

第4次中期経営計画

(2025年度～2027年度)

～*SPEED & CHALLENGE*～

2025年4月4日



Make the Impossible Possible



ものづくりのグローバルメーカーとして新しい価値を創造し、ヘルスケア産業の発展と人々の健康・福祉に貢献する

時代を先取りする独創性と技術力でお客さまの期待を超える機械を生み出し、グローバル市場に確固たる地位を築く

- 独創する
- 技術を深める
- 開拓する
- 共生する

1

中期経営計画見直しの背景

2

第4次中期経営計画

経営環境の変化や直近の進捗状況を踏まえ、第3次中期経営計画の最終年度である2025年度目標を取り下げ、新たに2025年度を初年度とする3ヶ年計画（2025年度～2027年度）を策定。

【主な環境変化と業績影響】

第3次中期経営計画の想定環境との主な乖離

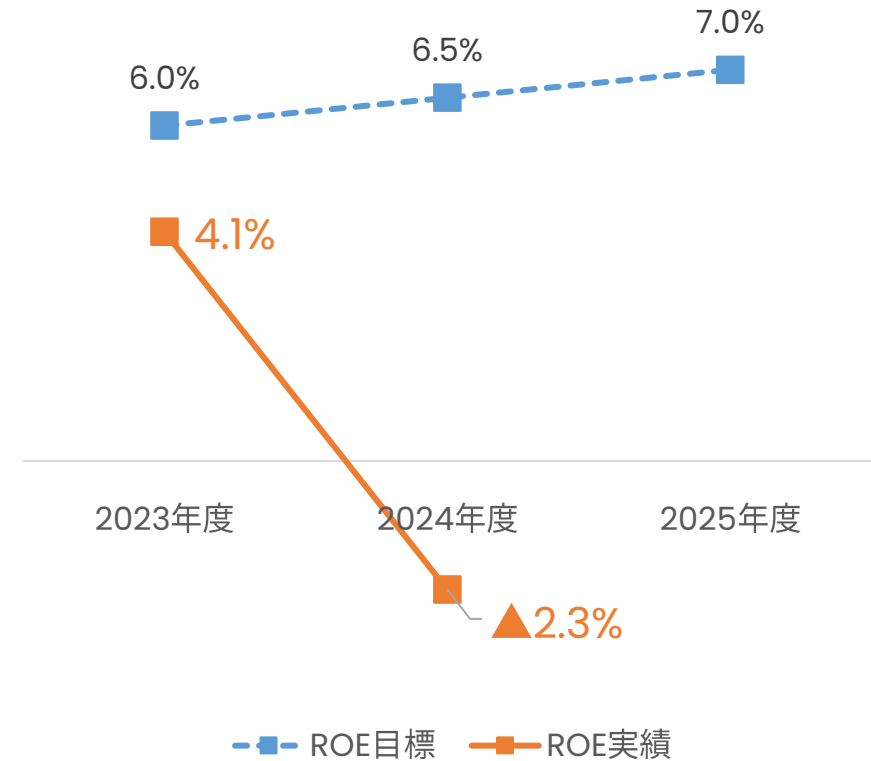
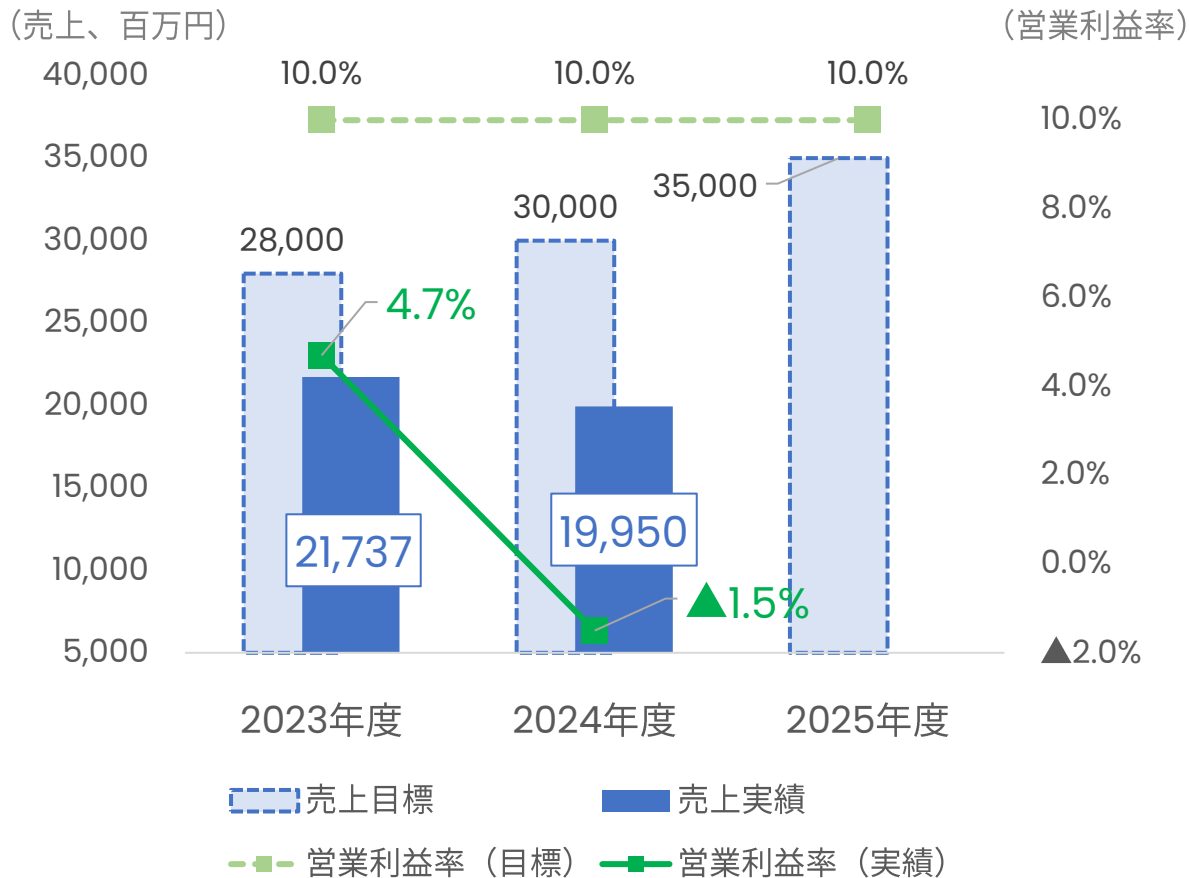
- 日本・中国・先進国における新生児減少の加速 外的要因
- 日系衛生用品メーカーにおける紙おむつ事業の縮小 外的要因
- 中国経済の低迷 外的要因
- 競合メーカーの台頭 外的要因
- コストダウンを上回る原材料の高騰 外的要因
- 海外成長顧客の新規開拓に向けた投資（戦略的プライシング） 内的要因
- 付加価値戦略による高難易度の機械増加 内的要因

これまでの主要市場・主要顧客
向けの売上が縮小

受注価格の上値抑制圧力や
原価上昇により利益率が低迷

直近（2024年度）の売上実績は199億円となり、中期経営計画での目標300億円に対して大きく下振れで着地。営業利益利益率・ROEの実績はマイナスとなり目標（営業利益率10%、ROE6.5%）から大きく乖離。

【財務KPIの進捗状況】



衛生用品製造機械事業の収益性向上では、重点市場である欧州・インドでの売上拡大に向けて一定の成果が見られた。一方で、原価率が継続的に上昇しており、コスト競争力の向上は引き続き課題と認識。

【重点戦略の進捗状況】



I. 衛生用品製造機械事業の収益性向上

- ① 海外市場のさらなる開拓
- ② 製品の高付加価値化
- ③ コスト競争力の向上



- ✓ 2024年6月にイタリアのDELTA社（現・ZUIKO DELTA）を子会社化し、欧州での事業基盤を確立
今後の中東・アフリカ地域への営業拠点としても活用
- ✓ 2023年4月にインド拠点を移転し、機能強化
インドでの受注活動を強化した結果、売上実績が拡大
（2022年度：約1億円→2024年度：約16億円）



- ✓ 原価率は2021年度から継続的に上昇
（高難易度の機械の増加、納期長期化、原材料値上がりetc.）

他社との提携やM&Aも活用して新規事業の推進を図ったものの、事業展開スピードに課題。業績への貢献も計画より大きく下振れ。

【重点戦略の進捗状況】



II. 社会課題の解決に貢献する 新規事業への挑戦

- ① メディカル事業
- ② リサイクル事業
- ③ 介護事業
- ④ DX関連事業
- ⑤ 金属加工事業
- ⑥ その他



- ✓ 2024年2月、コットン製品の製造事業を譲受け
- ✓ 2024年5月、使用済み紙おむつのリサイクル技術推進に関する実証実験を開始（産学官連携）
- ✓ 2024年10月、防護服の自動製造設備の開発をスタート
- ✓ メディカル事業の採算改善に目途（不採算商品への対応）



- ✓ いずれの事業も、事業展開スピードが当初計画から大きく遅れ

プライム市場への区分変更や監査等委員会設置会社への移行を通じて、経営体制の強化・ブラッシュアップを進めた。DXによる業務革新は道半ばの状態。

【重点戦略の進捗状況】



Ⅲ．持続的な企業価値向上に向けた基盤強化

- ① サステナビリティ
- ② 経営体制の強化
- ③ DXによる業務革新



- ✓ 本社工場の再生エネルギー比率33% (⇔目標25%)
- ✓ 2023年5月、プライム市場への市場区分変更
プライム上場企業に相応しい経営管理体制の整備
- ✓ 監査等委員会設置会社への移行、業務執行権限の委譲
- ✓ 挑戦する風土・働きがいある環境づくりに向けた人事制度改定（飛び級制度、定年延長 etc.）



- ✓ 業務プロセスのDXと従来の設計プロセスからの脱却に遅れ

1

中期経営計画見直しの背景

2

第4次中期経営計画

世界人口は当面増加する予測も、日本・中国や先進国では出生数の減少が進み、子ども用紙おむつ製造機械の需要は減退。衛生用品の市場成長はグローバルでも緩やかなペースに留まると予想される。

【衛生用品製造機械事業の外部環境】

経済・社会環境

- 世界人口はアジア・アフリカを中心に増加
- 日本・中国・先進国で少子化の加速
- 中国の経済停滞の継続
- 円高の進行（円安の巻き戻し）

衛生用品市場の動向

注）成長率は当社推定

- 女性用生理用品市場：4～5%程度の成長
- 子ども用紙おむつ製品：5%前後の成長
（先進国↓・新興国↑）
- 大人用失禁用品：6～8%程度の成長
（先進国中心）

顧客の動向

- 国内顧客による子ども用紙おむつ事業の縮減、大人用紙おむつ事業へのシフト
- インド・南米を中心に、新興国での子ども用紙おむつへの設備投資ニーズの高まり
- 製造機械の高価格化への許容余地は限定的

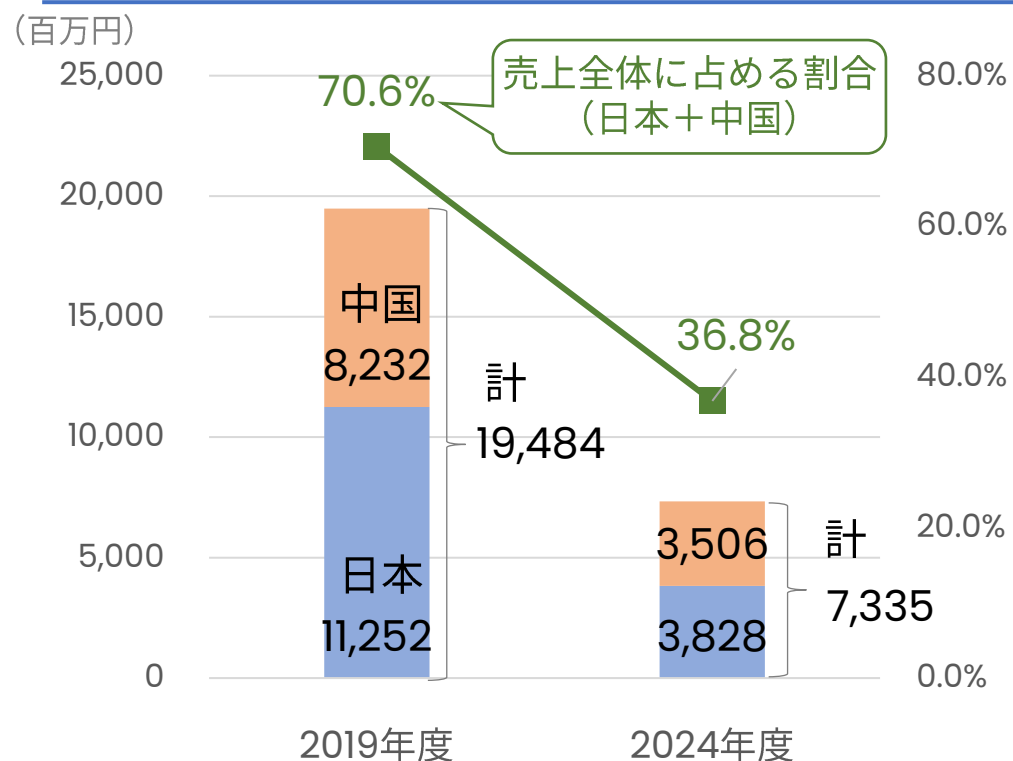
競合の動向

- 競合企業による技術のcatch up
（当社の競争力が相対的に低下するリスク）
- 市況悪化や競争激化を背景に業界再編
（淘汰）の動き

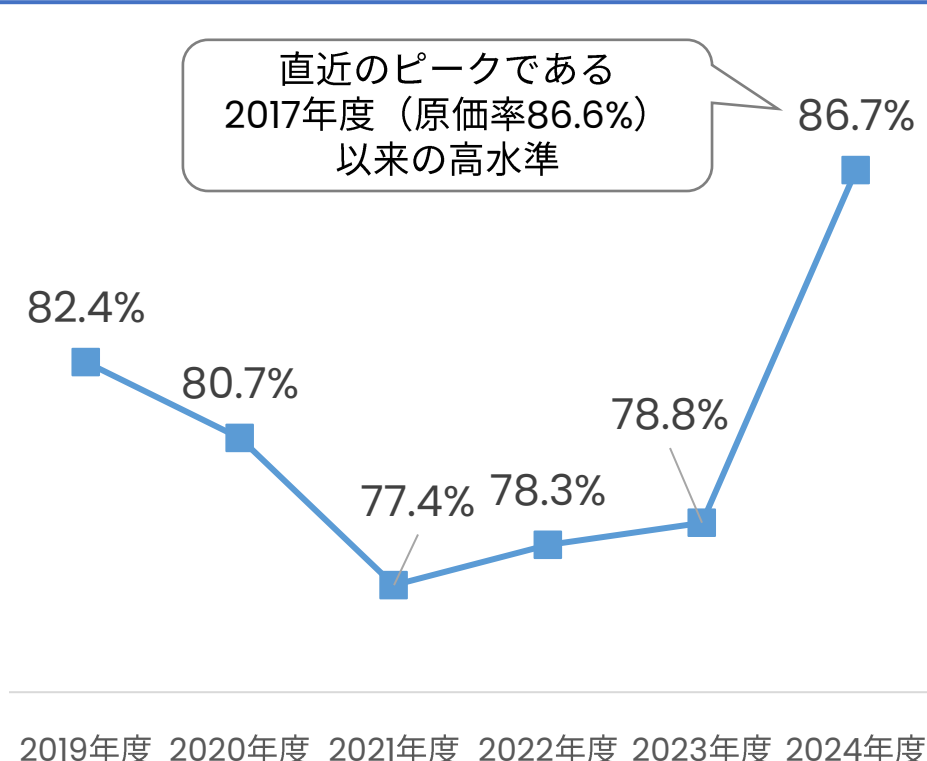
当社の強みであった日本・中国向けの売上は、直近数年間で急速に減少。また、高難易度の機械が増加したことによる製造コスト上昇や原材料価格の継続的な値上がりを背景に、原価率は継続的に上昇している。

【衛生用品製造機械事業の内部環境】

日本・中国向けの売上



原価率の推移



事業環境は向かい風に転じており、衛生用品製造機械の売上拡大は容易ではないと想定。衛生用品製造機械の販売台数が大きく増加しないという想定のもと、事業構造を変革し収益性を高めることが課題と認識。

【事業環境のポイントと課題】

- 成長エリアは存在するものの、衛生用品の市場はグローバルで緩やかな成長に留まると予想
- 当社のこれまでの主要市場（日本・中国）や主要顧客（日系衛生用品メーカー）の需要は減退
- 競合企業による技術のcatch up（当社の競争力が相対的に低下）
- 衛生用品製造機械の更なる高価格化は顧客に許容されにくい環境（競合機械メーカーとの競争、最終製品の販売価格による制約 etc.）
- 衛生用品製造機械の市場は拡大から淘汰の局面へ
- 製造コストが継続的に上昇し、利益率が低下

主業である衛生用品製造機械
の売上拡大には逆風

衛生用品製造機械の販売台数増加を前提としない収益構造に『変化』する必要性

「衛生用品製造機械事業の競争力再生」と「新規事業の加速による事業ポートフォリオ拡充」にスピード感を持って取組み、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた事業構造の変革に挑戦する。

【第4次中期経営計画の基本方針】

基本方針

~SPEED & CHALLENGE~

重点戦略

衛生用品製造機械事業
の競争力再生

新規事業の加速による
事業ポートフォリオ拡充

既存の技術や事業領域とのシナジー創出

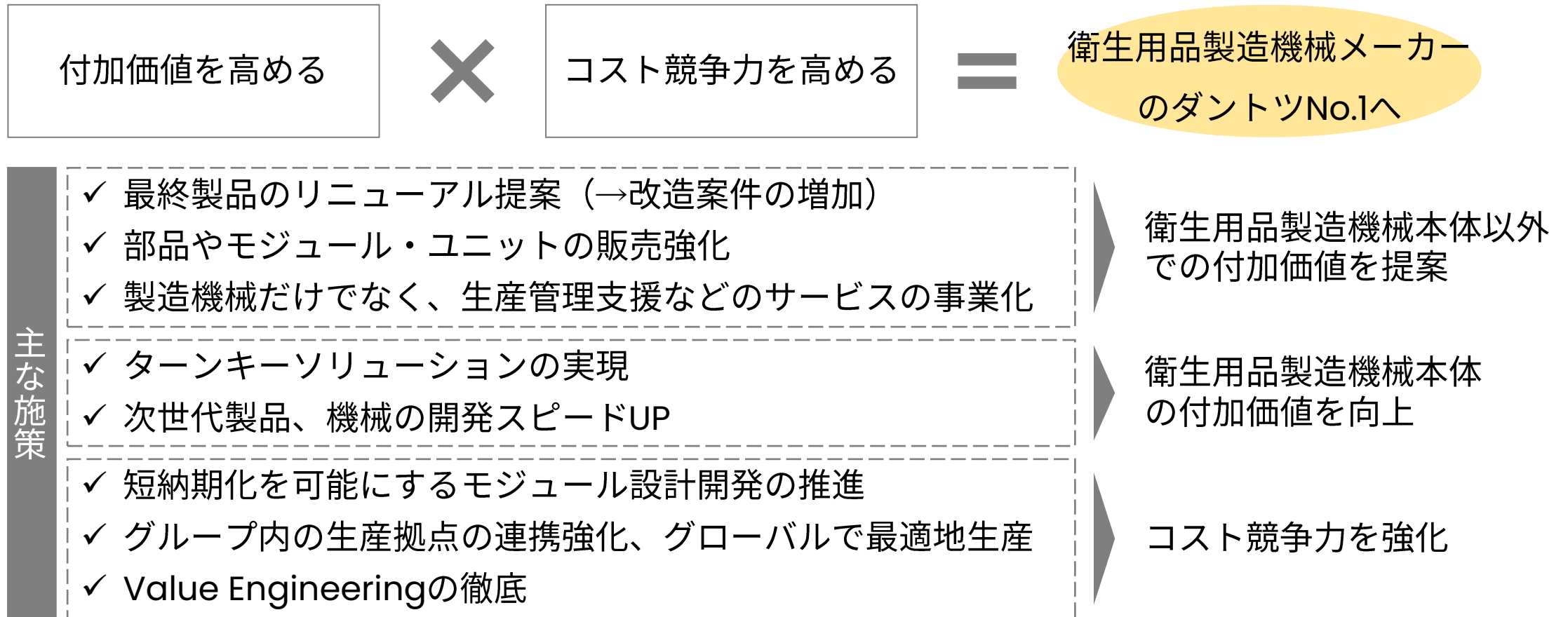
第4次中期経営計画では、売上規模の拡大よりも資本効率・収益性を重視して取り組む方針。

【第4次中期経営計画のKPI】

	指標	目標値	(参考)
資本効率 収益性	ROE	6.0%以上 ※最終年度時点	▲2.3% (純利益マイナス) ※2024年度実績
成長性	新規事業の売上高(*)	80億円以上 ※最終年度時点	約5億円 ※2024年度実績
(*)新規事業の売上高：衛生用品製造機械事業以外の売上高			
株主還元	株主配当総額	20億円以上 ※3年累計	約14億円 ※2024年度までの3年累計

短納期化を可能にするモジュール設計開発やValue Engineeringの徹底により、コスト競争力の強化や納期の適正化を図る。

【衛生用品製造機械事業の再生】

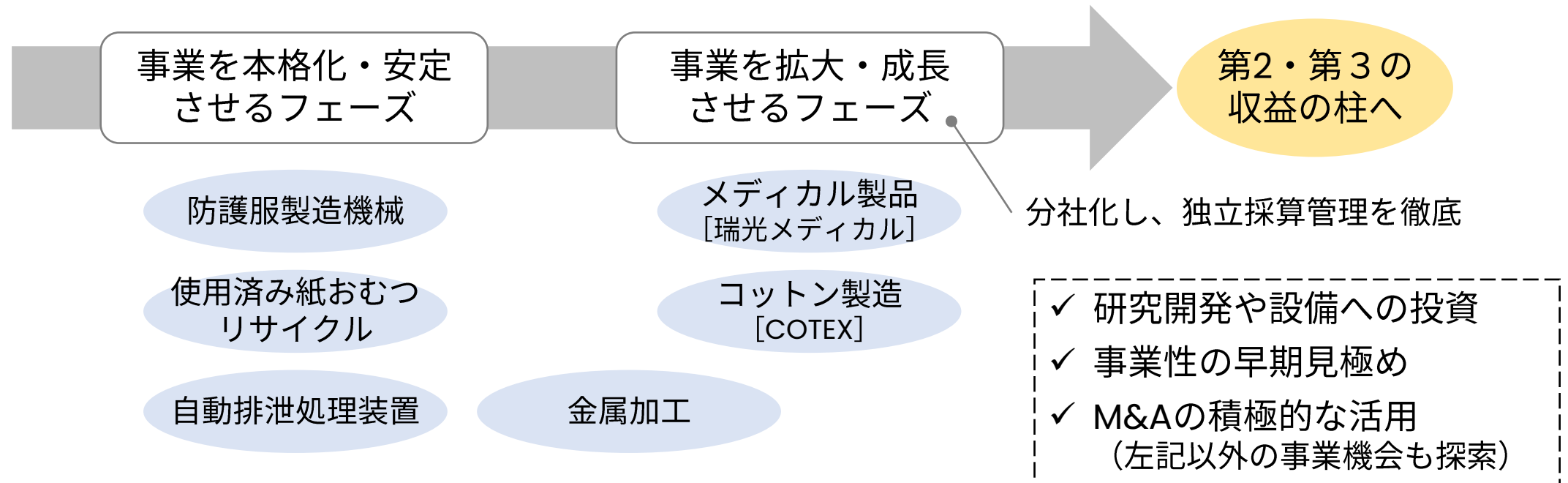


既存の技術や事業領域と関連のある事業に取り組み、第2・第3の収益の柱を築くことで持続的な成長の礎とする。また、衛生用品製造機械の売上の変動影響を緩和して安定的な売上獲得（ボラティリティ抑制）を狙う。

【新規事業の加速】

ねらい

- 衛生用品製造機械以外の収益の柱、成長領域を獲得する
- 売上のボラティリティを抑制する（安定的な売上の割合を増やす）



権限移譲や人的リソースの適正配置を通じてスピードアップを図るとともに、変革や挑戦を促す人事制度や風通しの良い組織風土を整備する。

【組織、人的資本の強化】

組織・体制	<ul style="list-style-type: none">✓ 権限移譲と経営人材の育成✓ 既存事業の組織のスリム化、業務の効率化✓ 育成事業への人的リソース配分✓ グローバル一体運営へのシフト
人材	<ul style="list-style-type: none">✓ 国籍・性別にとらわれない人材活用✓ 社員のキャリア開発支援✓ 人事評価制度の見直し、メリハリのある登用✓ ジョブローテーションの推進
風土	<ul style="list-style-type: none">✓ 経営陣と従業員との対話促進✓ 組織サーベイを活用した働く環境の改善、エンゲージメント向上✓ 健康経営の推進

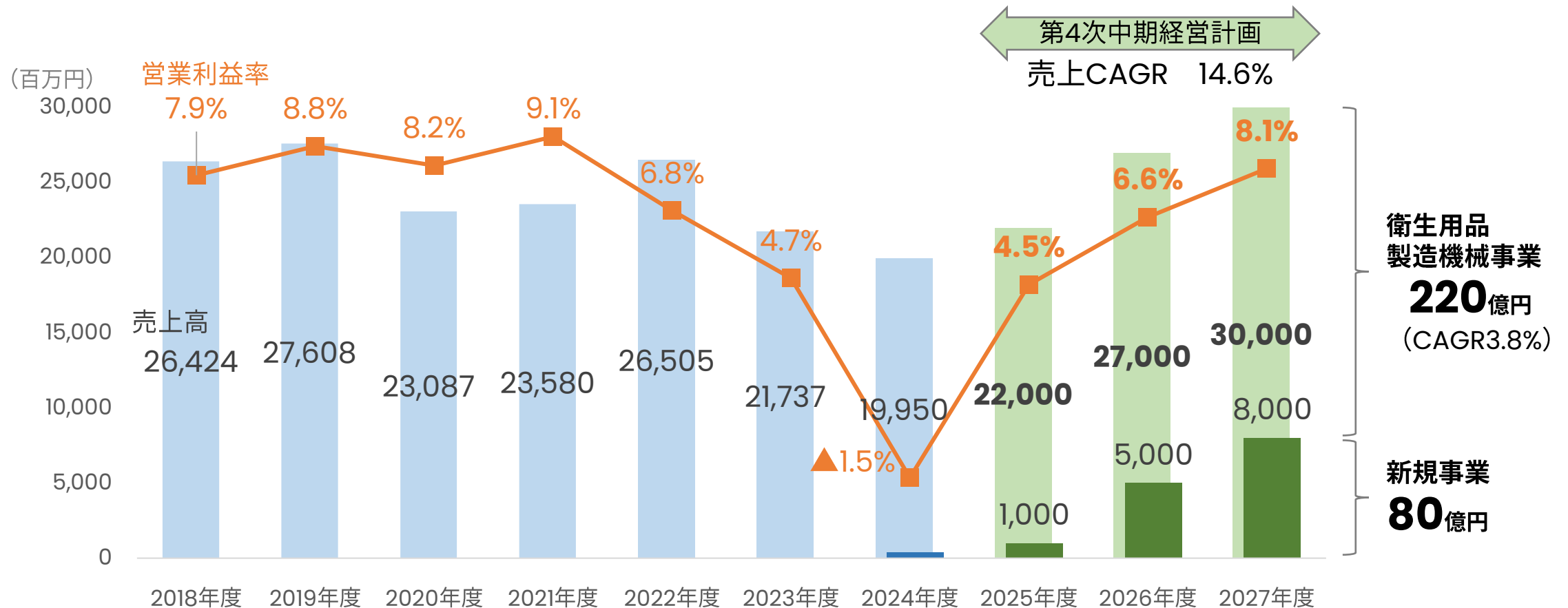
SPEEDを持って
実行できる組織

CHALLENGEを
やり遂げる組織

風通しの良い組織

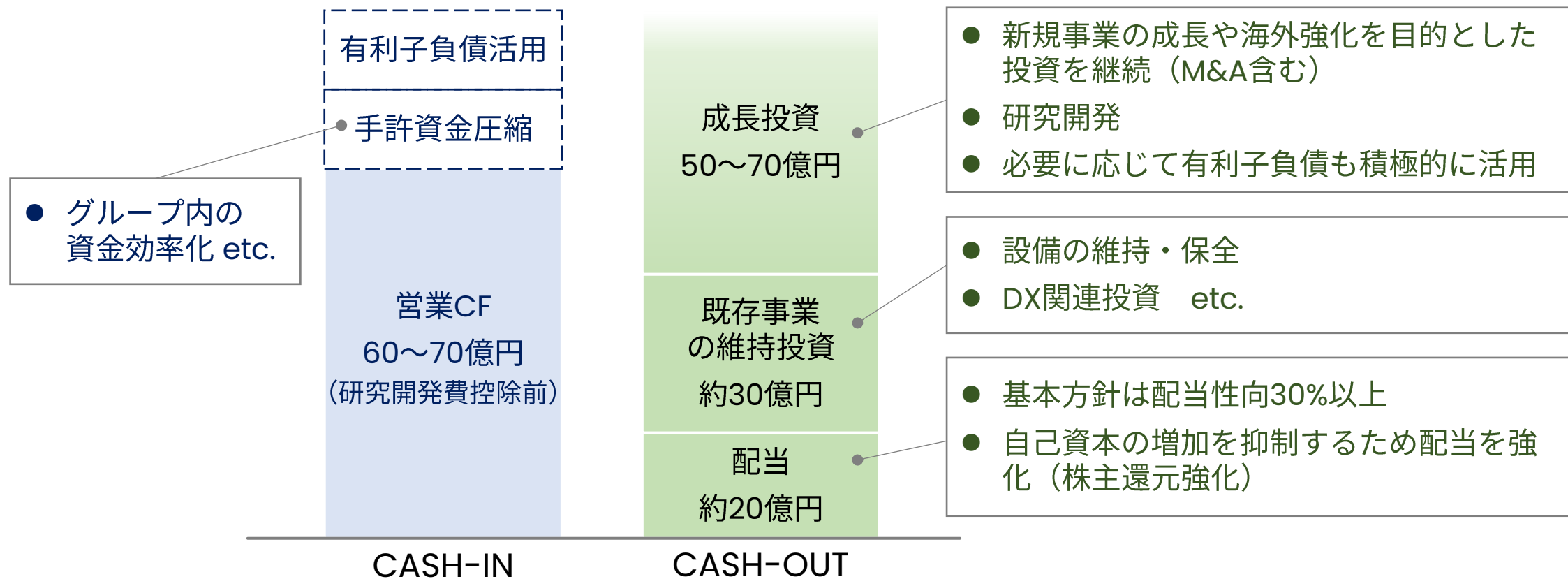
最終年度である2027年度の売上高は300億円、営業利益率は8.1%を計画。
 衛生用品製造機械事業は売上が横這いと想定し利益率向上に注力する。新規事業は大きく成長を目指す。

【業績計画】



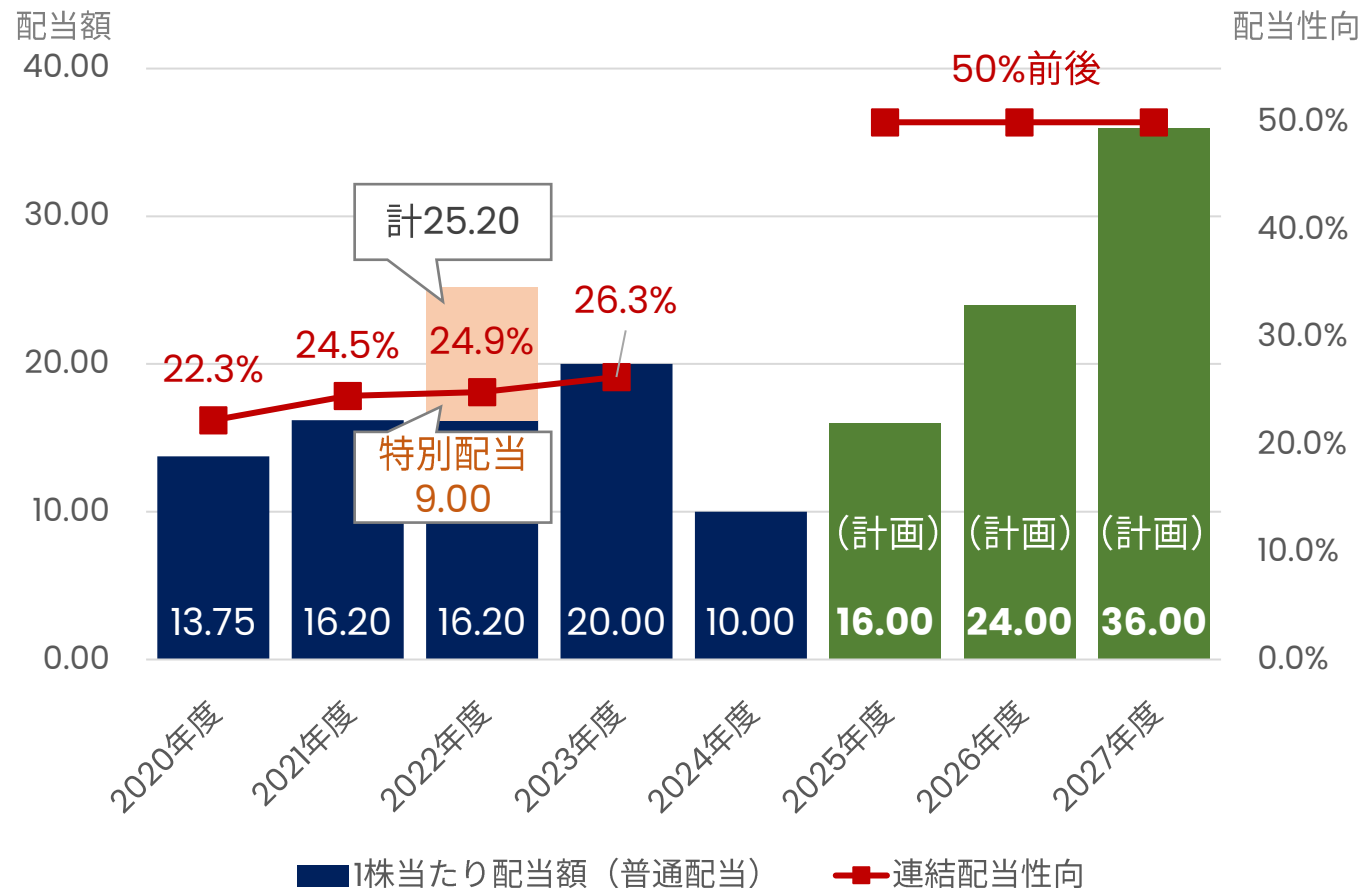
新たな収益の柱を構築するため、必要に応じて有利子負債も活用し機動的・積極的に成長投資に取り組む。併せて、配当を強化し、3ヶ年累計で20億円以上の配当を計画。

【3ヶ年累計の資金配分の目安】



連結配当性向をベースに配当水準を決定する基本方針は従来通り。ただし、本中期経営計画期間においては自己資本を適正化し資本効率を向上させる観点から、株主還元を強化する。

【株主還元】



＜株主還元の方針＞

- 連結配当性向30%を目標
- ただし、本中期経営計画期間では、負債と自己資本のリバランスも考慮し株主還元の増額を計画
- 自己株式の取得も、必要に応じて適宜検討

APPENDIX

世界各地の市場ニーズや製品動向を踏まえて、顧客ニーズに最適化した専用設計の製造機械を提案。
他社に先駆けた挑戦を通じて高い技術力を蓄積し、品質を重視する顧客からのリピート受注に繋げる。

【当社のビジネスモデル】



強み

- グローバルtop3、国内No.1のシェア
- 顧客ニーズに最適化した専用設計
- 衛生用品の肌ざわりや漏れにくさ、デザイン等の品質を適える技術力
- 他社に先駆けて新しい技術へ挑戦するDNA

弱み

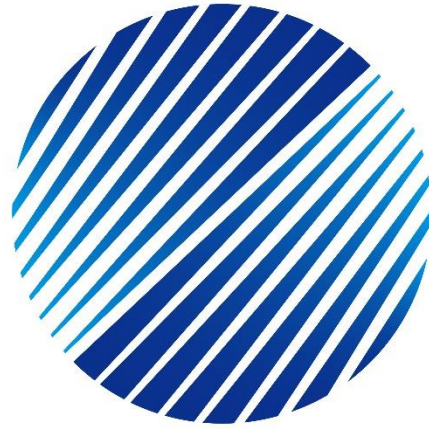
- 売上の大半が日本・アジア地域に集中
- 高機能であるが高価格（価格競争力が低い）
- 顧客ごとに専用機を個別に設計・開発するため原価率が高い（量産効果が出にくい）
- 高難易度の機械増加により納期が長期化

機会

- 新興国での衛生用品の使用率向上
- インド・アフリカの所得水準の上昇による高性能機へのシフト可能性
- 日本・中国・先進国での高齢化による大人用紙おむつの需要拡大

脅威

- 中国等の安価な汎用機メーカーとの競合
- 日本・中国や先進国での少子化による子ども用紙おむつ製造機械の需要消失
- 使い捨て衛生製品に対する環境配慮の高まり
- 地政学リスク



ZUIKO

IRに関するお問い合わせ先

株式会社瑞光 経営戦略部

電話：072-648-2215

e-mail：ir-contactus@zuiko.co.jp

本資料に掲載している将来予測に関する情報は、当社が現時点で合理的と判断する一定の前提に基づいています。そのため、実際の結果と大きく異なったり、予告なしに変更される可能性があります。