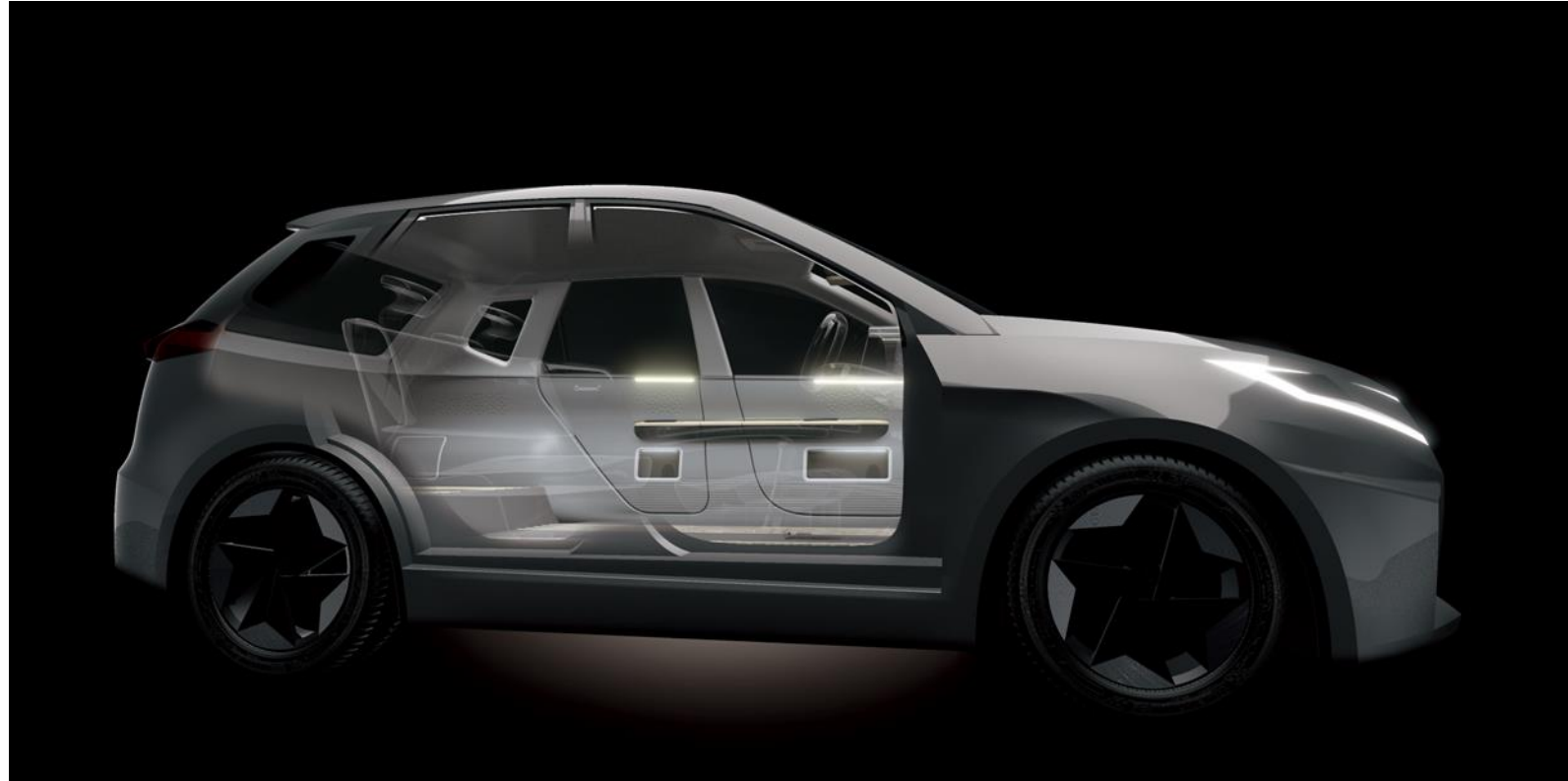


Kasai Turnaround Aspiration (KTA)

2025年4月28日

1. 基本方針
2. KTAの目指す姿
3. 過年度実績の振返り
4. 経営再建に向けた方策



※ 本計画は、現在当社が入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいて、作成したものです。

1. 基本方針

当社は、過去数年間で毀損した経営基盤を再構築するため、
2027年度を最終年度とする中期経営計画Kasai Turnaround Aspiration（KTA）を策定いたしました。

不透明な環境により売り上げ増加が見込まれない中、主要経営課題（収益・財務・ガバナンス）の解決に取り組み経営再建を果たすこと、成長軌道へのスタートラインに立つことを目指します。

- ① 北米事業構造改革を中心に収益改善に取り組み2027年度 4～5%の営業利益率を目指す
- ② キャッシュコンバージョンサイクルの改善によりフリーキャッシュフローを創出
- ③ グローバル組織、グローバルプロセスを構築

上記3領域に加え、KTA後の持続的な成長に向けて新規事業創出とイノベーション開発投資へのシフト、また人的資本経営に取り組んでまいります。

今回は目標、達成方策と取り組みの概要についてご報告し、年度ごとの目標値については準備が整い次第ご報告いたします。

河西グループ社員全員がOne Kasaiとなり、抜本的な改革を強い意志（Aspiration）をもって推進してまいりますので
ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 社長役員 古川 幸二

目次

1. 基本方針
2. KTAの目指す姿
3. 過年度実績の振り返り
4. 経営再建に向けた方策

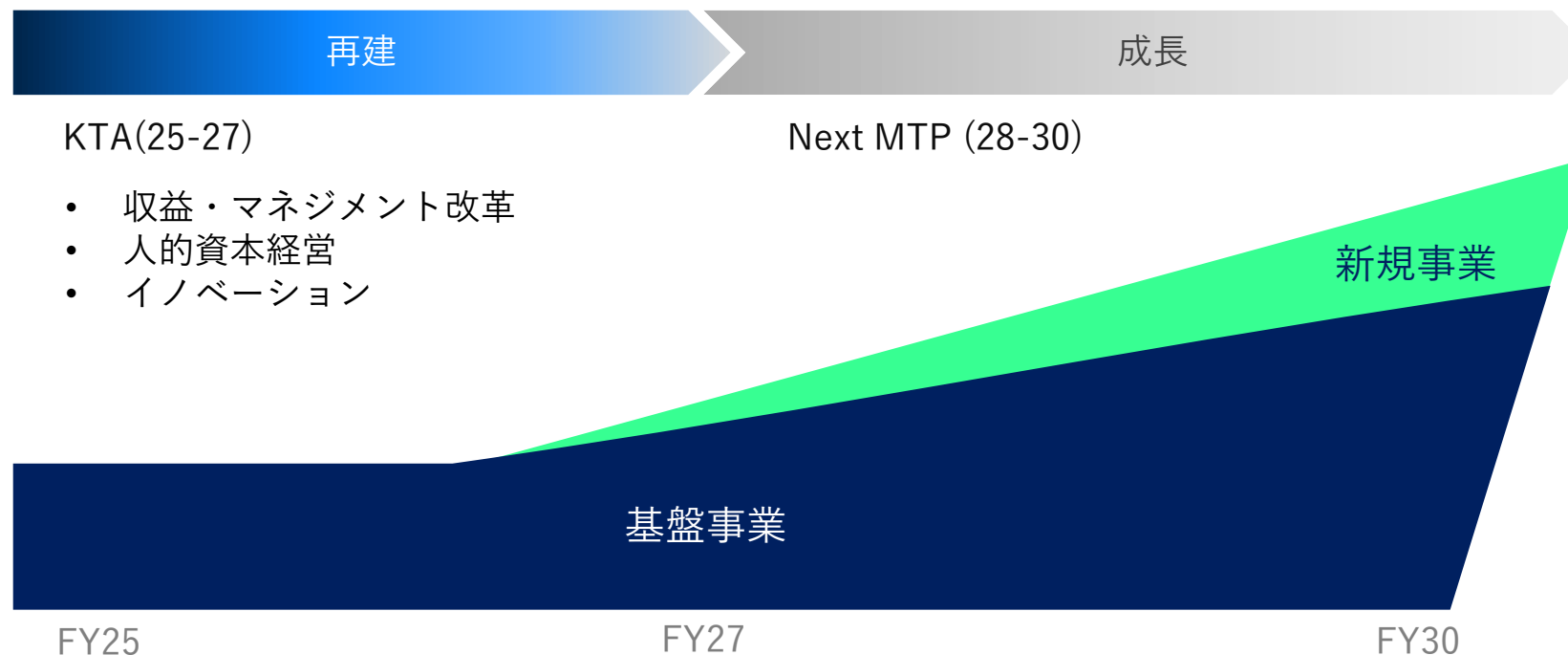


2. KTAの目指す姿

不透明な環境により売り上げ増加が見込まれない中、主要経営課題（収益・財務・ガバナンス）の解決に取り組む経営再建を果たし成長軌道へのスタートラインに立つことを目指す

- ① 北米事業構造改革を中心に収益改善に取り組む2027年度 4～5%の営業利益率を目指す
- ② キャッシュコンバージョンサイクルの改善によりフリーキャッシュフローを創出
- ③ グローバル組織、グローバルプロセスを構築

KTA後の持続的な成長に向けて新規事業創出とイノベーション開発投資へのシフト、及び人的資本経営を推進する

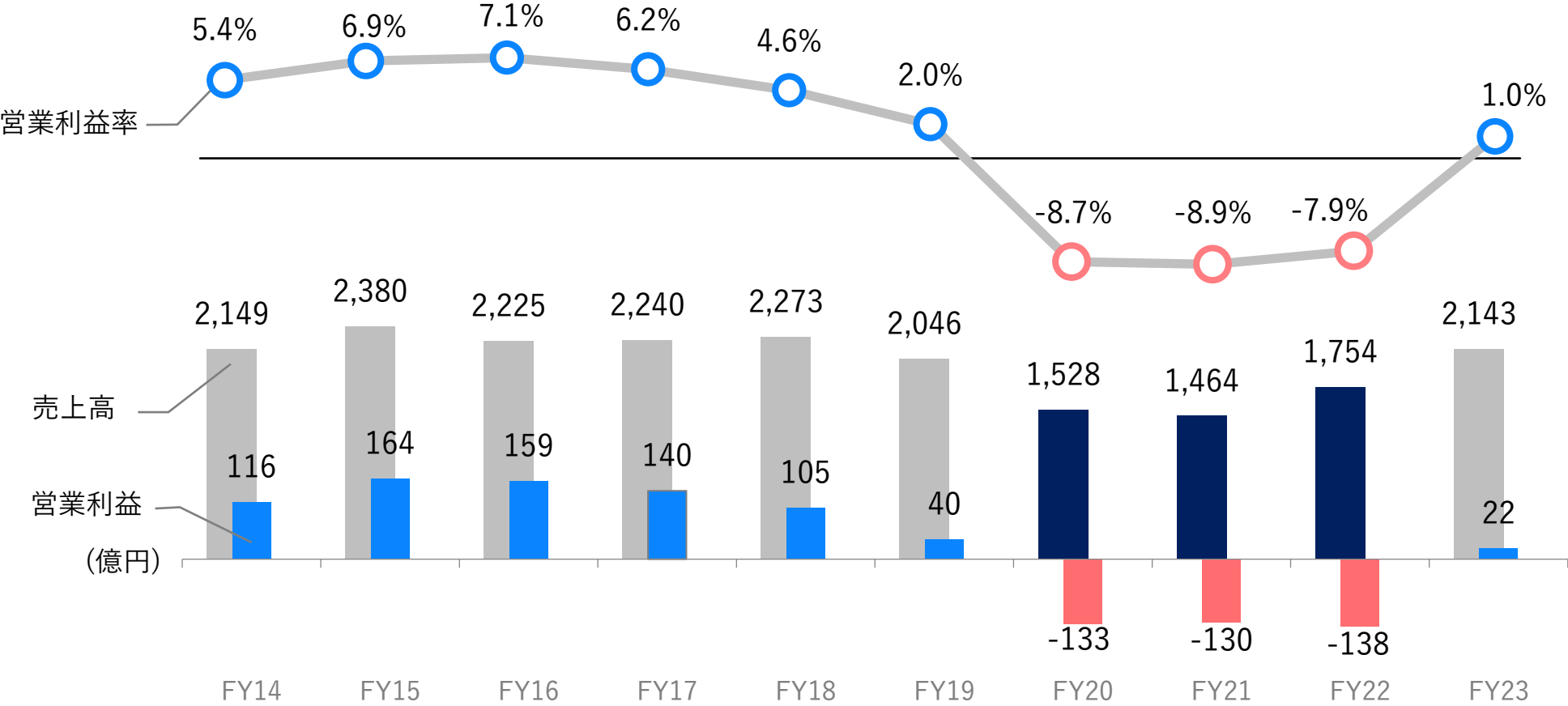


1. 基本方針
2. KTAの目指す姿
3. 過年度実績の振返り
4. 経営再建に向けた方策



3. 過年度実績の振返り
3-1. 過年度実績 (FY14～FY23)

FY20-22の3ヵ年で累計▲400億円の損失



※FY21～除支給品売上高 (収益認識基準変更)

3. 過年度実績の振返り
3-2. 過年度実績（FY20～FY23）：地域別総括

グローバル全体で事業環境は回復が進むものの、北米は黒字化を実現できず
環境の急変に対応できるマネジメントが不十分

営業損益の推移（億円）					外部環境	対応状況
FY20	FY21	FY22	FY23			
日本	-15	-18	13	40	× ~21年：Covid-19・半導体不足などによる大幅減産により、売上高減少 ◎ 22年～：生産台数回復に伴い、国内売上高も回復	◎ 支出抑制や人員削減等のコスト圧縮により、損益分岐点の低下に努めてきた結果、OEMの生産台数回復に伴い、FY22以降黒字
北米	-89	-130	-179	-51	× ~22年:生産台数減、インフレによる材料費・購入品価格、物流コストの上昇、人件費の高騰により大幅な営業赤字	△ 23年～:構造改革施策の効果も出始め赤字幅縮小 × マネジメントが十分に整備されておらず、抜本的な施策に踏み込めず固定費・変動費とも削減が不十分
欧州	-62	-24	-10	-9	× ~21年:生産台数減によりKUKの売上高減少 ○ 22年～:KUK生産台数の回復	△ 現地への調査不足や客観的な投資評価の欠如により、KGE買収やKSL設立後赤字を継続していたが、KSL/KKM/KINDは撤退を決定。赤字幅縮小が進む
アジア	1 39	4 34	9 30	12 26	△ 中国：EVシフトによる日系OEM生産台数減少により、売上高減少、利益縮小傾向	○ 現地パートナーであるJV先との良好な関係を築き、適切な条件での受注や生産計画に応じたコストコントロールにより、安定した利益を創出

※過年度訂正前

※ KUK（イギリス）/ KGE（ドイツ）/ KSL（スロバキア）/ KKM（モロッコ）/ KIND（インド）

※過年度訂正前

※ KUK（イギリス）/ KGE（ドイツ）/ KSL（スロバキア）/ KKM（モロッコ）/ KIND（インド）

3. 過年度実績の振返り
3-3. 業績悪化要因 総括（ KNA – Kasai North America ）

KNAは変動費率・固定費率の高止まりにより赤字が継続

収益悪化要因

売上高 ↓

売上拡大にフォーカスした 価格設定
販売台数減により売上高回復出来ず

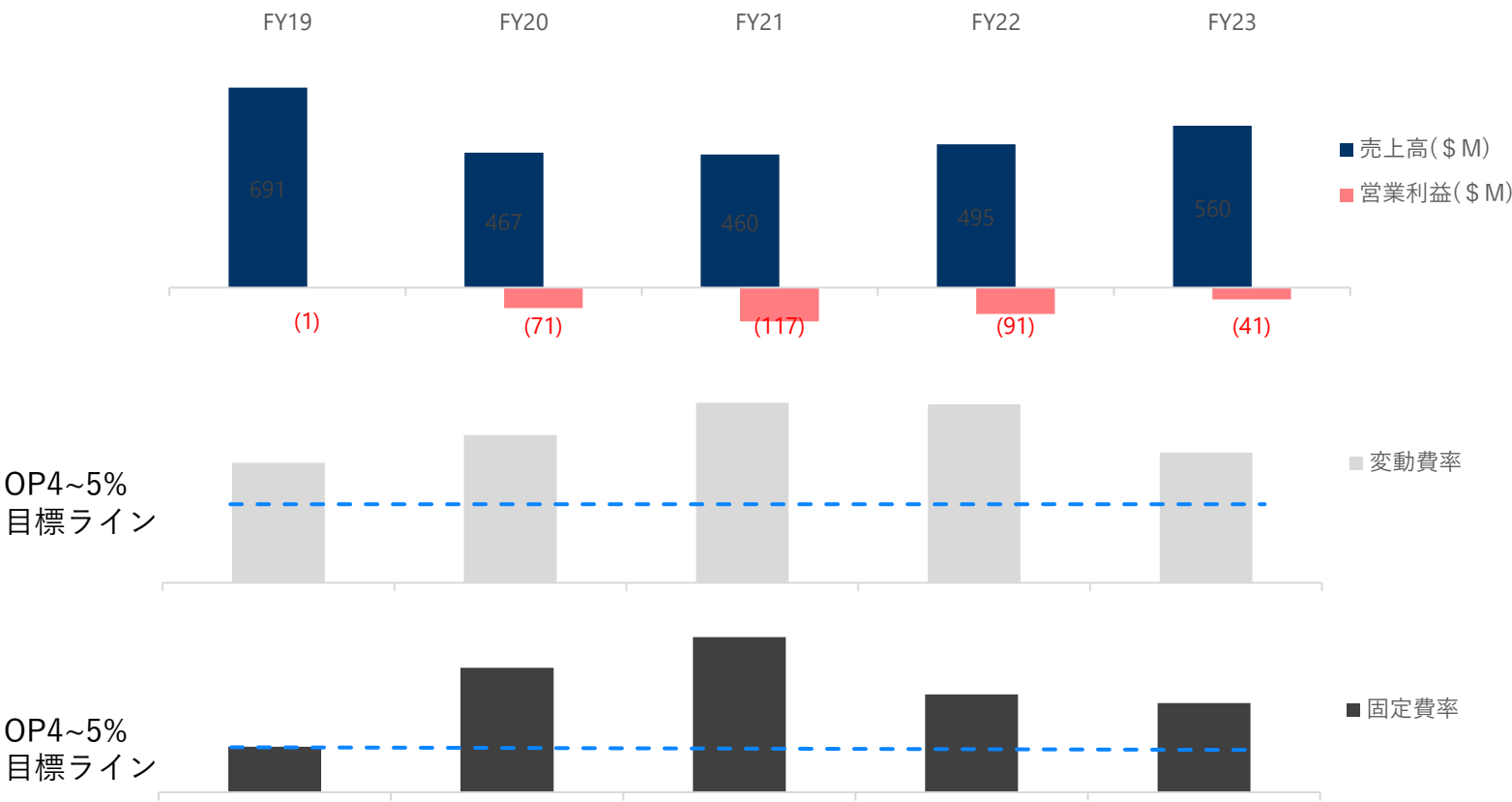
変動費率 ↑

売上連動できておらず
材料費、直労費、物流・光熱費が悪化傾向

固定費率 ↑

固定費削減の努力も不十分

収益構造の変化（FY19→FY23）



目次

1. 基本方針
2. KTAの目指す姿
3. 過年度実績の振り返り
4. 経営再建に向けた方策



4. 経営再建に向けた方策
4-1.方策サマリー

主要経営課題（収益・財務・ガバナンス）の解決に取り組み
経営再建を果たし成長軌道へのスタートラインに立つことを目指す

悪化要因	方策	目標
売上高 ↓ - 売上拡大にフォーカスした価格設定 - 販売台数減により売上高回復出来ず	売上高 ↑ - 商品力に基づく適切な価格設定 - 市場環境に応じた価格設定	2027年目標 限界利益の改善：70億円 (販売価格/変動費) 固定費の削減：30億円
変動費率 ↑ 売上連動できておらず材料費、直労費、物流・光熱費が悪化傾向	変動費 ↓ モノづくりの最適化による変動費削減（材料費、ロス低減）	
固定費率 ↑ 固定費削減の努力も不十分	固定費 ↓ 構造改革の実行による固定費削減	
財務 PL偏重によりBSマネジメントが不十分	財務 連結キャッシュフローマネジメント	FCFの創出 40億円
マネジメント - 環境変化に応じた適切な経営判断がなされなかった地域主体マネジメント 中長期的視野に基づく商品戦略の欠如 - エンゲージメントの低下	マネジメント - グローバル経営（マトリクス経営） - 内部統制強化 - 持続的成長を促進する事業ポートフォリオの確立 - 人的資本経営の確立	グローバル組織、 グローバルプロセスを構築

4. 経営再建に向けた方策
4-2. 北米事業

目標

北米Turnaround計画の達成

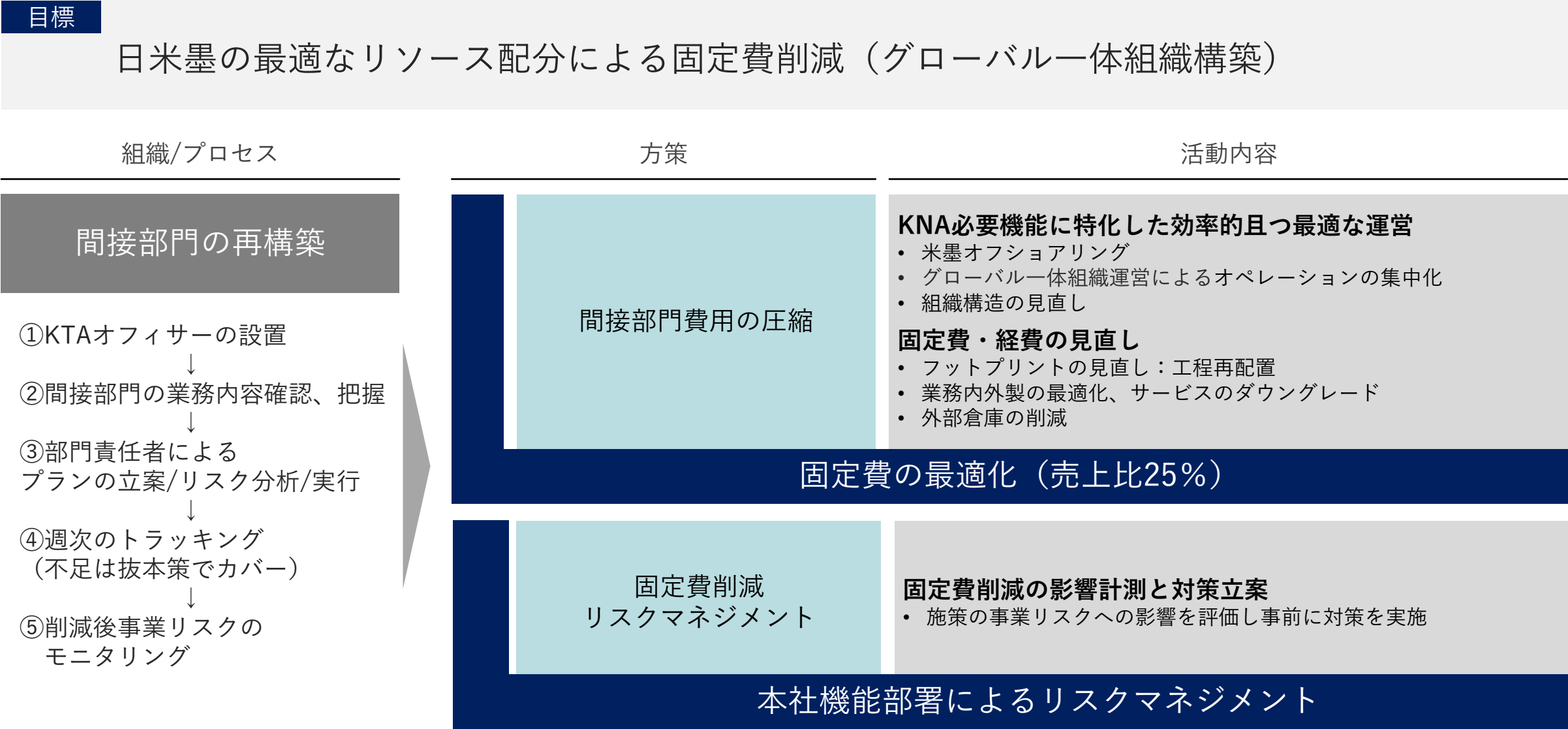
方策	活動内容
固定費削減	- 経費の抜本的な削減 - 事業環境を踏まえた事業移転・閉鎖等を含む抜本的な構造改革
モノづくりコスト改善	- 新車原価改善 - 材料費、直労費、物流・光熱費、スクラップ等のロス低減 - KMEX生産負荷軽減
営業活動	- 商品力に基づく適切な価格設定 - 市場環境に応じた価格設定

マネジメントの強化

- ・ 確実な目標達成に向け、GHQ/外部も含めた推進体制の構築
- ・ 各部署/施策に対するデータ・管理プロセスの整備及び見える化による管理機能のサポート



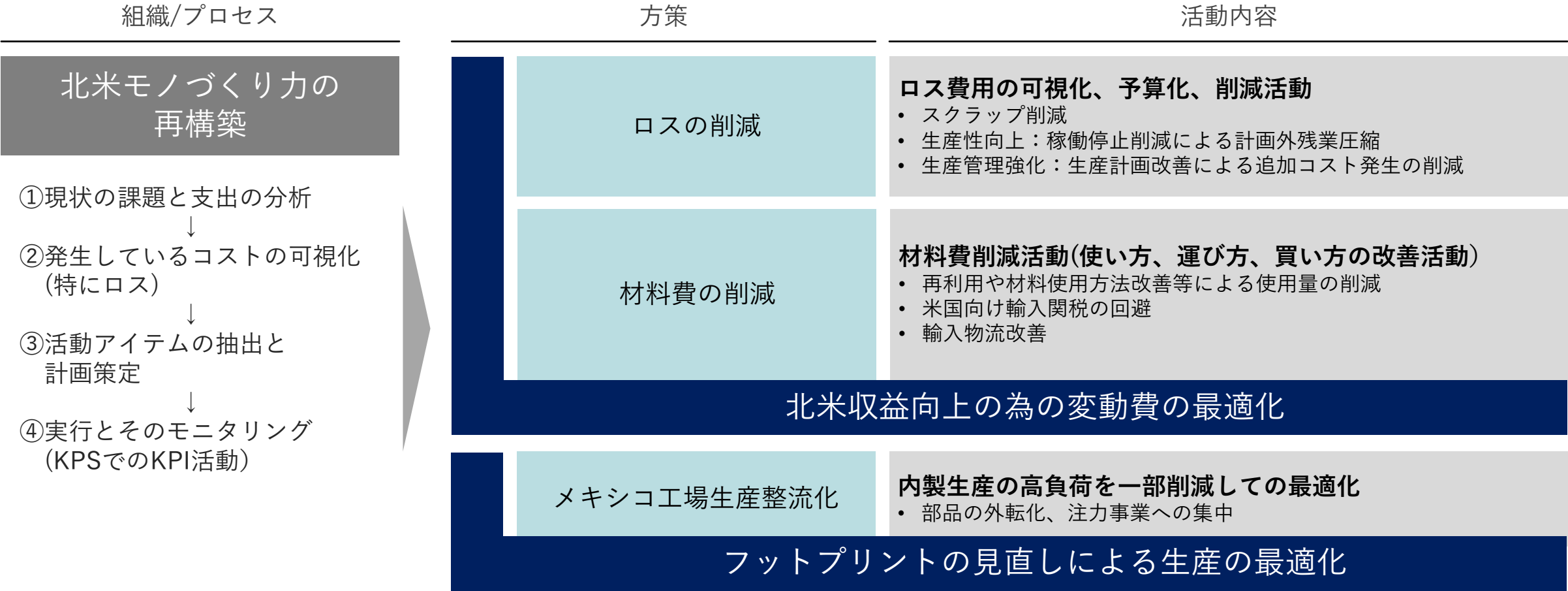
4. 経営再建に向けた方策
4-2. 北米事業「固定費」



4. 経営再建に向けた方策
4-2. 北米事業「変動費」

目標

北米モノづくり力の再構築
ー北米変動費削減活動とフットプリントの見直しによる生産の最適化ー



4. 経営再建に向けた方策

4-2. 北米事業「価格」

目標

商品力と市場環境に応じた価格設定



方策

活動内容

適切な受注プロセスの構築

採算性を見極めた慎重な価格設定

- ・ 中長期的な受注戦略、受注判断基準による価格設定
- ・ 全社横断的なマネジメントに基づいた回答価格の承認プロセスの厳格運用

商品力に基づく価格設定

原価見積り精度の向上

- ・ 設計を軸に、部署間連携の強化による適切な企画原価の算出
- ・ サプライチェーン管理プロセスの整備・ノウハウの蓄積による調達現場管理体制の強化及び調達コストの精緻化

市場環境に応じた価格設定

拠点・部門間の連携

- ・ 営業/調達間での部門横断的な連携が出来る管理体制の整備による適切な価格設定

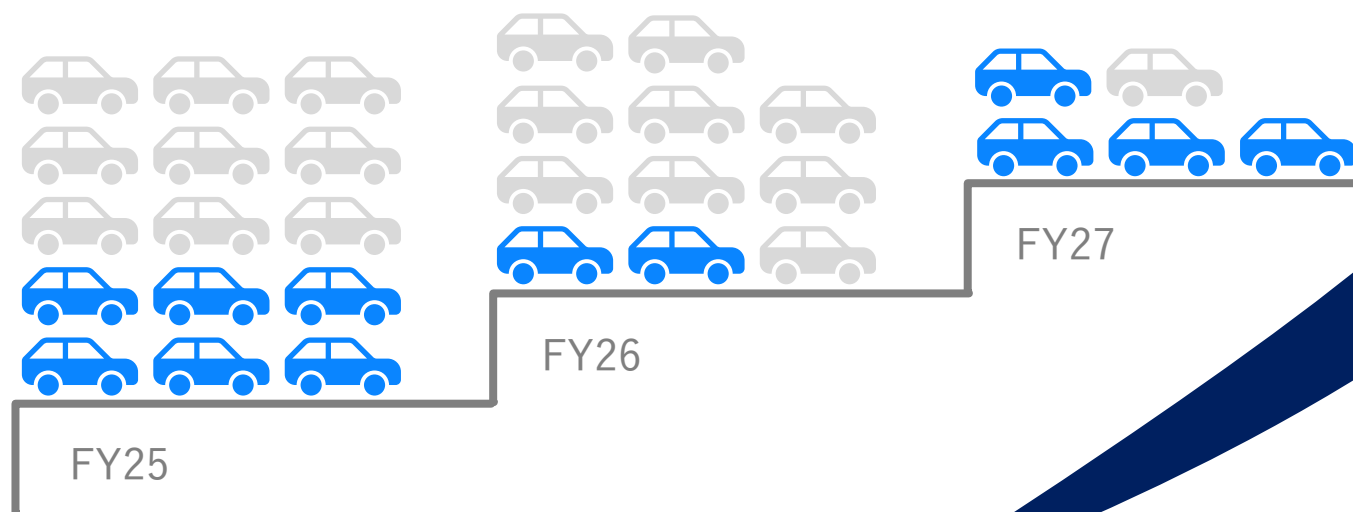
適切な価格設定による収益確保

4. 経営再建に向けた方策

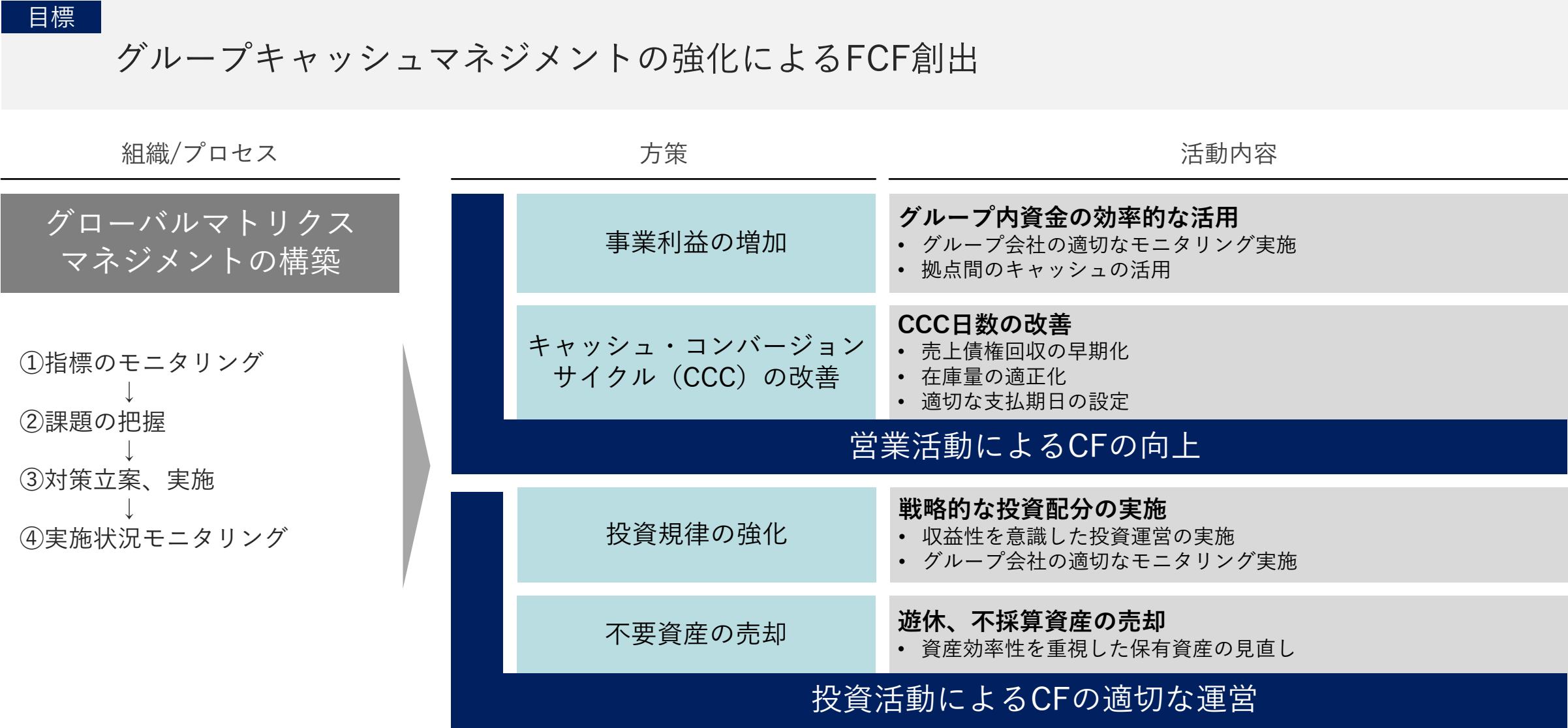
4-2. 北米事業「価格」

新車投入による採算性の向上（グローバル 31車種のうち北米 12車種）

新車計画



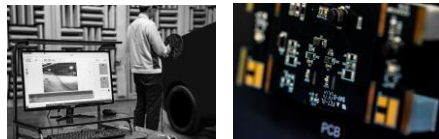
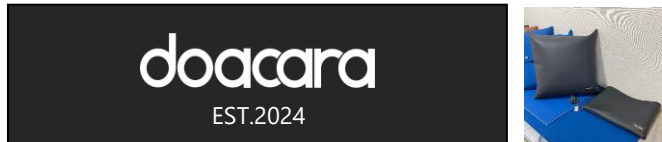
4. 経営再建に向けた方策
4-3. 財務



4. 経営再建に向けた方策
4-4. 事業ポートフォリオ

目標

KTA達成後の持続的成長を促進する事業ポートフォリオの確立（新規事業創造室の設置）

方策	活動内容	取り組み事例
今までの材料や工法にこだわらないモノづくり 従来の一貫生産にこだわらない戦略的モノづくり	市場の変容性を先読みした、今までのつくり方にこだわらない新商品の開発 パートナーとの連携、売上の最大化の実現により固定費比率を下げ競争力を上げると同時に収益性を上げるモノづくりイノベーション	アフターパーツ事業  エンジニアリングサービス事業  KASAIグリーンマテリアル(KGM)事業  ドアカラ事業 
基盤事業の安定した営業利益の貢献		
新規事業創出	アフターパーツ事業 エンジニアリングサービス事業 図面、ノウハウ、シミュレーション技術の商品化 特許、カーボンクレジット ロイヤリティ収益化 KASAIグリーンマテリアル(KGM)事業 ユニライト®、ウサペレ®、PCR材 ドアカラ事業 産業廃棄物削減、アップサイクル商品企画販売 企業認知を広げKASAIブランド強化	
営業利益20億円規模の新規事業創出		

4. 経営再建に向けた方策
4-5. 開発

目標

イノベーション開発投資へのシフト



方策	活動内容
先行開発リソース拡大	車種開発領域から先行開発領域に人員を移行
	DX/AI活用による車種開発業務の効率化
	イノベーション開発人員（リソース）2倍
研究開発アイテムのハンドリング能率向上	車種開発設計者が先行開発を兼任
	技術提携/共同開発による社外リソースの活用
	外部技術購入
	イノベーション開発件数3倍

※ DX : Digital Transformation

4. 経営再建に向けた方策

4-5. 開発 -イノベーション開発ロードマップ-

ありたい姿（快適な移動空間の創造）

要素技術

- ・ 薄肉発泡成形
- ・ 高輝度原着加飾
- ・ KHP
- ・ ウレタン成形
- ・ 表皮VAC
- ・ 表皮圧着
- ・ 表皮木目込み
- ・ KPM
- ・ ウエルダーレス

材料・工法

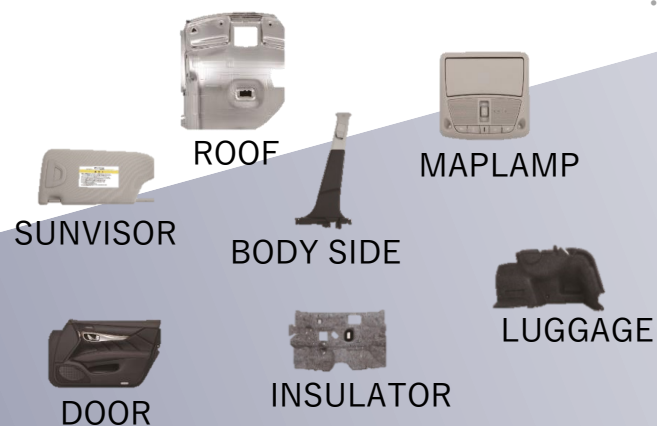
製品技術

- ・ 遮熱天井
- ・ キルティング天井
- ・ ラゲッジ2重壁遮音構造
- ・ モノマテリアル遮熱・吸遮音材
- ・ シェル構造サンバイザー
- ・ 静電タッチSW
- ・ 多色イルミネーション

解析技術

- ・ 成形性解析
- ・ 音振性能解析
- ・ バーチャルモックアップ
- ・ 側面衝突性能解析
- ・ 頭部衝撃性能解析
- ・ 光学性能解析

基盤技術



電子電装×トリム
モジュール技術

環境配慮した材料技術
グリーンマテリアル

熱を制御する技術

遮音・吸音の技術



4. 経営再建に向けた方策
4-6. 組織・プロセス

目標

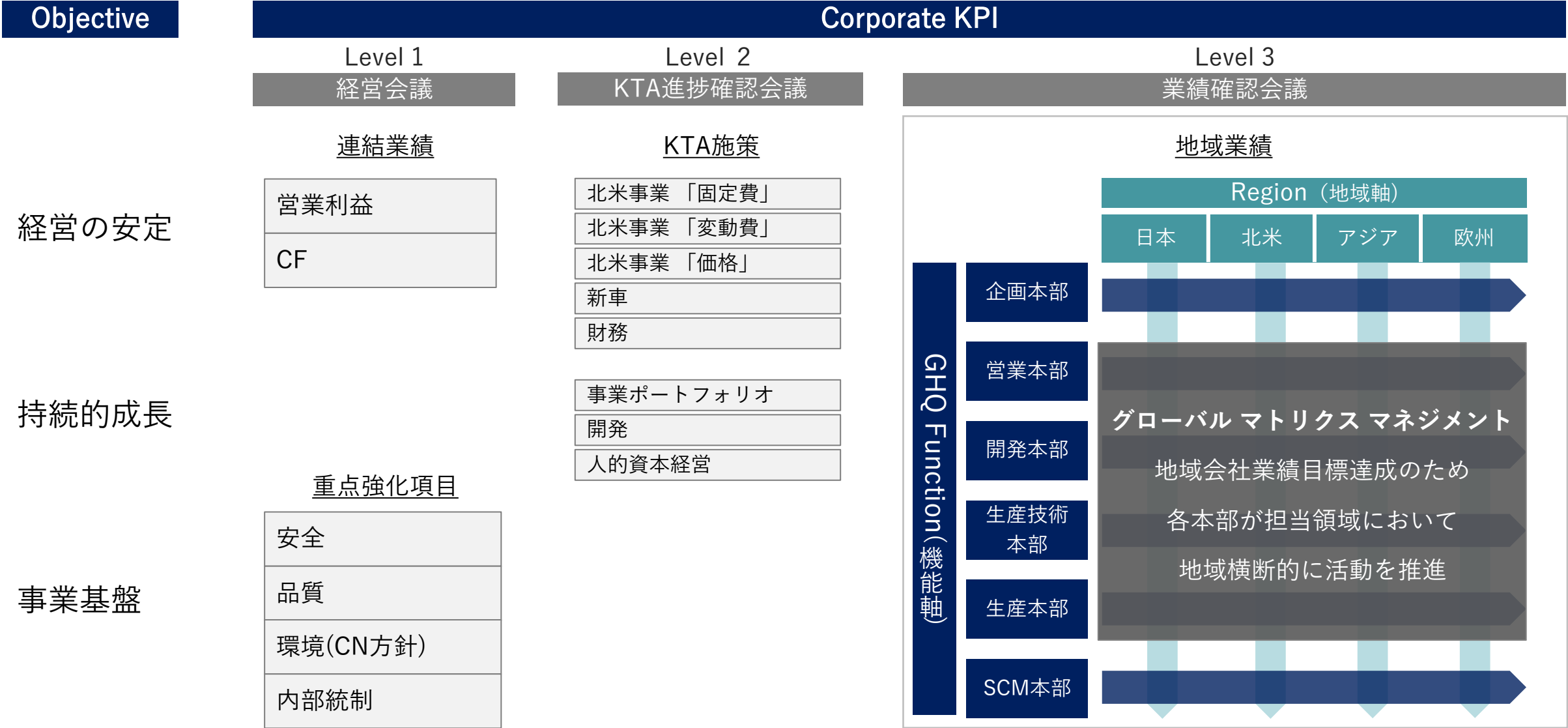
主要経営課題に対応した組織・プロセス提案



方策	活動内容
拠点と本部機能によるマトリクスマネジメント	本部機能長が拠点PL項目に対するオーナーとなり、責任所在を明確化 生産本部 / SCM本部の設置、KPS推進部*の設置
新車立ち上げ管理	グローバル新車立ち上げQCDに対する監査監督組織(プログラムマネジメント部)の構築
内部統制の強化	内部統制部の設置
グローバル経営によるマネジメントの強化	
人的資本経営の確立	DX推進室の設置による業務効率化 グローバル人財管理
事業ポートフォリオの確立	新規事業創造室の設置
持続可能な成長と競争力強化	

※ KPS : Kasai Production System / DX : Digital Transformation

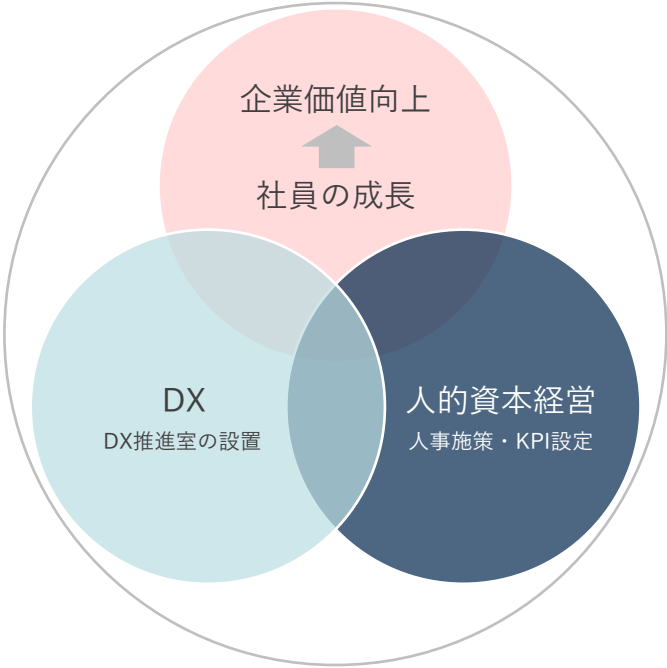
4. 経営再建に向けた方策
4-6. 組織・プロセス -当社内におけるグローバル マネジメント ストラクチャー-



4. 経営再建に向けた方策
4-7. 人的資本経営

目標

人的資本経営によるパフォーマンスとエンゲージメントの向上



方策	活動内容
DXで業務を革新 未来の創造と効率の最大化	プロセス見直しとデジタル融合で生産性向上 ・ 効率化で時間を創出し、デジタル技術で業務を革新
オフショアの推進	効率化促進とロス低減 ・ DXで効率化促進およびロス低減による利益最大化
リソースの最適化	業務効率化で創出された工数によりオペレーション集中化
DX推進によるパフォーマンス向上	
リノベーションによる 快適な職場環境形成	遊休施設を有効活用し社員へ憩いを提供 ・ 隠れた空間を有効活用し価値を創造する
グローバルインクルージョン の推進	One Kasaiでグローバル交流を活発化、人財の架け橋を構築 ・ 多種多様な価値観を持ち、一人一人の潜在能力を引き出す
エンゲージメント向上	

※ DX : Digital Transformation

One Kasai

私たちKASAIグループは
KTAの達成に向け「One Kasai」でチャレンジを続けていきます
「O」は夜明けをイメージしました

社会の信用を

Gain Trust from Society

企業の繁栄を

Seek Prosperity for Company

相互の幸福を

Share Happiness for Everybody

Kasai