

サノヤスグループ 中期経営計画<'24-'26>

2024/3/29



Medium-Term Management Plan

サノヤスホールディングス株式会社
【 証券コード 7022 】

確かな技術に まごころこめて

人と技術を磨き、新たな顧客価値を創出する



コミュニケーションネームである『**Sanoyas**』を中央に配したシンボルマークはコーポレートカラーである「メタリックシルバー」と「サファイアブルー」に彩られた二つの卵型で構成されサノヤスグループの業態と企業理念をシンプルに表現しています。金属的な質感のメタリックシルバーは「技術力」サファイアブルーはサファイアの宝石言葉である「誠実さ」を表しており誕生を象徴する卵型と併せて“確かな技術に まごころこめて”というサノヤスグループのものづくりに懸ける理念を形にしたものです。また、少し頭を持ち上げたしなやかなフォルムは、絶え間なく変化する時代に柔軟に対応し未来へ飛躍しようという願いが込められています。

新中期経営計画 の策定にあたって

当社は“確かな技術にまごころこめて”をグループ理念に掲げ、ものづくりの会社として社会のお役に立つ製品を提供してまいりました。さらなる成長を目指すために造船事業譲渡直後の2021年4月には「新サノヤスグループ中期経営計画2021」を公表し、計画に基づく事業運営を行ってまいりました。

当該計画にはコロナ禍による業績影響は一定程度織り込んでいたものの「ロシアのウクライナ侵攻」も重なり、電子部品・部材の長納期化の深刻化、原材料価格の値上がり等、想定を超える状況下、終始守りの経営を行うことを余儀なくされました。足許では電子部品・部材納期の緩和、部材高騰に対する製品価格への転嫁も相応に進捗していることから「守りの経営」から「攻めの経営」に舵を切る所存です。これを機に、経営基盤をより盤石なものにするべく、現中期経営計画期間を1年前倒して「**中期経営計画<'24-'26>**」を策定することにしました。

「**中期経営計画<'24-'26>**」では、2030年度にむかえる『**新生サノヤス10周年**』に当社グループが目指す姿を明確にした上で、2024年4月からの3年間でやるべきことをとりまとめています。

当該期間を将来に向けての経営の基盤固めの3年間と位置づけ、注力分野への積極投資を行ってまいります。

引き続き、社会課題の解決を通して「**サステナブルな社会の実現**」に貢献するとともに、さまざまなステークホルダーの皆様と一緒に繁栄していきたいと強く思っております。

Agenda

I 「中期経営計画2021」の振り返り

II 2030年度 新生サノヤス10周年に向けて

II-1 グループ理念・グループビジョン・行動原則

II-2 サノヤスグループの強み

II-3 サノヤスグループの思い

II-4 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた「基本方針」

II-5 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた「重点施策」

II-6 新生サノヤス10周年(2030年度)の姿

II-7 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた「業績目標」

III 中期経営計画<'24-'26>

III-1 位置づけ

III-2 骨子

III-3 事業成長エンジン強化の全体像

III-3-(1) 注力分野の成長ドライブ

III-3-(2) セグメント別戦略 製造業向け

セグメント別戦略 建設業向け

セグメント別戦略 レジャー

III-3-(3) 新規事業分野への進出

III-3-(4) カーボンニュートラルに向けた取組み

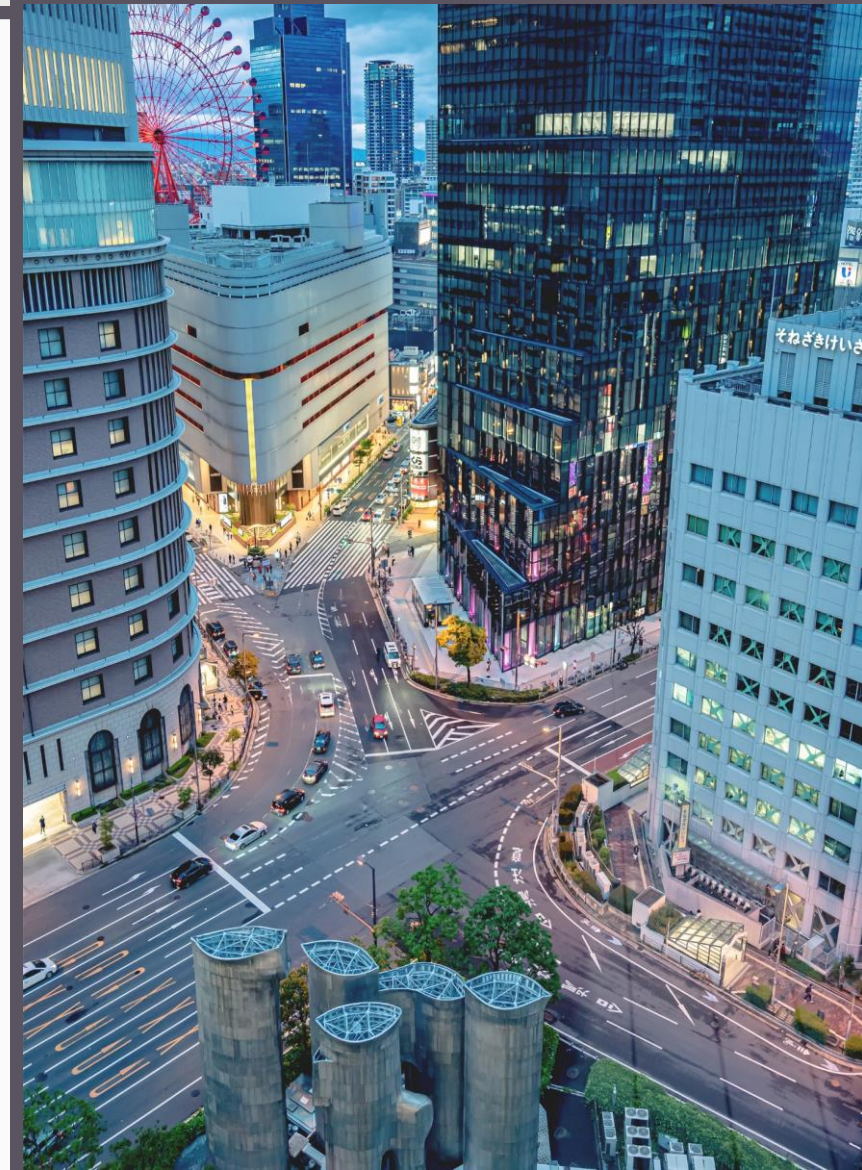
III-3-(5) 人的資本経営

III-3-(6) 事業基盤の強化

III-4 経営指標

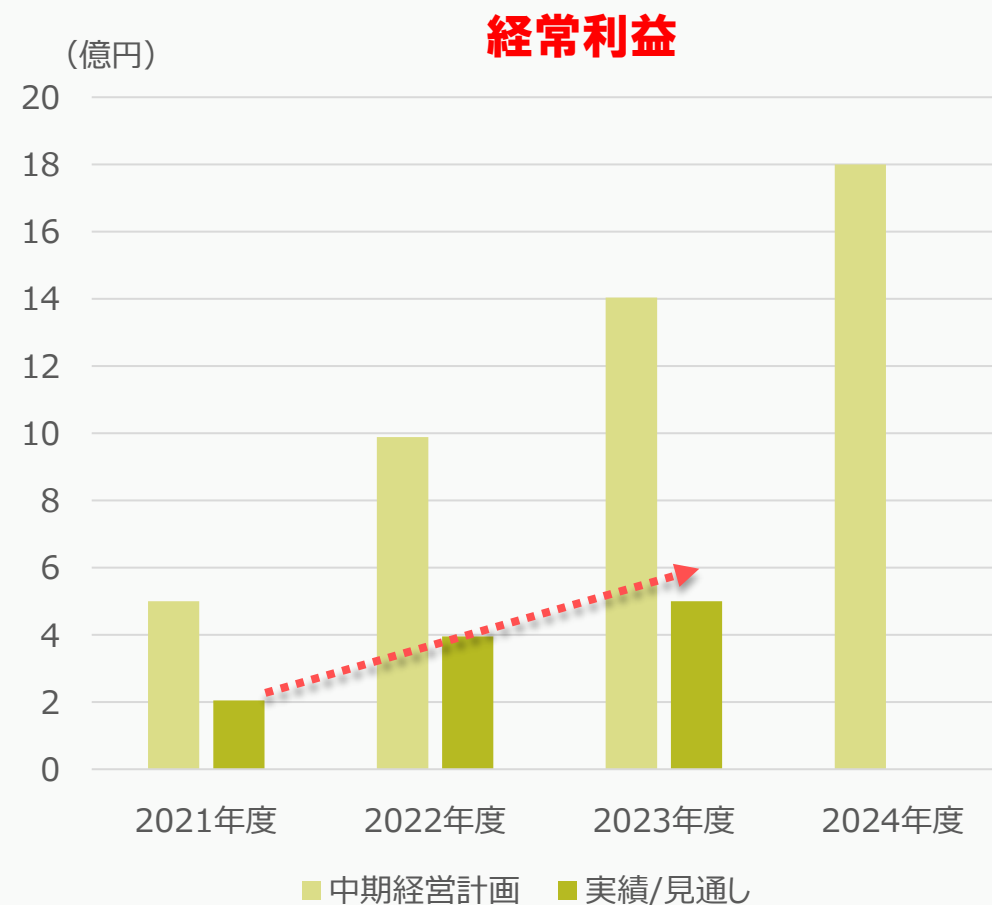
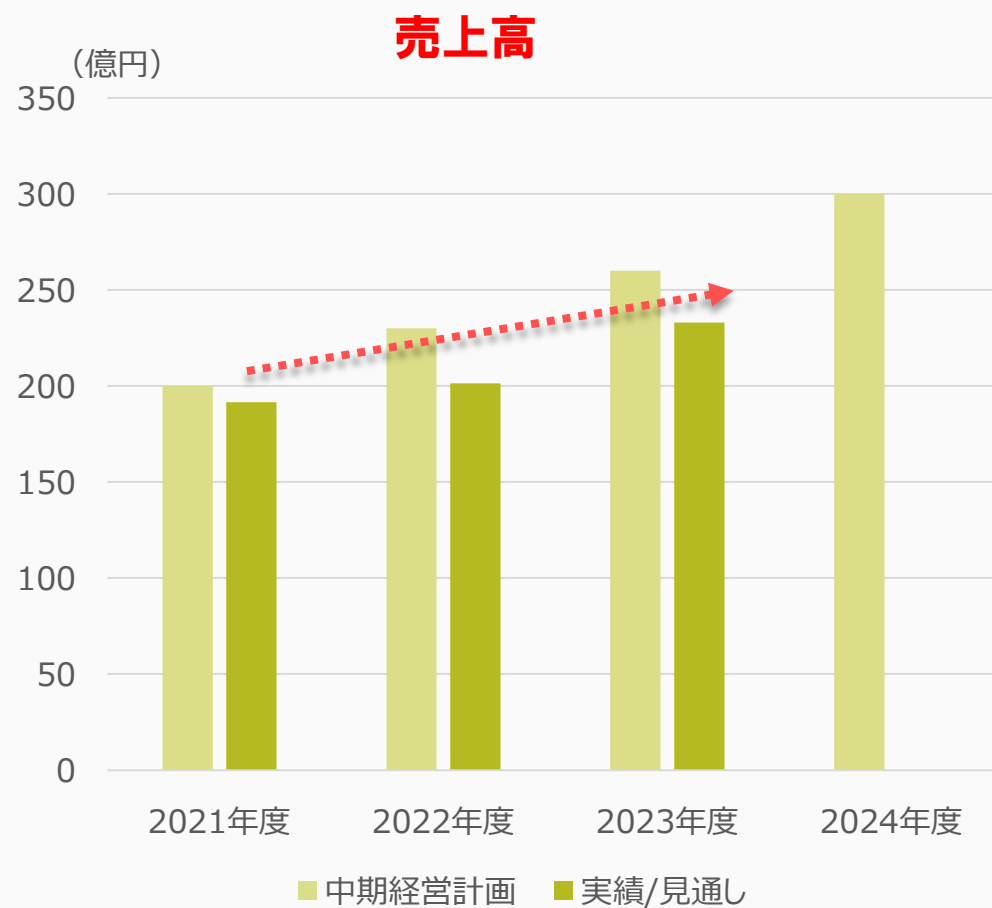
III-5 投資計画(財務戦略)

III-6 企業価値向上への取組み



「中期経営計画2021」の振り返り

新型コロナ、電子部品・部材長納期化、原材料価格高騰の影響を受け
計画通りの成長は未達ながら 増収・増益を継続



「中期経営計画2021」の振り返り

実績



【M & Aによる成長】

- 松栄電機・松栄電気システムコントロールが傘下入りし、配電盤・分電盤事業のマーケットを拡大



【技術オリエントド】

- サノヤステクノサポートの機能を活用し、製品開発・技術人財育成を推進
- CAEの活用、3D-CAD/PDM導入により製品設計を効率化・高度化
- 顧客管理ツールの導入により営業・サービス活動の効率化を実現



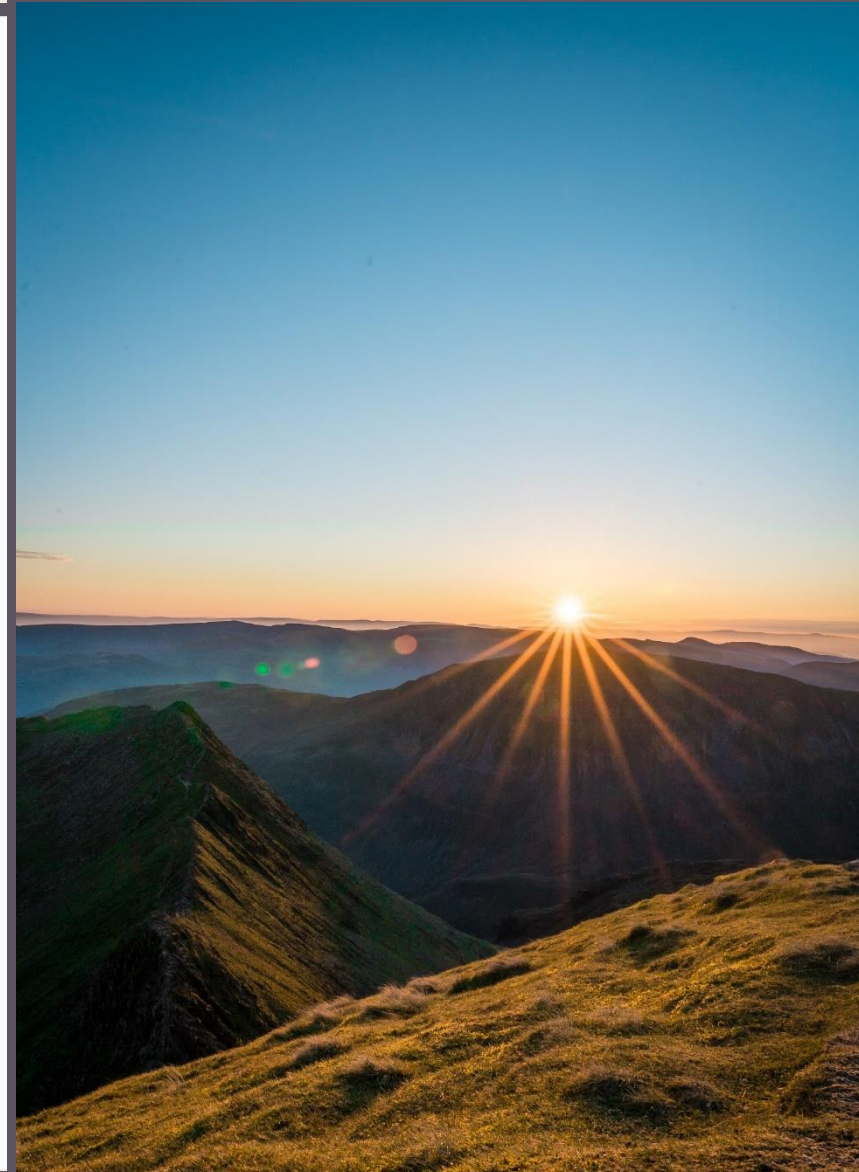
【ハイサイクル経営】

- みづほ工業：第二工場建設、サノヤス精密工業：太陽光発電設置、サノヤス・エンジニアリング：工事用エレベーターのレンタル機増設等、成長投資を加速
- ICT活用によるスマートワークの推進
- グループCMSの導入により、資金調達一元化と金融コスト低減を実現

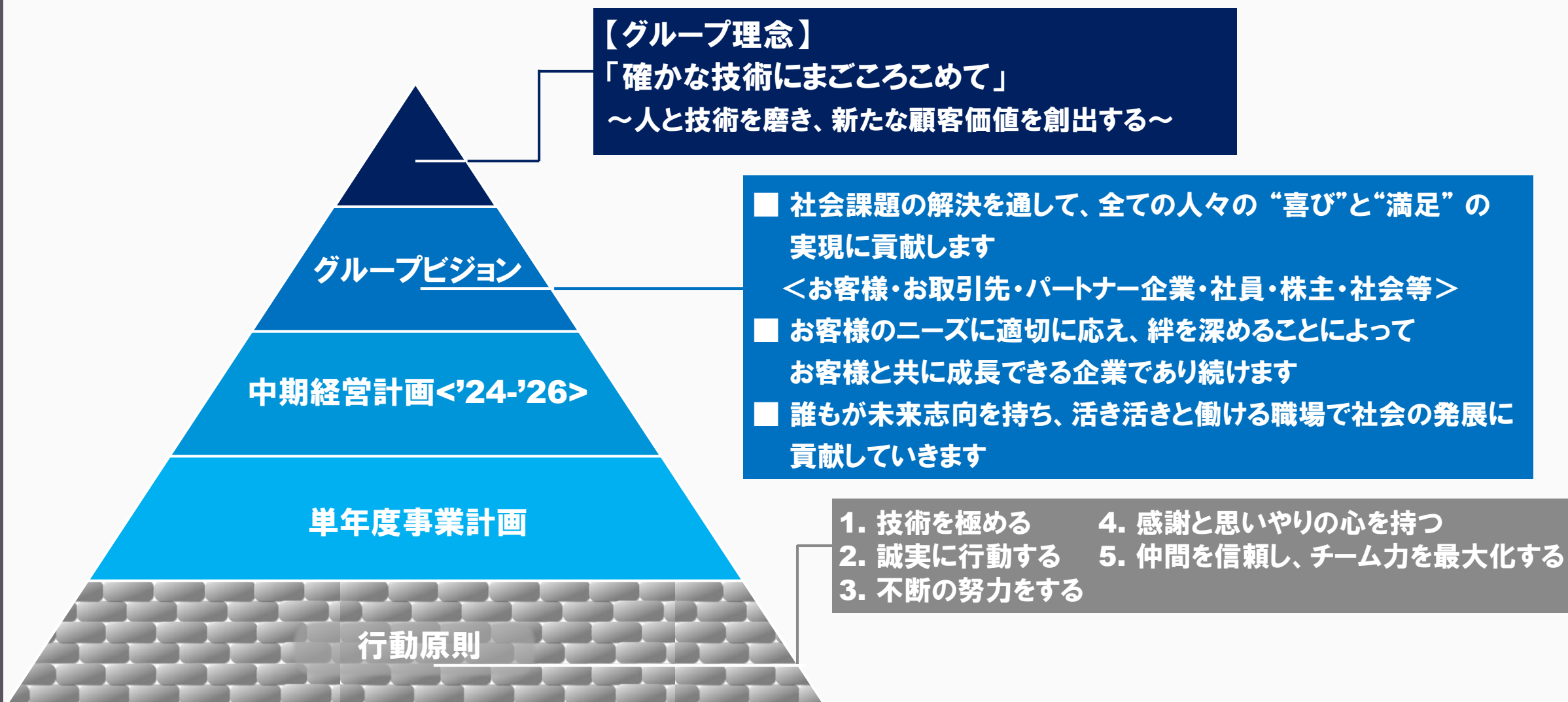
未達

- 事業環境変化(新型コロナ、電子部品・部材長納期化、原材料価格高騰)に対する迅速な対応が出来ず、計画対比利益率が低水準に止まる
- 国内の人手不足・人財流動化の影響を受け、人財確保・維持に苦戦、事業を成長軌道に乗せきれず
- 足元の業績確保に注力せざるを得ず、新製品開発・新販路開拓に遅れ

II 2030年度 新生サノヤス10周年に向けて



II-1 「グループ理念」「グループビジョン」「行動原則」



II-2 サノヤスグループの強み

BtoBソリューション提供を中心に、長年の事業経験と業界トップの実績を持つ企業集団

製造業向け



化粧品製造向けシェア No.1

真空乳化攪拌装置 事業年数70年(25年)

建設業向け



大型エレベーターシェア No.1

工事用エレベーター 事業年数53年(34年)

レジャー



観覧車設置実績 No.1

遊戯機械 事業年数59年(33年)

サノヤステクノサポート



技術開発・技術人財育成を担う
プロ集団として事業会社を支援



金属加工

事業年数97年
(61年)



ショットブラスト
マシン
事業年数57年
(9年)



水処理装置

事業年数70年
(25年)



空調・衛生設備

事業年数99年
(40年)



動力制御盤

事業年数101年
(4年)



機械式駐車装置

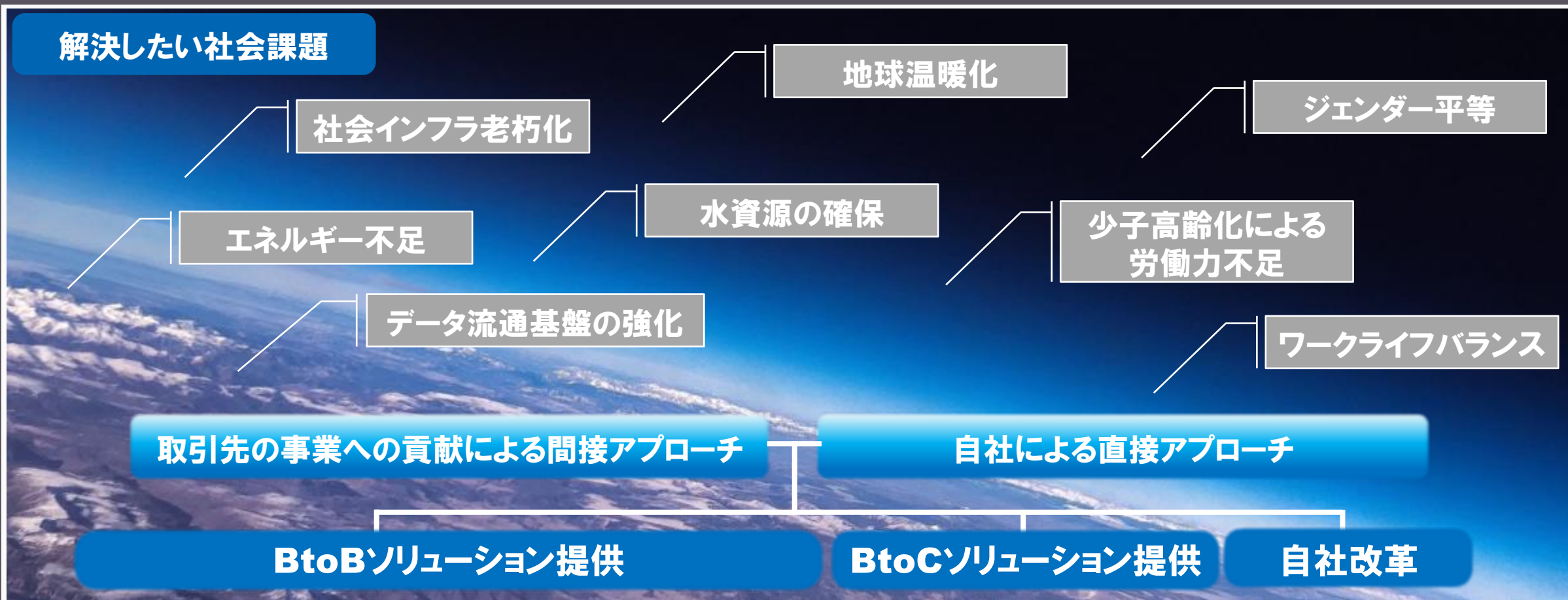
事業年数39年
(39年)

II-3 サノヤスグループの思い

社会課題を解決し、人々の社会とくらしを支える“喜び・満足”実現企業



II-4 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた基本方針



3つの重点施策で社会課題の解決に貢献

ソリューションの強化

イノベーションへの挑戦

ESG経営の進化・深化

II-5 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた重点施策

ソリューションの強化	イノベーションへの挑戦	ESG経営の進化・深化
<p>事業基盤があり市場成長性の高い分野へ積極投資し、根幹事業へ育成</p> <p>注力分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業インフラ関連 ・環境分野 	<p>コラボレーションによる新たなビジネスの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要素技術の産学連携 ・他企業との新ビジネス創出 	<p>地球温暖化対策への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2050年カーボンニュートラルへの着実な取り組み推進 ・Scope3への対応ロードマップの策定
<p>新規マーケットへの参入によりサノヤスブランドを拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ソリューション別市場領域拡大 ・海外マーケット拡大 	<p>顧客ニーズ・社会的要請を起点に新製品、新サービスを創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・省人・省エネ化新製品開発 ・DX対応機能の実装 	<p>人的資本経営の充実 (人財育成・多様化推進)</p>
<p>M&Aによる新たな事業領域獲得</p>	<p>IT/先進技術の積極的活用推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・AI等の活用による生産性向上 ・IT利用による新ビジネスモデル構築 	

事業基盤の強化

収益力向上／R&D機能の強化／企業体質強化

II-6 新生サノヤス10周年(2030年度)の姿

社会や暮らしを支える規模と分野をさらに広げ、人々の“喜び・満足”をもっと大きく



II-7 新生サノヤス10周年(2030年度)に向けた業績目標

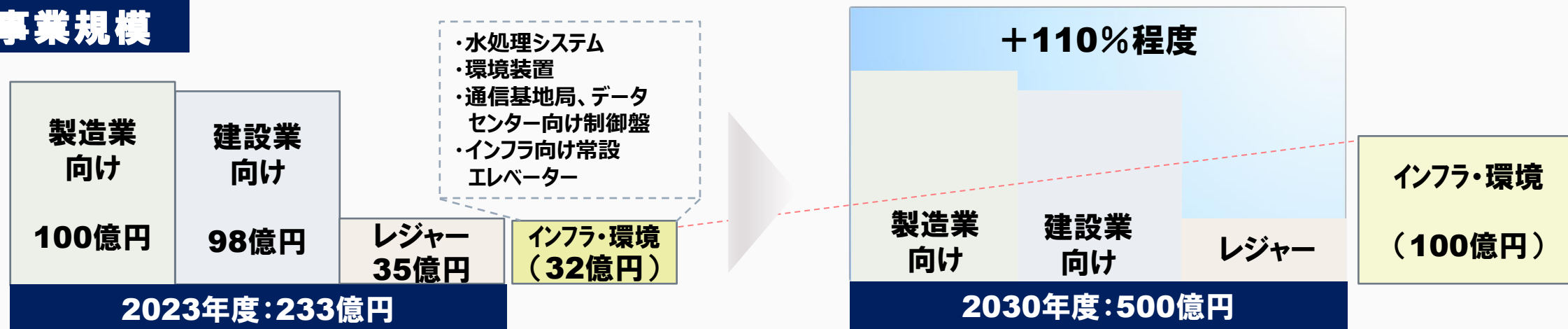
業績目標

収益力の強化を最優先に、企業規模拡大にも注力

	2023年度見通し	2030年度目標
売上高 (うち産業インフラ・環境分野)	233億円 (32億円)	500億円 (100億円)
営業利益率	1.7%	5.0%

※ピーク時(2019年度(除く造船)) 売上高 212億円、営業利益率 3.5%

事業規模



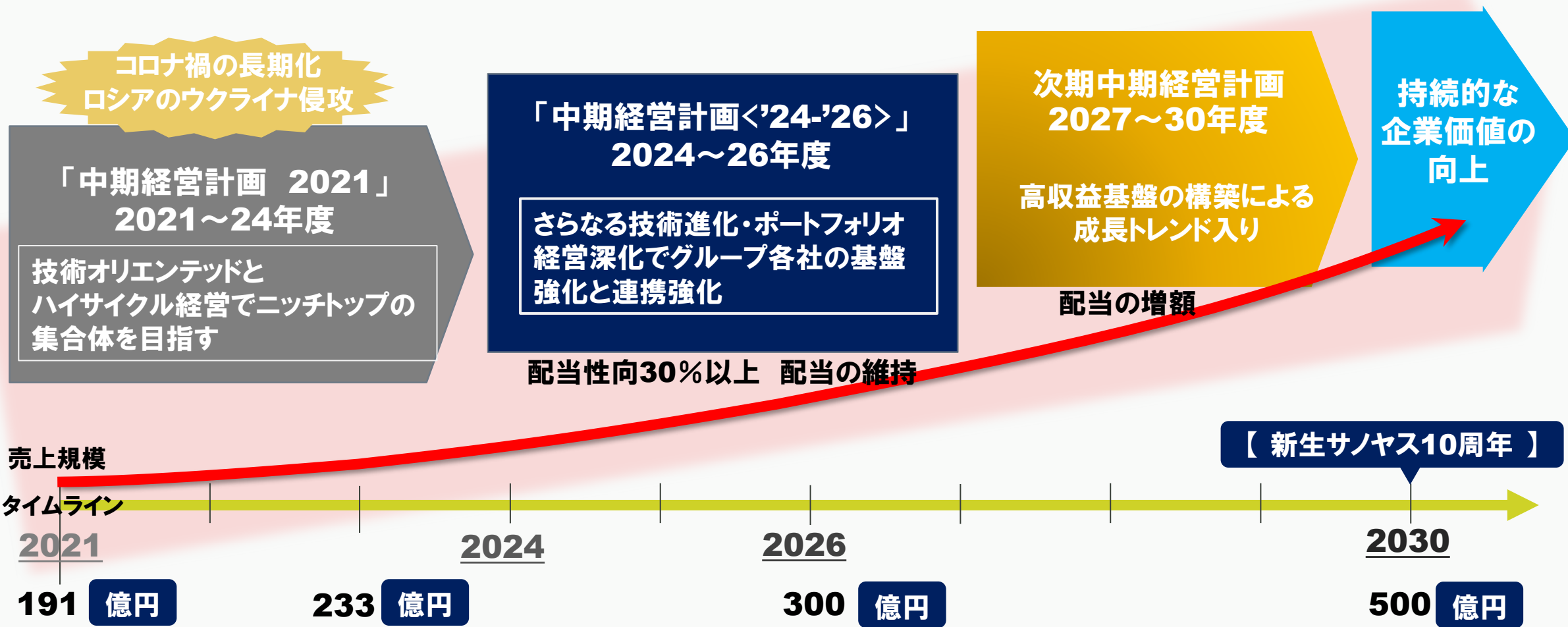
III 中期経営計画

<'24 - '26>



III-1 位置づけ

「中期経営計画<'24-'26>」は新生サノヤス10周年に向けた成長トレンドを実現するための経営の基盤固めの期間と位置づけ



III-2 骨子

事業成長
エンジン
強化

ソリューション強化

イノベーション

ESG経営の
進化・深化

事業基盤の強化

(1) 注力分野の成長ドライブ

産業インフラ・環境関連ソリューションの拡充にリソースを重点投下

(2) 既存事業の強化

成長分野へのリソースの優先配分と新製品開発による差別化戦略の実行

各事業分野においてメンテ・サービスの強化を通じて、顧客との信頼関係を更に強化

(3) 新規事業分野への進出

新マーケット開拓や海外展開に加え、M&Aによる新規事業分野への進出も展望

(4) カーボンニュートラル実現に向けた取組み推進

(5) 人的資本経営の充実

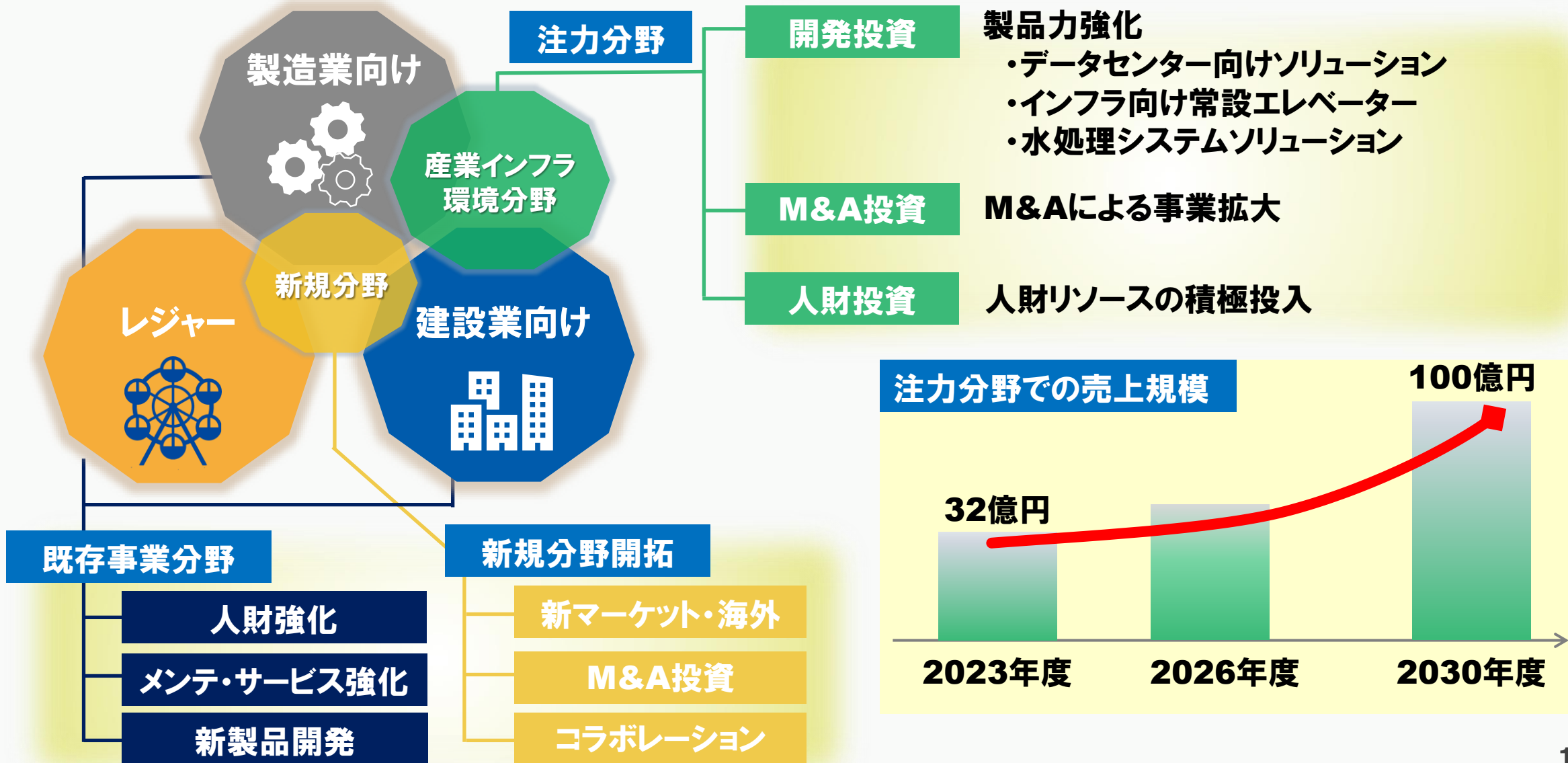
オペレーション強化のための人財確保の推進

働き甲斐の向上に向けた人事制度改革の推進

(6) 収益力アップに向けた事業基盤の強化

営業力、ものづくり力を強化することによる収益力の向上を実現

III-3 事業成長エンジン強化の全体像



III-3-(1) 注力分野の成長ドライブ

開発投資 (製品力強化)

- ・保有している既存ソリューションを活かし、顧客ニーズに応じた機能追加、新製品開発を事業会社とサノヤステクノサポートが協働で推進
- ・メンテ・サービスの強化を通じて、既存顧客とのリレーション強化を図ると共に、新たなニーズの掘り起こしを行い、開発に繋げる



データセンター向け制御盤



常設エレベーター



純水製造装置



排水処理装置

M&A投資

- ・既存事業とのシナジー(垂直統合・水平統合)を発揮できる企業の獲得による、事業強化の推進
- ・産業インフラ・環境関連事業の新規取得による事業領域の拡大を推進

人財投資

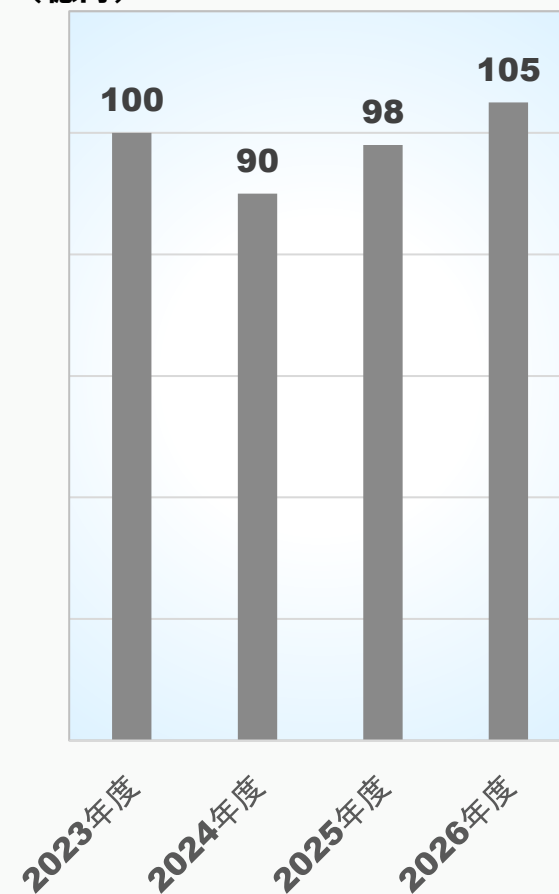
- ・設計者、エンジニアの採用を強化し、開発、メンテ・サービス対応を加速
- ・営業体制の強化、営業間口の拡大、及びきめ細かな顧客フォローの仕組みを構築
- ・新たな製造パートナー企業の開拓を行い、生産能力を拡充

III-3-(2) 既存事業の強化ーセグメント別戦略 製造業向け

既存分野での信頼感をベースに、開発済みの新製品の拡販や新たな市場へ間口拡大

<p>乳化攪拌装置</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小型卓上攪拌機や小型真空乳化攪拌装置等の新製品の拡販 ・ 生産工程自動化や設備予防保全システムの開発 ・ 医薬、化学、食品等他分野や海外市場への進出
<p>金属加工</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規顧客・新規商材の獲得（EV、省人化、半導体関連等のポートフォリオ拡大） ・ M&A（高付加価値品、難切削材対応） ・ 試作部門の新設による顧客対応力強化
<p>ブラストマシン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オリジナル製品のジグストリッパー、エアブラスト、コンブラーの拡販 ・ 海外展開も視野に国内外での販売チャネル強化
<p>大型食品タンク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保守点検事業の強化

（億円）



売上計画

III-3-(2) 既存事業の強化ーセグメント別戦略 建設業向け

旺盛な建設需要に迅速に対応、事業規模の拡大を実現し、マーケットプレゼンスを高める

工事用 エレベーター

- ・ 販売・レンタルの両輪で売上拡大
- ・ 高揚程化、静音化等サステナ対応新製品の開発・販売
- ・ 石油備蓄基地、プラント、発電所等の産業インフラ向け常設エレベーターの強化

機械式駐車装置

- ・ 差別化製品の開発と主要装置の刷新
- ・ リニューアル、メンテ・サービスの活動強化、利用者へのきめ細かなフォローで売上拡大

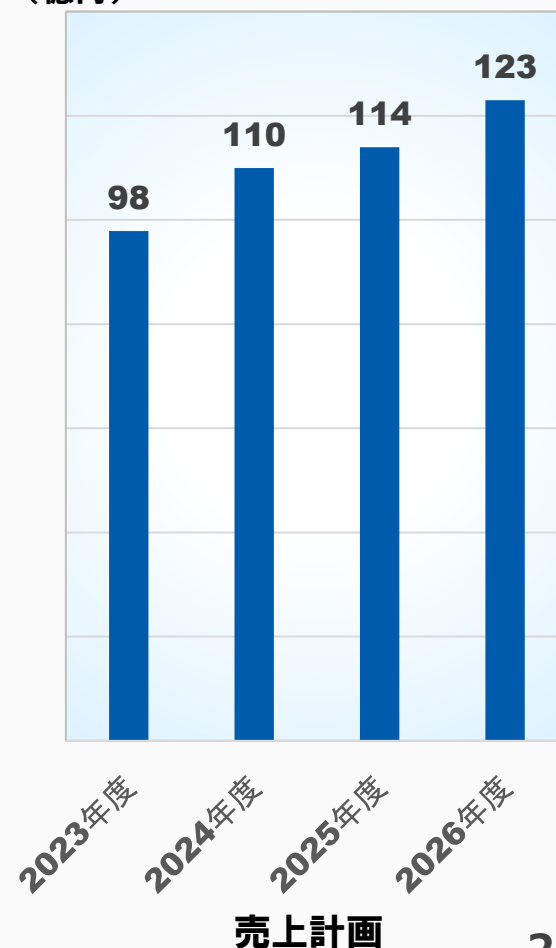
空調・給排水・ 衛生設備

- ・ 2024年問題対応として、働き方改革、DX推進による現場効率化
- ・ リニューアル部門を新設、既存建物向工事の売上拡大

動力制御盤・ 配電盤

- ・ オリジナルのユニット型動力制御盤の全国拡販
- ・ データセンター案件の受注拡大
- ・ 省スペース化を実現する新機能付き制御盤の開発

(億円)



III-3-(2) 既存事業の強化ーセグメント別戦略 レジャー

メンテ・サービスで築き上げた顧客との信頼関係をベースに新規の大型案件受注に繋げる

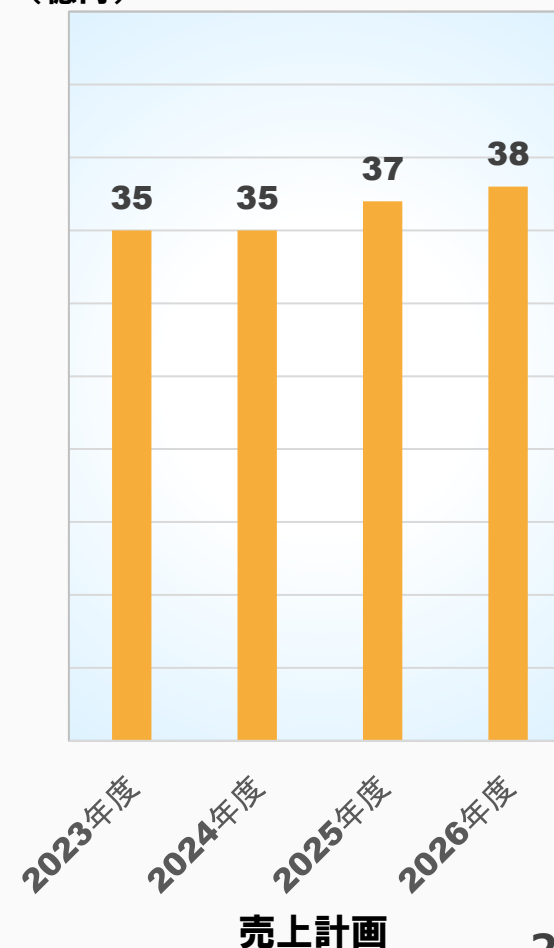
遊戯機械

- ・ 顧客の困りごとに真摯に対応するメンテ・サービスを通じて顧客とのリレーションを強化し、取引拡大を図る
- ・ 遊園地以外の複合型商業施設等の新マーケットの開拓
- ・ 新規受注したよみうりランド観覧車を足掛かりに、関東エリアの商圈拡大

ロケーション事業

- ・ 老朽化機種のリフレッシュによる集客力のアップ
- ・ 新規ロケーションの開拓による売上拡大
- ・ 各遊園地に合わせたコンセプトや企画提案による他社との差別化に注力
- ・ 中長期的なチャレンジとなる自社運営の遊園地事業参画への検討

(億円)



III-3-(3) 新規事業分野への進出

新マーケット開拓

- ・既存事業・ソリューションの新マーケット(他分野、地域)への展開
⇒ 乳化攪拌装置、金属加工、動力制御盤、ロケーション事業 等

海外展開

- ・製造業向けソリューションの東南アジア地域展開の推進
⇒ 乳化攪拌装置、ショットブラストマシン、水処理システム 等

M&A投資

- ・既存事業領域か否かにかかわらず、ニッチな業界のトップ企業や当社の知見や経験によるシナジーが見込まれる企業をグループ化することで、相互成長を図る
- ・投資先を効率よく、かつ広範に開拓するために、ターゲティングを明確にした能動的な仕掛けを強化

コラボレーション

- ・既存製品の新たな活用や連携先の製品との組み合わせによる新たなビジネスモデル創出など、コラボレーションによる新規事業創出に挑戦

III-3-(4) カーボンニュートラル実現に向けた取組み

- 太陽光発電と省エネ活動の両輪で2050年カーボンニュートラル達成へ
- ソリューション提供を通じて、社会全体のCO₂削減へ貢献



III-3-(5) 人的資本経営

新たな人財の確保

- 採用活動強化
 - ✓ 新卒・キャリア採用の体制強化
 - ✓ ダイバーシティの推進
- (内女性比率30%を目標)

人財の活性化・ 定着化

- 年功序列→能力・成果主義への変更等、抜本的な人事制度改革
- 多様な働き方の提供
 - ✓ 75歳まで働ける人事制度、環境整備の検討
 - ✓ フレックスタイム、副業等の制度導入、育児介護勤務者の制度充実
- 従業員エンゲージメントの向上
 - ✓ 福利厚生の実充(リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇等)
 - ✓ 1on1ミーティングの実充によるコミュニケーションの深化

<サノヤスホールディングス>

<23/3時点>

<27/3目標>

管理職に占める女性労働者の割合	5.0%	▶	9.0%以上
男性労働者の育児休業取得率	-		100%
労働者の男女賃金格差	全労働者 72.6% 正規雇用労働者 72.6%		80%以上 80%以上

人財育成

- 階層別研修の実充／専門スキルの強化による社員のレベルアップ
- マネジメント人財育成のための新たな研修制度の導入
- ジョブローテーション／キャリア採用者育成で多様な人財を創出

III-3-(6) 事業基盤の強化

収益力向上

- ・設計のレベルアップや原価低減推進等による、ものづくり力の強化
- ・基幹システムの整備・コミュニケーションツール更新によるオペレーション効率向上
- ・キャッシュコンバージョンサイクル改善による資金効率化

R&D機能の強化

- ・顧客ニーズを起点とした新製品開発、既存製品の高付加価値化
- ・サノヤステクノサポートを核とした技術開発機能の強化
- ・事業開発(マーケティング)機能の新設

企業体質強化

- ・DX活用による能動的営業活動への進化
- ・営業パーソン育成のための教育プログラム構築
- ・拠点集約化による事業の効率化と固定費の削減
- ・マネジメント研修の推進による組織責任者のマネジメントスキル向上
- ・グループビジョン／行動原則の浸透、風通しのいい職場づくり

III-4 経営指標

中期経営計画期間においては、経営基盤の再構築を優先課題とし、収益力の向上を図るとともに、新生サノヤス10周年に向けて、積極投資を実施

	2023年度見通し	2026年度計画 (中計最終年度)	2030年度目標 (新生サノヤス10周年)
売上高	233億円	300億円	500億円
営業利益	4.0億円	10.0億円	25.0億円
営業利益率	1.7%	3.3%	5%
ROE	4.9%	6%以上	10%以上

株主資本コストを上回るROEを確保し、資本効率を向上させることで、PBR1倍以上を実現する

III-5 投資計画(財務戦略)

生産能力拡大、生産性向上のための設備投資をはじめ、注力分野へのM&A等、「攻めの経営」を具体化

<3か年(2024~2026年度)のキャッシュアロケーション(単位:億円)>

借入金	40
資産売却	10
キャッシュフロー	30

設備投資	10
開発投資	10
人財投資	5
M&A投資	50
配当	5

[設備投資]

- ・工事用エレベーター:成田、広島工場設備更新
- ・乳化攪拌装置:防爆エリア設置
- ・配電盤:山形工場生産能力向上

[開発投資]

- ・新製品開発
常設エレベーター、乳化攪拌装置、制御盤
- ・既存製品付加価値開発
工事用エレベーター、機械式駐車装置、乳化攪拌装置、制御盤、遊戯機械

[人財投資]

- ・採用ツールの多様化
- ・外部コンサル導入による人事制度改革
- ・給与水準の改善

[M&A]

- ・注力分野・既存事業とシナジーのある分野を最優先
- ・既存事業領域と異なる新規分野も探索

III-6 企業価値向上への取り組み

資本収益性向上に向けた取り組み

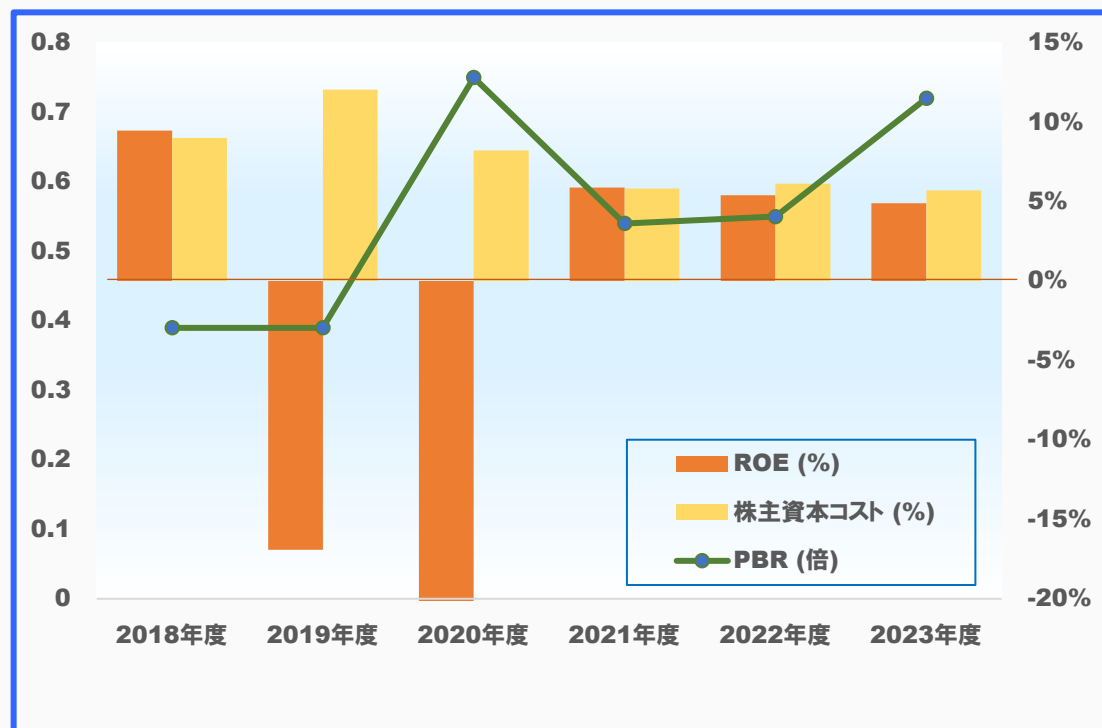
【現状認識】

ROE:株主資本コストを下回る
PBR:1倍割れが継続

2023年度
ROE:4.9%
 株主資本コスト:5.7%
PBR:0.72倍

【中期経営計画期間内に目指す姿】

ROE > 株主資本コスト
PBR > 1倍以上



PBR = ROE × PER

ROE	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率の向上 ・高付加価値の新製品開発 ・不採算事業の利益率改善 or 撤退 ・政策保有株式、遊休不動産の売却
PER	<ul style="list-style-type: none"> ・M&Aによる新規収益事業の確立 ・レバレッジを効かせた積極投資 ・安定配当の継続
	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の着実な実行 ・積極的なIR活動の推進 ・ESG・サステナビリティ経営の推進 ・人的資本への投資の強化

配当性向

配当性向30%以上(最低5円/株)配当の維持

【参考資料】

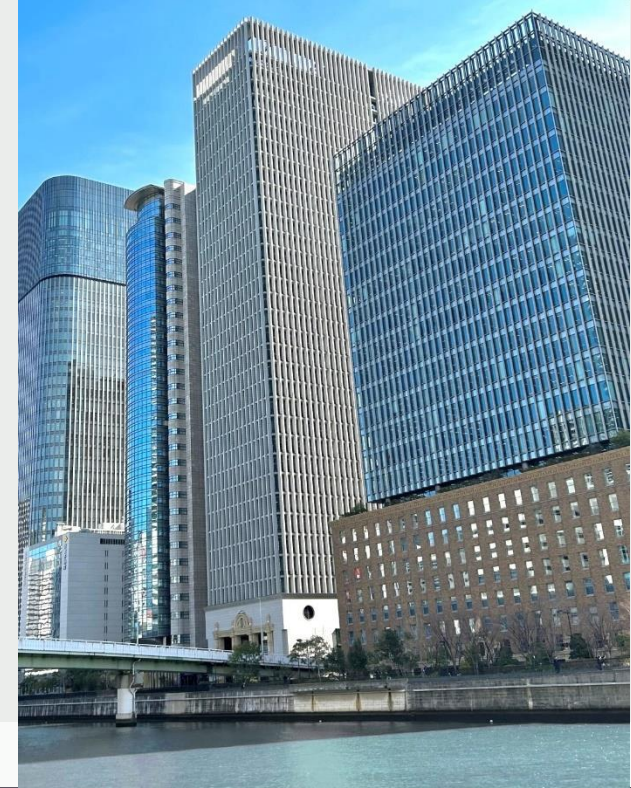
PBR1倍
達成に向けた
アプローチ

～ PBR1倍
曼荼羅チャート ～

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

DX活用による能動的営業活動への進化	営業パーソンの育成プログラム	マーケティング機能の強化	<p>“確かな技術にまごころこめて” ～人と技術を磨き、新たな顧客価値を創出する～</p> <p>行動原則</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技術を極める 2. 誠実に行動する 3. 不断の努力をする 4. 感謝と思いやりの心を持つ 5. 仲間を信頼し、チーム力を最大化する 			既存の製品のバージョンアップ	顧客ニーズを起点とする開発を優先	製品・サービス開発と連動した知財出願	
M&Aによる新規収益事業の確立	営業利益率向上(ROE)	グループ間の交流				<p>PBR1倍</p>	省人化・省エネ化製品による差別化	イノベーション(ROE・PER)	大学、官公庁との連携
原価上昇分の値上げ実施	設計のレベルアップ	原価低減取組					新製品・サービス開発計画・ロードマップ	他社との協業・パートナーシップ	DXによる業務プロセス改革
ダイバーシティの推進(採用者の女性比率30%以上)	離職率の低減	新卒採用倍増・キャリア採用体制強化	営業利益率向上(ROE)	イノベーション(ROE・PER)	CCCの短縮	投資資金の安定調達	低収益事業のテコ入れ		
ワークライフエンリッチメントの向上	人的資本経営(PER)	年功序列→能力・実績重視への抜本的な人事制度改革	人的資本経営(PER)	財務体質強化(ROE)	フリーキャッシュフローの増大	財務体質強化(ROE)	HD/STSのスリム化、本社費用の低減		
多様な人材育成手法の導入	健康経営	多様な働き方の提供	サステナビリティ(PER)	サノヤスブランドの向上(PER)	成長戦略の明示と実行(ROE・PER)	有利子負債の最適化	遊休資産の整理	販管費割合の低減	
環境負荷低減につながる製品・サービスの開発・提供	廃棄物削減・リサイクルの取り組み	2050年のCO2排出量ゼロ化に向けた取組	顧客依頼に対するスピーディーな対応	活気あふれる働き甲斐のある職場環境	地域社会への貢献	中期経営計画の公表と着実な実行	レバレッジも利用した積極的な事業投資	M&A戦略	
地域社会への貢献	サステナビリティ(PER)	人とAIによる効率的な業務遂行	メディアミックスの活用	サノヤスブランドの向上(PER)	社内広報によるマインド育成	産業インフラ・環境分野への優先投資	成長戦略の明示と実行(ROE・PER)	新規分野/新規市場(海外等)への挑戦	
企業倫理の徹底と法令遵守	社員エンゲージメントの向上	エネルギーの効率化を意識した生産工程の見直し	HPの充実によるプレゼンスの向上	社内コミュニケーションの活性化	工場を含む拠点の美化	人的資本投資	新製品・サービス開発計画・ロードマップ	選択と集中(不採算部門からの撤退)	

Thank you !



Sanoyas Group