



**ウェーブロックグループ  
中期3か年計画  
(2022年3月期～2024年3月期)**

**2021年 6月10日**

**ウェーブロックホールディングス株式会社  
証券コード：7940  
(東証一部)**

1. グループ ビジョン・ミッション・バリューズ
2. 中長期経営戦略
3. マテリアルソリューション事業戦略
4. アドバンステクノロジー事業戦略
5. グループ新規事業分野探索方針
6. グループ投資計画
7. グループESG方針
8. 中期3カ年業績計画
  - 8-2. 業績計画詳細
  - 8-3. 財務指標と想定貸借対照表
9. 株主還元方針

## ビジョン

ウェーブロックグループのステークホルダーの幸せを最大化するために、業界の中でも世界トップクラスの収益性を誇る存在感のある企業になることを目指す

## ミッション

ウェーブロックグループの製造技術、ノウハウ、ビジネス上のリレーションやネットワークを駆使して、社会が抱えるさまざまな「不」を解決する

## バリューズ

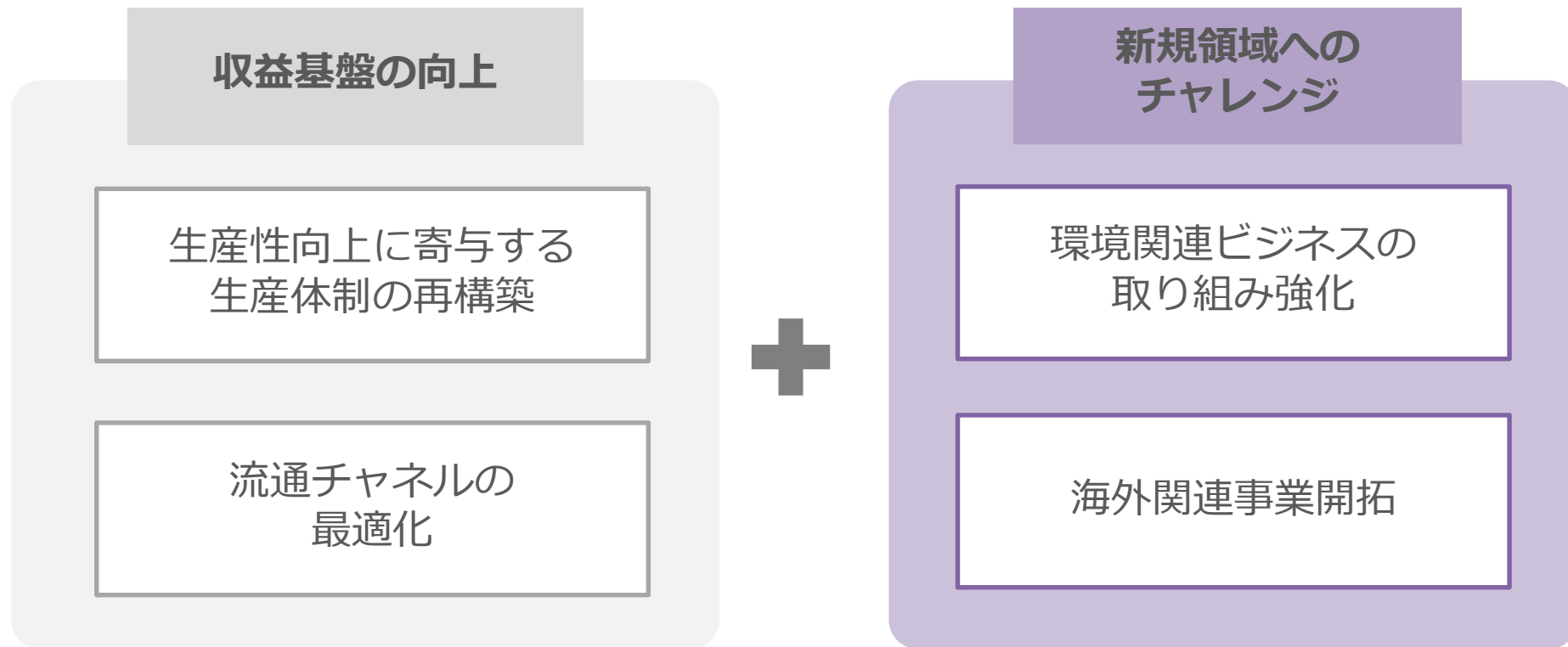
個人の尊重

正直であり  
誠実

前向きな失敗は  
問わない

- **安定した長期利益の獲得を重視した経営を行い、早期に営業利益を2021年3月期水準に回帰**
- **顧客の課題を解決するために、既存事業を磨き、新規事業を開拓**
- **樹脂加工には必ずしも拘らない新規分野の探索や環境問題解決に貢献するビジネスへの取り組み**

- 当社収益の基盤事業。基盤の更なる強化に加え、新規領域へチャレンジ
- 環境関連ビジネスと海外関連事業開拓への取り組み強化を3カ年計画の柱とする



ビルディング  
ソリューション

インダストリアル  
ソリューション

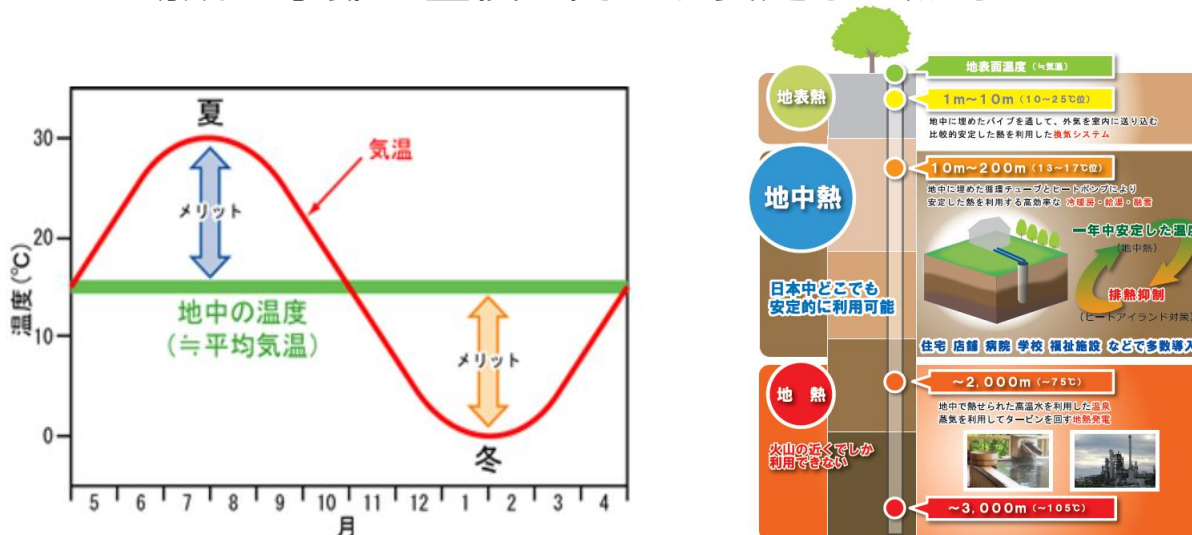
アグリ  
ソリューション

リビング  
ソリューション

パッケージング  
ソリューション

## 環境関連ビジネス取り組み強化①：地中熱ビジネスの取り組み

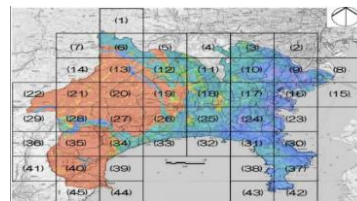
- 地中熱とは、場所、季節、昼夜を問わず安定した熱源



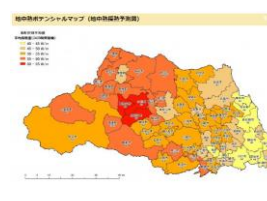
- 2016年より各自治体から地中熱ポテンシャルマップが公開され、普及が進んでいる



東京都



神奈川県



埼玉県

引用：  
東京都「東京地中熱ポテンシャルマップ」  
神奈川県「地中熱利用の普及に向けた取り組み」  
埼玉県「地中熱ポテンシャルマップ」

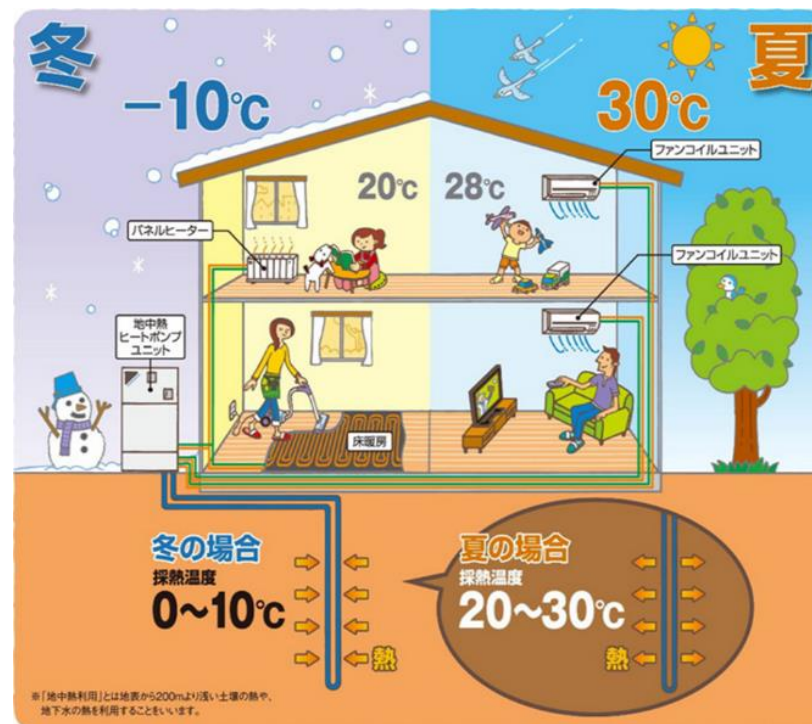
## 環境関連ビジネス取り組み強化①：地中熱ビジネスの取り組み

- 特許技術「ヒートクラスター」により熱交換の大幅な効率化を実現。CO2排出削減ニーズへの対応など、新たな環境ビジネスとして積極的に展開
- 建設業認可を保有する企業と連携し、施工も含めた元請け可能な体制を構築
- 農業・建設分野での既存ビジネスとのシナジーも創出

**HEATCLUSTER®**



特許：第5067956号  
 名称：熱交換システム  
 (高効率地中熱交換システム)



(株)サンポット  
 webサイトより引用

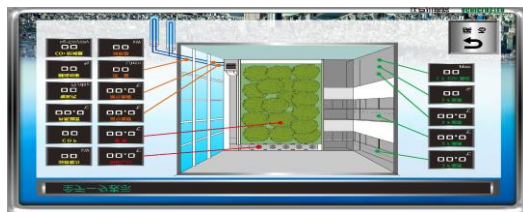


## 環境関連ビジネス取り組み強化①：地中熱ビジネスの取り組み

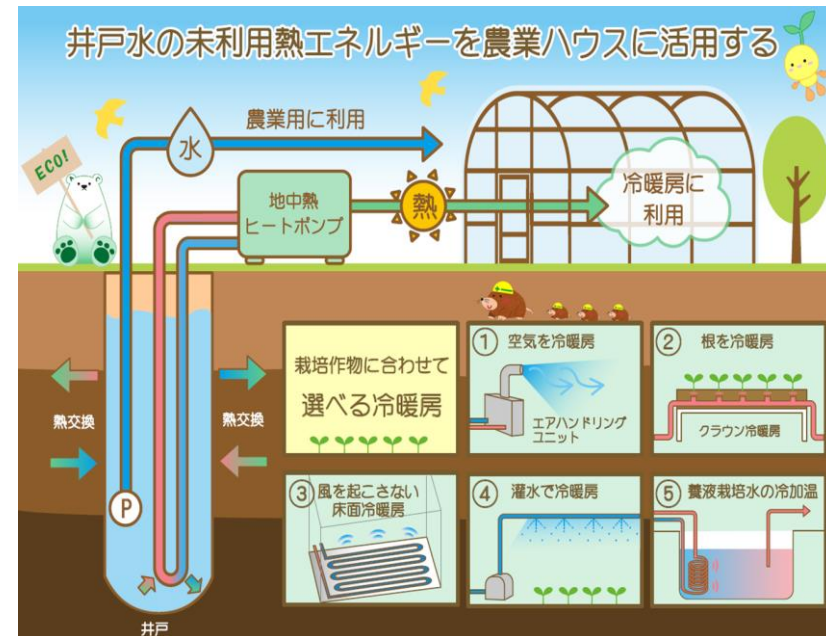
- 熱交換の大幅な効率化を実現した独自技術による展開

### 【一般建築用】

病院での空調システムへの導入例



### 【農業用】

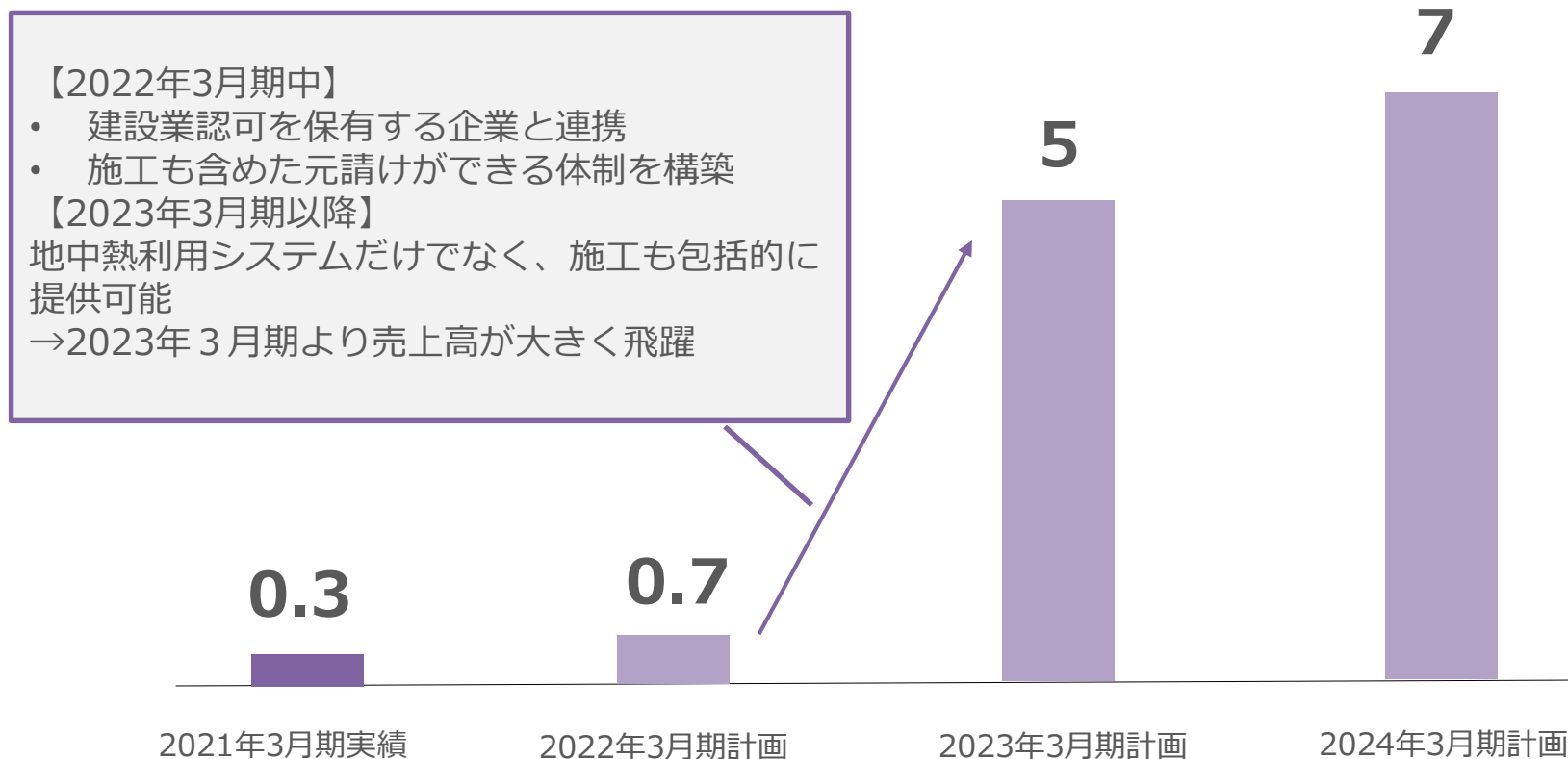




## 環境関連ビジネス取り組み強化①：地中熱ビジネスの取り組み

【売上高伸長計画】

単位：億円



## 環境関連ビジネス取り組み強化②：環境対応素材製品展開

樹脂使用量の低減、食品のロングライフ化、リサイクル等、環境対応のため増大する顧客ニーズに対応した製品の開発と、その横展開を進めながら、マテリアルソリューション事業の持続的な成長をはかる

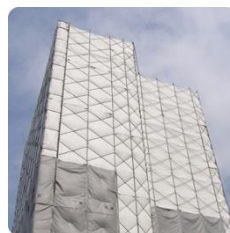
発泡技術利用による  
容器の樹脂量削減



ガスバリア容器市場参入により、チルド  
総菜等で高まるロングライフ需要と  
フードロスに対応



リサイクル可能な  
建設資材への転換



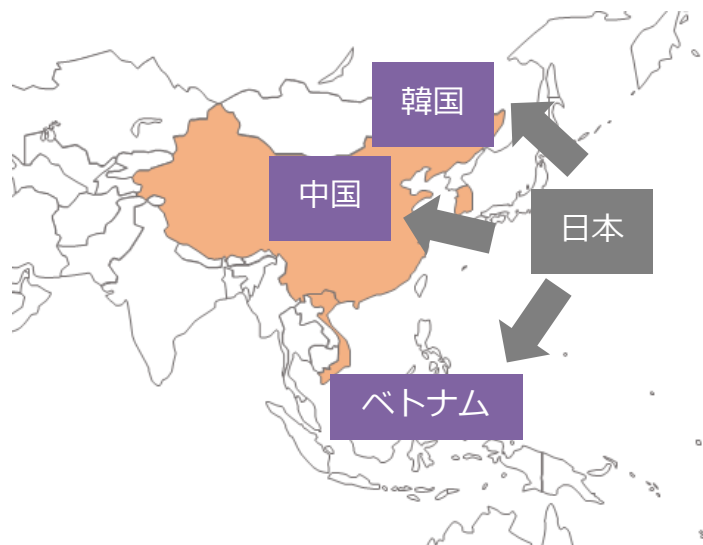
外部との提携による  
バイオプラスチック製品展開

バイオプラスチックの定義



## 海外関連事業開拓①：農業資材の海外への展開

アジアの各地域に即した商品投入により施設園芸用資材マーケットへ参入



- **戦略1（中国）**  
中国現地子会社との協調で「核」となる新たな現地販売パートナーを模索・協業  
⇒中国マーケットに日本国内製造の高付加価値・製造技術レベルの高い製品の提供
- **戦略2（韓国）**  
グループ拠点を活用し、現地チャネルを開拓。遮熱ネット「カムファイブ」の展開
- **戦略3（ベトナム）**  
現地企業と協業し、周辺国含め遮熱ネット「クールホワイト」、防虫ネット「サンシャインソフト」の展開

各国の施設園芸面積

日本	韓国	ベトナム	中国
約40,000ha	約50,000ha	約5,000ha	約2,000,000ha

※農水省、施設園芸協会の資料を元に（株）イノボックス集計

遮光・遮熱ネット



カムファイブ



クールホワイト

防虫ネット



サンシャインソフト

## 海外関連事業開拓②：ホームセンター向け商品の海外ソーシング拡大

タイの現地子会社や中国におけるビジネスパートナーを通じ、ネット製品で市場シェアの高い国内ホームセンター向け商材を拡充

### ● 戦略1

Wavelock International (Thailand) を通じ、現地企業もしくは日系企業との連携による共同開発品にて既存外のカテゴリー参入を行う

⇒防草シート、網戸等



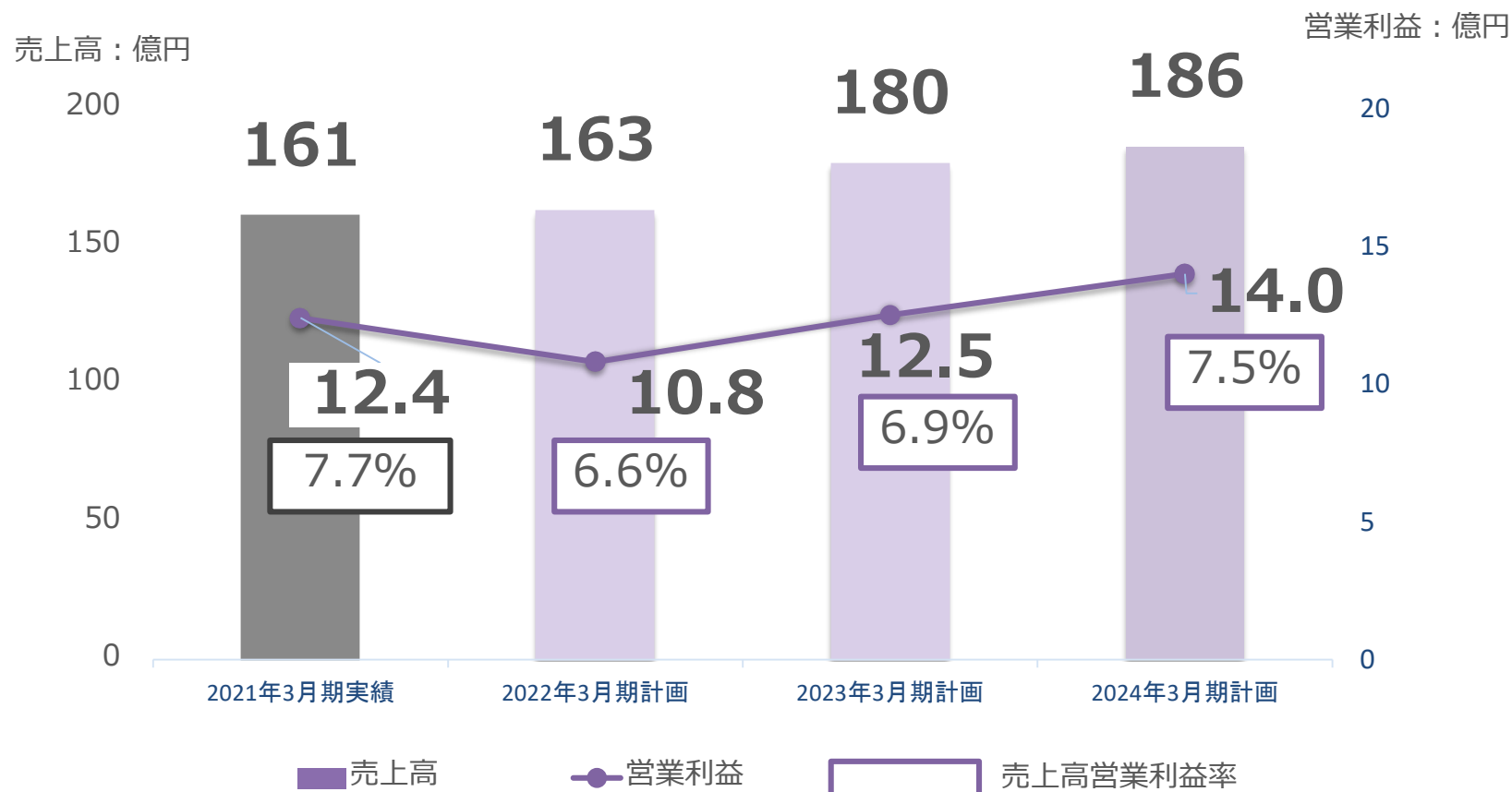
### ● 戦略2

中国におけるビジネスパートナーが欧米に輸出している各種アウトドア用品や園芸用品（ホースや人工芝等）を日本向けに輸入販売



## 業績計画

地中熱など環境関連ビジネス拡大と既存ビジネスの海外展開により  
3カ年計画最終年には営業利益14億、売上高営業利益率7%超を計画



### 戦略概要

技術とデザインによる品揃え拡充と、品質・ネットワークによる顧客サービスの向上で、自動車内外装プラスチック部品の市場成長を取り込む

#### 1. 技術開発・製造基盤の整備への投資

- 技術的競合優位性に基づく顧客への提案強化
- 小ロット多品種生産を目的とし、積極的に設備・人的投資を推進

#### 2. 強固な品質管理システムの構築

- 2022年半ばまでにIATF16949 の取得
- 製品開発から製造販売までの強固な品質管理システムの構築

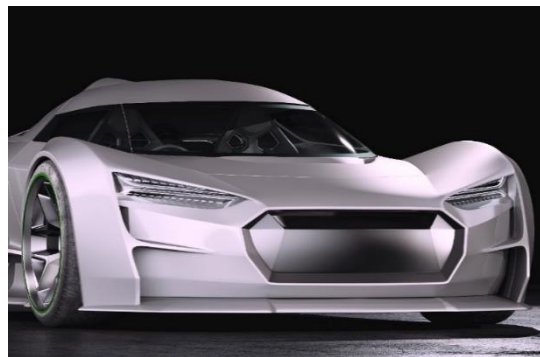
#### 3. 海外（北米・欧州・中国）の販売力強化

- 北米、欧州の拠点の販売子会社に加え、中国市場において現地パートナーと連携し中国現地での営業・技術サポート体制の構築



### 市場環境認識と強みを活かした注力マーケット

- 各国のCO2排出規制・環境規制により、新興EVメーカー参入や、新モデルでの脱メッキ・塗装の流れが進展
- 特にEVでは機構変化で内装・外装デザインのトレンドが大きく変化



#### 加飾フィルム：

電波透過・光透過性能・環境負荷低減の特性に加え、耐候性・耐薬品性等の性能を付与して車の外装案件に注力

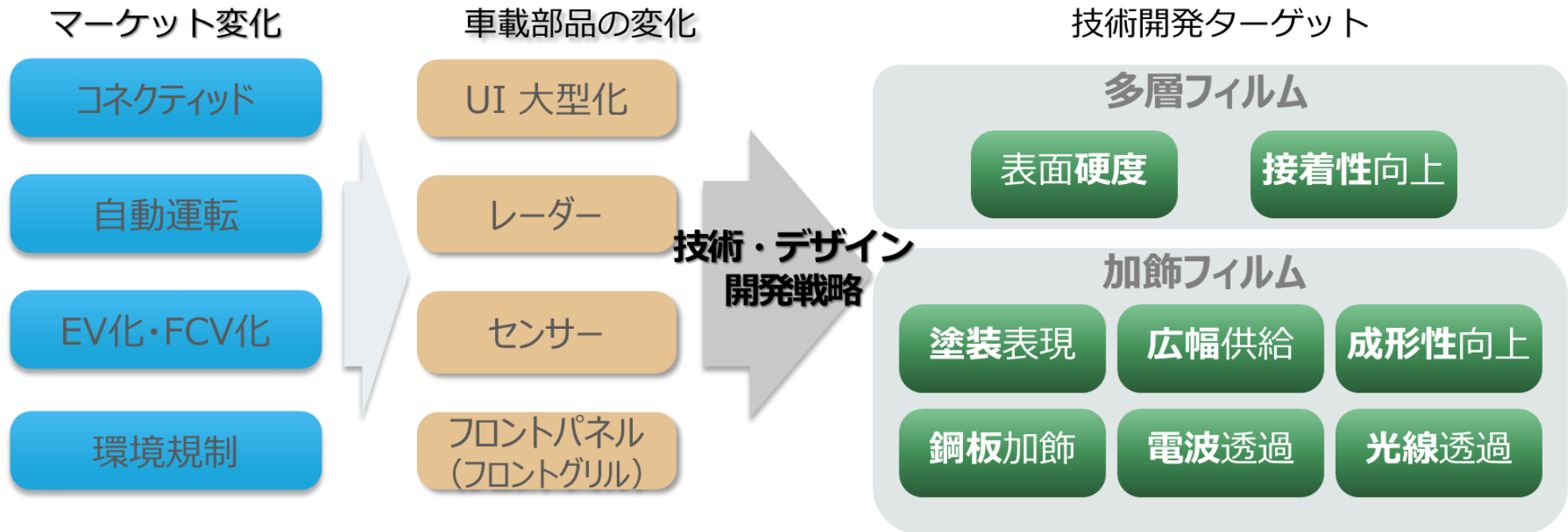
#### ディスプレイパネル用シート：

パネルの曲面化、大型化、タッチパネル化や、ヘッドアップディスプレイの搭載増加を受け、車のディスプレイ案件に注力



## 技術・デザイン開発戦略

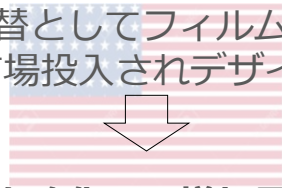
クルマの変化により求められる様々なニーズに応えながら、将来の内外装に求められる機能に対応した新フィルム材料の市場創出を目指す



## 営業エリア戦略

### <北米>

- メッキや塗装代替としてフィルム加飾の需要増加
- EV車が続々と市場投入されデザインの変化も顕著



北米現地法人を強化し、増加需要を取り込む

### <欧州>

- 環境規制が一層厳しくなる見込みでEV化が加速
- フロントパネルやディスプレイにおけるフィルムニーズの高まり



ドイツ現地法人を拠点として、デザインや機能性も含めた提案力を強化

### <中国>

- EV・ディスプレイ分野で世界最大の市場となる見通し
- 欧米系OEMの案件、中国系OEM、新興EVメーカーの高い成長



日・欧・米および現地中国の代理店と連携して、中国およびグローバル案件の取り込みを強化

### <日本>

- EV化の進展、車載ディスプレイのガラス代替化も緩やか
- 一方、塗装代替技術や、FCVでの技術開発は旺盛



塗装自体の代替となりうる新規構成フィルムや、燃料電池車用の電池用途等、将来の飛躍を狙う技術開発に注力

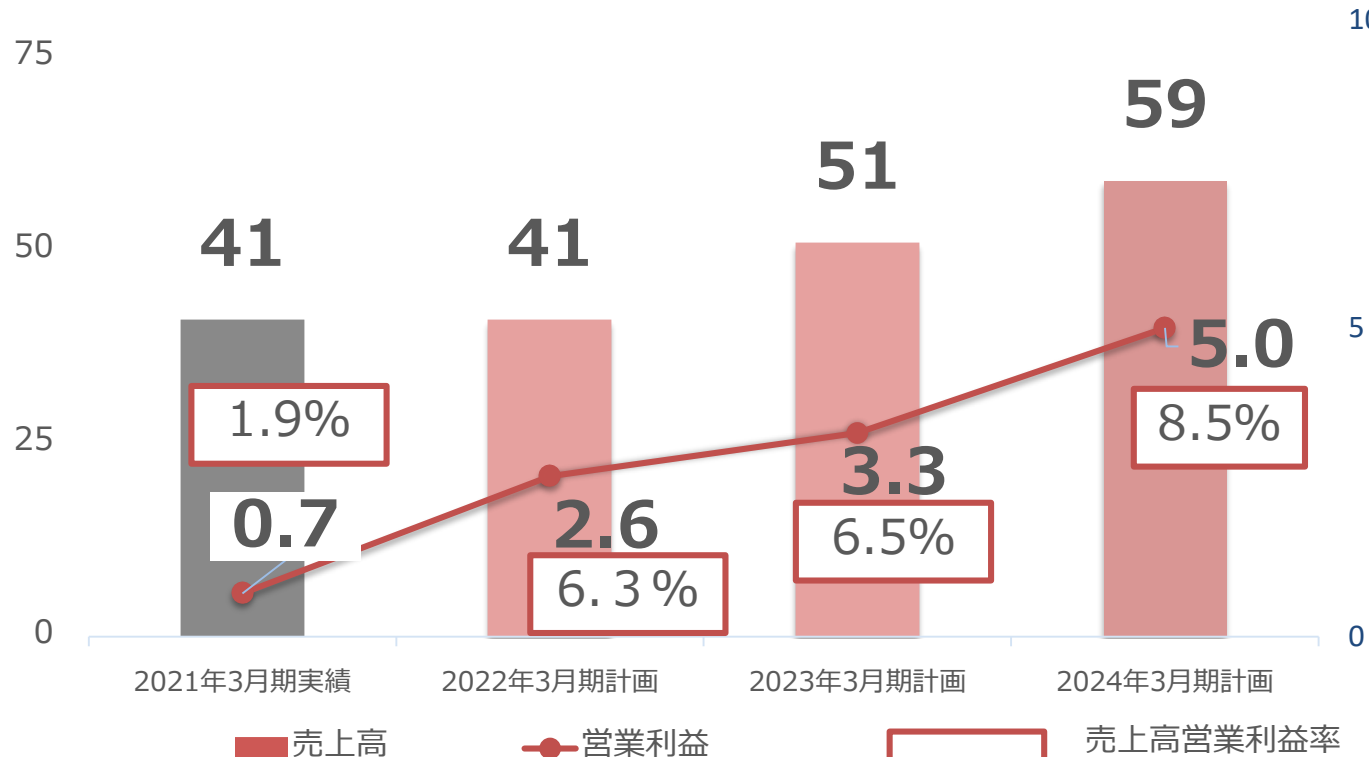
## 業績計画

将来の成長に向けた投資を継続

営業利益率大幅改善。3カ年計画最終年には営業利益5億、営業利益率8%超を計画

売上高：億円

営業利益：億円



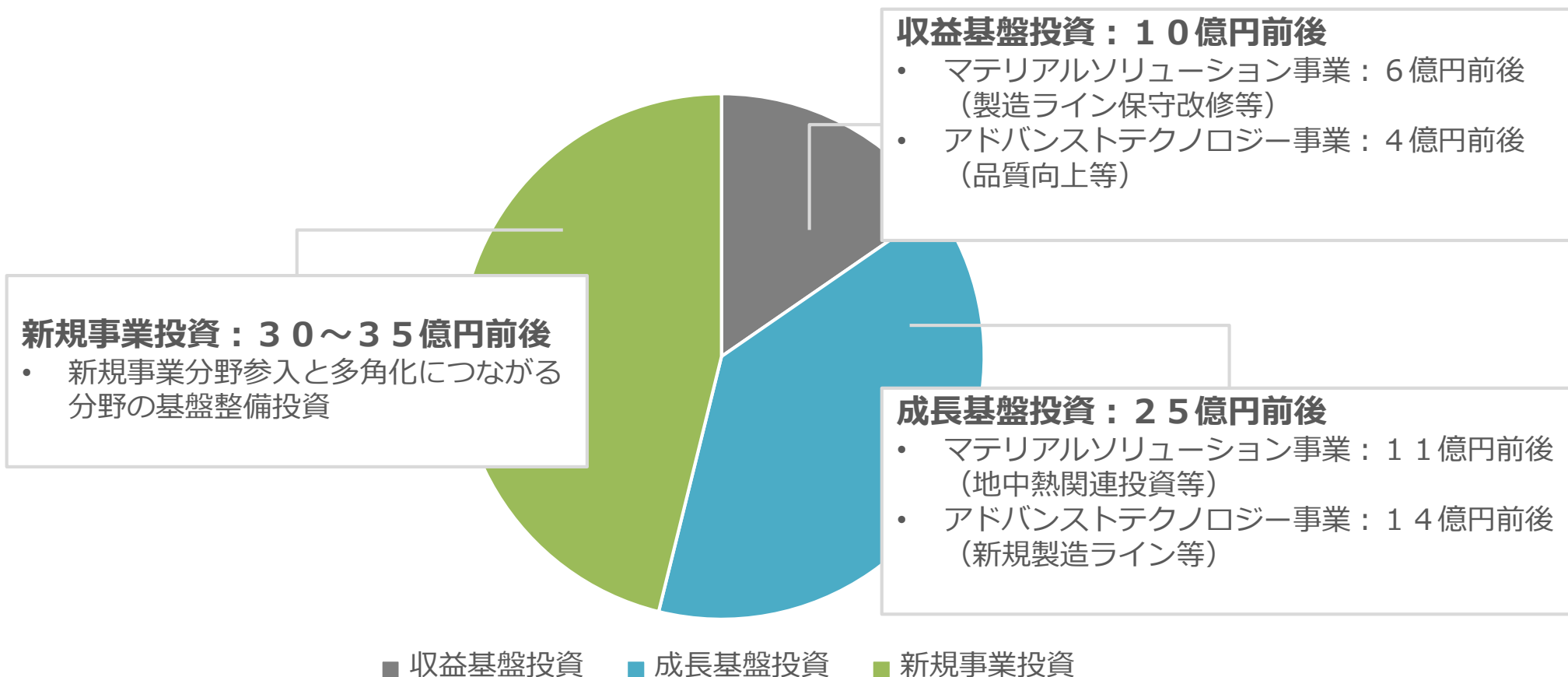
- 既存分野における深化と強みを活かした新規分野の探索
- 新規領域分野、新規事業の探索は、「樹脂の加工」にはこだわらない
- 新規分野への参入においては自前主義にこだわらず柔軟な外部提携、M&Aを模索

探索分野 1	探索分野 2
1) ICTを活用した新規プラットフォーム事業	2) 環境関連製品事業
<p><b>新たなビジネスモデル</b>                      ⇒顧客や市場ニーズに応える新しいビジネス展開を可能にするICTプラットフォーム構築</p>	<p><b>環境負荷低減新素材や非プラスチック製品</b>                      ⇒新規製品事業展開に向けたパートナーシップやM&amp;Aを積極的に展開</p>



**将来的な成長への足掛かりを構築。M&Aも見据え、30～35億円程度の投資をイメージ**

### 3カ年で合計約70億円の投資を計画



#### 新規事業投資：30～35億円前後

- 新規事業分野参入と多角化につながる分野の基盤整備投資

#### 収益基盤投資：10億円前後

- マテリアルソリューション事業：6億円前後 (製造ライン保守改修等)
- アドバンステクノロジー事業：4億円前後 (品質向上等)

#### 成長基盤投資：25億円前後

- マテリアルソリューション事業：11億円前後 (地中熱関連投資等)
- アドバンステクノロジー事業：14億円前後 (新規製造ライン等)

■ 収益基盤投資 ■ 成長基盤投資 ■ 新規事業投資

### E(Environment) 環境への取組

- 環境に配慮した製品開発や新しいビジネスへの取り組み（地中熱を利用したシステム、メッキ塗装代替の金属調加飾フィルム等）
- 工場でのCO2排出削減に向けた積極的な取り組み

### S(Social) 社会貢献への取組

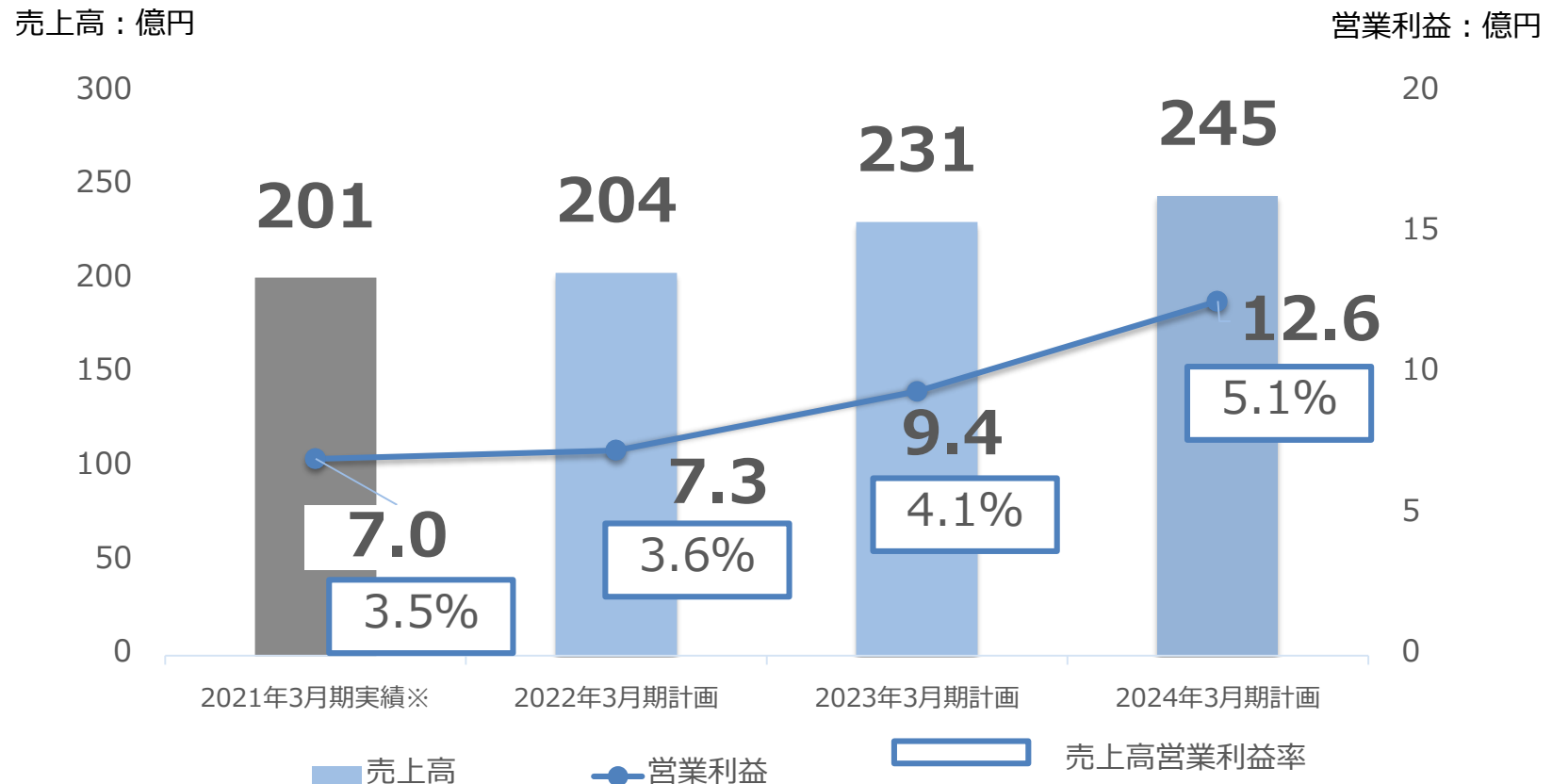
- テレワークの積極的な導入による働き方改革
- ダイバーシティへの積極的な取り組み
- 企業価値の源泉である「人財」育成のサポート
- 製造の現場における安全への取組、労働災害ゼロ目標

### G(Governance) 企業統治への取組

- 社外取締役による執行監視体制の確立（社外取締役数4名> 社内取締役3名）
- 長期利益の獲得を企図し、中長期目線で経営を行い、その考えや方針を社内外に共有
- 積極的な情報開示

## 8. 中期3カ年業績計画

- 既存の2事業を軸に、着実に利益の向上を図る
- 次の3か年計画の初年度となる2025年3月期に、(株) ウェーブロックインテリア譲渡前の利益水準を狙える基盤を確立



※2021年3月期実績はインテリア事業に係る損益計算書および(株)ウェーブロックインテリア株式譲渡による影響額を除いた参考値



単位：百万円

	2021年3月期 実績※	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
売上高	20,173	20,400	23,100	24,500
営業利益	709	730	940	1,260
経常利益	953	1,030	1,240	1,530
当期純利益	622	740	950	1,150

※2022年3月期以降の計画との比較のため、インテリア事業に係る損益計算書および（株）ウェーブロックインテリア株式譲渡による影響を除き、2021年3月期における（株）ウェーブロックインテリア連結の当期純利益の49%相当を持分法による投資利益として経常利益に計上した参考値

## 8-3. 財務指標と想定貸借対照表

ROIC、ROA、ROEを指標とし、2024年3月期までに着実に向上させ、2025年3月期を初年度とする次の3か年計画では、2020年3月期各指標を超える水準を目指す

※2021年3月期は、(株)ウェーブロックインテリア株式譲渡による財務諸表数値への影響が大きいため2020年3月期を比較水準とする

	2020年3月期 実績※	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画
ROIC	5.5%	2.7%	3.5%	4.1%
ROA	3.8%	3.0%	3.8%	4.1%
ROE	9.5%	5.1%	6.3%	7.4%

単位：億円

連結貸借対照表（2020年3月末実績）

<b>【資産】</b>		<b>【負債】</b>	
流動資産	164	有利子負債	79
内：現金及び預金	23	その他負債	90
固定資産	113	<b>【純資産】</b>	
その他資産	13	資本金＋資本剰余金	29
		利益剰余金等	91

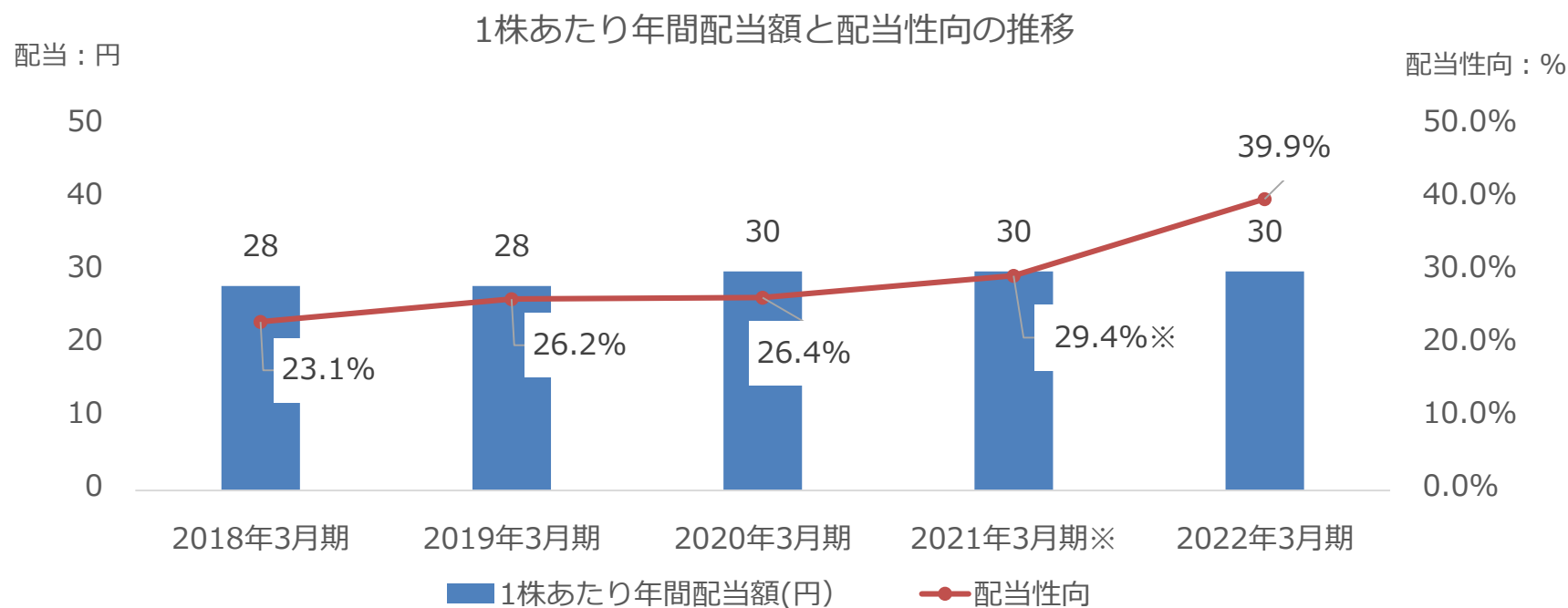


連結貸借対照表（2024年3月末想定）

<b>【資産】</b>		<b>【負債】</b>	
流動資産	168	有利子負債	73
内：現金及び預金	20	その他負債	74
固定資産	85	<b>【純資産】</b>	
その他資産	55	資本金＋資本剰余金	29
		利益剰余金等	131

持続的成長と長期利益の獲得を目指す経営を行っていくことを前提に、稼得したキャッシュを将来の成長への投資と安定的な配当へ振り分けることのバランスを取ることが重要と考える

配当性向：35%以上を目安とする  
単年度の業績ボラティリティに左右されない1株あたり配当の維持



※ (株) ウェーブロックインテリア株式譲渡による影響を除いた配当性向

本資料における見通し等は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、今後の事業環境の変化により実際の業績が異なる可能性があります。本資料に記載されている内容・写真・図表等の無断転載を禁止します。