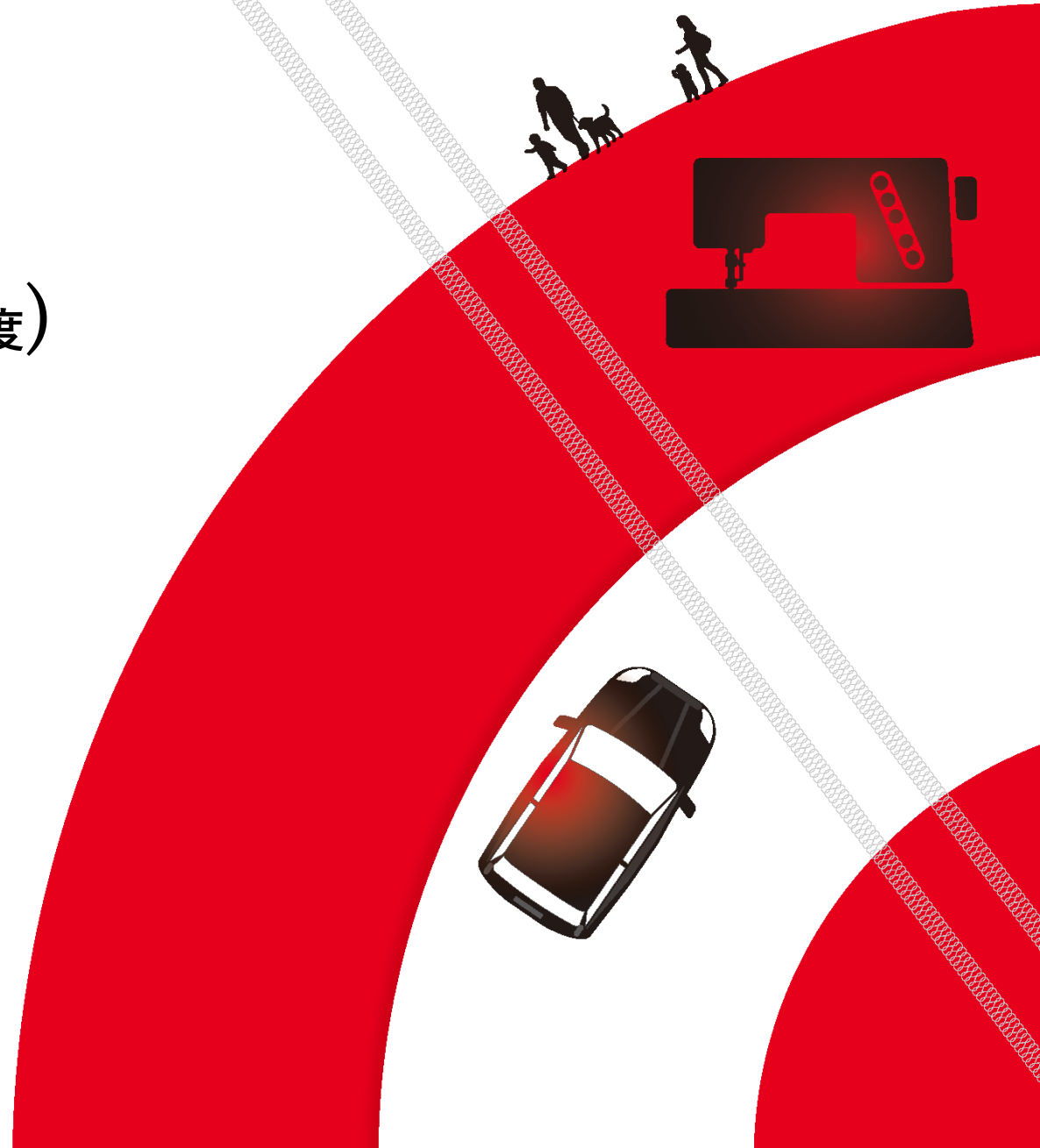
PEGASUS

中期経営計画

第82期(2027年度)- 第84期(2029年度)



PEGASUS CO., LTD.

目次

1．はじめに

1. トップメッセージ
2. 本日お伝えしたいこと
3. PEGASUSが目指すもの
4. 本中期経営計画方針｜開示の背景

2．事業概要

1. セグメント別事業概要
2. アパレルマシナリー事業概要
3. オートモーティヴ事業概要

3．現中期経営計画の振り返り

1. 目標値の達成状況見通し
2. 現中期経営計画の振り返り
3. 過去１０年間を振り返っての課題認識
4. アパレルマシナリー事業の課題：ベトナム新工場
5. オートモーティヴ事業の課題：中国南通工場

4．本中期経営計画

1. 本中期経営計画　基本方針
2. 本中期経営計画　財務目標
3. 本中期経営計画　基本方針事業戦略｜アパレルマシナリー事業
4. 本中期経営計画　基本方針事業戦略｜オートモーティヴ事業

5．重点戦略

1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業
2. 重点戦略　インドへの本格進出｜オートモーティヴ事業

6．PBR・ROE改善に向けた資本政策・株主還元

1. PBR・ROE改善に向けた資本政策
2. キャッシュアロケーション・株主還元について
3. B/Sマネジメント施策について

7．事業戦略/資本政策を支えるESG戦略

1. G(ガバナンス)：取締役会の実効性の向上について
2. G(ガバナンス)：実効的なガバナンス体制への転換
3. G(ガバナンス)：資本市場との対話
4. S(社会)：人的資本戦略
5. E(環境)：環境負荷軽減

1.　はじめに



1-1. トップメッセージ

本中期経営計画 <2027年度-2029年度> 策定にあたって

現中期経営計画＜2024年度-2026年度＞（以下、現中計）の3年間は、経営環境の急激な変化が当社の業績に大きな影響を及ぼしました。こうした状況を踏まえ、現行の事業モデルの延長線上では資本コストを上回る収益性の実現は困難であり、抜本的な改革が必要です。

当社はROE9%、PBR1倍の早期達成を宣言しておりますが、本中期経営計画（以下、本中計）策定にあたり、改めて資本効率性を高めるための事業戦略（守りと攻め）と資本政策の構造的見直しを行った結果、ROE9%の達成は2032年度とし、本中計＜2029年度＞のROE目標は7.5%といたします。

事業戦略の守りの観点では、在庫管理や生産構造の見直しや、投資規律の徹底により、資本効率の改善を図ります。

攻めの観点では、中国企業の台頭による低価格戦略への対応と、人材の補強が本中計の使命となります。中国が辿ってきた成長路線をインドで再現することを視野に、アパレルマシナリー事業・オートモーティヴ事業それぞれにおいて、最適な進出形態を早期に見極めます。

また、アパレルマシナリー事業においては、縫製作業員に対する世界的な人材不足に備え、全自動の縫製工場実現に向けての無人縫製構想を着実に前に進めてまいります。

資本政策も資本効率性向上の観点から抜本的に見直します。持続的な成長投資と株主還元の充実を両立させることで、ROE9%の早期達成を実現してまいります。

本中計は、事業戦略、資本政策、ガバナンス改革を一体で推進する改革期間であり、次期中期経営計画（以下、次期中計）の達成に向けて、経営陣が強い覚悟をもって実行してまいります。



株式会社PEGASUS
代表取締役社長

美馬　成望

本中期経営計画

第82期(2027年度)- 第84期(2029年度)

**収益構造改革と自己資本の適正化を両面で行い、
ステークホルダーの信用を勝ち取り、企業価値の飛躍的向上を実現します。**

アパレルマシナリー事業

ラインナップを強化した上で世界販売戦略を練り直します。無人縫製・合理化革新ライン構想を打ち出し将来的な人手不足に対し先手を打って自動化していきます。

オートモーティヴ事業

顧客満足を満たすラインナップで、モノづくりにおいては合理化投資を促進し採算改善を積極的に行っていきます。

資本効率化

本中計の3年間は特に資本効率性を最優先に意識し、株主還元では原則DOE6%以上を目指します。株主還元の際には財務健全性を重視し、自己資本比率60%台維持を目安に置きつつ、将来の成長投資の原資も適正に確保していきます。

【財務目標】
**本中計では積極的な成長投資・戦略投資を実施し、かつ自己資本の適正化にも注力する仕込みの3年間と考えています（2029年度 ROE目標7.5%）。
次期中計（2032年度）においてROE9%、PBR1倍につなげます。**

PEGASUS

アパレルマシナリー事業の成長と収益性向上に向けた3つの重点戦略

1．収益性向上に向けた生産体制再編、原価改善、在庫・売掛金管理強化（P30）

重点施策

- 中国・ベトナムの生産能力再編
- 過剰生産の抑制・在庫適正化によるCCC改善
- 原価低減・投資採算管理の強化

重点指標

- CCC 11.8ヶ月 → 6.5ヶ月

2．全方位ラインナップ強化・世界販売戦略による売上拡大（P32）

重点施策

- アジア・アフリカ・南米におけるKOP（低価格戦略機）本格展開
- 人員体制強化

重点指標

- 売上高 138億円 → 200億円

3．自社工場から顧客縫製工場まで視野に入れた抜本的自動化の促進（P37）

重点施策

- 省力機の販売強化・ラインナップ拡大
- 無人縫製実現に向けたロードマップの明確化
- 合理化革新ライン「FMS」の開発進捗管理強化

重点指標

- 自動機・省力機売上高
  96億円 → 150億円
  売上構成比 69% → 75%

オートモーティヴ事業の成長と収益性向上に向けた2つの重点戦略

1．高付加価値へのシフトと生産拠点拡大による持続的な売上成長と収益基盤強化 (P42)

重点施策

- 高付加価値商品へのシフト・ラインナップ拡大
- メキシコを中心とした新規顧客拡大

重点指標

- 売上高 83億円 → 100億円

2．生産性・品質向上によるコストダウン (P49)

重点施策

- 工程改善・自動化による生産性向上
- 材料変更・歩留まり改善による原価低減
- 品質・技術・工法の標準化

重点指標

- 累計コストダウン額 5.8億円

1-3. PEGASUSが目指すもの

＜企業理念＞

人と技術を通じて、
よりよい
製品・サービス・品質
の提供に取り組み、
社会の発展に
貢献すること。

8888

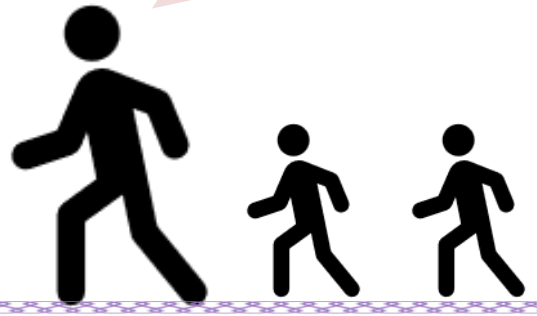
経営基本方針

世界の人々と交流を深め、信頼される企業活動を展開します。

ペガサス・テクノロジーを究め、世界品質のものづくりを目指します。

常にお客様から学び、ニーズを形にし、サービスや情報の提供に最善をつくします。

関係先、社員との信頼関係を築き、互いの成長発展のために努力します。



PEGASUSは、
いつだって人のそばにある

ペガサスグループ行動指針

- 社会貢献
- お客様のために
- 健全な職場
- 海外各国の法、文化の尊重
- 人権の尊重
- 周知徹底
- 会社資産・会社情報の尊重

1-4. 本中期経営計画方針｜開示の背景

1 外部環境の大きな変化

- 地政学リスクが顕在化し、**主要市場の動きに変化**
- 中国企業等とのグローバル競争が**さらに激化**

成長に向けた戦略の一部再考が必要に

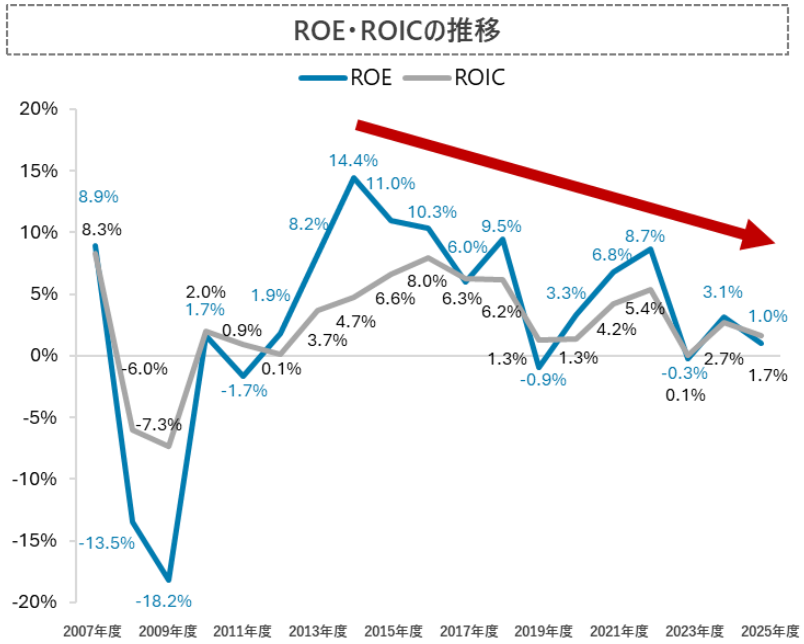
2 コストとリターンの不均衡

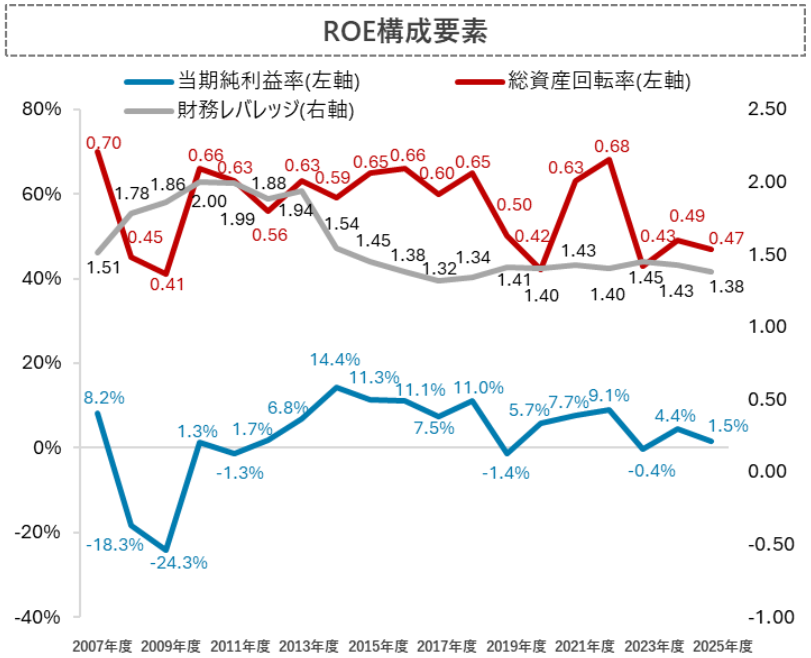
- 株主資本コストは9%程度と推計
- 一方、**ROEは 3期連続で5%未満**（24/3期～26/3期）

期待収益率改善に向けた事業の再構築が必要

3 本中計の前倒し公表

- 本来であれば本中計は来年5月に開示するところ、上記の状況をふまえて**前倒しの公表とした。**



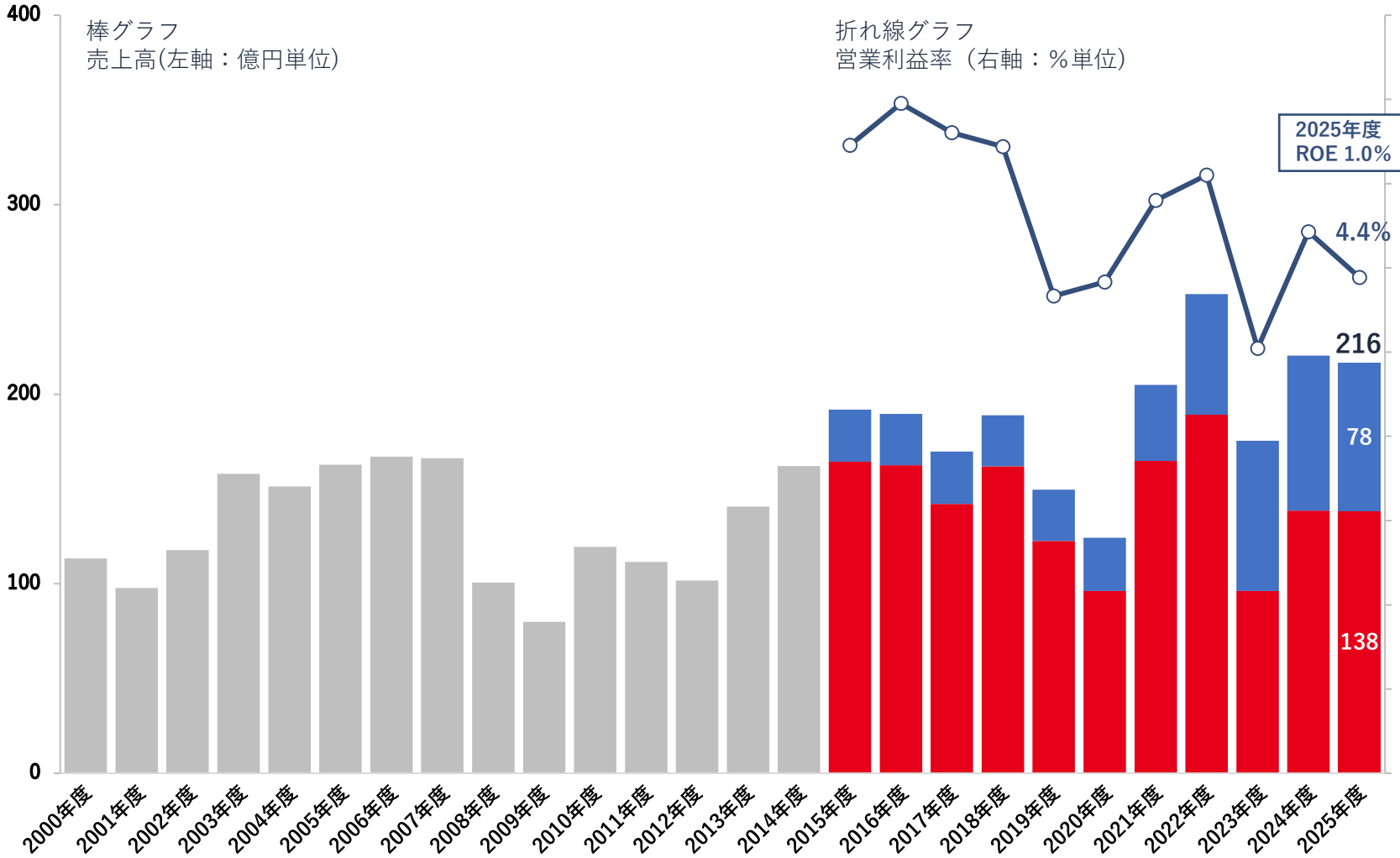


2．事業概要



PEGASUS

当社の事業は、アパレルマシナリーとオートモーティヴの2つのセグメントで構成されています



オートモーティヴ事業

売上構成比：36%

自動車用安全ベルト関連部品をはじめとするダイカスト部品の製造販売

オートモーティヴ事業は2007年事業開始と事業年数は少ないものの**売上構成比36%**まで成長

アパレルマシナリー事業

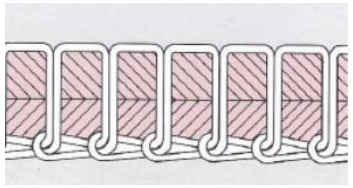
売上構成比：64%

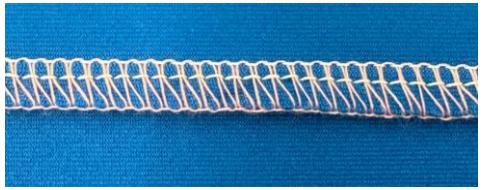
ニット衣料等の縫製に使用される環縫いミシンの製造販売

PEGASUSは、１１０年の歴史を誇る工業用ミシン「環縫い（かんぬい）ミシン」の専業メーカーです

環縫い

特徴：ルーパー糸で鎖状に絡ませる縫い目





向いている用途：伸縮性のある素材に適している。



Tシャツ



ニット



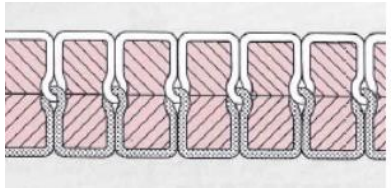
ジーンズ



スポーツウェア

本縫い

特徴：上糸と下糸を結び合わせる最も一般的な縫い目





向いている用途：幅広い素材に対応。伸縮性には弱い。



シャツ



パンツ



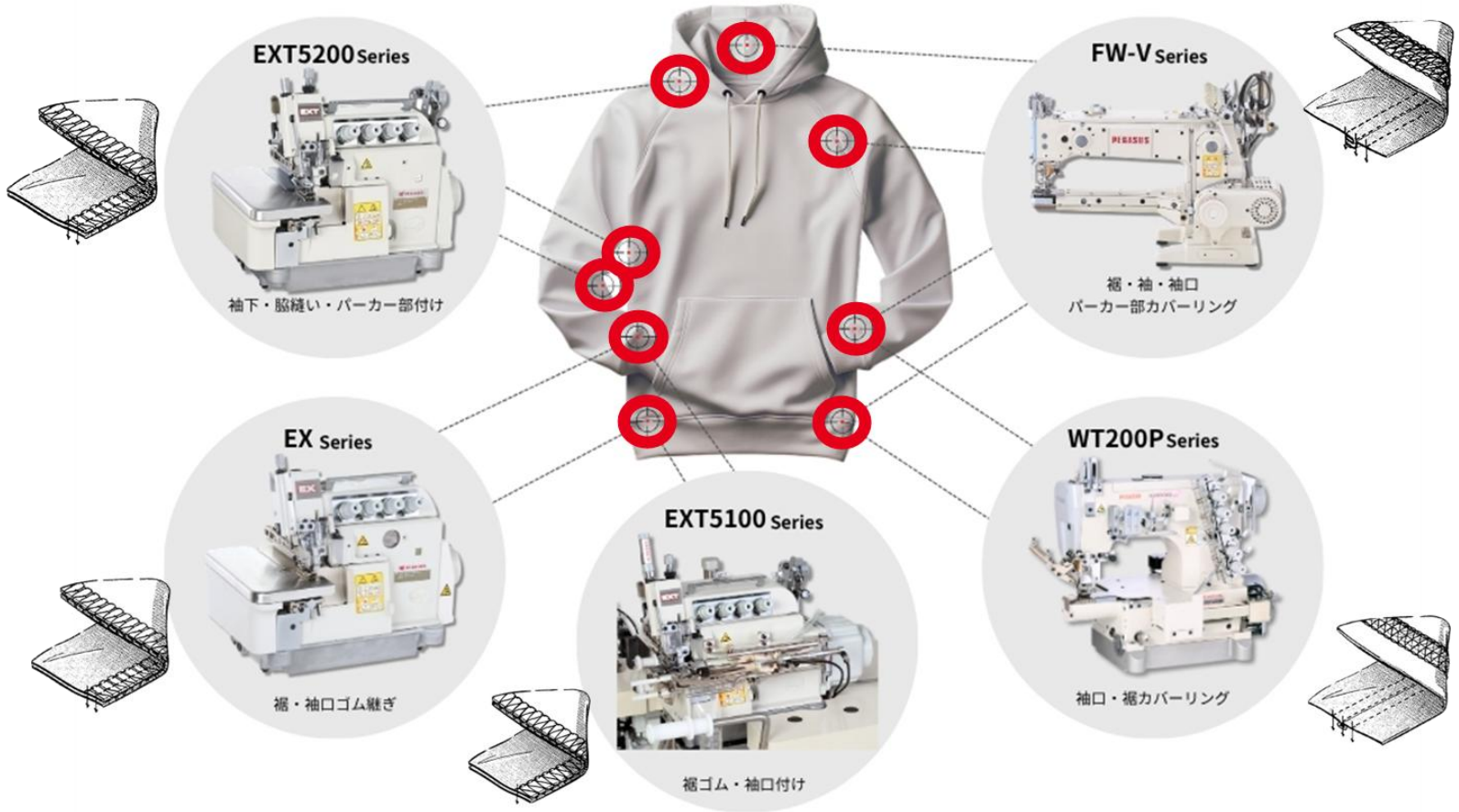
ジャケット

PEGASUSの多様な環縫いミシンは、伸縮性のある衣服のさまざまな箇所に使われ、日常の身近な製品づくりを支えています

PEGASUSのミシン紹介

PEGASUSは、
いつだって人のそばにある

環縫い：○



2-2. アパレルマシナリー事業概要

高品質に裏打ちされた圧倒的なブランド力と販売技術力を強みに、今後は自動機需要や低価格戦略機拡大を成長機会として取り込みます

PEGASUSのミシンが選ばれる理由

① 最高品質の部品を調達し※部品同士のすり合わせ精度を最高レベルまで引き上げ、個々の部品の一糸乱れぬ連携を実現する品質管理力

※ 40数年共に品質を磨き上げ成長してきた部品調達先との信頼関係により実現

② 販売技術力（現場の技術力、顧客対応力、グローバルな販売拠点）

今後の環境変化

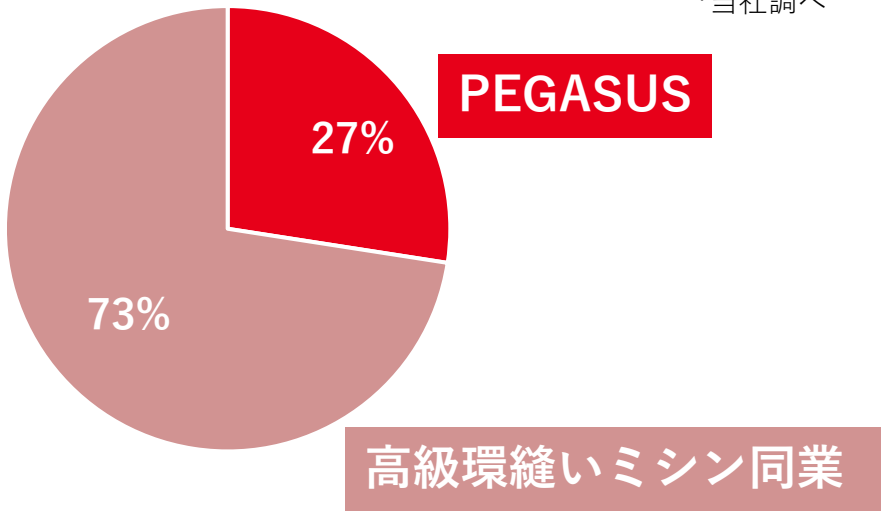
① 人手不足がより深刻化し、無人縫製（縫製の自動化・省力化）が求められるようになる
② 新興国向けの従来型ミシンは品質を維持した低価格機種が伸びる

今後の環境変化を踏まえた戦略

① 自動機メーカーの機能を自社に取り込み、ユニット販売で利益率を向上させる
② 低価格戦略機(KOP: Key Operational Product)を南米、アジア、アフリカへの市場拡大の突破口とする
③ 自社工場の生産体制の自動化にも注力する

高級環縫いミシンメーカーシェア

*当社調べ



2-3. オートモーティヴ事業概要

高品質・高信頼性のモノづくりを強みに、既存自動車部品からEV向け電装筐体・熱マネジメント部品へ展開しています

ICE車両 搭載位置



PEGASUSの強み(既存事業基盤)

- 精密アルミダイカストによる量産技術
- 自動車向け高品質・高信頼性のモノづくり
- 振動制御・放熱・機構部品の製造ノウハウ
- ダイカストから精密加工までの一貫生産体制
- グローバル生産拠点による安定供給力

PEGASUS 既存部品

1


リトラクター
シートベルトを巻き取り、衝突時にロックして乗員を拘束

2


シャークフィンアンテナ
AM/FM・GPS・通信アンテナをルーフ一体で収納

3


LEDライト用ヒートシンク
LEDの発熱を放散し、光量と寿命の安定に寄与

4


ワイパー機構
モーターの回転をリンクへ伝え、ワイパーを往復駆動

5


ドアミラー部品
ミラーを支持し、格納・角度調整機構を保持

6

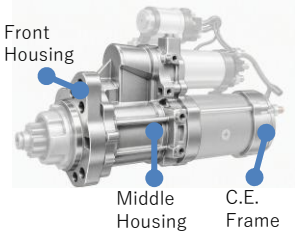

ディスプレイ部品
表示パネルと基板を支持し、振動や熱から保護

7


液封式サイドマウント
エンジンを支持し、液体流動とゴムで振動を吸収

8


ECU
自動車の各機能を制御するための小型コンピューター

9


スタートASSY
エンジンを始動し、クランキング回転を伝達する電動ユニット

既存技術を活かし、EV向け電装筐体・熱マネジメント部品へ展開

2-3. オートモーティヴ事業概要

高精度な再現力と安定供給を支えるモノづくり力を強みに、今後はコスト競争力強化、高付加価値品拡大、顧客接点の強化を進めていきます

PEGASUSのダイカストが選ばれる理由

① 顧客要求を高精度に再現（顧客図面を3D化し、試作段階から要求品質を満たす再現力）
② 製造ノウハウの蓄積・アパレルマシナリー事業で培ったモノづくり力
③ 長期供給を支える高度な品質管理に基づく安定した継続生産力

今後の環境変化

① 中国EVメーカー等における価格重視の調達姿勢が採算性に影響する可能性
② 顧客との物理的な距離がより重要になる
　➢ 遠隔地からの供給では、新しい部品の相談や引き合いを獲得し難い
③ シートベルト以外の部品ニーズの高まり

今後の環境変化を踏まえた戦略

① 徹底したコスト競争力の強化（自動化・工程改善による原価低減）
② 品質への信頼を別部品の受注につなげる／取引製品の拡大・顧客当たりの売上を増加(高付加価値品の拡大)
　➢ 「製品採用→品質への信頼→別製品の引き合い」という流れの強化
　➢ シートベルト関連を起点にラインナップを広げる
③ 顧客に近接した生産拠点を展開
　➢ メキシコやインド等でTier1・Tier2との接点を増やし、新しい部品ニーズを取り込む

３．現中期経営計画の振り返り



3-1. 目標値の達成状況見通し

外部環境の変化に加え、将来成長に向けた先行投資負担により、売上高・営業利益・ROEはいずれも現中計目標を下回る見通しです

	2023年度		2026年度		
	（実績）		（目標）	（業績予想）	目標比
売上高	175 億円		300 億円	203 億円	▲32.3 %
営業利益	0.38 億円	▶	32 億円	1.3 億円	▲95.9 %
営業利益率	0.2 %		10.5 %	0.6 %	▲94.3 %
ROE	▲0.3 %		8.6 %	▲1.3 %	

売上高未達要因

アパレルマシナリー：

- ウクライナ情勢や米国関税措置の影響により、縫製メーカーの投資意欲が減退し、2025年度以降伸び悩んだ。
- 同業他社との協業についても、十分な進展が見られなかった。

オートモーティヴ：

- 新興中国EVメーカー台頭による市場構造変化を背景に価格競争が激化。中国メーカーの海外展開拡大に伴い、ASEAN市場にも値下げ影響が波及。

営業利益未達要因

売上原価：

- アパレル：売上減少に伴う生産調整が継続し、原価が高止まる傾向にある。
- オートモーティヴ：上記値下げ要求の激化、原材料の高騰に伴う原価率アップ。

固定費：

- 賃金改定と中長期的な成長を見据えた戦略的人財投資の推進による人件費増。

3-2. 現中期経営計画の振り返り｜アパレルマシナリー事業

PEGASUS

各施策は一定の進展が見られた一方、売上低迷下で生産体制拡充が利益に繋がらず、低価格機種も展開国を拡大したものの、抜本的な売上拡大への寄与は限定的であった

テーマ	現中計での目標	成果／現状認識	課題／示唆	評価
01 新製品開発	● 無人縫製・省力機器 ● モーター一体型ミシン ● 次世代デジタル制御 ● 市場ニーズ対応 ● 縫製要素技術	**研究開発・技術基盤は着実に進展** 無人縫製、省力機器、モーター一体型ミシン、デジタル制御技術など、中長期的な競争力強化に向けた研究開発を計画どおり推進。 市場ニーズに対応した仕様改善や、縫製品質向上に向けた要素技術開発も進展した。 **技術基盤は強化したが、売上・利益への貢献は限定的**	**「開発する」から「売れる製品にする」へ** ● 市場性・収益性を開発初期から検証し、事業化まで見据えてテーマを選別 ● 顧客評価を仕様へ迅速に反映し、製品化・市場投入・販売拡大を一体で推進 ● 開発後の販売計画と収益目標を明確化し、新製品の売上・利益貢献を実現	
02 生産体制拡充	● ベトナム工場の本格稼働・設備拡充 ● 24時間生産システムの導入 ● 中国との2大生産拠点体制 ● 新規加工設備・生産能力拡充 ● 多品種小ロット生産体制	**生産・供給体制の基盤を強化** ベトナム新工場の本格稼働。 24時間生産システムの導入については、生産減により投資効果が見込めず、増産タイミングを待つ。 国内工場再編や部品供給先の見直しも進め、中国・ベトナムを軸とした生産能力と供給安定性の向上を図った。 **一部設備の稼働率が低く、投資に見合う収益創出に課題**	**設備拡充から「稼働率・収益性向上」へ** ● ベトナム工場の規模・コスト構造を最適化し、収益性の高い生産体制を構築 ● 需要に応じた生産配分で既存設備の有効活用を徹底し、稼働率向上と投資回収を実現	
03 販路拡大	● 南米・アフリカ等の新市場開拓 ● JUKIとの販売協力体制 ● 普及機種の戦略的投入 ● 既存機種のブラッシュアップ ● 品質と価格を両立した商品構成	**新市場・低価格帯への展開を推進** 南米を中心に新市場を開拓し、低価格戦略機を18カ国へ展開。製品ラインナップの拡充にも取り組み、市場ニーズに対応した提案力の向上を図った。 **販売協業の成果は限定的で、新製品の早期市場浸透が課題**	**販売力の強化と新製品の市場浸透** ● 低価格戦略機の展開国を拡大し、現地ニーズに即した販売チャネルを構築 ● アフリカ地域では、進出を進めるエジプトを足掛かりに、未開拓国への展開を推進	

本中計の示唆　本中計では「収益性」「稼働率」「品質」を重視し、事業成果への転換を加速する。

評価順 

3-2. 現中期経営計画の振り返り｜オートモーティヴ事業

生産・技術・営業の基盤整備は進展したが、中国メーカーの値下げ要求の激化により採算性の改善が図れなかった

テーマ	現中計での目標	成果／現状認識	課題／示唆	評価
01 供給体制構築	● 生産設備の大幅拡充 ● EU地域への進出	**中国・メキシコ・ベトナムで生産基盤を強化** 中国・メキシコで設備更新・増設を進め、生産能力を強化。ベトナムではダイカスト設備の活用に向けた整備を推進した。また、EU進出方針をインド市場へ転換し、現地市場・工業団地の調査を開始した。 **生産基盤の強化は進展したが、多拠点での安定供給体制の確立は途上**	**拠点拡充と標準化を両輪で推進** ● メキシコ・ベトナムの生産設備を拡充し、供給能力を強化 ● 滋賀工場のマザーライン設置により、品質・技術を標準化 ● インド法人を年度内に設立し、3年以内の工場立地を目指す	
02 技術開発	● 製品ラインナップの拡充 ● 自動化・省力化の積極推進 ● 金型設計・製造技術の向上	**高難度製品・自動化・製造技術を並行推進** 真空・スクイズ等の鋳造法を取り入れ、高難度製品への対応を検討。バリ取り・面取り工程の自動化による省力化と生産効率向上を進め、自動外観検査や振動バレルの導入検討、金型設計・製造技術の向上にも取り組んだ。 **要素技術の開発は進展したが、量産化・製品展開への移行は途上**	**試作・量産化と技術基盤の強化** ● 新鋳造法の検討を継続し、高難度製品への対応力を向上 ● ベトナムでバリ取り試作機の量産試運転を進め、自動外観検査の対象品種を検討 ● 金型発注先の見直しを進め、設計・製造技術を底上げ	
03 販路拡大	● 3カ国4拠点の強みを活かした顧客獲得 ● サプライチェーンの最適化 ● 日系・非日系大手メーカーへのアプローチ	**拠点連携により新規顧客を開拓** 3カ国4拠点で顧客情報を共有し、新規顧客獲得を推進。また、自動車産業の集積地に工場を持つ強みを活かし、中国を中心に大手自動車部品メーカーへの受注活動を進めた。 **新規顧客の獲得は進展したが、継続受注への転換と採算確保が課題**	**商談創出と原価上昇対応を強化** ● 拠点間の顧客情報共有を継続し、新規顧客開拓を加速 ● ベトナム・メキシコで増加する引き合いを新規受注へ転換 ● 材料・燃料費高騰に対応し、採算性を確保	

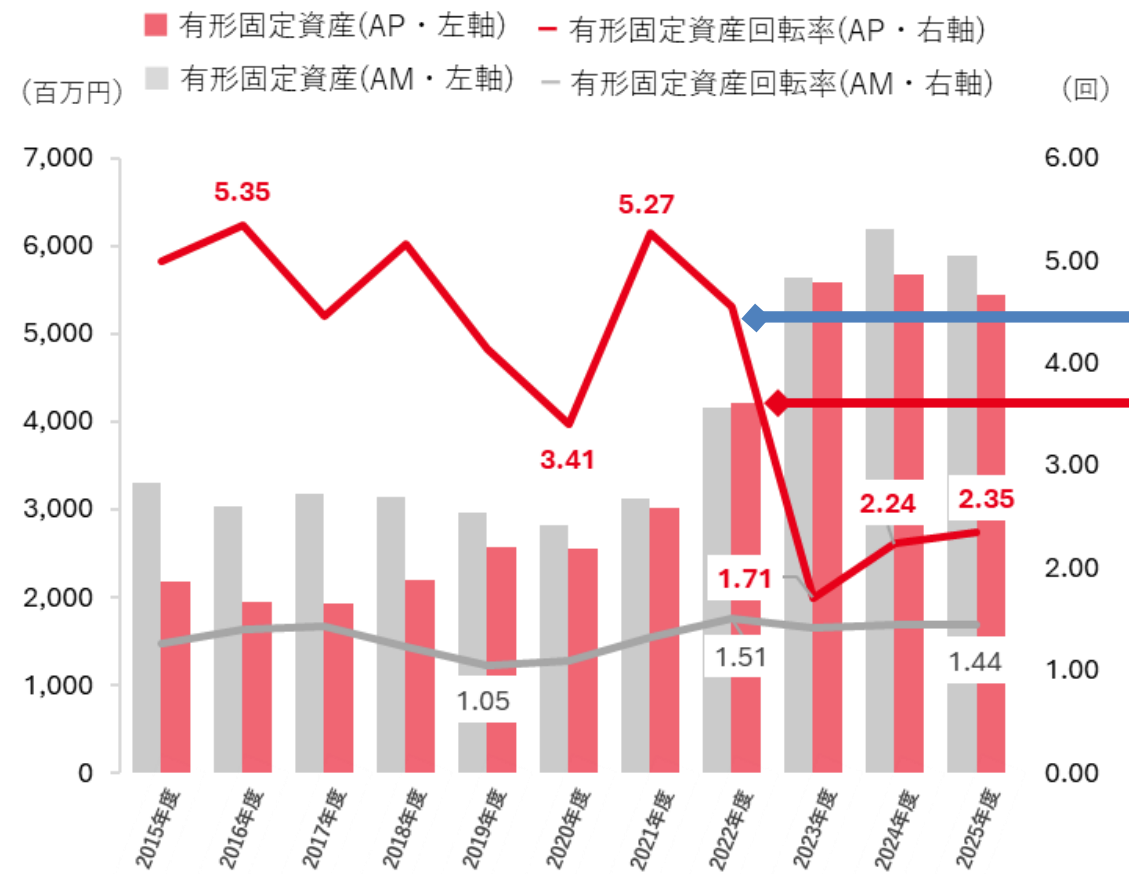
本中計の示唆　**本中計では、各拠点の連携を強化し、設備・技術・商談を具体的な収益成果へ転換する。**

評価順 

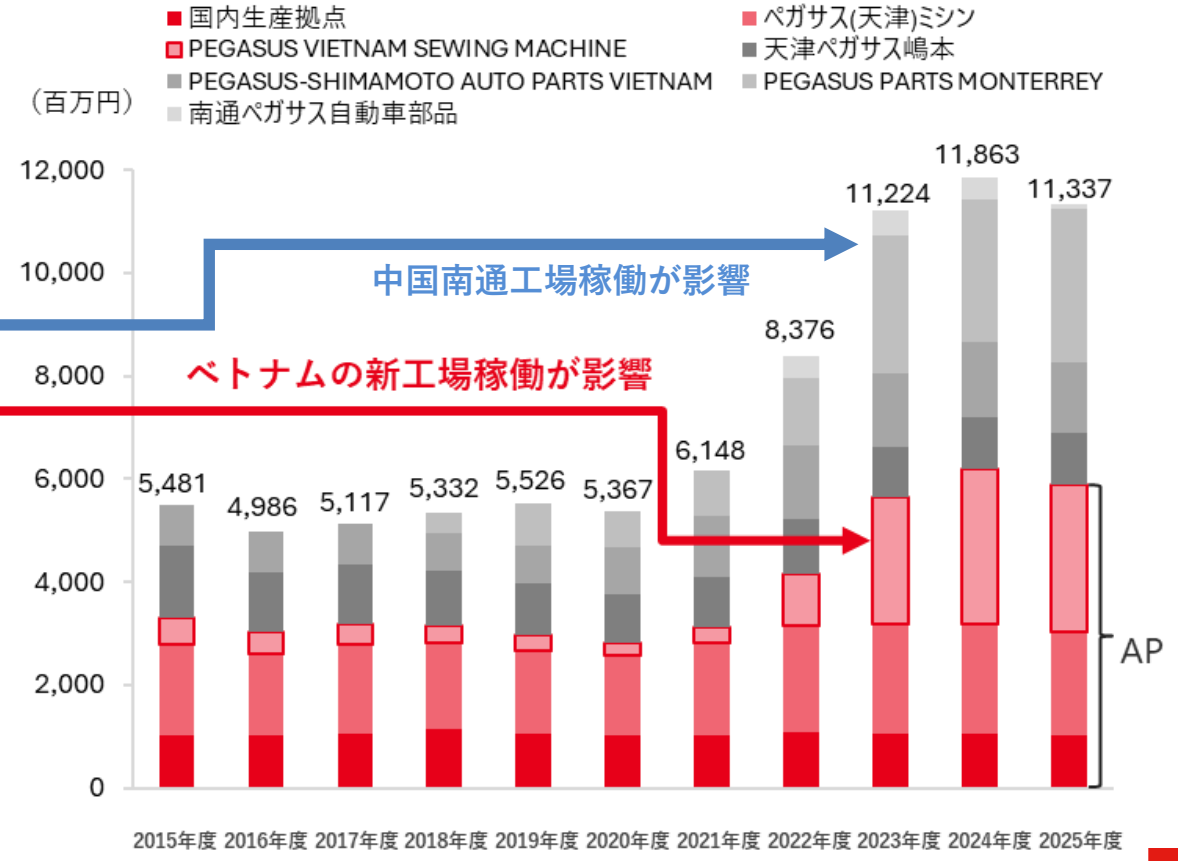
3-3. 過去１０年間を振り返っての課題認識

過去１０年では、新工場設立に伴い期待する収益が必ずしも計上できておらず、有形固定資産回転率も低下しています
今後の投資判断の高度化に向け、その当時の投資判断の評価に加えて、投資後のモニタリングを徹底します

有形固定資産とその回転率の推移



生産拠点別有形固定資産(百万円)



3-3. 過去１０年間を振り返っての課題認識

グローバル生産網の拡充を進めてきた一方、ベトナム新工場の低稼働や中国南通工場の減損が顕在化しました
両拠点を対象に、投資目的・現状・今後の対応を検証します

● 工業用ミシン事業
● オートモーティヴ事業



日本/滋賀
設立1968.10
高級機種、カスタマイズ製品を
生産するマザー工場
ISO9001:2015



日本/徳島
設立1962.3
ミシンパーツ製造、加工機器の整備を実施



中国/天津
設立1985.5
生産及び研究開発機能を備えた
ミシン製造の主力工場
ISO9001:2015/14001:2015/45001:2018



低稼働率懸念
ベトナム/ハイズン
設立2008.1
第二のミシン生産主力工場
現在増産体制を構築中
ISO9001:2015 / ISO14001:2015

中国/天津
設立2007.1
嶋本ダイカスト(株)と合弁会社設立
当社自動車部品事業創業の地
中国・欧州向けの自動車部品生産拠点
IATF16949:2016, VDA6.3, VDA6.5



減損実施(26/3期)
中国/南通
設立2021.6
中国の自動車産業集積地に
近い生産拠点として設立
IATF16949:2016



メキシコ/ヌエボレオン
設立2016.2
北米向けの自動車部品生産拠点
工場規模を拡大中
IATF16949:2016



ベトナム/ドンナイ
設立2013.4
東南アジア地域、日本向けの自動車部品生産拠点
IATF16949:2016, VDA6.3, VDA6.5



3-4. アパレルマシナリー事業の課題：ベトナム新工場

生産能力強化・中国一極集中回避のBCP対応としての基盤整備は完了しました
一方、操業度は約50%にとどまり、投資効率の改善が今後の焦点です

＜新工場建設当初の目的＞

- 中国への生産集中リスクを回避することが大きな目的
- 旧工場の1.5倍の面積の新工場建設
- 中国工場と同等レベルの生産能力確保

＜新工場の現状＞

操業度 約50%

生産使用面積は建物の半分程度

＜今後の打ち手＞

拠点最適化

保有資産を活かしながら再編を推進

- 旧ベトナム工場は合弁会社が活用し、賃貸収入を計上
- 中国・天津工場と連携して生産体制を再編
- 今後の新規進出は経済性評価と事後検証を徹底

次の焦点　**余剰スペースの活用と拠点間連携で稼働率を引き上げ、投資判断の規律を強化する**

3-5. オートモーティヴ事業の課題：中国南通工場

PEGASUS

上海近郊の地理的優位性を期待しダイカスト中国第二工場として立ち上げましたが、採算性の確保に課題が残りました
減損処理を実施し、立て直しを図っています

＜南通工場建設当初の目的＞

- 天津工場の生産ひっ迫による第二工場の必要性
- 地理的利便性と産業集積、国家級開発区としての優位性
- 天津に比べ環境規制による製造コストアップ抑制

＜南通工場の現状＞

- 断続的ロックダウンで立ち上げ遅延
- 売上拡大も損益分岐点未達、赤字幅拡大
- **2025年度減損処理実施**

＜今後の打ち手＞

- 生産品種の見直し、採算改善

次の焦点　ダイカスト工場全体再編の中での南通工場の位置づけの明確化

４．本中期経営計画



4-1. 本中期経営計画　基本方針

「PEGASUSは、いつだって人のそばにある」

の想いを胸に、持続的な社会の発展に貢献し、

当社の中長期的な企業価値向上を目指していきます

資本効率の向上に向けて事業戦略と資本政策を構造的に見直し、事業戦略・資本政策・ガバナンス改革を一体で推進することで、次期中計におけるROE9%超・PBR1倍超の達成につなげます。

本中計を、ROE9%超・PBR1倍超の達成に向けた「改革期間」と位置付け、2029年度のROE目標を7.5%とします。

4-1. 本中期経営計画　基本方針

事業戦略

アパレルマシナリー事業

1.収益性向上に向けた生産体制再編、原価改善、在庫・売掛金管理強化
2.全方位ラインナップ強化・世界販売戦略による売上拡大
3.自社工場から顧客縫製工場まで視野に入れた抜本的自動化の促進

オートモーティヴ事業

1.高付加価値へのシフトと生産拠点拡大による持続的な売上成長と収益基盤強化
2.生産性・品質向上によるコストダウン

財務戦略

1.資本コストの再設定を行い投下資本最小化のためBSマネジメントを導入
2.従来の配当性向ではなく、BSマネジメントに基づく株主還元

非財務戦略

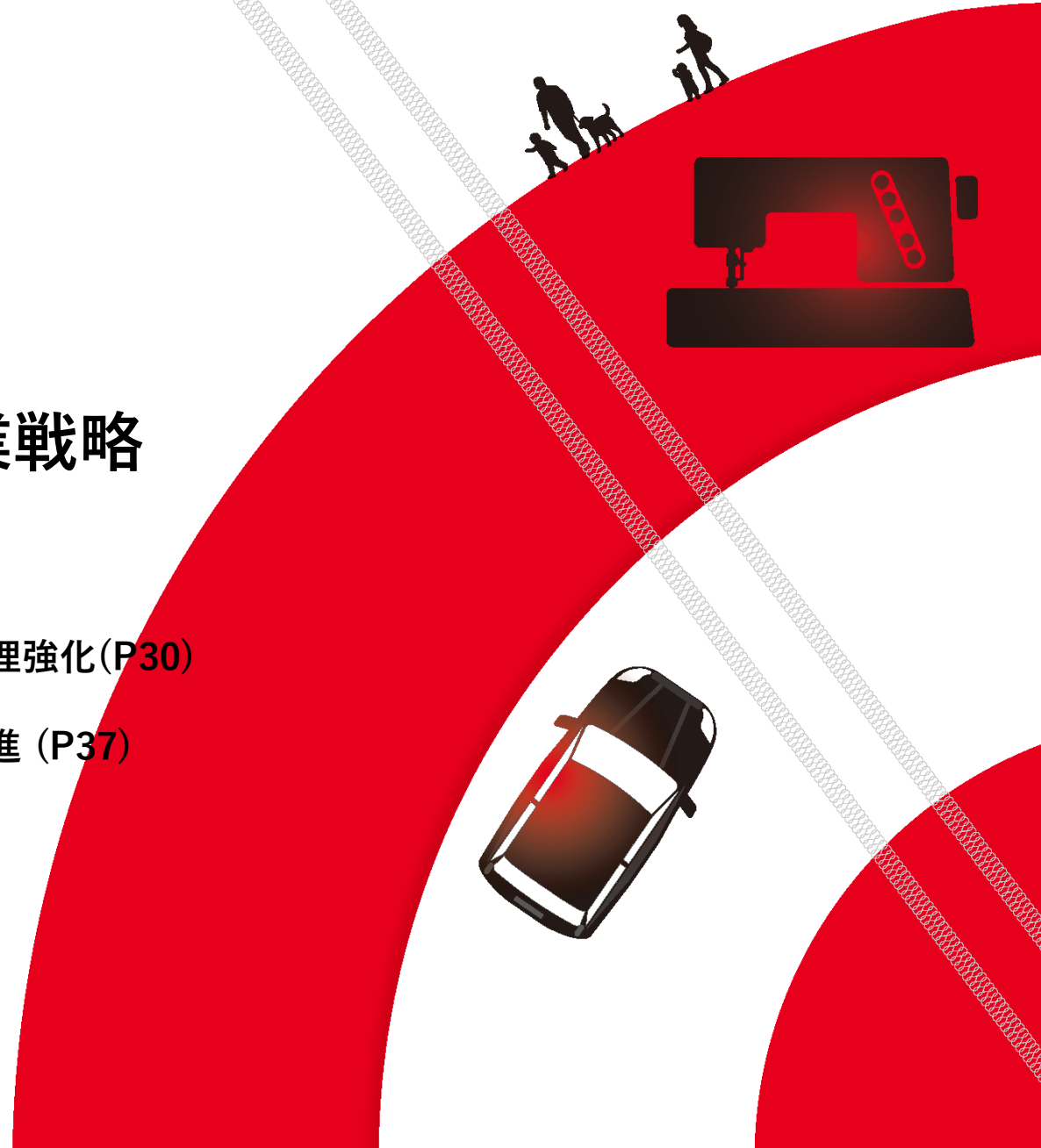
1.多種多様な人が安心して働ける環境の整備かつ戦略遂行に資する人材への投資
2.ガバナンス体制の強化を通じた取締役会の実効性向上

4-2. 本中期経営計画　財務目標

次期中計(2032年度)においてROE9%、PBR1倍を達成いたします

	2025年度		2029年度		
	(実績)		(目標)	アパレル	オート
売上高	217億円		300億円	200億円	100億円
営業利益	9億円	▶	28億円	18億円	10億円
営業利益率	4.4%		9%	9%	10%
ROE	1.0%		7.5%		

4-3．本中期経営計画　基本方針事業戦略
｜アパレルマシナリー事業



1．収益性向上に向けた生産体制再編、原価改善、在庫・売掛金管理強化（P30）
2．全方位ラインナップ強化・世界販売戦略による売上拡大（P32）
3．自社工場から顧客縫製工場まで視野に入れた抜本的自動化の促進（P37）

1．収益性向上に向けた生産体制再編、原価改善、在庫・売掛金管理強化

本中計期間目標

重点指標

効率化重視の生産体制へのシフト 原価分析管理体制の構築・強化が図られていること	2025年度	2029年度
キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)管理の強化	11.8か月	6.5か月

環境認識

外部

- 中国同業が中低価格帯製品においてアジア圏で価格優位性を依然として維持している
- 中国同業の高級機種進出が始まり、競合範囲が広がる

自社

- 販売提携等による売上拡大を見越した生産能力拡大が売上減少により生産能力過剰に転じた
- 南アジアを中心に売掛金回収期間の長期化傾向にある
- 原価低減活動におけるコストダウンの定量的見える化ができていない

重点施策

		責任者 / 遂行責任者
生産体制再編 投資の妥当性評価	• 中国・ベトナム工場生産能力再編（余剰生産能力の整理とフレキシブルな生産体制構築） • 新たな生産候補地としてのインドの有用性の検討 • 投資に対する適正な経済性評価制度の導入 過去１０年間を振り返っての課題認識の解決・再発防止	責任者：事業本部長 Melvyn Blore 遂行責任者：製販管理部 経営企画部 各製造法人社長
モノづくり力の抜本的強化	• 顧客に受け入れられる販売価格実現のための原価低減（OEM活用強化・部材現地調達率アップ） • 原価管理分析強化・コストダウン効果の見える化	遂行責任者：製販管理部 経営企画部 各製造法人社長
CCC管理強化	• 販売・製造が一体となった過剰生産の抑止 • 滞留在庫管理強化 • 過度に長期化した売掛金回収期間の是正 • 売掛金回収期間短縮が図れる新規代理店との関係構築 • 代理店への工場直送取引の増加	遂行責任者：販売部 製販管理部 各製造法人社長

売上債権と棚卸資産の圧縮を中心にCCCを5.3か月短縮し、運転資本から約27.9億円の営業キャッシュフロー創出を目指します

本中計期間目標

26/3 実績		30/3 目標
CCC　11.8か月	▲5.3か月	CCC　6.5か月

運転資本営業CF創出効果　▲約27.9億円

主要アクション

売上債権

残高 45.8億円→ **42.9億円**
回転期間 3.9か月→ **2.5か月**

- 回収条件見直し
- 与信管理強化

棚卸資産

残高 108.6億円→ **83.6億円**
回転期間 9.4か月→ **5.0か月**

- 滞留在庫処分
- 需要連動生産
- 品種数の絞り込み
- 在庫・生産を効率化

仕入債務

残高 18.3億円→ **18.3億円**
回転期間 1.5か月→ **1.1か月**

- 支払条件の適正化

2．全方位ラインナップ強化・世界販売戦略による売上拡大

本中計期間目標

重点指標	2025年度	2029年度
売上高	138億円	200億円

責任者
事業本部長
Melvyn Blore

遂行責任者
販売部
執行役員
各販売会社長

環境認識

外部
- 低価格機種市場向で、南米、南アジア、アフリカで市場シェア拡大の余地あり
- アジア圏を中心とした本縫いミシン・低価格帯環縫いミシンは中国同業の伸長著しい
- 南アジアから輸出されるアパレル市場で、高性能機種に需要増

自社
- 各国・地域特性に合わせたラインナップ戦略による売上拡大の必要性（輸出向→High End, Middle Class　内需向→Standard, 低価格戦略機）
- 過度の価格競争を回避し、中国同業と競合しないエリアへの販売攻勢

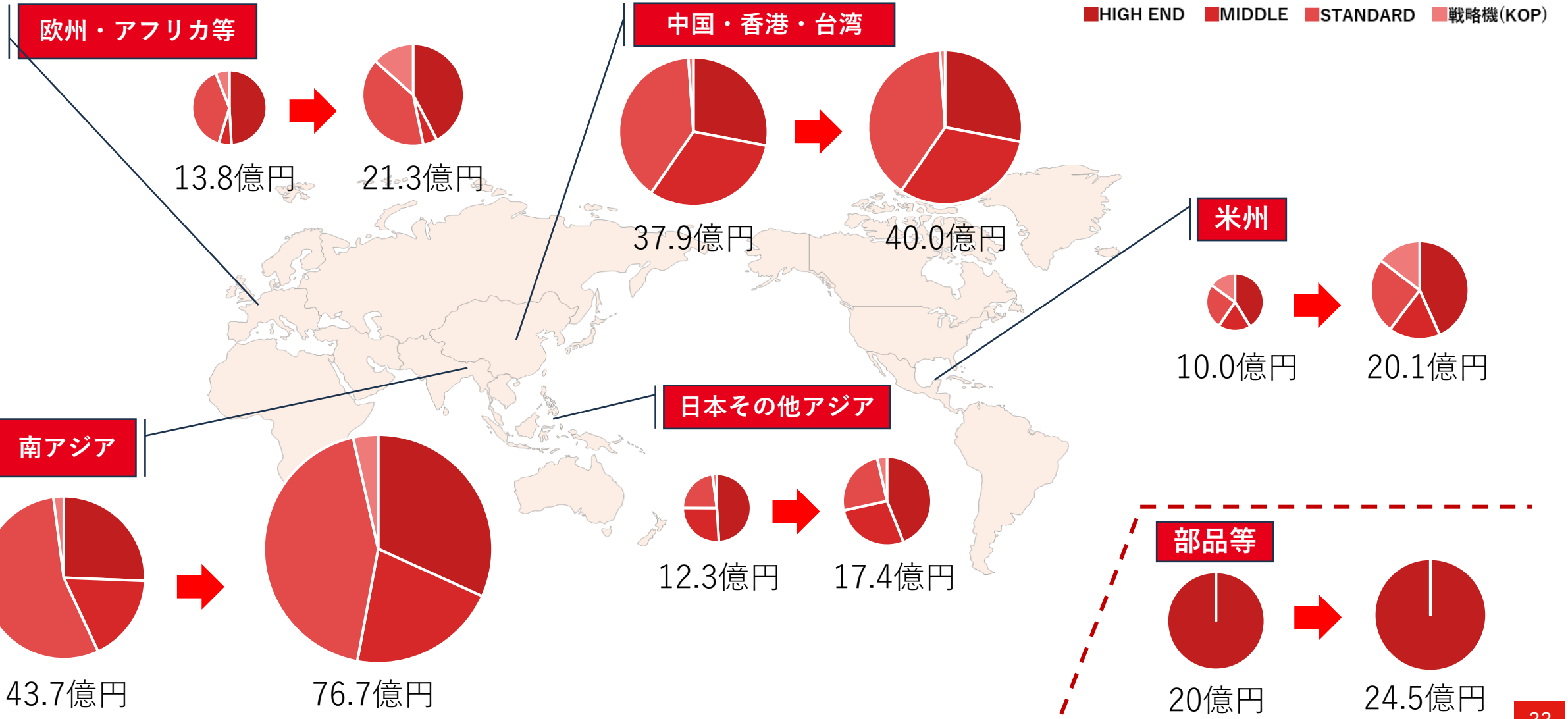
重点施策

お客様への価値提案力強化

販売政策
- 大手アパレル企業につながる素材メーカーへの販売活動強化により高性能機種の需要を取り込む
- 市場規模の大きいアジアで代理店網を拡充し販売を強化
- 低価格戦略機 KOP(Key Operational Product)の本格展開によるブランド浸透・シェア拡大
  重点地域：南米、インド、北アフリカ

全方位型営業強化
- 一点突破ではなく、全方位で、顧客ニーズに柔軟に対応できる社員の育成。本社社員、海外販社社員のレベル底上げ
- 元卸代理店だけでなくサブ代理店まできめ細かく網羅
- 顧客ニーズの開発への還流

KOPによる販売地域・顧客基盤の拡大、輸出縫製市場では高級機の拡販を進め、地域別の成長機会を売上高 200億円につなげます（2025年度売上実績 ➡ 2029年度売上目標）



HIGH ENDからKOPまで用途・顧客別の全方位ラインナップを整え、付加価値と市場裾野の双方を拡大いたします

	HIGH END	MIDDLE	STANDARD	戦略機（KOP）
提供価値	縫製工程の自動化・省力化	生産性向上と品質安定化	コストパフォーマンスと信頼性	PEGASUS製品のエントリーモデル
対象顧客	大手アパレル向け（輸出縫製）	中堅縫製工場	一般縫製工場	地場縫製工場（新興国市場）
価格比	8	3	2	1
売上・利益への役割	大	中	小	小
各クラス別ミシンラインナップ	 自動機：PHNシリーズ  自動機：SOHシリーズ	 扁平縫い：FW-Vシリーズ  オーバーロック：MX51	 扁平縫い：W600PCシリーズ  オーバーロック：M900neoシリーズ	 オーバーロック  扁平縫い

戦略機(KOP)に本縫いを加えることでさらなるシェア拡大を推進します

2023

オーバーロック
M32 M52



2024

偏平縫いフラットベッド
CW52



2025

偏平縫いシリンダーベッド
CW64



2026

本縫い
LM5、LM3





本縫いラインナップ強化

2027～

縫製現場をカバーする製品ラインナップ



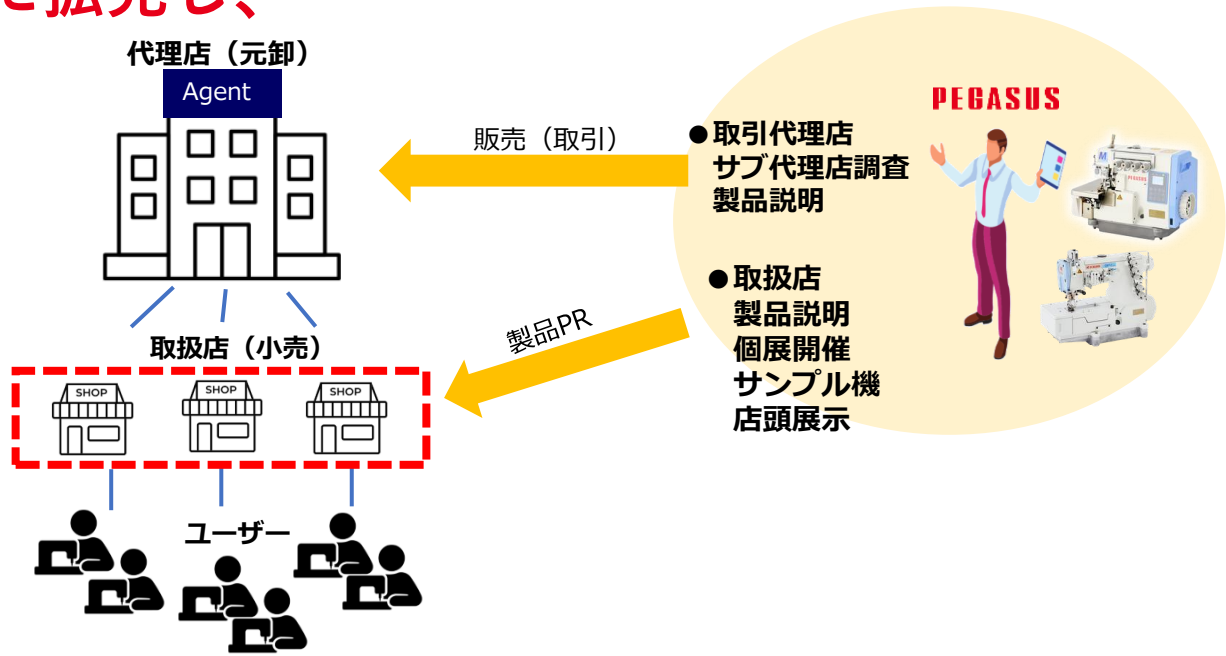
縫製に必要な基本機種を網羅

提案力を高め
さらなるシェア拡大へ

南米、アジア、アフリカで代理店を段階的に拡充し、2029年度にKOP売上9.5億円を目指します

2029年度：
戦略機（KOP）売上高：9.5億円

リスク対応：
代理店教育とターゲット管理を徹底し、既存顧客との自社内競合を防止



	2027年度	2028年度	2029年度
南米	新規代理店開拓を推進		
	新規取扱店への製品PR		
アジア	（インド）既存の代理店からの販売に加え、代理店網を拡充・取扱店への製品PRも実施していく		
アフリカ	北アフリカ（エジプト等）で販売強化・取扱店への製品PR		
	西アフリカで代理店開拓		西アフリカで取扱店への製品PR

3．自社工場から顧客縫製工場まで視野に入れた抜本的自動化の促進

本中計期間目標

重点指標	2025年度	2029年度
1. 自動機・省力機年度売上	96億円 全体売上の69%	150億円 全体売上の75%に引き上げ
2. 顧客縫製工場：無人縫製実現に向けたロードマップ提示 自社工場：合理化革新ライン(FMS)の実現		

責任者

事業本部長
Melvyn Blore

環境認識

外部

- 輸出向けは機能素材、高品質、ブランド価値重視→縫製難易度の上昇
- 世界的な人手不足、技術継承困難による省力化・自動化需要増

自社

- 輸出向け製品の高品質化・縫製難易度の上昇に対応する技術力強化が必要
- １０年先を見据えたミシン産業の在り方を先読みする必要性

重点施策

省力機販売展開強化	• 縫製企業への省力機販促活動強化
省力機器開発強化	• 縫製企業の人手不足、技術継承を補う等市場の声に応える省力機開発体制強化・ラインナップ拡大
無人縫製の実現	• 上記省力機開発の延長線上に無人縫製をイメージし、無人縫製実現に向けてのロードマップを明確にする。
FMSの導入	• 合理化革新ライン（FMS(Flexible Manufacturing System)）の開発進捗管理強化

遂行責任者

販売部
執行役員
各販売会社長

生産技術部
研究開発部
電気制御開発部
執行役員
各製造法人社長

無人縫製の実現（長期構想）

	現在の縫製工場（有人）	無人縫製工場の実現
工場レベル	1台のミシンに1人の工員 →生産量を増やすために長時間労働に陥りやすい →繁閑差に対する柔軟性が低い	100台のミシンに1人の管理者 →**脱・技能化**による安定品質の実現 →**省人化**による生産性の最大化 輸出縫製市場開拓における重要な武器
産業レベル	低価格競争・低コスト国への依存 →人件費の安い立地で輸出縫製を行う →リードタイムの長さ、政治リスク	生産地と消費地の近接による ビジネスモデル・サプライチェーンの最適化 →生産地の再配置や分散生産が進む →産業の競争軸が変化 （価格競争から、スピード/カスタマイズ/サステナビリティへ）
社会レベル	労働環境・環境負荷に関する多くの課題 →縫製＝単純作業とみなされ、低賃金・長時間労働に陥りやすい →大量生産・過剰在庫による環境負荷	サステナブルな社会へ →技術力向上をはじめとした人的資本への積極投資 →トレーサビリティの向上 →必要なものを必要な分だけ生産

無人縫製の実現により、より良い社会・サステナブルな社会の発展に貢献

※無人縫製は2030年度以降を見据えた長期構想です。
本中計では、省力機器の拡販と要素技術・ロードマップの具体化を進めます。

PEGASUS

本中計期間中に、無人縫製実現に向けたSTEP2以降の技術ロードマップを明確化します





STEP1 基礎構築
（市場投入済）

STEP2 技術の進化

STEP3 実用化の準備

STEP4 無人縫製の実現

取り組みの強化

工程の自動機の開発	上記6機種の投入	ラインナップの拡大と自動化の進化（自社開発）		無人縫製ラインの実現
デジタルミシンの開発	MX セミデジタル制御ミシン	セミデジタルミシンの進化機の開発	フルデジタルミシンの開発	
自動搬送システムの開発	プロジェクトの立ち上げ	要素開発 / 実用化検証	自動搬送機器の開発	

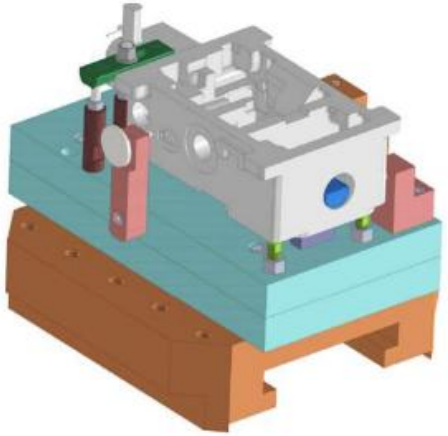
本中計期間中に、FMS(Flexible Manufacturing System)実現に向けた共通治具化・搬送自動化のロードマップを推進します

STEP2とSTEP3は、同時並行で進行中

STEP1
各機種専用ライン



STEP2
共通治具製作



STEP3
自動搬送機製作





STEP4
FMSの実現

【将来】
・STEP１で構築した専用ラインを進化させ、自動搬送機を活用した複数機種対応の生産システムを実現。

４-４．本中期経営計画　基本方針事業戦略
｜オートモーティヴ事業



１．高付加価値へのシフトと生産拠点拡大による持続的な売上成長と収益基盤強化（P42）
２．生産性・品質向上によるコストダウン（P49）

1．高付加価値へのシフトと生産拠点拡大による持続的な売上成長と収益基盤強化

本中計期間目標

重点指標	2025年度	2029年度
年度売上	83億円	100億円

責任者

事業本部長
美馬正道

遂行責任者

各拠点社長

環境認識

外部

- 中国自動車メーカーの成長鈍化と価格競争激化
- 中南米が成長局面にあり、EV化は限定的だが、内燃・ハイブリッドは堅調

自社

- 中国：シートベルトリトラクタ、ライト系を中心に値下げ影響を吸収し売上維持
- ベトナム：ダイカストマシン15台体制で増設困難。価格競争を受け難い付加価値品にシフト
- メキシコ：新規顧客開拓は順調であり、ワイパー・ミラー系等を売上拡大

重点施策

高付加価値品へのシフト

- 値下げ影響の大きいシートベルトリトラクタ以外の商品ラインナップ売上高の拡大
- ベトナムは電装系・アンテナ生産に徐々にシフト
- メキシコは同一国内の新規顧客獲得及び得意先との信頼関係をより強化し高付加価値品シフトを加速
- 生産ラインナップ見直しによる中国南通工場の採算改善

↓上記施策の結果、売上構成を以下目標とする↓

	2026年度	2029年度	増減
シートベルト	59.9億円	54.4億円	▲5.5億円
非シートベルト	23.1億円	45.6億円	+22.5億円
合計	83.0億円	100.0億円	+17.0億円

生産拠点拡大による増産対応

- インドに新工場新設　シートベルトリトラクタから生産開始（2029年度から）

高付加価値の拡販により、シートベルト依存を低減し収益基盤を強化します

●：高付加価値重点拡売品種



売上金額（億円）

製品カテゴリー	2026年度	2029年度	増減
シートベルト系			
シートベルトリトラクタ	59.9	54.4	-5.5
シートベルト以外			
ライト関連部品	9.0	11.2	+2.2
● 電装部品	8.8	10.0	+1.2
カメラ関連部品	0.3	0.2	-0.1
● アンテナ関連部品	0.9	4.9	+3.9
ワイパー関連部品	1.9	3.3	+1.4
ドアミラー関連部品	1.6	3.3	+1.7
ダンパー関連部品	0.3	1.0	+0.7
● ハーネス・オートドア関連部品	0.4	11.7	+11.3
二輪系部品	0.0	0.1	+0.1
シートベルト以外計	23.1	45.6	+22.5
総合計	83.0	100.0	+17.0

既存顧客基盤と当社の技術を活用し、EV化による需要変化を収益機会へ転換します

EV化による既存部品の変化（エンジンマウント技術を活かしたEVモーターマウントへの転換）

ICE～EV化でも影響小



ICE



エンジンマウント

低周波振動を液封ゴムで吸収

EV化

EV



モーターマウントブラケット

高周波NVHと急峻なトルク反力に対応

残る機能　駆動ユニット支持

変わる要求　高剛性・軽量化

EV化で変化する部品の一方で・・・

ICE / HEV



スタータASSY

EV化

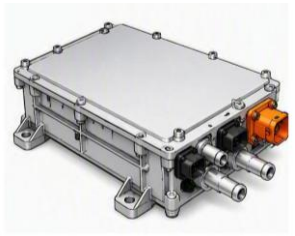
BEV化
スタータ不要
消滅

ECUケースから放熱・電装筐体へ派生

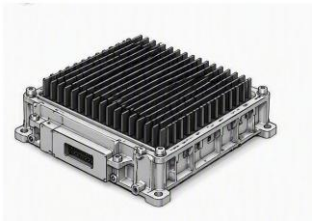


ECUケース

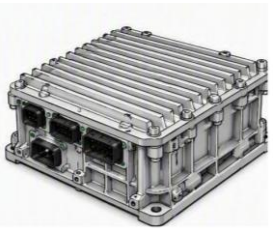
派生



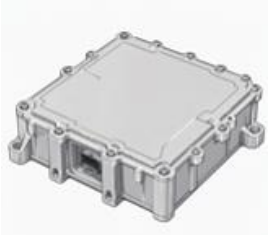
ADAS／通信ECU



小型BMS



小型DC-DC



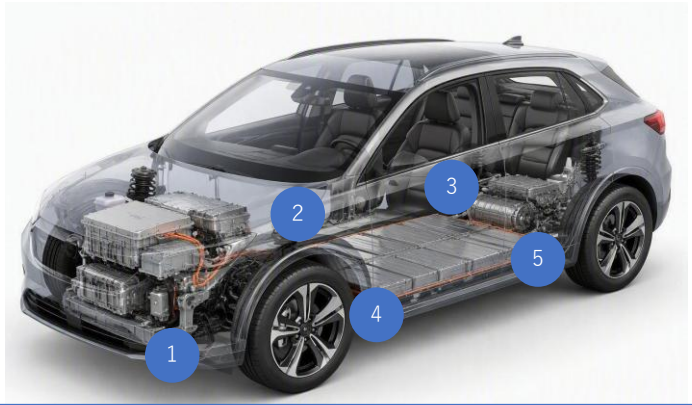
小型OBC

共通技術：熱伝導・放熱フィン・気密面・薄肉化・精密加工

既存顧客基盤と当社の技術を活用し、EV化による需要変化を収益機会へ転換します

EV車両 代表搭載位置

※搭載位置は車種・システム構成により異なる



PEGASUSの成長機会（EV拡張領域）

- **市場規模拡大**：EV化で搭載点数が増加
- **350t設備活用**：既存設備で参入可能
- **利益率向上**：高付加価値領域へ展開

既存設備を活かし、EV向け電装筐体・熱マネジメント市場へ展開

350t以下 ターゲット候補

1 Electronic Control Unit



優先

※ADAS／通信ECU
小型制御ユニット筐体
自動運転・通信機能を制御する電子ユニット筐体

2 Battery Management System



優先

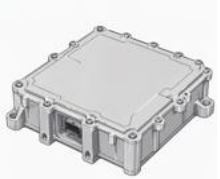
小型BMSケース
分割型の電池監視筐体
バッテリー状態を監視・制御する管理システム筐体

3 DC-DC Converter



小型DC-DCケース
電圧変換器筐体
高電圧を補機用定電圧へ変換する電源変換機筐体

4 On-Board Charger



小型OBCケース
車載充電器の分割筐体
外部電源から車両へ充電する車載充電器筐体

5 Power Distribution Unit



小型PDUケース
車載用電源分配ユニット（PDU）
高電圧電力を各ユニットへ分配・保護する筐体

※**ADAS**：Advanced Driver Assistance Systems （先進運転支援システム）

なぜ放熱部品か　電子部品の高密度化で発熱が増加。アルミダイカストの熱伝導、薄肉フィン、気密一体化を競争力にできる。

350t以下の基本目安　製品投影面積：約150～220 cm² ｜ 製品重量：概ね0.5～3 kg級 ｜ 代表肉厚：概ね2～4 mm ｜ 最終可否は湯道・金型・鋳造条件で判定

（補足）350トン以下の設備でできるアルミ部品の変化

PEGASUS

ICE（内燃機関）から EV で増えるアルミダイカスト部品のシフト

350t以下のダイカスト設備で
量産可能な部品が大幅に増加

≦ 350t



ICE（内燃機関）	EV（電動車）	傾向
スロットルボディ	インバーターケース	◎ 増加
オイルポンプ部品	電動オイルポンプケース	○ 増加
エンジンECUケース	BMSケース	○ 増加
センサーブラケット	ADASカメラケース	○ 増加
オルタネーターケース	DC-DCコンバーターケース	◎ 増加
ベルトテンショナー	電動コンプレッサーケース	◎ 増加
ミッション小物部品	PDUケース	◎ 増加
オイルパン	バッテリーケース	×（大型設備へ移行）

350t以下クラスで狙える主なEV向けアルミダイカスト部品

1 インバーターケース（パワーエレクトロニクス）



重量	2～8kg
サイズ	200～400mm（対角長）
設備	250～500t

特徴

高気密・高放熱性能が必要
複雑な流路・中空構造も可能

2 OBCケース（車載充電器）



重量	1～5kg
サイズ	150～350mm
設備	150～350t

特徴

家電向けアルミケースに
近い構造
薄肉・高精度が求められる

3 電動コンプレッサーケース（ヒートポンプ用）



重量	2～6kg
サイズ	150～300mm
設備	200～400t

特徴

ヒートポンプ車の普及で
大幅に増加
高気密・耐圧が要求

4 冷媒マニホールド／バルブボディ



重量	0.5～3kg
サイズ	100～250mm
設備	100～250t

特徴

EV普及により大幅増加
多ポート・複雑流路に対応

5 小型ヒートシンク（放熱部品）



重量	0.2～2kg
サイズ	100～250mm
設備	80～250t

特徴

AI ECU・ADAS・インバーター
向け需要が急増
将来的に冷間鍛造も有望

共通要求：軽量化 / 高放熱 / 高気密・耐圧 / 耐食性 / 高精度・安定品質

ICE 時代からEV時代への用途シフト（350t以下で対応可能な領域）

ICE
- エンジン周辺部品
- オイル系部品
- 吸気系部品
- 駆動補機系部品

EV
- インバーター・OBCケース
- BMS・PDU・DC-DCケース
- 電動コンプレッサー
- 冷媒マニホールド・バルブ
- ヒートシンク・各種ブラケット

350t以下設備 × EV部品のメリット

- 既存設備を活用でき、追加投資を最小化
- 部品点数の増加により受注機会が拡大
- 熱マネジメント部品はEV普及で中長期的に成長
- シートベルト部品からの事業転換が可能
- 高付加価値化により利益率の改善が期待

狙う順番（推奨ロードマップ）

① 短期（～1年）	インバーターケース／OBCケース	市場成長：大 参入しやすく、利益率も高い
② 中期（1～3年）	電動コンプレッサーケース	市場成長：大 ヒートポンプ車の拡大で増加
③ 長期（3年～）	冷媒マニホールド・バルブ 小型ヒートシンク	市場成長：大 部品点数が多く継続的に増加

💡 まとめ｜350t以下のダイカスト設備でも、**EV熱マネジメント部品**を中心に多くの新規部品を量産可能！

シートベルト部品 → EV熱マネジメント部品へ
比較的小さな追加投資でEV市場に参入可能

（補足）EUC部品マップ（EVの電動補機・制御機器）

EUC：Electric Utility Components（車両の電力変換・制御・配電・通信・補機を担うユニット）

PEGASUS

350トン以下のダイカスト設備で対応可能な有望アルミ部品と車両搭載位置

EUC部品の役割

- 電力変換（AC/DC・DC/DC）
- 電力配電（分配・保護）
- 制御・通信（ECU/BMS等）
- 熱マネジメント（冷却）

1 インバーターケース（モーター制御用）



- モーターを駆動するAC⇔DC変換ユニット
- 高出力・高放熱・高気密
- 冷却流路一体化が進む

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
2～8 kg	200～400 mm	250～500 t

2 OBC（車載充電器）ケース



- AC電源をDCに変換してバッテリーを充電
- 家電向けに近い構造で需要が拡大
- 薄肉・放熱・気密性が重要

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
1～5 kg	150～350 mm	150～350 t

3 DC-DCコンバーターケース（高電圧→低電圧変換）



- 高電圧を12V/48Vなどに変換
- 全EVに搭載（1台1～数個）
- 小型・高効率・高信頼性

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
1～4 kg	150～300 mm	150～300 t

車両搭載位置マップ（代表例）



8 電動コンプレッサーケース（ヒートポンプ用）



- 冷媒を圧縮する電動式コンプレッサー一体
- 軽量・高剛性・気密性
- ヒートポンプ車の普及で大幅増加

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
2～6 kg	150～300 mm	200～400 t

その他関連EUC部品（350t以下で対応可能）

- ヒートシンク／冷却プレート（インバーター・OBC・ECU用）
- 冷媒マニホールド／バルブボディ（ヒートポンプ・冷却回路）
- センサーハウジング／ブラケット（電流・温度・圧力センサー用）
- コネクター／端子台ケース高電圧用）



4 PDU（高電圧配電ユニット）ケース



- 高電圧電力を各ユニットへ分配・保護
- 大型化・高機能化が進む
- バスバー・遮断器を内蔵

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
2～4 kg	200～350 mm	200～350 t

5 BMSケース（バッテリーマネジメントシステム）



- バッテリーの電圧・温度・電流を監視・制御
- 通信・安全設計が重要
- 薄肉・軽量・放熱性が必要

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
0.5～2 kg	120～250 mm	80～250 t

6 ADAS ECU／ドメインECUケース（制御コンピュータ）



- ADASや車両制御の中枢
- 高放熱・EMC対策
- フィン形状が主流

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
0.3～2 kg	100～200 mm	80～250 t

7 通信モジュールケース（TCU／V2X等）



- 車車・路車通信やテレマティクス用
- 小型・軽量・高周波特性
- EMCが重要

重量（参考）	サイズ（参考）	想定設備トン数
0.2～1.5 kg	80～180 mm	80～250 t

EUC部品の特徴（共通要求事項）

- 高放熱性：冷却流路・フィン形状
- 高気密・耐圧：リークレス設計
- 高信頼性・安全性：絶縁・耐振動・耐環境
- 軽量化：アルミダイカストの優位性
- 量産性・コスト競争力：薄肉・一体成形

まとめ：350トン以下の設備で狙えるEUC部品の魅力

- ☑ 多くの部品が1～6kg程度で350t以下設備に対応可能
- ☑ EV普及に伴い搭載台数増 × 1台あたり搭載点数増で市場拡大
- ☑ 高機能・高付加価値で利益率向上が期待できる領域
- ☑ シートベルト部品事業からの多角化・技術シナジー

想定受注ステップ（推奨）

1. OBC・DC-DCなど小型ケースから参入
2. PDU・BMS伴い中型ケースへ展開
3. インバーターケースなど高付加価値へ進出

PEGASUS

ダイカスト技術を基盤に、二輪、ロボット、航空機器など周辺分野への展開可能性を検討いたします

自動車



バイク



ロボットアーム



航空・ドローン部品





PEGASUS

2．生産性・品質向上によるコストダウン

本中計期間目標

重点指標	2029年度
累計コストダウン額	5.8億円

責任者

事業本部長
美馬 正道

遂行責任者

各拠点社長

環境認識

外部

- シートベルトリトラクタを中心に中国自動車メーカーからの値下げ圧力に拍車。
- 東南アジア市場にも中国自動車OEMメーカー進出により値下げ影響激化。

自社

- 中国：自動化を軸にしたコストダウンと技術力・品質力において最高水準を維持し、値下げに対抗する。
- ベトナム：価格競争を受け難い付加価値品を中心にコストダウン。
- メキシコ：ダイカストマシン14台に、マシニングセンター3台増設。納入不良など生産性の安定化に課題。

重点施策

コスト競争力強化

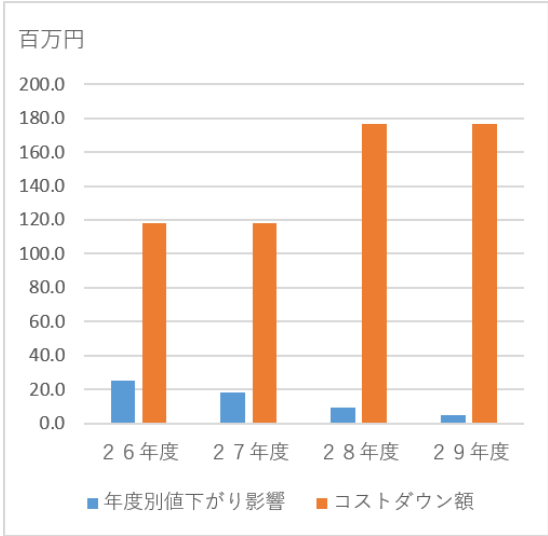
- アルミダイカスト個別溶解炉の抜本的な工程改善
- ダイカスト用離型剤の水溶性から粉体への変更
- 自動バリ取り機の本格導入
- AI外観検査導入による劇的な歩留まり改善

（不良率改善による原価低減に加え納入不良による損害賠償リスクのゼロ化）

- 品質・技術・工法標準化を目的としたマザーラインの設置
- 南通工場の工程改善による採算改善

→過去１０年間を振り返っての課題認識

コストダウン推移（対値下額）



PEGASUS

個別溶解炉の導入により、年間約4,000万円のコスト削減とCO2排出量削減を推進します

DMF　溶解量400kg/h以下の小型部品に対応



型式	DMF-200	DMF-200S	DMF-380
溶解方式	個別溶解タワー式	個別溶解タワー式	個別溶解タワー式
溶解能力	200 kg/h	200 kg/h	380 kg/h
貯湯量	280 kg	280 kg	500 kg
外形寸法	2.5mW×2.0mD×1.7mH	2.5mW×2.0mD×1.7mH	3.1mW×2.4mD×1.8mH
燃焼量	溶解：10万kcal/h 保持：5万kcal/h	溶解：10万kcal/h 保持：5万kcal/h	溶解　：20万kcal/h ドロス：3万kcal/h 保持　：5万kcal/h
制御装置	スマートファーネス	スマートファーネス	スマートファーネス

ユニークポイント

- 省エネ
  - 熱効率40％以上
- 高性能
  - 温度精度±5°C
  - K10値　0.6以下
  - ガス量0.4cm3/100g以下
- フラックス/フィルタレス
- 水素バーナー対応可能
- コンパクト
- IoT対応

PEGASUSの場合（仮試算）
溶解量　：1,000kg/h
日当たり稼働時間：8h
稼働日：240日

台数：中国	7台	13,440 t /年
メキシコ	7台	13,440 t /年
ベトナム	4台	7,680 t /年
計		34,560 t /年

5,000t/年で107tCO2削減
34,560t/年で740tCO2削減

1tCO2削減あたり5.8万円削減

Total　740tCO2削減/年
4,292万円削減/年

離型剤の粉体化により、原価低減・品質向上・環境負荷低減を図ります

【粉体の利点】

＜コストダウン効果＞

・金型寿命延命
・エアブロー等が不要になる為、サイクルタイムの削減に寄与
・使用量低減
・水溶性クリーナーによる簡単な清掃で対応可能
・水気の希釈不要

＜品質改善＞

・厳選された原材料が型全体に拡がる作用を手助けし、型の細部にまで秀逸な離型皮膜を形成

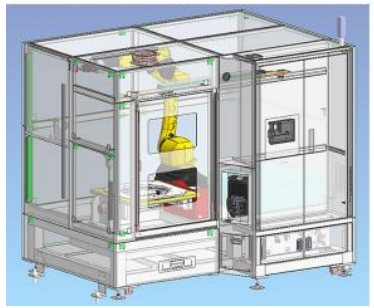
＜環境面への配慮＞

・顔料、シリコン非含有
・有害物質非含有
・生物分解性
・エアブロー等による騒音低減
・排水処理不要
・不燃性
・煙の発生が少ない



バリ取り工程の自動化により、作業品質の均一とコスト削減を図ります





【自動バリ取り機導入の利点】

＜コストダウン効果＞

ヒトが作業した場合　：25日12時間稼働で生産能力　154KPCS/月

ヒトのほぼ倍：作業者6名減

自動バリ取り機の場合：24時間稼働で生産能力　309KPCS/月

＜品質改善＞

機械作業により、ヒトによる作業ムラが排除され品質が安定する

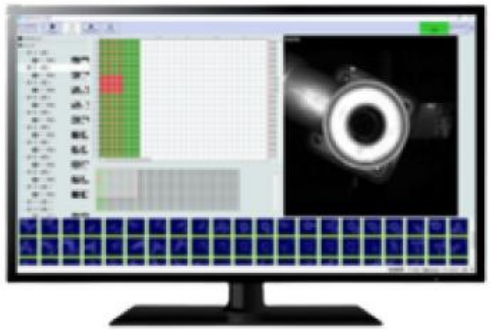
PEGASUS

AI外観検査の導入により、コスト削減に加え、検査品質の向上・検査結果のデータ化・生産性の向上を図ります

AI外観検査設備導入イメージ









検査品質の向上
目視検査では大変な微細不良を検出することができ、検査者による検査品質のばらつきもなくす。

検査結果のデータ化、保存
全検査結果をデジタル保存することで、不良の傾向を分析することができる。どの生産工程に問題があるのかを検討でき、歩留まり改善につながる。

生産性の向上
疲労や集中力が低下することなく、24時間365日変わらない検査が可能。
さらに、検査工程を自動化することで、夜間の検査も可能になる。

5．重点戦略



5-1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業

人口大国の内需拡大に加え、世界のアパレル生産拠点がインドへ移る可能性を取り込みます

① 市場の追い風

- 経済発展によりインド国内消費の広がり(高品質への欲求の高まり)
- アパレル一大生産地としてインド国外への輸出機会増

② 顧客の広がり

- インド国内消費／輸出向け両面で日系グローバルアパレル／欧米スポーツ／ファッションブランドが進出

→縫製メーカー全体で高精度・高機能・省人機の需要拡大期待
→きめ細かい代理店戦略、販売支援体制拡充の必要性

③ リスク対応

- 為替、政治、地政学

→政治・地政学リスクを踏まえて多拠点生産で供給リスクを抑制



5-1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業

**価格競争だけに頼らず、品質・省力化・販売網を武器にインド国内市場を攻略
また、インドを起点に中国メーカーとの競争構造を変え、グローバル市場での
主導権獲得も目指します**



入口：低価格モデル

KOP(低価格戦略機)のインド現地生産で価格面の競争力を高め、中国系ミシンからの置き換えを狙う。

強み：高性能機種

日系・欧米ブランド向け製品を生産する輸出縫製企業には、高品質・高性能の自動機、省力機を提供する。

販売：代理店網

主要代理店との関係を維持し、駐在員事務所（ニューデリー・ルディアナ・バンガロール・ティルプール）を販社化して販売力を高める。

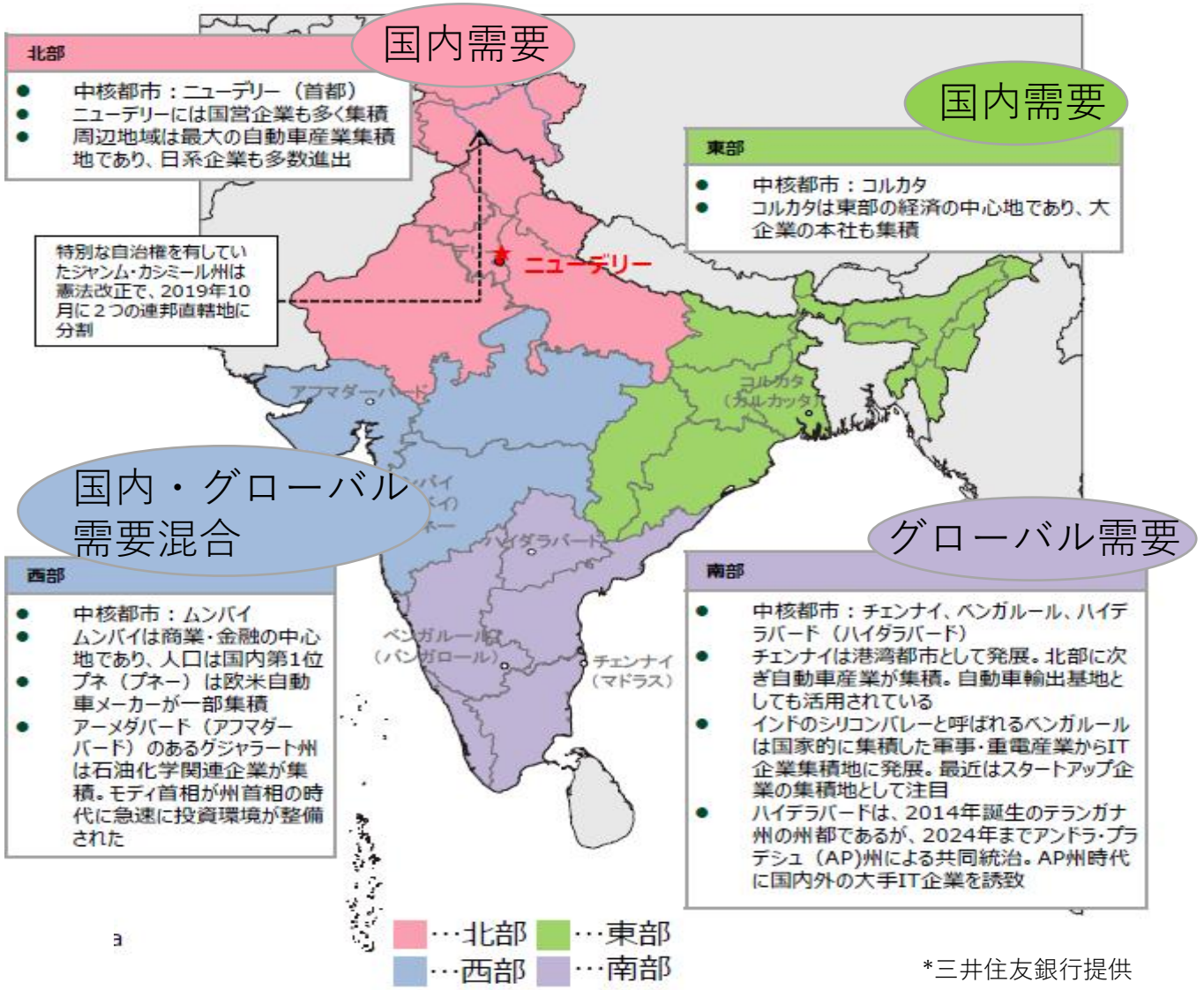
供給：現地化

部材調達の現地化を進め、現地パートナーのOEM活用によりコスト競争力を強化。

廉価機の台数拡大と、高級機の付加価値確保を両立できる

5-1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業

国内需要とグローバル需要の双方を取り込み、インド市場での成長基盤を構築します



*三井住友銀行提供

5-1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業

インド販社を起点に南アジアの販売体制を再編し、成長市場に密着した販売体制を構築します



＜あるべき姿＞

アパレルマシナリー事業南アジア販売拠点設立に伴う販売拠点再編

シンガポール・マレーシア販売拠点管轄

- インドネシア/スマラン
- ベトナム/ホーチミン
- バングラデシュ／ナラヤンガンジ
- バングラデシュ／チッタゴン
- バングラデシュ／ダッカ
- スリランカ

南アジア販売拠点として手始めにインド販社設立

- インド/ルディアナ
- インド/ ニューデリー
- インド/バンガロール
- インド/ティルプール

5-1. 重点戦略　インドへの販売強化｜アパレルマシナリー事業

PEGASUS

将来的なインド直接販売体制の構築も視野に、販売機能を段階的に移管します

	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
販売会社移管	シンガポール→マレーシア販社移管（駐在員事務所配属元）				
バングラデシュ・スリランカ	駐在員事務所シンガポール→マレーシア移管				
インド	インド法人設立（オートと共同で1社）	インド販社（仲介販売※）			

※　仲介販売は売り手(PEGASUS)と買い手(得意先)をつなぐ役割で、仲介手数料をもって生業とする。

5-2. 重点戦略　インドへの本格進出｜オートモーティヴ事業

世界の自動車メーカーの生産移転に伴い、インドのサプライチェーンへ早期に参入します

前提：市場成長だけでなく、採用認定と供給体制の構築が事業化の鍵

成長の流れ

生産移転 → 現地参入 → Tier0/Tier1 採用拡大 → 輸出向け需要も獲得

① 市場機会

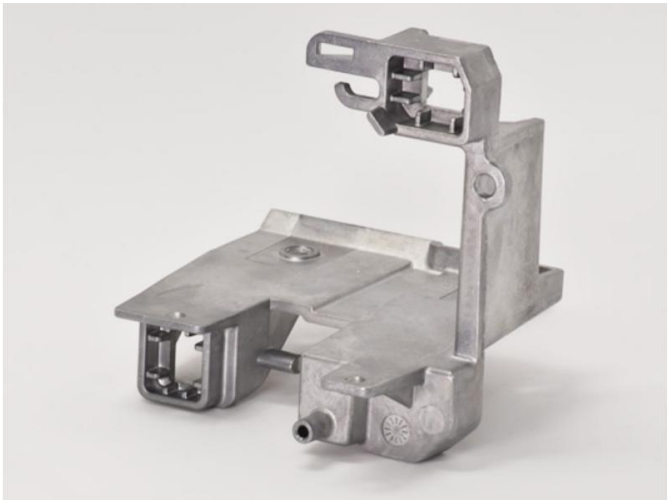
- 自動車メーカーが生産拠点をインドへシフト
- 現地サプライチェーンの一端に参入

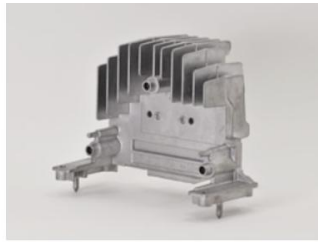
② 顧客候補

- インド国内の日系・韓国系・インド系Tier0およびTier1
- 自動車・二輪 共にインド国内サプライチェーンのみならず、国外輸出部品へも広がる

③ 外部環境

- インド同業の低価格戦略
- 中国EVメーカーの継続的な値下げ圧力
  →既存工場では太刀打ちできない価格設定。インドの安価な労働力とグループ内中古設備の活用など徹底したコスト抑制による低価格戦略に追随
- 既存工場の生産キャパシティオーバー
  →旺盛なインドにおける自動車サプライチェーン需要が取り込めた際に既存工場の生産キャパオーバーが懸念される
- 為替、政治、地政学リスク







5-2. 重点戦略　インドへの本格進出｜オートモーティヴ事業

小型ダイカストを扱う数少ないグローバル企業として、価格競争を勝ち抜く事業基盤と顧客接点を拡大します



インドでの競争優位性を堅持

小型ダイカストを扱う数少ないグローバル企業としての優位性（供給面・品質面）・地場ダイカストメーカーとの差別化を図る。

品質×価格

高い品質水準を維持しながら、地場ダイカストメーカーと競える価格を実現する。

量産採用への入口

自動車メーカーのTier0・Tier1に入り込み、サプライチェーンへの組み込みを目指す。

顧客接点を拡大

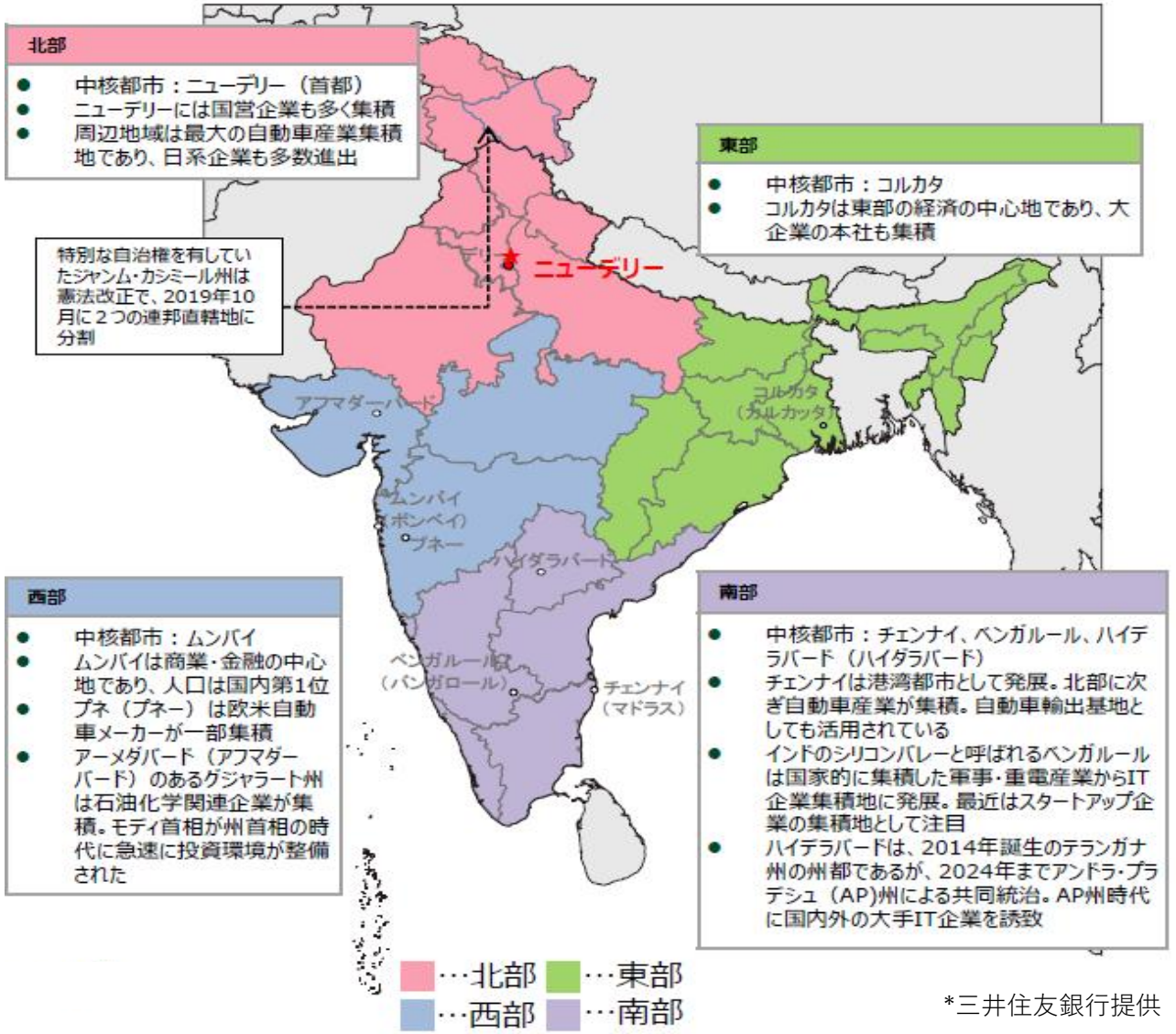
日系・韓国系自動車メーカーに加えインド系車両・二輪メーカーにも積極的に接点を持つ。

価値提供の順序

部品提案 → 品質・価格評価 → 量産採用

品質優位を保ちながら、現地価格と量産要求に対応できるかがポイント

主な自動車産業集積地を重点ターゲットとし、現地生産体制の構築と顧客開拓を並行して進めていきます



*三井住友銀行提供

現地生産体制の構築によりインドの自動車サプライチェーンへ参入し、高品質とコスト競争力を両立した事業基盤を確立してまいります

事業環境

- 中国自動車メーカーからの値下げ圧力が日に日に強くなってきており、コスト競争力強化が切迫した課題。

重点市場としてのインド

- 自動車メーカーが次の一大生産拠点としてインドに工場を建設。自動車関連の巨大なサプライチェーンがインドに生まれてきている。

インドにおけるPEGASUSの戦略

現地生産体制の構築

- 早急な現地法人の立ち上げと土地・建物の確保
- 各自動車メーカーのインド内サプライチェーンへの参入
- インド人主体の生産体制による圧倒的なコスト優位性の確保
- 環境に優しいダイカスト工場の建設

PEGASUS

2029年度のインド工場生産開始を視野に、2026年度の法人設立から用地確保・建設を進めます

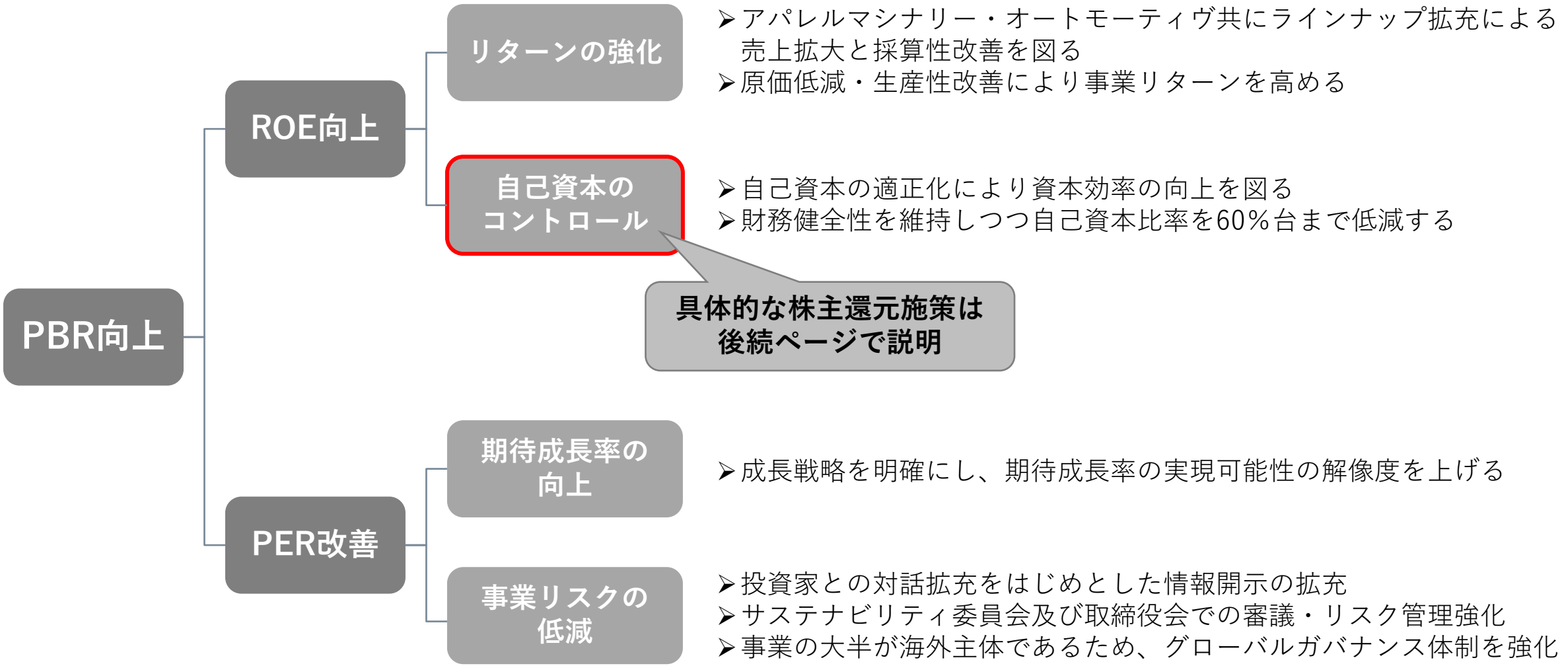
	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
会社設立・用地獲得	インド法人設立（アパレルと共同で1社）	用地候補検証・選定・獲得			
工場建設			インド工場建設着手	インド工場生産開始	

6． PBR・ROE改善に向けた資本政策・株主還元



6-1. PBR・ROE改善に向けた資本政策

PBR改善を目指し、自己資本の圧縮、事業リスクの低減等に取り組んでいきます



- アパレルマシナリー・オートモーティヴ共にラインナップ拡充による売上拡大と採算性改善を図る
- 原価低減・生産性改善により事業リターンを高める

- 自己資本の適正化により資本効率の向上を図る
- 財務健全性を維持しつつ自己資本比率を60%台まで低減する

- 成長戦略を明確にし、期待成長率の実現可能性の解像度を上げる

- 投資家との対話拡充をはじめとした情報開示の拡充
- サステナビリティ委員会及び取締役会での審議・リスク管理強化
- 事業の大半が海外主体であるため、グローバルガバナンス体制を強化

6-2. キャッシュアロケーション・株主還元について

本中計でROE7.5%を達成するために、原則DOE6%以上の配当を実施し、資本効率を高めます

- **3年後にROE7.5%を達成するための還元施策（ DOEに換算して原則6%以上の配当）を行っていく。**

- **同時に自己資本比率60%台を目安に財務健全性維持の検証を行っていく。**

※弊社は自己資本の中に為替換算調整勘定を91.5億円包含しており、これを除いた自己資本比率は40%台の推移となる。企業存続のための財務安定性を確保するためには、為替換算調整勘定を除いた自己資本比率40%台の維持が目安となる。

【為替換算調整勘定】
海外子会社の財務諸表を日本円に換算して連結決算を行う際に発生する為替レートの差額を調整するもの。

○海外子会社の財務諸表を円換算する際のレート
・資産・負債 → 決算日の為替レート
・資本金　　→ 取得時の為替レート
・収益・費用 → 期中平均レート

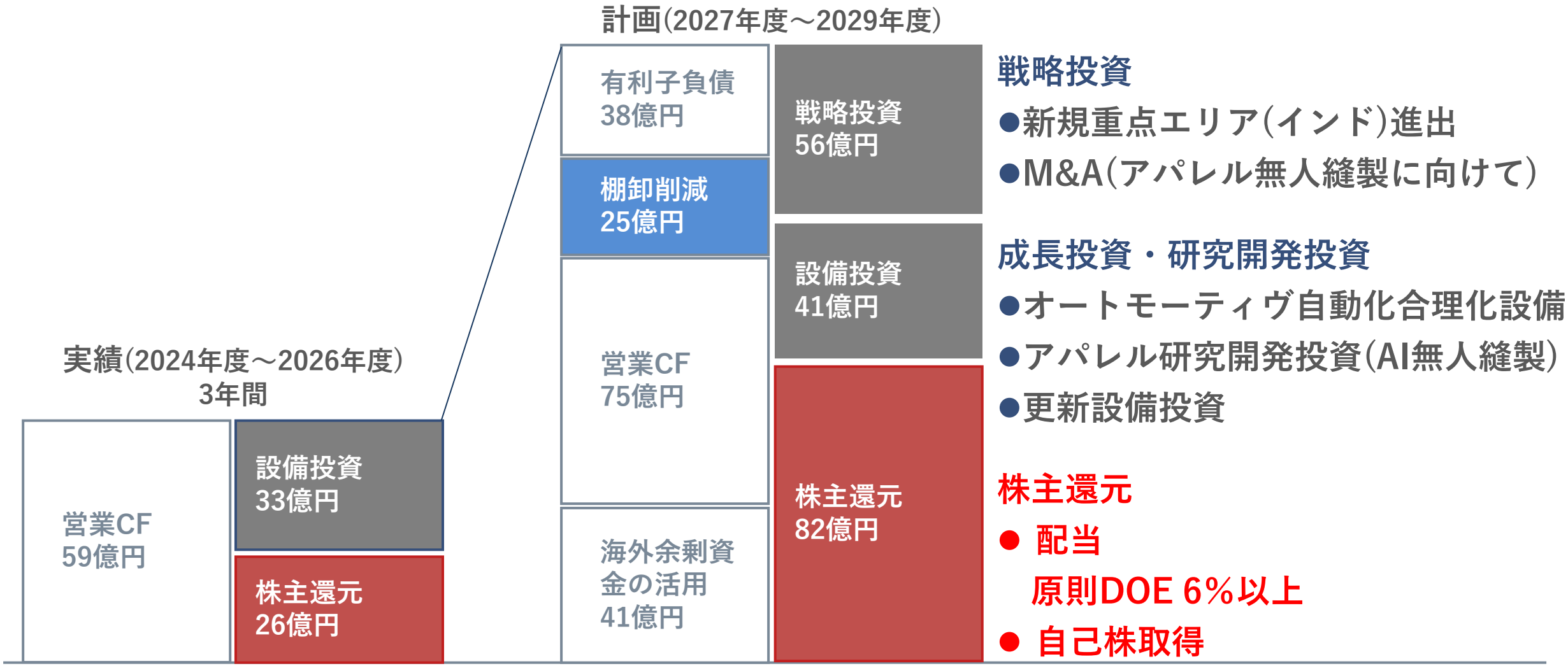
資本金は、主に海外子会社設立時のレートで換算するため、足元の円安により、実際の資本金より膨張した金額となる。

（億円）

2025年度　PEGASUS　B/S			
流動資産	306.2	負債合計	111.4
（うち現金及び預金）	(105.2)	純資産合計	338.2
固定資産	143.4	（うち為替換算調整勘定）	(91.5)
資産合計	449.6	負債純資産合計	449.6

6-3. B/Sマネジメント施策について

積極的な株主還元を実施しつつ、中長期的な成長に向けた投資を着実に推進します



戦略投資

- ●新規重点エリア(インド)進出
- ●M&A(アパレル無人縫製に向けて)

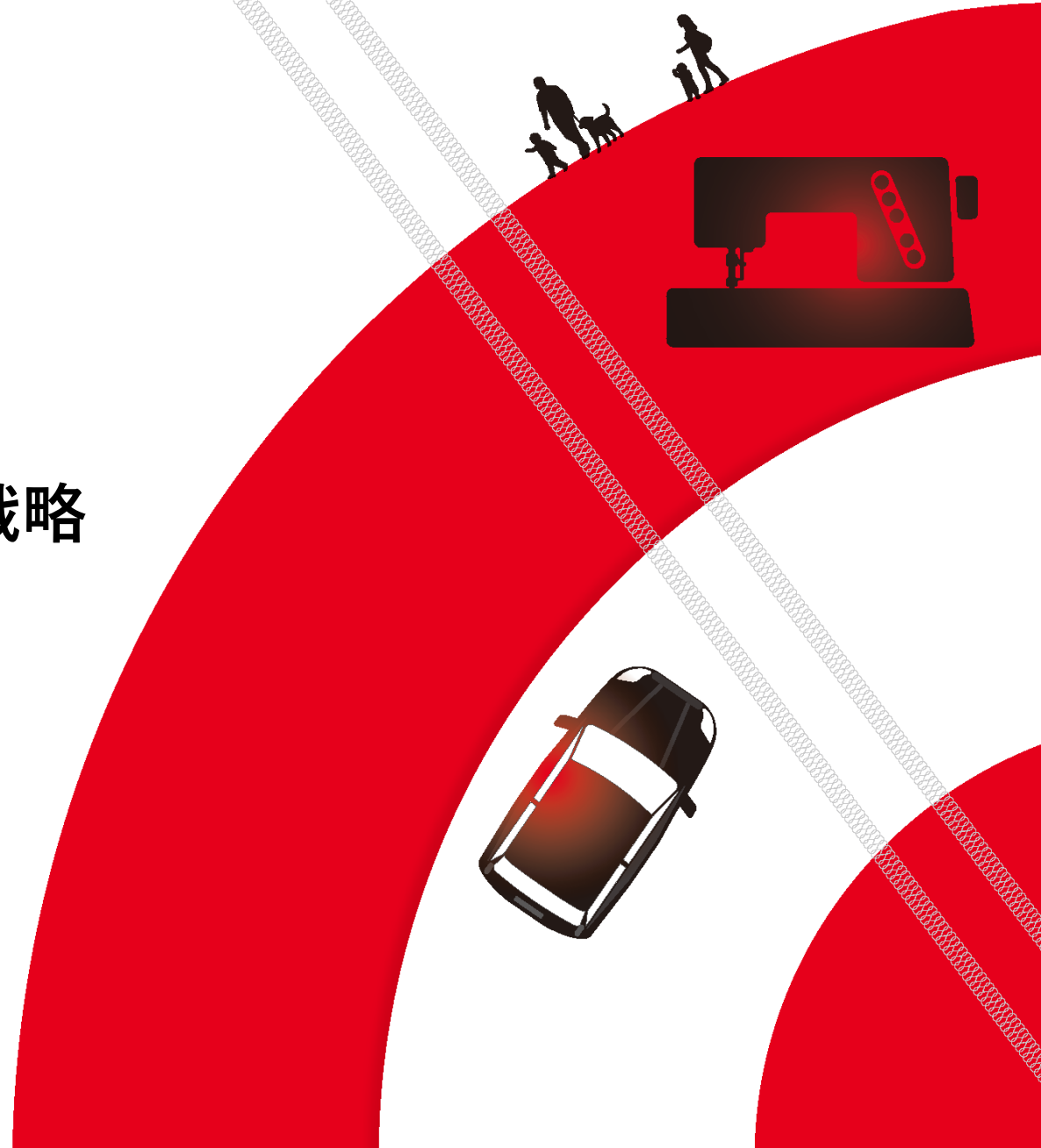
成長投資・研究開発投資

- ●オートモーティヴ自動化合理化設備
- ●アパレル研究開発投資(AI無人縫製)
- ●更新設備投資

株主還元

- ● 配当
  原則DOE 6%以上
- ● 自己株取得

7．事業戦略/資本政策を支えるESG戦略



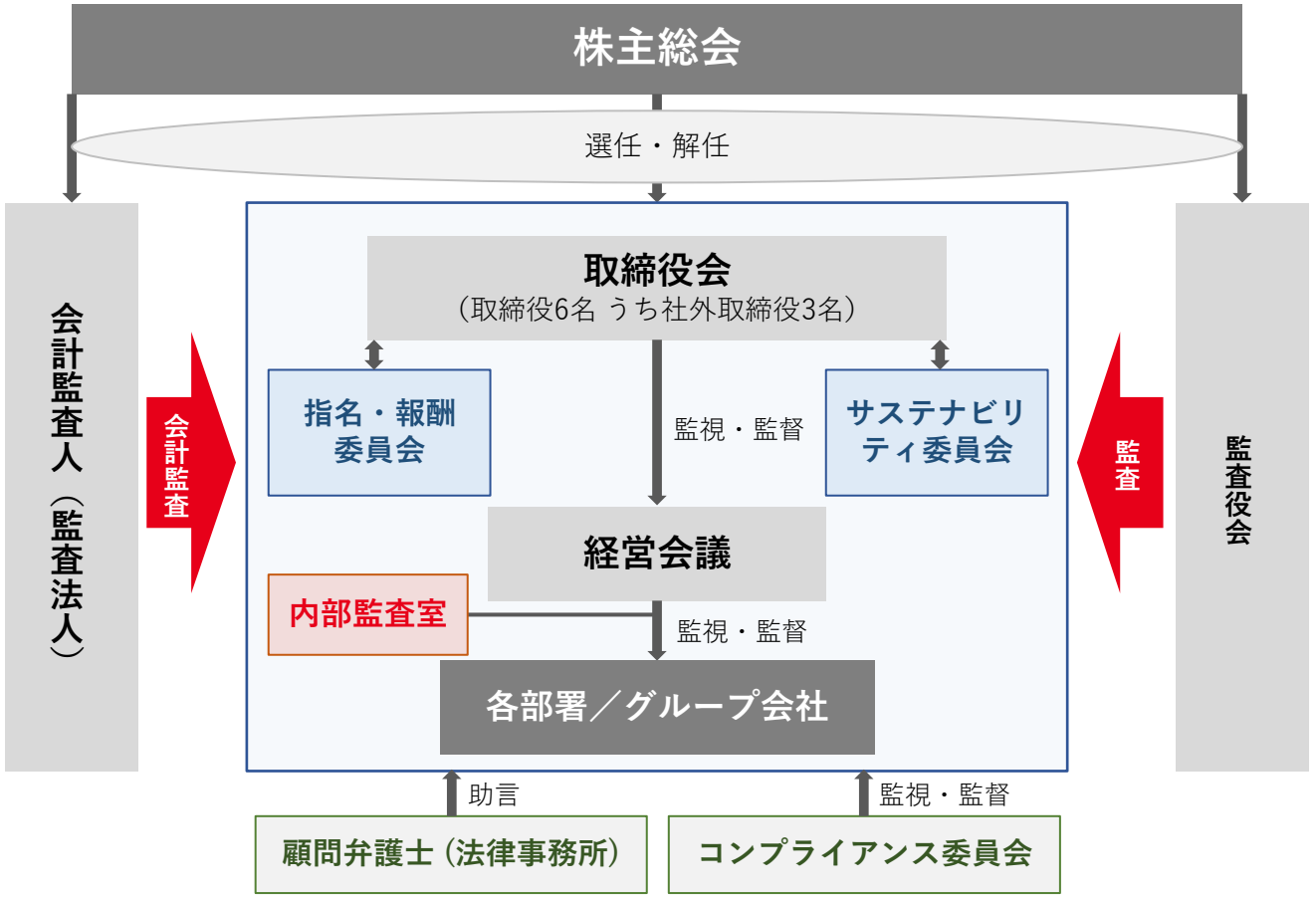
7-1. G(ガバナンス)：取締役会の実効性の向上について

本中計の達成に向け、執行状況を適切に監督できる取締役会体制を構築します

新しい戦略を進める執行体制を監督するにふさわしい取締役会体制を目指す

- 本中計で掲げた主要KPI・設備投資について、四半期ごとに取締役会で進捗レビュー
- 計画からの乖離や投資効果未達が認められる場合は、是正策・撤退判断を含めて議論
- レビュー結果の要旨を四半期ごとに対外開示し、市場との継続的な対話を実施
- 新規参入案件に対する経済性指標等を駆使したより慎重な議論展開

現状のコーポレート・ガバナンス体制図

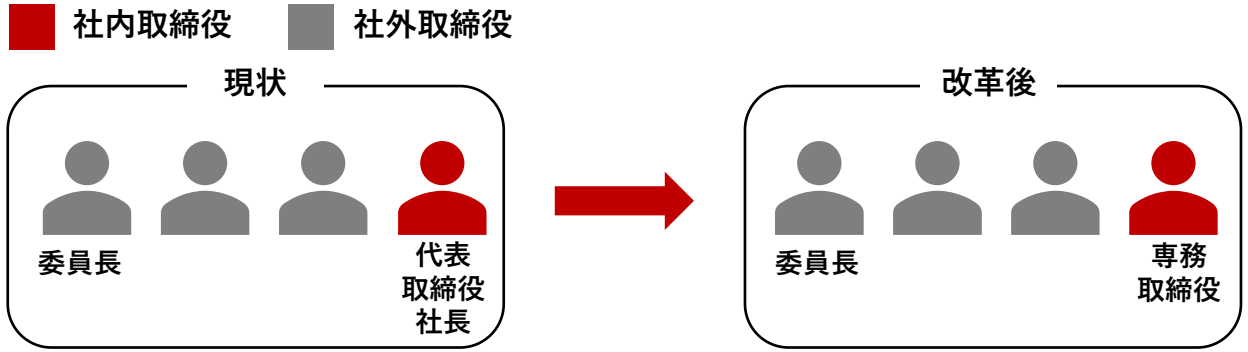


7-2. G(ガバナンス)：実効的なガバナンス体制への転換

権限の分離や監督体制の見直しを行い、実効性の高いガバナンス体制を構築します

指名・報酬委員会の改革

- 指名・報酬委員を代表取締役社長から専務取締役に交代し、社長の権限の分離



企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス体制の深化

- 監査役会設置会社、監査等委員設置会社、指名委員会等設置会社それぞれのメリット・デメリットを精査し、ガバナンス強化につながる体制の構築
- 執行と監督の分離による実効性の向上
- 企業価値向上に向けたスキル・マトリクスの見直し
- 独立社外取締役比率50%超、女性役員比率20%以上目標
- 取締役経験者の顧問契約解除（2026年度実施済）

7-3. G(ガバナンス)：資本市場との対話

市場との対話強化により、PEGASUSの成長性への理解促進を図ります
資本市場の視点を経営に取り入れ、更なる経営の高度化を目指します

主要IR施策

個人投資家向け

- インターネットファイナンス記事掲載頻度アップ
- 投資家向けYouTubeを活用した情報発信（予定）
- 株主優待の充実

国内機関投資家向け

- 個別面談（CEO/IR部門）の積極開催
- 決算説明会の充実（CFO/各事業責任者登壇）
- IR Day企画・開催～企業と投資家双方の情報共有の場

外国人投資家向け

- 既存外国人投資家との接点強化、海外機関投資家への情報発信強化



PEGASUS社内

役員向け

- IR面談に対する議事録の翌日発行・情報発信
- IR実績・市場の受け止めに対する定期報告の実施

従業員向け

- 社内IRの定期的実施：中期経営方針の浸透、決算概況説明、IR実績・市場の受け止めを分かりやすく説明する説明会実施

統合報告書の発行

- 企業理念、価値創造プロセスを改めて見つめなおし、PEGASUSを取り巻くリスクと機会を再認識する
- 今回発行の中期経営計画をベースに、その延長線としての長期経営戦略を明確化して開示する

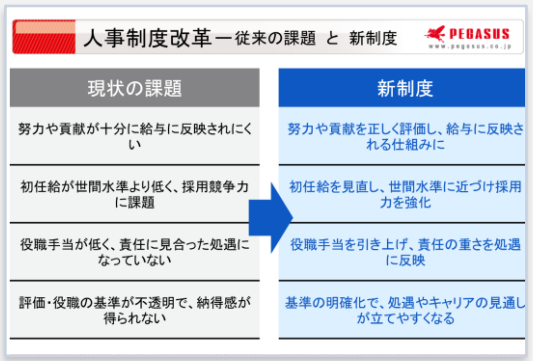
7-4. S(社会)：人的資本戦略

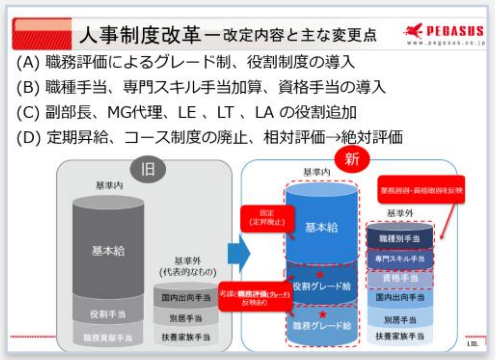
本中計に紐づく人的資本戦略を推進し、経営課題の解決に必要な人材確保と従業員エンゲージメントの向上を通じて、実行力の強化を目指します

- 本中計方針で打ち出した経営戦略を人的資本戦略と綿密に結び付け、経営課題解決に向けた必要人材確保、実行方針の完全遂行を実現します。
- 経営戦略を広く従業員に周知し、従業員に使命感を与え同時にやりがいを抱いてもらいます。
- 従業員の使命感とやりがいの醸成のために、リーダーとなる人材のスキルアップ強化と優秀な人材の外部からの確保を継続的に行っていきます。

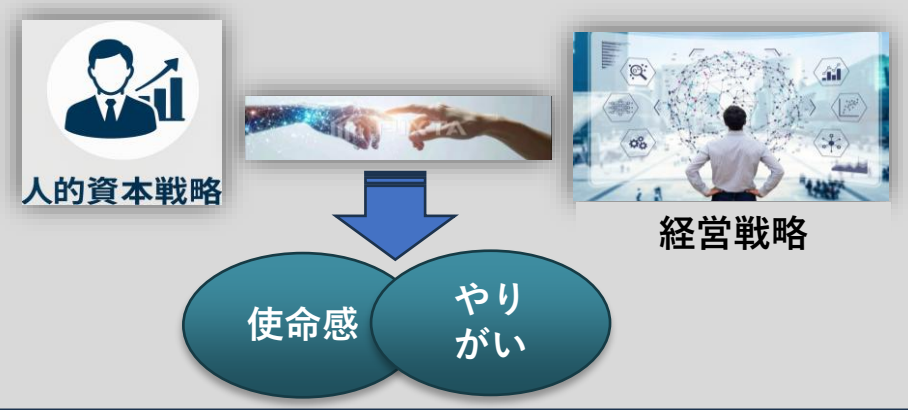
人事評価・給与制度による成果主義の土台は確立した（国内のみ）

2025年度制度設計・2026年度運用開始





企業理念・経営基本方針・行動指針に沿った文化・風土の醸成（グローバル）



必須課題



グローバリズムの中での リーダーの育成・強化

- 海外ローテーション人材のプーリング
- サクセッションプランの明確化・体系化
- 社内暗黙知の形式知化、ノウハウの着実な伝承

7-4. S(社会)：人的資本戦略

強みである豊富な海外人材を活かし、各地域での戦略実現に繋げていきます

1	グローバル人材の育成・活躍推進	■ 海外事業の持続的成長を担うグローバル人材の育成状況および人材基盤の強化施策 ➢ 10拠点中4拠点が現地拠点長（うち1拠点は兼務） ➢ 海外駐在経験者（26%）、海外出張経験者（61%） ➢ 外国籍新入社員の採用推進（毎年1名） ➢ グループ従業員に占める海外関連会社従業員比率（83%）
2	現地人材の登用と自立的な組織運営	■ 現地人材の育成・登用 ➢ 現地採用社員の管理職比率（10.9%） ■ 日本のマザー工場を必要としない海外工場の自律的な組織運営 ➢ アパレルマシナリー・オートモーティヴ両事業の全工場が日本の支援を必要としていない
3	エンゲージメント向上と人材定着	■ 人材の活躍・定着状況 ➢ 現地社員・管理職の平均勤続年数（9.3年）
4	現地主導による価値創造事例	➢ 現地主導により、現地協力企業と共に低価格戦略機の設計・製造・販売のビジネスモデルを構築 ➢ 新事業である自動車向け小型ダイカスト製品の製造・販売を現地主導で実施

PEGASUS

従業員の自社株式保有を通じて、中長期的な企業価値向上への参画意識を高めます

持株会RS制度導入｜「従業員の利益」と「企業価値向上」を連動

制度の仕組み

1. **特別奨励金**　会社から従業員へ支給
2. **持株会へ拠出**　自己株式を活用して株式を付与
3. **譲渡制限**　中長期保有を促進

従業員と株主の価値共有を促進

期待する効果

従業員の成長と定着を促し、戦略実行力と持続的な企業価値向上を支える

従業員	会社	株主
資産形成・当事者意識を高め、中長期の成長に参画	エンゲージメントと定着を強化し、戦略実行力を向上	従業員との価値共有を通じて、持続的な企業価値向上へ

全従業員を対象とした自社株式報酬機能の拡充等により、持株会加入率（41.5%）の最大化を図り従業員と株主の価値共有を拡大します。
同時に、ROE・資本効率への理解深化と、中長期的な企業価値向上に向けた当事者意識の醸成につなげます。

導入スケジュール

2026.09	2026.10-12	2027.01	2027.03	2027.春
制度設計を開始	制度設計・影響試算	制度導入を決定	従業員へ割当	制度運用を開始

※記載内容は現時点の予定であり、今後変更となる場合があります。

7-5. E(環境)：環境負荷軽減

CO2削減目標：太陽光パネル設置、ダイカスト工法の環境負荷軽減
太陽光発電とダイカスト工法の改善によって、CO2排出量削減に取り組んでいきます

2023 → 2024 → 2025 → 2026 → 2027 → 2028 → 2029

SCOPE	2029年度27%削減（2023年度比）



太陽光発電による削減



ダイカスト個別溶解炉による削減





*うち太陽光発電による削減25%、個別溶解炉による削減2%

PEGASUS

＜本資料お取扱上のご注意＞

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点における入手可能な情報及び将来の経済環境の予想等に基づき作成しており、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

＜お問い合わせ先＞

株式会社PEGASUS　(役職名)専務取締役執行役員管理本部長　(氏名) 岡田　義秀　(TEL) 06(6451)1351

〒553-0002　大阪市福島区鷺洲五丁目7番2号