

The logo for HOWA, featuring the word "Howa" in a stylized red font.

HOWA values today and leaps toward the future.

新しい価値の創造と持続的な成長に向けた変革

中期経営計画

(2023年3月期～2025年3月期)

2022年5月11日

豊和工業株式会社

第Ⅰ部 豊和工業の目指す姿

1. 事業概要
2. 経営理念
3. パーパス（存在意義）
4. 2030年の目指す姿
5. サステナビリティ基本方針・今後の取組み

第Ⅱ部 新中期経営計画

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画
3. 事業ポートフォリオ戦略
4. 事業セグメント別目標数値
5. 事業戦略・戦略ハイライト ①工作機械 ②火器 ③特装車両 ④建材
6. 利益率向上施策
7. キャッシュ・アロケーション
8. 株主還元方針
9. コーポレート・ガバナンス強化

第 I 部 豊和工業の目指す姿

世界のものづくりを支え続けるマザーマシン



住みやすい社会環境を保全



製造現場の省力化・合理化を推進



快適な生活環境を提供



IT業界に幅広く貢献



防衛の一端を担う高度な技術

「ものづくりを通じて、社会に貢献し、
企業価値の向上を目指します。」

- 一. より良い商品とサービスを提供し、顧客の期待と信頼に応えます
- 一. コンプライアンスを重視し、社会から信頼される会社であり続けます
- 一. 議論・対話を尽くし、活力ある企業風土を醸成します

まもる： 人々の幸せな社会生活をまもり、 ものづくりと共に成長し続ける会社

■ 技術の発展を支え、世界のものづくりをまもる

■ 社会インフラ整備に貢献し、社会の発展をまもる

■ 国防に貢献し、国の安全と平和をまもる

■ 災害から人々を防ぎ、安心な生活をまもる

2030年の目指す姿「HOWA VISION 2030」



目指す姿

「まもる」をパーパスにして、伝統と革新の両輪で、ものづくりの未来へ挑む。

世界のものづくり

への貢献

グローバル経済発展

への貢献

脱炭素実現

への貢献

災害対応・より良い生活環境

への貢献

国防

への貢献

想定される事業環境と当社事業の対応

新たな
工作機械
の開発

スマート
ファクトリー
の提案

次世代清掃車
・防水製品
の開発

CO₂ゼロ
マシンの開発
・EV車対応

事業
のグローバル
展開

国産防衛装備品
の安定供給・
盤石な後方支援

スマート社会
の実現

少子高齢化
・労働人口
の減少

自然災害
の深刻化・
生活環境
の向上

脱炭素社会
への移行

新興国
の急成長

地政学リスク
の高まり

サステナビリティの基本方針

- 「ものづくりを通じて、社会に貢献し、企業価値の向上を目指す」ことを行動規範に掲げ、100年を超える歴史の中で蓄積された技術とノウハウを結集し、幅広い分野で革新的な製品を産み出し、ものづくりの発展に携わってきました。
- これからも、当社のパーパス「人々の幸せな社会生活をまもり、ものづくりと共に成長し続ける」に基づき、透明性の高い企業統治の下、環境課題の解決や社会との調和に意欲的に取り組み、ステークホルダーとの信頼関係を強固なものとし、中長期にわたって企業価値を向上させてまいります。

サステナビリティへの今後の取組み



今後の取組		マテリアリティ		
重要課題	事業を通じた価値創造と社会的課題の解決	①脱炭素社会に必要な新事業創出 ②防災・減災社会への貢献 ③社会・経済に付加価値をもたらすビジネスの創出	 	
	持続的成長に向けた経営基盤の強化	Environment 環境	④気候変動対応 ⑤資源効率化	 
		Social 社会	⑥人的資本の強化 ⑦デジタル化対応 ⑧サプライチェーンマネジメント ⑨製品品質マネジメント	    
		Governance 統治	⑩コーポレートガバナンス ⑪コンプライアンス ⑫リスクマネジメント	

A large, semi-transparent globe is centered in the background of the slide. The globe shows the outlines of continents and is overlaid with a grid of latitude and longitude lines. The background behind the globe is a light blue gradient.

第Ⅱ部：新中期経営計画

(23/3月期-25/3月期)

目標の売上高235億、営業利益16億は未達 環境変化に対応したスピード感と戦略性をもった経営判断が課題

売上高 (単位：百万円)	営業利益 (単位：百万円)	項目	振り返り
<p>22/3期 (実績) 19,697</p> <p>22/3期 (中計) 23,500</p> <p>3,803</p>	<p>22/3期 (実績) 988</p> <p>22/3期 (中計) 1,600</p> <p>612</p>	成果	<ul style="list-style-type: none"> 企業体質の改善により市況変化への適応力は向上 <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上とコスト改善による損益分岐点の引き下げ 海外不採算子会社の閉鎖・縮小 部門人材移動・マルチタスク推進による固定費の流動化 遊休資産活用による収益力強化 新基幹システム導入による生産管理体制改善
		課題	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍により加速した経営環境変化の中、よりスピード感と戦略性をもった経営判断が必要 <ul style="list-style-type: none"> 工作機械事業における環境変化対応 成長領域へのメリハリのある投資 稼ぐ力（ものづくり力）の底上げ

スピード感と戦略性のある経営により、 ステークホルダーの皆様に認めて頂ける「企業価値の向上」を実現します

基本方針	<ul style="list-style-type: none">投下資本を意識し、スピード感と戦略性のある経営の意思決定
全社戦略	<ul style="list-style-type: none">事業ポートフォリオ戦略の考え方に基づき、強弱をつけた経営資源の投入による経営効率の最適化
事業戦略	<ul style="list-style-type: none">成長領域へのあくなき“挑戦”による稼ぐ力の向上、継続領域における競合との“差別化”ものづくり力の向上による収益力の改善
財務戦略	<ul style="list-style-type: none">利益増に応じた株主還元の実現<ul style="list-style-type: none">期間中の配当性向30%、配当20円/株以上
ESG経営	<ul style="list-style-type: none">重要課題の実現に向けた経営への落とし込み<ul style="list-style-type: none">脱炭素化や防災・減災社会を機会と捉えた製品開発人材育成、ガバナンス強化など経営基盤の強化

新中期経営計画 ②財務目標



売上高	
実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
196億円	248億円

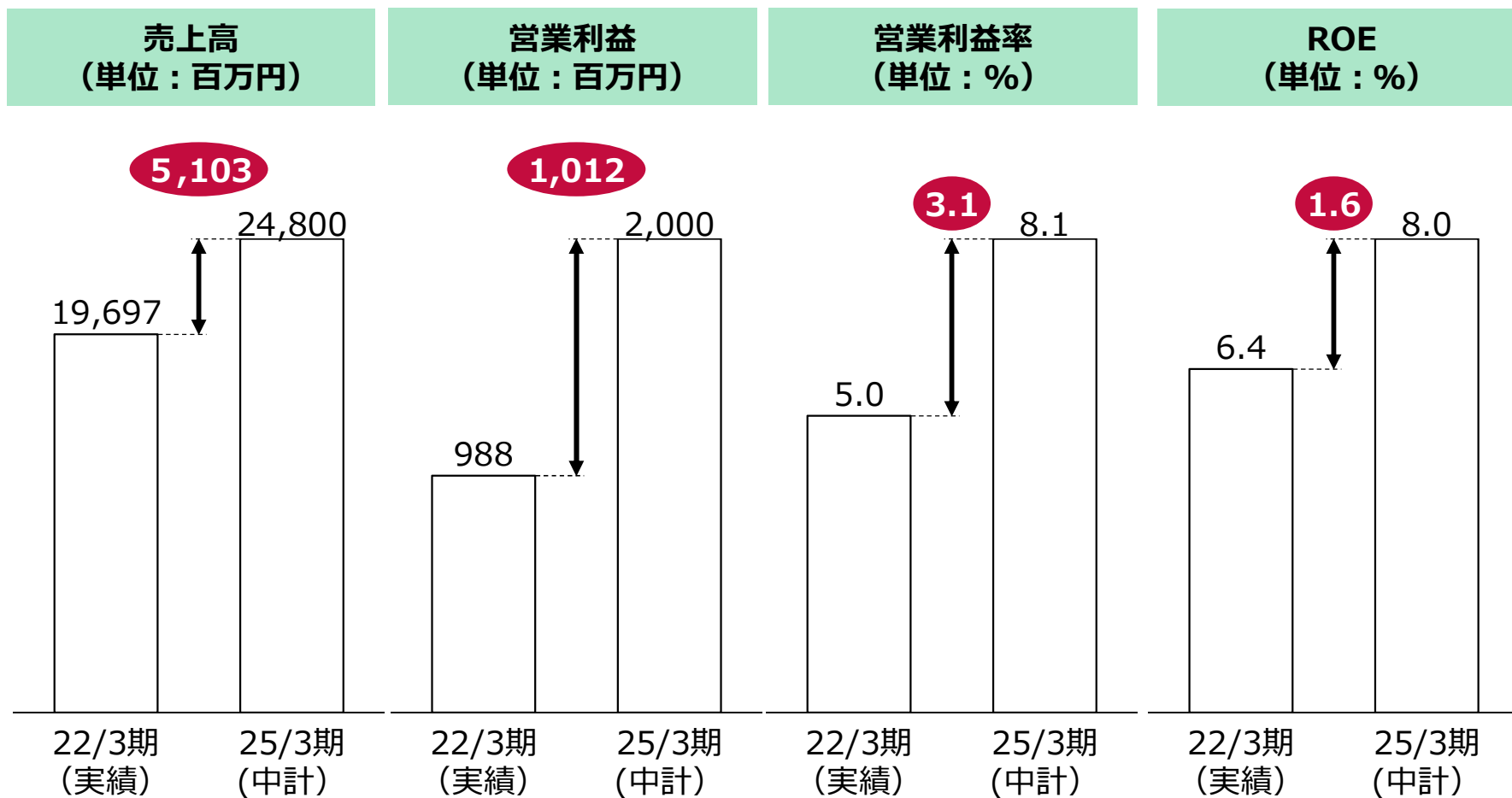
営業利益	
実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
9.8億円	20.0億円

KPI		実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
効率性	ROE	6.4%	8.0%
	ROIC※1	4.1%	6.5%
収益性	EBITDA	14.2億円	30.0億円
	EBITDAマージン	7.2%	12.1%
株主還元	配当性向	23.2%	30.0%
技術開発	試験研究費 (3カ年累計)	5.9億円	10.0億円
設備投資	設備投資額※2 (3カ年累計)	13.2億円	30.0億円

新中期経営計画 ③財務目標ハイライト

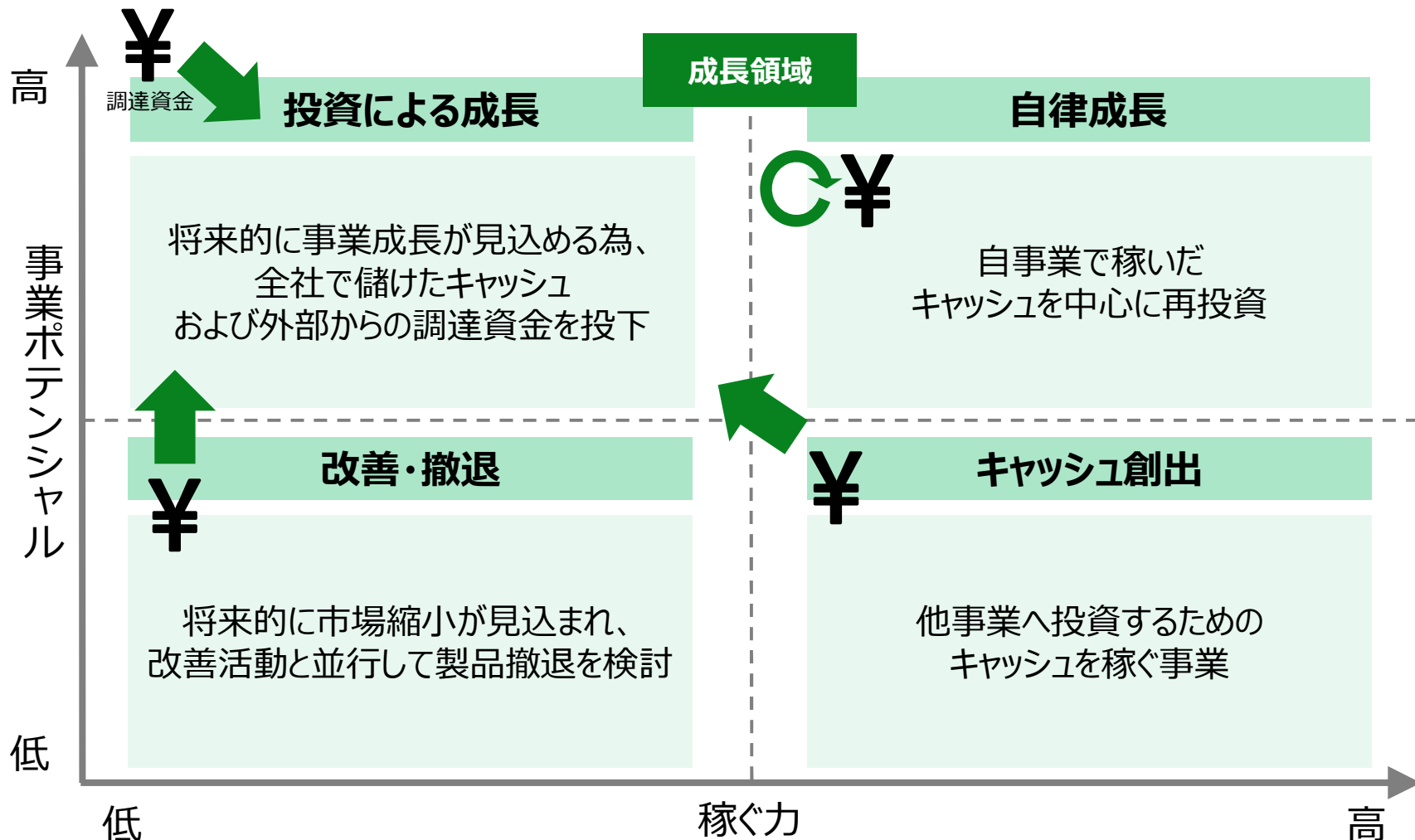


計画最終年度において、
売上高248億円、営業利益20億円、ROE8.0%を目指します

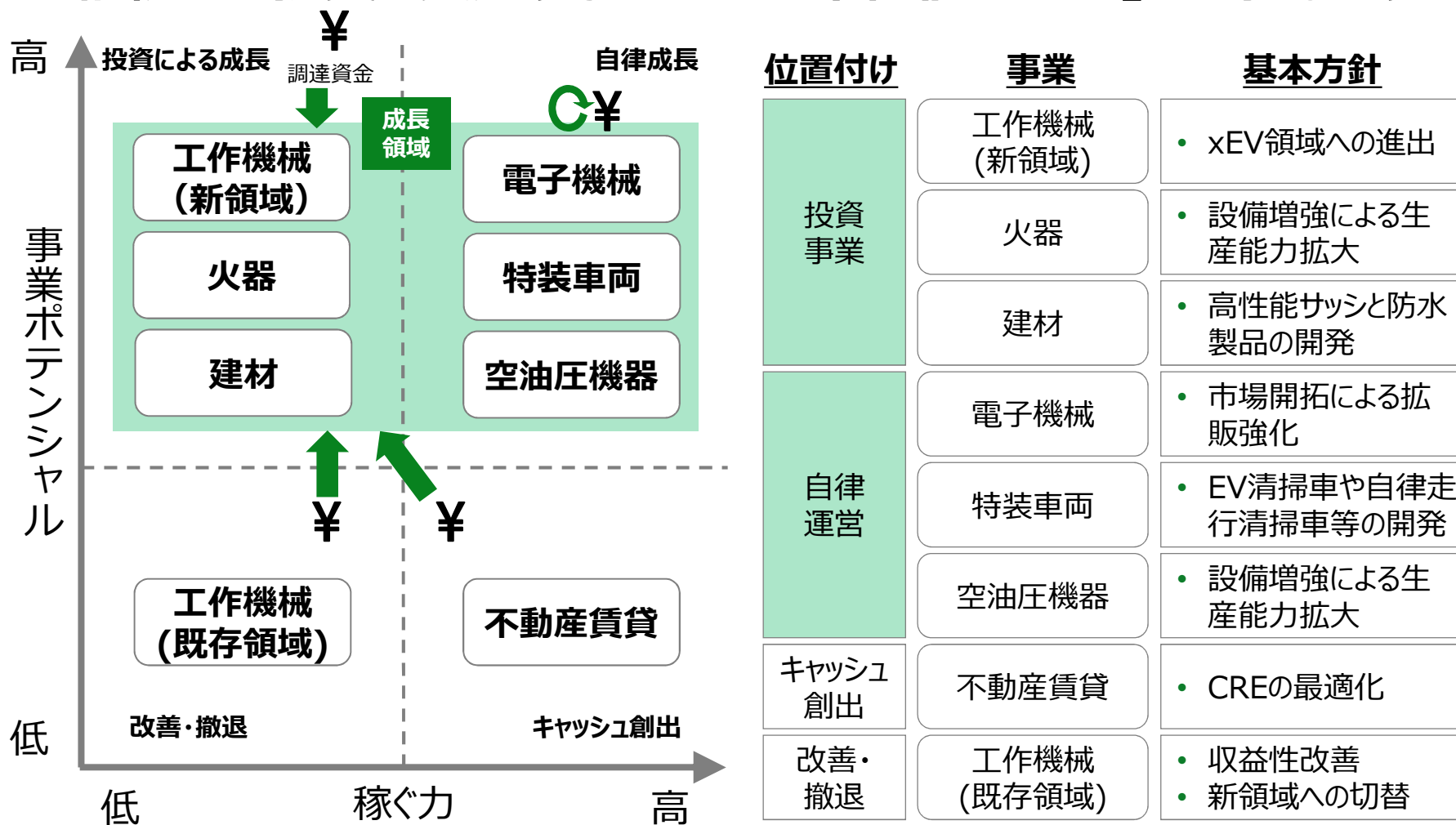


※ROEは単年度ベース

各事業を事業ポテンシャルと稼ぐ力で評価、 成長領域事業の定義付けを行い投資の最適化を目指します



成長領域の見極めを行い、
継続的に投資を実施することで「企業価値の向上」を目指します



セグメント別目標数値



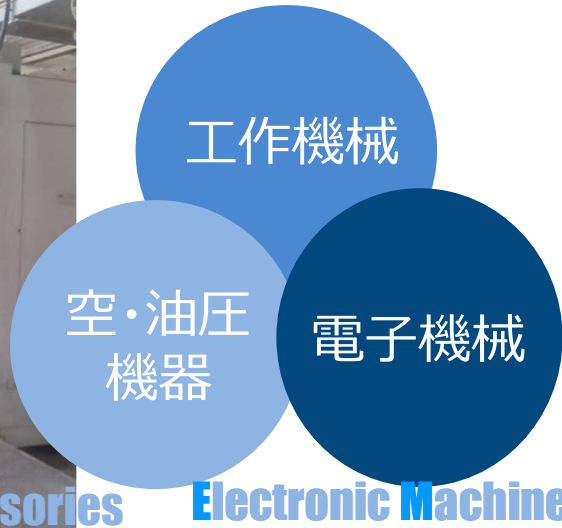
各セグメントにおいて、市場環境に目配りしながら、規模拡大とコスト改善により収益性の向上を図ります

事業		売上高（百万円）		営業利益（百万円）		営業利益率（%）	
		実績値 （22/3月期）	目標値 （25/3月期）	実績値 （22/3月期）	目標値 （25/3月期）	実績値 （22/3月期）	目標値 （25/3月期）
工作 機械 関連	工作機械	4,380	6,000	138	800	2.0	7.7
	空油圧機器	1,642	2,900				
	電子機械	989	1,500				
火器		3,042	4,300	-1	200	-0.0	4.7
特装車両		2,863	3,200	259	250	9.0	7.8
建材		2,963	3,300	-16	150	-0.6	4.5
不動産賃貸		494	500	377	380	76.4	76.0
その他		3,320	3,100	231	220	7.0	7.1
(その他の内、太陽光発電)		(53)	(50)	(31)	(30)	(59.7)	(60.0)
合計		19,697	24,800	988	2,000	5.0%	8.1%

① 工作機械関連（全体）



Mother Machine



中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	7,013	10,400
営業利益 (百万円)	138	800
営業 利益率	2.0%	7.7%

工作機械関連セグメント別基本戦略

工作機械

- ・従来型エンジン部品対応とxEV車部品対応の双方向への最適機械の供給と省人化・自動化提案

空油圧機器

- ・新型チャックと回転シリンダの開発と市場投入、及び生産能力拡充による性能・品質・価格・納期における付加価値向上による販売拡大

電子機械

- ・競争力の高い積層機の更なる拡販と、新製品投入による新市場開拓にて事業拡大

① 工作機械関連（工作機械）



中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	4,380	6,000

成長領域（xEV進出とスマートファクトリー）

- xEV車向け工作機械の新規開発と市場投入（e-AxleをはじめとするxEV車向け部品）
- IoT技術活用による自動化や省人化を通じた工場マネジメントの全体最適化を実現するスマートファクトリーの提案

継続領域（既存顧客ニーズの着実な取込）

- 継続するエンジン車向け部品の加工機と改造需要の取り込み
- インド・北米拠点設立によるエンジニアリングサービス展開
- HOMS-iによるIoT化推進

① 工作機械関連（工作機械） 戦略ハイライト

クルマの電動化など、脱炭素化社会への対応

高生産性、省エネ化、フレキシビリティを追求したマシンで産業界の発展に貢献します



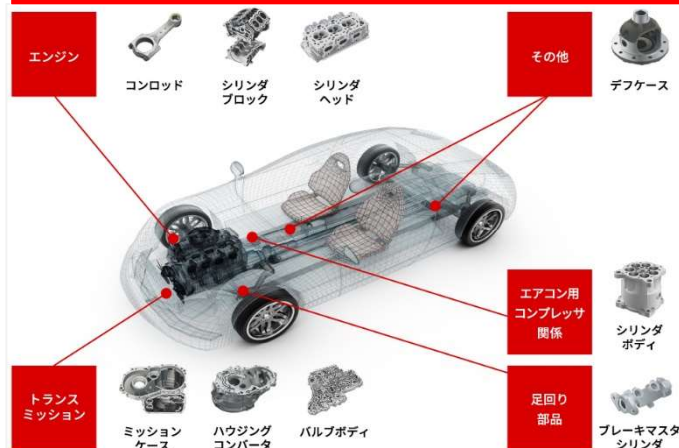
xEV車向け部品への対応



xEV車向け部品への参入

- **xEV向け部品の需要・新規顧客開拓**
 - ・ xEV向け部品用加工機パッケージの提案
 - ・ 既存代理店との連携強化による売上拡大
- **e-AxleをはじめとするxEV車向け部品対応機能・機種**の市場投入
 - ・ 熱変異補正機能の開発
 - ・ 大径ワーク対応機種の市場投入

内燃機関自動車部品への対応



内燃機関自動車向け部品の加工機および改造需要取り込み

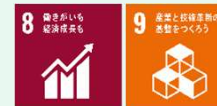
- **エンジン・ミッション部品の加工機・改造需要取り込み**
 - ・ 工程集約などクライアント要望に根差したパッケージの提案
- **足回り部品を中心としたシャーシ系等その他自動車部品の需要取り込み**
 - ・ 高剛性、高精度機種の市場投入

① 工作機械関連（工作機械） 戦略ハイライト



スマートファクトリーによる省人化工場の実現

人手不足や品質の安定を求める産業における自動化のニーズに貢献します



+



=



ハードウェアで「つなぐ」

- 豊富なシステムアップ経験に基づくエンジニアリング
 - ・ ロボット活用による省人化提案
 - ・ 多様な搬送形態による高生産性ライン提案
- 自律型搬送 & 自走式ロボットのパッケージの新規開発
 - ・ 自律型AGV + 自動段替えシステムによる柔軟性の高いインテグレーション提案

ソフトウェアで「つなぐ」

- 工場設備をHowa版IoT・HOMS-iで「つなぐ」
 - ・ 設備稼働状況の把握による生産計画の立案や、予防保全による稼働率管理

工場全体を「つなぐ」

- スマートファクトリ化パッケージの展開
 - ・ 他社製機械も含むネットワーク構築（IoT）による工場全体の「見える化」による全体最適生産システムを構築

① 工作機械関連（空油圧機器）

パワーチャック、回転シリンダ



楔形3爪チャック



回転油圧シリンダ

ロッドレス、クランプシリンダ

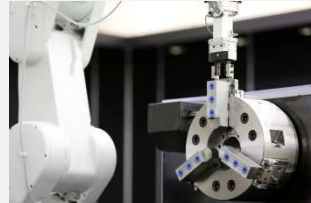


ロッドレスシリンダ



クランプシリンダ

AJCシステム



自動爪交換システム

中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	1,642	2,900

成長領域（新製品投入による市場拡大）

パワーチャック

- 業界トップクラスの把握精度を誇る高精度把握楔形チャックの開発と市場投入
- 製造ラインの自動化による生産性の改善

シリンダ

- BtoC向けEコマースによる顧客拡大

継続領域（需要の着実な取込）

パワーチャック

- 旋盤メーカー向け販売強化
- 生産能力の拡充による受注対応力の向上

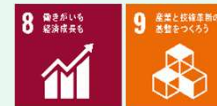
シリンダ

- 半導体製造装置・自動化装置メーカーへの販売強化と生産能力の拡充
- 内製化による付加価値増

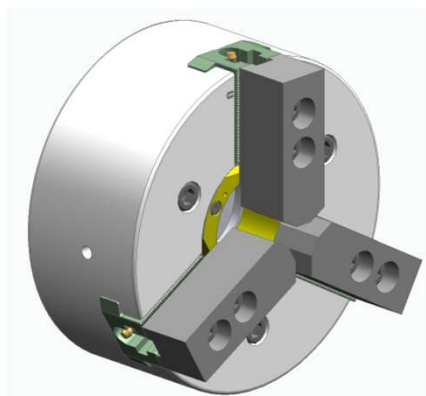
① 工作機械関連（空油圧機器） 戦略ハイライト

高精度楔形チャックの市場投入による売上拡大

近年益々高まりつつある人手不足対策、生産性向上及び働き方改革に貢献します



- 市場シェア拡大に向け、2022年度中に新開発の高精度楔形チャックおよび、回転油圧シリンダを投入
- チャック販売の拡大に向け、既存機種の新廃合による生産ロットの拡大
- 新規設備投資による生産ラインの自動化により能力拡充、および内製化と生産性向上によるコストダウン
- 販促キャンペーンや各種展示会への積極参加、顧客密着型営業によるセットメーカー占有率アップとエンドユーザーのリポート獲得



新開発高精度楔形チャック



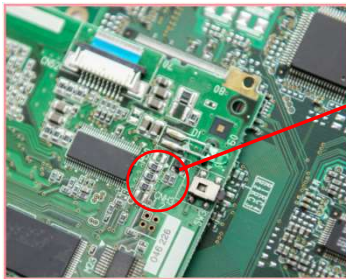
チャックボディ自動加工ライン

① 工作機械関連（電子機械）

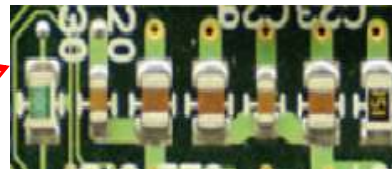
仮積層機



PLMシリーズ



電子回路基盤



積層チップ部品（インダクタ）

中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	989	1,500

成長領域（新製品投入による市場拡大）

- 高生産仮積層機の投入により、電子部品市場における獲得可能な市場を最大化
- 電子部品モルディング装置市場への参入（パワーインダクター一体成形機の開発）
- 更なる機種増強を目的とした研究開発（MLCC市場への参入）

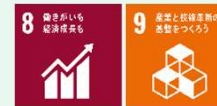
継続領域（需要の着実な取込）

- 高精度仮積層機の主力領域である小型インダクタの需要拡大に伴う設備投資案件の着実な取込
- 海外アフターサービス体制強化

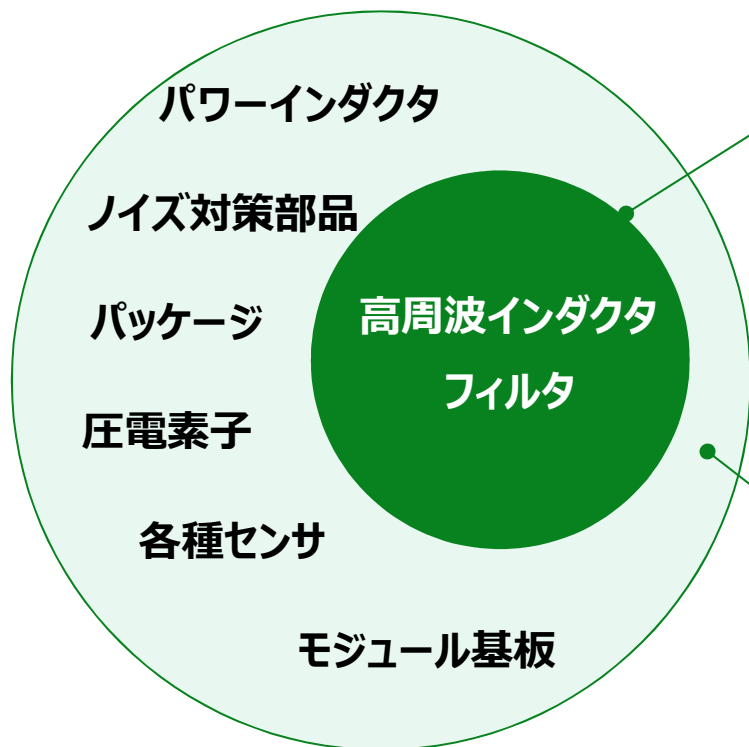
① 工作機械関連（電子機械） 戦略ハイライト

市場ニーズに応えた新製品投入による売上拡大

「HOWAだからできる製品」で I T 業界に貢献します



電子部品のTAM (Total Addressable Market)



高精度仮積層機の継続受注

- インダクタ製品の小型化ニーズや車載ECUを中心に成長が見込めるLTCC市場に対応した高精度仮積層機を提案
- 海外顧客向けのアフターサービス体制強化



高生産仮積層機の市場投入

- 既存領域より市場規模が大きい受動、交換（各種センサ）や高周波（フィルタ、モジュール）部品メーカーのニーズに応えた高生産仮積層機の拡販



②火器事業

小火器



20式5.56mm小銃



120mm迫撃砲RT

海外輸出（スポーツライフル）



Model1500 スーパーライト



Model1500
カーボンファイバーライフル

中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	3,042	4,300
営業利益 (百万円)	-1	200
営業 利益率	-0.0%	4.7%

成長領域（海外拡販と高付加価値品開発）

- 強みである高い命中精度を生かした製品バリエーションの拡充・ハイエンドモデルの開発などによる海外成長市場でのシェア拡大
- 海外拡販に対応した省人化生産ラインの構築による生産能力の拡大

継続領域（安定供給体制の構築）

- 新小銃（20式5.56mm小銃）・120mm迫撃砲RTなど、防衛装備品の安定供給体制と盤石な後方支援体制の構築
- スポーツライフルの生産体制強化

②火器事業 戦略ハイライト

Howa

防衛装備品の安定供給体制の構築

国内唯一の小銃メーカーとして小銃等の国防を支える装備品等の提供に貢献します



新小銃システム



照準眼鏡装着

てき弾発射器装着

- 新小銃(20式5.56mm小銃)の安定供給
 - 最適QCD量産体制の確立
 - 陸上自衛隊の受注確保に加え、海上・航空自衛隊および他官庁への販売促進
 - 新小銃システムの提供による運用場面の拡張サポート

スポーツライフルの売上拡大と高付加価値製品投入による収益力向上



- 高付加価値製品の市場投入と拡販
 - カーボンファイバーライフル適合機種拡充による拡販
 - 操作感を向上させるモデルチェンジ版Model1500の開発と市場投入
 - ハイエンドモデルの市場投入に向けた製品開発

③特装車両事業

路面清掃車



産業用清掃機



床面自動洗浄機



中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	2,863	3,200
営業利益 (百万円)	259	250
営業 利益率	9.0%	7.8%

成長領域（先端技術の開発・海外展開）

- IoT・AIの活用による製品高付加価値化
- 脱炭素社会への対応のためのEV化等の商品開発
- 自律走行清掃車の開発
- 東南アジア市場向けに事業開発

継続領域（安定供給体制の構築）

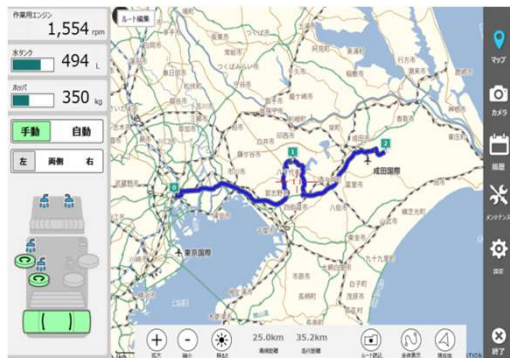
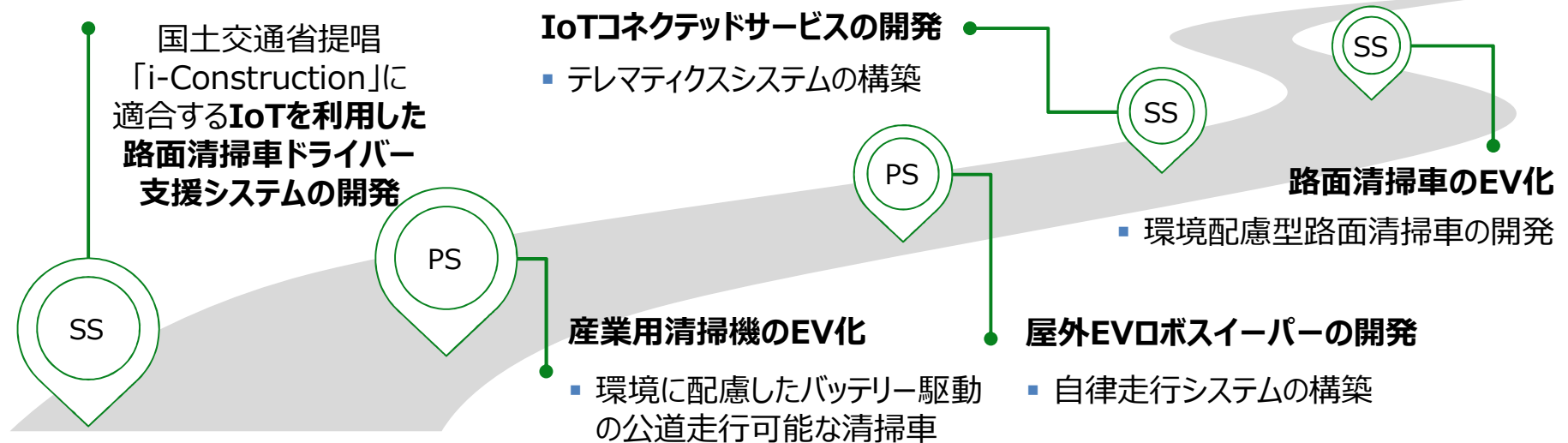
- 社会資本の維持管理と災害復興に関連した路面清掃車の安定需要の確実な取込み
- 販路拡大による産業用清掃機の受注増加

③特装車両事業 戦略ハイライト



先端技術の開発

環境に配慮した車種の開発に積極的に取り組み、CO₂削減と地球温暖化防止に貢献します



IoTを利用した路面清掃車
ドライバー支援システムの開発



屋外自律走行型EVスイーパー
愛知県国際展示場駐車場での実証実験

④ 建材事業

ミズヲトメ (パネル式防水板)



アルティマ (防水自動ドア)



防音サッシ



一般サッシ



中期経営計画 KPI

KPI	実績値 (22/3月期)	目標値 (25/3月期)
売上高 (百万円)	2,963	3,300
営業利益 (百万円)	-16	150
営業 利益率	-0.6%	4.5%

成長領域 (高収益防水製品の拡販)

- SNS等を活用したインサイドセールスの強化による新規顧客の獲得
- 他社へのOEM委託、商社や建材販売店への商材拡充活動による販路拡大
- スマート防水製品開発、製品群のラインナップ拡充によるシステム提案

継続領域 (防音サッシのシェア率向上)

- 防音サッシ機能復旧工事の増加に対する顧客への直接営業活動の強化
- 防音性能の向上を伴う断熱サッシの開発による他社との差別化
- 生産性向上による利益改善

④ 建材事業 戦略ハイライト



防水製品の拡販

大雨や台風による水害から、人々の安全な暮らしを守ることに貢献します



業界初！ 防水自動ドアのスマート化



IT技術を活用し、大雨・浸水を予想して自動・遠隔操作で止水対策

防水製品のラインナップ拡充



高性能サッシの開発

高性能な断熱サッシの開発により、CO₂削減と地球温暖化防止に貢献します



環境対応

- 地球温暖化対策
- エネルギー使用量の削減
- CO₂排出量の削減



断熱性と気密性の高い省エネ住宅



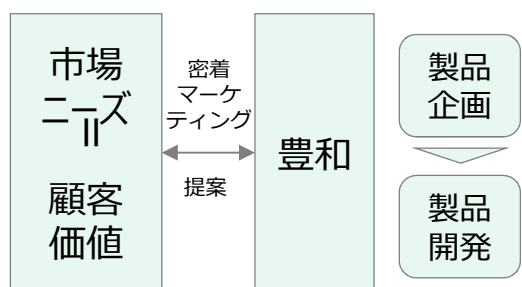
防音サッシのパイオニア※1
↓
防音性能の向上を伴う断熱サッシの開発（他社との差別化）

※1：1977年に日本初のJIS表示許可を受ける

稼ぐ力 = 利益率向上の実現へ向けて、 プロセス改善による「ものづくり力」の抜本的な改革を遂行

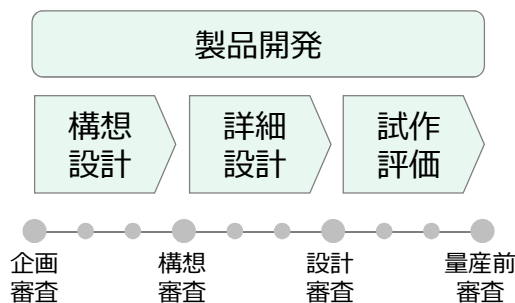
組織を横断したプロセス改善

マーケティング力の強化



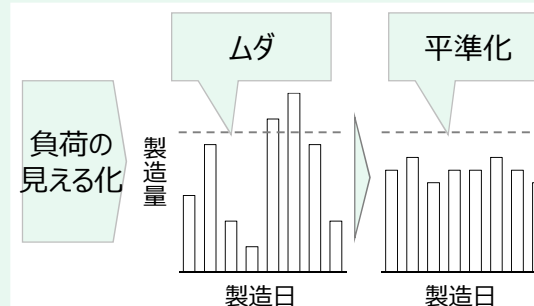
- 市場と顧客要求を満足した製品開発と製品標準化

製品開発力の強化



- 製品開発プロセスを強化し、品質・コストを満足した「ものづくり」を実現

生産性の向上

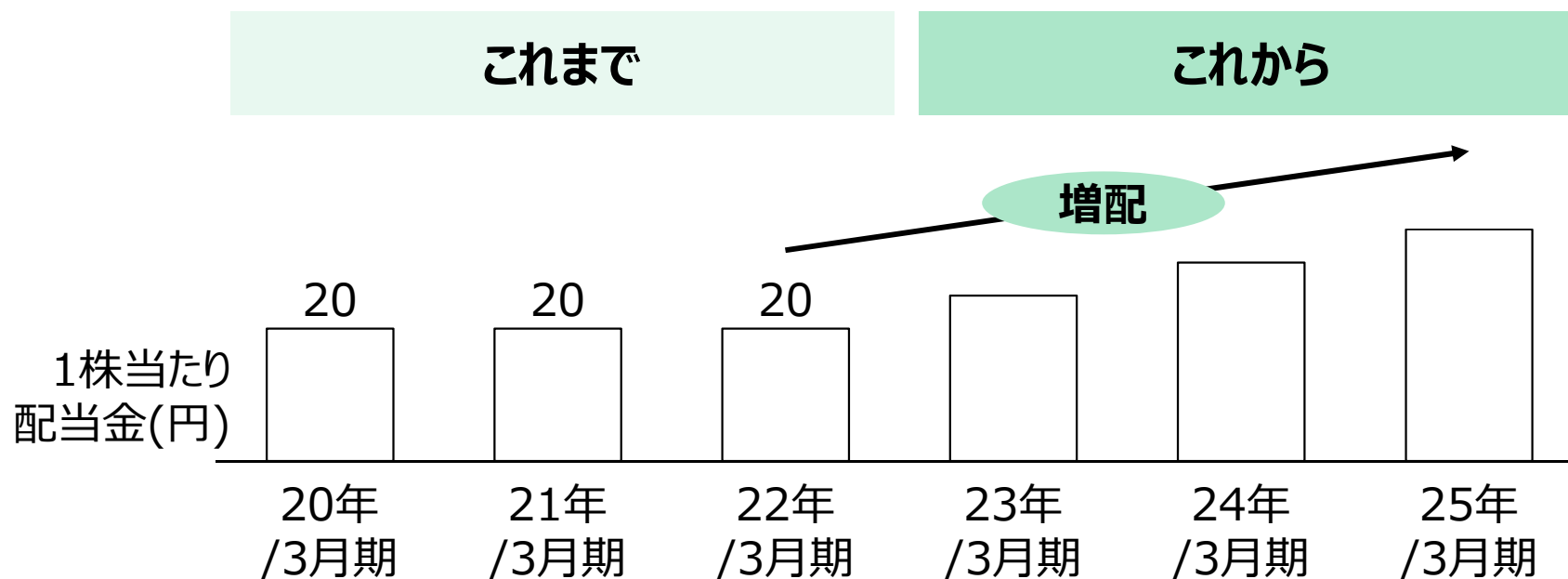


- 負荷の見える化による平準化の実現でムダを排除

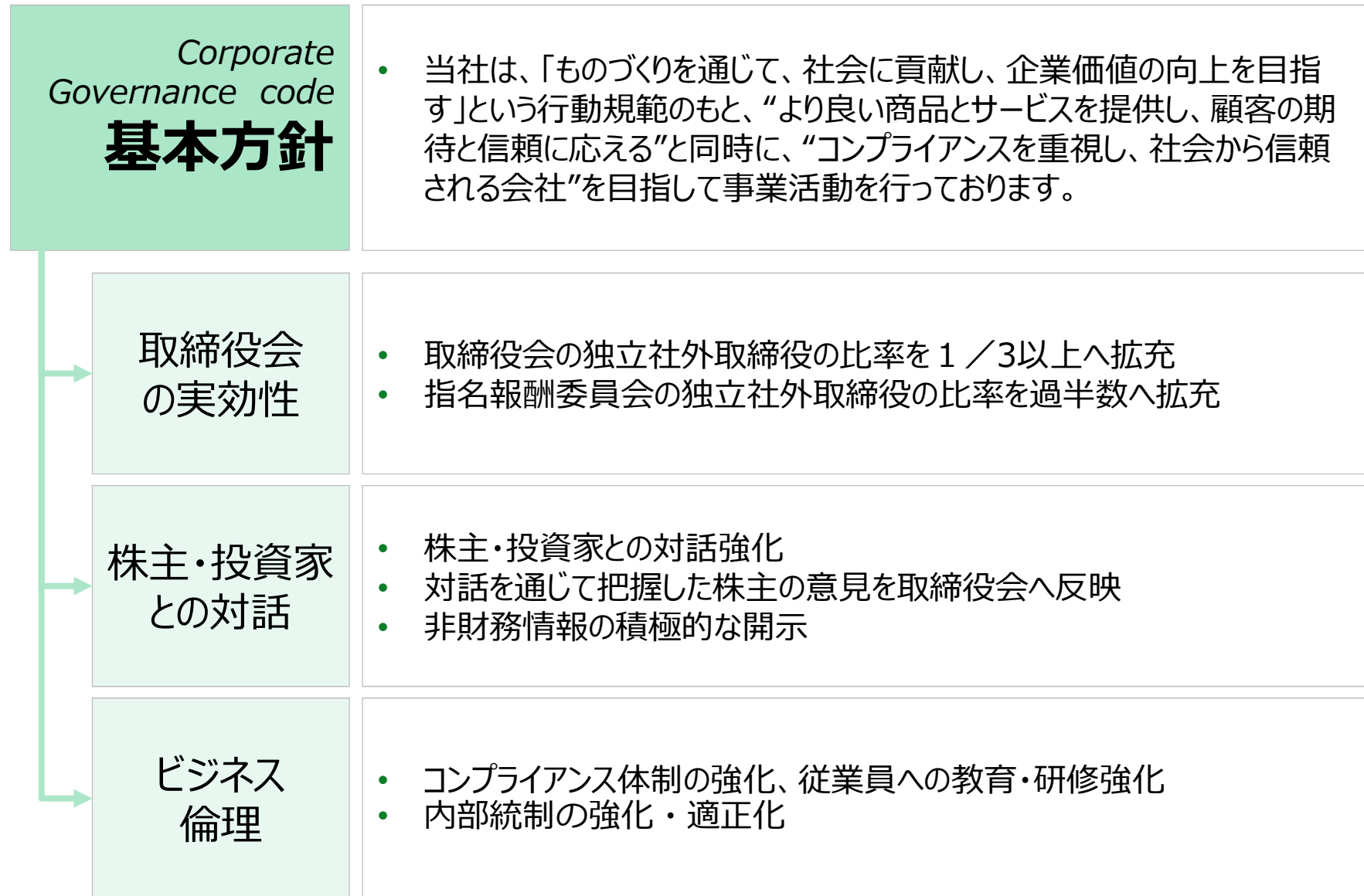
稼いだキャッシュと手元資金を活かし、 持続的成長へ向けた投資と株主還元を活用して参ります

		分類	テーマ	3カ年累計
<p>累計 営業CF 約40億円</p> <p>手元資金 約40億円</p> <p>必要に応じた 資金調達</p>	<p>キャッシュ アロケーション 原資</p> <p>60-100 億円</p>	設備投資	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力拡大へ向けた投資と設備更新 <ul style="list-style-type: none"> - 火器（新ライン増強） - 機器（自動化ライン）、等 	約30億円
		技術開発投資	<ul style="list-style-type: none"> 持続的成長へ向けた新製品開発への投資 <ul style="list-style-type: none"> - 工機（xEV対応） - 特装車両（EV清掃車開発）、等 	約10億円
		成長投資	<ul style="list-style-type: none"> インオーガニック成長（提携・M&A）投資 <ul style="list-style-type: none"> - 工機、特装車両の技術提携 - 各事業の販売パートナー提携、等 	約20億円
		株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 実績配当を維持しつつ、配当性向30%を目安に利益増に応じた増配 	約10億円以上
		キャッシュ確保	<ul style="list-style-type: none"> 経営リスクに対する備え 	約25億円

継続的・安定的な配当を基本としつつ、
新中計期間は事業成長による増配を目指します



配当金総額 (百万円)	247	247	240	...	430
配当性向 (%)	41.9	25.6	23.2	...	30.0
純資産配当率 (%)	1.6	1.6	1.5	...	2.3



本資料における注意事項



本資料には豊和工業株式会社（以下、当社）の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。

これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。

また経済動向、他社との競合状況などの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。そのため、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、その他の経済・社会・政治情勢などの様々な要因により、記述されている将来予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

