
トーア紡グループ
中期経営計画 (2025~2027年度)



TOA FG2027 更なる成長に向けて
To Achieve Further Growth

経営理念・経営の基本方針	2
中期経営計画（2022～2024年度）の振り返り	3 ～ 7
中期経営計画（2025～2027年度）TOA FG2027について	8 ～ 20
SDGsへの取り組み	21 ～ 23
免責事項	24

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

- ▶ トー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（2022～2024年度） の振り返り

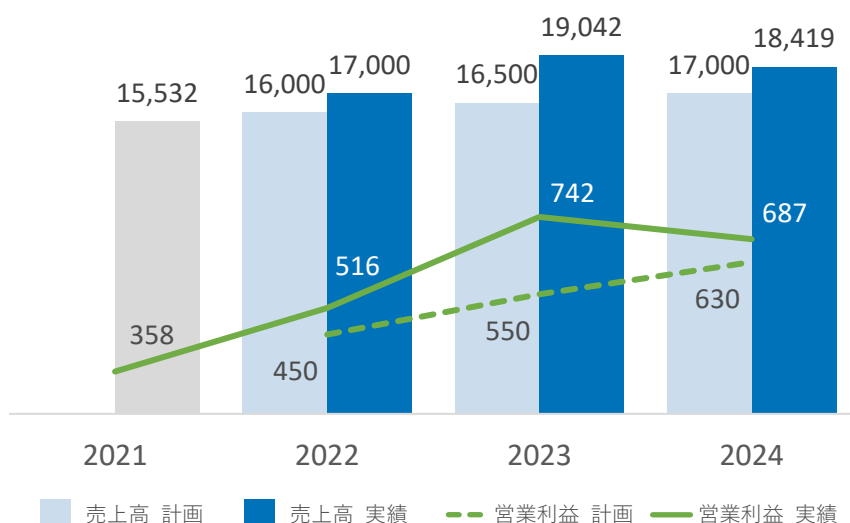
グループ全体業績	4
セグメント別業績	5 ～ 7

中期経営計画（2022~2024年度）の振り返り



グループ全体業績

(単位：百万円)	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度		2021年度 対比	2024年度 中期経営計画 対比
				中期経営計画	実績		
売上高	15,532	17,000	19,042	17,000	18,419	+18.6%	+8.3%
営業利益	358	516	742	630	687	+91.6%	+9.1%
営業利益率	2.3%	3.0%	3.9%	3.7%	3.7%	+1.4pt	+0pt
経常利益	417	528	811	550	857	+105.5%	+56.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	258	269	573	330	799	+208.8%	+142.2%



- ▶ 創立100周年の節目に当たる2022年度からのスタートとなった前中期経営計画は、各年度において売上高、利益とも達成。
- ▶ 新型コロナ禍の収束後、主力の衣料、インテリア産業資材の2事業が、急回復した市況に的確に対応し大きく業績を回復させ全体を牽引、売上および営業利益が向上。

中期経営計画（2022~2024年度）の振り返り



セグメント別業績 - 1

衣料事業

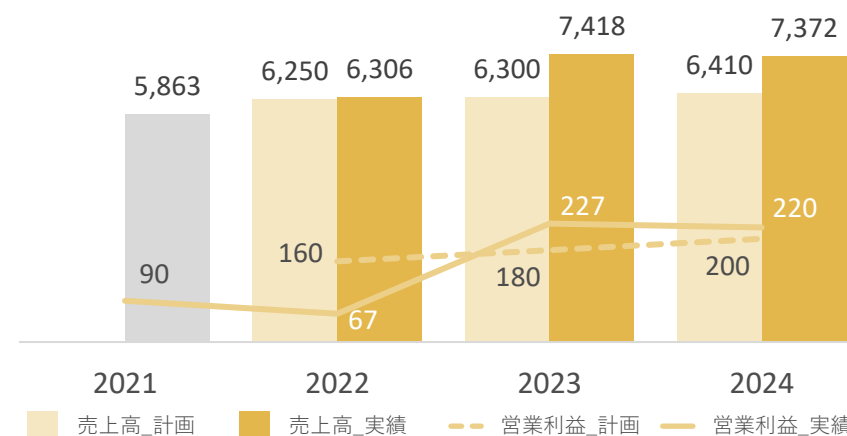
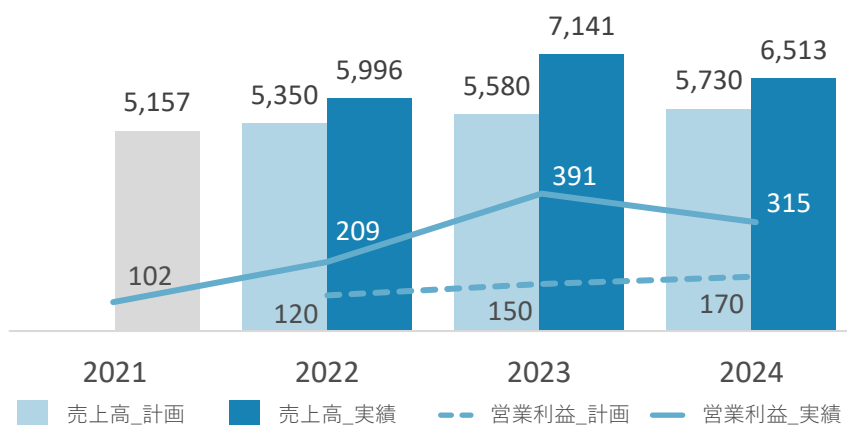
(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	5,157	5,996	7,141	5,730	6,513	+26.3%	+13.7%
営業利益	102	209	391	170	315	+207.8%	+85.5%

インテリア産業資材事業

(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	5,863	6,306	7,418	6,410	7,372	+25.7%	+15.0%
営業利益	90	67	227	200	220	+144.5%	+10.3%



コロナ禍を経て、一般衣料の市況が回復。業績が安定しているユニフォーム部門も着実にシェアを拡大。収益面でグループ全体の業績を牽引。

中期経営計画初年度は営業利益が未達も、コロナ禍を経て、急回復した市況に的確に対応。原価上昇の状況下、生産性向上、価格転嫁に注力し、収益面でグループ全体の業績を牽引。

中期経営計画（2022~2024年度）の振り返り

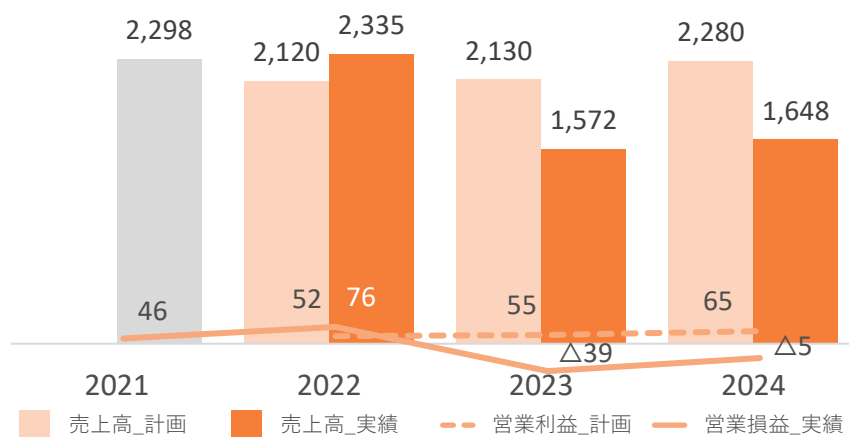


セグメント別業績 - 2

エレクトロニクス事業

(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	2,298	2,335	1,572	2,280	1,648	△28.3%	△27.7%
営業損益	46	76	△39	65	△5	-	-

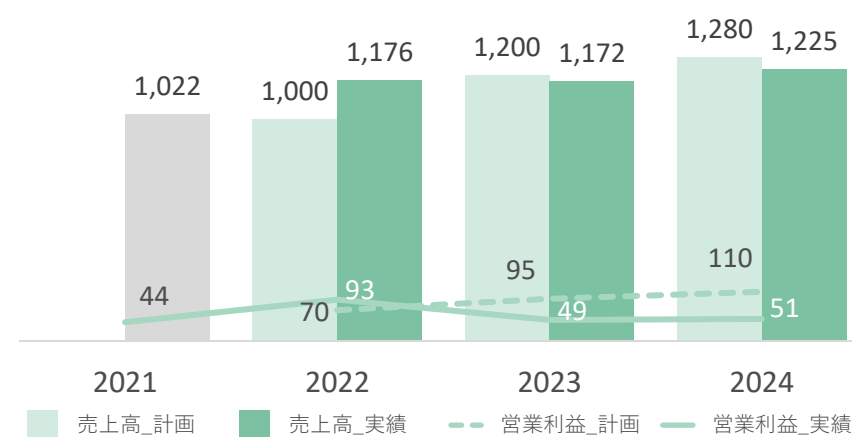


中期経営計画初年度は好調も、コロナ需要の反動、主力取引先の在庫調整等からの受注減で事業環境が悪化。2024年度後半から市況は回復基調。

ファインケミカル事業

(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	1,022	1,176	1,172	1,280	1,225	+19.9%	△4.3%
営業利益	44	93	49	110	51	+15.1%	△52.9%



中期経営計画初年度は好調も、主力の電子材料分野の環境が悪化。2024年度後半から回復が鮮明となった市場に対応し、本3か年で増強した設備を本格稼働。

中期経営計画（2022~2024年度）の振り返り



セグメント別業績 - 3

不動産事業

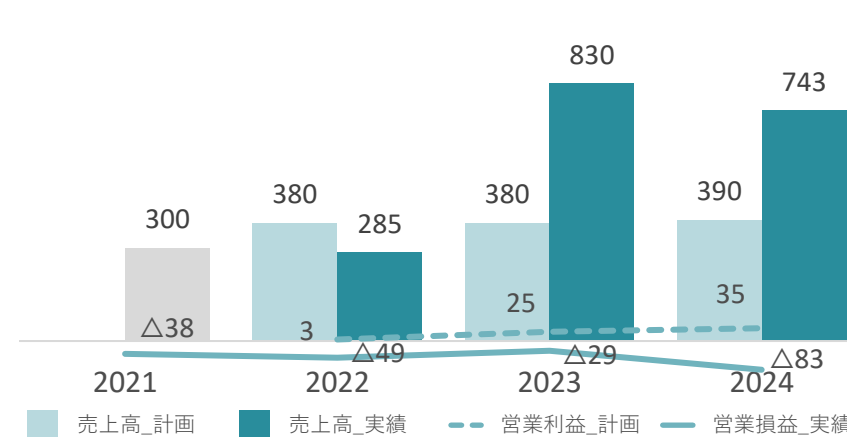
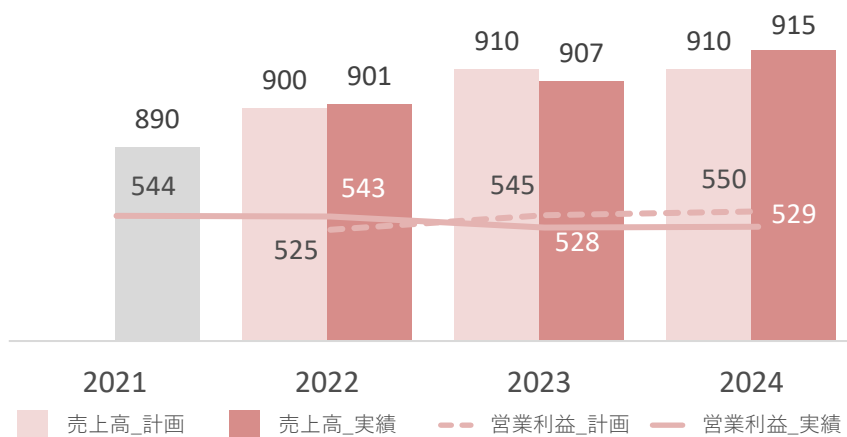
(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	890	901	907	910	915	+2.7%	+0.6%
営業利益	544	543	528	550	529	△2.7%	△3.7%

その他の事業

(単位：百万円)

	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024		2021 対比	2024 中計対比
				計画	実績		
売上高	300	285	830	390	743	+147.7%	+90.8%
営業損益	△38	△49	△29	35	△83	-	-



中期経営計画期間中、総じて安定した収益を確保。収益面でグループ全体の業績を牽引。

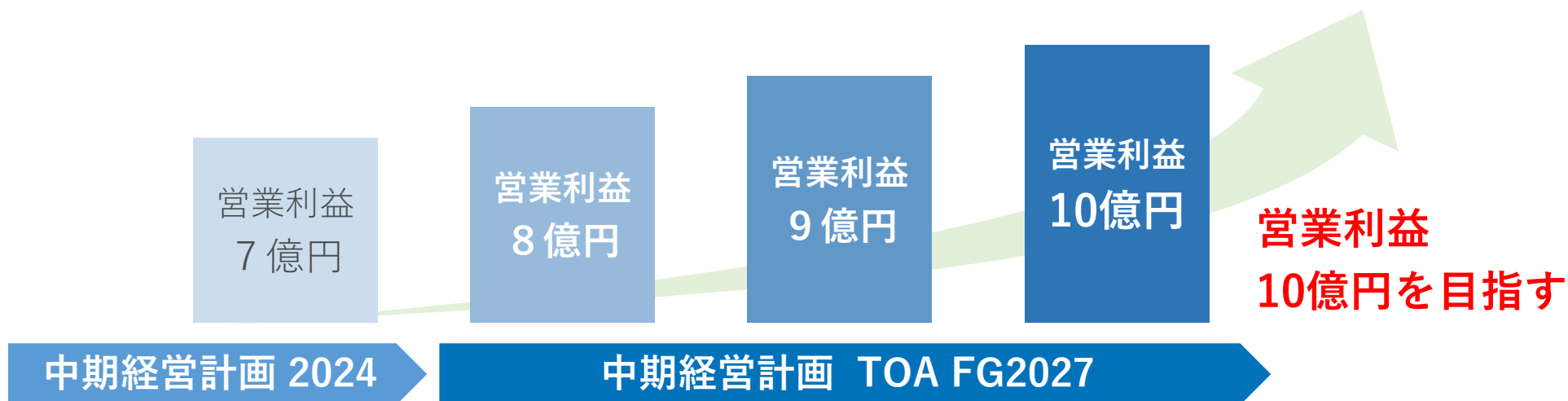
ヘルスケア事業は2023年度ムサシノ製薬のグループ化により売上高増加。自動車教習事業はコロナ需要の反動もあり低調。

中期経営計画（2025～2027年度） TOA FG2027について

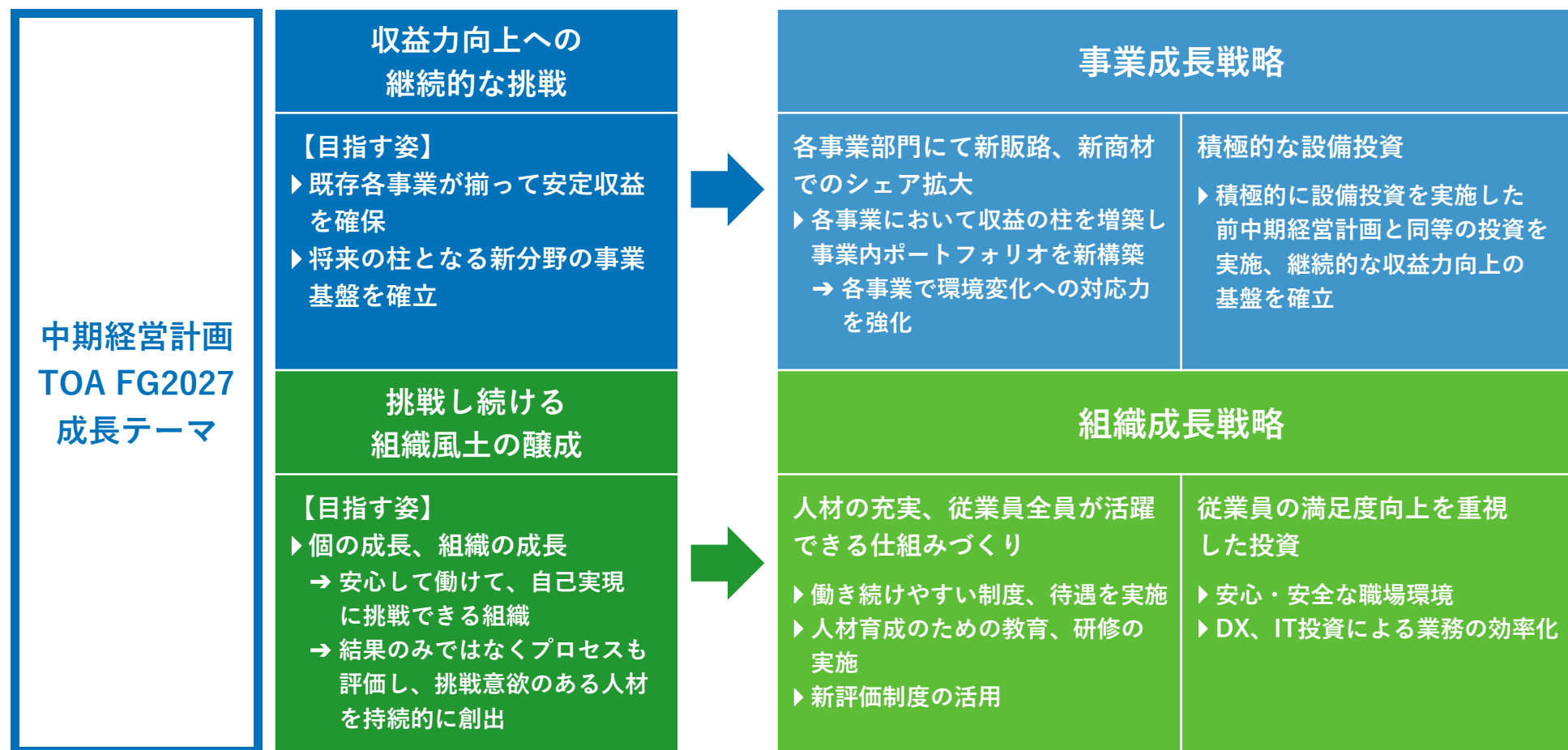
成長テーマと基本戦略	9
成長戦略	10
グループ全体計画数値	11
セグメント別計画数値・事業戦略	12～15
グループ組織戦略	16
財務戦略	17～19
設備投資計画	20

更なる成長に向け、挑戦し続ける企業グループへ

中期経営計画 TOA FG2027 成長テーマ	<ul style="list-style-type: none">▶ 成長戦略を通し、収益力向上への継続的な挑戦▶ 挑戦し続ける組織風土の醸成
基本戦略	<ul style="list-style-type: none">▶ 強い事業基盤確立へ、各事業で新たな取り組みに積極的に挑戦▶ 持続的な成長に資する積極的な設備投資の継続▶ 人材の充実、従業員全員が活躍できる仕組みづくり▶ 持続的でバランスの取れた財務戦略の実施<ul style="list-style-type: none">└ 株主還元・成長投資・財務体質改善▶ 環境への配慮、社会に向けたサステナビリティへの取り組み



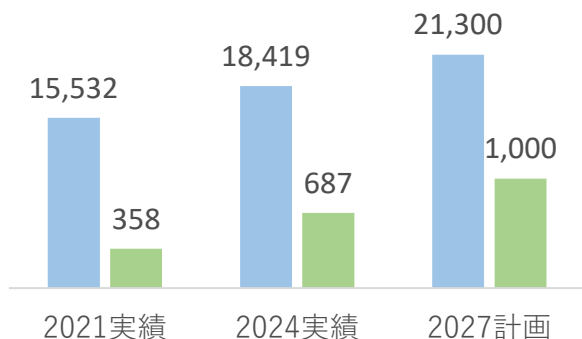
更なる成長に向け、成長テーマの実現



売上高：200億円突破、営業利益：10億円を実現

(単位：百万円)	2021年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	対2024年度増加率
売上高	15,532	18,419	19,500	20,400	21,300	+15.6%
営業利益	358	687	800	900	1,000	+45.4%
営業利益率	2.3%	3.7%	4.1%	4.4%	4.7%	+1.0pt
経常利益	417	857	730	810	870	+1.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	258	799	500	520	730	△8.7%
ROE	2.3%	6.2%	3.6%	3.7%	5.1%	△1.1pt

(単位：百万円) ■ 売上高 ■ 営業利益



中期経営計画 2024

- ▶ コロナ禍を経て、市況が急回復した事業と厳しい環境となった事業との明暗が分かれた

中期経営計画 TOA FG2027

- ▶ 不調であった事業の環境も2024年度後半から好転初年度から着実に売上高・営業利益の増加を目指す
- ▶ 各事業の更なる成長と新規取り組み事業の確立により、「事業基盤の強化」を実現

各事業が揃って本来のポテンシャルを発揮、収益の向上を実現

(単位：百万円)		2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画	2027年度 計画	対2024年度 増加率
衣料事業	売上高	6,513	6,600	7,000	7,300	+12.1%
	営業利益	315	270	290	300	△4.9%
インテリア産業資材事業	売上高	7,372	7,450	7,550	7,770	+5.4%
	営業利益	220	250	270	300	+36.0%
エレクトロニクス事業	売上高	1,648	1,700	1,850	2,000	+21.3%
	営業損益	△5	30	40	50	—
ファインケミカル事業	売上高	1,225	1,350	1,400	1,500	+22.4%
	営業利益	51	105	120	140	+170.4%
不動産事業	売上高	915	900	910	920	+0.5%
	営業利益	529	500	515	520	△1.8%
その他の事業	売上高	743	1,500	1,690	1,810	+143.3%
	営業損益	△83	35	50	65	—

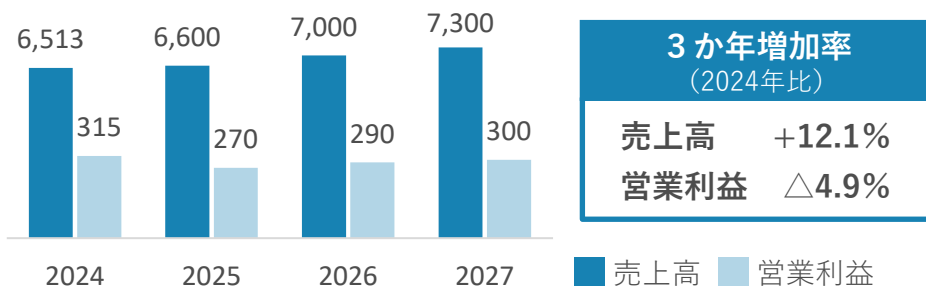
※売上高にはセグメント間の内部売上等は含みません。全社費用（セグメントに帰属しない一般管理費等）は、各セグメントに配分していません。

衣料事業

衣料用素材の製造・販売および制服の縫製加工、ニット製品の製造・販売

基本戦略

- ▶ 盤石な生産基盤の確立
- ▶ 学生服モデルチェンジブーム後のシェア拡大
- ▶ 非ウール化への対応、商品開発



毛糸部門

- ▶ 軽衣料分野（靴下、肌着、スポーツ衣料）への拡販

ユニフォーム部門

- ▶ 効率性の徹底による商品供給機能の強化
- 【スクールユニフォーム向け】
- ▶ 得意分野を起点とした提案活動に注力および新開発素材による拡販
- ▶ ニット製品や縫製などグループ丸となるトータル提案の強化

【一般企業向け】

- ▶ 海外生産と非ウール素材の開発による案件獲得の強化

テキスタイル部門

- ▶ ベトナムを拠点とした開発・生産体制の拡充・進化
- ▶ 販路拡大と新領域の開拓

製造・開発部門

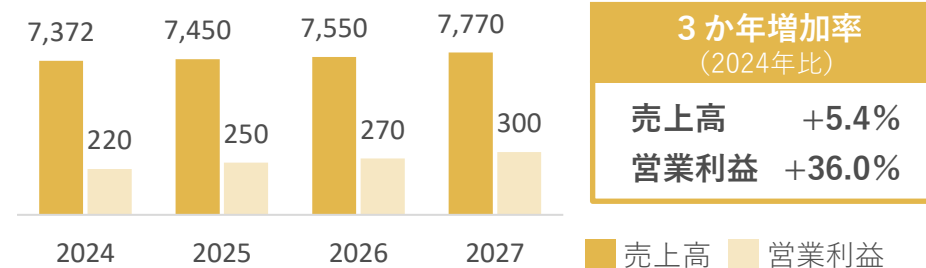
- ▶ 設備投資、人員確保、生産管理業務の合理化による国内外の生産機能の強化
- ▶ SDGsプランの実行（消費電力の省力化、工程副産物のアップサイクル確立）

インテリア産業資材事業

自動車用内装材、住宅建材、土木資材、緑化資材等の産業用資材、インテリア関連製品等の製造・販売

基本戦略

- ▶ 国内生産体制の効率化による生産性向上とコスト削減
- ▶ 活況のある分野向けへの積極的な営業活動
- ▶ 積極的な設備投資の継続
- ▶ 環境対策商材の開発・提案、SDGsへの取り組み強化



ポリプロファイバー部門

- ▶ 国内のイベントは旺盛、同分野向け商品の拡販活動に注力

カーペット部門

- ▶ 自社の特徴（連続染色、不織布複合品）を活かした商品による新規獲得

特殊繊維部門

- ▶ 設備導入、人員確保による生産量増加で収益拡大を目指す

自動車内装材部門

- ▶ 更新した設備の最大活用により生産性向上、収益の改善を実現

不織布部門

- ▶ 土木、寝装、防草向け等の需要は旺盛なため、生産ラインと原材料調達を最適化して対応、また特殊加工品の開発にも注力し新規案件の獲得を目指す

自動車内装材製造販売の中国現地法人

- ▶ 日系、現地ローカル顧客からのEV車向けの受注活動および自工部品向け以外の受注活動も強化

製造・開発部門

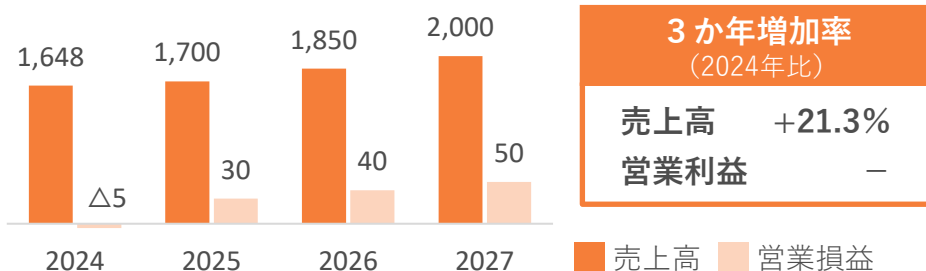
- ▶ 再生可能エネルギーの導入
- ▶ カーボンリサイクル製品の研究、製品開発

エレクトロニクス事業

半導体、電子機器等の製造・販売

基本戦略

- ▶ 新たな柱となる商材の確立
- ▶ 新規分野へのチャレンジ
- ▶ 新たなサプライチェーンの構築



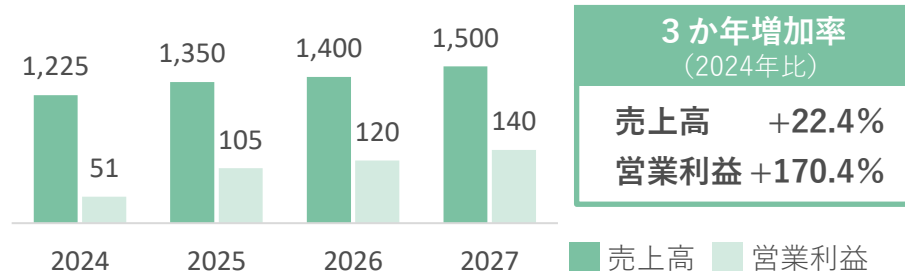
- ▶ 主力の電動工具向け電子部品以外に、車載向け電子部品等の販売に注力し、事業基盤の安定化を目指す
- ▶ 従来顧客への新規商材の提案を積極的に実施、取り組み品目の増加による関係強化を図る
- ▶ 眼鏡向け偏光レンズフィルムの安定受注確立に注力
- ▶ 新規収益分野を開拓、新規ビジネス確立を追求
- ▶ 中国がメインの生産拠点、在庫管理の見直しを実施

ファインケミカル事業

ヘルスケア関連薬品、電子材料用および工業用薬品の製造・販売

基本戦略

- ▶ 電子材料分野：成長投資の推進と品質の安定
- ▶ 独自技術による新商品の開発、新規顧客の開拓
- ▶ ヘルスケア分野：生産効率化により競争力の維持向上
- ▶ 環境負荷低減を実現、SDGsへの貢献



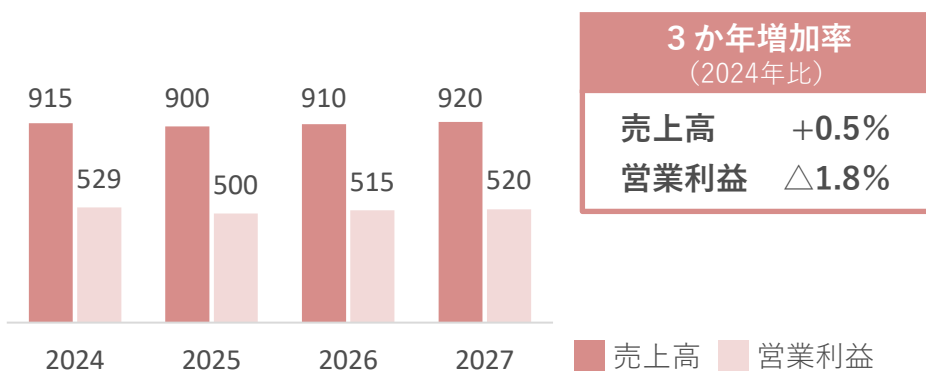
- ▶ 需要が回復し好調の電子機器向け原料の主力商品は、能力増強投資で生産販売の拡大を実現
- ▶ AI半導体、データセンター向けの需要伸長を受け、好機のある商材は技術改良により品質と供給能力向上を実現
- ▶ 環境負荷低減を実現する新製法による量産を実施
- ▶ ボイラー燃焼制御システムにより温室効果ガスの削減、DX技術活用によるエネルギーロスの低減を図る

不動産事業

郊外型ショッピングセンター、
ロードサイド店舗、オフィスの賃貸

基本戦略

- ▶ グループ資産価値の維持・向上
- ▶ 収益拡大の継続的 pursuit



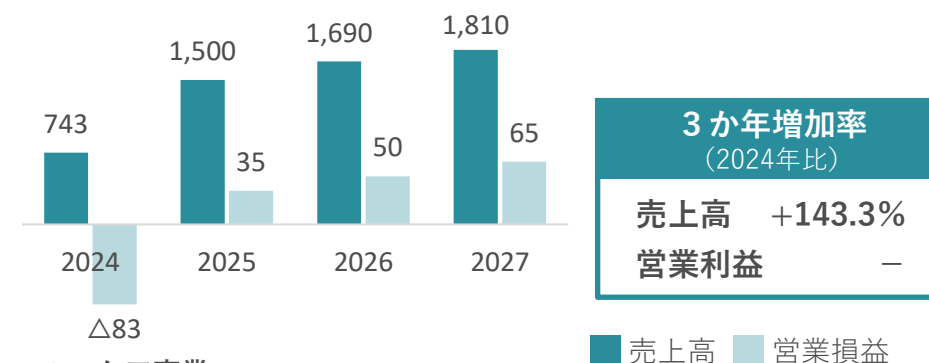
- ▶ 既存保有施設の継続的なりリニューアルによる付加価値向上と顧客満足度向上
- ▶ 新たな取り組みとして、不動産仲介事業への参入
- ▶ 保有森林のCO₂吸収による脱炭素社会への貢献

その他の事業

ヘルスケア事業、自動車教習事業
洋菓子事業、アグリビジネス事業

基本戦略

- ▶ グループの企業価値の向上
- ▶ 新たな柱となる事業の創出



ヘルスケア事業

- ▶ SNS、Web広告展開の強化による自社ブランド商品の収益性拡大
- ▶ ムサシノ製薬との協業、シナジー効果の拡大
- ▶ 自社独自の原料を活かした提案強化によるOEM受注
- ▶ 土壌改良剤・畜産原料の売上安定基盤の確立

自動車教習事業 (トーア自動車学校)

- ▶ 地元の高校・大学との関係強化等、地域に密着した営業活動の強化
- ▶ 「地域の安全交通センター」として地域に貢献
- ▶ ドローンスクールから、農薬等の散布事業等への発展に注力

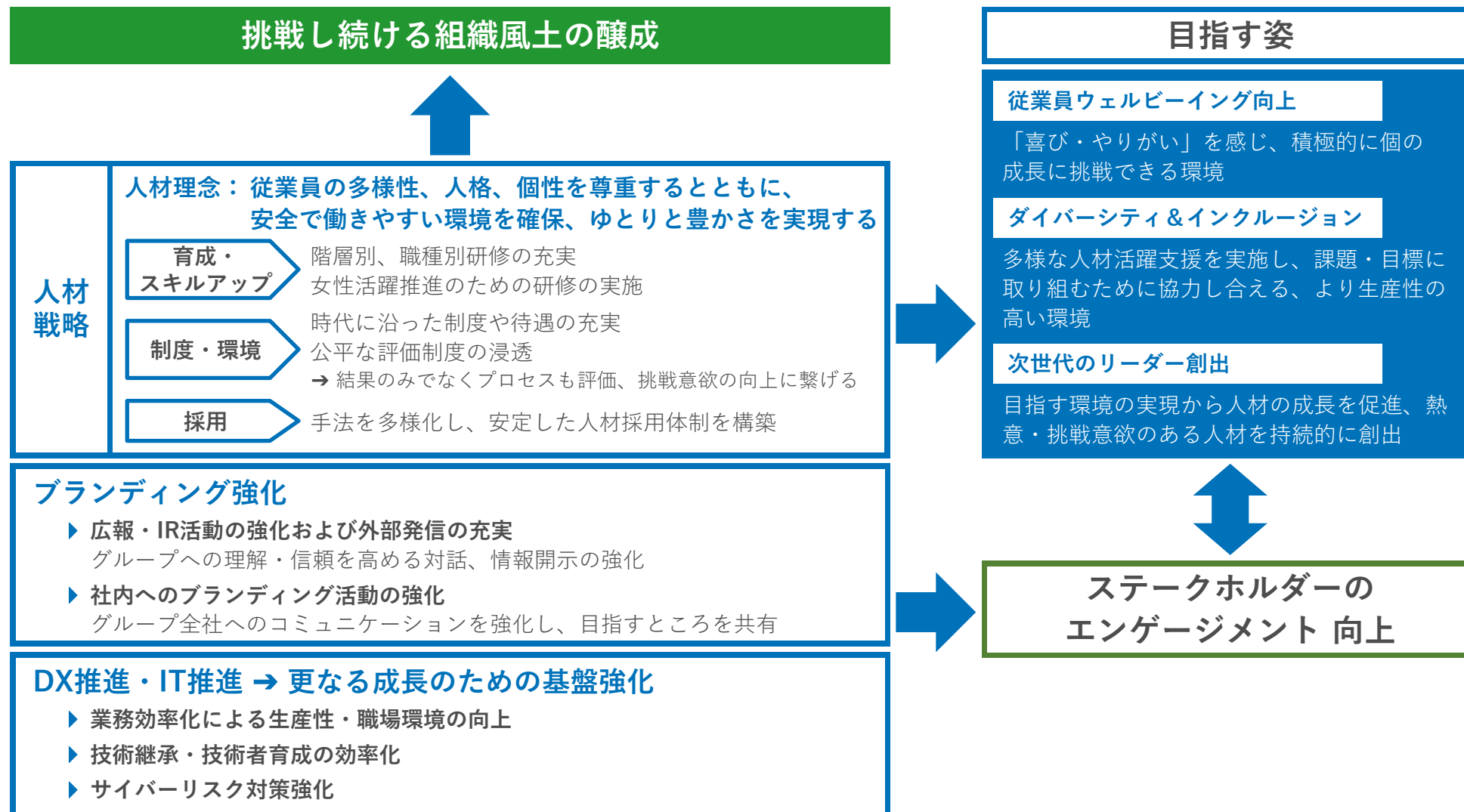
洋菓子事業 (たがやす)

- ▶ 焼き菓子新ブランド「TOUT VA BIEN (トゥーヴァビアン)」の浸透
- ▶ ECサイトの拡販、店舗販売はインバウンド消費の取り組みに注力

アグリビジネス事業

- ▶ 2025年度より魚粉・魚油を基本として、飼料用・肥料用のタンパク質原料を海外から輸入、国内での販売を本格的に開始
- ▶ 海外工場の供給、品質の安定化を確立し、販売量の拡大を目指す

更なる成長に向け、従業員の誰もが安心できる、働きがいのある環境を再構築し、挑戦し続けられる組織風土を目指す



財務体質の改善を進めつつ、成長投資と安定的かつ継続的な配当の引き上げを実施

	2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
自己資本比率	38.5%	39.1%	40.1%	40.9%
有利子負債残高（百万円）	12,869	12,460	12,050	11,640
D/Eレシオ（倍）	0.96	0.91	0.85	0.81
ネットD/Eレシオ（倍）	0.78	0.70	0.67	0.63

	2022～2024年度 実績累計	2025～2027年度 計画累計
設備投資額（百万円）	2,066	1,900

	2024年度予定	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
1株当たり配当額（円）	13	14	15	16

更なる成長に向け、投資と資金調達の最適化を重視した資本構成を目指す

分配

営業キャッシュフローを原資として、財務状況のバランス、株主還元、成長投資を総合的に勘案し、適切に分配

調達

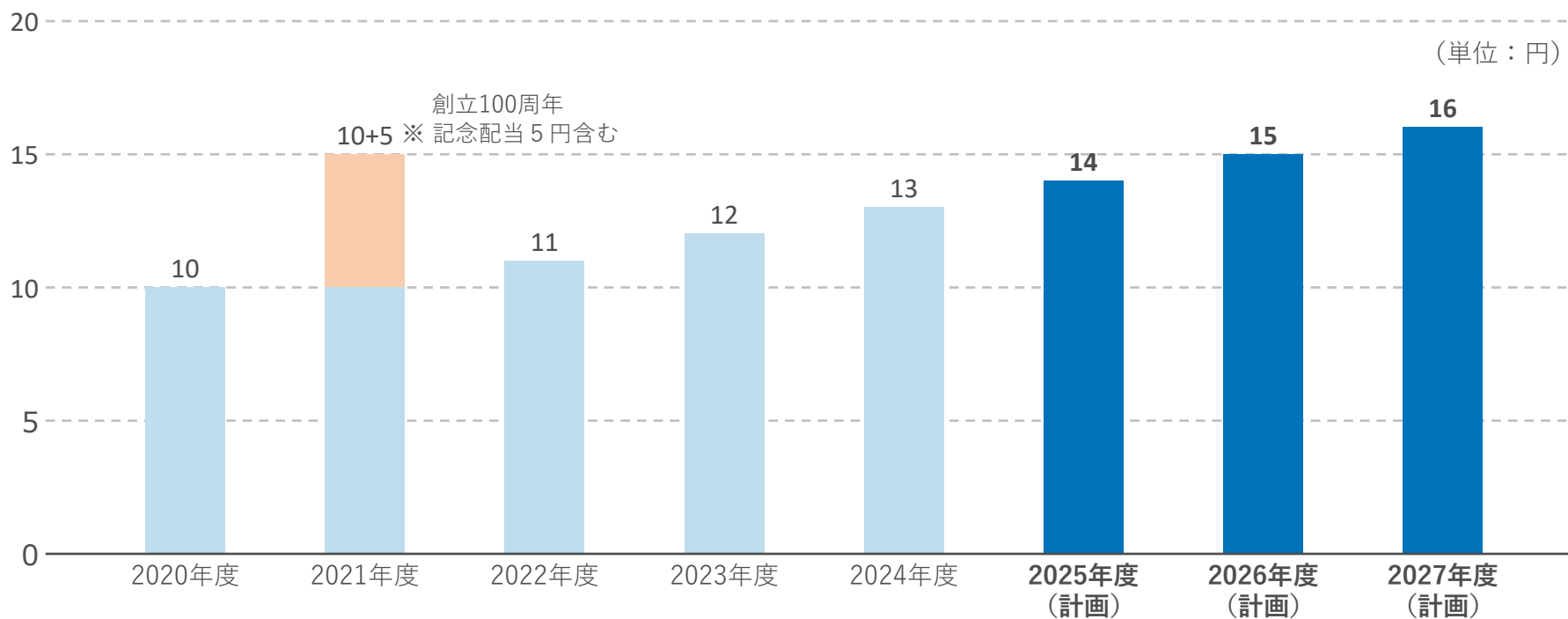
調達コストを意識しつつ、継続性やリスクバランスを考慮したうえで、計画的に調達

キャッシュフロー計画

		2025~2027年度 計画累計
		(単位：百万円)
営業CF	(減価償却費)	(1,700)
	計	3,060
投資CF	(設備投資)	(△1,900)
	(有価証券売却等)	(700)
	計	△1,200
フリーCF		1,860
財務CF	(配当)	(△370)
	(調達/返済)	(△1,230)
	(自己株式取得)	(△100)
	計	△1,700

株主還元を重視し、安定的かつ継続的な配当の引き上げを実施

	2024年度	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)	2027年度 (計画)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	799	500	520	730
配当金総額 (百万円)	113	123	133	139
1株当たり配当額 (円)	13	14	15	16



収益力の向上、従業員満足度の向上、環境負荷の低減を目指して

- ▶ 持続可能な成長に不可欠な投資：
 - ① 設備増強・生産性向上、② 省エネ・環境対策、③ 研究開発・商品開発、④ 業務効率化・DX、⑤ 職場環境改善
へ最適配分を実施
- ▶ 特に従業員満足度を重視した職場環境改善、またDXおよび開発投資を強化

(単位：百万円)

	2022~2024年度 実績累計	2025~2027年度 計画累計
設備投資	2,066	1,900
減価償却費	1,208	1,700



(単位：百万円)

投資分類項目	2022~2024年度 実績累計	2025~2027年度 計画累計
設備増強・生産性向上	1,700	1,470
省エネ・環境対策	295	130
研究開発・商品開発	23	80
業務効率化・DX	38	80
職場環境改善	10	140
計	2,066	1,900

SDGsへの取り組みについて

SDGsへの取り組み

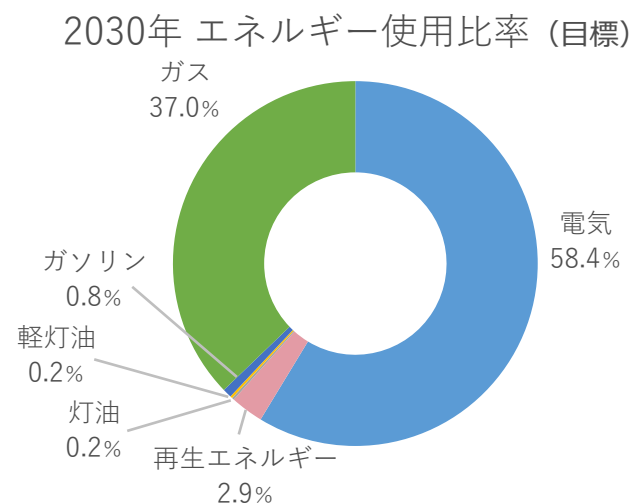
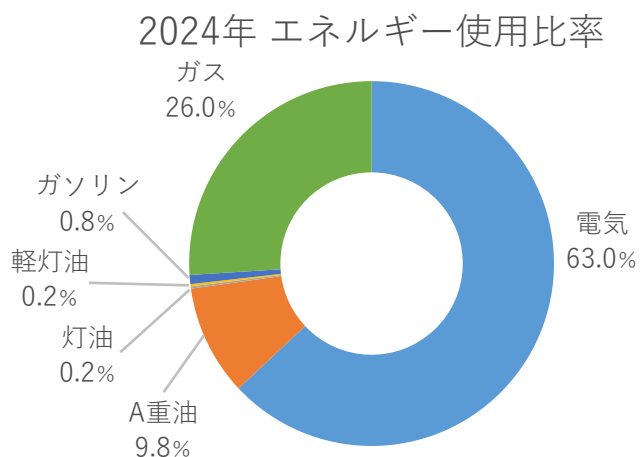
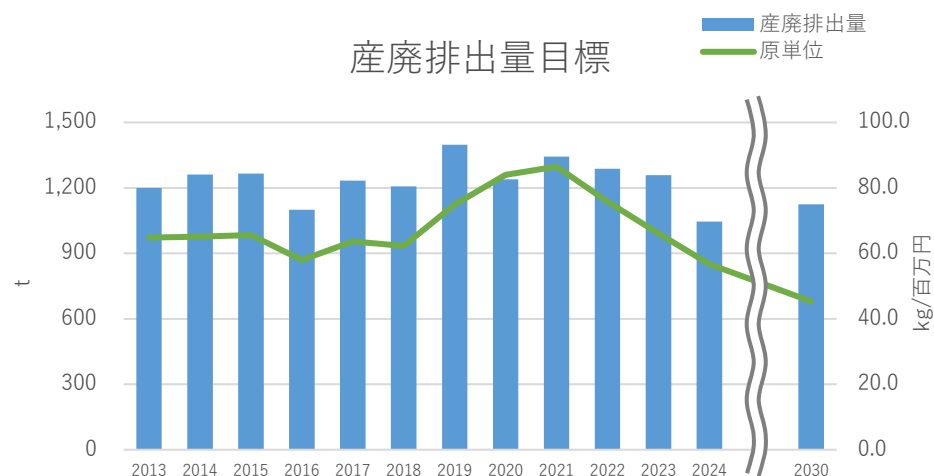
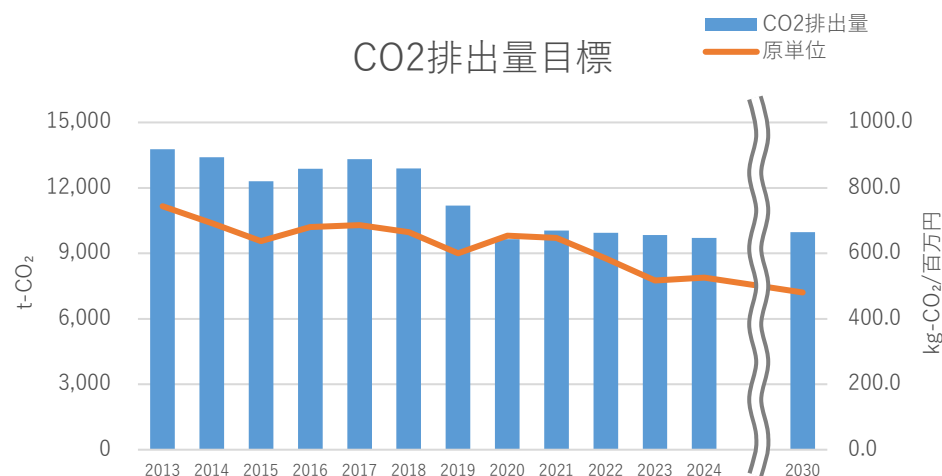
22 ~ 23

- ▶ トーア紡グループは、**TOABO GREEN VALUE CHAIN** を通じ原材料から製品まで、さらにその循環も視野に入れ、SDGsへの取り組みを実施
- ▶ トーア紡グループでは、以下の5つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献

マテリアリティ	重点施策	該当SDGs目標
脱炭素社会の実現	再生可能エネルギーやLNGへの転換 DXによる生産性向上と消費エネルギー削減	
環境負荷低減	生分解性原料や植物由来原料への転換 節水型プロセスの構築 PFAS（有機フッ素化合物）への対応	
循環型社会の実現	LCAを意識した商品開発 衣料回収リサイクル、工程副産物のアップサイクル ゼロエミッションシステムへの取り組み	
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 エンゲージメントの向上 働き方改革やリスクリングの導入	
アメニティの追求	安全・安心・健康・快適に配慮した職場環境づくり と商品開発	

CO₂排出量および廃棄物削減目標

トーア紡グループは2030年のCO₂排出量（Scope1-2）目標を、2013年比46%減とし、産業廃棄物排出量についても同様に30%削減を目標に設定しています。



本資料中の業績予想、見通しおよび事業計画に関する記述等は、本計画発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、将来の計画数値、記載された施策の実現を確約、保証するものではありません。
本資料・データの無断転用はご遠慮ください。