



2025年2月10日

各 位

会 社 名 西川ゴム工業株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 小川 秀樹
(コード番号 5161 東証スタンダード)
問 合 せ 先 常務取締役コーポレート統括本部長 休石 佳司
(TEL : 082-237-9371)

『2030年 グローバル中長期経営計画』追補版の策定および 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2024年5月10日公表の『2030年 グローバル中長期経営計画』における事業戦略・資本政策・ガバナンス体制を一部見直し、追補版として決議いたしました。

また「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についても、追補版において言及しておりますので、あわせてお知らせいたします。

記

1. 2030年 グローバル中長期経営計画 追補版の概要

(1) 策定の背景

当社の経営理念は『己の立てる所を深く掘れ そこに必ず泉あらん』であり、研究開発・製品設計・営業・製造など一連の経営資源を既存のドメインに集中させる戦略のもと、グローバル展開で連結売上高1,000億円企業に成長してまいりました。

当社は2024年5月に、『2030年 グローバル中長期経営計画』を策定し、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を取り入れ、当社の企業価値向上と持続可能な社会に貢献すべく尽力してまいりました。

しかしながら、当該計画における具体的な成長戦略ストーリーを描き切れておらず、資本政策に関する取り組みも不十分でした。そのため、当該計画公表後も、PBR1倍割れの状態が継続しています。

また、2024年5月には、メキシコの連結子会社における棚卸資産の誤謬問題が生じたため、現在は内部管理体制の強化など、再発防止策に取り組んでいる状況です。

このような状況を踏まえ、事業戦略・資本政策・ガバナンスの透明性を最大限に高め、PBR1倍以上の早期達成と持続的な企業価値向上を推進する基盤を固めるため、『2030年 グローバル中長期経営計画』の追補版を策定することといたしました。

(2) 計画期間 2026年3月期～2031年3月期

(3) 重点施策

① 事業戦略

i) 実績の振り返り

- ・日本市場では自動車生産台数の伸び率を上回る売上成長を達成しましたが、北米の労働市場ひっ迫でコスト増となり、新分野・新事業への進出や、メキシコの製造原価低減に課題が残ります。
- ・政策保有株式や配当性向に関する方針の見直しが不十分であったため、資産の効率化が十分に図れていませんでした。
- ・SDGs や ESG を意識した取り組みが浸透したものの、それ以外の項目は進行中であり、当社の推定株主資本コストを低減させるには不十分でした。

ii) KGI (重要目標達成指標) の追加

資本コストを低下させ、ROE および ROIC の確実な達成を狙う目的から、KGI として最適な自己資本比率を 55% と定め 2031 年 3 月期までの達成を目指します。

iii) 成長戦略ストーリーの明確化

最重要課題である北米事業の構造改革を始めとした、各セグメント別事業戦略をより具体的に示し、さらなる成長に向けた方向性を明確化いたしました。広島の新工場建設や北米の老朽設備の刷新等の設備投資に約 640 億円規模の資金を投じて、成長戦略を実現していきます。

② 資本政策

過剰な株主資本を圧縮するとともに、滞留している現預金を成長投資に振り分け、ROE 9% の達成を確実なものとしします。

i) 成長に向けた投資の方針

滞留している現預金と政策保有株式の売却を原資に約 640 億円を中長期経営目標の達成に向けた工場建設・設備投資・研究開発・環境投資・人的資本投資等に振り向けます。

ii) 株主還元方針

- ・2025 年 3 月期から DOE (株主資本配当率) 8% 程度の配当を実施します。
(ただし当第 4 四半期からの配当方針の変更となるため、2025 年 3 月期期末配当は半期分となる DOE 4% を配当予定)
- ・自己株式取得を 6 年間で発行済株式総数の 6% 実施します。

③ ガバナンス体制

- ・2025 年 4 月 1 日より、代表権を会長から副社長へ移管します。
- ・監督と執行の明確化を図るため、社内取締役を減員し、独立社外取締役比率を 40% 以上に高めます。取締役会は、より戦略的な議論とモニタリングに集中します。
- ・女性社外取締役を 1 名選任検討中です。

④ サステナブル経営の推進

- ・従前の重要課題 (マテリアリティ) を見直し、新たな重要課題と指標を設定いたしました。
- ・企業価値向上・持続可能な社会に向け、人的資本投資を積極的に行います。

(4) 経営目標

KGI (連結) (重要目標達成指標)	目標数値	
	2028年3月期	2031年3月期
売上高	1,250億円	1,300億円
営業利益	100億円	130億円
営業利益率	8.0%	10.0%
ROE	8.0%	9.0%
ROIC	7.0%	8.0%
自己資本比率	60.0%	55.0%

詳細につきましては、別紙資料『2030年 グローバル中長期経営計画』追補版をご覧ください。

以上

『2030年 グローバル中長期経営計画』

追補版



2025年2月10日

西川ゴム工業株式会社

西川ゴム工業は、創立90周年を迎えました

西川ゴム工業の歴史は、現在も本社を構える広島の地で輸出用スポンジゴムを製造する会社として、1934年にスタートしました。その後、原爆投下による工場の全焼や従業員の被災という逆境を乗り越え、戦後のモータリゼーションの流れの中で、自動車用ドアシール材（ウェザーストリップ等）の製造をベースに、グローバルに事業を展開してまいりました。

これからも、卓越した技術力で、社会から、お客様から、株主様から、社員から、皆様から愛され続ける広島発祥の**グローバルニッチトップ企業**を目指します。

経営理念

己の立てる所を深く掘れ
そこに必ず泉あらん



西川ゴム工業株式会社
代表取締役社長

西川 秀樹

西川ゴム工業の沿革

当社は1934年に創立[※]し、北米、東アジア、東南アジアへのグローバル展開で
売上高1,000億円超（海外売上高比率53%^{2024/3月期}）の企業に成長してまいりました

★ 創立

現本社所在地に
西川護謨工業所
として創立

★ 西川ゴム工業 株式会社設立

法人組織に改組、
商号を西川ゴム工業
株式会社と改称

国内生産体制の構築

★ 広島証券取引所に 株式上場

グローバル展開 東アジア

★ 創立90周年

広島発祥のグローバルニッチ
トップ企業を目指す

1934/12

1949/4

白木工場
1963/3

安佐工場
1968/10

吉田工場
1980/8

三原工場
1990/2

1991/11

1986/9 米国
NISCO

1989/3 米国
NOA

1995/8 タイ
NTR

1996/7 インド
ANCO

SNS
中国(上海)
2001/12

GNS
中国(広州)
2004/6

NST
中国(上海)
2005/5

2011/11
メキシコ
NSM

HNS
中国(湖北)
2019/2

2013/1
インドネシア
NKI



※ 1934年12月1日に前身である西川護謨工業所として創立
1949年4月26日 株式会社に組織変更、商号を西川ゴム工業株式会社に改称

1. グローバル中長期経営計画「追補版」策定の背景	P4
2. 実績の振り返り（総括・計画の実施状況）	P5
3. 中長期経営計画の概要	P10
4. 成長戦略ストーリー（全体像・セグメント別事業戦略）	P11
5. 資本政策（財務戦略・株主還元方針・キャッシュアロケーション）	P17
6. ガバナンス体制（取締役会・スキル要件）	P21
7. サステナブル経営の推進（非財務目標・人的資本投資）	P23
8. Appendix	P26

1. グローバル中長期経営計画「**追補版**」策定の背景

当社の経営理念は『己の立てる所を深く掘れ そこに必ず泉あらん』であり、研究開発・製品設計・営業・製造など一連の経営資源を既存のドメインに集中させる戦略のもと、グローバル展開で連結売上高1,000億円企業に成長してまいりました。

当社は2024年5月に、『2030年 グローバル中長期経営計画』を策定し、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を取り入れ、当社の企業価値向上と持続可能な社会に貢献すべく尽力してまいりました。

しかしながら、当該計画における具体的な成長戦略ストーリーを描き切れず、資本政策に関する取り組みも不十分でした。そのため、当該計画公表後も、PBR 1 倍割れの状態が継続しています。

また、2024年5月には、メキシコの連結子会社における棚卸資産の誤謬問題が生じたため、現在は内部管理体制の強化など、再発防止策に取り組んでいる状況です。

このような状況を踏まえ、事業戦略・資本政策・ガバナンスの透明性を最大限に高め、**PBR1倍以上の早期達成と持続的な企業価値向上を推進する基盤を固める**ため、『**2030年 グローバル中長期経営計画**』の**追補版**を策定することといたしました。

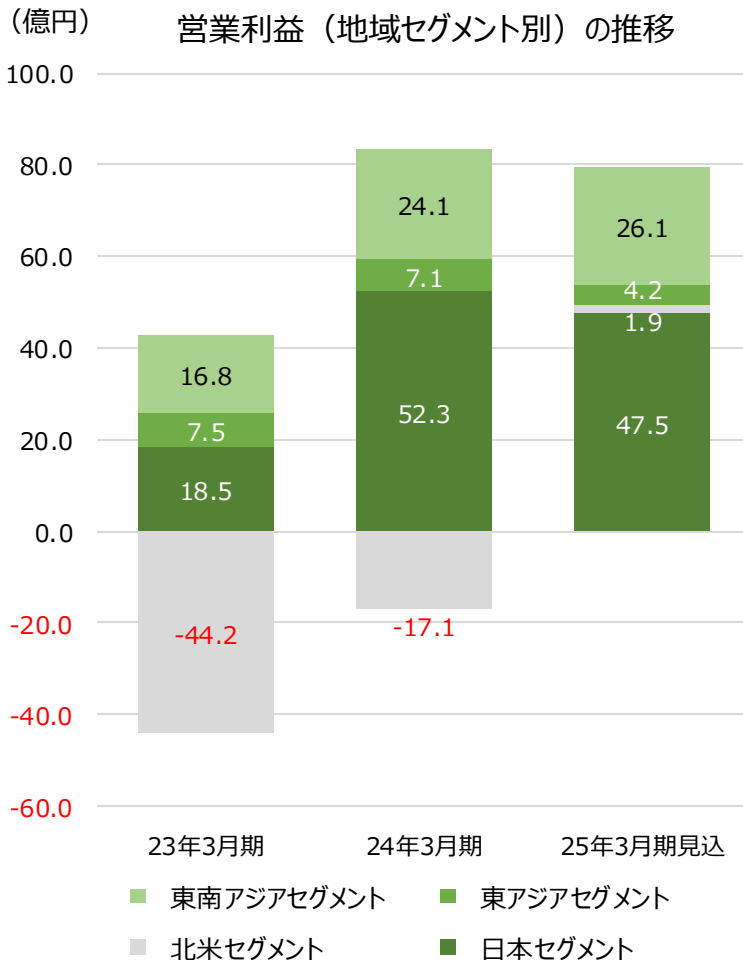
2. 実績の振り返り | 総括 (1/2)

2024年3月期に連結売上高1,000億円を達成し、連結営業利益率も改善傾向にあるものの、ROEは6.4%、PBRは依然1倍割れの状態が継続しております

KGI (連結) 重要目標達成指標	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想
売上高	845億円	982億円	1,179億円	1,194億円
営業利益	24.7億円	▲1.1億円	65.6億円	79.0億円
営業利益率	2.9%	▲0.1%	5.6%	6.6%
PBR	0.39倍	0.30倍	0.47倍	-
ROE	3.1%	1.7%	6.4%	-
ROIC	1.8%	▲0.1%	4.4%	-
自己資本 比率	59.3%	57.5%	61.4%	-

2. 実績の振り返り | 総括 (2/2)

自動車生産台数は回復したものの、エネルギーや資材価格の高騰、中国における日本車販売の不振により東アジアは減益、北米の利益は回復傾向となっています



外部環境

日本	円安によるエネルギーや資材価格の高騰、賃上げにより労務費も高騰しているが、自動車生産台数はコロナ禍期間から回復している
東アジア	中国は世界最大の自動車生産国となり、特に中国メーカーのEVやPHVが市場の拡大を牽引している
北米	北米自動車生産もコロナ禍から順調に回復するも、労働市場がひっ迫し、インフレも加速した
東南アジア	タイ・インドネシアの自動車生産台数は一旦回復したもののローン審査の厳格化等の影響で24年は減少

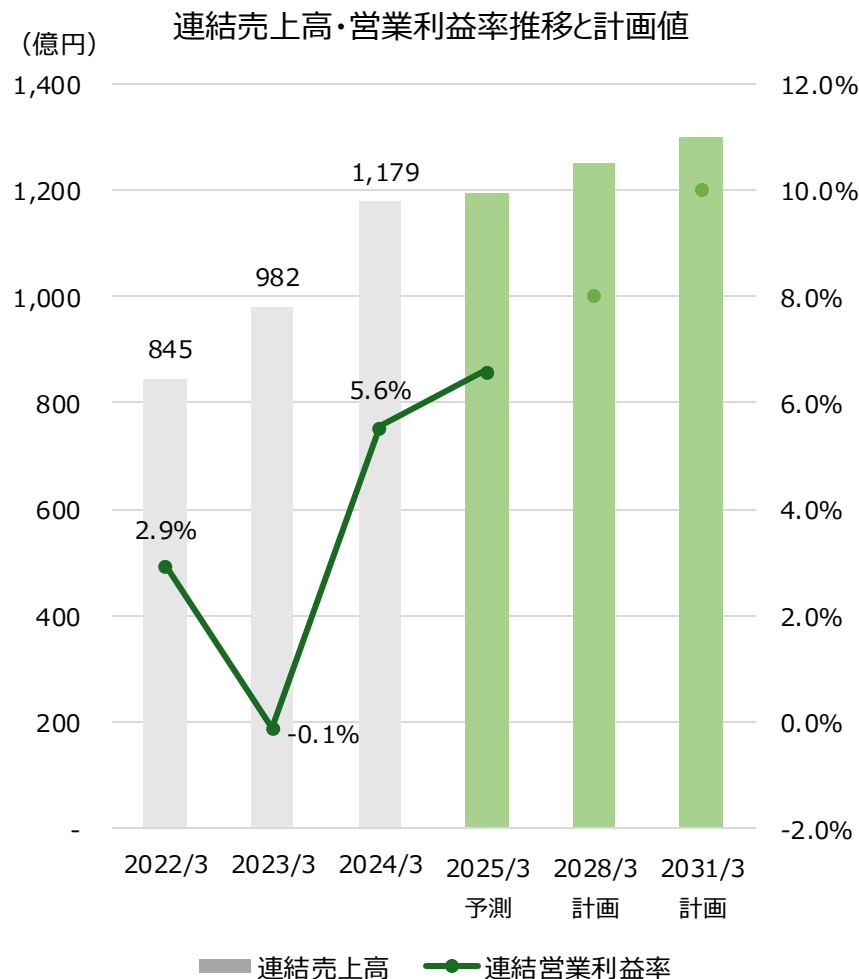
当社実績

日本	当社シェアの向上、高付加価値製品の拡販。材料、労務費高騰に対しては 適正な価格転嫁を促進 し、売上を向上させ利益を回復させている
東アジア	日本車の減産に伴う売上低下に対し 徹底的なコスト削減により利益を確保 。日本車依存脱却の為、中国・欧州メーカーへのマーケティング戦略を展開している
北米	米国インディアナ州フォートウェイン第2工場を設立し、 労働力を確保 した事で利益が回復。メキシコは棚卸資産の誤謬問題等により、23/24年3月期に損失計上
東南アジア	タイとインドネシアの 子会社間で受注変動に対する補完体制を整え 、設備投資を抑制し収益性を上げている

2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (1/3)

日本市場では自動車生産台数の伸び率を上回る売上成長を達成しましたが、北米の労働市場ひっ迫でコスト増となり、新分野・新事業への進出や、メキシコの製造原価低減に課題が残ります

①グローバル成長戦略と収益性の向上	評価
<p>ウェザーストリップ製品の売上拡大による収益性と効率性の向上</p> <p>シェア向上や台当たり単価の拡大などの戦略により、自動車生産台数の伸び率を上回る売上成長を達成。一方で北米の労働市場のひっ迫による生産遅延が生産コストと物流コストを押し上げていた</p>	△
<p>新規分野・新事業への進出による売上の拡大</p> <p>技術本部の組織再編を行い、産学官連携のテーマ拡大や自動車メーカー以外の業界との共同開発を進行中。既に実験段階に入っているテーマもあるが、現時点でまだ事業展開に至らず</p>	△
<p>製造原価低減による収益性とフリーキャッシュフローの向上</p> <p>2024年3月期は、米国拠点の製造原価低減推進とともに連結収益性は回復し、フリーキャッシュフローもプラスとなっているが、メキシコの製造原価低減に未だ課題を残している</p>	△



2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (2/3)

政策保有株式や配当性向に関する方針の見直しが不十分であったため、資産の効率化が十分に図れていませんでした

②資産の効率化とキャッシュアロケーション	評価
政策保有株式の見直し	×

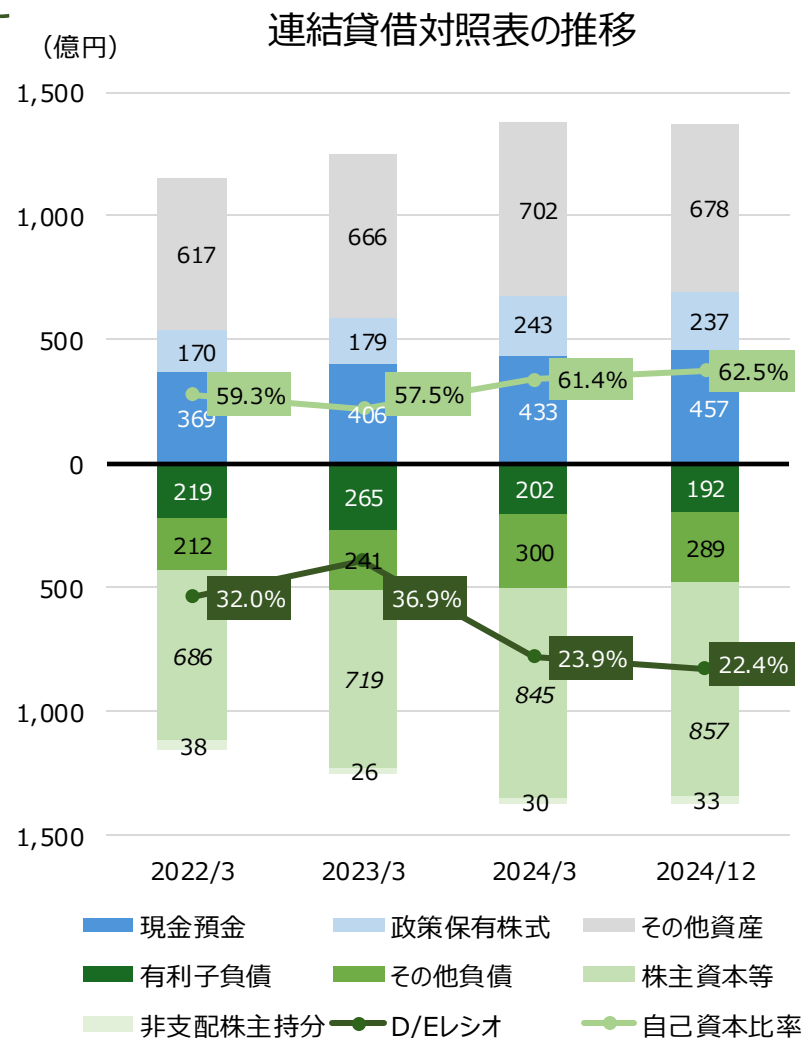
直近の3経営年度は売却が進んでおらず縮減は不十分と認識

配当性向の見直し	△
----------	---

2025年3月期の業績や財務状況を勘案し、中間配当を2円増配の1株当たり26円としたが、資本効率性を上げるには不十分と認識

経営基盤の強化	△
---------	---

コロナ禍や地政学リスクに備えた内部留保重視の経営基盤を構築してきたものの、資本効率性を上げるためには、成長投資と株主還元とのバランスが重要と認識



2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (3/3)

SDGsやESGを意識した取り組みが浸透したものの、それ以外の項目は進行中であり、当社の推定株主資本コストを低減させるには不十分でした

③資本コストの低減と企業価値の向上	評価
SDGs/ESG 非財務マテリアリティを設定し、積極的活動と開示を行う	○

サステナビリティ推進室を新設し非財務マテリアリティを特定して活動中。その取り組み状況を毎年CSR報告書で公表・開示

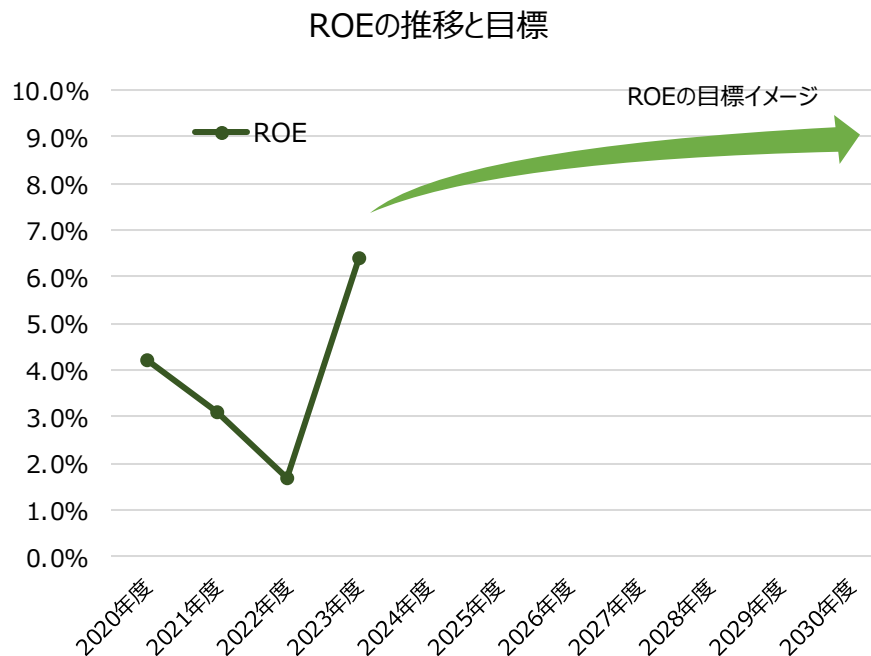
コンプライアンス管理の徹底とサステナブル経営パフォーマンスの向上	△
----------------------------------	---

組織変更によるグループ会社のモニタリング機能強化、およびグループ会社管理に関する規定を見直し、内部統制機能の強化を実施。また、EcoVadis[®]の評価向上に向けた全社活動を推進中

企業の認知度を上げる 分かり易いIR/SRを目指す	△
------------------------------	---

企業認知度向上に向け、テレビCMの制作や、ラッピング電車、プロスポーツへの協賛を実施。IRについては機関投資家との面談実施を強化

※EcoVadis(エコバディス): 企業のサステナビリティパフォーマンスを評価する第三者機関



資本市場から要求されている推計株主資本コストは9%程度であることを認識しており、ROEの9%到達は必須

3. 中長期経営計画の概要

資本コストを低下させ、ROEおよびROICの確実な達成を狙う目的から、KGIとして最適な自己資本比率を55%と定め2031年3月期までの達成を目指します

KGI(連結) 重要目標達成指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 年初予想	2025年3月期 見込み	2028年3月期 中期目標	2031年3月期 長期目標
売上高	1,179億円	1,100億円	1,194億円	1,250億円	1,300億円
営業利益	65.6億円	55.0億円	79.0億円	100億円	130億円
営業利益率	5.6%	5.0%	6.6%	8.0%	10.0%
ROE	6.4%	—	—	8.0%	9.0%
ROIC	4.4%	—	—	7.0%	8.0%
自己資本比率	61.4%	—	—	60.0%	55.0%

4. 成長戦略ストーリー（全体像）

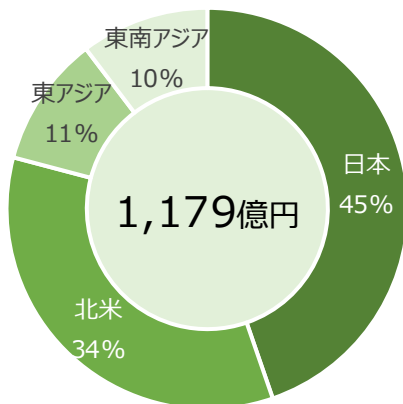
直近の最重要課題は北米事業の構造改革であり、米国は新工場設立により平常化の
 目途が立ったため、メキシコの黒字化に注力することで計画の実現を目指します

2024年3月期 実績

中長期経営計画追補版

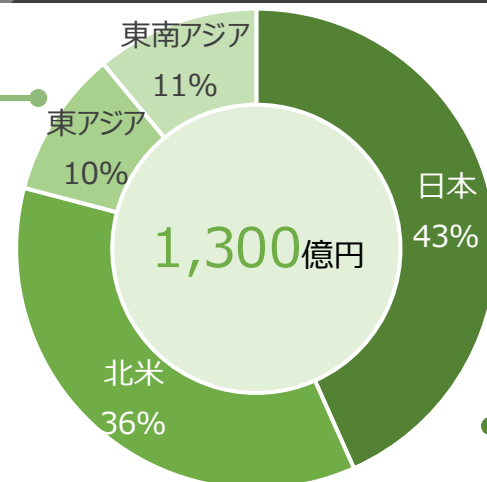
2031年3月期 計画

連結売上高

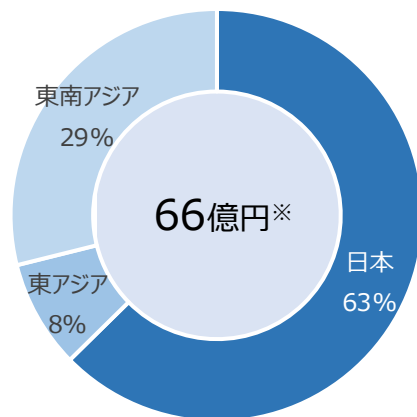


最重要戦略

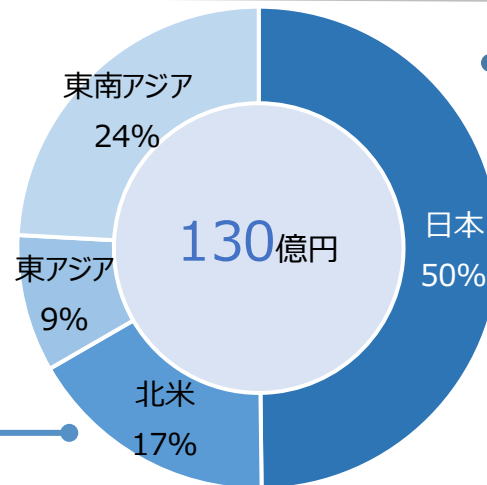
- ★ 東アジア：新工場の設立、
労務費の抑制強化
- ★ 日本：新工場建設予定、
高効率化生産設備の導入



連結営業利益



- ★ 北米：拠点の構造改革

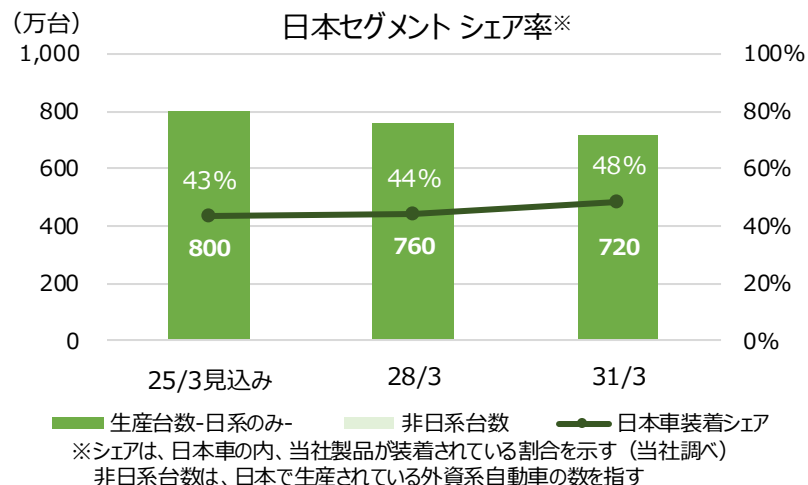
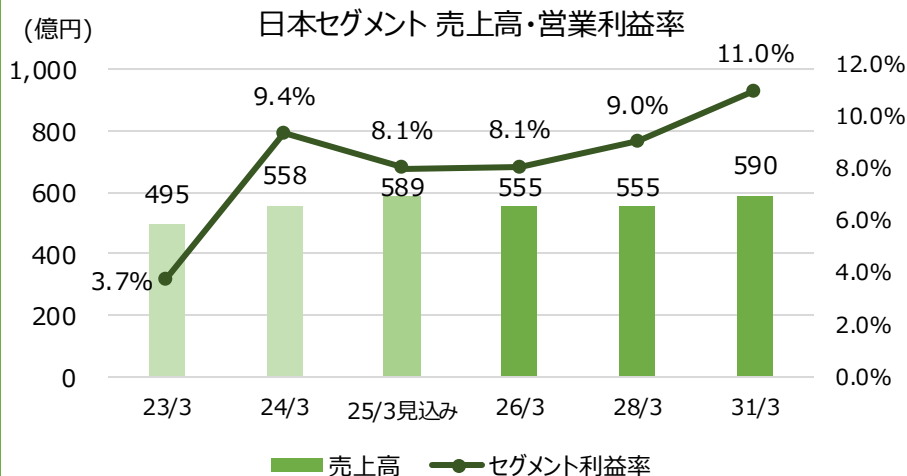


※2024年3月期において北米セグメントは、1,712百万円での営業損失を計上

4.1 セグメント別事業戦略 | 日本

2030年までに広島に最新鋭工場を建設着工し、収益向上を実現します

セグメント別実績と計画



① 日本車への当社製品装着シェアを5%アップ 43%→48%へ

- ✓ 軽量・静音の差別化製品の開発および商標登録 (E-Square®) が完了し、ブランド戦略として顧客にプロモーションを行う
- ✓ AIを活用した製品や金型の設計、材料開発(MI)等を加速させることで技術の高度化と開発期間の短縮を実現する
- ✓ マテリアルリサイクル技術の確立の完了、更にリサイクル材の使用率を引き上げ、顧客の要求に応える

② 生産技術革新による製造原価の低減、コストリーダーシップ戦略

- ✓ 国内生産工場の老朽化を契機に、最新生産システム (高速押出設備等) を導入し生産効率を高めた新工場を建設する
- ✓ 生産技術革新により省人化 (ロボット化) や徹底した合理化を進め、セグメント営業利益率を2桁にする

③ 新製品および多角化戦略 (1台当たりの単価を向上)

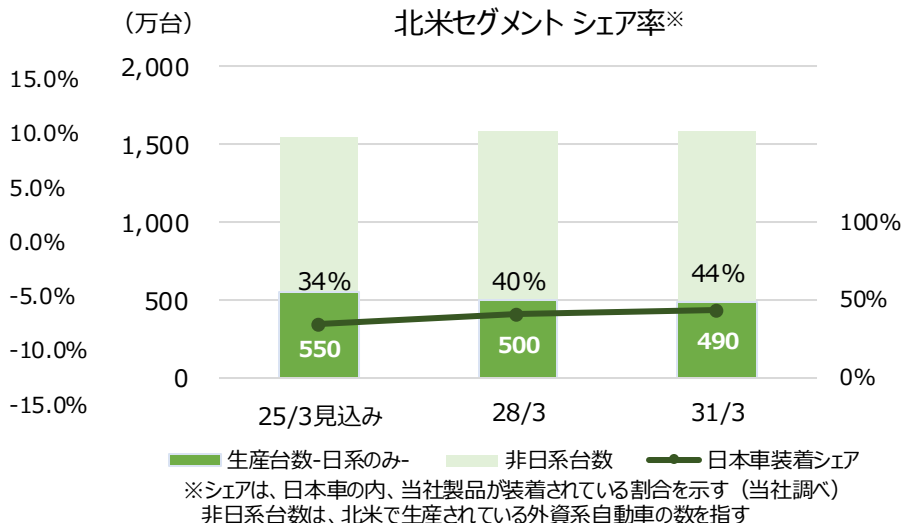
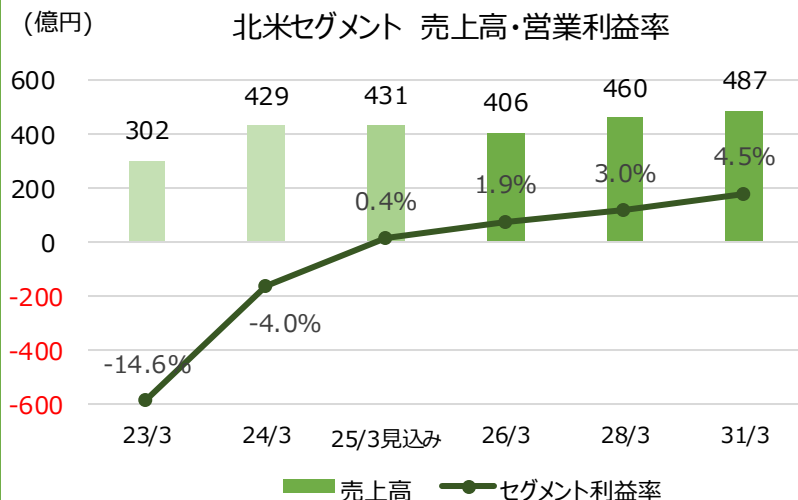
- ✓ 高付加価値複合製品 (システムインテグレーション製品) を開発・拡販することで1台当たりの単価を引き上げていく
- ✓ 欧州プレミアムメーカーへの高性能シールの販路拡大
- ✓ 自動車産業以外へシナジー製品の研究開発を推進する

戦略

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 1/2

安定供給体制の遅れ、統制不十分なガバナンスによって黒字転換が遅延していました

セグメント別実績と計画



外部環境

- ✓ コロナ禍収束後の労働供給不足、賃金上昇
- ✓ インフレによる原材料費の高騰
- ✓ 北米自動車生産台数はコロナ禍の1,300万台から1,500万台レベルに回復
- ✓ 特にメキシコはコロナ禍の300万台から400万台へと100万台規模で伸長

内部環境

① アメリカ拠点

- ✓ コロナ禍収束後の自動車需要急回復に対し、生産体制構築が遅延していた為、インディアナ州に米国第4工場（フォートウェイン第2工場）を新設し、人員を確保し安定供給体制を整備。今後は老朽化設備の刷新が課題

② メキシコ拠点

- ✓ 経営層、マネジメント層の人材不足（教育不足）
- ✓ 親会社からの現地改善支援・指導の不足（コロナ禍での出張制約）
- ✓ 工場作業員の不足発生、定着率の悪化、スキル不足
- ✓ 生産遅れによる特別便納入費用の増加
- ✓ 技術者不足による設備保全と修理の遅れ
- ✓ 誤謬による棚卸資産の過大計上問題が発生

要因分析

中長期経営計画の達成に向けて
北米事業は最重要課題

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 2/2

新工場による生産能力の拡充と人材の定着により安定供給体制を構築し、外部専門家の活用によってガバナンス改善を図り、収益安定化を狙います

安定供給体制の構築

ガバナンス体制

課題

安定供給体制構築上の課題	アメリカ	メキシコ
生産工場の新設	済	不要
主軸生産設備の更新・保全	継続中	継続中
生産人員の安定確保	済	継続中
技術力の高い作業員の確保	済	継続中
マネジメント人員の確保	済	済

ガバナンス改善上の課題	アメリカ	メキシコ
親会社による経営層のコントロール	継続中	継続中
キャッシュマネジメントシステム構築	継続中	継続中
属人的な決算処理の廃止	済	継続中
実効性のあるモニタリング体制構築	継続中	継続中

戦略

① 設備保全戦略

- ✓ 1980年代創業の米国の老朽化した大型設備は計画的に順次更新を進め、省エネ・高生産効率の新設備に置き換える
- ✓ コロナ禍で遅れていたメキシコの設備保全を進め、生産能力の向上と生産遅延リスクへのレジリエンスを高める

② 人的資源戦略

- ✓ 生産工程の人員の定着率を上げる施策を展開し、生産性を高め、人員数の適正化を進める
- ✓ 経験豊富な工場長クラスを現地採用する事で、工場全体のマネージメントとオペレーションを強化

① 組織改革

- ✓ 2024年12月にメキシコ拠点のトップを交代。海外子会社経営経験と生産・製造スキルを重視した人選とし、メキシコ拠点の組織改革に着手している
- ✓ 本社からのモニタリングで海外拠点の内部統制強化を図る為、内部監査室人員を増強し、尚且つ代表取締役直下の組織に変更している（2024年10月より対応中）

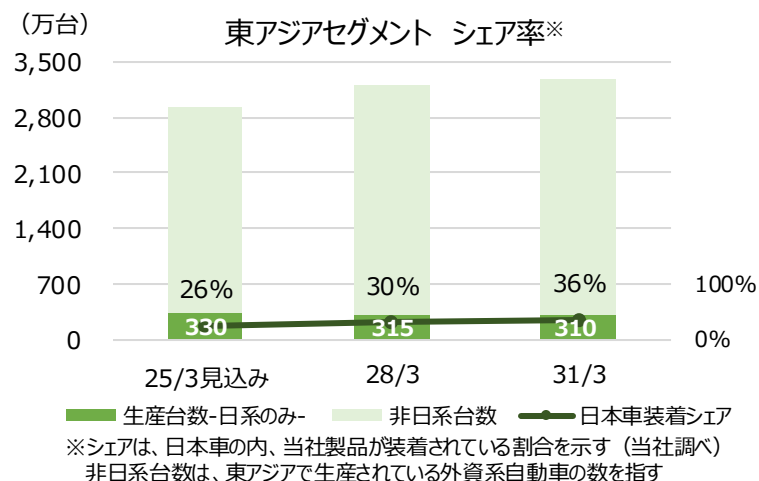
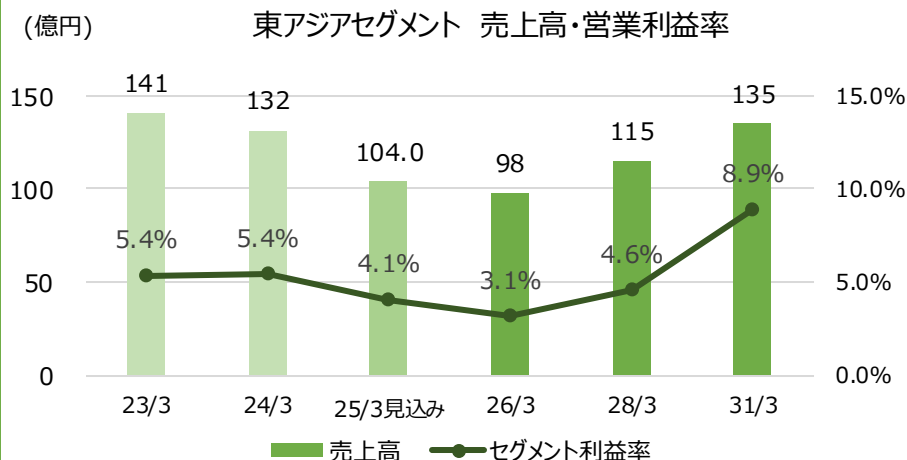
② 外部専門家の活用

- ✓ 外部専門家を活用し、メキシコのJ-SOX整備し内部統制を強化
- ✓ アメリカとメキシコの監査法人を変更（2025年より対応中）
- ✓ 本社においては全社的リスクや危機に対する体制強化の為、ERMの構築、クライシスマネージメント規定の整備を専門家と進めている

4.3 セグメント別事業戦略 | 東アジア

中国第4工場（湖北西川密封系統有限公司 第2工場）を新設し競争力を高めます

セグメント別実績と計画



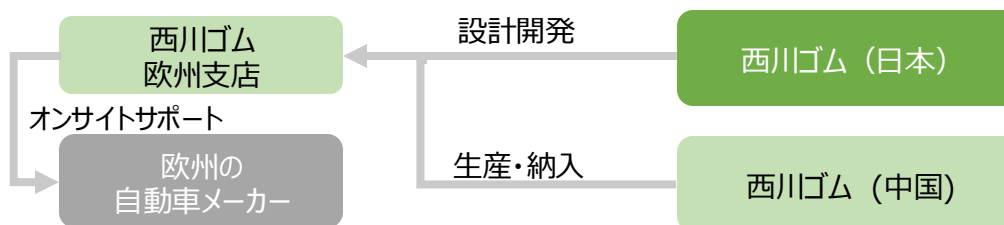
日本車のシェアは維持・向上させながら、日本車以外の受注を拡大する

- ✓ 労務費が高騰した上海から中国内陸部の湖北西川第2工場へ生産を移管し(2026年稼働予定)、収益性回復と競争力を強化
この方策により価格競争力を更に高め、中国メーカーとの取引額を現在の売上高の2%から10%に高める
- ✓ 輸出に有利な上海拠点では、欧州自動車メーカーへの輸出販売のマーケティングを展開し、売上高を現在の3%から25%まで高める

当社の欧州戦略スキーム

- ✓ 欧州に生産拠点を持たず、中国で生産し、製品輸出を行うスキーム
(設計開発は専門性の高い本社の設計者チームで行い、生産は品質やコストパフォーマンスの高い中国で行う)

【スキーム図】

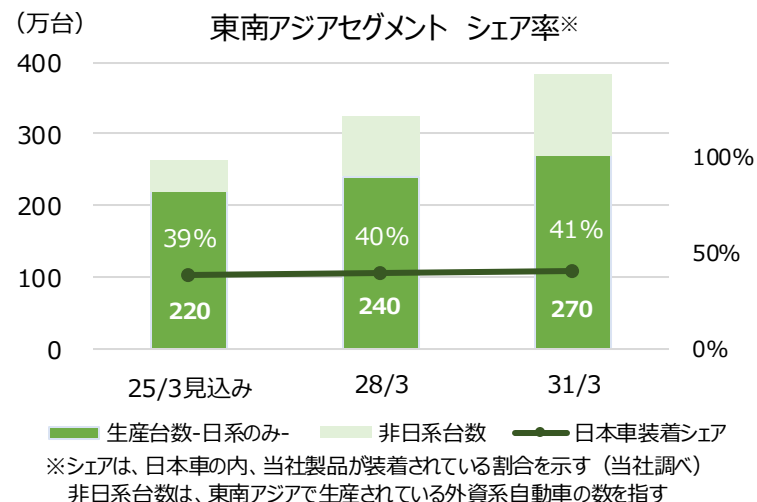
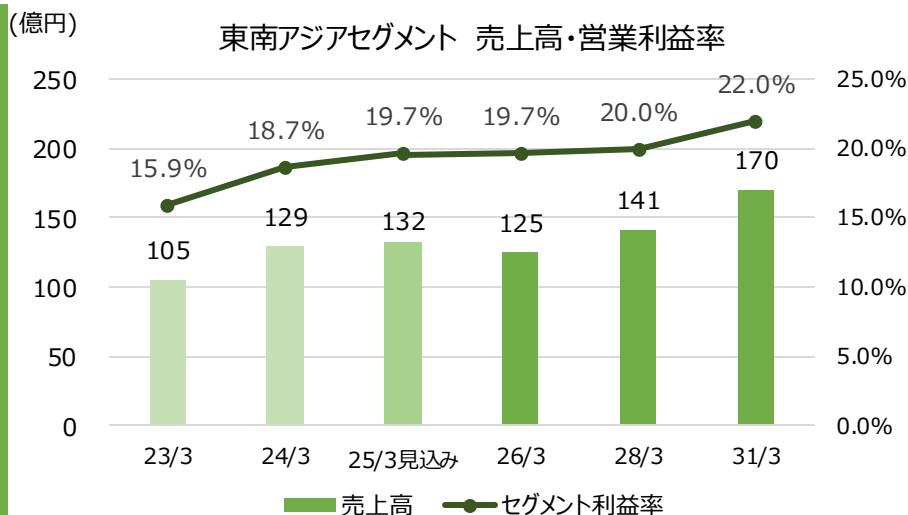


戦略

4.4 セグメント別事業戦略 | 東南アジア

インドネシアの内製化比率を引き上げるため、タイの押出生産ラインを移設し、コスト削減により受注拡大と安定収益を確保します

セグメント別実績と計画



戦略

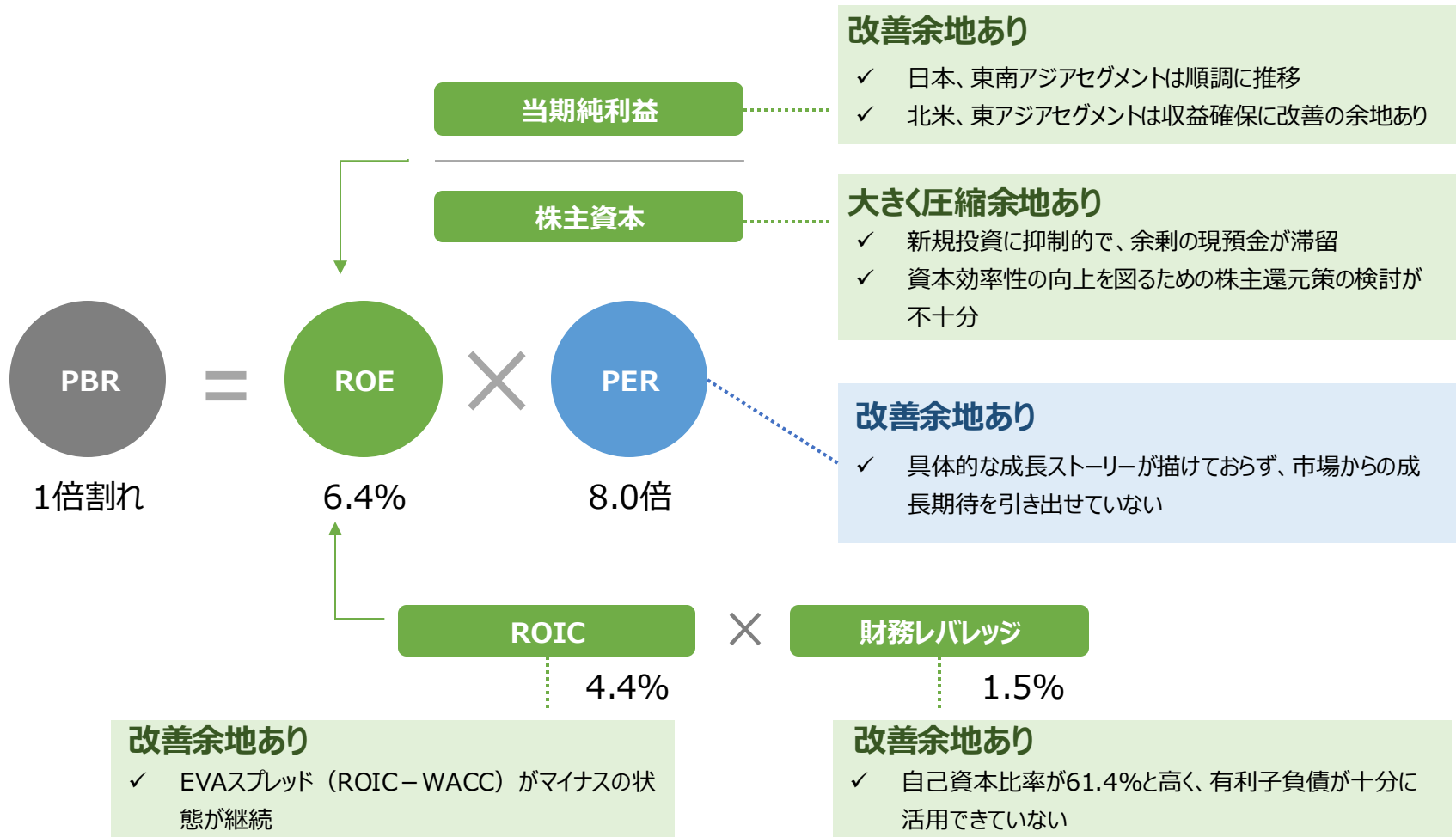
日本車のシェアは維持・向上させながら、日本車以外の受注を拡大する

- ✓ 東南アジアにはタイとインドネシアの2拠点があり、タイで生産される日本車の当社製品シェアは約40%、インドネシアでも約40%のシェアがあるため、QCD※において顧客満足度を更に高めながら日本車のシェアの維持・向上を図る
- ✓ 日本車以外の戦略は、現在売上の約30%を占める米系自動車メーカーのビジネスを50%まで引き上げを目指す
- ✓ 更にまだ受注を果たせていない中国自動車メーカーへの新規参入を目指す
- ✓ 競争力の強化面は、インドネシア拠点の内製化比率を高める為、2025年度中にタイの押出生産ラインを移設する

※QCDとは、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の頭文字を取った、製造業において重要な3つの要素

5. 資本政策 | これまでの振り返り

PBR 1倍割れは、ROEとPER双方の低迷に原因がありました。
特に株主資本のコントロールができていないことが、ROEの向上を妨げていました



過剰な株主資本を圧縮するとともに、滞留している現預金を成長投資に振り分け、ROE9%の達成を確実なものとします

目指す資本構成

- ✓ 最適な自己資本比率を**55%**と定め**2031年3月期**までに達成し、**ROE9%**を実現する

成長に向けた投資の方針

- ✓ 滞留している現預金と、政策保有株式の売却によって得た資金を原資に約**640億円**を中長期経営目標の達成に向けた工場建設・設備投資・研究開発・環境投資・人的資本投資等に振り向ける
- ✓ 将来的にM&Aが必要になった場合は、有利子負債の活用も検討する

政策保有株式の売却

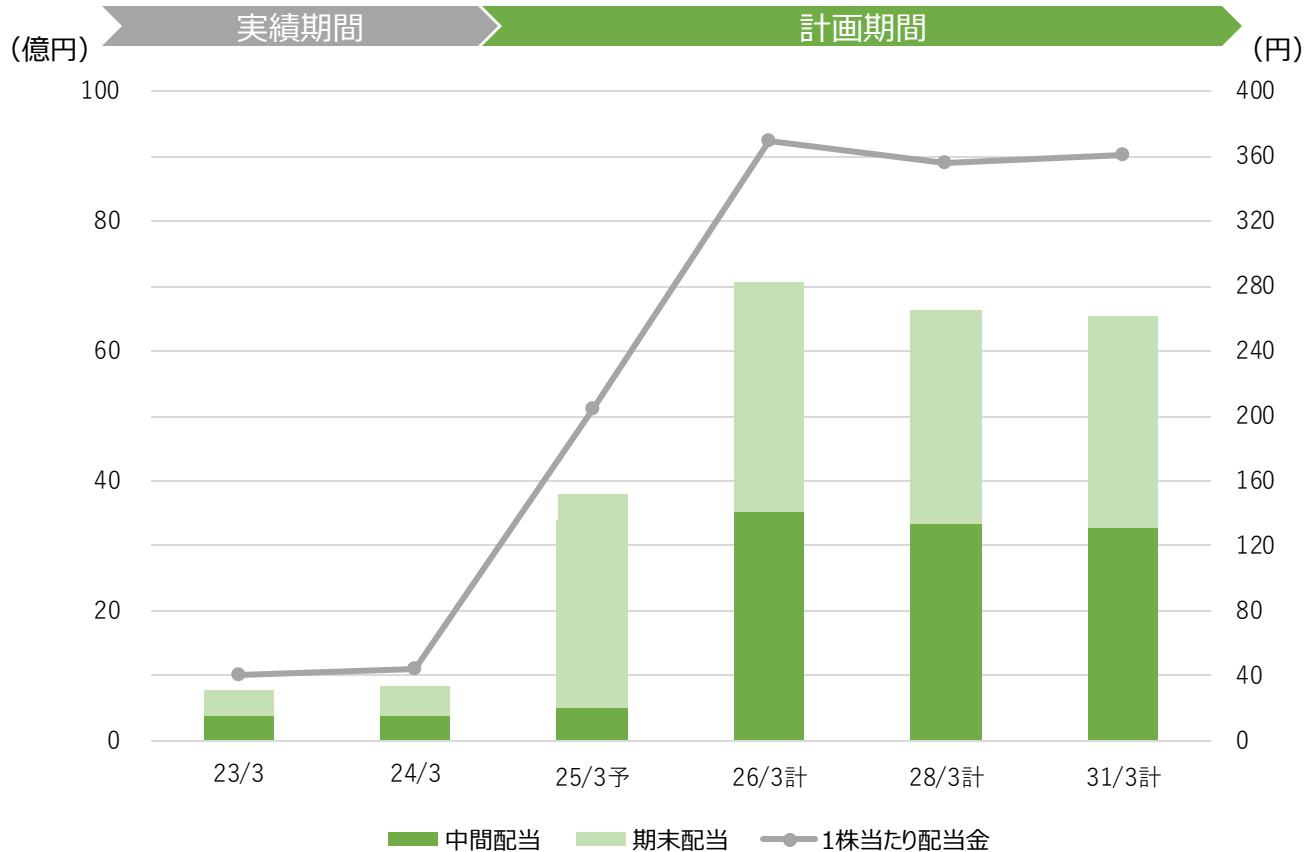
- ✓ **2028年3月期**までに**100億円**規模の政策保有株式の売却を進める

株主還元方針

- ✓ **2025年3月期**から**DOE(株主資本配当率)8%程度**とする
当第4四半期からの配当方針の変更となるため、**2025年3月期**の期末配当は半期分となる**DOE4%**を配当予定
- ✓ 自己株式取得を**6年間で6%**実施する（発行済株式総数の6%）

5. 資本政策 | 株主還元方針

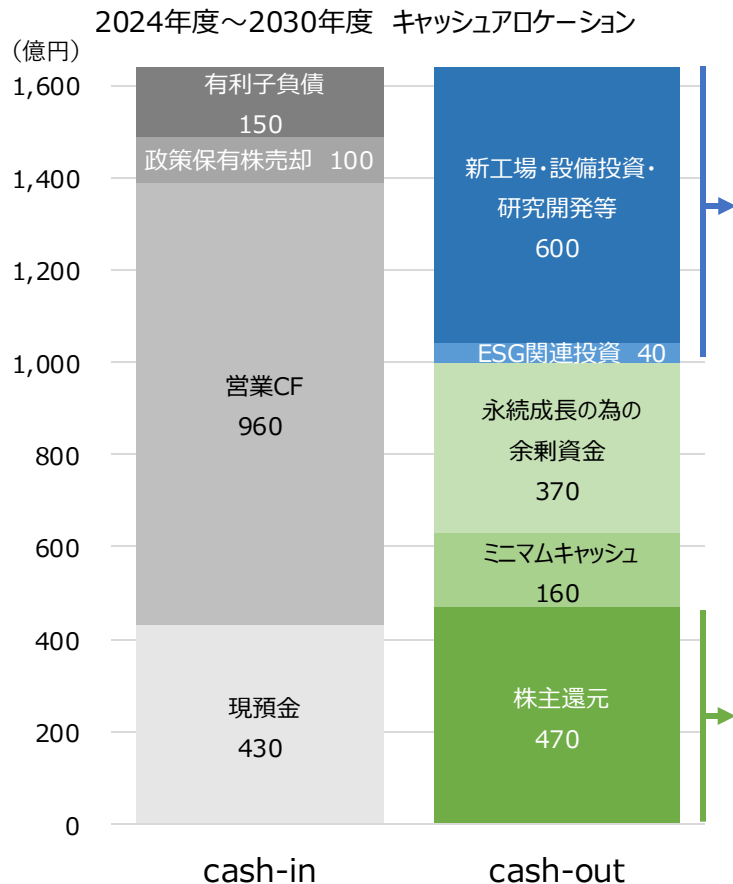
2025年3月期から每期DOE8%程度の配当を実施し、加えて2026年3月期から自己株式取得を6年間で発行済株式総数の6%実施します



当第4四半期からの配当方針の変更となるため、2025年3月期の期末配当は半期分となるDOE4%を予定。上記の予想については、発表日現在において入手可能な情報に基づき判断したものであり、実際の配当は、今後様々な要因により予想数値と異なる場合があります。

5. 資本政策 | キャッシュアロケーション

広島の新工場建設をはじめとする成長に向けた投資に資金を向けつつ、DOE8%程度とし、過剰な自己資本を適正な水準(自己資本比率55%)まで圧縮します



成長に向けた投資

設備投資 約640億円

- 日本: 広島新工場建設と設備導入等 220億円程度
- 北米: アメリカ老朽化設備の刷新 50億円程度
- 東アジア: 湖北省の新工場設立と設備導入等 10億円程度
- ESG関連投資: 環境改善投資、人的資本投資等 40億円程度
- 経営維持、成長投資、研究開発 320億円程度

株主還元

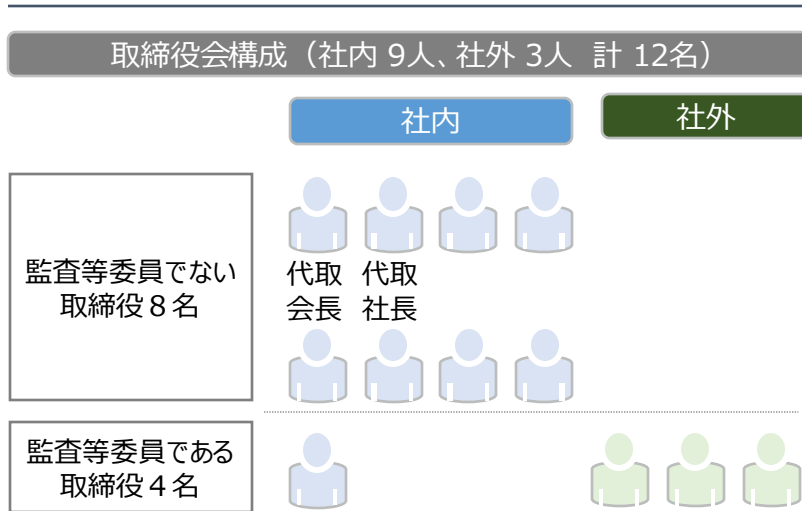
- 2025年3月期からDOE (株主資本配当率) を8%程度とする※
- 自己株式取得を6年間で発行済株式総数に対して6%実施
- 成長投資の規模や資本構成等を総合的に勘案して、今後も機動的に自己株式取得を行い、自己資本比率55%までの圧縮を目指す

※2024年度第4四半期からの配当方針変更となる為、2025年3月期の期末配当は半期分となるDOE 4%を配当予定

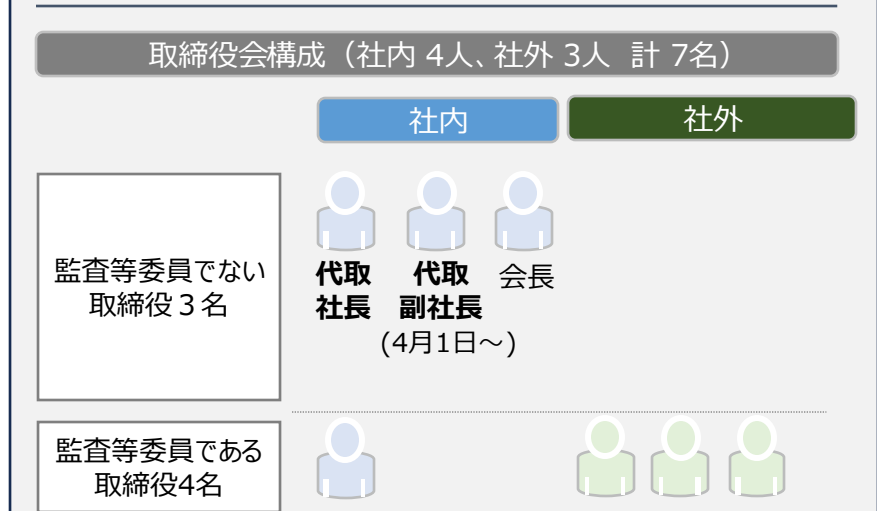
6. ガバナンス体制 | 取締役会

監督と執行の明確化を図るため、社内取締役を減員し、独立社外取締役比率を40%以上に高めます。取締役会は、より戦略的な議論とモニタリングに集中します

現状

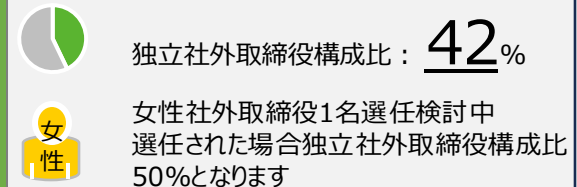
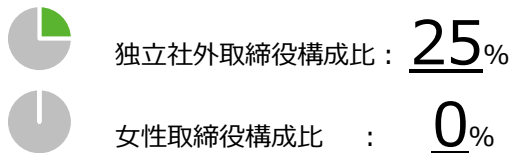


2025年6月総会後の体制 (2025年定時株主総会において各候補者が選任された場合)



変更のポイント

1. 代表権を会長から副社長へ移管(2025年4月1日以降)
2. 社内取締役を減員し、執行役員に委任(2025年6月総会后)
3. 社外取締役構成比を40%以上に引き上げ
4. 女性社外取締役を1名選任検討中



執行役員体制

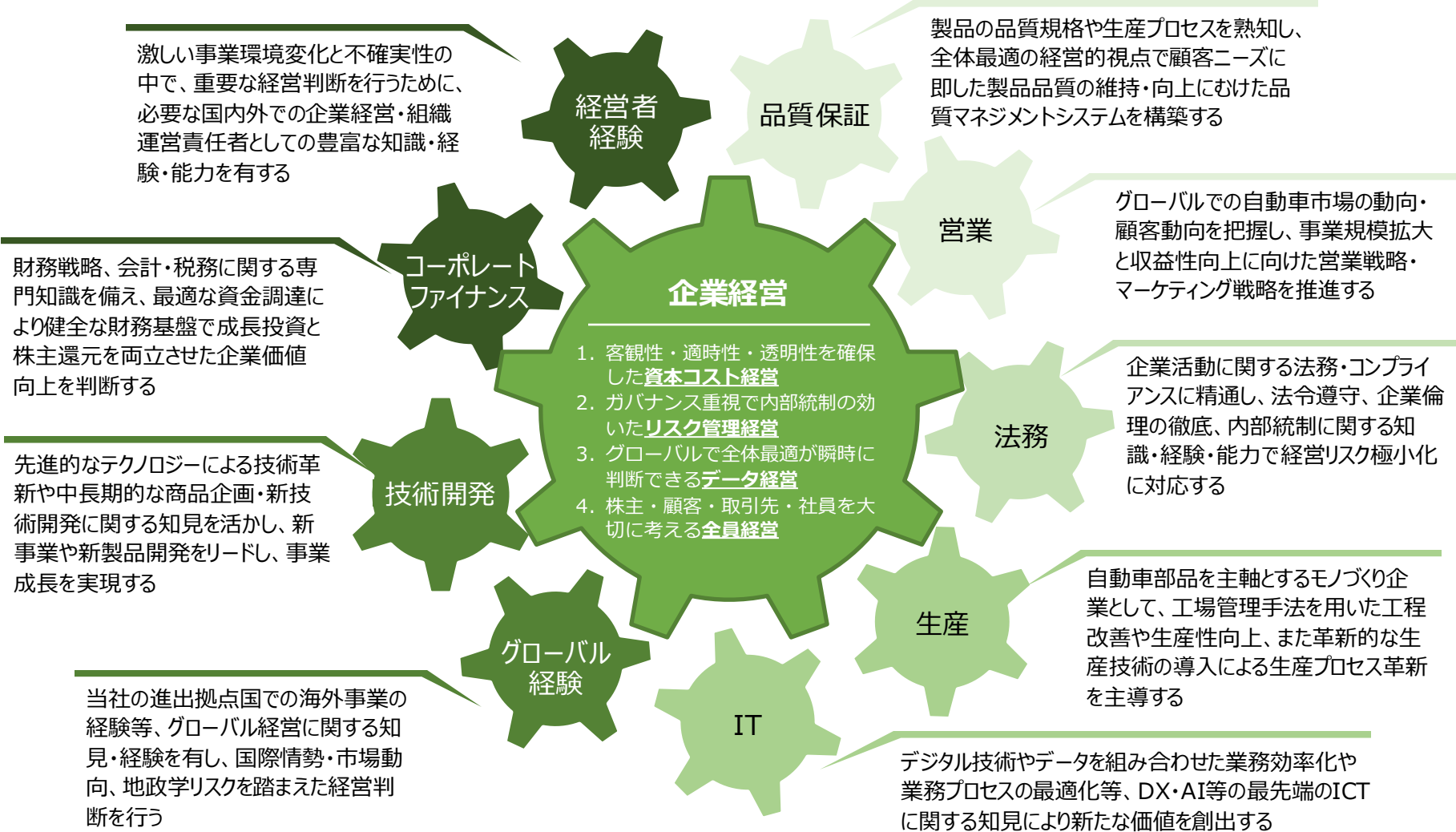
・16名体制で本部長会として毎月開催

新・執行役員体制

1. 12名体制で業務執行の機動性を高め経営執行会議として毎月開催
2. 委任型執行役員制度の導入による業務執行体制の強化

6. ガバナンス体制 | 取締役・執行役員のスルキル要件

中長期経営計画の達成に必要な、取締役・執行役員のスルキルを改めて定義いたしました。今後のボードサクセッションにも活かしてまいります



7. サステナブル経営の推進 1/3

社会価値と経済価値の同時実現を目指し、サーキュラーエコノミーへ挑戦

2024年

2025年

2027年

2030年



実現のためのマイルストーン

重要課題

目指す姿

E

脱炭素企業への挑戦
産業廃棄物発生量の最小化

- ✓ カーボンニュートラルの実現
- ✓ サーキュラーエコノミーの実現

S

ダイバーシティの推進
人権尊重
働き方改革

- ✓ 多様な人材が活躍できる安全で健康な職場
- ✓ 「しなやかでたくましい人材」が育つ環境

G

コンプライアンスの徹底
内部統制の強化と適切な情報発信
リスクマネジメントの強化

- ✓ 公平、公正な企業市民
- ✓ 透明性の高い経営

7. サステナブル経営の推進 2/3 –非財務目標–

社会や環境の変化に対応しながら、未来に向けて以下ESGの取り組みを進めます

	重要課題（マテリアリティ）	主な取り組み	指標および管理項目	2023年度実績	2025年度	2027年度	2030年度
E	脱炭素企業への挑戦	省エネ活動、再エネ購入 太陽光発電導入 低排出量燃料への置換	国内：Scope1+2CO ₂ 排出量 削減率（2013年度比）	27%削減	32%削減	35%削減	46%削減
	産業廃棄物 発生量の最小化	マテリアルリサイクル 軽量化製品の拡販 歩留改善など	単体：産業廃棄物発生量 削減率（2013年度比）	44%減	44%減	46%減	55%減
S	ダイバーシティの推進	ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョン	単体：女性管理職比率 単体：障がい者雇用率	3.2% 2.7%	5.0% 法定雇用率を上回る雇用	7.0%	15.0%
	人権尊重	サプライチェーン全体の 人権DD推進	グローバル：児童労働・ 強制労働・人身売買、不正件数	0件	0件	0件	0件
	働き方改革	健康経営 職場環境改善 キャリア開発	単体：ワーク・エンゲイジメントスコア （当社基準）	65.5%	67% 以上	68% 以上	69% 以上
G	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス研修 法令改正通信配信 理解度テスト	汚職防止、競争法、下請法、 知財法等の違反件数、不正件数	0件	0件	0件	0件
	内部統制の強化と適切な 情報発信	組織の再構築 ルール整備 適切な情報開示	サステナビリティ評価外部機関 EcoVadisスコア	48点	55点以上	60点以上	60点以上
	リスクマネジメントの強化	ERM、危機管理規定整備 サイバーセキュリティの強化	単体：関連規定類の整備 重大インシデント件数	0件	整備完了 0件	0件	0件

7. サステナブル経営の推進 3/3 –人的資本投資–

企業価値向上・持続可能な社会に向け、人的資本投資を積極的に行います。
成果極大化の方程式を設定し、ありたい組織・社員像を実現します

“成果の極大化”に向けての方程式

成果 =

①方針・目標明確化 × ②組織開発 × ③個の能力向上

①方針・目標明確化

経営理念
中長期経営計画
単年度経営計画

②組織開発

・新規事業
・新規機能
・新規開発
・業務改革

③個の能力向上

・新規スキル
・DX・AI
・資格取得
・リスキリング

全員経営

弾力発想

人的資本投資

必要な人の量の把握・質の定義

量の把握

・組織機能定義
・組織機能別の適正人員
・新しい価値の創出人員

質の定義

・人材ポートフォリオ
・人材スペック
・スキルのデータ化

社員に対する適切な投資を行います
(人材開発投資 + 公正な報酬体系)

外部人材の調達：採用活動強化します
(社内にはないスキル・開発時間を手に入れる)

様々なシーンで活躍する、西川ゴムのシール部品

セダンやSUV、そして高い設計力が要求されるオープンカーまで様々なボディタイプのウェザーストリップに開発段階から参画し、日本の全自動車メーカーに納入実績を持つほか、その技術対応力は海外でも高い評価を頂いています。普段はあまり目立つことのない製品ではありますが、ドライブ中の様々なシーンを支えています。

ドアアウターシール



ガラスランチャンネル



コンバーチブルヘッダー（オープンカー用）

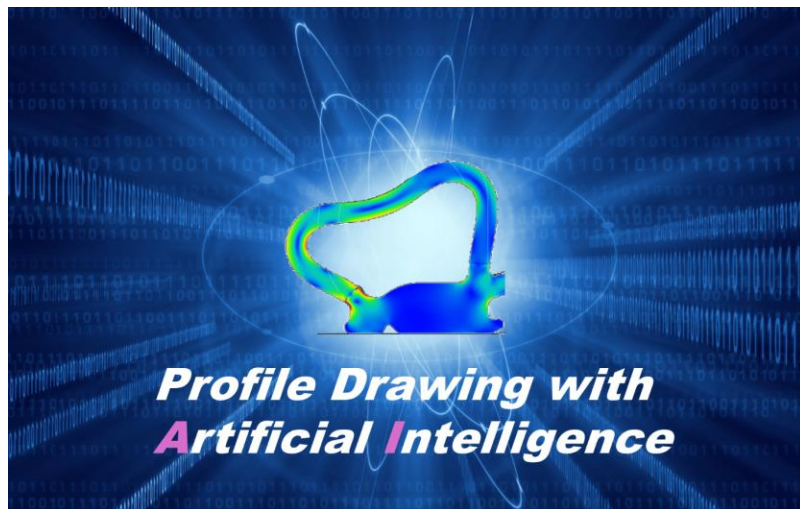


ドアアウターシール（オープンカー用）



見えないものを見る力

シールの世界って見えにくい。およそシール部材はハウジングの内側で圧縮されて、その反力で気体や液体を封止します。だから、外からは見えないことが多い。そしてそこでの課題は、多くの場合、ユーザーにとって極めて重要な意味をもっています



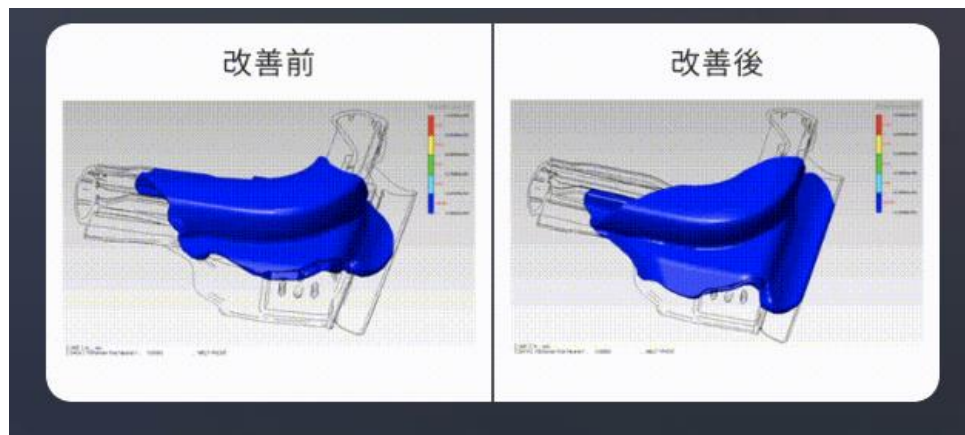
流動解析 Flow Analysis

「水を制するものは国を制す。」
これは戦国時代の勇、武田信玄の言葉です。ここで水は流れを意味しています。私たちは、2つのコア技術「押出」・「成形」の双方において、ゴムや樹脂の材料の流れを常に把握しコントロールしています。

事前の流動解析をしっかりすることで、再設計や再トライなどの手戻りのない最短最適なモノづくりが実現できています。

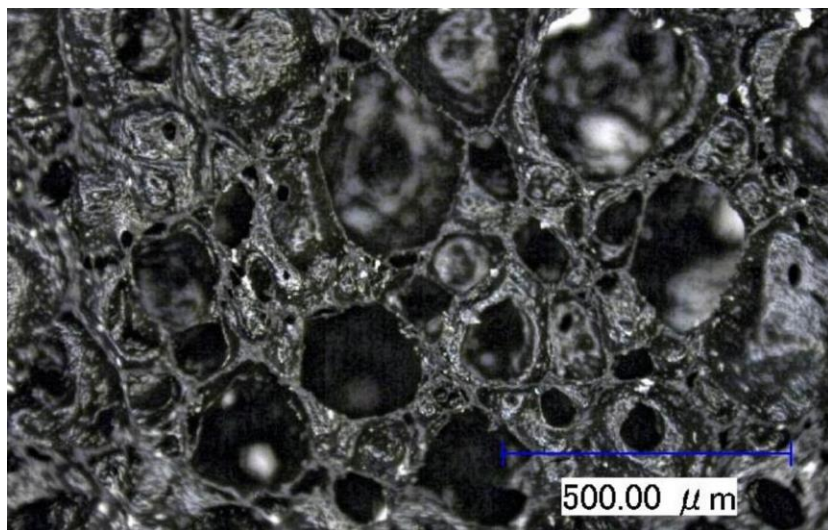
AI設計 AI Design

当社は、ウェザーストリップの断面形状設計へのAI導入にチャレンジしています。これは、CAE最適化技術とAI深層学習を融合させ、蓄積した学習ノウハウを基にシールに最適な形状設計を最速で行うものです。これにより、設計開発期間の大幅短縮を図っています。



開発のキーセクションが、新しい風を起こす

ウェザーストリップは、主に「EPDMゴム」や「TPE」でできています。でも実はそんなに単純ではありません。そこにはいくつもの機能・役割があり、その為に材料も複数、多いものは6種類も使われます。材料・工法技術者は、その全てを把握し、さらにその先を見つめ追いつけています

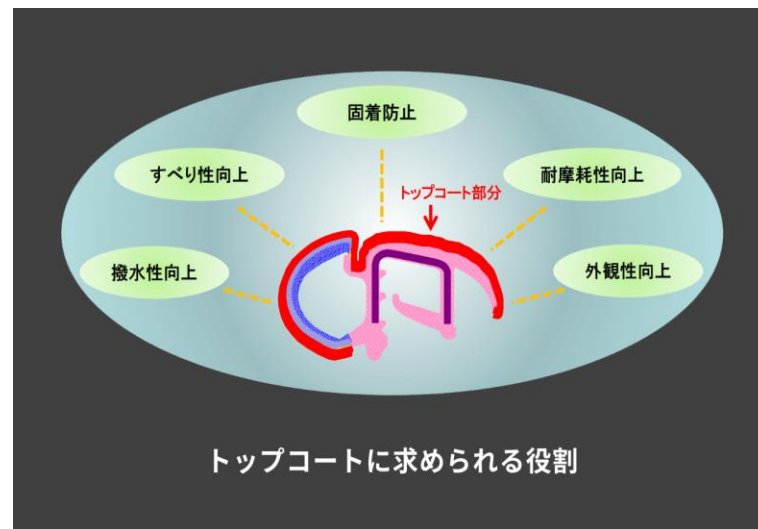


トップコート技術開発 Top-Coat Technology Development

ウェザーストリップは、全天候下で繰り返し圧縮・解放・摺動を求められる過酷なシール材で、しかもそこに外観性も必要とされます。これらをすべてクリアするためには、基幹材料のみならず、表面材料やその工法もとても重要な鍵となります。この当社のトップコート技術は、世界オンリーワンです。

発泡へのこだわり Commitment To Foaming

当社は、ゴムでは主にEPDM（エチレンプロピレンゴム）を用いてモノづくりをしています。特に内部に気泡を持つスポンジゴムに強みを持ち、低発泡から20倍高発泡まで多種多様です。その中でも、低比重高発泡スポンジ“**Hysoft®**”は当社の代名詞で、軽量化や静粛性向上に寄与しています。



“こち良さ” その先を求めて

静かなクルマが作りたい。そのために、どこから音が入っているのか調べています



音源の可視化

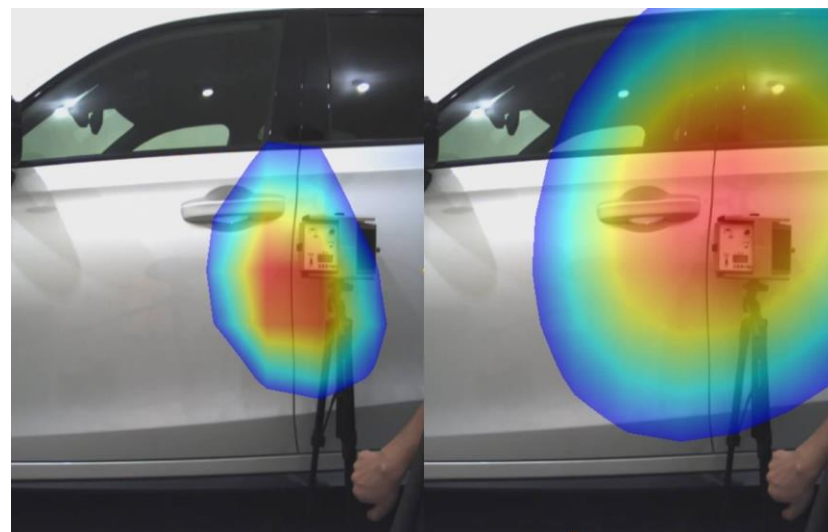
Visualization of sound sources

クルマのドア閉まり音評価において、「音の見える化」を実施。ドアを閉めた際どの部位から音が発生しているか、発生音源の可視化技術を活用・解析し、クルマの商品価値向上に取り組んでいます。

快音の数値評価

Numerical evaluation of pleasant sound

特定サーキットでの実車走行音をバイノーラル録音。これを官能評価（フィーリング評価）で統計的に数値化することで、音源の嗜好度を評価します。
一般的な物理指標では現わせない心理音響指標により、快音すなわち“こち良い音”を追究しています。



8 . Appendix. 西川ゴム工業の拠点一覧（国内）



本社／
営業拠点



① 西川ゴム工業
株式会社本社／
広島営業所



② 横浜営業所



③ 宇都宮営業所



④ 浜松営業所



⑤ 名古屋営業所



⑥ 大阪営業所

生産拠点



① 白木工場



② 安佐工場



③ 吉田工場



④ 三原工場

国内子会社

- 西川物産株式会社 ● 株式会社西川ビッグオーシャン ● 株式会社西和物流
- 株式会社西川ゴム山口 ● 西川デザインテクノ株式会社

8 . Appendix. 西川ゴム工業の拠点一覧 (海外)



海外 本社/支店



① NISHIKAWA COOPER LLC



② Nishikawa of America, Inc.



③ Nishikawa Tachaplalert Cooper Ltd.



④ 上海西川密封件有限公司



⑤ 広州西川密封件有限公司



⑥ 西川橡胶(上海)有限公司



⑦ 湖北西川密封系統有限公司



⑧ NISHIKAWA SEALINGSYSTEMS MEXICO S.A. DE C.V.



⑨ PT. NISHIKAWA KARYA INDONESIA



⑩ NISHIKAWA RUBBER CO., LTD. Europe Branch

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。また、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

問い合わせ先責任者

常務取締役 コーポレート統括本部長

休石 佳司

IR窓口

総務部長 山本 隆司

TEL: 082-237-9371