



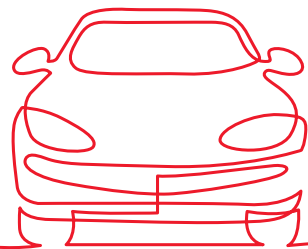
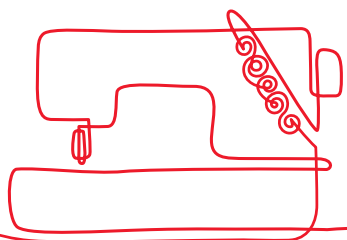
**PEGASUS**<sup>®</sup>

証券コード 6262

# 中期経営計画

2024 - 2026年度

**Beyond the Limits** ~ 限界を超えてみせる ~



**PEGASUS CO., LTD.**

## 1. PEGASUSの存在意義

- はじめに
- 2つの事業展開
- グローバル・ニッチ戦略
- 製造拠点

## 2. 現状認識

- 事業環境
- 業績推移
- 財務KPI
- 主要施策の進捗状況

## 3. 成長戦略と重点施策

- 基本方針・中期経営計画の位置づけ
- KPI
- 事業ポートフォリオ
- 工業用ミシン事業
- オートモーティブ事業
- ペガサス・サステイナブル・プラン
- 財務戦略
- IR体制

## 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

当社は工業用環縫いミシン専業メーカーとして、1914年に創業以来「人と技術を通じて世界の衣料文化の発展に貢献する」ことをグループ共通の企業理念とし、企業活動を展開してまいりました。

現在の私たちの企業活動は、人々の日常生活を支える「衣・食・住」の「衣」だけでなく、これまでに培った精緻な金属加工技術を活かし、シートベルトに使われるリトラクターやエンジンルーム関連部品など、厳しい品質基準が設けられている自動車用ダイカスト部品への展開を通じてオートモーティブ事業分野へも広がっております。

また、オートモーティブ事業の発展に伴い、2023年4月に社名を「ペガサスミシン製造株式会社」から「株式会社PEGASUS」へ変更いたしました。

## Beyond the Limits ~ 限界を超えてみせる ~

本中期経営計画のスローガンとして、**Beyond the Limits ~ 限界を超えてみせる ~** を掲げております。

当社は目まぐるしく変化する世界の中で、常にお客様から“ありがとう”というお言葉をいただくことを使命と捉え、3つ(製品・サービス・品質)の差別化に取り組み、**お客様の想像・自分の限界・社会の常識** を超えてまいります。



代表取締役社長 美馬成望



工業用ミシン生産現場



オートモーティブ部品生産現場

## 工業用ミシン事業

※日本・中国・ベトナム

縫製工場においてアパレル生産に使用される工業用ミシンのうち、主にニット衣料などの縫製に使用される「環縫いミシン」と呼ばれる種類のミシンの製造販売を行っております。



約70カ国の販売網  
グローバルな生産体制 ※  
3,500種類超の商品ラインナップ

### 事業特性と強み

当社の長年培った**技術力は世界トップレベル**を誇ります。精密性の高い機種ラインナップを有し、**分速10,000回転**を実現。高い伸縮性や薄くても耐久性のある繊維素材など、**日々進化する機能性素材ニーズに幅広く対応**しております。

### 事業基本方針

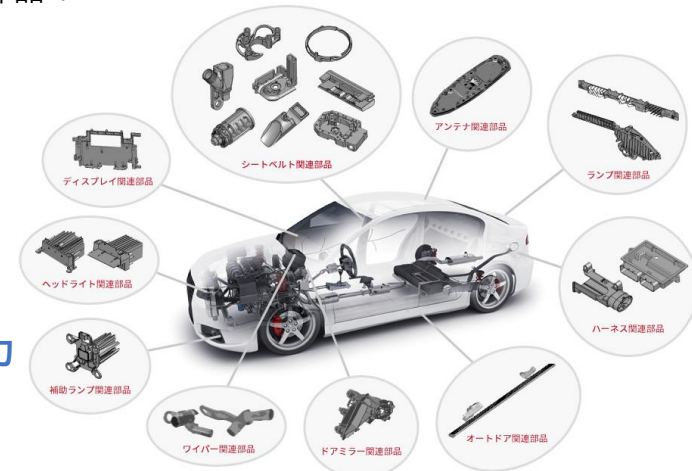
3つ(製品・サービス・品質)の差別化を徹底し、市場の創造と拡充を図ることで、工業用環縫いミシン業界において確たるポジションを確立します。

## オートモーティブ事業

※中国・ベトナム・メキシコ

自動車用安全ベルトのリトラクター（巻き取り装置）部品を始めとする技術力の求められる自動車用部品の製造販売を行っております。

世界3カ国、4拠点の  
グローバルな生産体制 ※  
年間1億個以上の生産能力



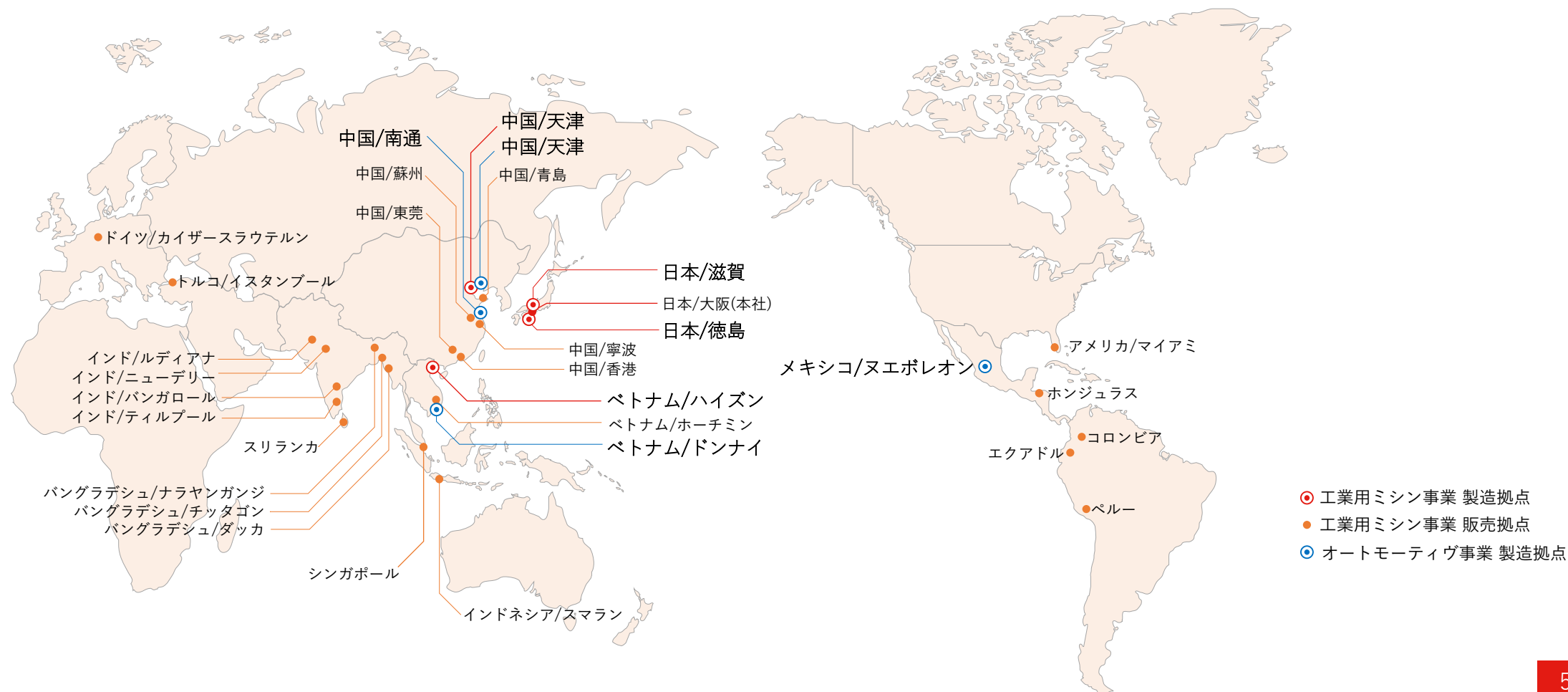
### 事業特性と強み

工業用ミシン事業で培った**高い技術力を活かして、生産能力・品質・コスト競争力が求められる自動車業界へと参入**しております。グローバルな生産体制を有し、精密性の高い加工技術で**高付加価値製品を提供**しております。

### 事業基本方針

製品の高付加価値化と営業力強化により、更なる販路の拡大を推進します。

- 当社はこれまで積極的な海外投資を行い、**グローバルに販売や生産拠点を展開**しており、**世界トップレベルの技術力を誇る工業用環縫いミシンなどのニッチ製品を中心に**、地域ニーズに即したサービスを高い品質で提供しております。
- さらに、コアテクノロジー（技術）を究め、高度な技術力と独自の生産プロセスで市場の創造と拡充を図ることで、より強固な経営基盤の構築及び企業価値の向上を目指します。



# PEGASUSの存在意義\_製造拠点



日本/滋賀県

## 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/徳島県

## 日本/徳島

設立1962.3  
マシンパーツ製造、加工機器の整備を実施



中国/天津

## 中国/天津

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

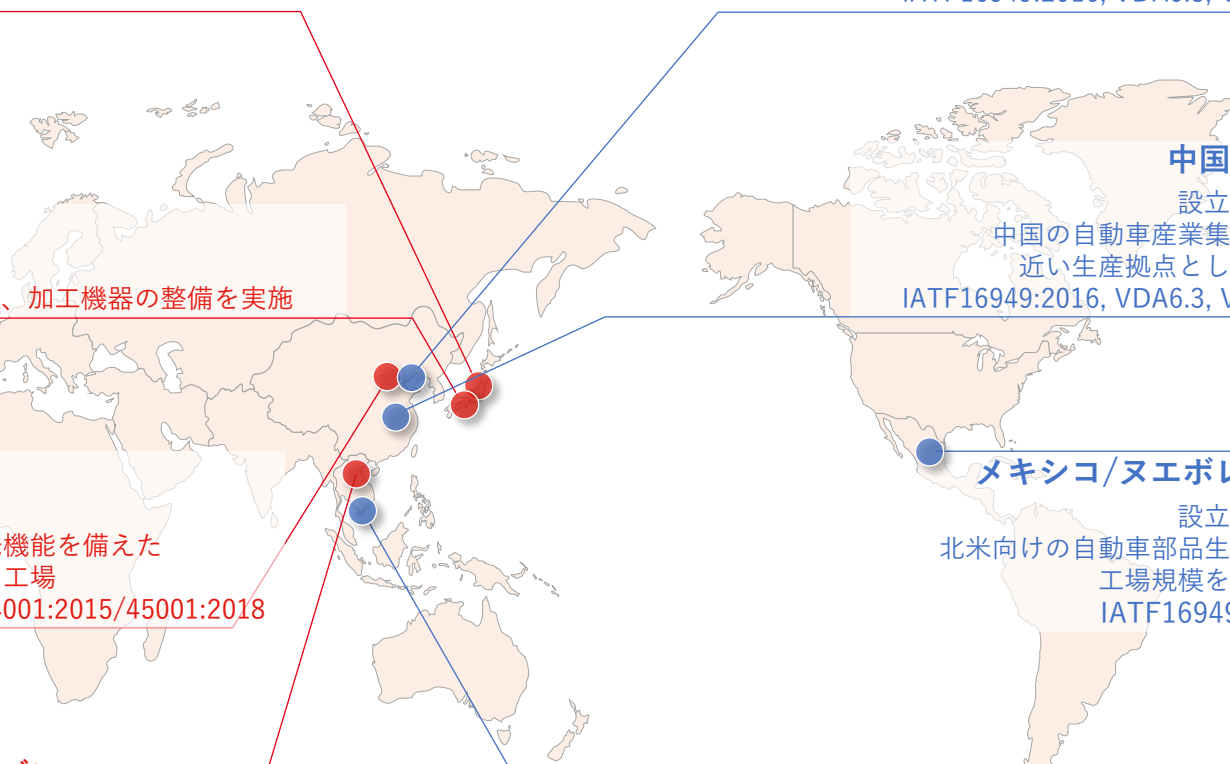


ベトナム/ハイズン

## ベトナム/ハイズン

設立2008.1  
第二のマシン生産主力工場  
現在増産体制を構築中  
ISO9001:2015 / ISO14001:2015

- 工業用マシン事業
- オートモーティブ事業



## 中国/天津

設立2007.1  
嶋本ダイカスト(株)と合併会社設立  
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



中国/天津

## 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, VDA6.3, VDA6.5



中国/南通

## 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



メキシコ/ヌエボレオン

## 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



ベトナム/ドンナイ

## 工業用ミシン事業

### アパレル消費者動向による影響

- 衣服の大量廃棄問題や中間所得層の増加による消費者ニーズの変化などにより、設備投資に対して慎重な姿勢が継続

- ✓ 多品種小ロットの生産体制構築
- ✓ 品質と価格バランスの取れた商品展開

### 生地機能性素材の進化・多様化

- 生地素材に適したミシンの開発
- 縫製品質基準への対応

- ✓ 中長期商品の開発・基礎研究の強化

### 縫製産業の人手不足問題

- 人件費高騰を背景にした生産主要国のシフト
- 技術力を有した人材の不足

- ✓ 省力化・脱技能化商品の増強
- ✓ 縫製工場のグローバル化へ対応

## オートモーティブ事業

### 地政学的リスク

- 米中貿易摩擦・中東情勢不安・国際物流課題（紅海問題・パナマ運河水不足等）により供給体制の不安定な状況が継続

- ✓ 近隣地域での部品調達要求に応える、グローバルサプライヤーとしてのポジションを確立

### 次世代自動車技術への対応

- EV車を筆頭に、増加するセンサー部品向け精密ダイカスト製品の需要拡大

- ✓ 工業用ミシン事業で培った精密金属加工技術で新たな製品需要を取り込む
- ✓ 対応可能製品サイズを小物から中物へ拡充

### 人件費高騰と価格圧力

- 世界的インフレによる労働賃金の上昇
- 顧客からのコストダウン要請と、競合他社との価格競争が激化

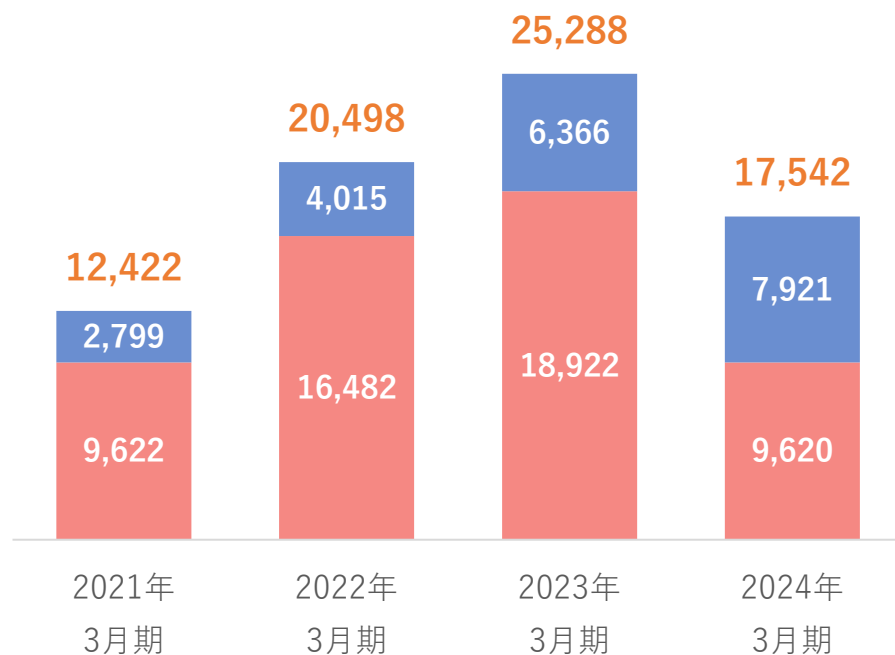
- ✓ コスト削減（加工工程の自動化・省力化）

**当社を取り巻く事業環境リスクを再認識し、先行投資を実施  
事業環境の変化をビジネス機会と捉え、持続的成長を目指します**

## 売上高

単位：百万円

■ 工業用マシン ■ オートモーティヴ

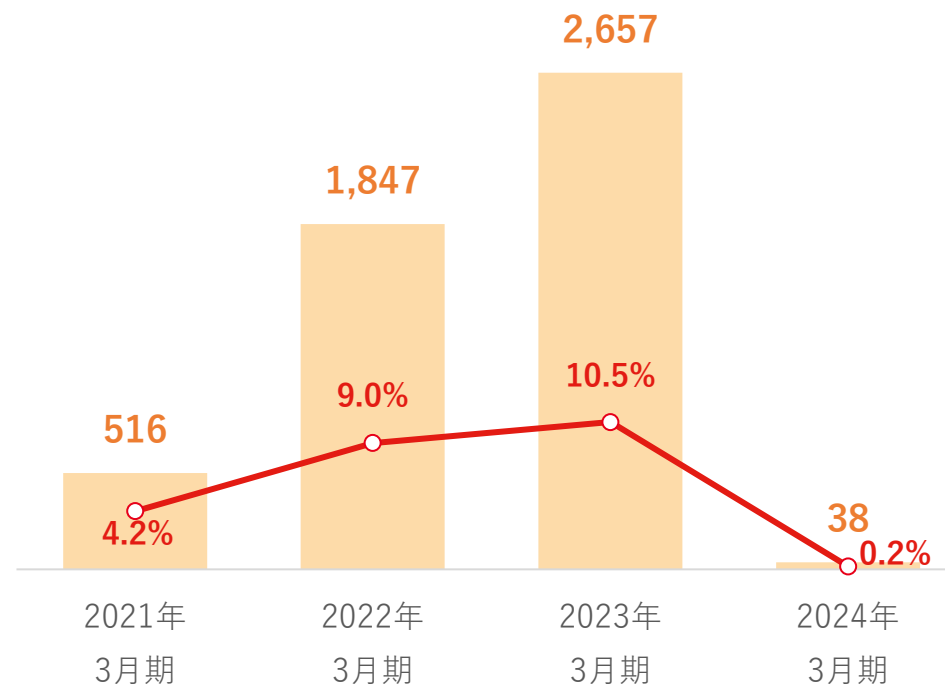


- 工業用マシン事業は、コロナ禍後に回復した需要が2023年上期にピークを迎え、その反動から2024年3月期は需要が停滞し、売上高は一時的に大幅に減少（足元は回復傾向）
- 一方で、オートモーティヴ事業の売上高は順調に増加

## 営業利益

単位：百万円

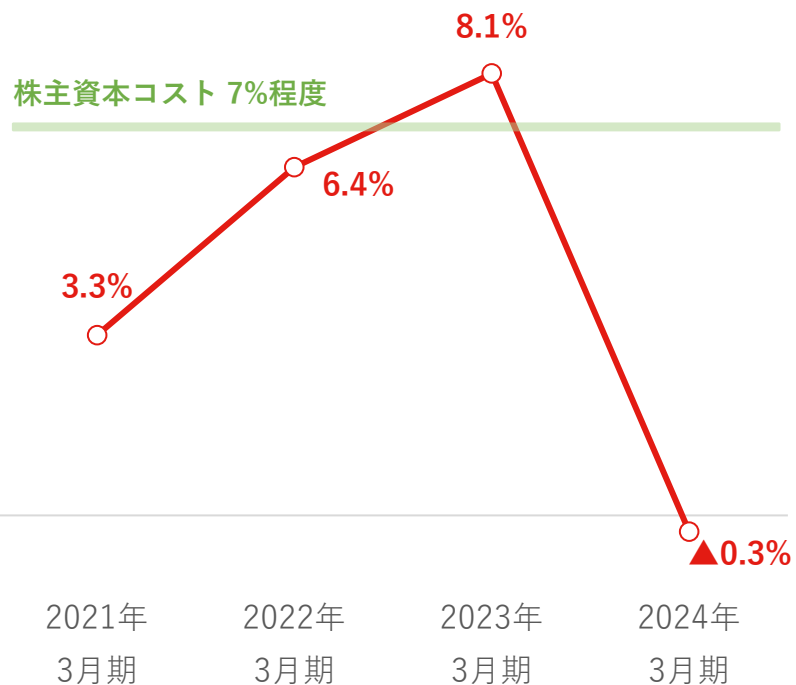
■ 営業利益 ○ 営業利益率



- 2021年3月期から2023年3月期にかけて、営業利益は堅調に推移
- 2024年3月期は工業用マシン事業における売上高減少の影響で全体の営業利益は減少したが、2025年3月期以降は市場回復に伴い、営業利益の回復を計画

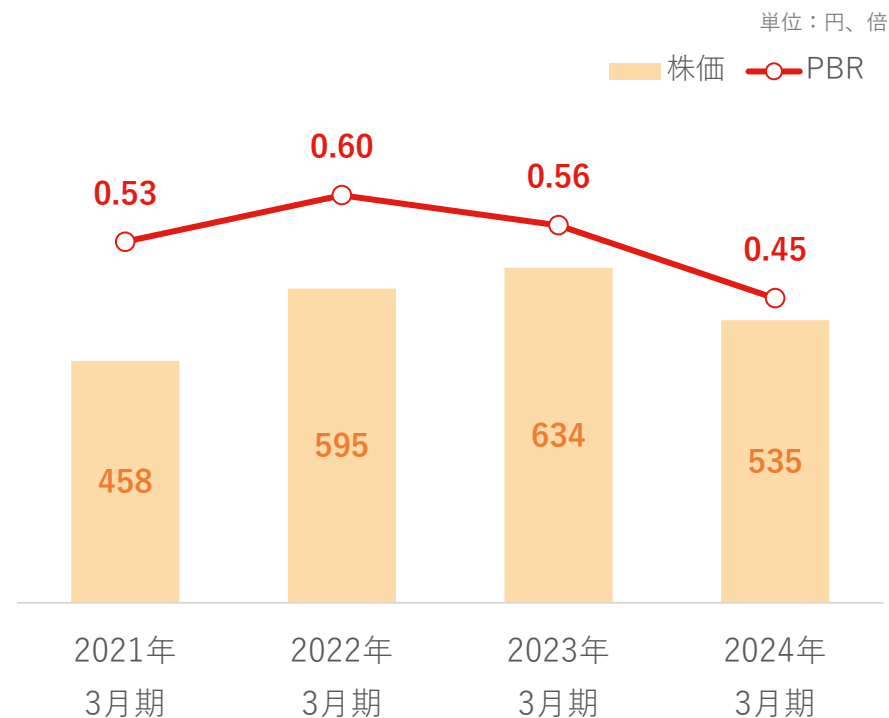


## ROE



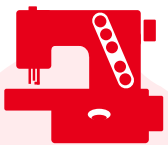
ROEは当社が認識している株主資本コスト（7%程度）を継続して上回れていない状況

## 株価・PBR



資本市場から要求されるROE水準（ROE8.0%以上）を継続して達成できておらず、十分な評価を得られていない認識

資本コストや株価を意識した経営を推進し、本中期経営計画で掲げる各施策の実行により中長期的な企業価値向上と持続的成長を実現してまいります。



## 工業用ミシン事業

### 主要施策

少人化に向けた機種の開発

既存機種のブラッシュアップによるシェア拡充

戦略機種の投入による新規市場の獲得

受注増加に対応するための生産体制の強化

### 進捗状況（振り返り）

多機能型・電装一体型機種を開発

デザインと機能性を刷新し、商品競争力を向上

中国ブランドのシェアが高い低価格市場の開拓を目的とし、価格競争力を有した機種を市場投入

ベトナムにおける新工場建設（約20億円の成長投資）により、最大4倍の生産能力を確保 ※2024年4月より稼働開始



## オートモーティブ事業

新規受注獲得に向けた生産体制の強化

品質向上や更なる原価低減のための鋳造・機械加工技術の向上

新技術導入の推進

メキシコ工場の拡張及び中国南通での新工場設立（約16億円の成長投資）やダイカストマシンの増設を実施

仕上げ工程の自動化による人件費削減、カメラ検査装置導入による社外不良流出ゼロ、工具(刃物)変更によるMC加工サイクル短縮を実現

特殊ダイカスト製法用の真空引き装置、押込み装置の導入により、今まで鋳造困難であった製品への取り組みを実現



## 経営基盤の強化

ガバナンス体制の強化

人的資本の拡充

財務資本施策

社外役員比率50%以上達成、女性役員比率25%  
指名報酬委員会、サステナビリティ委員会の設置・運営

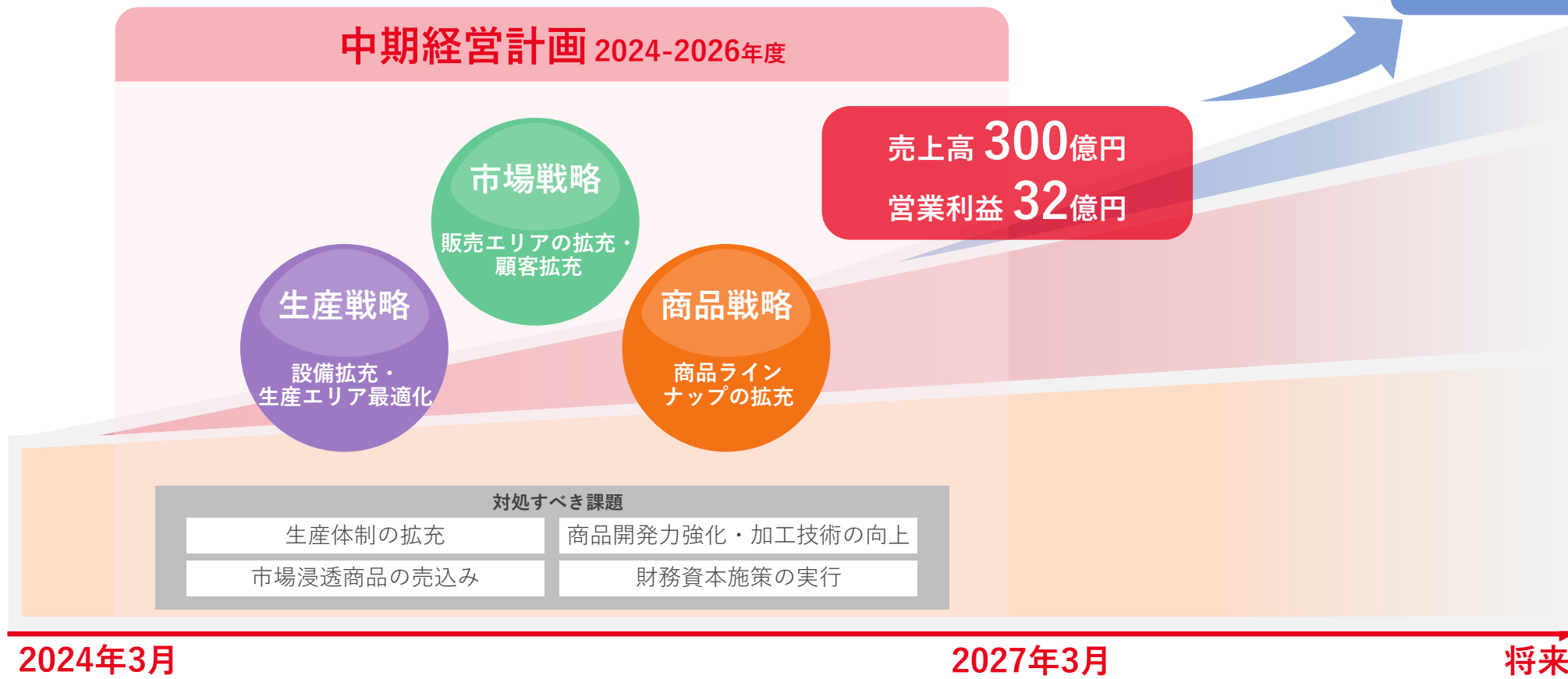
積極的な新卒・キャリア採用並びに人財育成・開発のための各種教育プランの実施  
現地社員の積極的な幹部登用

成長投資の実行（積極的な設備投資、海外進出）  
安定的な株主還元の実施

## Beyond the Limits ~ 限界を超えてみせる ~

3つ(製品・サービス・品質)の差別化を常に実現し、お客様の想像・自分の限界・社会の常識 を超えるために、本中期経営計画に掲げる成長戦略や重点施策を実行し、売上高300億円、営業利益32億円を目指します。

既存事業の持続的成長  
新規事業による更なる進化



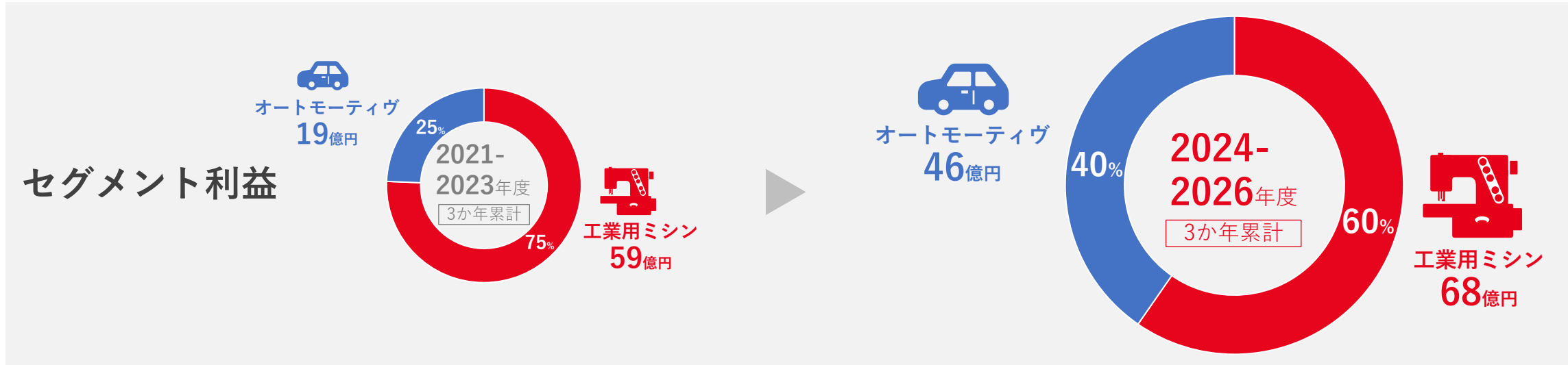
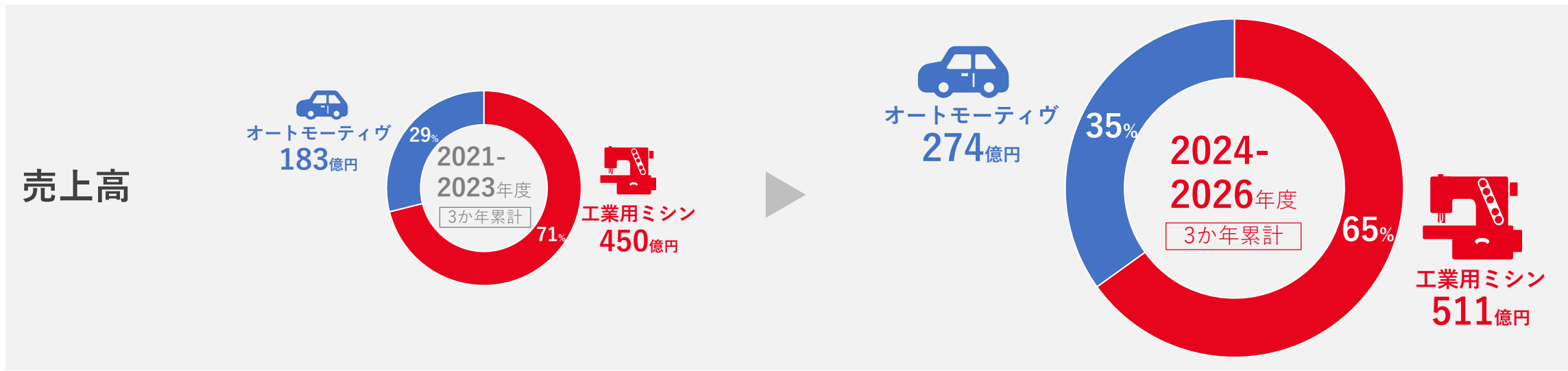
**企業価値向上  
成長戦略と重点施策の実行**

**持続的成長  
更なる進化**

	2024年3月期 (実績)	2027年3月期 (目標)	
売上高	175億円	300億円	<p>成長戦略と 重点施策の実行 ▼ 企業価値向上</p> <p>ROE <b>8%以上</b> (株主資本コスト 7%程度)</p> <p>PBRの改善</p>
営業利益	0.38億円	32億円	
営業利益率	0.2%	10.5%	
ROE	▲0.3%	8.6%	
配当性向	-	30%以上	

- オートモーティブ事業の売上高・セグメント利益の構成比を高め、**安定的な収益構造の構築**を目指します。

## 事業ポートフォリオの変化





## 工業用ミシン事業

2024/3期  
売上高 **96**億円



2027/3期  
売上高 **200**億円

### 新製品開発

#### 2027/3期に向けた主要施策

- 省力機器の開発  
(ユーザーフレンドリー対応)
- モーター一体型ミシンの開発
- 次世代縫製機械(デジタル制御)の開発
- 市場ニーズに即した縫製仕様への対応
- 縫製・技術に関する基礎研究に注力

### 生産体制拡充


#### 2027/3期に向けた主要施策

- ベトナム工場の本格稼働、  
加工設備の拡充
- 24時間生産システムの導入
- 中国との2大生産拠点体制構築
- 新規加工設備導入、生産能力拡充
- 多品種小ロット生産体制

### 販路拡大

#### 2027/3期に向けた主要施策

- 新規市場開拓  
(南米、アフリカなど10ヵ国)
- 卸販売主体の代理店開拓 (4ヵ国)
- JUKI(株)との販売協力体制
- 普及機種 of 戦略的投入
- 既存機種のブラッシュアップ
- 品質と価格バランスの取れた  
商品ラインナップの拡充



## オートモーティブ事業

2024/3期  
売上高 **79**億円



2027/3期  
売上高 **100**億円

### 供給体制構築

#### 2027/3期に向けた主要施策

- 生産設備の大幅拡充  
中国・北米・アジア地域それぞれへの安定した供給体制の構築
- EU地域への進出  
現地生産・現地販売体制をより強化すべく、EU地域に新たな生産拠点の設置を検討  
進出先に係る事業環境等の詳細調査

### 技術開発

#### 2027/3期に向けた主要施策

- 商品ラインナップの拡充  
新技術への挑戦や、既存取扱部品のサイズアップへの挑戦
- 自動化・省力化の積極推進  
仕上げ加工等、自動化による品質安定・生産性向上・コスト削減の実現
- 金型設計や製造技術の向上

### 販路拡大

#### 2027/3期に向けた主要施策

- 3カ国4拠点の強みを活かした顧客獲得（顧客情報の共有化）
- サプライチェーンの最適化  
顧客により近い立地での生産及び拡販
- 各拠点における日系・非日系大手自動車部品メーカーへのアプローチ

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”に基づき、創業当時より、日々の事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでまいりました。現在においても、社会や地球環境の持続可能性の重要性を踏まえたうえで、経営基本方針を策定しており、これからも企業理念に基づいた事業活動を通じて、持続可能な社会の発展につなげてまいります。

## E

### Environment 環境

- 生産工場における太陽光パネル発電の導入や、本社社屋における雨水の有効活動などを行っております。



天津工場太陽光パネル発電

## S

### Social 社会

- 2030年までに女性社員比率 35%、女性管理職比率 15%を目指しております。



女性社員の活躍

## G

### Governance ガバナンス

- 多種多様なステークホルダーと業績、方針等、様々な角度での対話を実施しております。



IR面談の強化

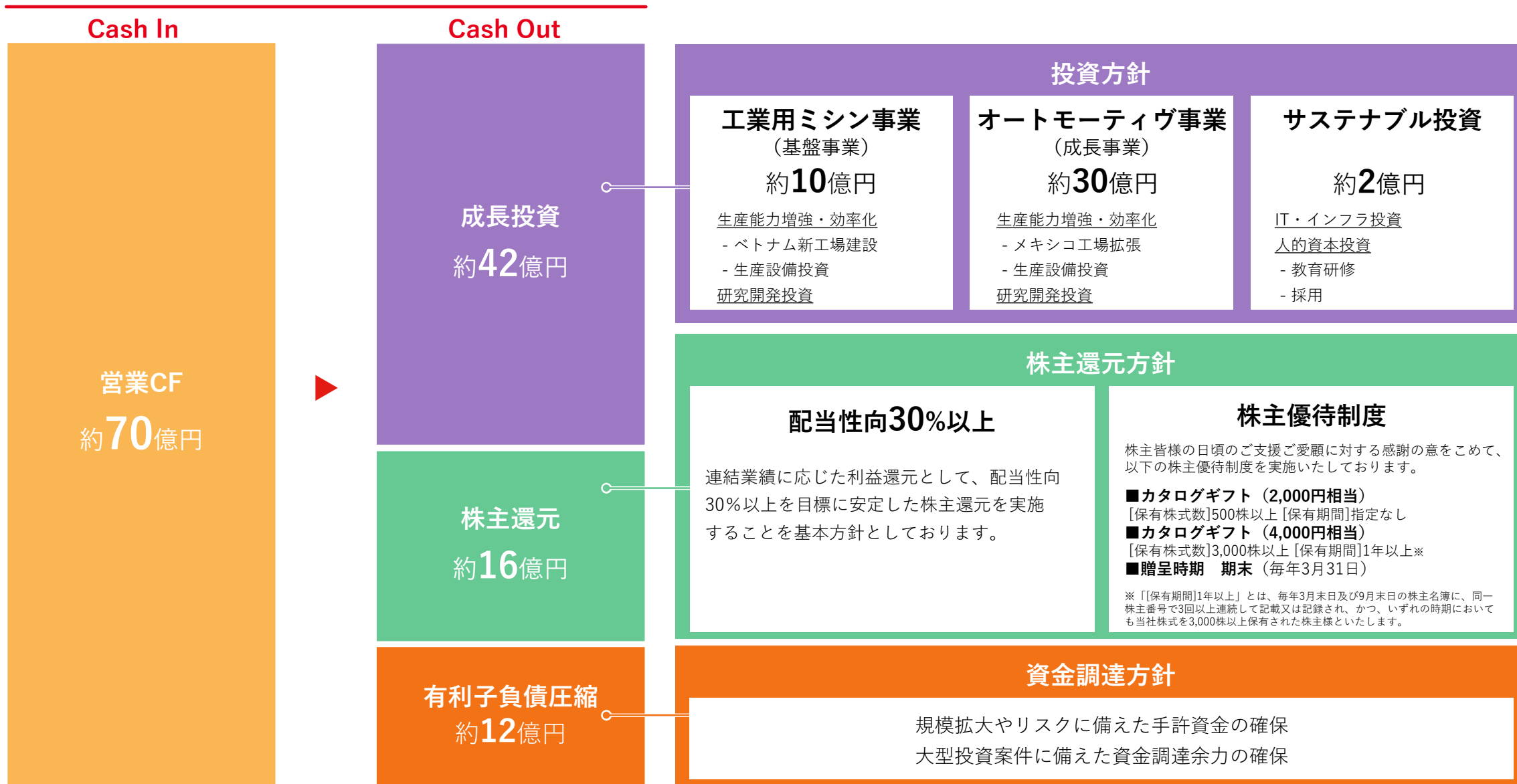


	取り組み課題	主な活動
<b>E</b> (環境)	<b>環境負荷低減への貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ性能の高い小型モーターの開発</li> <li>ダイカスト生産現場のクリーンな環境整備（污水浄化・大気汚染物質削減設備設置）</li> <li>マシン附属説明書の電子化による資源削減</li> <li>再生可能エネルギーや環境性能の高い設備の導入</li> <li>カーボンニュートラルの取り組みとして太陽光発電設備の導入</li> </ul>
<b>S</b> (社会)	<b>人的資本の拡充</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社管理職、役員に現地スタッフの登用</li> <li>リモートワークの導入やITを活用した業務効率化により、多様な働き方を推進</li> <li>海外子会社現地スタッフへの技術・知識の共有</li> <li>積極的な新卒・キャリア採用</li> <li>人財育成・開発のための各種教育プランの実施</li> </ul>
	<b>労働環境改善への貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の安全や使いやすさに配慮した、ユーザーフレンドリーな製品の開発（操作性向上でオペレーターの作業軽減と品質、生産性の向上を実現）</li> <li>生産工場における自働搬送設備導入による安全性の向上</li> <li>リフレッシュタイム導入による組織活性化・生産性向上</li> </ul>
<b>G</b> (ガバナンス)	<b>ガバナンス体制の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員比率50%以上、女性役員比率の重視（独立社外役員において、取締役3名、監査役2名を登用（男性：3名、女性：2名））</li> <li>取締役会における多様性（国籍問わず、様々な分野で活躍している人材を取締役や経営幹部に積極的に登用）</li> <li>投資家とのコミュニケーション機会充実</li> <li>財務戦略の徹底（キャッシュアロケーション、自己資本比率等）</li> </ul>

## 今後の方針

TCFDへの対応や統合報告書の開示等、非財務情報の開示に向けた検討を進めております。持続可能なビジネスモデルの構築とステークホルダーとの透明性の高い関係構築を目指し、サステナブルな経営を実施してまいります。

2024-2026年度 3か年累計



## 開示情報の充実化

### 下記取り組みによる情報の提供

- 海外投資家を意識した**英文開示情報の充実**  
(決算短信、決算説明資料、招集通知、その他説明会資料等)
- **サステナビリティに係るマテリアリティなどの非財務情報の開示推進**
- **気候変動への対応、環境負荷低減に係る取り組みの推進**

## 株主・投資家との対話

### コミュニケーション機会の充実

- **代表取締役社長等をメインスピーカーとするIR・SR面談を年間延べ50回以上実施**
- **事業環境の変化、当社のビジネスモデルと強み、今後の成長戦略など株主や投資家の関心事項となるテーマによる対話**
- **セグメントごとの事業説明会等の実施**

IR体制拡充により、既存株主・投資家との関係性の深化及び新規株主・投資家からの投資促進を目指します。

2023年4月1日、社名が「ペガサスミシン製造株式会社」から  
「株式会社PEGASUS」へ変わりました



<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)上席執行役員管理本部副本部長 (氏名) 金子 貴司 (TEL) 06(6451)1351

〒553-0002 大阪市福島区鷺洲五丁目7番2号