

中期経営計画

MORY-PLAN26

(2024年度－2026年度)

令和6年6月27日

東証スタンダード市場

証券コード 5464

MORY

モリ工業株式会社

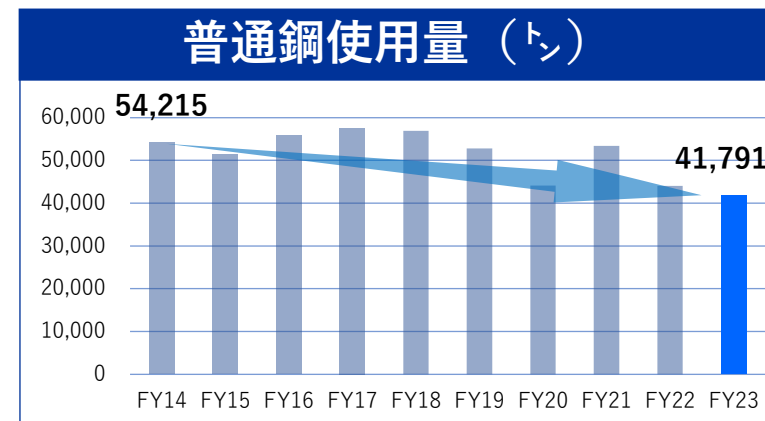
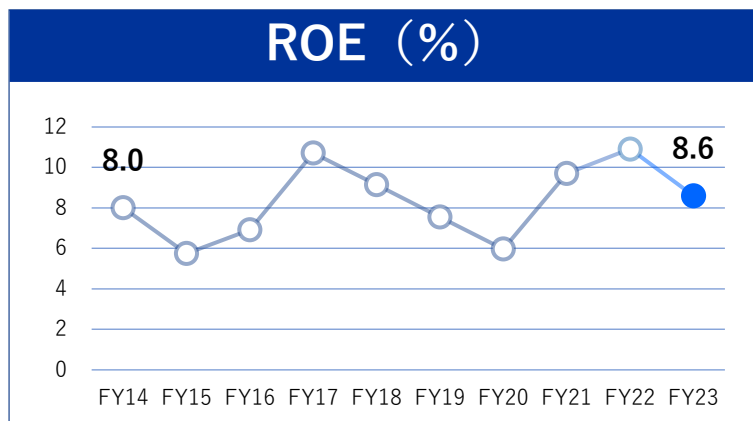
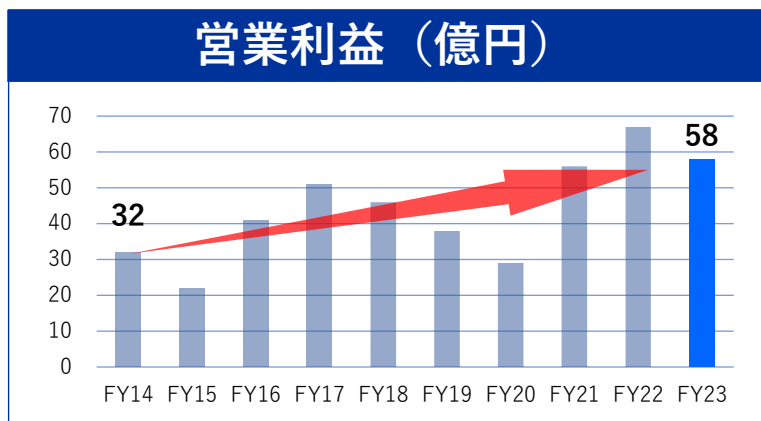
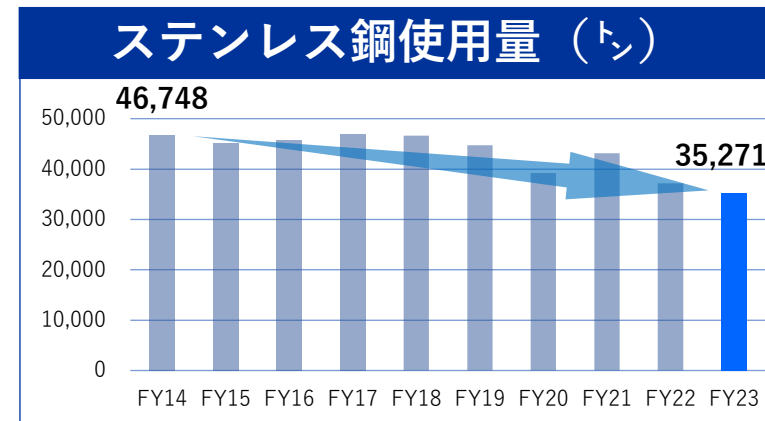
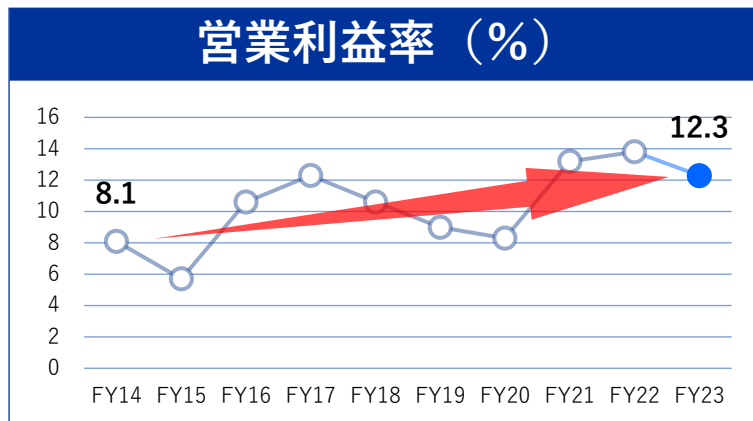
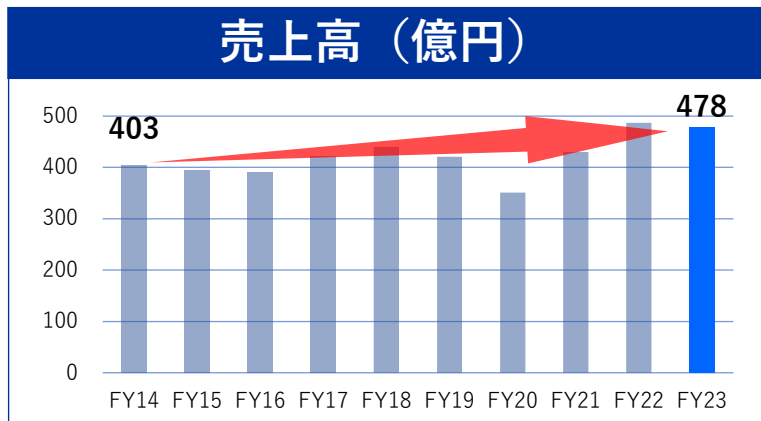
INDEX

1. 過去10年間の事業の振り返り
2. 長期ビジョン
3. 中期経営計画（MORY-PLAN26）



過去10年間の事業の振り返り

- 原材料のステンレス鋼／普通鋼の取り扱い量は減少傾向の中、売上高と営業利益は伸長
- 10年間の平均ROEは8.3%と良好な水準を確保





過去10年間の主要施策と主要成果

- 事業の拡大、並びに事業採算性の追求に注力
- 経営基盤の強化として、ITツール導入やガバナンス強化も推進

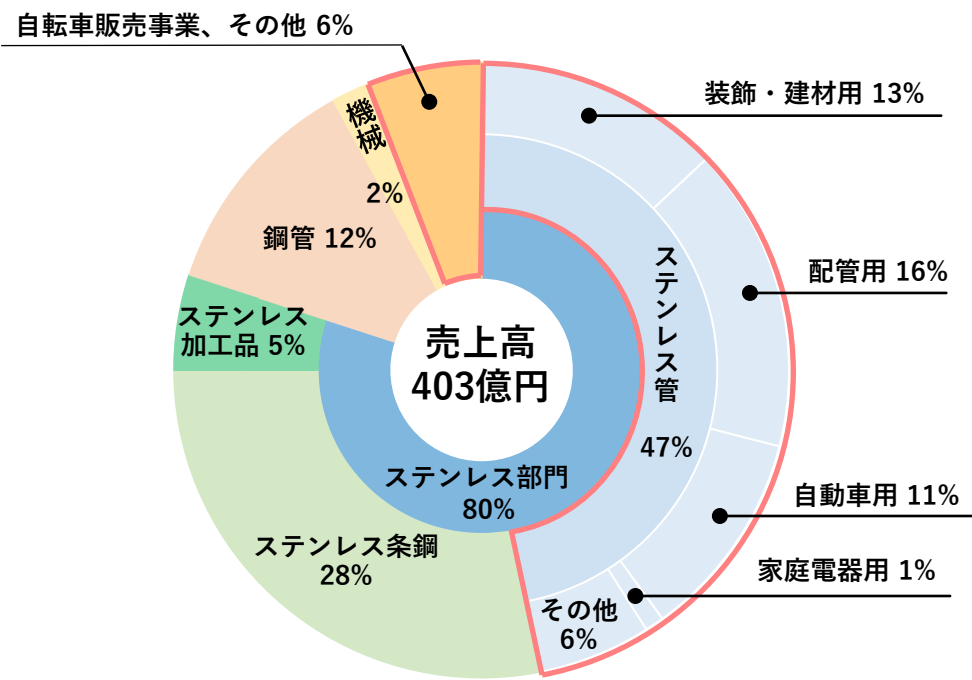
経営・事業方針	主要施策	主要成果
事業の拡大	主力事業（ステンレス管）の売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2023年度に2014年度比で71億円増（全売上高増の約94%に相当）
	生産・販売拠点の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▪ インドネシア進出、黒字化 ▪ 新工場（泉大津）の開設
採算性の向上	不採算事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 金物事業、自転車販売事業からの撤退
	生産拠点の集約化（製品別）	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 茨城工場を増設し条鋼生産を集約
	設備投資による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 河内長野工場のレイアウト変更完了
	営業効率化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 営業所、配送センターの集約
安定取引、新規顧客獲得の強化	顧客利便性・満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> ▪ モリなび（オンライン見積り発注システム）の運用開始
ガバナンスの強化	役員、組織の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 監査等委員会設置会社へ移行 ▪ 執行役員制度の導入
堅実な株主還元	安定配当の実施	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 総還元率30%程度を安定的に実現（2023年度より配当性向40%程度に強化）



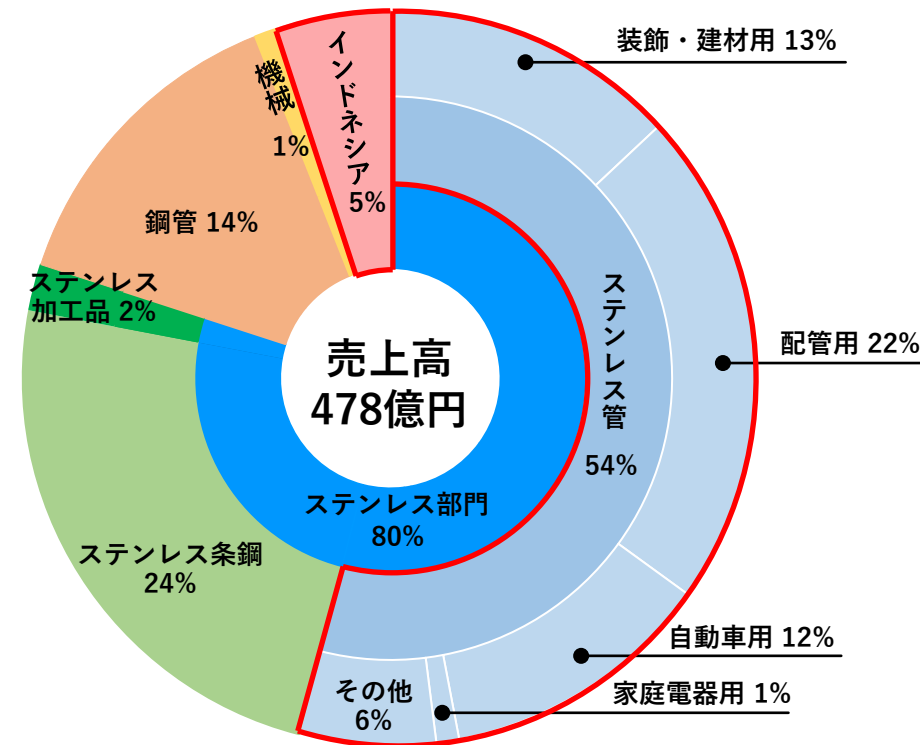
売上構成比率の変化

- 主力事業であるステンレス管（特に配管用）が拡大（売上高71億円増、構成比7%増）
- 2012年に進出したインドネシア事業が軌道に乗り、売上構成比率は5%まで伸長
- 採算性を重視し、金物事業、自転車販売事業から撤退

2014年度



2023年度



INDEX

1. 過去10年間の事業の振り返り

2. 長期ビジョン

3. 中期経営計画（MORY-PLAN26）



長期ビジョン策定の背景

当社は2029年に創業100周年を迎えます。

元気な100年企業として、また次の100年も持続的に成長し続ける企業であるために、全社一丸となって実現に挑む長期ビジョン「10年後のありたい姿」を策定しました。

本ビジョン、並びに中期経営計画を全てのステークホルダーと共有することで、企業価値の更なる向上を目指します。

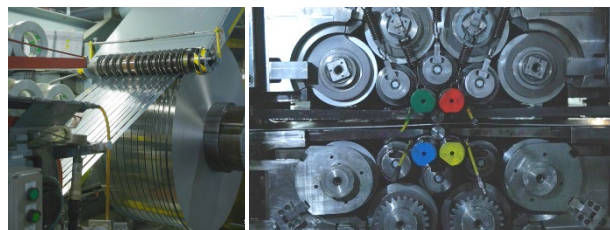
モリ工業株式会社



当社のチャレンジのあゆみ

➤ 「進取・独創・情熱・奉仕」の社是の下、新しい領域への踏み出しによる業態転換を厭わず、多様化する市場／顧客ニーズに応えることで事業領域と事業規模を拡大

創業当初から生産設備のほとんどを自社で設計・製作。当社のDNA。



帯鋼の冷間圧延、熱処理、スリット（裁断）などの材料加工作業を社内を実施し、製品製造の柔軟性と品質安定性を確保。



インドネシアに製造子会社 PT. MORY INDUSTRIES INDONESIAを設立。グローバルな生産体制を展開。

1929 森製作所を設立し、自転車用の前ホーク製造を開始	1959 ステンレス管製造開始	1961 ステンレス管の2次加工品製造開始	1972 大型スリッターを設置	1983 圧延設備を設置	1997 ステンレス建材製品の在庫販売を開始	2012 PT. MORY INDUSTRIES INDONESIAを設立
---------------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------	-----------------	---------------------------	--



技術的に難しいステンレス管の二次加工を積極的に研究し、各種分野での新需要を開拓。



メーカー×商社という業界唯一のビジネスモデルを確立。顧客要望への対応力を強化。





当社の価値創造の源泉

専門性

オリジナリティが高い当社事業において、従業員が各々プロフェッショナルとしての力を持ち、かつその知見とノウハウの社内共有も浸透している

柔軟性

柔軟性

自社製の生産設備により、柔軟な製造体制や、生産計画が構築可能であり、多品種製品を並行して生産・販売する仕組みとノウハウを持つ

専門性

确实性

确实性

中堅企業の身軽さをフルに活用してキメの細かいサービス体制をとり、納期、品質、技術サービス、アフターサービスなどの面で、お客さまに満足していただける体制を整備

これまで培った強みを活かしつつ、ありたい姿の実現に向けて新たな価値創造に挑戦



当社グループを取り巻く事業環境認識

機 会

リ ス ク

政治

- 環境規制や再生可能エネルギー促進政策による関連需要の増加

- 製造における各種環境基準や要求の高まり
- 地政学リスクによる原材料調達難の継続

経済

- 高度情報化関連製品の新需要増加
- 東南アジア経済の拡大による需要増加

- 人口減少による国内経済の長期的な減退
- 投資マネーによるニッケル市況の不安定化
- 中国経済の減速による需要不安定化
- エネルギー転換によるエネルギーコスト上昇

社会

- リサイクル可能なステンレス材の役割の増加
- 多品種、小ロット、短納期への要求の高まり
- 業界再編（廃業や集約）による事業集中の加速
- 人的資本の重要性の高まり

- 脱炭素（E V化）による自動車部品の変化
- 労働者人口減・就業意識変化による労働者確保難

技術

- デジタル技術による事業機会拡大や業務効率化
- AIでの生産最適化・市場予測等の事業効率の向上
- 技術革新による新素材の実現

- 他業態からの参入増加
- 海外メーカーの技術力向上による海外品の流入増加
- ステンレス以外の素材による代替増加



MORY

ステンレスで創る **きらきら**の未来

ステンレスの可能性を広げ、人と社会を豊かにする

社会価値の提供

外部環境の変化に的確かつ迅速に対応し、
社会に貢献する製品を安定的に提供し続ける、
社会に真に必要とされる会社、社員の幸せを
追求する会社

経済価値の提供

売上高	700億円
営業利益	90億円
5年平均ROE	8%以上



ありたい姿に向けた全社課題

当社の強みを活かし、“機会とリスク”へ対応すべく、
10年後のありたい姿の実現に向けた3つの全社課題を策定

収益基盤としての 既存事業強化

- 主力事業であるステンレス管の収益力をさらに高める
- 事業環境の変化に対応したサプライチェーンの強化
- 新たな分野への挑戦のための投資余力創出

積極投資による 新たな分野への挑戦

- 新規事業領域進出のための製品開発
- 事業提携、M & A等の積極投資
- 新たな海外進出の検討

持続的成長のための 経営基盤強化

- 高度で柔軟な課題解決力を有する人材と組織への変革
- データと技術を活用し、付加価値を生むビジネスモデルへ変革



ありたい姿の実現に向けた投資目標

今後10年間で350億円規模の投資を目標とする

既存事業強化枠

150億円

既存設備のリニューアル

100億円

工場の新設、設備の新設・増設

50億円

新たな分野への挑戦枠

150億円

新規事業領域への進出やM & A等

100億円

インドネシアに次ぐ海外進出

50億円

経営基盤強化枠

50億円

D X 投資

30億円

人的資本投資

20億円

INDEX

1. 過去10年間の事業の振り返り

2. 長期ビジョン

3. 中期経営計画（MORY-PLAN26）



MORY-PLAN26の位置付け

➤ MORY-PLAN26は「10年後のありたい姿」に向けた基盤構築期間と位置付ける

2024年度 – 2026年度

飛躍に向けた基盤構築の期間

2027年度 – 2029年度

成長加速の期間

2030年度 – 2032年度

飛躍の期間

2023年度
売上高 478億円
営業利益 58億円
5年平均ROE 8.6%

MORY
PLAN26

MORY
PLAN29

MORY
PLAN32
売上高 700億円
営業利益 90億円
5年平均ROE 8%以上



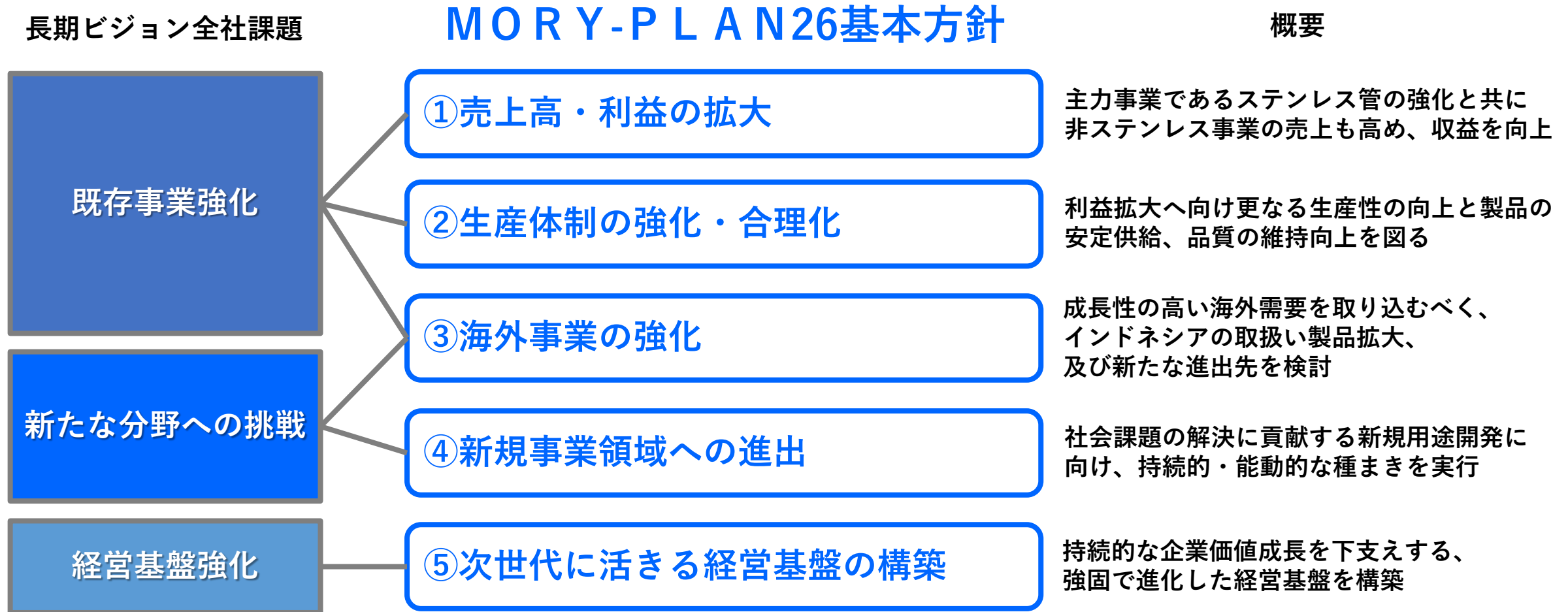
MORY-PLAN26 – 財務目標 –

	23年度実績	24年度計画	25年度目標	26年度目標
売上高 (億円)	478	450	496	515
ステンレス管	259	243	268	278
ステンレス条鋼	114	108	120	125
ステンレス加工品	10	10	12	15
鋼管	64	61	66	66
機械	6	6	6	6
インドネシア	23	22	24	25
営業利益 (億円)	58	47	56	59
ROE直近5年平均 (%)	8.6	8.3	8.6	8.1



MORY-PLAN26 – 基本方針 –

➤ 飛躍に向けた基盤構築の期間である本中期経営計画では、5つの基本方針を策定





- 当社の主力事業であるステンレス部門を強化すると共に、
非ステンレス部門の売上高向上も図る

ステンレス部門

ステンレス管事業

- 当社主要製品（配管用ステンレス鋼管・一般配管用ステンレス鋼管）の製品ラインナップの充実及び販売強化を図り、強固な収益基盤構築を行う
- 主に配管用ステンレス鋼管において、顧客との関係強化により販売拡大を図る（輸入材への対抗）
- 給湯器用ステンレスパイプ販売拡大（顧客ニーズ対応）



ステンレス条鋼事業

- 柔軟な価格対応によるシェア拡大に加え、特殊鋼問屋などの新規顧客&ユーザー開拓による形鋼、丸棒の販売拡大



ステンレス加工品事業

- 給湯器用フレキ管、楕円管の販売拡大



非ステンレス部門

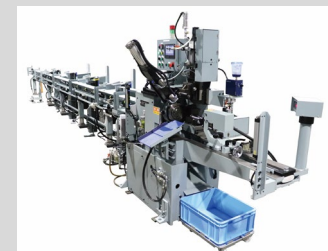
鋼管事業

- 改良品、新製品開発の強化（塗装品）
- M & A やアライアンスによる事業領域拡大



機械事業

- 提案力、開発力の強化による自動化・合理化の提案推進（ユーザーの人手不足解消）
- 社内横断的に新規顧客基盤を構築





- 新工場建設や設備のリニューアルにより生産性の向上を図ると共に、品質安定性、コストダウンを追求する

生産性の向上

- 新工場建設
 - ・分散する工場を集約化することにより生産効率の向上を図り、生産規模の拡大を目指す
- 設備のリニューアル
 - ・既存生産設備の改修・改善、最新鋭の設備導入による能力最大化・安定操業確保を図る
- 作業環境の改善
 - ・空調設備の導入により働きやすい職場環境を整える
- 配管事業の合理化
 - ・当社の主力製品であるステンレス配管事業の合理化のため、最適なレイアウトと工程の連続化を実現
- 生産現場のデジタル化
 - ・情報端末の導入検討

品質安定性の更なる追求

- 設備の改善、オペレーターの教育強化
 - ・機械性能や作業者のスキル向上（重大クレーム回避）
- 品質管理技術の高度化
 - ・AI、IoT技術の活用による品質管理の高度化、自動化

コストダウンの更なる追求

- 原材料費の削減
 - ・生産設備の改善、生産計画の調整高度化による歩留向上
 - ・材料調達の柔軟化
- 使用エネルギーの低減
 - ・省エネ機器の導入促進による使用エネルギーの低減
 - ・エネルギー創出工場の建設検討



➤ 成長性の高い海外需要を取り込んで将来の事業の柱の一つにするべく、

①インドネシアでの既存製品の販売拡大、取扱製品の拡大を目指す

②新たな進出先の検討

インドネシア (PT.MORY INDONESIA)

- 自動車生産台数は2026年に149万台（2023年比7%増）へ成長と見込まれる※
- E V化潮流の事業への影響は、本中計期間中は限定的と予想するも、長期的には注視

※出典：LMC Automotive生産予測より



- 市場成長分を確実に取り込み、現在の主力である自動車向け製品の売上高・利益を拡大
- 建材等、自動車向け製品以外の取扱い製品の拡大へ向け、現地市場調査を強化

その他の施策

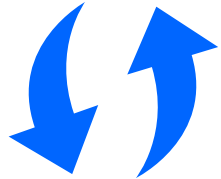
- 海外売上比率向上へ向けた事業基盤整備
・海外駐在員候補者の育成
- 新たな海外進出エリアの検討
- 海外生産品の輸入事業性評価



- 社会課題の解決に貢献する新たな用途開発へ向け、外部アライアンスも取り込みつつ、持続的・能動的なアプローチで種まきを実行

市場／顧客／パートナーの動き

- エネルギー課題解決へ向けた経済活動の加速（EV、脱炭素、省エネ、次世代充電電池）
- 高度情報化社会の加速に伴うニーズの拡大（半導体、DX）



- 営業から新規事業領域へのアプローチ強化
- 外部アライアンス（M&Aも含む）の積極的推進

販

- ステンレスの新たな用途開発
- 高機能材への取組み

製

- 新製品の試作、生産に向けた製造機能の確保
- 加工技術の高度化

技

- 新たな金属素材への知見拡充

- 環境規制対応ディーゼル向け次世代パイプ
- 水素動力等、次世代エネルギー向け熱交換器用パイプ
- 蓄電池向けパイプ
- その他新規事業

本中計期間中の活動フォーカス

次期中計期間での確実な刈り取り



➤ 持続的な企業価値成長を下支えする、強固で進化した経営基盤を構築

人的資本の強化

事業戦略を踏まえた人材戦略を策定し、将来に渡って活気ある従業員を確保すると共に、一人ひとりの成長を実現

- **人材戦略に沿った従業員獲得の強化**
 - ・ 当社／業務の魅力の外部打ち出しを強化
 - ・ 採用ルートが多様化／拡大
- **人材育成の強化**
 - ・ 教育、研修プログラムの充実
 - ・ 外部知見の取り込みによる専門性の強化
- **従業員エンゲージメントの向上**
 - ・ 経営方針や成長戦略に則した人事評価制度の最適化
 - ・ 成長の相互実感を促進するフィードバック制度の導入
 - ・ 報酬制度の見直し
 - ・ 福利厚生の更なる充実

D X 経営の推進

デジタル活用による業務効率化を加速すると共に、付加価値提供フェーズへ進化

- **D X 経営の本格的推進**
 - ・ モリナビの機能拡張
- **システムの刷新**
 - ・ 人事／経理業務の効率化に新システムの導入
 - ・ ホストコンピュータ（基幹システム）の更新

I R 強化

資本市場での適切な評価へ向けた、全ステークホルダーとの対話の拡大

- **適時、公平、継続した企業情報提供活動の充実**
- **I R 資料の拡充**



MORY-PLAN26 – 投資計画 –

- 2024 – 2026年度の3年間で90億円規模の投資を計画
- 既存事業と経営基盤の強化を喫緊の課題と認識し、重点的に投資を実行

営業キャッシュフロー 自己資金	既存事業強化枠 50億円	既存設備のリニューアル 工場の新設、設備の新設・増設	30億円 20億円
	新たな分野への挑戦枠 15億円	新たな海外進出の検討、足がかり 新製品の生産体制確立	10億円 5億円
	経営基盤強化枠 25億円	D X投資 人的資本投資	14億円 11億円
	株主還元	連結配当性向40%程度を維持	

堅実かつ戦略的な投資と安定した配当性向の実現を目指す



Stainless Steel is Sustainable

ステンレスの可能性

何度でも生まれ変わるリサイクル可能な「ステンレス」は、環境負荷の少ない持続可能な素材であり、多様な特性と幅広い用途により、無限の可能性が 있습니다。家庭用器具や電気機器、建設や自動車など、私たちの生活には欠かすことのできないステンレスは、環境負荷を製品のライフサイクル全体で評価するLCA（ライフサイクルアセスメント）の観点からも非常に優れた素材であり、ステンレス製品を世の中に広げること自体が、持続可能な社会の発展を促します。

当社は、ステンレスを中心とした溶接管及び関連製品の開発・製造を通じて、サステナブルな社会の実現を目指します。



サステナビリティへの取り組み

➤ 従来のサステナビリティへの取り組みに加え、MORY-PLAN26では新しい施策を設定

環境 Environment

環境負荷低減への貢献

社会 Social

ステークホルダーへの責任

企業統治 Governance

ガバナンスの強化

新しい施策

- エネルギー課題解決に向けたステンレス管の新たな用途開発
- 再生可能エネルギー由来の電力購入や太陽光発電の設置

- 人的資本経営の推進
- DX経営の推進
- IR活動の強化
- ダイバーシティの推進

- 資本コストや株価を意識した経営の実現
- 役員向け株式報酬制度の導入

従来の取り組み

- CO2排出量削減に関する取り組み
- 省エネ、省資源活動
- 産業廃棄物の適正な管理と削減

- 顧客満足度の向上
- 品質安定による重大クレームの回避
- 森教育振興会を通じた教育支援

- 透明性のある経営を重視し、最良のコーポレートガバナンスの確立をめざす
- 誠実で公正な事業活動の維持



参考（株主還元）

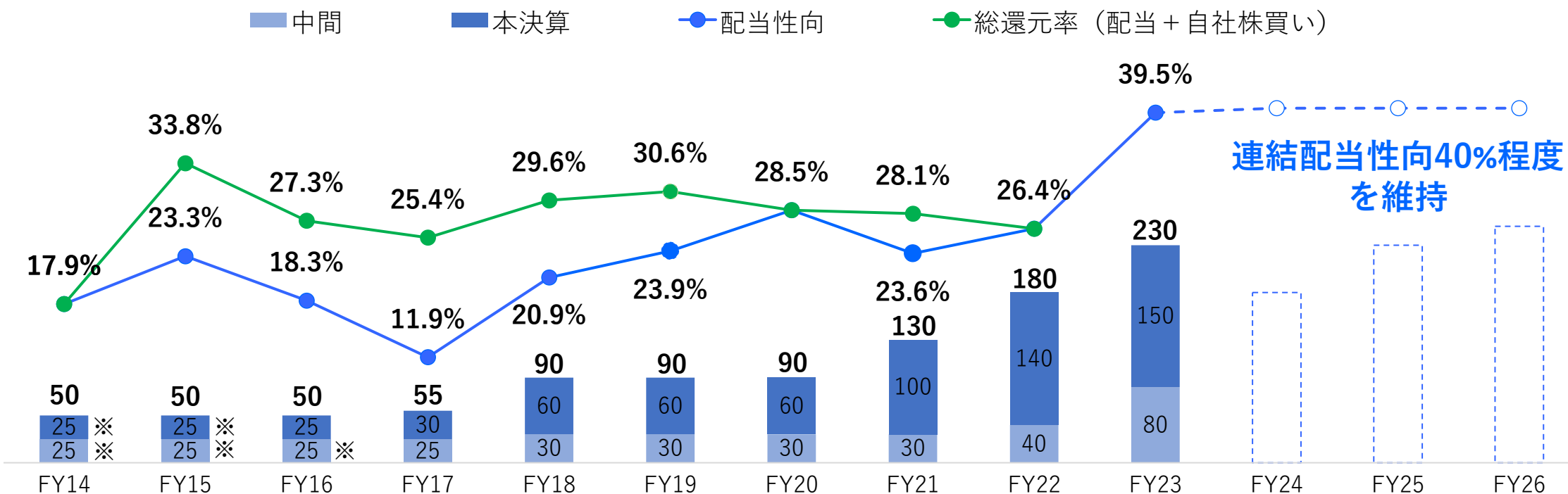
配当方針

連結配当性向40%程度に強化（令和5年10月31日「配当政策の変更に関するお知らせ」公表）

自社株買い

業績の動向、資本政策等を勘案し機動的、総合的に判断

一株当たり配当金の推移

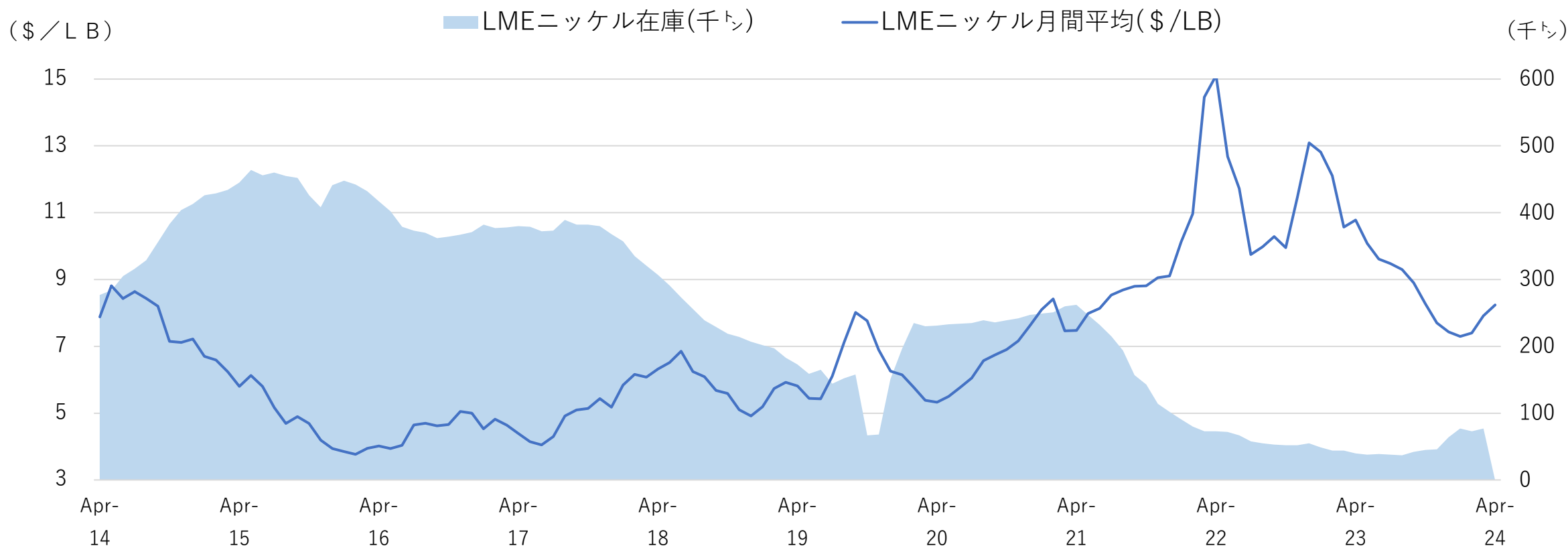


※株式併合の影響を勘案した金額を記載



参考（LME ニッケル価格の推移）

- ニッケル価格は凡そ市場在庫量との相関がみられてきたが、特に近年は、ニッケル取引市場への投資マネーの流入により価格変動が見通し難い状況



出典：LME（ロンドン金属取引所）

MORY

モリ工業株式会社

今後とも一層のご理解とご支援を
賜りますようお願い申し上げます

本資料は投資家の参考に資するため、モリ工業株式会社（以下、当社）の現状をご理解いただくことを目的として作成したものです。本資料に記述されております業績見通し等の数値につきましては、本資料作成時点で予測可能な情報に基づく当社の経営陣の判断に基づいております。したがって、これらの将来に関する記述には、様々なリスクや不確実性があります。よって、その完全性を保証するものではなく、様々な要因の変化で実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。