

2022年5月31日

# 第4个集团 中期经营计划

 日本パーカライジング株式会社  
NIHON PARKERIZING CO.,LTD.

## 第 3 个集团中期经营计划的回顾和本集团优势

- 主要财务目标达成情况（数据目标）
- 第 3 个集团中期经营计划的回顾（重点措施）
- 市场认识和事业方向
- 日本帕卡濑精・集团的优势

## 第 4 个集团中期经营计划

- 第4个集团中期经营计划的定位
- 第4个集团中期经营计划的总框架
- 本集团重要课题(materiality)的确定
- 6个重要课题
- 应对6个重要课题和中期经营计划的主要举措
- 第 4 个集团中期经营计划的基本方针
- 为实现Vision2030的发展战略  
药剂事业 / 加工事业 / 设备事业
- 传统行业的深耕和新兴行业的开拓
- 扩大集团事业
- 加强研发
- 加强品质管理和品质保证
- 加强传统事业的收益能力
- 致力于企业的变革
- 致力于ESG・SDGs
- 致力于碳中和
- 环保产品的开发・销售
- 设备投资计划
- 资本政策及股东回报的基本方针
- 合并财务目标数据

## 参考资料

- 业绩摘要
- 主要关联公司一览

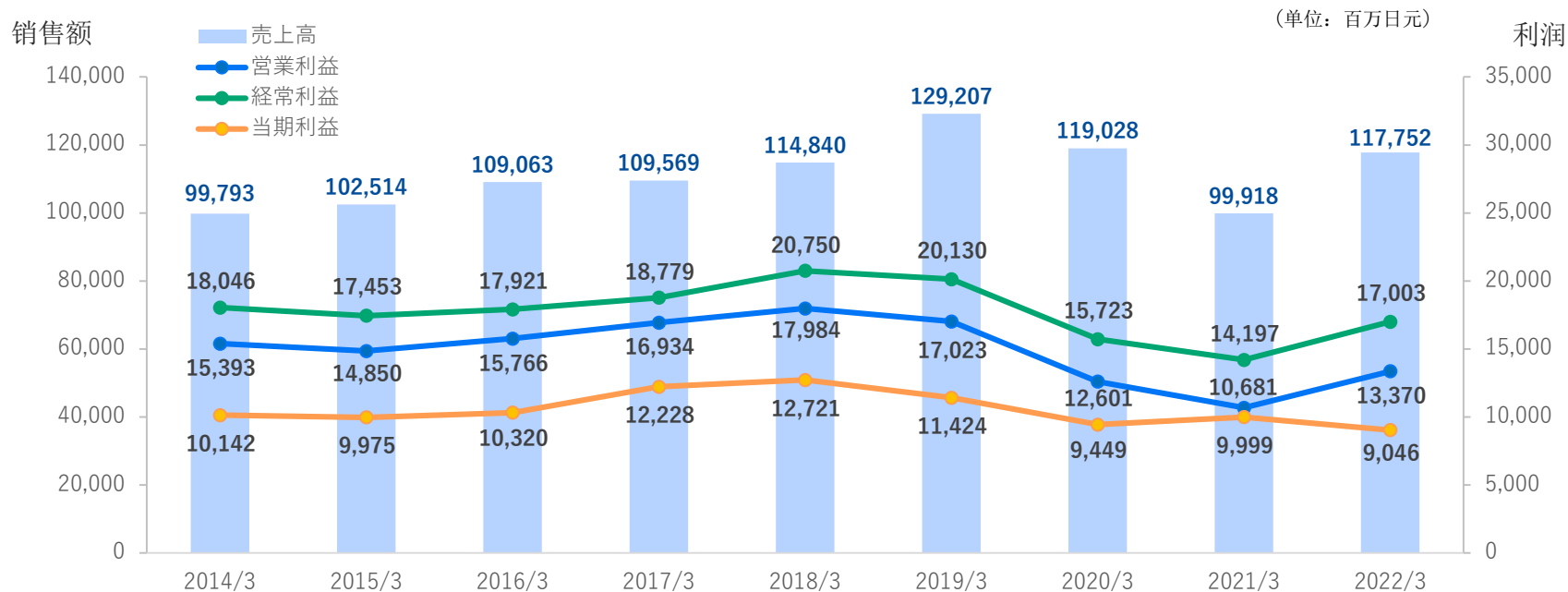
# 第 3 个集团中期经营计划的回顾 和本集团优势

---

# 主要财务目标达成情况（数据目标）

第3个集团中期经营计划的最后年度2022年3月份的业绩，和前年相比虽有恢复迹象，由于新冠疫情的影响，半导体不足导致的汽车产量的减少，原材料价格的高涨，再加之俄罗斯入侵乌克兰的负面因素，最终未能达成目标数据。

	A	B	C	D	C - D
	2020/3	2021/3	2022/3	2022/3	差额
	实绩	实绩	实绩	中计目标	
销 售 额	119,028	99,918	117,752	133,500	-15,748
营 业 利 润	12,601	10,681	13,370	19,000	-5,630
经 常 利 润	15,723	14,197	17,003	22,000	-4,997



## 第 3 个集团中期经营计划的回顾(重点措施)

强化事业基础只走了一半，要想持续成长，必须转换成更加强健的企业体质，开发能够承载下一代的高功能、高附加价值的产品和服务，扩大海外事业，通过开拓新领域扩大收益基础。

# 成果

# 课题

### 在全球竞争中获胜的 成长战略

- Vision2030的集团共享
- 新冠疫情中的安全措施和利润保障
- 加强国内外销售合作
- 持续雇佣外国人才

- 开拓新市场·新领域
- 开发环保产品·服务
- 加强传统事业的收益能力
- 加强品质管理体制
- 提高白领阶层的生产效率

### 优化集团经营

- 加强对国内外集团公司的支援体制

- 构建优化的供应链
- 重新审视全球制造体制
- 促进集团内部人才交流
- 进一步加强集团合作

### 治理改革

- 导入执行役員制度
- 加强集团·治理及合规

- 构建促进可持续经营的体制
- 加强集团水平的风险管理体制
- 提高资本效率

## 经济环境

- 中长期来看，本集团所处的事业环境发生着巨大变化，面向碳中和，电动汽车的生产数量急速增加，发动机驱动汽车减少，替代铁的新材料增加等。
- 尽管新冠病毒感染的影响在近期已经减少，业绩正在恢复，但经济前景仍然不确定，如半导体短缺导致汽车生产调整，乌克兰局势导致供应链混乱，石油和原材料价格飙升以及日元贬值等。

### 社会课题

- 地球变暖
- 健康和福祉
- 环境破坏
- 贫困

### 市场·技术的变化

- 新一代汽车的开发
- 替代技术的开发
- 铁以外新素材的开发
- 加强环境规制

## 本集团的业务方向

目前，通过横向发展和挖掘，对传统领域进行深耕加强收益能力，来不断强化业务基盘，展望未来10年，致力于新市场·新领域的开拓

- 面向电动汽车、电器电子、生命科学等增长领域的产品和服务的开发
- 开拓、探索汽车钢铁产业以外的新领域
- 扩大事业全球化
- 开发有助于降低环境负荷的产品和服务等具有SDGs意识的产品和服务
- 为增强盈利能力和企业体质，进一步强化经营基础

## 为每个产业提供丰富的产品和服务

多年来，本集团不断加强在金属表面改质领域的技术能力，开发并向客户提供赋予每个材料表面各种功能（滑动性能、耐热性、耐磨性、绝缘性/导电性、亲水性、防水性、散热性、隔热性、不同材料的连接性等）的技术。

药剂	<ul style="list-style-type: none"><li>● 涂装底涂</li><li>● 金属防锈</li><li>● 润滑皮膜</li><li>● 压延油</li><li>● 防锈油</li><li>● 化学镀镍液</li><li>● 其他功能性皮膜药剂</li></ul>
加工	<ul style="list-style-type: none"><li>● 磷化处理</li><li>● 盐浴软氮化</li><li>● 气体渗碳 · 渗碳氮化</li><li>● 气体软氮化</li><li>● 化学镀镍</li><li>● 固体润滑</li><li>● 其他加工处理</li></ul>
设备	<ul style="list-style-type: none"><li>● 前处理设备</li><li>● 排水处理装置</li><li>● 涂装设备 · 机器人</li><li>● 涂装间 · 空调设备</li><li>● 粉体涂装</li><li>● 传送带系统</li><li>● 其他规格品 · 消耗品</li></ul>



创立于1928年，1965年进入台湾，之后积极推进全球化发展，现在在东南亚、中国、欧美等12个国家设有据点，具备了能够迅速应对顾客需求的体制。

**技术能力**

丰富的产品 · 服务

**贴近客户的事业体制**

Always on your side

**开展全球化**

12个国家的事业网

**发挥集团的综合实力**

**为全球提供有助于解决社会课题的方案**



# 第4个集团中期经营计划

---

# 第4个集团中期经营计划的定位

## 企业理念

有效利用地球上的有限资源，通过对各种材料的表面进行改质，创造新的资源价值，为保护地球环境和创造繁荣社会作出贡献。

### Vision 2030

通过表面改质技术·创造新的价值  
为实现可持续发展社会做出贡献

### 推进可持续经营

发展战略

+

解决  
社会课题

+

企业变革

创业 ~ 2022/3

2022/4 ~ 2025/3

~ 2031/3

以金属表面处理为中心的第一次发展

为实现Vision2030  
奠定基础

通过社会课题的解决  
成为受到客户·社会信赖的  
可持续发展的公司

## 第4个集团中期经营计划总框架

第4个集团中期经营计划确定了本集团应该优先解决的重要课题，以发展战略、解决社会问题、企业变革为三大支柱，努力为实现Vision2030奠定基础。

企业理念

**Vision 2030**

日本帕卡濑精·集团的重要课题 (Materiality)

第4个集团中期经营计划

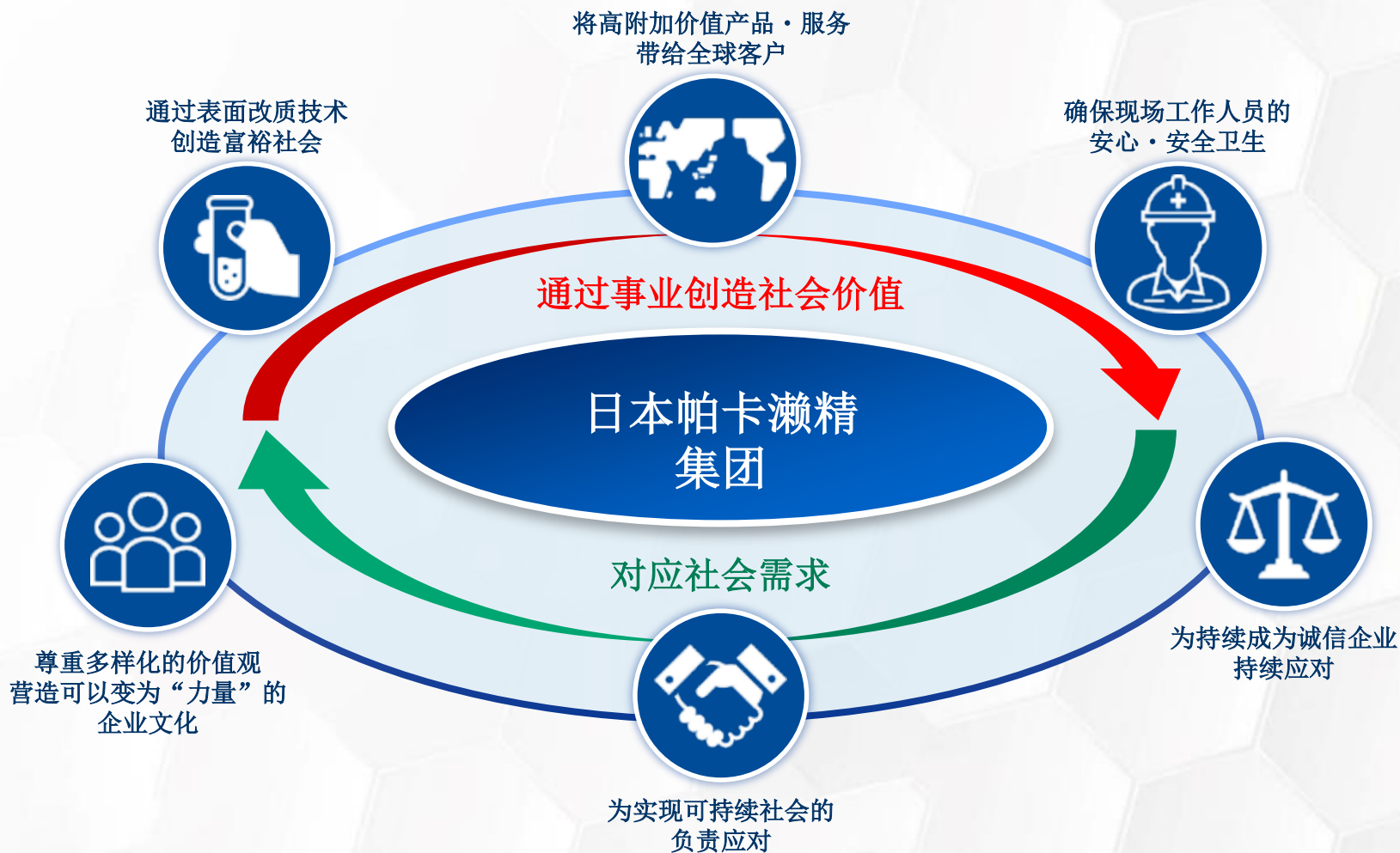
为解决社会课题做贡献

为实现Vision2030  
推进发展战略

企业变革

# 本集团重要课题(materiality)的确定

为实现可持续发展的社会，本集团确定了应该优先解决的6个重要课题。集团整体推进可持续性经营，通过事业活动积极解决社会问题。



作为表面改质的专家，我们的目标是，通过积极致力于解决社会课题，成为创造新价值，能持续与社会共同发展和成长的公司。

## 重要课题 (materiality)

### 1 通过表面改质技术 创造富裕社会



#### ● 环保新产品・新技术的开发

通过开发新产品和技术，如满足电动汽车和轻型汽车需求的多样化药剂、不含危险化学品的药剂、减少环境负荷的设备和低温处理技术等，在客户制造等工序中减少环境负荷，为保护地球环境作出贡献。

#### ● 能发挥表面改质技术的新领域的开拓

利用表面改质专家的技术能力，将业务领域扩大到非金属、多功能、新市场，通过开拓新领域，为解决社会课题做出更广泛的贡献。

#### ● 积极推进开放式创新

与国内外的各种企业和研究机关进行共同研究，积极推进产学官（产业学校政府）的合作，从新的视点致力于技术开发，努力创造新的价值。

### 2 将高附加价值产品・服务带给全球客户



通过加强研发、生产和质量管理体系，建立一个能够快速提供满足社会 and 客户需求的高附加值产品和服务的全球组织体制，向全球客户提供有助于解决社会课题的方案。

### 3 确保现场工作人员的安心・安全卫生



通过削减制造、加工工序中的危险、有害业务来提高安全性，通过开展安全教育、增进健康等措施，为本集团的所有员工创造安全、安心的劳动环境。

## 4 尊重多样化的价值观 营造可以变为“力量”的企业文化



### ●推进多样化人才的活跃

通过推进多样化的工作方式，录用和培养国际化人才，促进录用女性、残疾人、外国人、中途录用，退休返聘等，实现让在本集团工作的所有人都能活跃起来，感受到工作价值的职场。

### ●人权的尊重

尊重人权，完善禁止歧视和骚扰等的规则，构建良好的劳资关系等，营造不分国家和地区平等尊重所有人权利的企业文化。

## 5 为实现可持续社会的负责应对



### ●构建可持续供应链

与顾客和供应商建立紧密的合作关系，致力于构建实现循环型社会的资源管理、生产和供应体制等，构建可持续的供应链。

### ●对减少环境负荷的贡献

削减以CO2为首的温室气体和有害化学物质的排放，削减废水和废液的排放，推进可再生能源的利用等，通过持续致力于降低环境负荷，为保护地球环境做出贡献。

## 6 为持续成为诚信企业持续应对



### ●诚信正直的企业运营

为了持续成长和提高企业的中长期价值，我们会积极公开包括非财务信息在内的信息，并与包括股东在内的权益者进行沟通，进行透明的经营。

### ●风险管理的提高

对事业上所设想的各种风险进行适当的风险评估，构建根据风险程度采取相应对策的体制，从而降低事业环境的变化和事故、灾害等风险。

# 应对6个重要课题和中期经营计划的主要举措

为实现可持续发展社会，集团全体推进对重要课题的应对

重要课题 (Materiality)	第四个集团中期经营计划的主要举措
1 通过表面改质技术 创造富裕社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开发和销售适应降低环境负荷需求的产品</li> <li>● 电动汽车用产品的开发和销售</li> <li>● 表面改质技术的应用扩大到汽车、钢铁以外的新市场</li> </ul>
2 将高附加价值产品·服务带给全球客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推进金属防锈处理以外领域的研究开发</li> <li>● 含有SDGs意识的产品和服务的开发</li> <li>● 为了提供高质量的产品和服务，强化质量管理和质量保证体制</li> </ul>
3 确保现场工作人员的安心·安全卫生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集团层面上推动安全、卫生和环境行动</li> <li>● 致力于零劳动灾害和交通事故</li> <li>● 持续致力于减少危险有害业务和改善工作环境</li> </ul>
4 尊重多样化的价值观营造可以变为“力量”的企业文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 促进女性、残疾人、外国人、中途采用、退休人员等的录用</li> <li>● 女性管理人员比率的提高</li> <li>● 让各种人才都能活跃的工作方式和职场环境的完善</li> </ul>
5 为实现可持续社会的负责应对	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 彻底管理产品含有的化学物质</li> <li>● 100%遵守绿色采购方针的供应商，持续致力于削减单位能源。</li> <li>● 通过多家采购和业务持续计划 (BCP) 推进稳定采购和稳定供应</li> </ul>
6 为持续成为诚信企业而持续应对的事项	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对强化集团治理的各公司重要规程等的标准化</li> <li>● 整个集团持续致力于合规教育和启发活动</li> <li>● 与所有权益者建立紧密关系并协作</li> </ul>

为实现可持续发展目标(SDGs : Sustainable Development Goals)做贡献



## 第4个集团中期经营计划的基本方针

为了实现“Vision2030”，在所有业务领域，我们将通过深化现有业务、开发新领域和扩大全球业务，努力提高企业价值，并积极致力于解决环境问题等社会课题。

### 为实现Vision2030 推进发展战略

- 对现有领域的深耕
- 开拓新领域
- 全球事业的扩大
- 加强研究开发
- 加强质量管理 and 质量保证
- 强化现有业务的收益能力
- 研究M&A(企业并购)

### 为解决社会课题做贡献

- 扩大环保产品的销售
- 以SDGs为主题的研究开发
- 化学物质的适当管理
- 降低环境负荷的措施
- 尊重人权

### 企业变革

- 强化集团治理
- 推进多样性
- 培养国际化人才
- 推进DX



## 在表面处理药剂销售领域 成为世界市场销售占比No. 1!

通过开发和销售有助于去碳化社会的药剂（如提高能源效率）和减少环境影响的药剂（如无铬药剂），为解决环境问题作出贡献，并在全球范围内促进电气和电子、非铁和生命科学等各个领域的新发展！

- 瞄准汽车电动化的产品开发  
(通过耐久性、滑动性、绝缘等提高能源效率、高功能化等)
- 开拓汽车钢铁产业以外的新市场  
(电器电子、非铁、生命科学、其他)
- 扩大销售环保产品  
(无铬、无磷、减少污泥、减轻废液处理负担等)
- 金属防锈处理以外的多功能皮膜的开发与销售
- 扩大海外事业

~ 为各行各业提供表面处理剂及最新的专业知识和技术支持 ~



电子



航空 / 宇宙



非铁



运输 / 机械



建材



五金/加工/防锈



钢铁



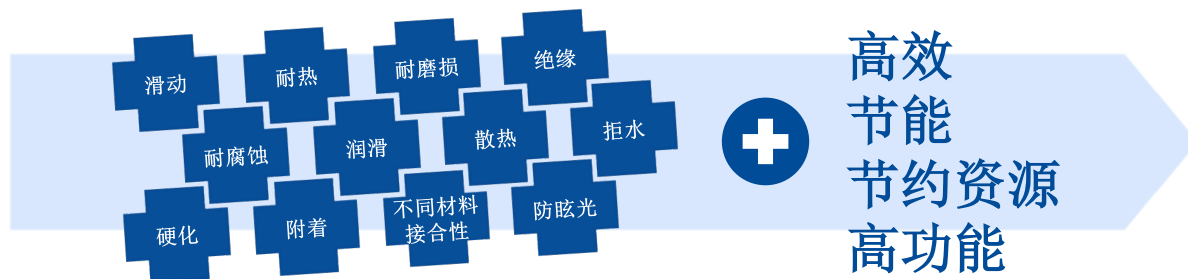
医疗

在全世界范围内获得认可，成为客户最信赖的合作伙伴！

瞄准未来需求增加的汽车电动化（EV、HV和PHV）的关键部件，加强与巨头供应商的合作，及国内外销售间的合作，在全球范围内挖掘现有领域，开发新的领域，巩固业务基础！

- 应对下一代汽车的需求
- 车辆电动化（EV、HV、PHV）关键部件的订单（滑动性能、绝缘性、耐磨性等）
- 开发下一代汽车技术的其他应用（防眩光、散热、不同材料的连接等）
- 开拓汽车以外的新领域（工程机械、建筑、机器人、宇宙、其他）
- 加强海外主力据点（泰国、北美）的销售，开拓非日资市场
- 扩充有助于降低环境负荷的服务（低温处理等）
- 通过横向拓展、内部导入来挖掘现有领域

～ 赋予了为减少环境负荷做出贡献的多种功能～



作为综合工程制造商，通过与药剂事业的合作，从汽车产业到一般产业，为广大顾客解决问题做出贡献！

推进在海外这一增长市场的业务拓展，通过开发物联网设备管理系统和环保产品等，提高与其他公司的差异化，提高盈利能力，致力于打造持续增长的事业基础！

- 通过设备和药剂的一体销售提高附加价值(锆石磷化、自动化系统)
- 物联网设备管理系统及环保产品的开发与销售  
(PARKER LEAPS、DRYCUBE等)
- 扩大销售附加价值高的商业产品(IONICS产品等)
- 强化设备维护事业
- 扩大海外增长市场的业务

~不论设备规模和产业领域，给全产线提供涂装、表面处理所需的成套设备~



前处理



电泳涂装



涂装机器人



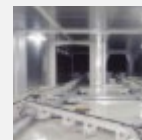
粉体图装机



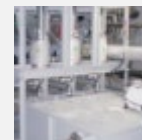
涂装车间  
空调设备



干燥炉



传送带系统



排水处理设备



品质生产管理

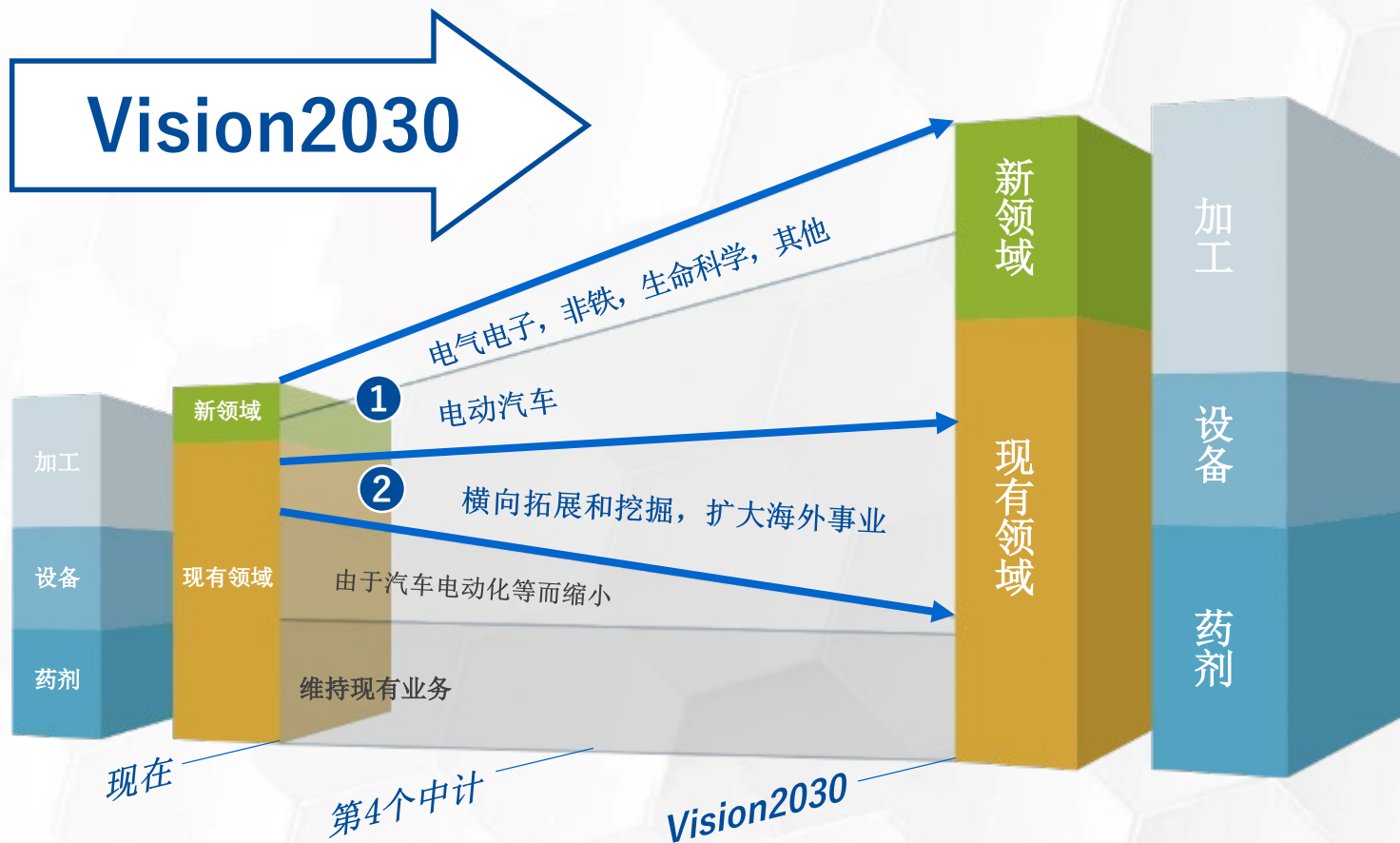


规格品展位  
过滤器、消耗品

# 深耕现有领域，开拓新领域

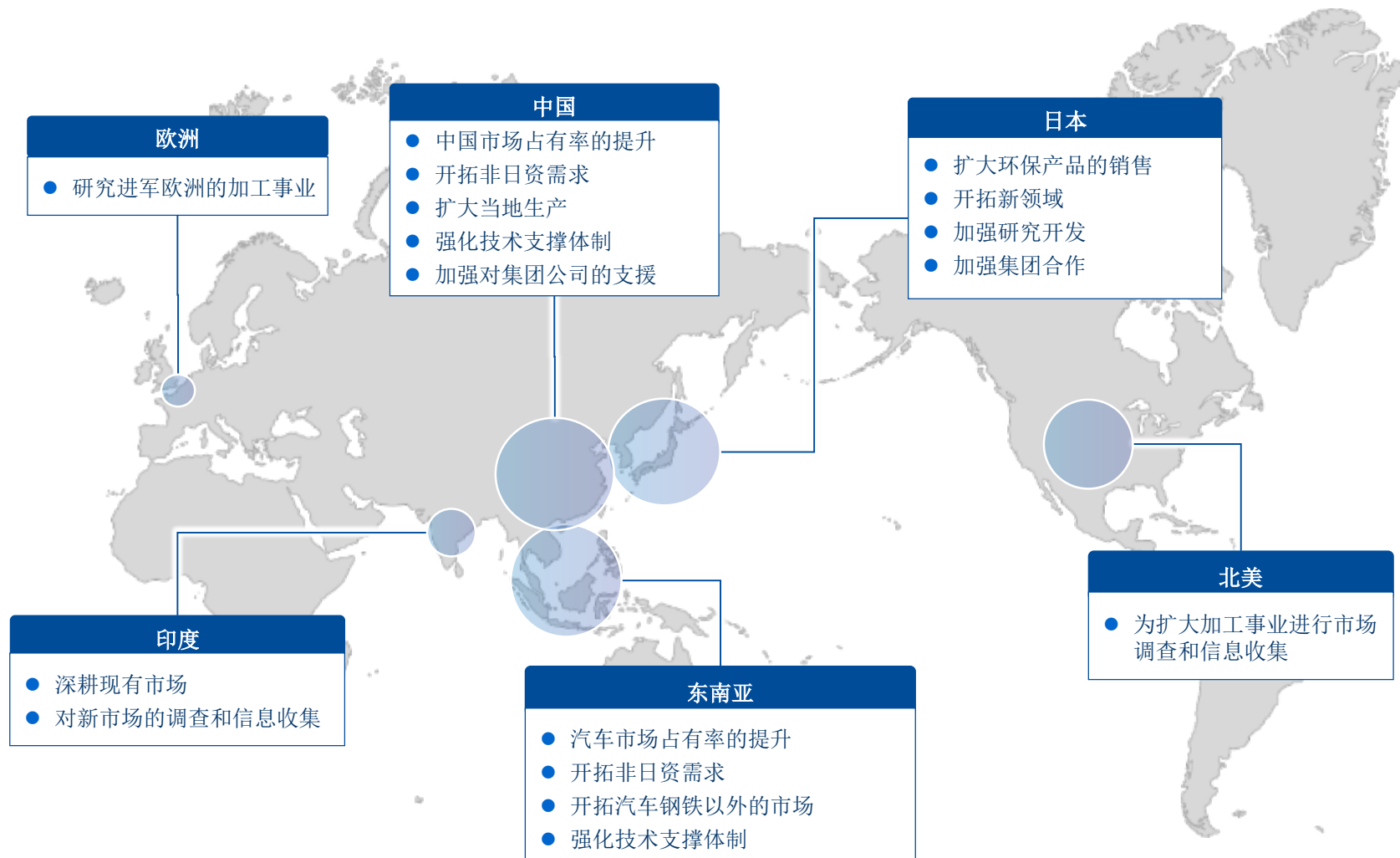
## 通过深耕现有领域和开拓新领域的成长图像

- ① 开发面向电动汽车、电器电子、非铁、生命科学等增长领域的产品和服务
- ② 横向拓展和挖掘，扩大海外事业



# 扩大全球业务

扩大日本、中国、泰国、北美等主要市场的业务  
扩大海外市场强化市场探索和信息收集



## 为开拓新领域推进研究开发

环保产品的开发(无铬、无磷、减少污泥、减轻废液处理负担等)

- 面向EV零部件的产品和服务的开发(通过滑动性、耐久性、耐磨损、绝缘等提高能源效率等)
- 开发金属防锈处理以外的各种技术

功能(例)	用途(例)
散热⇔隔热	发动机部件、散热片、车顶材料等
绝缘⇔导电	马达零件、电磁波屏蔽材料、电装材料等
黏着⇔非黏着	橡胶、树脂、金属复合材料、密封材料、层压材料
亲水⇔拒水、拒油	热交换器、防污墙等
低摩擦⇔高摩擦	动力传动系统、离合器、滑轨等
硬化⇔软化	滑动零件、塑性加工零件等
锈稳定化⇔修补防锈	耐候性钢材, 建材相关的维修材料
其他	耐指纹钢板

给各种材料表面赋予多种功能



※综合技术研究所的扩建计划(2024年计划开所)

知

### Why & What

- 成为技术立社的核心  
追问(为什么, 构建独有的表面处理机制→强化研究基础)

创

### How to develop

- 创造新的核心技术 扩大合成设施等
- 新的市场挑战引进参与新业务所需的设施和设备

系

### Who to who

- 不同技术领域的整合
- 通过与集团公司和客户的合作和联系, 提供共同创造的机会  
(引入联合开发空间和生产力评估设施)

制

### Real to do

- 预测从实验室开发到生产批量化的缺陷风险
- 通过设想网络化的生产性评价设备进行事前确认

# 加强质量管理和质量保证

为了提供让顾客信赖和满意的产品和服务，加强集团整体的质量管理和质量保证。

## 药剂事业

- 通过风险管理系统（RMS）促进质量保障活动
- 在全球范围内促进制造工厂的工艺标准化。
- 通过质量提升月等活动，持续实施质量培训等。
- 加强内部审查和内部审查员培训
- 考虑在质量控制中使用信息技术，包括QR码

## 加工事业

- 强化全球质量管理体系
- 质量管理手册类的全球标准化
- 通过彻底实施变化点管理、技能管理等，进一步改善质量，排除质量风险。
- 推进工厂设备自动化和引进最新检测仪器
- 通过促进信息技术的引进，加强设备维护和管理制度。

## 加强成熟国内市场现有业务的盈利能力

### 药剂事业

- 重新审视全球生产体制
- 研究最佳全球供应链

### 加工事业

- 加强与国内外集团公司的合作
- 工厂自动化，通过物联网提高生产效率

### 设备事业

- 通过业务标准化推进成本降低
- 通过整合研发中心和实验中心提高研发效率

### 提高白领阶层的生产力

- 通过跨集团合作提高业务效率，向高附加价值业务转移
- 通过工作方式改革和DX的推广提高生产力



通过集团整体推进企业变革、强化集团治理、培养多样化人才和国际化人才、提高生产效率等，强化持续成长的经营基础。

## 强化集团治理

- 加强集团层面的合规和风险管理
- 为了扩大收益，进一步加强集团合作，促进信息共享

## 培养全球化人才

- 国内和海外人才的相互交流
- 扩充海外研修

## 推进多样性

- 促进多国籍、女性、中途等的录用
- 女性管理人员比率的提高

## 推进DX

- IT基础建设、数字化推进、集团系统统一
- 在营业活动、生产、品质管理等方面活用物联网

作为表面改质专家，采取各种举措，以便答应社会的期望。

## Environment

- 碳中和举措（如减少电力消耗、使用可再生能源、安装太阳能发电设备等）。
- 开发环保产品（如无铬、无磷、减少污泥、减少污水处理的负担等）。
- 减少有害物质的排放（考虑废水处理和废弃物处理）
- 化学物质的适当管理
- 绿色采购
- 减少水的使用量



## Social

- conflict minerals (纷争矿产)
- 推进多样性 (促进录用女性、残疾人、外国人、中途，退休返聘等)
- 产学研合作开发新技术
- 创造一个良好的工作环境
- 安全卫生环境活动的推进
- 对社区的贡献



## Governance

- 以ROE 10%以上为中长期目标，实施注重资本效率的经营
- 构建集团层面的可持续性推进体制
- 强化合规



# 应对碳中和的举措

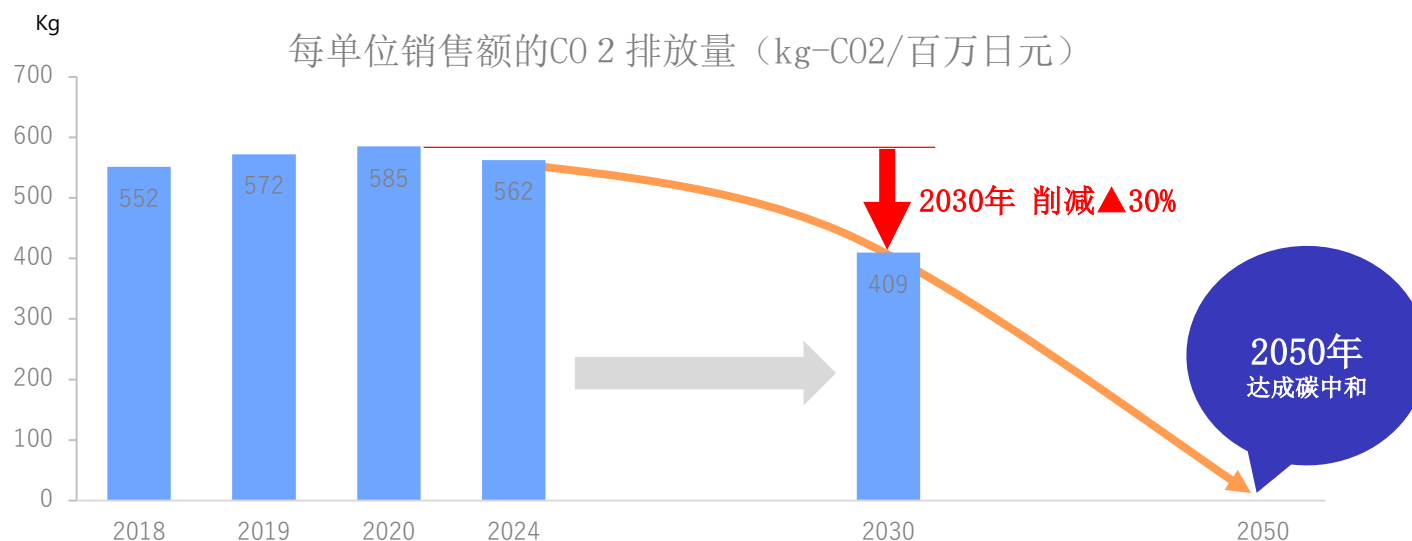
本集团以“为保护地球环境和创造富裕社会做出贡献”为企业理念，自创立以来一直致力于实现可持续发展的社会。这次，在第4个中期经营计划的制定中，为进一步加速之前的举措，设定了以下的削减目标。在本中期经营计划中，不仅要削减制造、加工阶段的CO<sub>2</sub>排放量，还要在LCA基础上扩大销售有助于削减CO<sub>2</sub>的产品(PALLUCID、PULS)，并致力于扩大再生能源的利用。

## NP单体目标

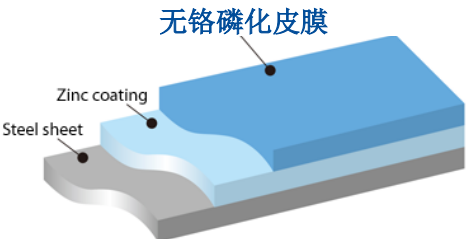
2050年 以实现碳中和为目标

2030年 CO<sub>2</sub>排放量 (Scope1+2) 削减30% (与2020年相比)

※另外，中计最后年(2024年)最少也要实现同比削减5%(与2020年相比)



把全球范围内的环境保护作为经营的最重要课题，积极开发环保产品。




- **热镀锌钢板用功能处理「CT系列」**  
用于建筑钢板和车辆下方等需要高耐腐蚀性的热镀锌钢板
- **电镀锌钢板用功能处理「CT系列」**  
用于电子产品等的镀锌钢板



- 不含磷、镍和锰，与磷酸锌处理相比，减少了重金属含量
- 将污泥产生量降低到1/10以下
- 因为不需要表面调整工序，通过缩短生产线不仅削减了排水处理成本，还对以LCA为基础的CO2削减做出贡献

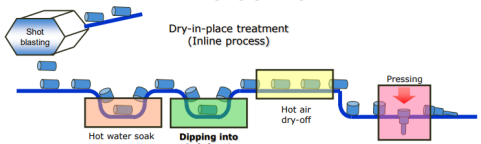
\* Comparison to zinc phosphate (100%)

● Nickel	● Manganese	Content → <b>0%</b>
● Phosphoric acid		Content → <b>0%</b>
● Nitrates		Reduced content By approx. <b>60%</b>
● Fluorine		Reduced content By approx. <b>50%</b>

**Conversion coating for friction control and abrasion resistance**

**New treatment for cold forging (PULS)**



- 废弃物为零！！  
环保涂覆型水系一道工序
- 通过实现低温处理，为减少客户在制造过程中的CO2排放量做出贡献
- 以LCA为基础削减CO2

# 设备投资计划

在通常投资(维持、更新)的基础上,综合技术研究所的扩建(约65亿日元)、老旧工厂的改造工程、集团IT系统的更新、统一等,预计将持续进行约80亿~150亿日元/年的设备投资(M&A另计)

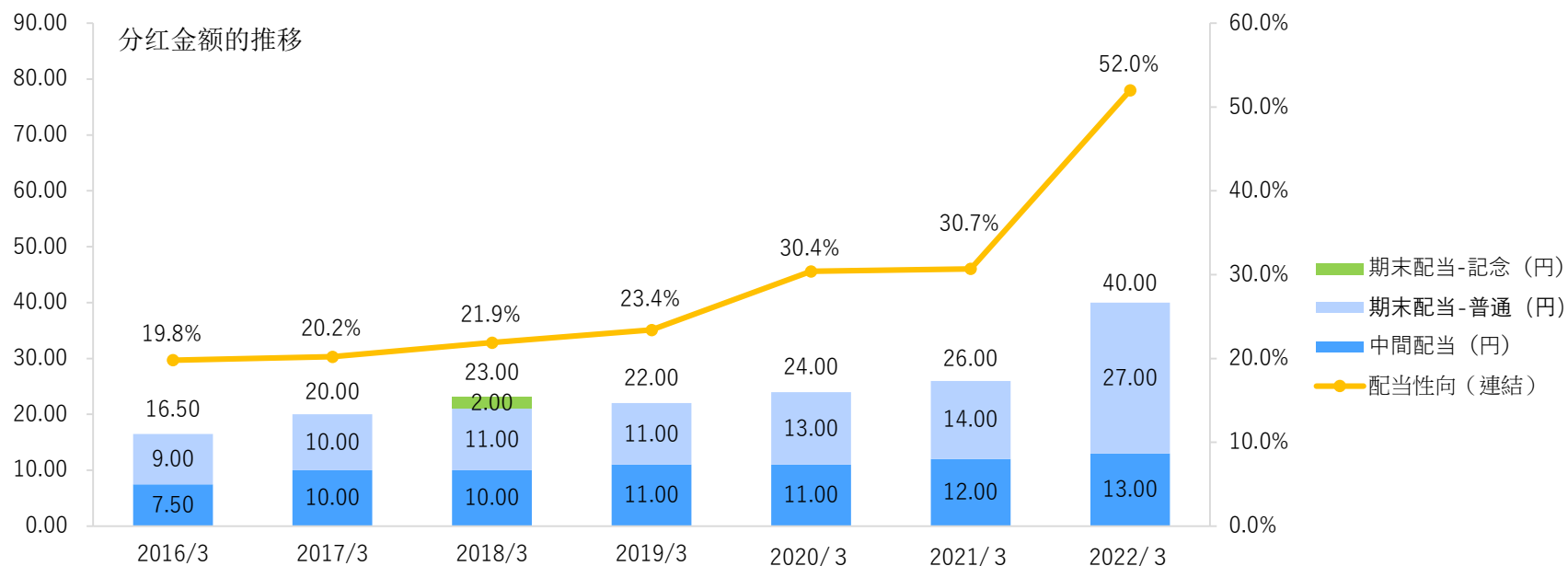


## 资本政策

- 在考虑资本效率和财务健全性的同时，维持均衡的资本构成
- 以ROE 10%以上为中长期目标，实施注重资本效率的经营
- 考虑由于自有资金而进行设备投资和企业并购。

## 股东回报

- 在稳定且持续分红的同时，有效利用内部保留金，提高股东价值
- 集团合并分红比率以30%左右为基准(另外，因为在一定程度上已确保了企业成长所必要的投资资金和财务基础的安全性，暂时实施高于分红基准的分红)
- 积极实施股票回购



# 合并数据目标

(单位：百万日元)

	2022/3	2025/3	增减
	实绩	计划	
销 售 额	117,752	130,000	+12,248
药 剂	46,631	56,000	+9,369
加 工	44,820	52,000	+7,180
设 备	23,914	20,000	-3,914
其 他	2,387	2,000	-387
营 业 利 润	13,370	16,900	+3,530
经 常 利 润	17,003	19,500	+2,497
销售额营业利润率	11.4%	13%以上	-
销售额经常利润率	14.4%	15%以上	-
ROE	5.8%	8~10%以上	-

# 参考资料

---

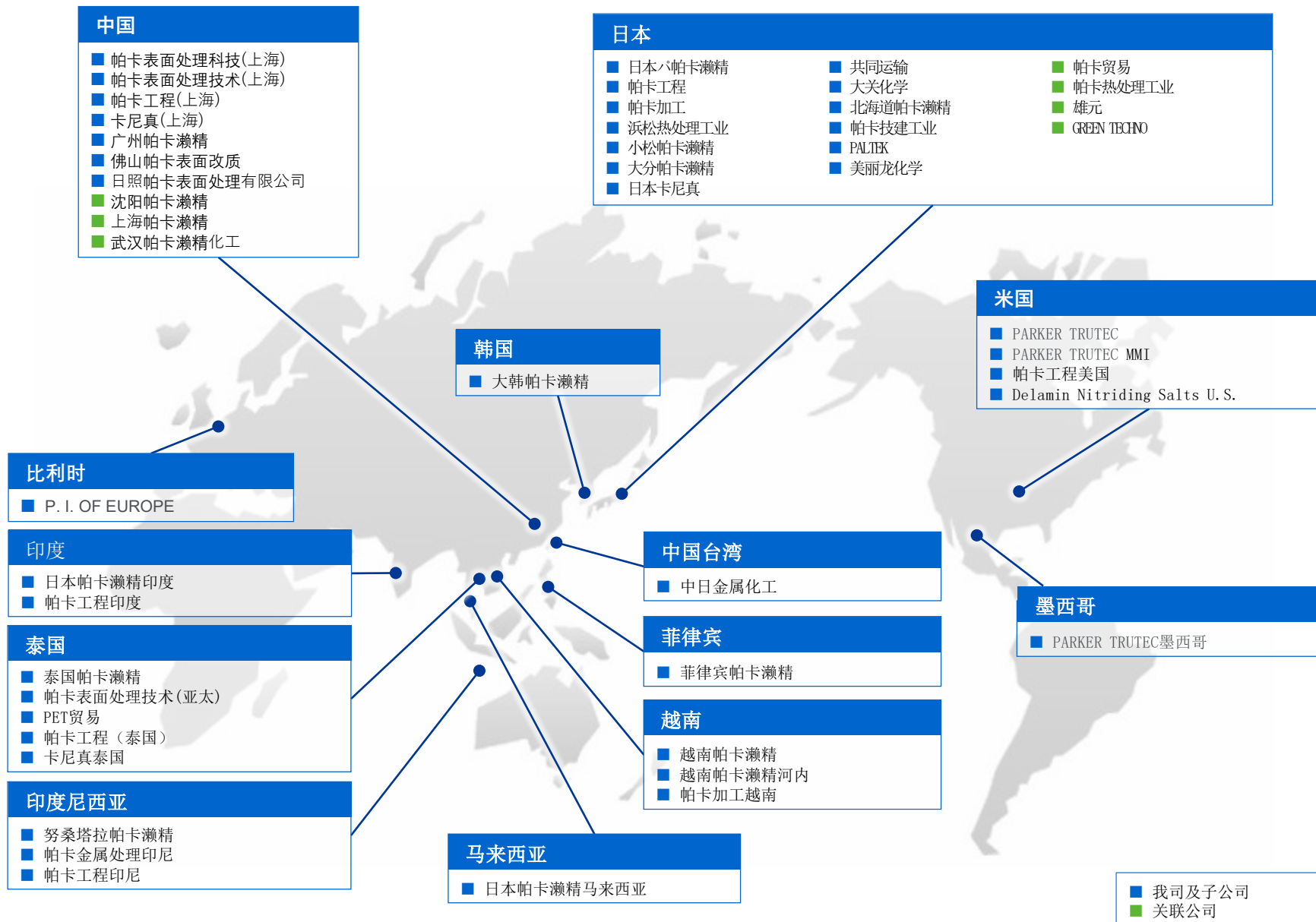


# 业绩摘要

(单位：百万日元)

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
销 售 额	99,793	102,514	109,063	109,569	114,840	129,207	119,028	99,918	117,752
营 业 利 润	15,393	14,850	15,766	16,934	17,984	17,023	12,601	10,681	13,370
经 常 利 润	18,046	17,453	17,921	18,779	20,750	20,130	15,723	14,197	17,003
归属母公司股东的当期纯利润	10,142	9,975	10,320	12,228	12,721	11,424	9,449	9,999	9,046
销售营业利润率	15.4%	14.5%	14.5%	15.5%	15.7%	13.2%	10.6%	10.7%	11.4%
销售额经常利润率	18.1%	17.0%	16.4%	17.1%	18.1%	15.6%	13.2%	14.2%	14.4%
总资产经常利润率	11.5%	9.9%	9.5%	9.7%	10.0%	9.2%	7.2%	6.5%	7.6%
自有资本利润率 (ROE)	11.1%	9.4%	8.9%	10.2%	9.7%	8.2%	6.7%	6.8%	5.8%
自 有 资 本 率	59.5%	61.1%	61.5%	62.5%	62.9%	64.2%	66.1%	68.8%	70.0%

# 主要关联公司一览 (2022年3月31日现在)



# VISION P 2030

---

化学改变各种表面