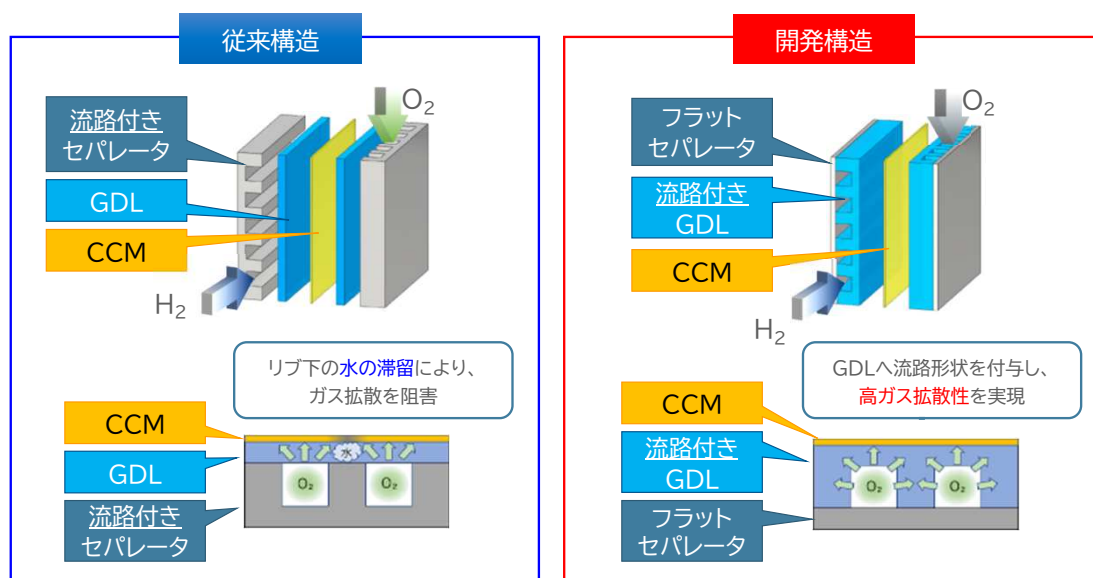


中国



2023年度 増設・稼働

- ・ 固体高分子型燃料電池(PEFC)向けガス拡散層(GDL)一体型金属セパレータを山梨大学と共同開発
- ・ 新開発の流路付きGDL(GDLFC+)で大幅な高電流密度化を実現、当社技術によりGDLにガス流路を成形
- ・ 金属セパレータ、GDLを自社生産し、ガスケットと一体化し、コストを削減
- ・ 2025年に燃料電池車向けのテスト開始、将来は電気自動車、ドローン、緊急電源、エネファーム等での実現を図る



2021年5月

日本で初めて制作された国産の燃料電池を電源とする電動アシスト自転車に当社製「ガス拡散層一体型セパレータ」が搭載

2021年7月

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO) 共通課題解決型産学官連携研究開発事業に採択
→採択期間は2025年3月まで更新

2022年3月

山梨大学及び大強度陽子加速器施設・J-PARCと 連名で寄稿した論文が『Journal of Power Sources』(ELSEVIER社)にオープンアクセス版として掲載

2023年8月

FCyFINEの水素燃料電池アシスト自転車の実証実験として道の駅 富士川(山梨県南巨摩郡富士川町)にてレンタル自転車を5台導入。

2023年9月

山梨大学及びスズキ株式会社と連名で寄稿した論文**が国際的な学術・技術専門誌「Journal of Power Sources」(ELSEVIER社)オープンアクセス版に掲載。

2023年11月

甲府市役所にて日本で初めて水素燃料電池アシスト自転車を公用自転車として導入し実証実験を開始。

* 「Improvement of PEFC Performance Stability under High and Low Humidification Conditions by Use of a Gas Diffusion Layer with Interdigitated Gas Flow Channels (対向櫛歯型流路が形成されたガス拡散層が固体高分子型燃料電池セルの高加湿および低加湿条件下における出力安定性の向上に及ぼす影響)」
<https://iopscience.iop.org/article/10.1149/1945-7111/ac9edf>

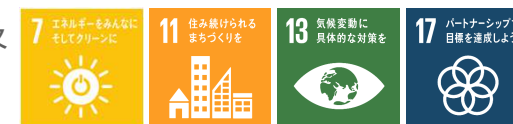
** 「Analysis of performance stability under conditions of high & low humidity of polymer electrolyte fuel cells with interdigitated gas flow channels formed on a gas diffusion layer: An X-ray imaging and modeling study(対向櫛歯状ガス流路を形成させたGDLを有する固体高分子型燃料電池の高湿度・低湿度条件下での性能安定性の解析:X線イメージングとモデリングによる検討)」
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378775323009990>

燃料電池部品実用化に向けて

- ・メインターゲットはFCV・HDV* – 2030年FCV市場規模3兆9,011億円**
- ・2024年3月時において特許取得4件、出願中3件(国際:2件、国内:1件)
- ・量産目標をクリアすることで2015年比約1/10コスト削減



- ・改良型水素燃料電池部品の製造・研究開発・実用化による、安価かつ環境に配慮したエネルギーの普及
- ・山梨県、山梨大学等と共に、産官学連携による水素燃料電池の研究開発の推進
- ・経産省傘下であるNEDOの研究開発事業に採択。25年3月までの事業期間更新に成功



*HDV heavy duty vehicle

**FCV市場規模 出所:富士経済・2021年版 燃料電池関連技術・市場の将来展望



注意事項

事業の展望、業績予想等の将来の動向にかかる記載につきましては、歴史的事実ではないため、不確定な要素を含んでおります。

現在入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は、今後の様々な要因により予想と異なる結果となる可能性があることをご了承願います。