

トーア紡グループ 中期経営計画

▶ 2022~2024年度

■ 経営理念

【暮らしと社会の明日を紡ぐ】

当社グループは創業者の訓示である『顧客満足』『重点主義』『公平性』を脈々と受け継ぎ、人々そして暮らしの「アメニティ＝快適・こちよさ」を追求する『暮らしと社会の明日を紡ぐ』企業グループであり続けます。

■ 経営の基本方針

- ・トア紡クオリティの追求と新しい価値の創造、環境負荷の低減に積極的に取り組むことを通じて、モノづくりの伝統を未来へつなげる。
- ・時代に必要とされる新たな価値を創造することで社会に貢献し、求められる企業集団として成長、発展し続ける。
- ・個性の尊重と和を重んじ、公正・公平な機会と活力ある職場環境を構築し、積極的に挑戦する企業集団であり続ける。

■ 中期経営計画の考え方

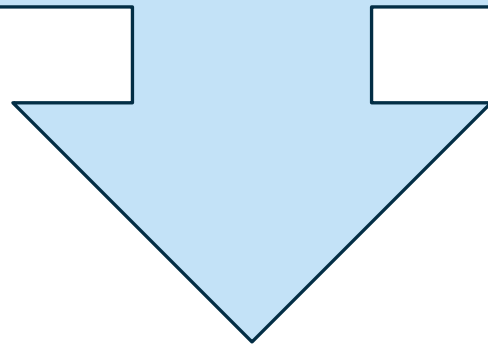
当社グループにとって100周年の節目に当たる本年度をスタートラインとした3カ年計画は、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた環境変化に対応すべく、既存の基幹5事業(衣料・インテリア産業資材・エレクトロニクス・ファインケミカル・不動産)については新領域への展開も視野に入れたセグメント内での選択と集中を行い、収益基盤を確実なものにします。

また、一方で次世代を見据えた新事業の創出を喫緊の課題と捉え、SDGsへの取り組みやDXの推進と合わせて取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上に尽力します。

■ 中期経営計画基本戦略

【重点施策まとめ】

- ・ 強み、成長分野を見据えたポートフォリオの再構築
- ・ 持続的な成長に資する重点的な設備投資
- ・ 環境に配慮したバリューチェーンの構築などサステナビリティへの取り組み
- ・ SDGs、機能性を切り口にした新領域への展開
- ・ DXによる業務改善、改革の継続的推進



【目指すべきもの】

安定的な事業基盤の確立

《数值目標》

(単位:百万円)

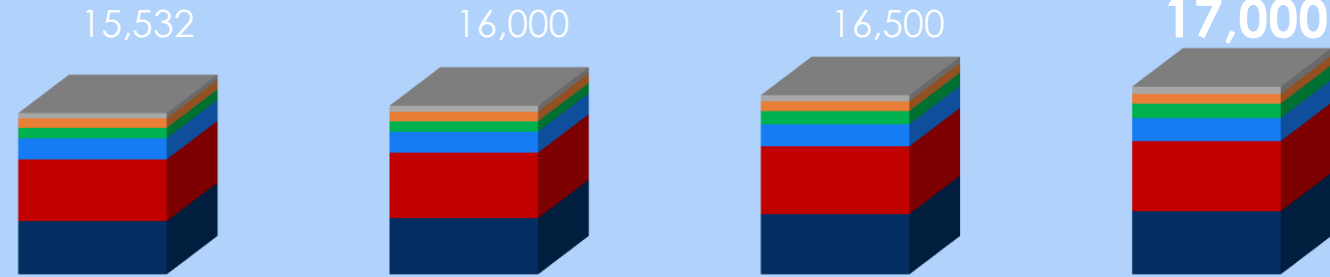
	2021年実績	2022年計画	2023年計画	2024年計画	2021年比増加率
売上高	15,532	16,000	16,500	17,000	+9%
営業利益	358	450	550	630	+76%
経常利益	417	380	480	550	+32%
親会社株主に帰属 する当期純利益	258	220	280	330	+28%

《売上高・営業利益推移》

売上高 ⇒ **9%UP**
営業利益 ⇒ **76%UP**

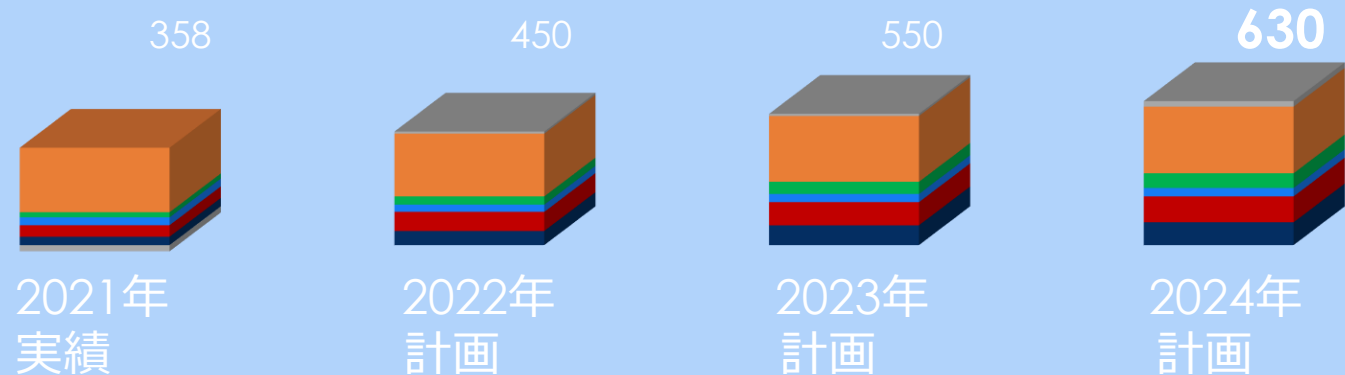
(単位：百万円)

売上高推移



営業利益推移

- その他
- 不動産
- ファインケミカル
- エレクトロニクス
- インテリア産業資材
- 衣料



《数値目標 セグメント別内訳》

(単位:百万円)

		2021年実績	2022年計画	2023年計画	2024年計画	2021年比 増加率
衣料事業	売上高	5,157	5,350	5,580	5,730	+11%
	営業利益	102	120	150	170	+67%
インテリア産業資材事業	売上高	5,863	6,250	6,300	6,410	+9%
	営業利益	90	160	180	200	+122%
エレクトロニクス事業	売上高	2,298	2,120	2,130	2,280	-1%
	営業利益	46	52	55	65	+41%
ファインケミカル事業	売上高	1,022	1,000	1,200	1,280	+25%
	営業利益	44	70	95	110	+150%
不動産事業	売上高	890	900	910	910	+2%
	営業利益	544	525	545	550	+1%
その他事業	売上高	300	380	380	390	+30%
	営業利益	▲38	3	25	35	—

* 売上高にはセグメント間の内部売上等は含みません。

* 全社費用(セグメントに帰属しない一般管理費等)は、各セグメントに配分していません。

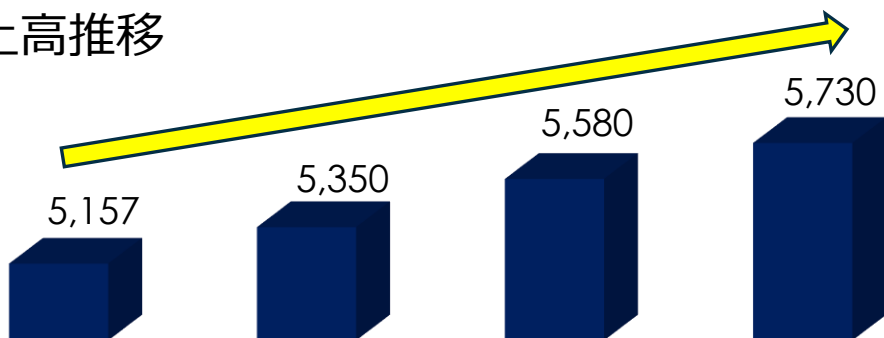
ファーストコールカンパニーへの進化と持続可能な新事業領域の追求

■ 数値目標

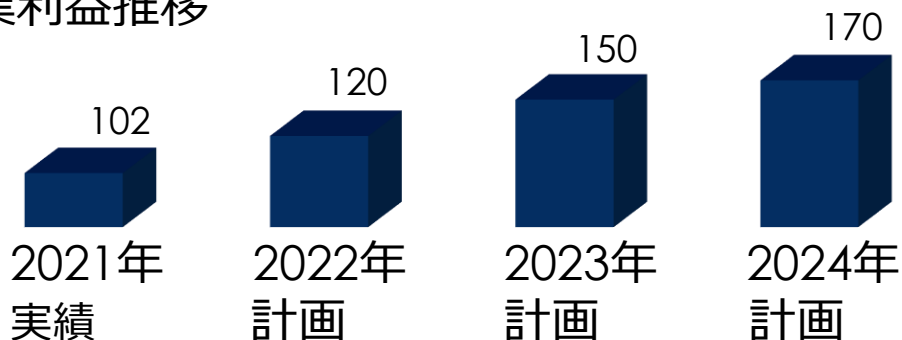
(単位：百万円)

売上高 ⇒ **11%UP**
営業利益 ⇒ **67%UP**

売上高推移



営業利益推移



■ 重点施策

(1) 盤石な事業体制の構築

- ・ 選択と集中によるポートフォリオの最適化
- ・ 外注含めた全体最適と適地生産の徹底
～安定的サプライチェーン (GREENWOOLVALUECHAIN) の構築～
- ・ デジタル活用による次世代型提案活動の推進
- ・ 国内生産拠点のDX推進による業務効率、生産性の継続的向上

(2) グローバル戦略の強化

- ・ 海外拠点での機能性素材の拡充とジャパंकオリティの実現
- ・ 強固で優位性のあるサプライチェーンの構築
～業界でのプライスリーダーとしての地位確立～
- ・ 未開拓分野 (スクールユニフォーム業界) を照準にした素材開発

(3) 未来志向による新領域への開発戦略

- ・ サステナブル機能素材の商品開発
- ・ リサイクルシステム (REVIVE X) の構築
～アップサイクルとゼロエミッション化の追求～
- ・ ヘルスケア、ヒーリング等メディカル衣料向け商材の開発
- ・ 産業資材向けウール素材の開発による他産業分野への展開

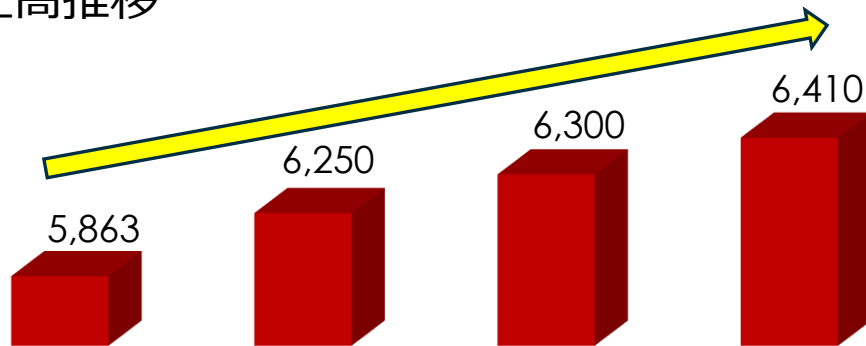
生産効率向上による既存事業の強化と脱炭素をベースに事業領域の拡大を実現

■ 数値目標

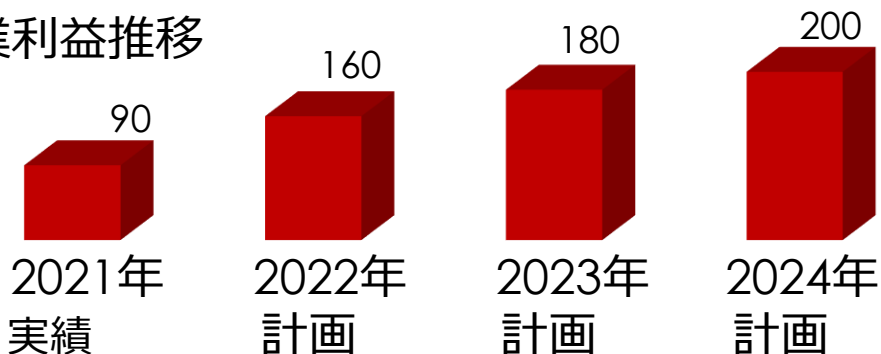
(単位：百万円)

売上高 ⇒ **9%UP**
営業利益 ⇒ **122%UP**

売上高推移



営業利益推移



■ 重点施策

(1) 生産効率化による既存事業の強化

- ・原料調達が集約化によるコスト競争力、調達力、供給力の強化
- ・継続的設備投資、改修による、競争力、収益力の強化
- ・安定的受注によるライン稼働平準化
- ・DX推進による生産性向上と業務の効率化で原価改善を追求

(2) 新領域への展開

- ・高機能（抗菌・抗ウイルス等）、環境配慮型素材開発による新規顧客、他領域への展開
- ・素材の高付加価値化、ニッチ化により高収益分野を開拓
- ・海外拠点連携によるグローバル展開の仕組み構築

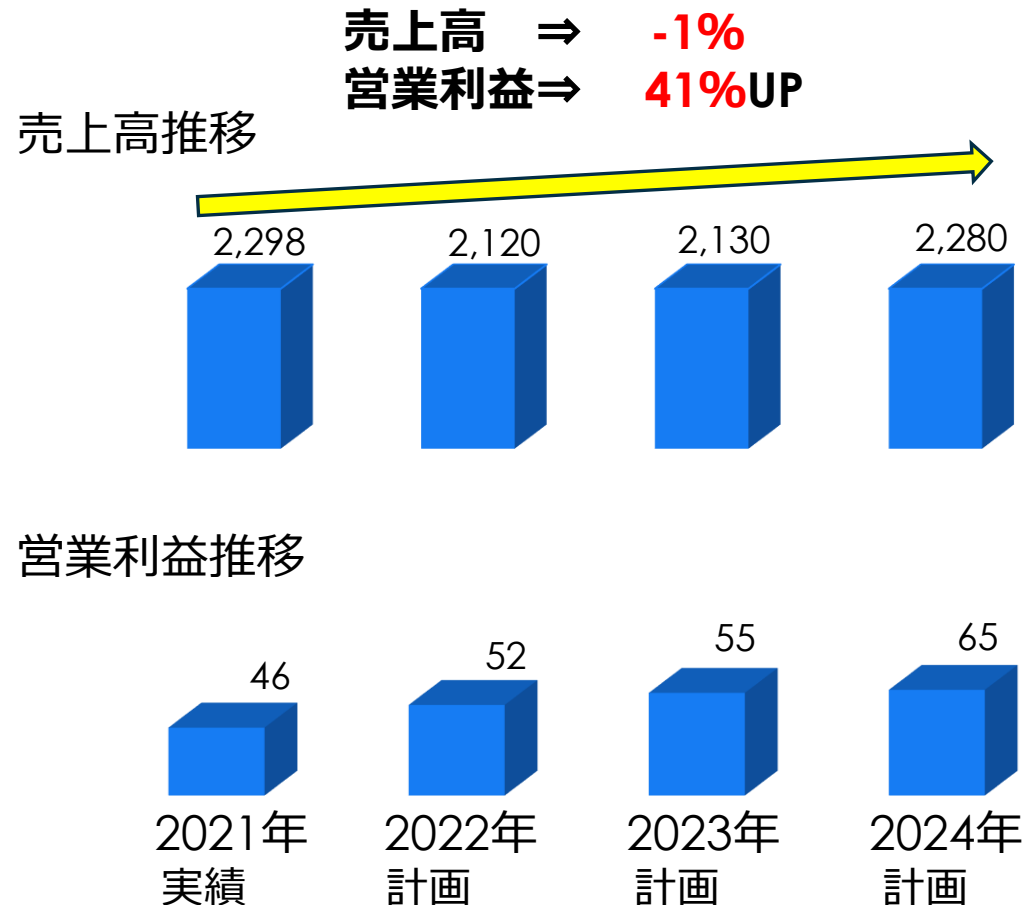
(3) 環境に配慮したモノづくり

- ・持続可能なリサイクルシステムの確立による製品開発
- ・環境に配慮した原料の活用と製品開発
- ・燃料転換、排水処理システム改革による低炭素化へのシフト

既存事業の効率化と新規分野への挑戦により、事業の躍進を図る

■ 数値目標

(単位：百万円)



■ 重点施策

(1) 事業基盤の安定化

- ・ 応用製品の新規獲得案件増による受注力の強化
- ・ 地政学リスクによる環境変化に柔軟に対応する生産体制（サプライチェーン）の構築
- ・ DX活用による外注先の高度化

(2) 新規分野への挑戦

- ・ 電動工具に代わる柱となる新事業の確立
～減速機・電子棚札・ビールサーバー等～
- ・ トライアック事務機分野への新規参入
- ・ M & A を視野に入れた活動の強化

《セグメント別事業戦略》

ファイネケミカル事業

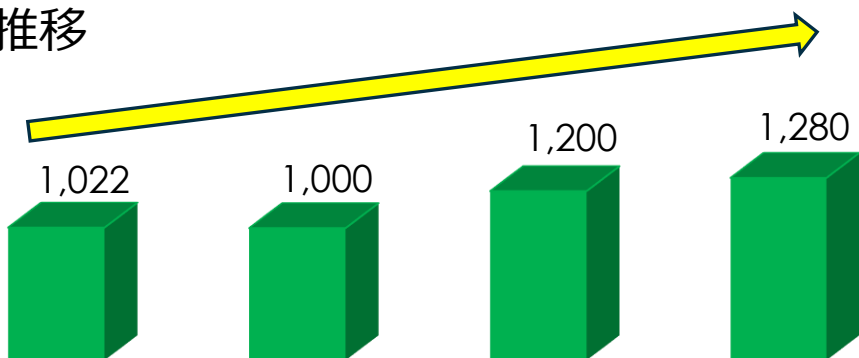
持続可能な社会と暮らしに貢献、存在感溢れる化学カンパニーへの飛躍

■ 数値目標

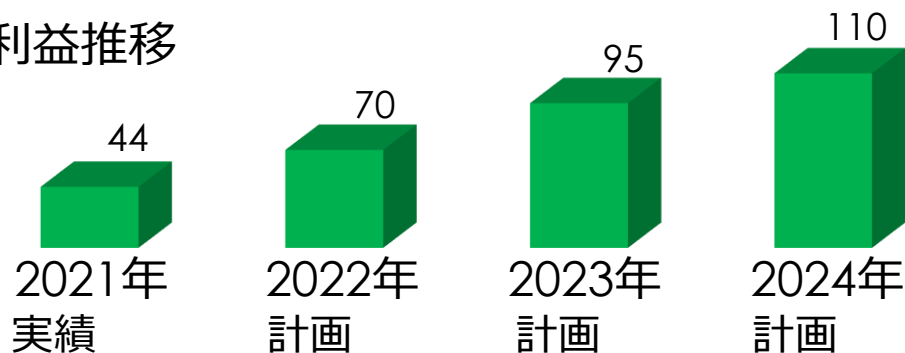
(単位：百万円)

売上高 ⇒ **25%UP**
営業利益 ⇒ **150%UP**

売上高推移



営業利益推移



■ 重点施策

(1) 製品ポートフォリオの再構成による収益最大化

- ・電材料（機能性ポリマー原料・半導体レジスト・電解コンデンサ・洗浄ガス）比率50%超達成へ向けた増産体制の確立
- ・高付加価値事業への戦略的シフト
- ・技術開発力、品質向上力の強化による顧客満足度向上
- ・エキスパート人材の補強、育成の継続化

(2) SDGsへの貢献と経済効果に資する環境戦略

- ・サーマルリサイクルの取り組み強化
～廃棄物排出量削減と省エネの同時実現～

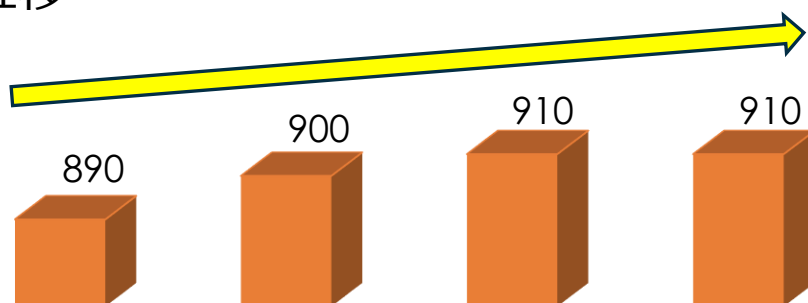
資産の有効活用を促進、安定収益事業としての基盤をより強固なものにする

■ 数値目標

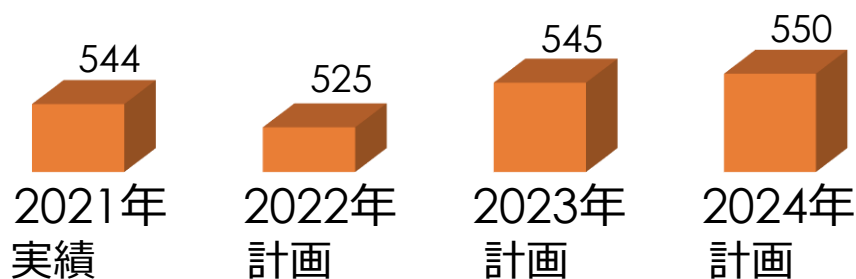
(単位：百万円)

売上高 ⇒ **2%UP**
営業利益 ⇒ **1%UP**

売上高推移



営業利益推移



■ 重点施策

(1) グループ資産価値の維持・向上

- ・既存保有施設の時代に即した空間へのバリューアップによる顧客満足度向上

(2) 収益拡大の継続的追及

- ・老朽化施設の建て替えなどの新たなスキーム構築による新規テナントの獲得
- ・コロナ後を見据えたゴルフ練習場における新規顧客獲得イベントの強化

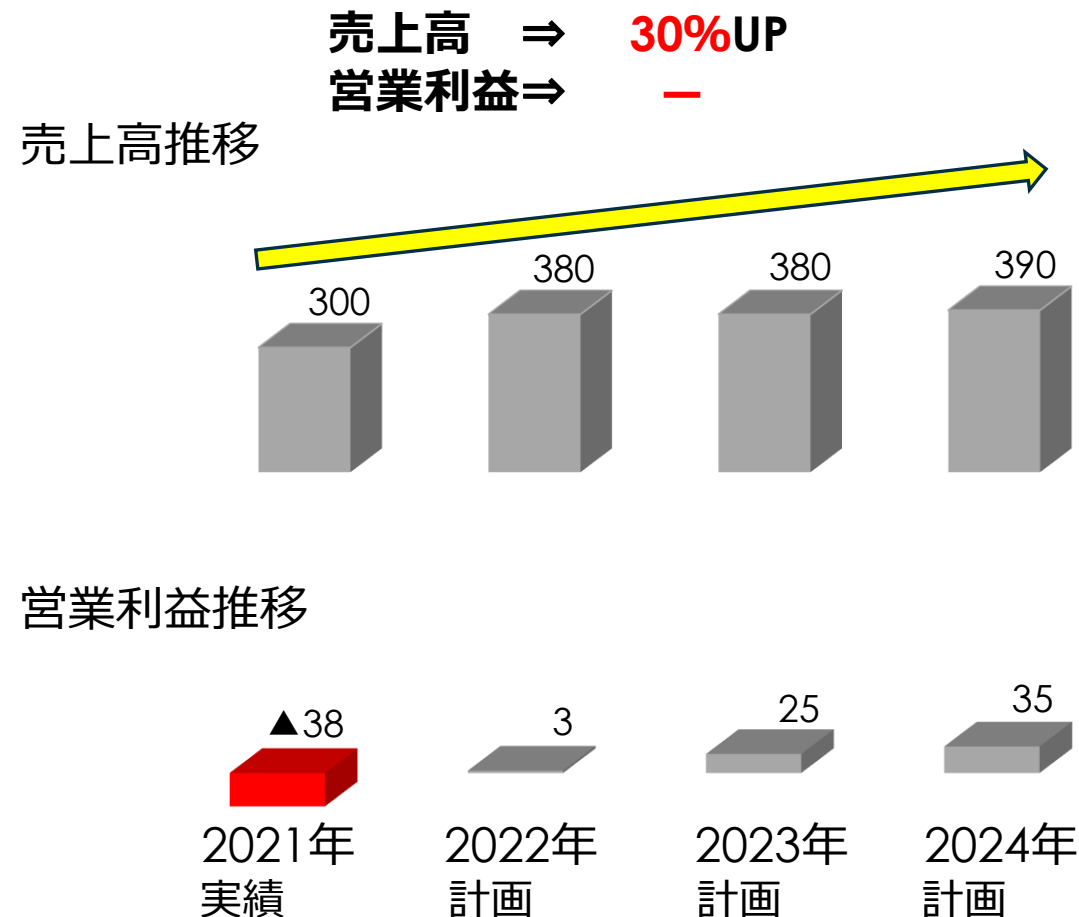
(3) 地域社会への貢献

- ・保有森林のCO2吸収による脱炭素社会への貢献と「見える化」を実現
- ・各種施設でのイベント開催による地域貢献の実践

市場創出を見据えた未来志向かつ持続可能な事業展開

■ 数値目標

(単位：百万円)



■ 重点施策

(1) 当社グループ6本目の柱となる事業創出

- ・未成熟分野への資源投入
～化粧品・健康食品・高級菓子・EC事業・途上国養殖事業～

(2) 企業価値の向上

- ・ナールスゲン、奄美フコイダンを戦略原料とした健康志向商品ブランド「ONU」の確立
- ・オリジナリティにこだわった人気商品開発による「たがやす」ブランドの確立
- ・地域に根付いた自動車教習所としてのサービス向上によるブランド力向上
- ・カンボジアでの養殖事業による自然調和型循環システムの構築
～途上国の食の課題解決による社会貢献～

■SDGsへの取り組み

当社グループは、SDGsへの取り組みの中で5つの重要課題(脱炭素社会の実現・環境負荷低減・循環型社会の実現・ダイバーシティ&インクルージョン・アメニティの追求)を特定し、環境や社会への配慮を意識した事業活動を通じて、それに対応した仕組みや商品を生み出すことで経済に貢献し、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

実行計画①

『TOABO GREEN VALUECHAIN』の構築

原材料から製品までのサプライチェーン全体で快適な製品の供給と環境負荷低減の両面を実現させる仕組みで、各種原料の安全性及び人権尊重や労働環境の配慮を前提としたトレーサビリティの確立はもちろんのこと、各製造段階における温室効果ガス排出量の管理を徹底することで各種製品の環境への影響を考慮した生産と安全性を実現させていきます。

脱炭素社会の実現

IoTによる生産効率化

- ・電力、空調運転管理システム導入による使用エネルギーの削減
- ・工程稼働管理システム導入、機械の運転状況「見える化」による生産効率向上
- ・ペーパーレスの推進

環境負荷低減

設備更新等による低炭素化

- ・排水処理設備導入による汚泥発生の低減
- ・環境配慮型原料の活用

クリーンエネルギー設備の積極的導入

- ・LNG等ガスボイラー、太陽光発電設備、CO2フリー電力の導入

循環型社会の実現

リサイクル・アップサイクルシステムの構築

- ・衣料回収リサイクルシステムの推進
- ・製造発生屑の再原料化と生産副産物のアップサイクル
- ・カンボジアでの自然循環環境を活用した環境調和型養殖事業の確立

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人材が活躍できる環境の提供

- ・人権に配慮した外国人技能実習生の定期受け入れ
- ・多様な人材を受け入れるインターンシップ制度の活用
- ・場所にとらわれない労働環境の提供と子育て世代の雇用創出

平等な社会への貢献

- ・原材料調達における人権、労働環境への配慮等トレーサビリティの強化
- ・指定障がい者支援施設からの雇用

アメニティの追求

環境・健康・快適に配慮した商材の開発

- ・バイオプラスチック、植物由来原料等の活用
- ・抗ウイルス、抗アレルギー素材の開発
- ・防災関連商材の開発

外部連携による研究開発

- ・リサイクルカーボンファイバーの連続繊維化による実用化



DXの推進

目的

- ・ ITの活用を通じてビジネスモデルや組織を変革し、企業の優位性を確立する。

実行計画

	目標項目	具体的内容
国内生産で戦えるものづくり	見える化 生産性向上	<ul style="list-style-type: none">・ 製造工程可視化促進(衣料事業)・ IoTカメラによる異常検知システムの拡充(インテリア産業資材事業)・ 設備監視作業の自動化(ファインケミカル事業)・ 報告業務の自動化
組織営業へのシフト	営業効率向上 情報の共有化	<ul style="list-style-type: none">・ 営業、製造、管理各部門のシステム自動化による情報連携・ 名刺管理システム導入による顧客情報の共有、効率化・ クラウドサービス活用による業務管理の効率化(衣料事業)
EC事業運用	EC事業参入	<ul style="list-style-type: none">・ ECサイト基盤確立・ BtoCサイトの運用稼働(たがやす、ヘルスケア、衣料事業)・ BtoBマーケティングオートメーションの仕組み構築
事務処理プロセスの自動化	既存業務自動化	<ul style="list-style-type: none">・ RPA化促進・ 経理業務自動化・ 連結決算業務のデータ化推進による時間短縮
職場環境の改革	コスト効率向上	<ul style="list-style-type: none">・ 会議資料、報告書等のペーパーレス化促進・ ワークフローツールの活用

■ 投資計画

2022~2024年度計画

- ・ 設備投資計画：24億円

主な投資案件

- ・ 使用燃料(都市ガスへの)転換設備
- ・ 排水処理活性炭設備
- ・ 新規不織布設備
- ・ 機能性ポリマー原料生産設備
- ・ 太陽光発電設備
- ・ 新鋭紡績設備

■ 株主還元

考え方

- ・ 成長投資、財務状況とキャッシュフローなどのバランスを総合的に勘案する。
- ・ 利益水準に応じて配当を引き上げていくこととし、配当性向35%を目安とする。
- ・ 安定的かつ継続的に実施する。

配当計画

	2022年度	2023年度	2024年度
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	220	280	330
配当金の総額(百万円)	98	107	115
1株当たり配当額(円)	11	12	13

ご注意

本資料における当社の計画、戦略等に関する記述は、現時点で予測可能な経営環境変化等に基づいて作成しており、実際の業績は、今後の種々の要因によって異なる場合がございます。