2025年-2027年中期経営計画

Kasai Turnaround Aspiration (KTA)

2026年2月16日

河西工業株式会社

目次

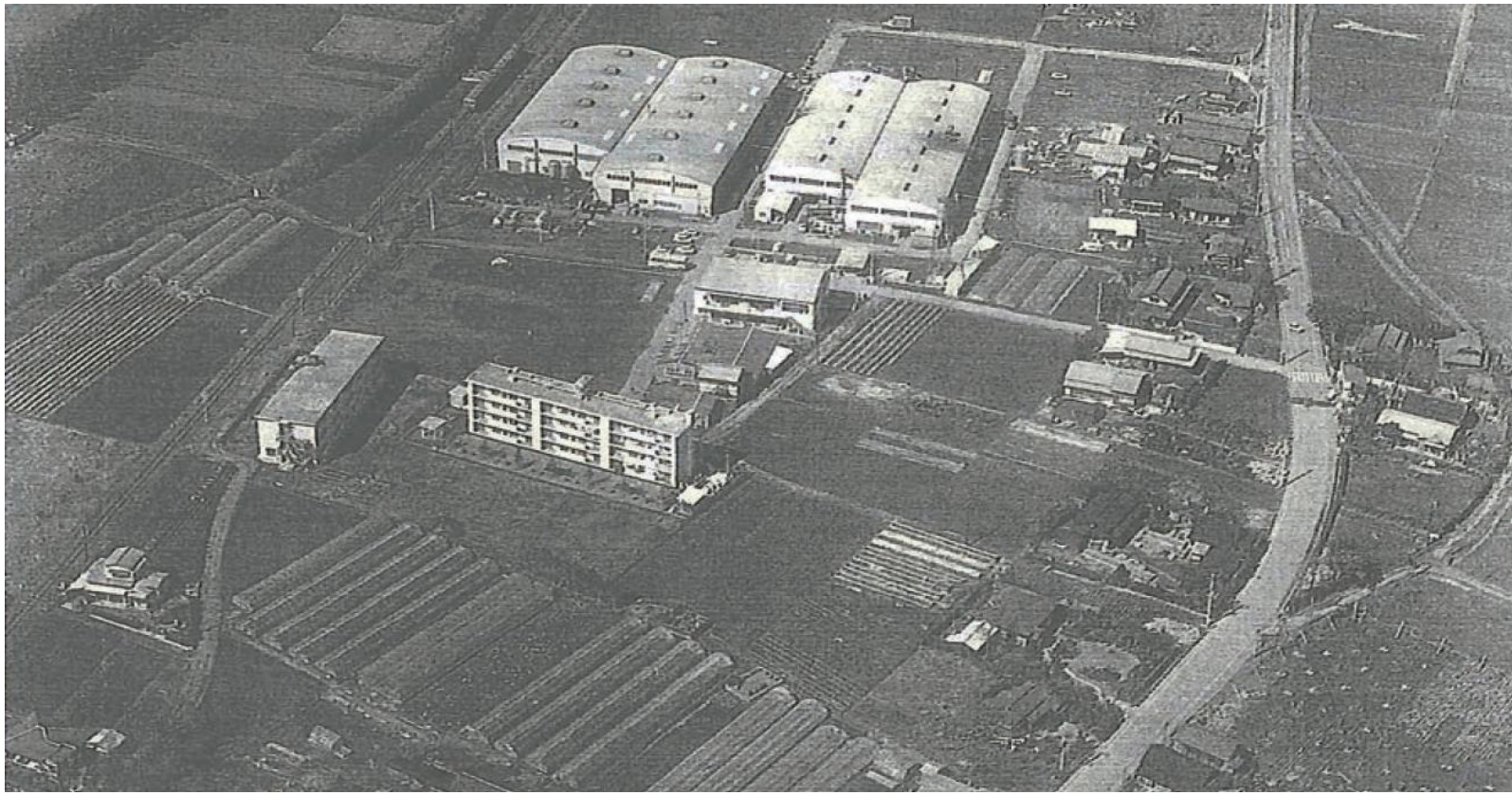
1. KTAの目指す姿
2. 過年度実績の振り返り
3. 経営再建に向けた方策
4. 将来の成長に向けて

1946年創業当時の河西工業本社（八王子）

※　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。

目次

1. KTAの目指す姿
2. 過年度実績の振り返り
3. 経営再建に向けた方策
4. 将来の成長に向けて

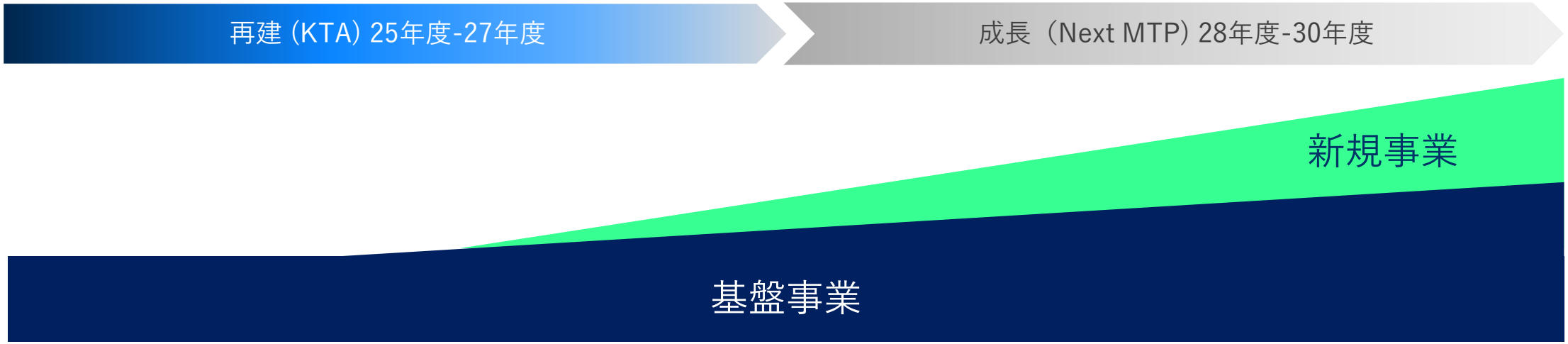


寒川工場開設　全機能を移転（1964年）

不透明な環境により売上増加が見込まれない中、25年度～27年度KTAにおいて主要経営課題の解決に取り組み経営再建を果たし、28年度以降に向けた成長軌道へのスタートラインに立つことを目指す

① 北米中心の収益改善、工場再編を伴う抜本策等により、27年度営業利益率5%を達成
② キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善によるFCF創出、自己資本の増強
③ グローバルでの組織・プロセスの再構築、内部統制強化

上記3領域に加え、経営再建以降の持続的な成長に向けて、④ 新規事業創出と ⑤ イノベーション開発投資へのシフト、および ⑥ 人的資本経営を推進する

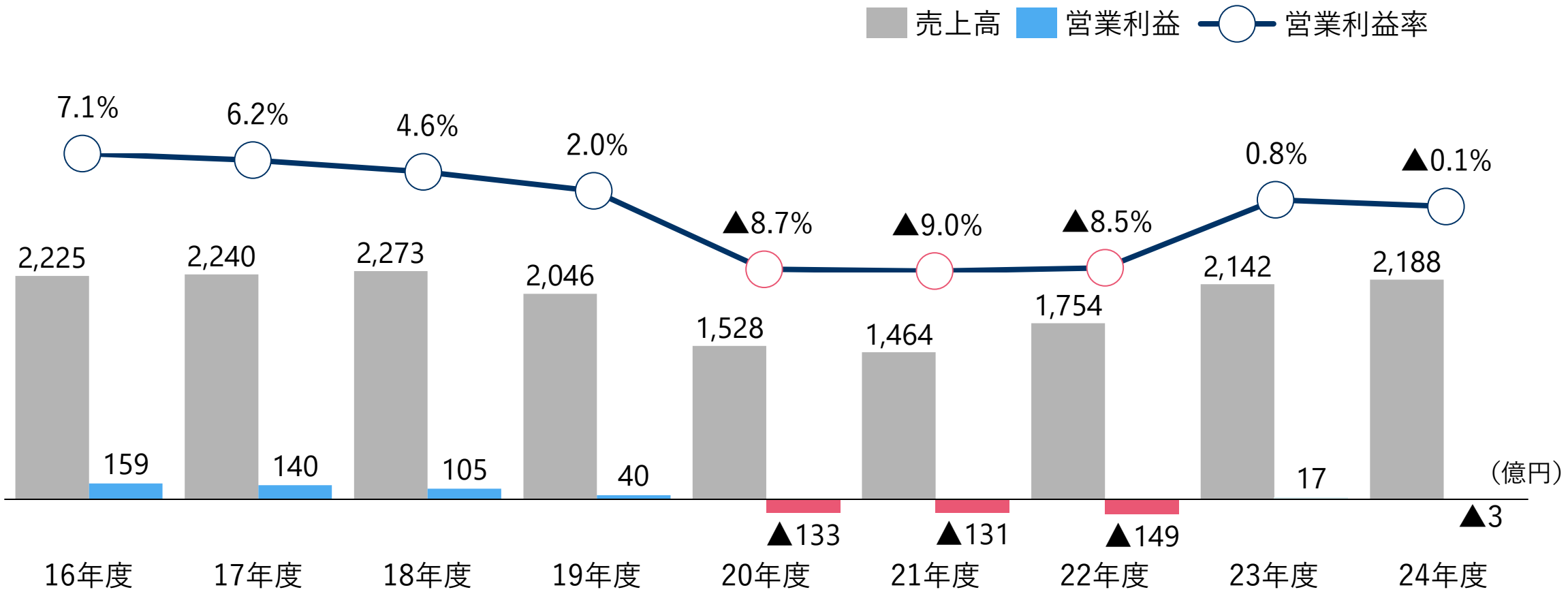


目次

1. KTAの目指す姿
2. 過年度実績の振り返り
3. 経営再建に向けた方策
4. 将来の成長に向けて

メキシコにKASAI MEXICANA, S.A. DE C.V.を設立（1997年）

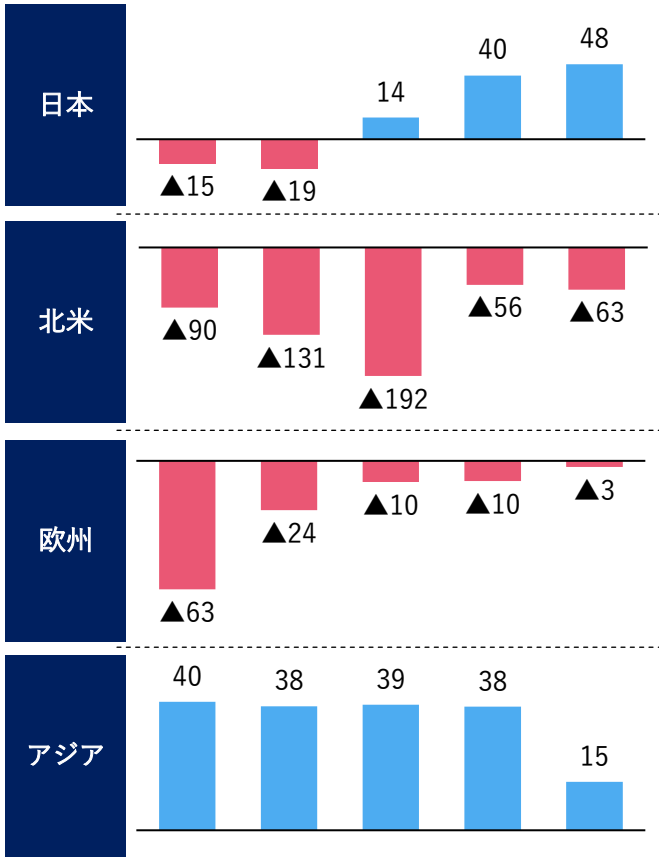
19年度以降業績悪化。23年度は黒字化を果たすものの、24年度は再度営業赤字を計上



2. 過年度実績の振り返り
2-1. 過年度実績（20年度～24年度）：地域別総括

地域別では、概ね収益は改善傾向にあるものの、北米地域で多額の赤字が依然として残る状況

地域別営業損益の実績推移（億円）



過年度業績

業績悪化要因	FY24までの対応状況
• 21年までコロナや半導体不足によるOEMの大幅減産に伴い売上高減少	• 支出抑制や人員削減等のコスト圧縮に加え、OEMの生産台数回復に伴い、FY22以降黒字基調
• 22年までOEMの生産台数減少 • 材料・購入品・物流コストの上昇、人件費の高騰により大幅な営業赤字	• 22年対比で、OEM支援含む各種取り組みの効果あり赤字幅縮小。他方、活動推進体制が不十分のため、アクションプランの具体化が遅れ目標達成に至らず
• 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設立後赤字継続	• KGE/KSL/KKM/KINDの撤退で赤字縮小
• 中国EVシフトによる18年以降の減産により売上高減少	• JV先との良好な関係性から、適切な条件の受注や生産計画に応じたコストコントロールを実施も、特に中国における減産に対する費用削減施策が追いつかず減益傾向

※ KGE: Kasai (Germany) GmbH（ドイツ）, KSL:KASAI SLOVAKIA s.r.o.（スロヴァキア）, KKM: KASAIKOGYO MOROCCO SARL AU（モロッコ）, KIND: KASAI INDIA (CHENNAI) PRIVATE LIMITED（インド）

目次

1. KTAの目指す姿
2. 過年度実績の振り返り
3. 経営再建に向けた方策
4. 将来の成長に向けて

寒川本社技術新棟完成（2017年）

3. 経営再建に向けた方策
3-1. 主要方策の全体像

6つの主要方策に関し地域・機能が目標値を設定し、全社横断的な活動を実施

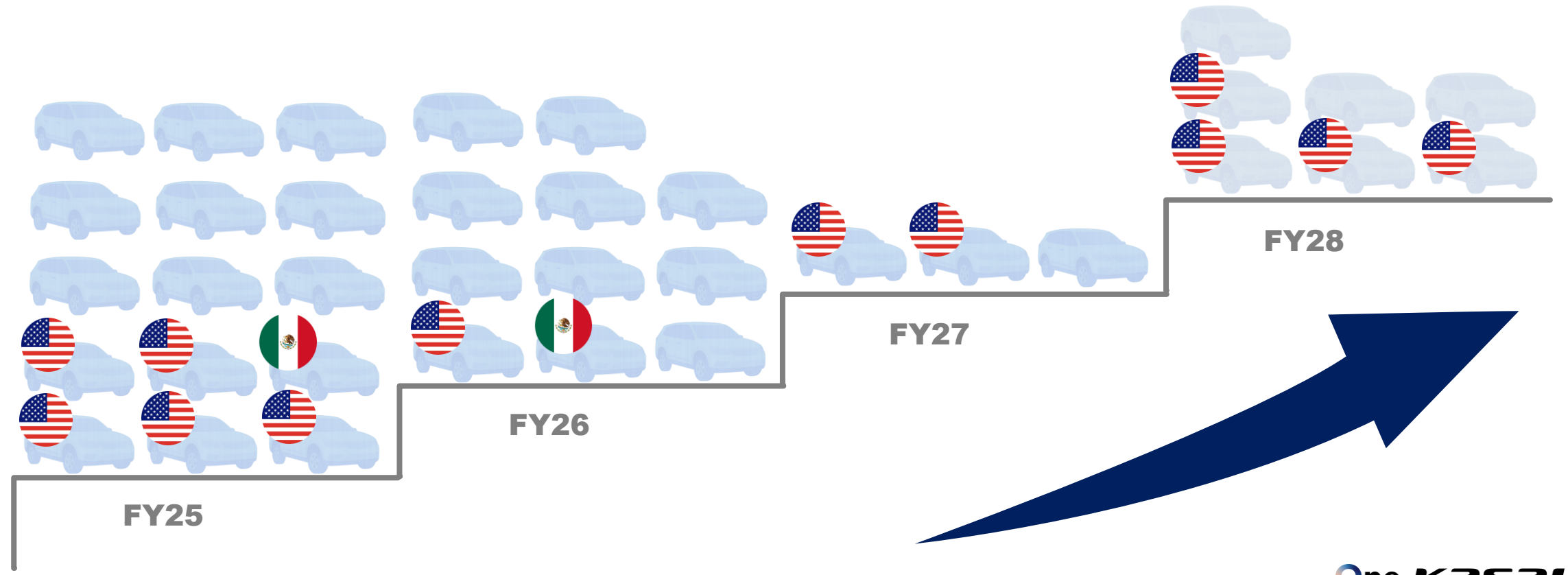
	項目		課題	対応の方向性・概要
1	収益改善	売上高向上	• 適切な受注プロセスの欠如 • 収益改善余地の検討不足 • 台数補償の未徹底	• 受注プロセスの見直し・本社によるモニタリング • 本社監督の下、新車・現行車収益の適正化 • OEMへの台数補償を徹底
		変動費削減	• 北米中心に多くのロスコスト発生	• 本社関与の下、ナレッジ共有・原因特定・改善に向けた取組を実行 • 生産体制を整流化し、生産現場の生産性を改善
		固定費圧縮	• OEM減産による過剰な生産能力 • 固定人件費の上昇	• OEMの反応も見据えた拠点再編策を実行 • 更なる人員削減の断行（変動費削減にも寄与）
2	財務		• CCC改善施策の検討不足 • 投資アイテムの妥当性不十分 • 業績悪化等に伴う純資産の毀損	• CCC改善により、営業CFを最大化　（CCC＝Cash Conversion Cycle） • 戦略的な投資配分を実施 • 純資産改善施策による自己資本の増強
3	組織・プロセス		• 地域主体のマネジメントにより、環境変化への対応に地域間格差 • 全社的な内部統制の不備	• 機能×地域のグローバルマトリクスマネジメント • 内部統制部の設置、内部統制強化の推進
4	事業ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ		• 外部環境の影響を受けやすい、基盤事業に依存した収益構造	• KTA達成後の持続的成長に向け、新規事業を創出
5	開発		• 車種開発領域への投資重視	• 先行開発領域へリソースを注力。人員の倍増、開発件数3倍
6	人的資本経営		• 従業員のエンゲージメント向上	• DX推進や人事施策によるパフォーマンスとエンゲージメントの向上

本社関与の下、各拠点における新車収益改善活動を実施することで新車収益適正化を実施
また特に北米において受注プロセスや販価改定交渉の改善にも注力

	課題	対応策
全拠点	• 【新車生産開始前】新車の収益適正化が不十分 ✓ 新車の収益改善を拠点単独で判断・実行し、本社の監督が不十分 • 【新車生産開始後】収益管理/台数補償の不足 ✓ 新車生産開始後の収益状況を本社が十分にモニタリングできていない ✓ 台数が大幅未達でも客先に請求しないケース有	• 【新車生産開始前】本社含めた収益適正化のモニタリング ✓ 海外拠点は、本社含めて新車総合進行会議を実施 • 【新車生産開始後】収益管理/台数補償の徹底 ✓ 拠点横断で新車の収益状況をモニタリング ✓ RFQ回答時に台数補償に関し記載 ✓ 足元の減産分について各OEMと協議を実施
北米	• 適切な受注プロセスの欠如 ✓ 中長期の受注戦略や受注判断基準が不明確なことから適切な価格設定がされなかった • 販価改定交渉が不十分 ✓ インフレによる原材料高騰なども、部門間(営業/調達間)の連携が取れていないことから価格転嫁が進まず	• 受注プロセスの見直し ✓ 受注戦略、受注判断基準の明確化と、これらに基づいた受注の徹底 ✓ 全社横断的なマネジメントに基づく回答価格承認プロセスの厳格運用 • 本社も含めた販価改定交渉の妥結・管理 ✓ 本社含めた会議体で交渉状況のモニタリング

新車投入による採算性の向上　（FY25-27 グローバル 29車種のうち 北米 10車種）

新車計画



北米を中心とし、材料費・スクラップ・生産ロス削減等の変動費削減を実施。本社メンバーを現地に派遣し、各取り組みの実行を推進するとともに管理ノウハウ等を共有・整備し現場管理者の地力向上を図る

	課題	対応策
北米	• **本社側の材料費低減活動への関与が不十分** ✓ 新車開発時のフロントローディング活動（材料開発や仕様統合）が出来ていなかった • **スクラップ・生産ロス削減の未達** ✓ スクラップ・生産ロスの発生量や費用に関する分析が不足 ✓ 具体的な削減施策が実施されない上、マネジメント層の管理やレビューも脆弱 • **見積原価計算データベースの精度** ✓ 原価見積りデータのアップデートがされておらず、予定原価を適切に設定できていない	• **材料費低減（調達リード活動　マテリアルチャレンジ）** ✓ 廉価材採用、仕様統合による材料費削減 • **スクラップ削減** ✓ スクラップ発生要因を特定し、製造条件の適正化により直行率を改善 • **生産ロス削減** ✓ 稼働体制管理に基づく労働時間管理の徹底やサイクルタイム短縮による生産性向上 **本社メンバーの派遣** ✓ 本社メンバーを北米へ派遣し各施策の実行を進めるとともに、管理ノウハウなどを共有・整備し現場管理者の地力向上を目指す
その他地域	• **合理化施策が不十分** ✓ 施策を検討するものの、具体的なアクションプランの検討・落とし込みが不十分のため効果額発現まで至らないケース有	• **合理化施策の具体化** ✓ 計画策定時より、施策に紐づく具体的なアクションの検討を明確化。不十分な場合も、期中で見直しを継続し計画値の必達を目指す

北米は人件費削減のほか、抜本策またはそれに代わるOEMからの支援要請を検討
北米以外の地域においても、生産能力および生産体制の適正化を目指し構造改革を断行

	課題	対応策
北米	• 上昇した人件費への対応 ✓ 人員削減を行ったものの、単価上昇・残業発生などで効果不十分 • 抜本的な構造改革の未実現 ✓ 当社製品特性から工場再編にはOEMフットプリント戦略との整合および十分な理解と協力が必要	• さらなる人員削減・固定費削減の断行 ✓ 早期退職の実施により人員を削減 • OEMとの十分な協議 ✓ 抜本策協議時に抜本策に代わる支援要請等も含め、十分な協議を実施 • オフショアリングの活用 ✓ メキシコへの間接業務オフショアリングでコストを削減
その他地域	• OEMの生産減少による余剰な生産能力 ✓ 主要OEMの生産台数が減少するも、生産能力は維持しており、固定費回収進まず • 非効率な生産体制 ✓ エリア効率の悪い生産ラインの配置等により、製造空間の有効活用が出来ていない	• 工場閉鎖・移管による生産能力の適正化 ✓ 固定費回収が困難となっている工場を閉鎖するほか、OEMの工場用地を利用したインサイトでの製造などにより主要OEMと合意を取っていく • 生産体制や工程の見直し ✓ 工程の再配置等により、生産ラインを整流化し生産体制の効率化を図る

CCCの改善、グループ内資金の効率的な活用、投資配分見直しによるCF向上に加え、純資産改善施策に伴う自己資本の増強により財務体質の改善を目指す

		課題	対応策
BS・CFマネジメント	営業CF向上	• **運転資本回転期間の長期化** ✓ 生産予測を基にした、適正在庫量の管理が行われていない拠点が存在 ✓ 取引先からの支払サイト短縮の要請 ✓ 中小受託取引適正法（取適法）の施行に伴う支払サイトの短縮 • **各拠点での資金繰り改善策の検討不足** ✓ 各拠点はPL改善を優先し、キャッシュフローの改善施策検討が不十分	• **キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善** 改善目標額を設定し、本社側でモニタリング ✓ 売上債権回収の早期化 ✓ 在庫量の適正化（在庫削減活動） ✓ 支払条件適正化に向けた取引先との協議 • **グループ内資金の効率的な活用** ✓ 本社による資金状況の適切なモニタリング ✓ 拠点間のキャッシュの活用
	投資CF管理	• **各拠点における投資アイテム妥当性検証が不十分** ✓ 各拠点における投資計画の妥当性が十分検証されておらず、本社での精査に依存 ✓ 上記に加え、期中でも投資の減額・キャンセルなどの動向がタイムリーに把握できていない	• **戦略的な投資配分の実施** ✓ 収益性を意識した投資運営の実施 ✓ グループ会社の適切なモニタリング実施 • **遊休、不採算資産の売却** ✓ 資産効率性を意識した保有資産の見直し
	純資産改善	• **純資産の毀損** ✓ 業績悪化、北米拠点における減損損失等により、純資産が大きく毀損	• **純資産改善施策** ✓ 土地・資産売却、有価証券売却による改善 等

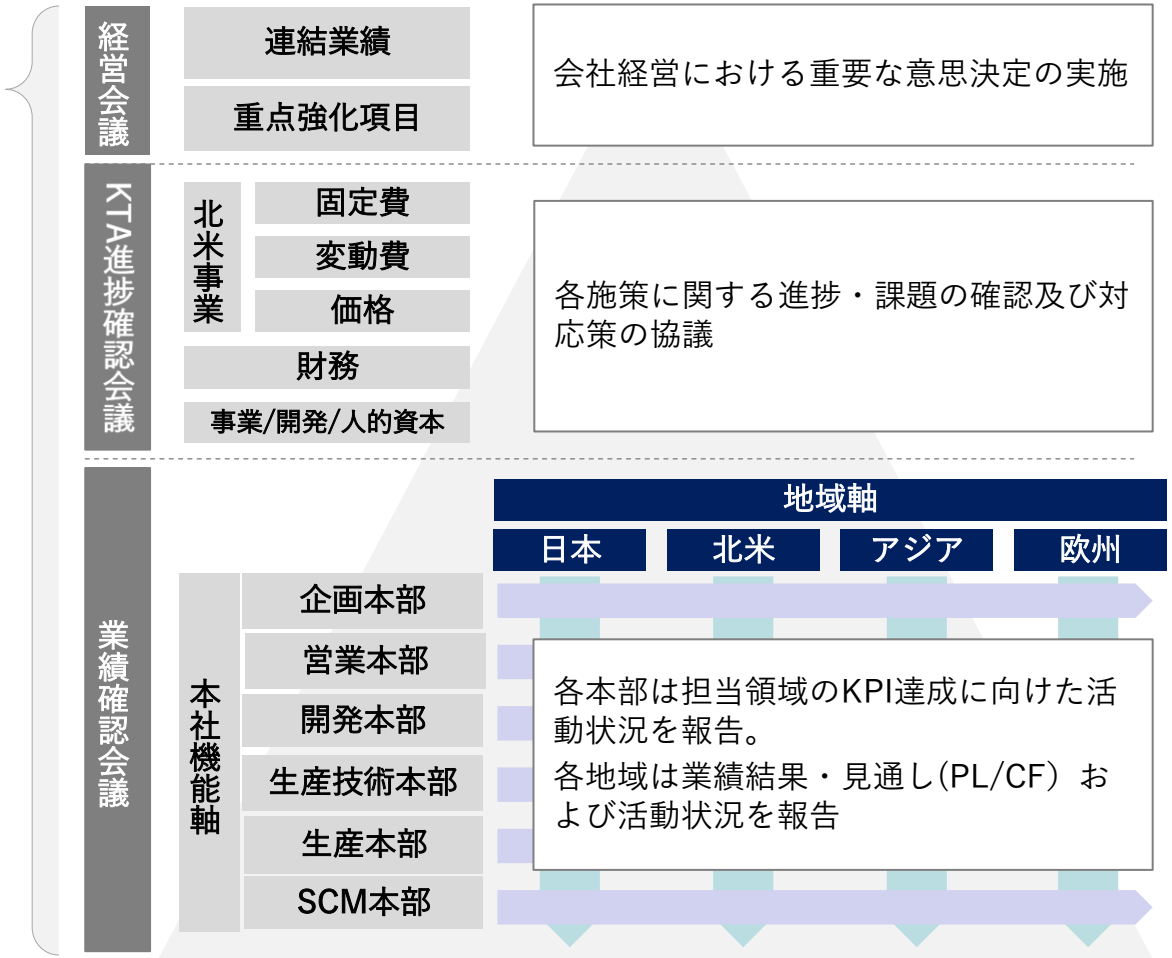
地域軸と機能軸によるグローバルマトリクスマネジメントを構築
加えて、内部統制強化や持続可能な成長と競争力強化に向けた組織・プロセスを確立

グローバル経営によるマネジメント強化

- **グローバルマトリクスマネジメントの構築**
  - ✓ 本社機能長が拠点PL項目に対するオーナーとなり、責任の所在を明確化
- **プログラムマネジメント部の設置**
  - ✓ グローバル新車立ち上げQCDに関する監督管理組織を設置
- **内部統制強化**
  - ✓ ガバナンス・リスクマネジメント体制の強化
  - ✓ 過年度決算訂正の再発防止に向けた改善措置の推進

持続可能な成長と競争力強化

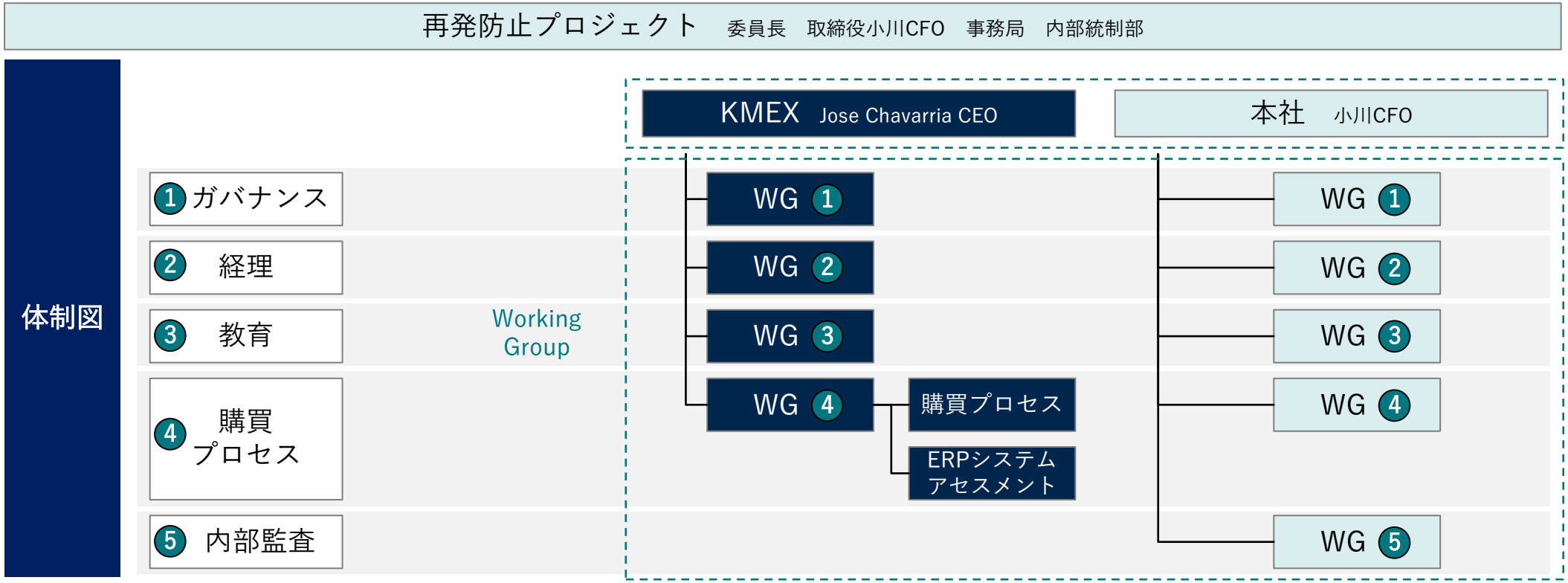
- **事業ポートフォリオの確立**
  - ✓ 28年度以降の持続可能な成長と競争力強化を目指した新規事業創造室の設置
- **人的資本経営の確立**
  - ✓ DX推進室の設置による業務効率化
  - ✓ グローバル人財管理



3. 経営再建に向けた方策
3-2.③ 組織・プロセス- 過年度決算訂正関連の再発防止プロジェクト

25年11月再発防止プロジェクト体制を構築。26年5月東京証券取引所へ改善状況報告を行う

体制図



運営方法

- 各WGは、週次でKMEX・本社間で進捗状況を共有し、各拠点のリーダーへレポーティングを実施
- 月次で、本社リスク管理委員会、経営会議および取締役会議にて進捗状況を報告

3. 経営再建に向けた方策
3-2.③ 組織・プロセス- 過年度決算訂正関連の再発防止策

WG	概要	具体的な取組み
1 ガバナンス	• メキシコ拠点におけるガバナンス強化	• メキシコ拠点における取締役会の開催、取締役会規則の策定、権限規定の改定
	• 本社によるガバナンス強化	• 取締役会における改善項目の進捗状況の報告、取締役会監督下での指導や追加措置の検討・実施 • リスク管理委員会の発足及び監査等委員会による改善状況の確認
2 経理	• 経理業務の統制整備	• マニュアル類、規定のアップデート、新たに作成が必要なマニュアル類の特定及び整備
	• 経理部門の人員体制強化	• 人員数拡充、マニュアル会計伝票及び各種開示書類のダブルチェックを行うための人員体制の整備
3 教育	• エスカレーション・ルールの再周知	• 子会社から本社への報告事項の類型化及び社内周知
	• 教育プログラムの整備	• 経理業務に関する教育プログラムの策定/実行、間接部門スタッフへのコンプライアンス教育の実施
4 購買プロセス	• 必要なレポート機能の開発	• 新規システムとして、必要なレポート機能の開発
	• 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し	• 業務の円滑化に向けた、発注から支払までの業務プロセスの見直し
5 内部監査	• 教育の実施	• 役職員向けへの一般会計知識及びメキシコ事例に関する教育
	• 内部管理体制の強化	• 内部監査の従業員採用、25年度内での監査対象とすべき機能部署及び国内外拠点への内部監査

持続的成長に向けた事業ポートフォリオを確立すべく新規事業創造室を設置

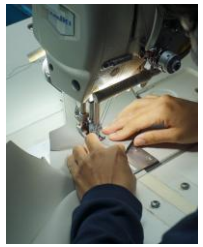
新規事業創造室の設置

目的		具体的な内容
基盤事業による安定した営業利益貢献	基盤事業	• 従来の材料や工法にこだわらないモノづくり ✓ 市場の変化を先読みした新商品開発 ✓ 固定費の削減、競争力向上に向けたパートナーとの連携強化
営業利益20億円規模の新規事業創出	新規事業	• アフターパーツ事業 ✓ 28年度以降、既存販売にはない新規部品の受注を計画 • エンジニアリングサービス事業 ✓ 車載向け設計受託事業を開始 • KASAIグリーンマテリアル事業 ✓ ウニライトは試作販売を実施、26年度Q２で中規模生産を開始、安定供給に向けた取り組みを計画 ✓ ウサペレは輸出向けパレットへの活用を継続 • ドアカラ事業 ✓ 廃材を活用した「doacara」商品の販売を開始 ✓ 26年3月自社ECを構築し一般顧客向けに販売、企業認知の向上とKASAIブランドの強化を図る

取組事例

KASAIグリーンマテリアル事業

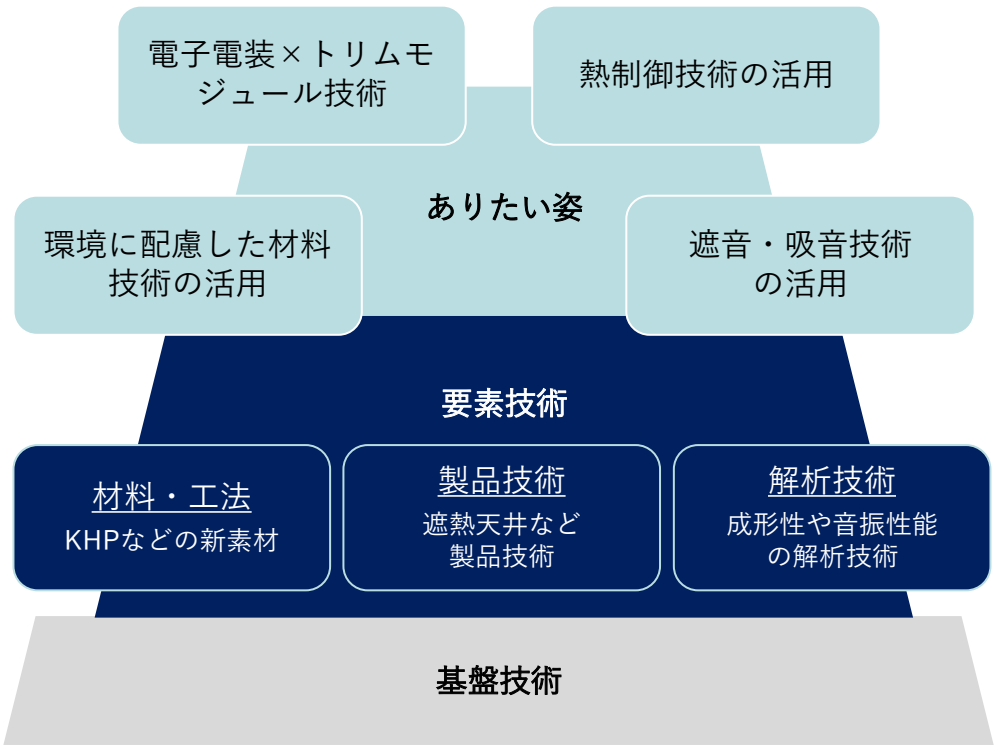
ドアカラ事業



先行開発リソースの拡大によって開発件数3倍を目指す

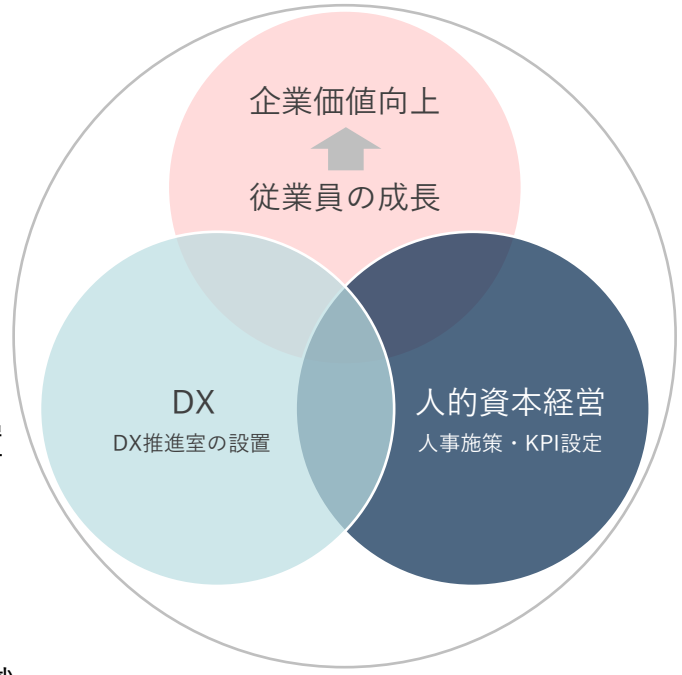
目的	具体的内容	
先行開発領域へリソースを注力	**先行開発リソースの拡大**	• 車種開発設計者が先行開発を兼任 • DX/AI活用による開発業務の効率化
	開発件数3倍	• 開発アイデア創出の仕組み導入（WAKUWAKU PLACE、新規事業アイデアコンテスト） • 技術提携/共同開発による社外リソースの活用

基盤技術と要素技術を基に、快適な移動空間の創造を目指す



DX推進や人事施策の実行により、従業員の成長を促し企業価値を向上させる

目的		具体的内容
従業員のパフォーマンス及びエンゲージメントの向上	DX推進	• DX導入による開発業務の効率化及び製造におけるスマート工場化の推進 • DX人財育成のための教育プログラム拡充 ✓ 経済産業省が主導する人財育成プログラムの修了認定を取得し社内DX活動をリード
	人事施策	• グローバルインクルージョンの推進 ✓ 国籍を問わず必要なスキルを持つ人財の登用と配置 • 組織パフォーマンス向上のための戦略的人事 ✓ タレントマネジメントツールの導入 • ウェルビーイングの強化 ✓ 従業員一人ひとりが心身ともに健康で活躍できる職場環境整備と施策の実施



固定費の圧縮、効率的な生産体制の構築を目指し工場再編を実施

実施済 KGE事業売却
- 業績回復の見通し立たず、事業譲渡による撤退を決定

実施済 KKM清算
- 業績回復の見通し立たず撤退を決定

実施中 KIND清算
- 業績回復の見通し立たず撤退を決定
- 25年12月生産終了。現在清算手続き中

実施済 WHK清算
- 主力受注車種の生産終了に伴い撤退を決定
- 受注継続車種は他拠点へ移管しWHKを清算

27/3 舘林工場閉鎖
- 市場環境の変化等により国内の生産拠点の最適化を進める必要があると判断
- 生産設備は他拠点に移管予定

26/12 KTSTピントン工場閉鎖
- 事業環境の変化により、閉鎖を決定
- 生産設備はアユタヤ工場等に移管予定

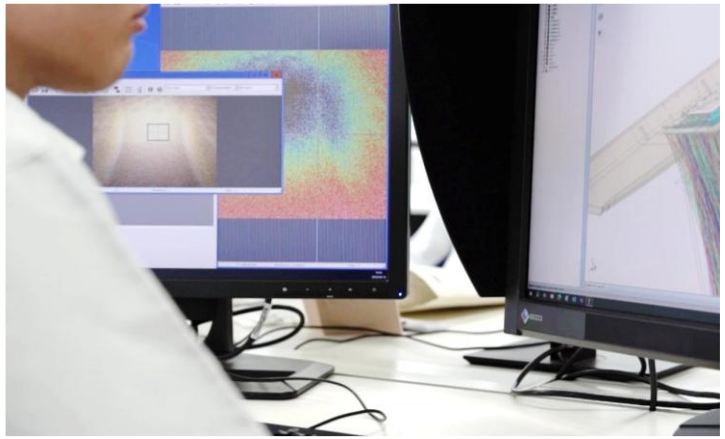
※ KGE: Kasai (Germany) GmbH（ドイツ）, KSL:KASAI SLOVAKIA s.r.o.（スロヴァキア）, KKM: KASAIKOGYO MOROCCO SARL AU（モロッコ）,
KIND: KASAI INDIA (CHENNAI) PRIVATE LIMITED（インド）、WHK: 武漢河達汽車飾件有限公司／WUHAN KASAI AUTOMOTIVE TRIM PARTS CO.,LTD.（中国）、
KTST: KASAI TECK SEE CO., LTD.（タイ）

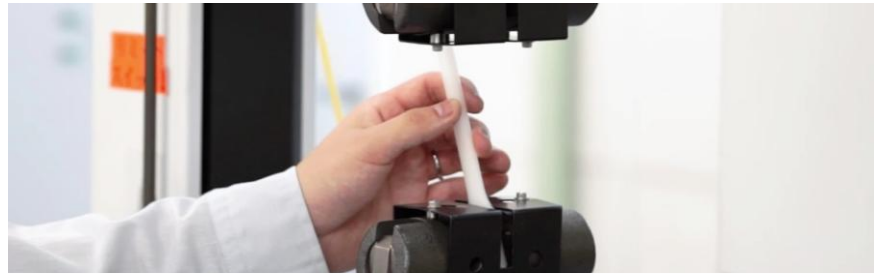
北米中心の収益改善、工場再編を伴う抜本策等により27年度営業利益率5%を達成

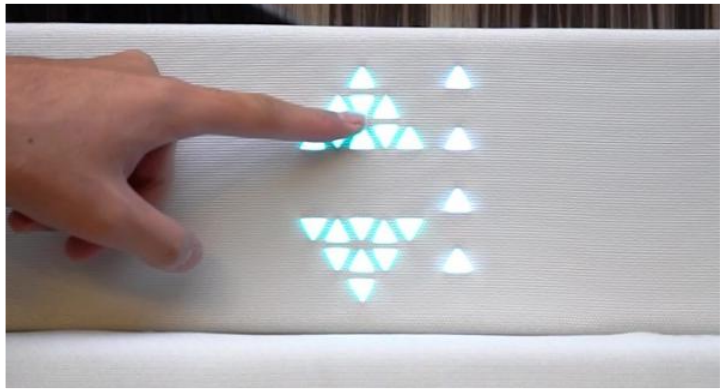
	25年度見通し	26年度	27年度
売上高	2,000億円	2,000億円	2,000億円
営業利益	40億円	80億円	100億円
当期純利益	10億円	35億円	60億円
FCF	10億円	50億円	80億円
自己資本比率	-	-	16%

目次

1. KTAの目指す姿
2. 過年度実績の振り返り
3. 経営再建に向けた方策
4. 将来の成長に向けて

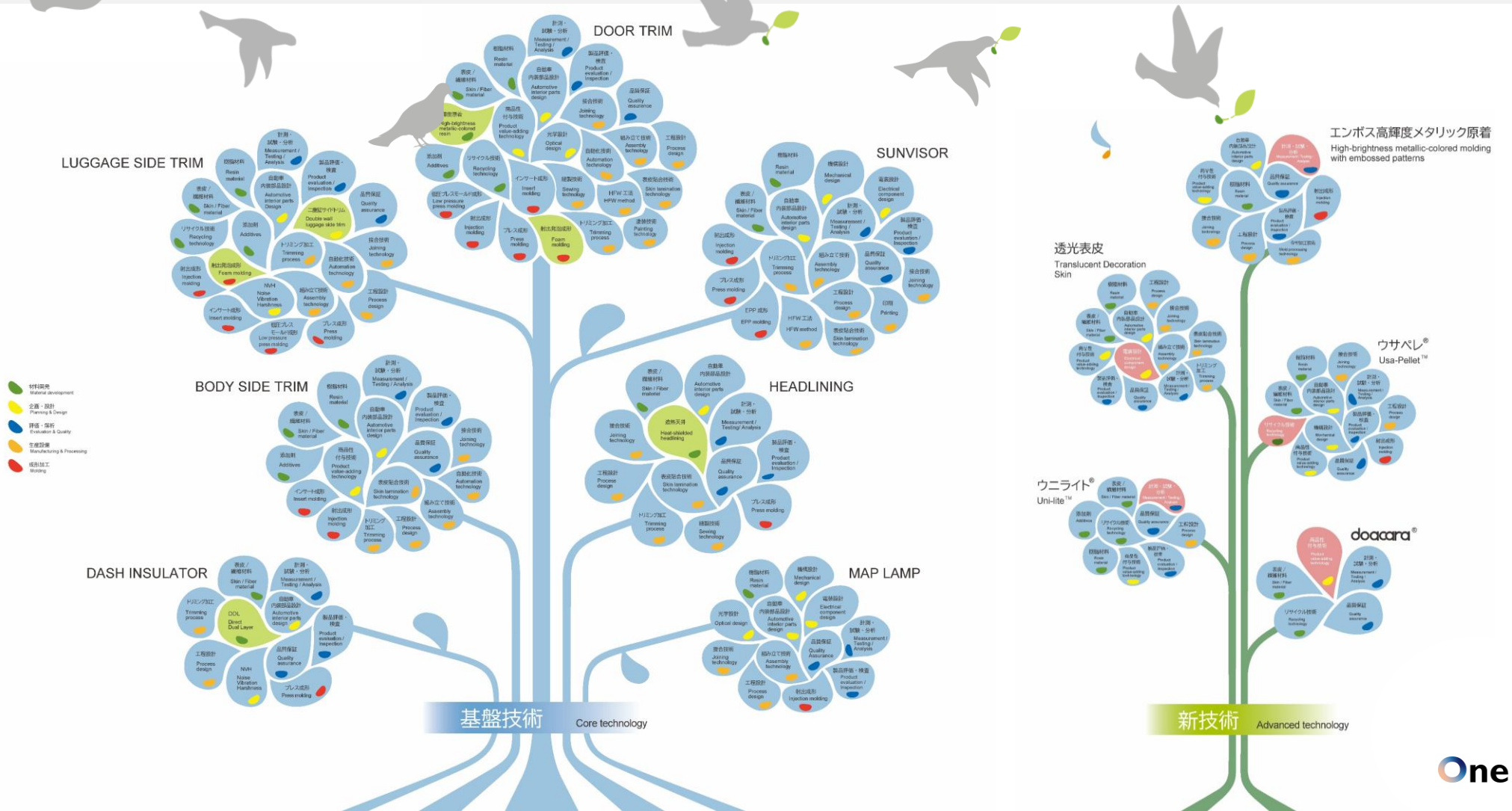




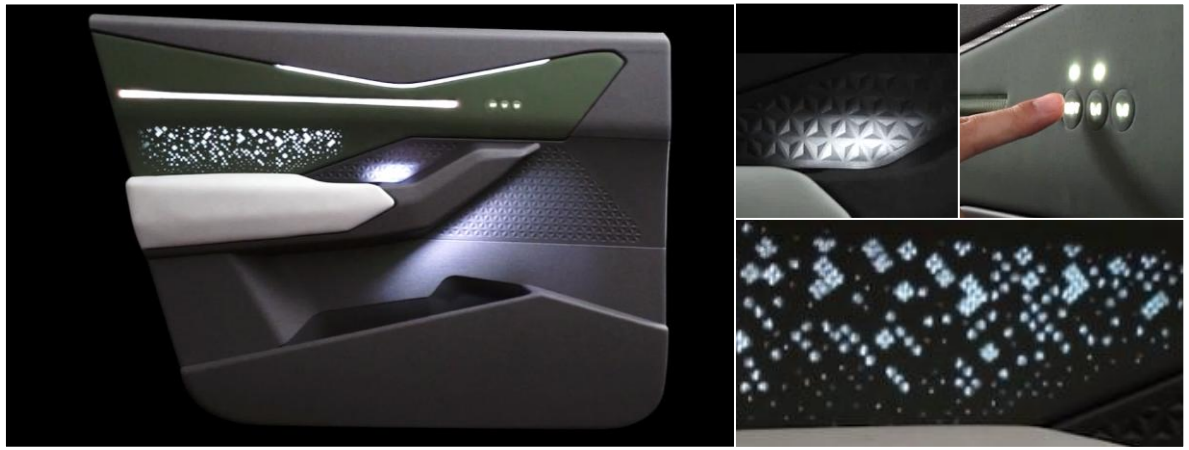


新しい価値の創造へ

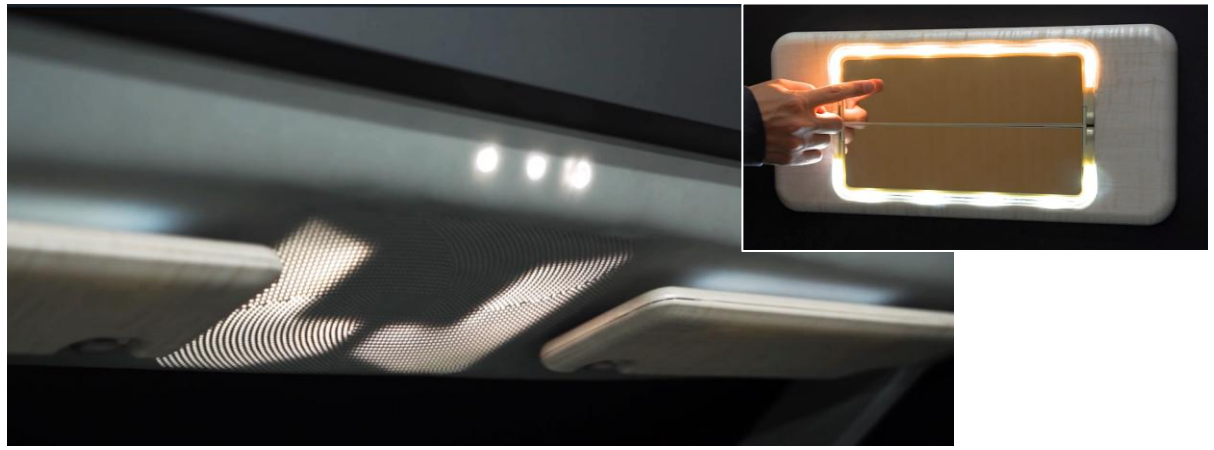
河西コア技術ゲノム（KASAI Competence Genome）で新しい価値を創造



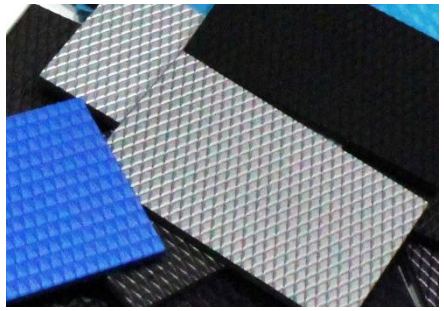
新しい価値の創造に向けて　～FY25先行開発アイテム～



Door Module



Comfortable Roof System



エンボス高輝度メタリック原着

エンボス表皮

ウサペレ®
天井端材リサイクル

ウニライト®
ウニ殻由来機能性フィラー

doacara®
アップサイクル

社会の信用を　企業の繁栄を　相互の幸福を

河西工業は、2026年創立80周年を迎えます
創業以来受け継いできた精神と技術で新たな価値を提供し続けます

KTAスローガン

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

kasai