

長期ビジョン & 中期経営計画

目次

1. 長期ビジョン2030（2027達成目標）
2. 中長期的な企業価値向上のための施策
3. YUKENグループを取り巻く外部環境
4. 中期経営計画（2022-2024）

サマリー

私たち油研グループは現状を取り巻く環境とこれまでの反省を踏まえ、2030年までの中長期ビジョンを策定しました。2022~2030年を3年ごとの3ステップとし、ステップごとの到達目標を定めました。最終ステップは数値化せず目指すべき姿に留めています。

Step 3 真のグローバル企業への進化

2028~30
Step3

★ 挑戦による事業の拡大

- ① 新たな市場（航空宇宙、水圧等）への挑戦
- ② 新たな事業（油圧ロボット等）への挑戦
- ③ 未開地への油圧技術浸透に挑戦

Step 2 成長戦略の実践

2025~27
Step2

★ 拡大による利益率向上

- ① 高収益市場でのシェア拡大
- ② 再投資による最先端化製品の拡大
- ③ 環境に配慮した製品群の拡大

Step 1 ありたき姿への基盤作り

2022~24
Step1

★ 投資と再編による基盤作り

- ① 工場・製品の最先端化に向けた積極的な投資
- ② 品質・供給量を担保したサプライチェーン構築
- ③ 新たな基盤を支える本社機能の再編
- ④ 全てを支える人の多様化推進と組織再編

経営理念

『Living with Hydraulics』

~油圧と共に生きる~

油研グループは「油圧と共に生きる」を経営理念として、顧客のニーズに寄与する価値を創造・提供していくことを使命とし、グローバルサプライヤーとして広く産業の発展に貢献していく企業であり続ける

ありたき姿

これから100年、油圧専門メーカーとして
品質と信頼で社会に貢献する真のグローバル企業

－ 真のグローバル企業の定義－

1. 全世界に認知されるブランド力を保有する企業
2. グローバル製造業として最適な供給体制を保有する企業
3. ESGを意識した経営を積極的に行ない社会に貢献する企業
4. ステークホルダーから信頼される企業

2. 中長期的な企業価値向上のための施策

現状分析

- ①バリュエーション（企業価値評価）は極めて低い水準
- ②ROE目標8%未達ながら、最近期では一定程度の資本収益性を確保

〈2023/3月期実績〉

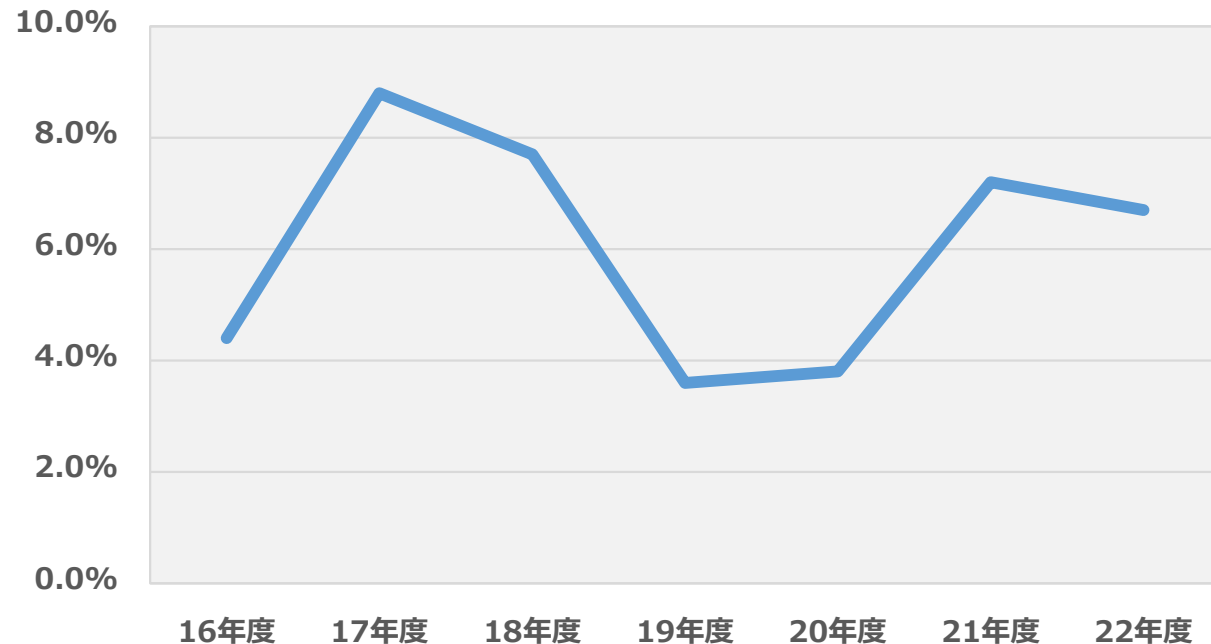
資本 収益性

ROE **6.7%**
ROIC **3.1%**

市場 評価

PBR **0.37倍**
PER **5.90倍**
株価 **1,918円**
(23/3末)

〈ROE実績推移〉



〈認識する課題〉

- PBR、PERは長期的に切り下がる傾向で割安
- ROEは目標8%未達ながら、一定程度の資本収益性を確保
- 当社の成長性が投資家から十分に評価されていない
- 株価は2009年以降「低位安定」
- 株式流動性は低水準で、市場参加者が限定的

対応方針

中長期的な成長戦略についての対話促進

本中期経営計画に掲げる長期ビジョン、経営方針、事業戦略について、株主・投資家との積極的な対話を通じて、当社の理解深耕と情報開示の一層の充実を図る

株主還元策の強化によるバリュエーションの改善

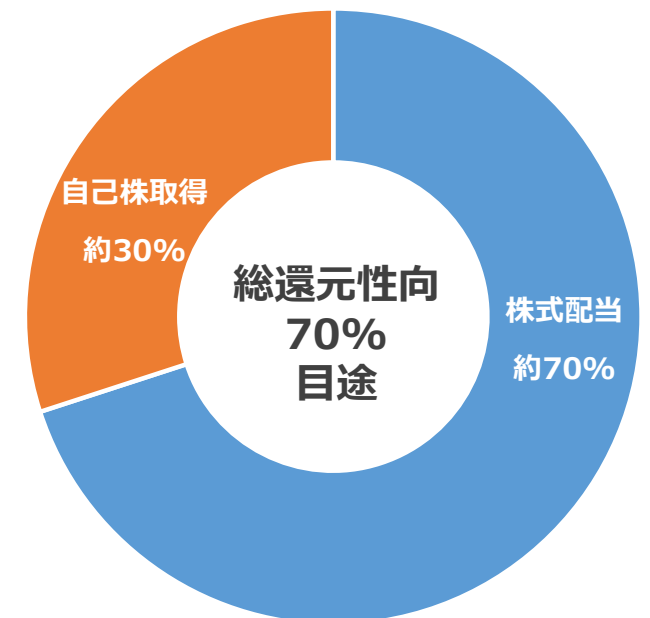
ROE8%実現を支える株主還元を実行するために株主還元方針を見直し

① 配当政策の変更

“安定的な配当の継続”の方針は維持しつつ
「配当性向30%以上」を「配当性向50%程度」に
※2024年3月期末の配当から適用

② 自己株取得

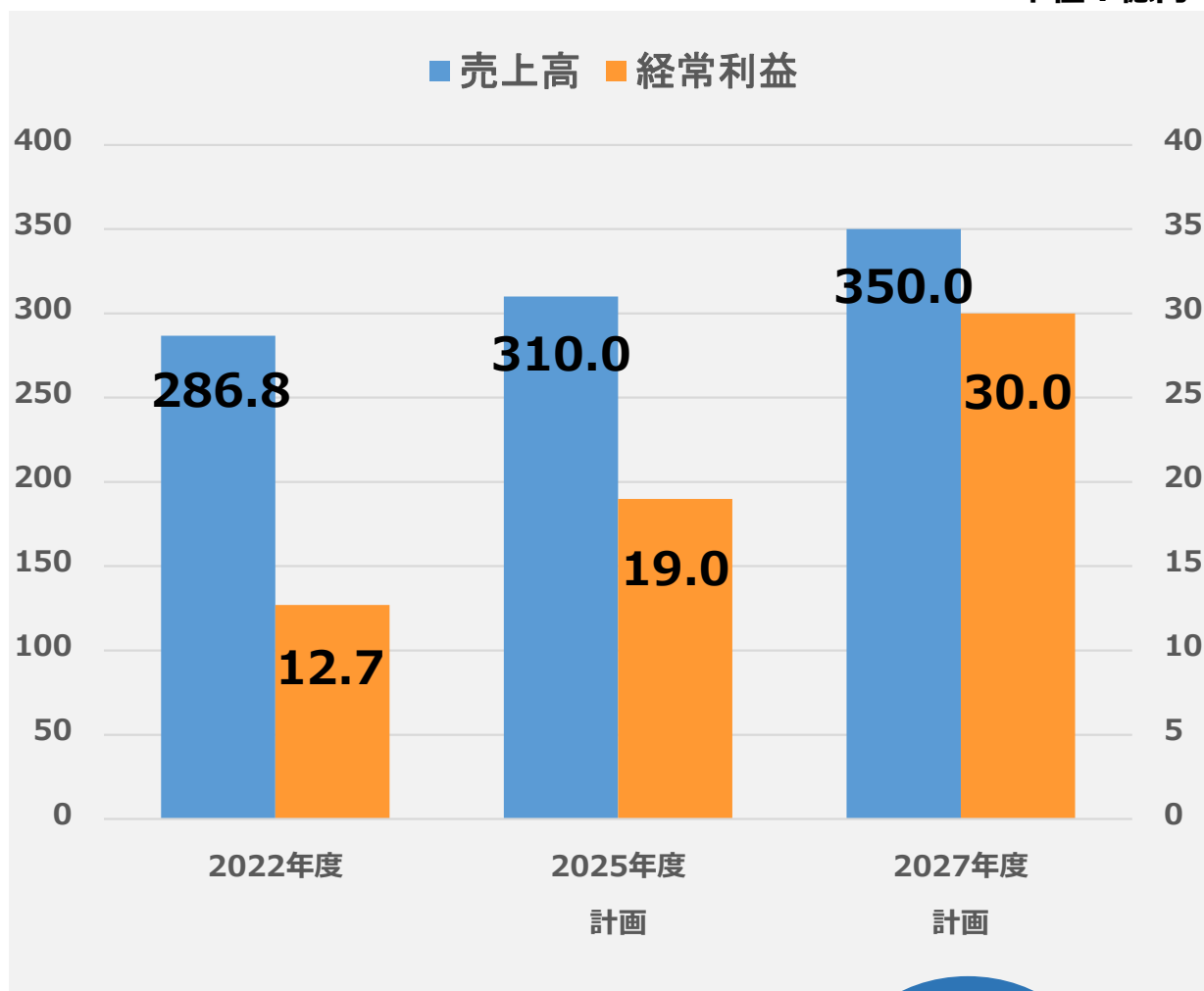
総還元性向70%程度を目途に自己株取得を実施
※2023年度から適用



2. 中長期的な企業価値向上のための施策

収支計画・重点施策

単位：億円



成長ドライバー

- インド市場の取り込み
- 次世代型製品の開発
- グループ連携強化

収益力の強化

- 事業の選択と集中
- グローバル調達の展開
- 標準機器事業の強化

ROE

6.7%

6.0%

8.0%

2. 中長期的な企業価値向上のための施策

2027達成目標

収支指標

連結売上高

350 億円

海外売上比率

65 %以上

営業利益

30 億円

経常利益

30 億円

財務指標

自己資本比率

40 %以上

ROE

8 %以上

株主還元（安定的な配当の継続）

配当性向

50 %程度

総還元性向

70 %程度

※2024年3月末基準日から適用

※2023年度から適用

成長投資（6力年累計）

設備投資

前3年**60** 億円

後3年**40** 億円

開発投資

25 億円

※ 本社累計：50億円
子会社累計：50億円

※ 本社累計：20億円
子会社累計：5億円

ESG目標

CO₂排出量

30 %削減

※各製造工場排出量

人財交流

20 %以上UP

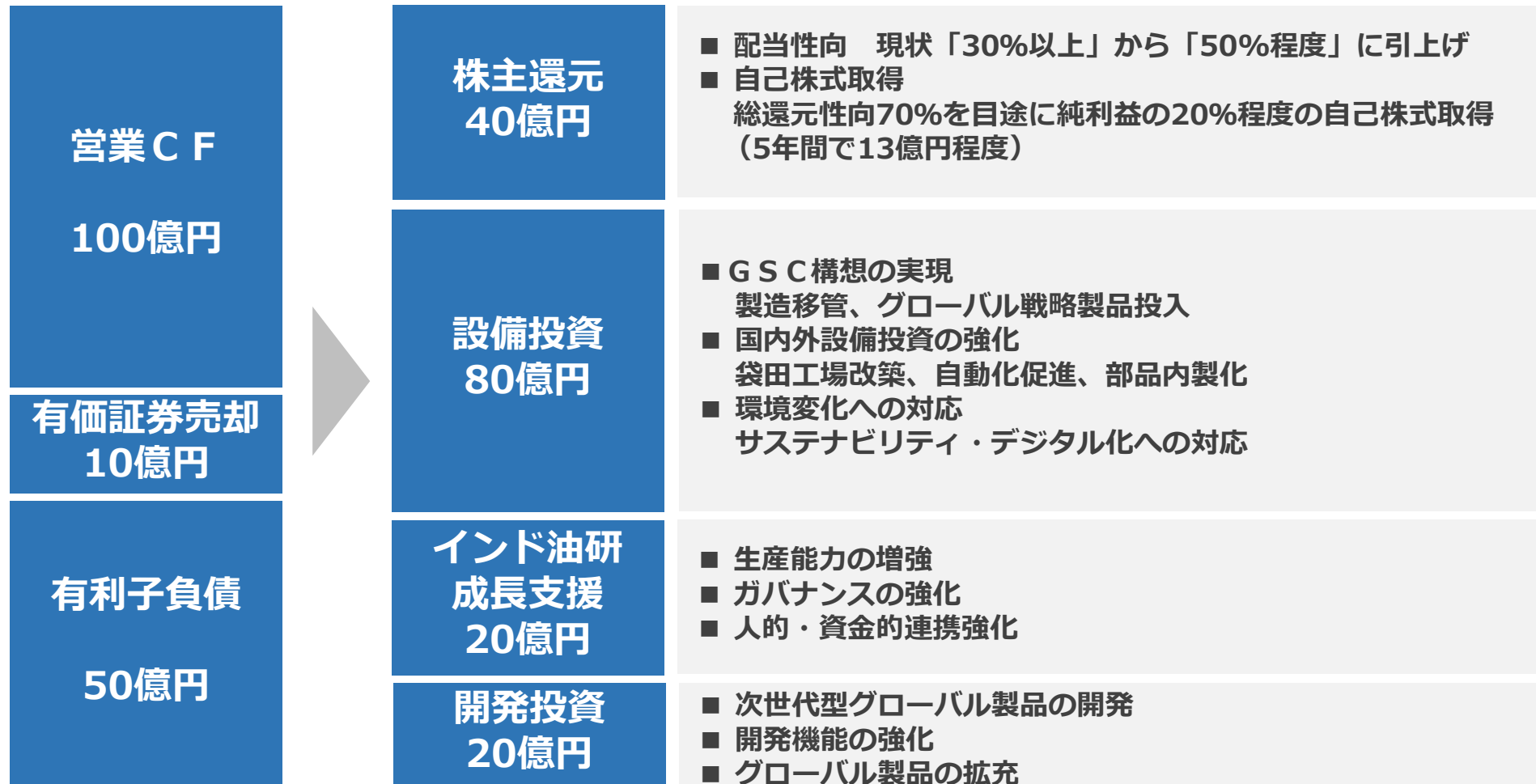
※本社・グループ各拠点間の
人財交流

2. 中長期的な企業価値向上のための施策

財務戦略

中期経営計画の着実な実行と株主還元策の強化によるバリュエーションの改善、投資家への開示充実と対話促進により、資本コストを意識した経営を実践

〈2023～2027年度の財務戦略とキャッシュ・アロケーション〉



中計最終年度にROE 8%以上、PBR1.0倍を実現を目指す

技術・品質・環境・生産性での大競争時代の到来

- ▶ 環境の変化により発生する新たなニーズへの対応力を強化し競争優位性の確保が必要
- ▶ 成長市場の旺盛な需要を取り込むためのグループ生産能力の向上が急務

市場

1. 市場構造の変化

- ▶ 国内油圧市場のシェア増加への対応
- ▶ 海外成長市場の確実な取り込み

2. 競合他社の変化

- ▶ 海外大手競合の代替製品の開発と市場投入
- ▶ 新興国メーカーからの防衛のための付加価値の向上

技術

1. デジタル化・EV化の加速

- ▶ デジタル化やIoTと連動する油圧技術の確立
- ▶ 素材多様化に伴う高圧化への対応

2. 省エネに対する取り組み

- ▶ 顧客の要求に適合する省エネ製品の開発
- ▶ 既存製品の省エネ化の促進

社会

1. 事業を通じた環境課題の解決

- ▶ 脱炭素社会に向けた対応の強化
- ▶ エネルギー転換への油圧技術での貢献

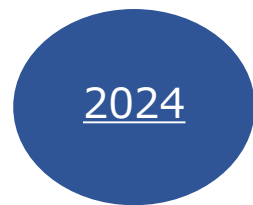
2. 社会課題に対する取り組み

- ▶ 社会課題に適合したビジネスモデルの変革
- ▶ 多様な人材の活用

計画の位置付け

中期ビジョン

Challenge the Next Stage ~レジリエントな経営体質を目指して~



Step 1 ありたき姿へ向けた基盤作り

「真のグローバル企業」として持続的な成長を実現するための基盤の再構築期間

- ① 新型コロナウイルスの影響により停滞していた課題の解消
- ② 当社の持つ強みを“より強く”磨き上げる

重点課題	I	レジリエントな経営体質への変革
	II	ブランド力の強化
	III	ESG経営の深化
基本方針	I	持続的成長を支える経営基盤の整備
	II	グローバル展開の推進
	III	収益力の強化
	IV	ESG経営の実践

I

持続的成長を支える経営基盤の整備

1 グローバルサプライチェーン構想の実現

成長
ドライバー

- 5極生産拠点のシナジー最大化
- 最適生産拠点への移管による納期対応力の強化
- グループ内製化率の引き上げ

2 開発・品質体制の強化

- 開発サイクル短縮に向けた開発機能の強化
- 開発投資の増強
- グローバル品質管理体制の強化

3 人財の活用

- 多様性の確保に向けた社内環境の整備
- 機能・効率を重視した組織体制の見直し
- 責任・成果に応じた人事制度の検討と移行

4 本社統轄機能の強化

- グループガバナンスマネジメント機能の強化
- グループ資金再分配機能の強化
- グループ生産拠点に対する支援機能の強化

5 デジタル化による業務改革の実現

- ITの活用による生産効率の改善
- 研究開発における効率化
- 業務プロセスの効率化・高度化

6 M&Aの活用による事業領域の拡大

- 得意領域の能力増強に資するM&Aの検討
- 製品群拡充に資するM&Aの検討
- 新たな事業分野への挑戦

【用語の説明】

- ※グローバルサプライチェーン構想 5極生産拠点の設備・製造技術・生産能力を考慮し最適化したサプライチェーン構想
- ※5極生産拠点 本社綾瀬工場・本社袋田工場・台湾・中国（張家港）・インド（バンガロール）

II

グローバル展開の推進

1 海外標準機器事業の拡大

- 北米市場での標準機器の量的拡大
- 技術力を活かしたグローバルニッチ需要の獲得
- グローバル成型機市場でのシェアの拡大

2 販売網の拡充

- ASEAN地域への販社設立の検討
- 北米地域の代理店網の拡充
- 中東・アフリカ進出に向けた販路の構築

3 新たな業種への挑戦

- インド市場におけるモバイル市場への参入
- 代替エネルギー市場への参入
- 水圧事業参入の検討

4 グローバル製品の拡充

- 比例制御分野における3F製品の拡充と拡販
- 次期トレンド製品のマーケティングと開発
- Aシリーズピストンポンプの高効率化開発

成長
ドライバー

5 サービス機能の強化

- 日本市場におけるサービス需要の更なる掘り起こし
- 中国市場におけるサービス網の拡充
- 韓国市場におけるサービス対応機種種の拡充

6 油研ブランドの浸透

- デジタルコンテンツを活用した広報活動の充実化
- 油圧技術の普及によるYUKENファンの獲得
- 営業技術力の強化による競合他社との差別化

【用語の説明】

- ※標準機器 . . . 当社グループで生産するポンプ・バルブの総称
- ※グローバル製品 . . . グローバル仕様を保有し、地域・業種に関係なく販売が可能となる製品
- ※グローバル仕様 . . . 大手競合他社の製品と同等水準の仕様であること
- ※3F . . . Fit（取付互換） Form（外観） Function（性能）各々に他社互換性を有する製品

Ⅲ

収益力の強化

1 国内標準機器事業の強化

- 提案型営業による顧客ニーズへの対応強化
- 営業技術力の強化による競合他社との差別化
- 個別開発の迅速化と開発投資の早期回収

2 中核製品の強化

成長
ドライバー

- 1/8口径電磁切換弁次世代機の開発
- 1/8口径電磁切換弁グループ生産能力の増強
- 納期対応力強化による顧客満足度の向上

3 グローバル調達の展開

成長
ドライバー

- インド現法リソースの最大活用
- グローバル調達の推進による調達リスクの低減
- グローバルサプライチェーン構想の深化

4 生産能力の増強

- 生産能力増強に資する積極的な設備投資
- 自動化設備の導入による設備稼働率の向上
- 製品LT短縮に向けた生産方式の見直し

5 事業の選択と集中

- 収益に応じたグループ内重複事業の統合
- 不採算事業からの撤退の検討
- 地域の市場価格に適した戦略的な価格設定

6 ROIC経営の導入の検討

- ROICツリーへの展開とKPIの設定検証
- ROIC経営の効果検証
- 棚卸資産圧縮によるキャッシュフローの改善検証

IV

ESG経営の実践

- ▶ 『油圧と共に生きる』を基本的な考え方とし、経営の信条を実践することで企業価値・商品価値の向上と社会貢献を同時に図る
- ▶ サステナビリティ推進委員会を新たに設置し、各課題への取り組みを深化させる

E

モノづくりと事業活動で地球環境を護る



1. 消費を減らす

- ・生産設備の省エネルギー化

- ・省エネ製品の拡販

- ・梱包副資材の見直し

2. 廃棄物を減らす

- ・再生資源のリサイクル

- ・消耗品の長寿命化

- ・不良率の低減

3. 環境負荷物質を減らす

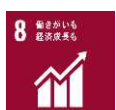
- ・事務所内特定フロンの撤廃

- ・製品塗装レス化の推進

- ・製品ライフサイクルへの配慮

S

人財が集まる魅力的な企業を目指す



1. ダイバーシティの推進

- ・人財のグローバル化の推進

- ・働き方の多様化推進

- ・健康促進活動の推進

2. 人財の育成および体制の強化

- ・階層別教育制度の充実

- ・人事評価制度の見直し

- ・グローバル研修制度の充実

3. 地域・社会・世界への貢献

- ・地域貢献活動の推進

- ・災害対策の強化

- ・油圧技術普及活動の推進

G

透明性・蓋然性・責任性を高めステークホルダーからの高い信頼性を獲得する



1. 管理監督機能の強化

- ・リスク管理体制の強化

- ・内部監査機能の強化

- ・グループ管理体制の強化

2. 連携力の強化

- ・部門の再編

- ・重複機能の集約

- ・海外グループ会社との連携強化

V

成長ドライバーの推進

インド現法とのシナジー最大化

成長著しいインド市場の取り込みとインド現法リソースの最大限活用

1 資金・技術・人的サポートの強化

- ① 現地駐在者要員の増強による連携の強化
- ② 自動化技術を中心とした技術サポート
- ③ 成長を促進する設備投資への財務サポート

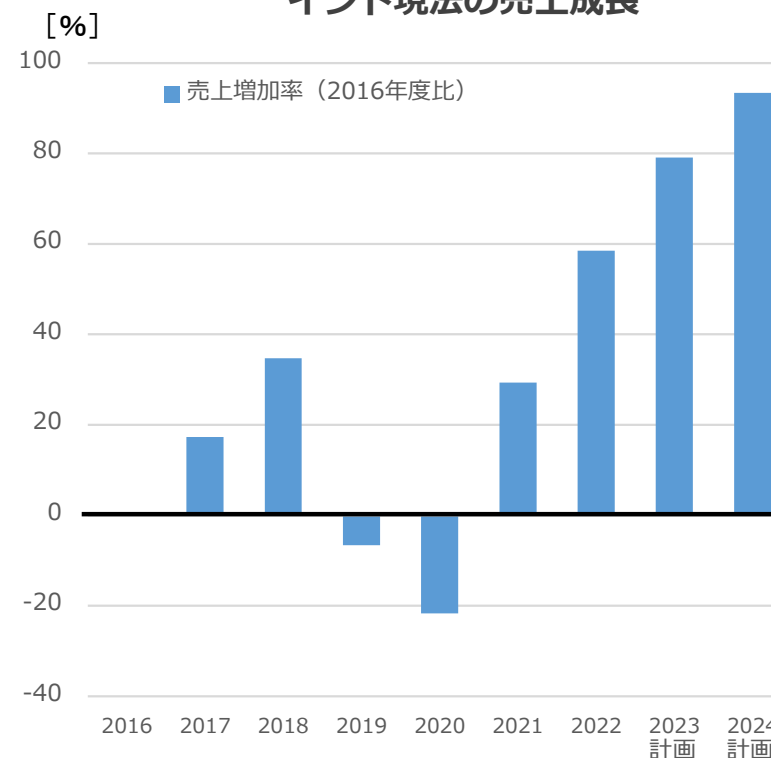
2 グループ供給拠点としての役割の強化

- ① 鋳物工場のグループ供給能力の引き上げ
- ② 中核部品のグループ供給能力の引き上げ
- ③ 製品移管による本社生産能力の負担軽減
- ④ ギアポンプの開発と市場投入

3 成長市場におけるシェアの向上

- ① モバイル市場の開拓
- ② 工作機市場のシェア向上
- ③ 鉄鋼関連市場への高機能製品の拡販

インド現法の売上成長



※売上増加率（縦棒）は2016年度売上を基準とした増減率

V

成長ドライバーの推進

グループ連携強化によるシナジー発揮

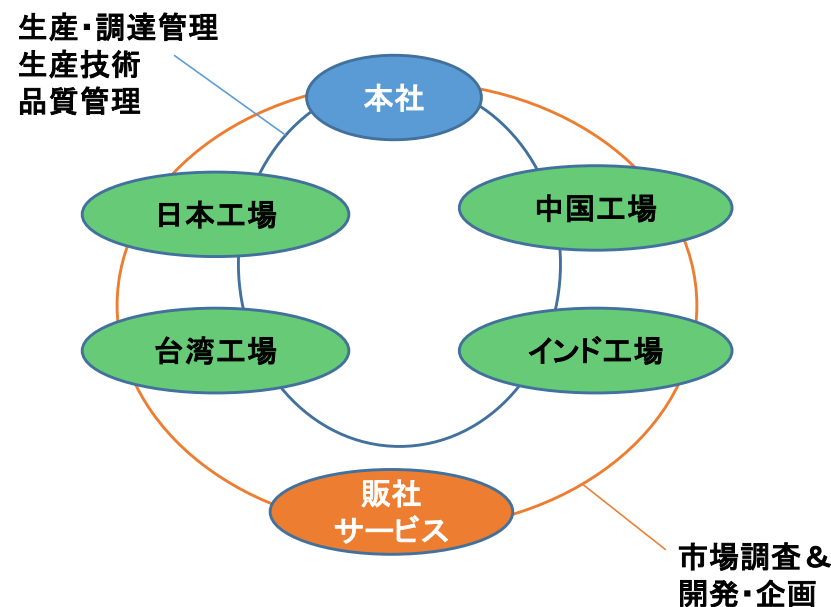
適材適所、相互供給、情報連携、グループ統制により効果的行動の迅速化

1 生産拠点連携によるシナジー

- ① 本社をコントロールタワーとする生産管理
- ② 地の利を活かした生産体制
- ③ 拠点間相互供給による納期・コストの最適化

2 グループ連携によるシナジー

- ① 販社も含めた情報統制による生産計画の最適化
- ② 組織的市場調査による開発計画の最適化
- ③ 組織的販売戦略による市場浸透の深化



V

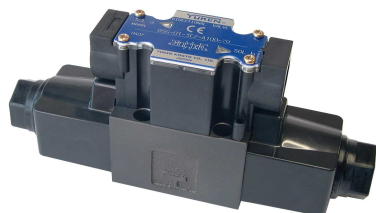
成長ドライバーの推進

次世代型グローバル製品の開発

近未来の世界要求に合致

1

DSG-01 Series 1/8口径電磁切換弁

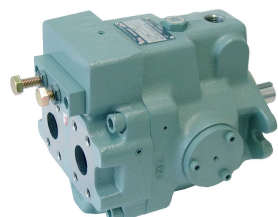


日本、台湾、インドの3拠点で生産。
2024年度の市場投入を目指す。

- ① 納期対応力を“強み”とした世界シェア（世界販売台数）の増加
- ② 原産地格差の無い業界最高水準のグローバル機種開発と市場投入

2

A Series 可変ピストンポンプ



高圧、高効率を兼ね備えた、世界の主流ポンプを目指す。
2024年度までに計画を立案し、早期市場投入を目指す。

- ① 母機への適合性と環境対応に配慮した高効率ピストンポンプの開発
- ② 生産から廃却まで配慮の行き届いた製品を追求

油研グループは70周年にむけ成長を続けていきます



—注意事項—

本資料に掲載されている、油研工業株式会社の業績予想など、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する独自の見通しであります。

これらは、現在入手可能な情報から得た情報をもとに当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は、記述されている業績予想および戦略と大きく異なる可能性があることをご了承ください。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた障害等に関しましては、当社は一切の責任を負うものではありませんのでご了承ください。