



中期経営計画2026 (2025年3月期～2027年3月期)

2024年 5月10日

ウェーブブロックホールディングス株式会社

中期経営計画2023の振り返り

外部環境変化

- 新型コロナウイルスの影響
- 世界経済情勢（中国、ロシア）
- 原材料の急騰、電力費高騰

既存収益力の低下

- ホームセンターのコロナ特需反動継続
- 材料/電力価格転嫁のタイムラグと需要減

成長施策の利益獲得の遅れ

- 金属調加飾分野が大幅成長も設備投資、体制増強が利益圧迫
- 地中熱システム拡販の体制強化、提案活動に一定の成果も、案件獲得遅滞
- 海外市場開拓がコロナ禍での活動抑制により成果に至らず

(百万円)

業績目標の達成状況

	2020年度実績	2023年度目標	2023年度実績	評価
売上高	29,248	24,500	23,559	金属調加飾分野の成長、食品パッケージ拡大、ホームセンターの特需反動による数量減
営業利益	1,490	1,260	387	加飾フィルム採用車種の早期モデルエンド、設備投資・体制増強によるコスト増、販売数量減に伴う操業度悪化、
営業利益率	5.1%	5.1%	1.6%	原材料/電力等高騰に伴う販売手価格への転嫁タイムラグ
経常利益	1,428	1,530	676	持分法関連会社株式売却(売却益2,528)により、当初想定の特分法投資利益減少
当期純利益	2,386	1,150	456	
ROE	16.7%	7.4%	2.9%	

安定的かつ継続的な成長を前提とした長期利益の獲得により
従業員・株主への持続的な還元を実行する

事業の基本戦略

成熟分野における 稼ぐ力の再構築

- 地中熱と既存分野の連携強化
- 生産性の革新、低成長・低収益分野の構造改革

成長分野の拡大

- 金属調加飾分野の量的・質的拡大と利益獲得
- 製造基盤の強化と安定供給体制の構築

グループシナジーの 最大化と 更なる関係深化

- 既関連企業とのシナジー創出と関係深化
- 周辺領域のM&Aと更なる新規事業模索

従業員エンゲージメントの向上

グループ人財育成の
強化・推進

健康経営の推進

業績向上に資する
報酬還元

地中熱と既存分野の 連携強化

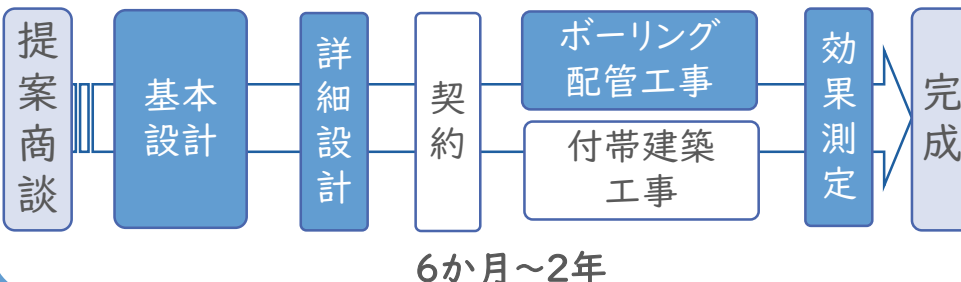
- 地中熱ビジネスの体制の強化、連携
- 既存製品・商流との連携強化による拡販

(販売戦略)

- ー施設園芸、工場・倉庫等の2分野に重点的に注力
- ー市場ニーズ(冷暖房需要、環境制御による生産性向上、脱ボイラー、空調環境・労働環境改善等々)に対応し、案件獲得を目指す

地中熱ビジネスの体制の強化、連携

- コアである計測・制御、熱交換・循環分野における技術開発、発展
- グループ内企業間の連携強化によるボーリング工事等の内製化推進
- 施工パートナーとの協業体制確立



既存製品・商流との連携強化

- 農業資材(遮光、防虫、ビニールハウス等)と地中熱システムとの組み合わせ提案
- 産業資材(間仕切り、仮設、テント等)と地中熱システムとの組み合わせ提案
- 製造工場での重油→地中熱源空調システムへ移行(袋井工場導入事例の横展開)
- 卸商社との連携、販売代理店化
- メディアマーケティングによる案件発掘

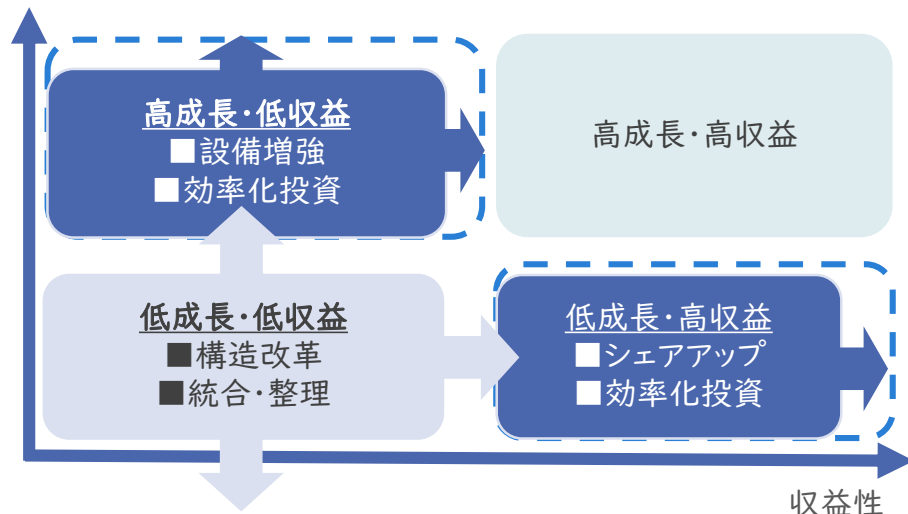
生産性の革新、 低成長・低収益分野 の構造改革

- 拡大が期待できる分野への経営資源の重点投入、生産増強、効率向上
- 低成長・低収益分野の構造改革、統合・整理
- 継続的、計画的な工場メンテナンス等による安心安全の生産環境の向上

低成長・低収益分野の構造改革

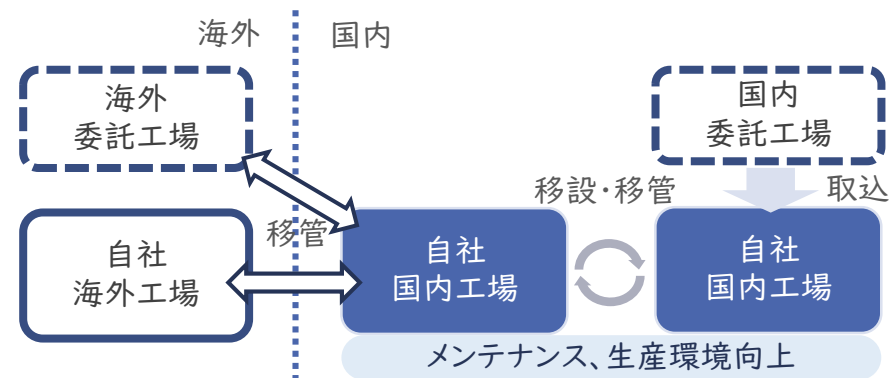
- 低成長・低収益分野の見極め、構造改革の推進、整理
- 高成長・高収益分野への経営資源の投入

成長性



最適生産バランスの構築と収益改善

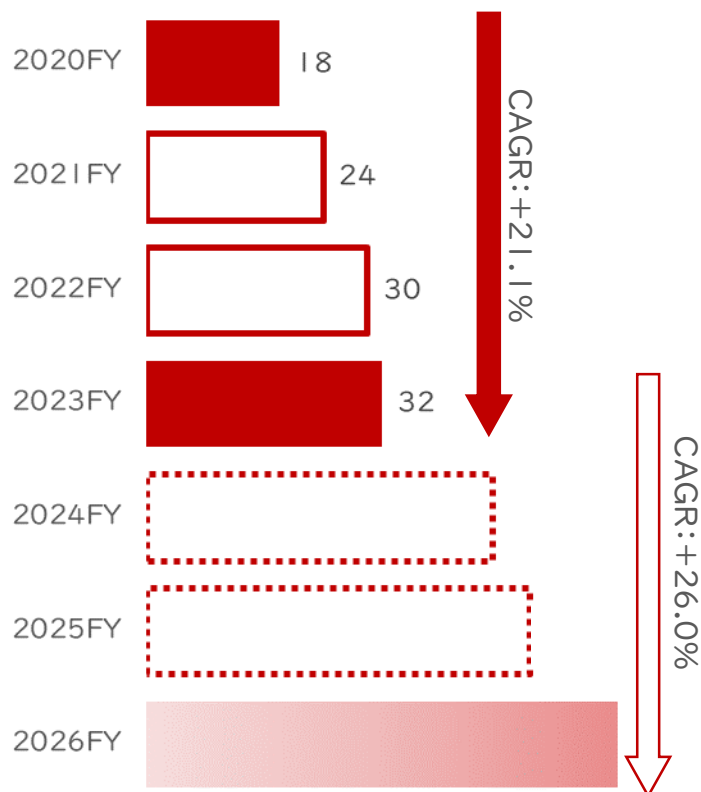
- 低成長の国内市場に対応した、生産体制の再構築と最適バランスの希求
- 国内委託工場、外注加工の再編による収益改善
- 国内工場の経営資源の最適化・移設
- 内外生産バランスの最適化、仕入の見直し・コストダウン



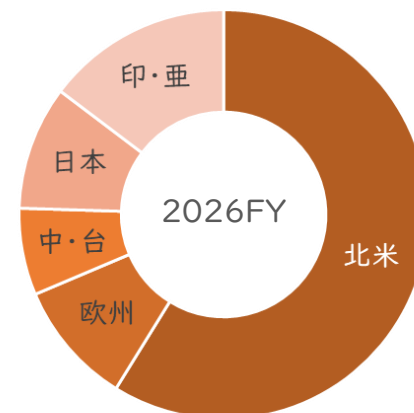
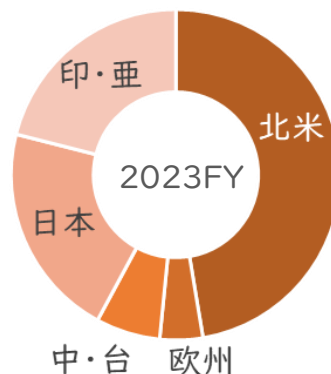
金属調加飾分野の 量的、質的拡大と 利益獲得

- 自動車マーケットの変革の波に対し、各地域に合わせた営業戦略を推進
- 各メーカーへのモデル採用は順調に拡大
- 確実な量産立上げと更なる採用モデルの拡大による売上の安定化
- 金属調、光透過、電波透過に加え、塗装代替、塗装保護等の新製品開発

金属調加飾分野の 売上高(億円)



ボリューム

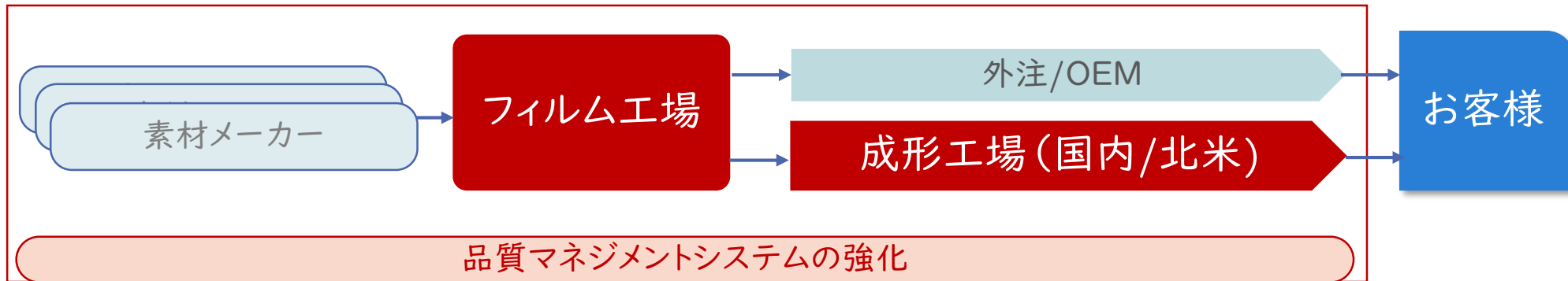


地域別戦略

北米	フィルム販売/成形工場本格化によるパーツ製造/新規事業の組合せによるビジネス基盤の安定化
欧州	市場での高い品質基準に対応。採用本格化、派生/継続案件の拡大
中国	市場大きくEV採用率高で競争激化。中国パートナーの選定と海外開拓
日本	環境配慮型素材/新工法の探求、新製品により環境優位性を訴求
印・亜	印が今後の成長期待。案件発掘・顧客のアフターフォローの拠点設立

製造基盤の強化と 安定供給体制の 構築

- 世界レベルの高い品質基準に対応したクリーン度向上、自動化の推進
- 安定供給体制の構築とTier-1を担える品質マネジメントシステムの強化
- 量産化モデルの増加に伴う操業度向上、生産性の向上



フィルム工場

- 製造ボリューム拡大による操業度UP
- モデル増加に伴う管理増大を工程自動化、IT化により対応
- 世界レベル品質基準での製造環境の整備、クリーン度向上、ISO14001取得

成形工場(国内/北米)

- ロボット導入、検査工程の自動化
- 設備投資による生産増強、操業度UP
- Tier-1として北米工場でのIATF/ISOの取得に向けた品質管理体制の確立

安定供給体制の構築と利益獲得

グループシナジーの 最大化と 更なる関係深化

- 既資本提携企業とのシナジー創出と関係深化
- 周辺領域のM&Aと更なる新規事業模索

RP東プラとのシナジー創出と関係深化

- 当社パッケージ分野と同社容器事業の生産最適化の模索
- 環境対応新素材の上市、大型成形品模索
- 取引先、製商品のクロスセリングによる両社売上高の向上
- 共同購買、共同物流の模索
- 関係深化に必要な提携関係の強化

チームライクとのシナジー創出と関係深化

- ビニール、間仕切り、アグリ分野における両社のECの共生、強化
- 加工分野における相互補完
- 関係深化に必要な提携関係の強化

周辺領域のM&Aと更なる新規事業模索

- 既存事業である樹脂加工に近い分野で、既存事業と接合する分野への投資
- 既存事業である樹脂加工の隣接分野で、既存事業に付加価値を付与する分野への投資
- 当社の強みを活かすことができる新規分野への投資

【目標】エンゲージメントスコア[※]をAランクに

グループ人財育成の 強化・推進

- 自ら学び、自ら育つ社員を醸成する教育システムを構築
- 各種研修体系を整理の上、一定水準の継続的な費用を投入

健康経営の推進

- 「健康は従業員一人ひとりの幸せの基盤となる」
- 「銀の認定」(健保連)⇒「健康経営優良法人」(経産省)認定

業績向上に資する 報酬還元

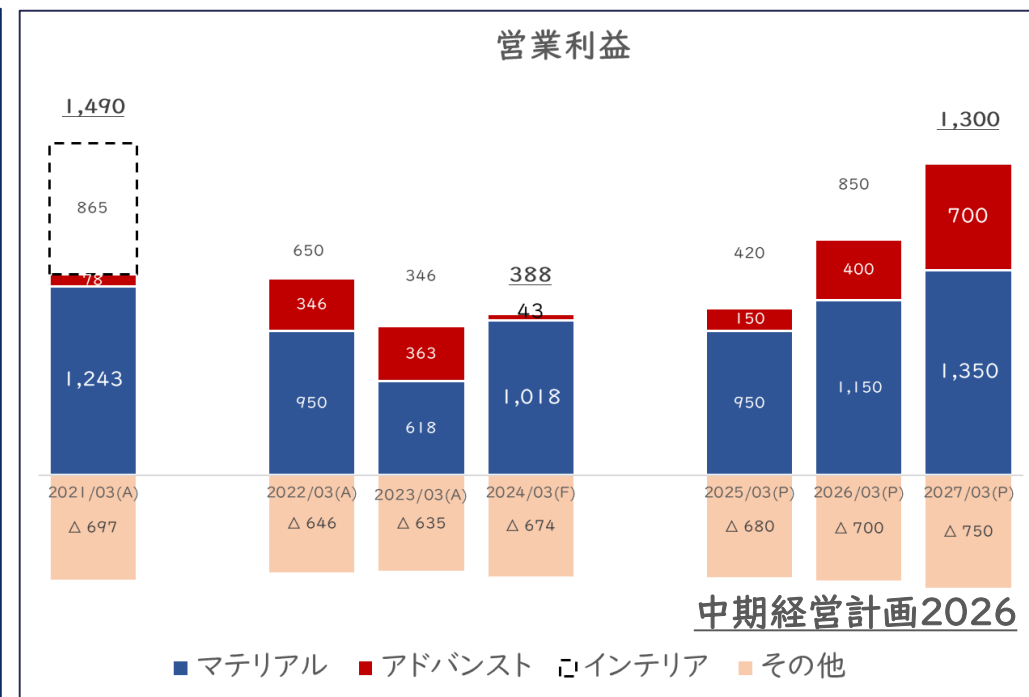
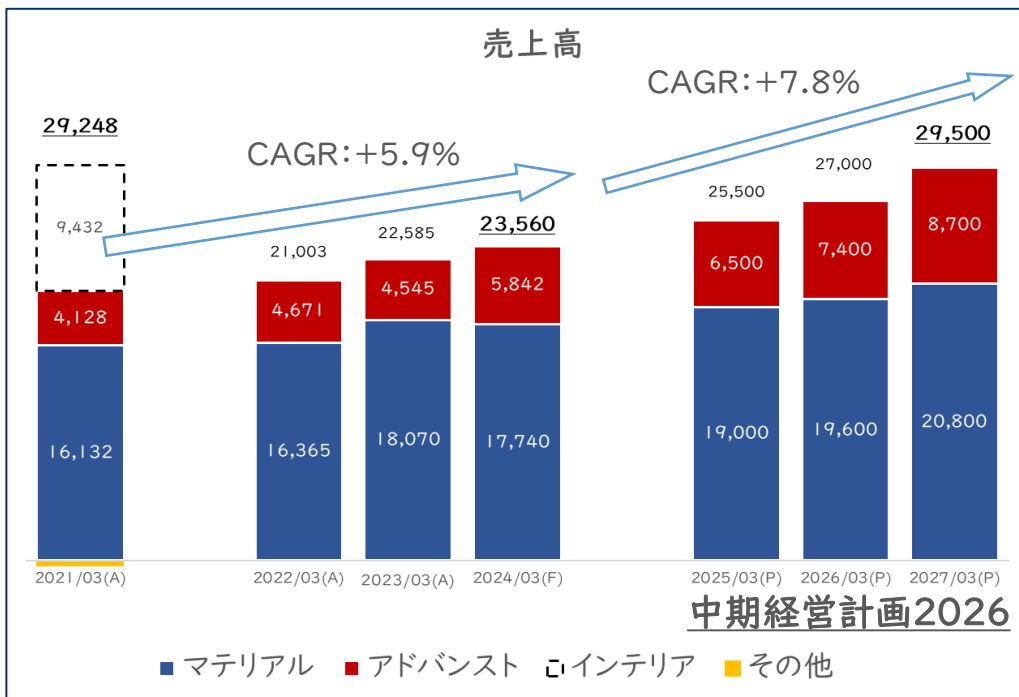
- 計画期間において、おおよそ3~5%の人件費上昇を計画
- セグメント、地域、役割、成果に応じて積極的に還元
- 人員数増も反映し、計画最終年の人件費は2023年度比20%UPまで引き上げ

※(株)リンクアンドモチベーションのスコアによる

(百万円)

2027年3月期の 目標値	売上高 29,500	営業利益 1,300	営業利益率 4.4%	ROE 6.3%
------------------	---------------	---------------	---------------	-------------

セグメント別 業績目標		マテリアル	アドバンスト	その他	合計
	売上高	20,800	8,700		29,500
	営業利益	1,350	700	△750	1,300

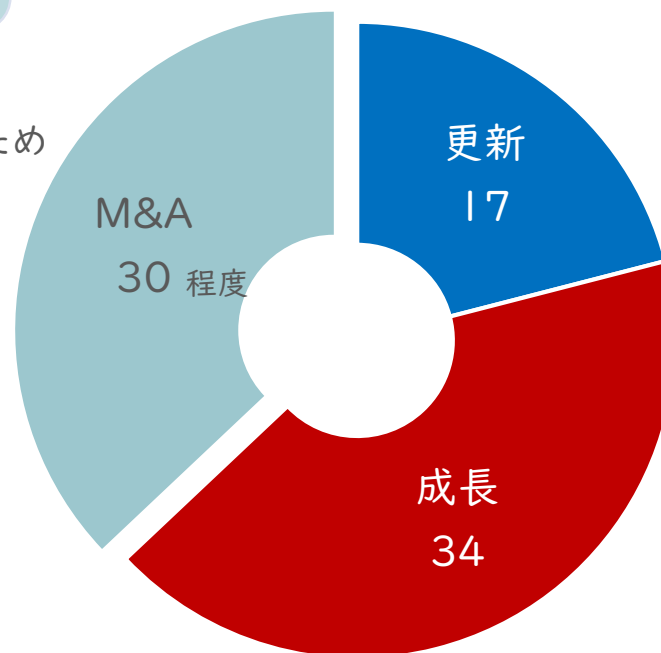


既存設備の安定化と再編成を図りながら
高収益・高成長分野への積極投資により利益を拡大

投資 (億円)

M&A等

- 事業拡大のためのM&A投資
- 既存事業の周辺ビジネス獲得のための事業投資
- 資本効率、成長性、収益性により都度判断



更新投資

- 既存製造設備の更新・メンテナンス
- 工場インフラの老朽化対策
- 基幹システム/DX等

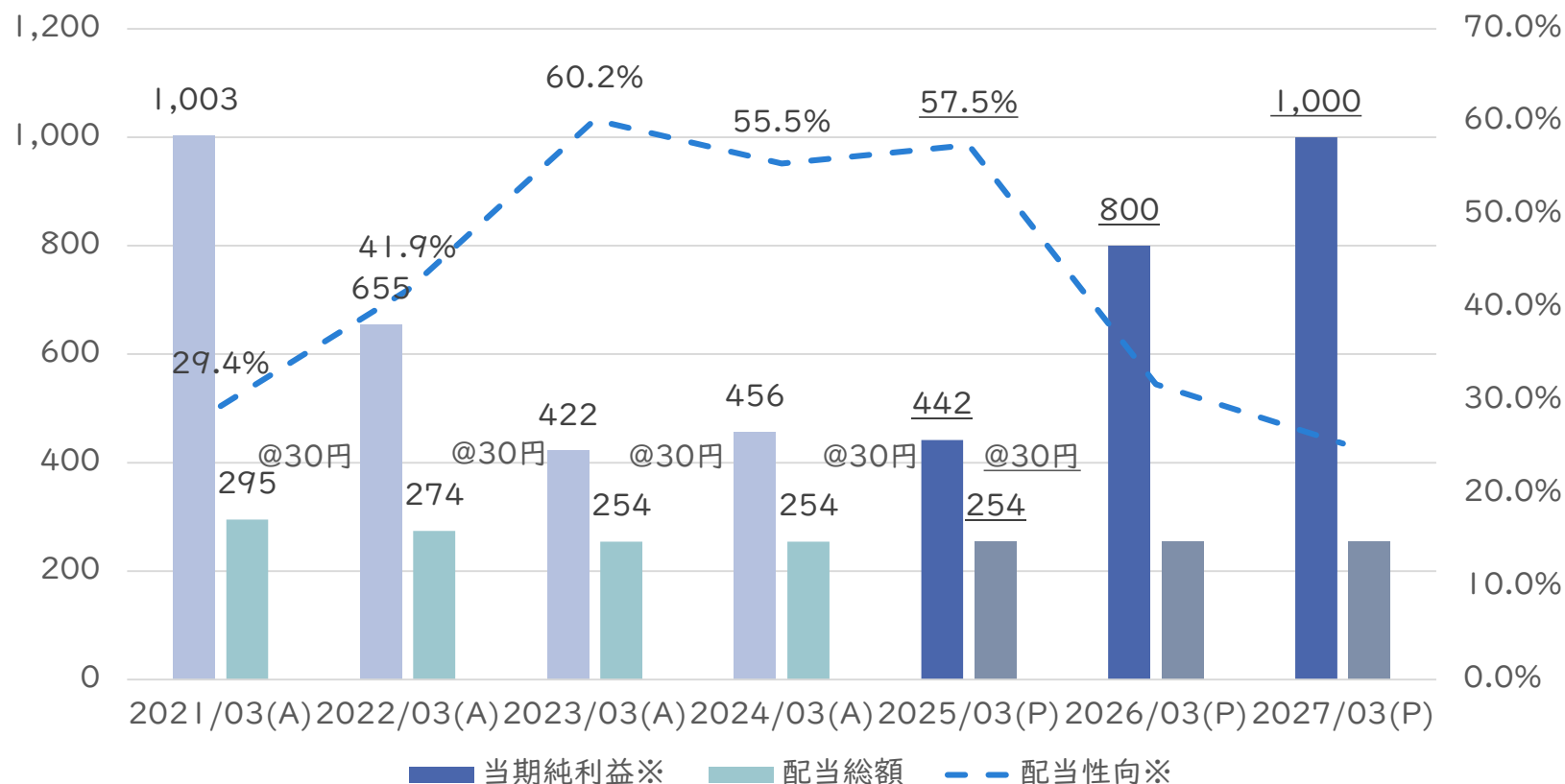
成長投資

- 加飾フィルム設備、国内外の成型設備の増強、効率化投資
- 拡大を見込む成熟分野への増強、効率化投資

■ 基本方針

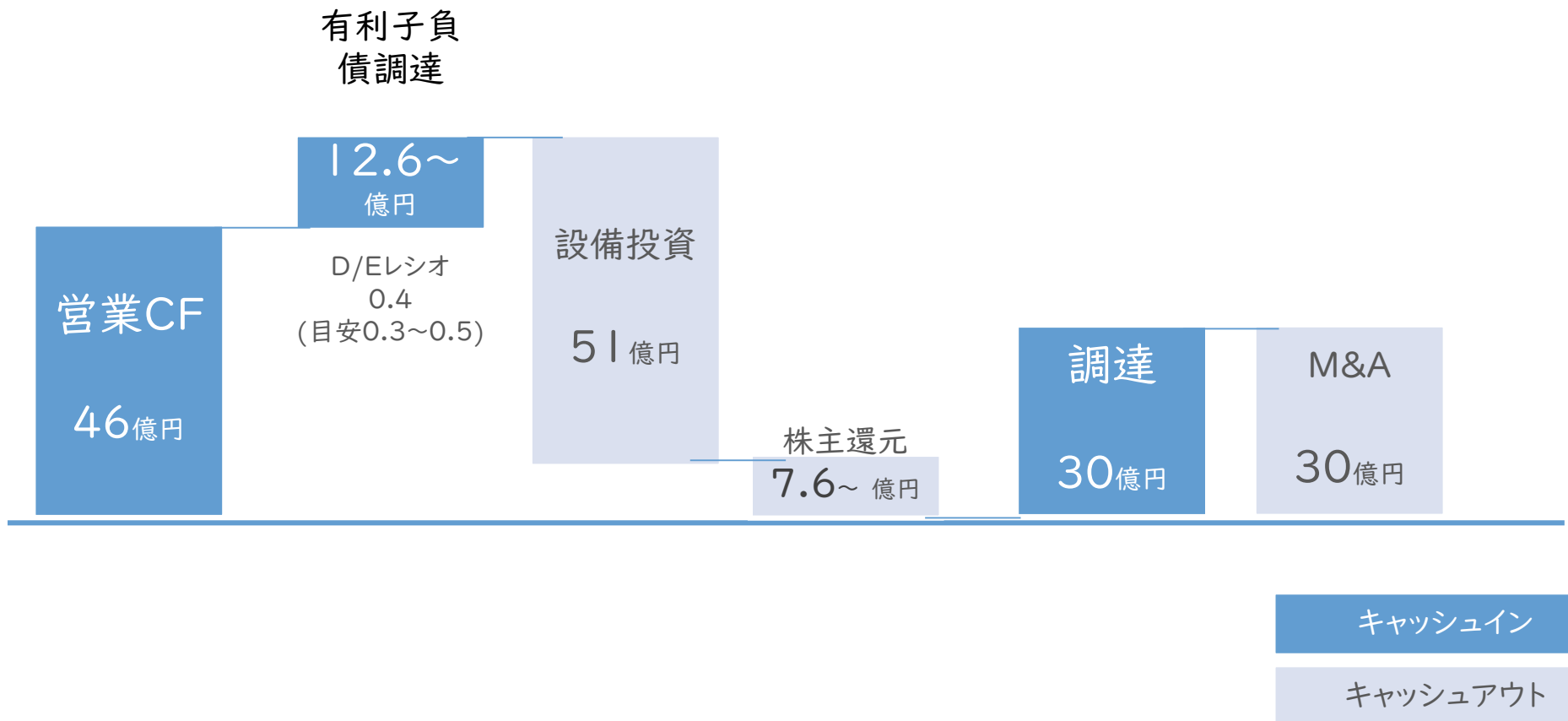
配当性向35%以上を目安に、単年度の業績ボラティリティに左右されない安定的な配当を維持

※中期計画2年目、3年目については、現在の@30円では配当性向35%を下回るため、計画の達成状況を踏まえ増配を検討



※ クレアナイト(株)(旧(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て算出

- 成長のための積極的な設備投資やM&Aを実施するとともに、安定的な株主還元を進める
- 原資として、営業CFの3年合計46億、有利子負債12.6億～
- M&Aについては調達を機動的に判断



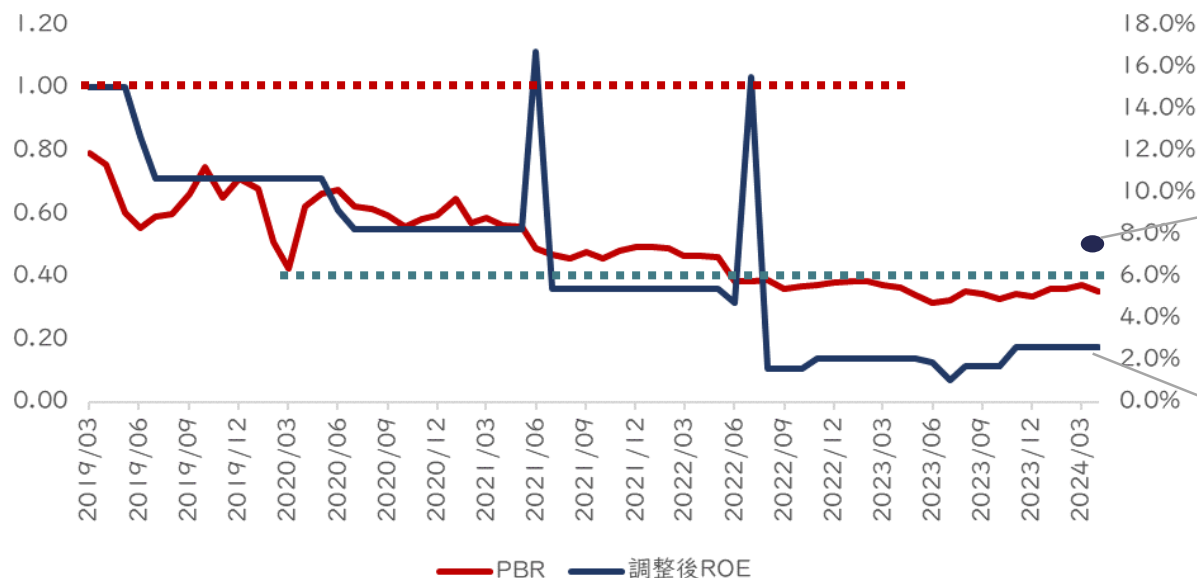
現状分析

- PBRは1倍を下回る状態が継続。改善は重要な経営課題
- 中期経営計画2023の目標未達などにより、2024年3月期時点のROEは2.9%と低迷
- 収益力が低く、ROEが当社の認識する株主資本コストを超えていないことが、PBR1倍割れの主要因だと認識

$$PBR_{(倍)} = 1 + \frac{\text{エクイティスプレッド}_{(ROE - \text{株主資本コスト})}}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

当社の認識する資本コスト

WACC	4.5%程度
株主資本コスト	6.0%程度



前中計で目指していた
2024年3月期ROE7.4%

2024年3月期の
ROE2.9%

収益力の強化・成長性の獲得により、株価上昇のための土台を作る

- 新中期経営計画2026を着実に遂行。成長分野を中心とした既存事業の拡大とM&Aによる新たな事業拡大ルート創出により、収益力を強化し、成長性を獲得
- 投資判断は資本コスト超過を基準とするなど、経営資源を適切に配分
- 低コストな有利子負債活用により資本コスト抑制



株主還元

- 安定した株主還元
- 配当方針に従い、業績向上に応じた増配の検討

IR活動

株主や投資家との対話や適切な情報開示により成長性を認識していただく

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。