

OKURA

中期経営計画(2027)

～絆を育み、輝く未来を～

2025年2月14日

 **大倉工業株式会社**

証券コード:4221

C O N T E N T S

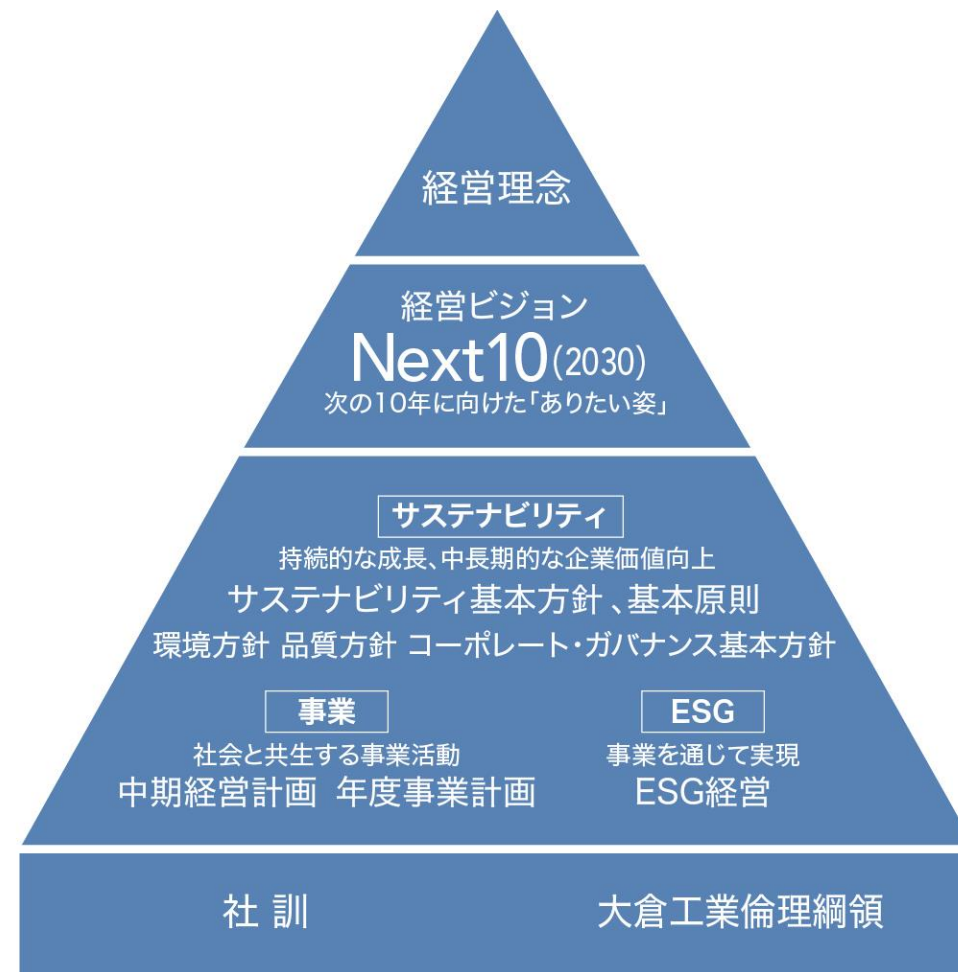
1. 大倉工業グループが目指す姿

2. 中期経営計画(2024)総括

3. 中期経営計画(2027)

～絆を育み、輝く未来を～

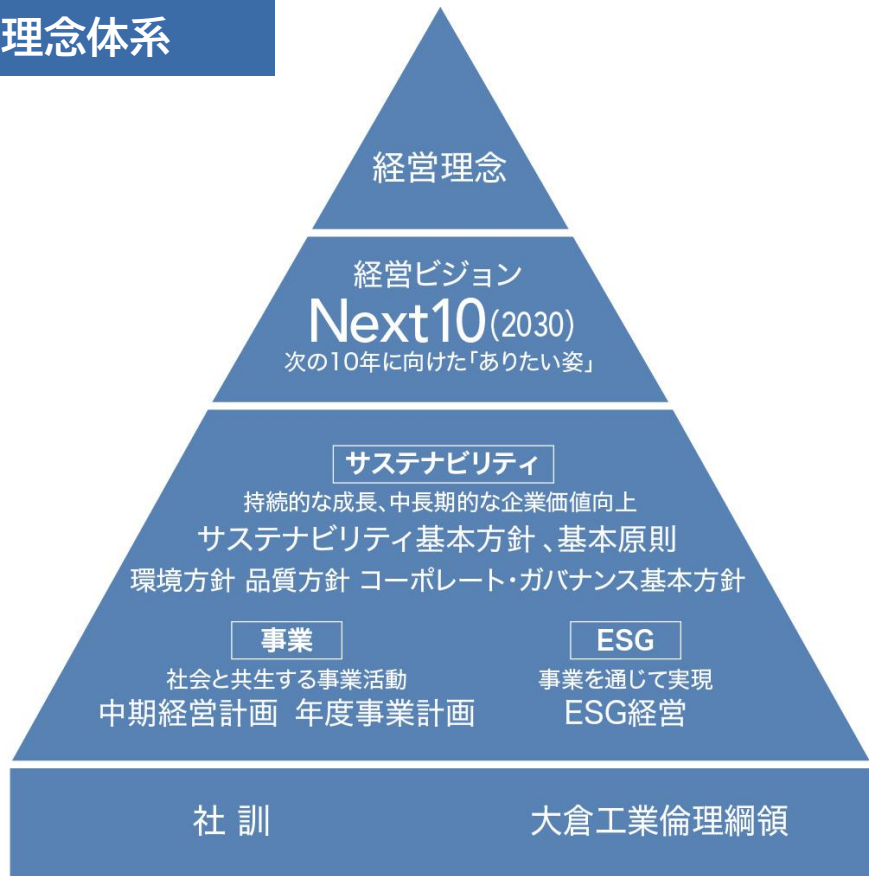
- ① 事業戦略
- ② 財務戦略
- ③ 非財務戦略



1. 大倉工業グループが目指す姿

大倉工業グループが目指す姿

理念体系



サステナビリティ基本方針

「社会から信頼される企業」であり続けるために、
事業を通じて、
社会との共生を念頭に企業の成長を目指す

サステナビリティ基本原則

1. 事業とESGの両立
2. 地球環境の保全
3. 法令順守・人権尊重と労働環境の配慮
4. 情報開示と対話

2. 中期経営計画(2024)総括

中期経営計画(2024)の位置づけ

経営ビジョン Next10(2030)

要素技術を通じて、新たな価値を創造し、
お客様から選ばれるソリューションパートナー

グループビジョン実現に向けた第2ステージ 事業ポートフォリオの高度化

Stage1	Stage2 土台作り&基盤強化	Stage3
	<p>基本方針</p> <ul style="list-style-type: none">① 既存事業の質的向上 ➡ 収益力強化② 戦略・成長投資の拡大③ サステナビリティ・ESG推進	

売上高、営業利益等

構造改革により収益力の強化が進んだものの、販売数量の減少が影響し、業績計画未達

	2021年実績	2024年中計		2024年実績	中計増減	中計増減率
売上高	712億円	840億円	➤	811億円	△28億円	△3.3%
営業利益	51億円	62億円		45億円	△16億円	△26.4%
調整後ROE	7.9%	8.0%		5.6%	△2.3P	—
EBITDA	96億円	121億円		99億円	△22億円	△18.2%

※調整後ROE: 保有株式の売却等による特別損益影響を除く税後損益を自己資本の期中平均で除したもの
2021年実績は「収益認識に関する会計基準」を適用した場合の数値

振り返り

売上高

物価上昇に伴う消費者の節約志向の高まりにより、食品や日用品等、生活用品の需要減少が続き、販売数量が減少

営業利益

原材料や電力料金、物流費等のコストが上昇したものの、製品価格転嫁の継続と高付加価値製品の伸長が奏功

一方で、新工場(G2ライン)の稼働が順調に進まなかったことによる機会損失と、費用増加により収益が悪化

調整後ROE

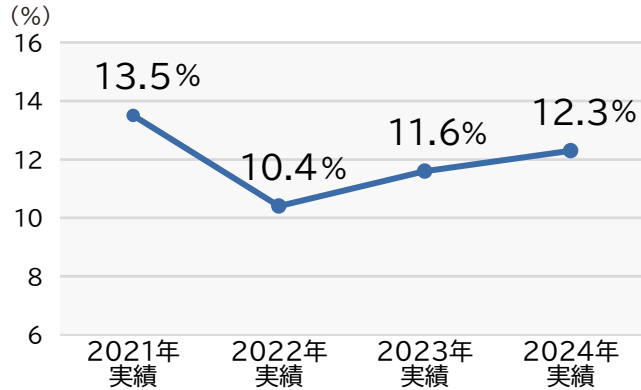
当期純利益は堅調に推移したものの、自己資本の積み上がりもあり、ROEは株主資本コストを下回る水準が継続

成果と課題認識

基本方針

① 既存事業の質的向上→収益力強化

EBITDAマージン



成果

- 「選択と集中」で高付加価値製品を拡大し、収益力を高め、更なる成長への土台作りを実施
- 研究開発を強化し、「情報電子」「ライフサイエンス」「環境・エネルギー」「モビリティ」等の成長分野で、新しい要素技術の獲得に注力し、次期中期経営計画に向けた足がかりを構築

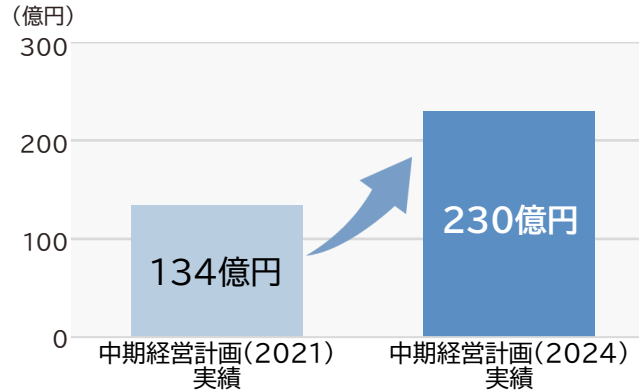
課題

- 事業ポートフォリオの変革と外部環境の変化に耐えうる成長戦略の遂行

基本方針

② 戦略・成長投資の拡大

設備投資額



成果

- Next10(2030)で掲げた事業ポートフォリオの深化に向け、成長分野に重点的に投資し、前期中期経営計画を大幅に上回る投資を実施
- 事業基盤の強化に向け、ベトナムに海外製造拠点を設立

課題

- 新規材料事業の新工場(G2ライン)等の大型投資の実績化が遅延
⇒ 投資案件の確実な収益化

基本方針

③ サステナビリティ・ESG推進



四国地域材を活用した木質構造材料事業の新工場

成果

- 脱炭素貢献事業の拡大として、森林資源循環利用に向けた木質構造材料(構造用製材・構造用集成材)の製造事業に着手
- 生活サポート群製品の総売上高に占めるCaerula®認定製品の割合を50%以上へ引上げ

課題

- 事業を通じて、環境課題や社会課題の解決貢献
⇒ 事業とESGを両輪としたサステナブル経営の実践

3-① . 中期経営計画(2027)【事業戦略】

経営ビジョン「Next10(2030)」

注力する領域

人々の安心で快適な生活を支える事業

食・アグリ、住空間、生活用品、ヘルスケア、医療

環境・エネルギー負荷を軽減する事業

サステナブル材料、減量化、リサイクル、省エネ

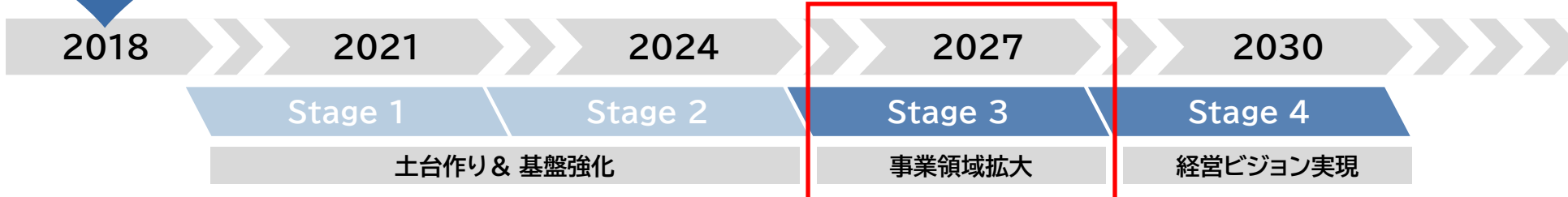
情報通信に関する事業

高速通信、フレキシブルデバイス、モビリティ

社会から
信頼される企業

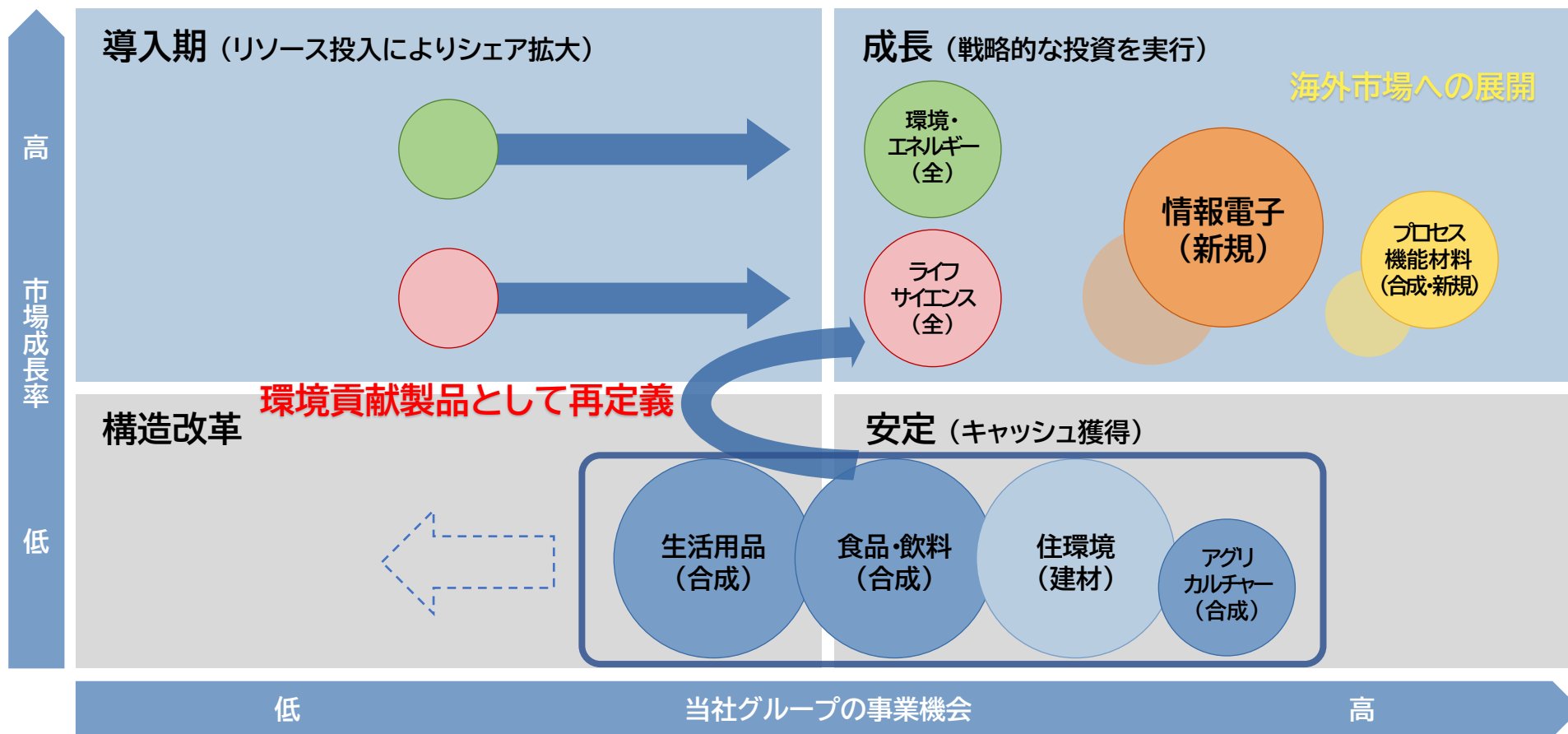
技術優位な
企業集団

Next10(2030)
- 次の10年に向けた「ありたい姿」 -
「要素技術を通じて、
新たな価値を創造し、
お客様から選ばれる
ソリューションパートナー」
お客様の価値向上と
社会課題の解決に貢献し、
事業を通じて、
社会・環境価値を
創出する



Next10(2030)で掲げた事業ポートフォリオの深化

- 成長市場の「情報電子」「プロセス機能材料」「環境・エネルギー」「ライフサイエンス」に重点的に投資
- 基盤事業である生活サポート群は環境貢献を切り口として、環境へ対応した製品への転換と拡充を目的に投資



中期経営計画(2027)のキャッチコピー

絆を育み、
輝く未来を

中期経営計画(2027)の位置づけ



中期経営計画(2024)

土台作り & 基盤強化

目標指標

- 売上高:840億円
- 営業利益:62億円
- 調整後ROE:8.0%

基本方針

- ① 既存事業の質的向上
⇒収益力強化
- ② 戦略・成長投資の拡大
- ③ サステナビリティ・ESG推進

中期経営計画(2027)

グループビジョン実現に向けた第3ステージ
事業領域拡大

目標指標

- 売上高:930億円
- 営業利益:70億円
- 調整後ROE:7.5%

基本方針

- ① **成長戦略の着実な遂行**
⇒投資案件の確実な収益化と高付加価値製品の拡充
- ② **事業領域拡大に向けた海外事業の推進**
- ③ **研究開発機能の強化による新製品の創出**

中期経営計画(2030)

Next10(2030)
経営ビジョン実現

目標指標

- 売上高:1,200億円
- 営業利益:100億円

数値目標(全社・事業別)

全社数値目標

	2024年実績	2027年計画	増減額	増減率
売上高	811億円	930億円	+118億円	+14.5%
営業利益	45億円	70億円	+24億円	+53.4%
(営業利益率)	5.6%	7.5%	+1.9P	—
(EBITDA)	99億円	133億円	+33億円	+33.4%
経常利益	51億円	71億円	+19億円	+38.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	43億円	53億円	+9億円	+21.6%
(調整後ROE)	5.6%	7.5%	+1.9P	—



事業別数値目標

		2024年実績	2027年計画
合成樹脂	売上高	518億円	560億円
	営業利益	44億円	56億円
	営業利益率	8.6%	10.0%
新規材料	売上高	146億円	190億円
	営業利益	12億円	26億円
	営業利益率	8.5%	13.7%
建材	売上高	128億円	160億円
	営業利益	9億円	7億円
	営業利益率	7.4%	4.9%
その他関連	売上高	18億円	20億円
	営業利益	4億円	5億円
	営業利益率	26.6%	28.0%

事業環境の変化と当社への影響

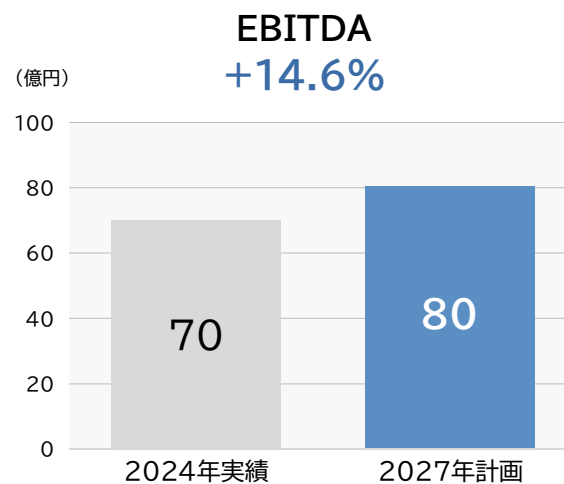
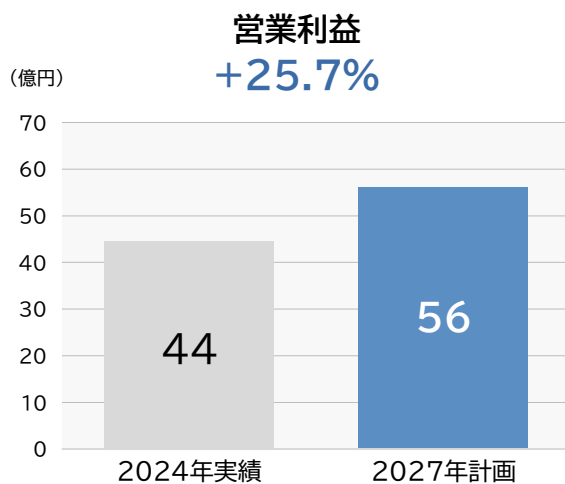
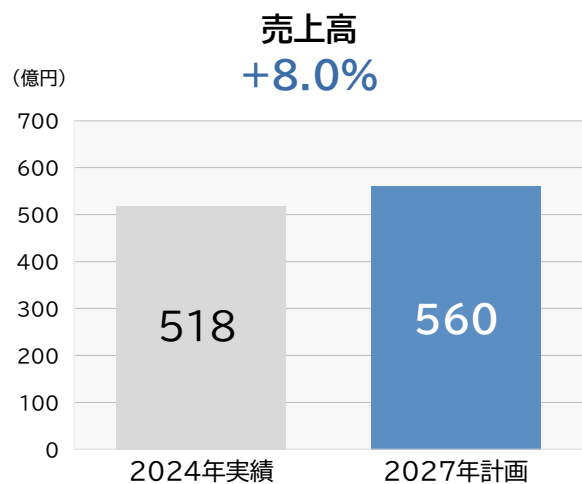
経営環境はグローバルレベルで予測を上回るスピードで変動しており、組織や戦略を柔軟に対応させることが必要不可欠

社会情勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内は少子高齢化に伴う人口減少及び低成長、海外はアジアを中心に人口増加及び経済発展が継続 	→ 国内需要は縮小も消費者のニーズは多様化、高度化し、海外需要は拡大している		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化推進により循環型経済が進展 	→ 持続的発展可能な成長と社会づくりへの企業の貢献が求められる		
	<ul style="list-style-type: none"> ● IoT、AI技術の発展 	→ デジタル技術を活用した生産性、競争力、収益力の強化が求められる		
当社を取巻く環境変化	合成樹脂事業	<ul style="list-style-type: none"> ・中国のエチレン生産能力増強により国内エチレンメーカーの再編が加速 ・省資源化、脱プラスチック化の流れが加速 ・モビリティ分野での技術革新(EV、軽量化、塗装代替、自動運転等) 	新規材料事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ディスプレイ市場の大画面化指向の継続、偏光板需要年率2~7%伸長 ・高精細、高輝度、広視野角などディスプレイの高機能化
	建材事業	<ul style="list-style-type: none"> ・新設住宅市場は縮小も、非住宅やリフォーム分野は伸長 ・都市部のマンション需要は一定水準を維持 ・国土強靱化政策の推進等により、老朽化したインフラの更新工事等、土木分野の需要は拡大 	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・医療市場は、技術の進化、デジタル化やAI活用推進により安定成長 ・モビリティ市場は、環境規制、脱炭素化による新たな市場機会創出

事業領域拡大に向けた成長戦略 合成樹脂事業

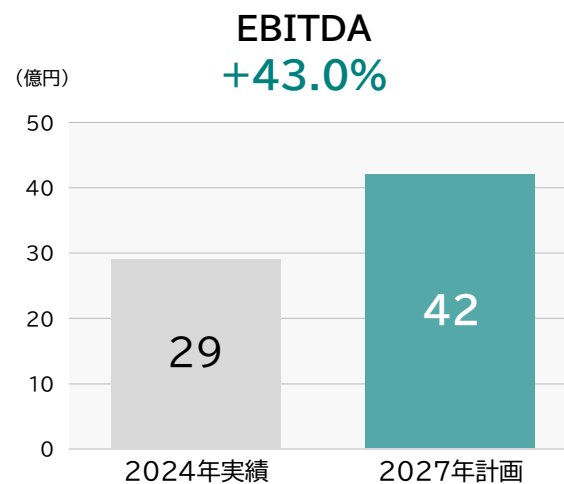
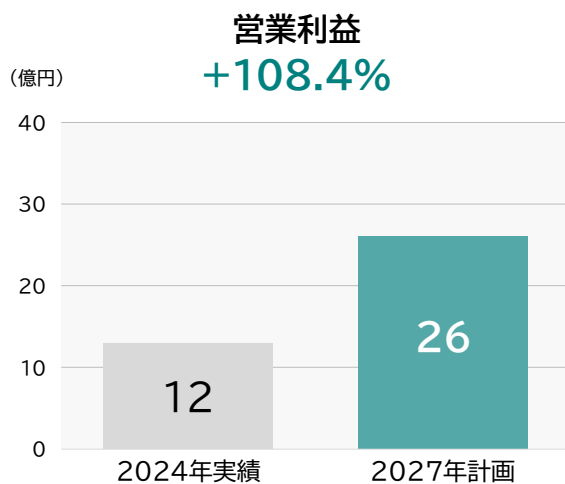
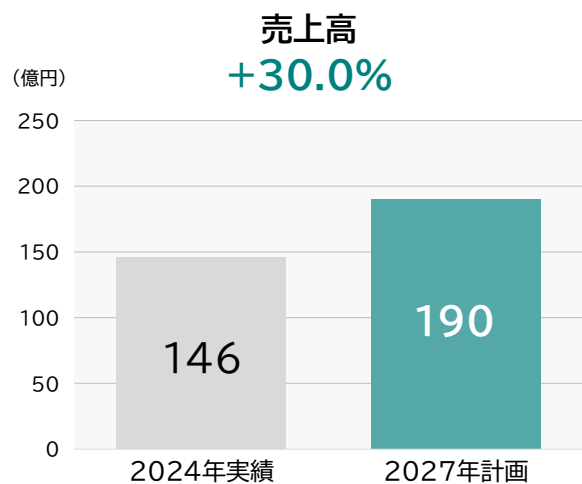
全体戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● モビリティ、電子材料、半導体、電池領域を注力領域とし、積極投資と事業拡大 ● 包装コスト低減と環境負荷軽減を実現出来る環境貢献製品の拡大 ● オークラベトナムの活用と海外販売の拡大
------	--

BU別戦略	ライフ&パッケージBU	環境を意識した新たな包装形態の提案と、海外市場の開拓
	プロセスマテリアルBU	成長分野(モビリティ、電子材料、半導体、電池など)へのソリューション提供及び、海外市場への拡販
	ベーシックマテリアルBU	提案型営業による大手需要家とのパッケージ開発及び、環境貢献製品を軸とした販売拡大
	アグリマテリアルBU	環境貢献製品を軸とした事業展開及び、栽培～流通の各過程で生産性に貢献する農業関連製品への事業拡大



事業領域拡大に向けた成長戦略 新規材料事業

全体戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● G2ラインの本格稼働による大型ディスプレイ用アクリルフィルムの拡販 ● ディスプレイ、情報通信、モビリティ、ライフサイエンスの進化に対応した製品・加工技術の提供 	
BU別戦略	機能材料 BU	医療関連製品事業の本格稼働・拡大及び、ベトナムを拠点としたアクリル系接着剤の量産開始・拡販
	電子材料 BU	貼合～塗工～裁断までの一体加工による加工事業の拡大及び、車載/ウェアラブル端末向けを中心としたハイエンドディスプレイのコンバーティング事業推進
	光学材料 BU	高精細モデル用位相差フィルムの上市及び、IT用OLED向けフィルムの拡販



事業領域拡大に向けた成長戦略

建材事業

全体戦略

- パーティクルボード事業の安定操業と、非住宅分野での事業拡大
- 森林資源の循環利用に貢献する木質建材事業の垂直連携

BU別戦略

木質パネルBU
【パーティクルボード事業】

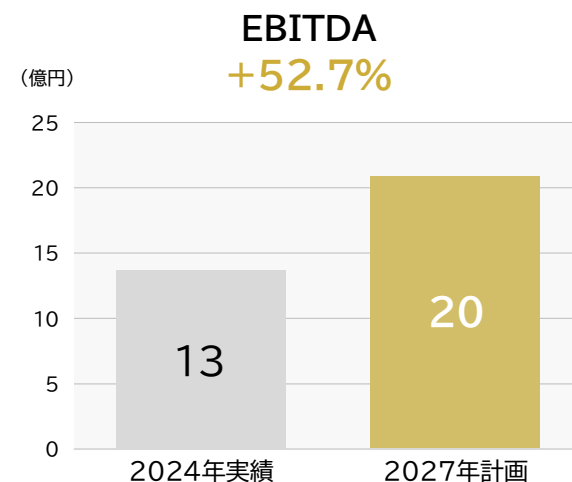
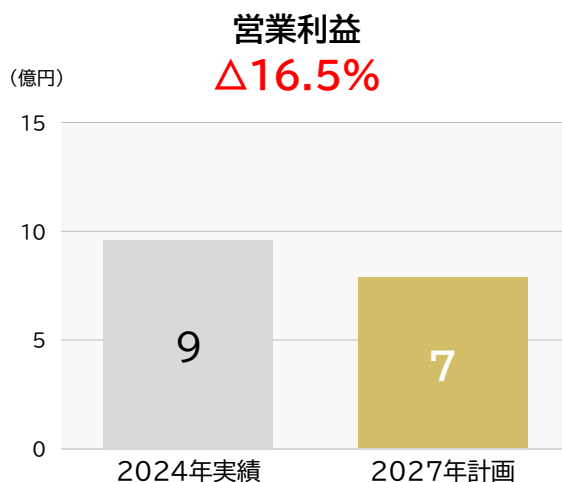
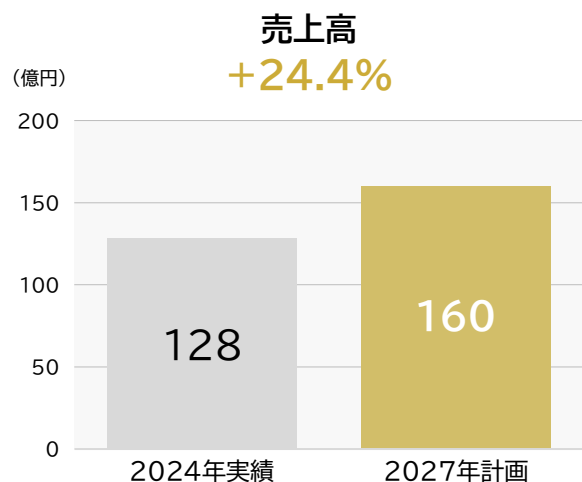
フル生産フル販売の継続及び、ラミネート加工製品の拡大、非住宅分野への展開による事業拡大

木質パネルBU
【環境資材】

環境貢献型枠の事業化の推進及び、非住宅・土木市場での事業機会の獲得

木構造BU

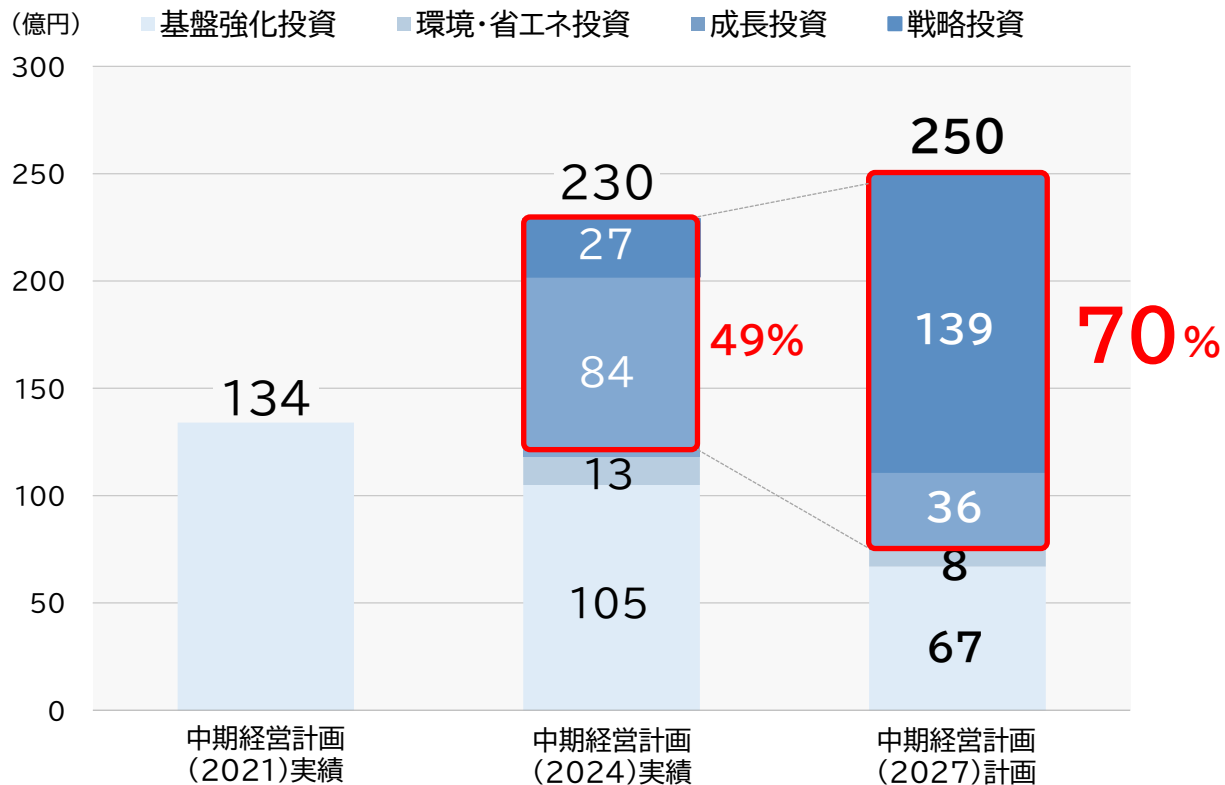
木質構造材料事業の立上げ及び、職人不足や工期短縮、住宅高性能化等に対応する木材プレファブリケーションの推進



基本方針:成長戦略の着実な遂行

Next10(2030)実現に向けた投資案件の確実な刈り取りと、成長分野での積極的な投資

設備投資推移(工事ベース)

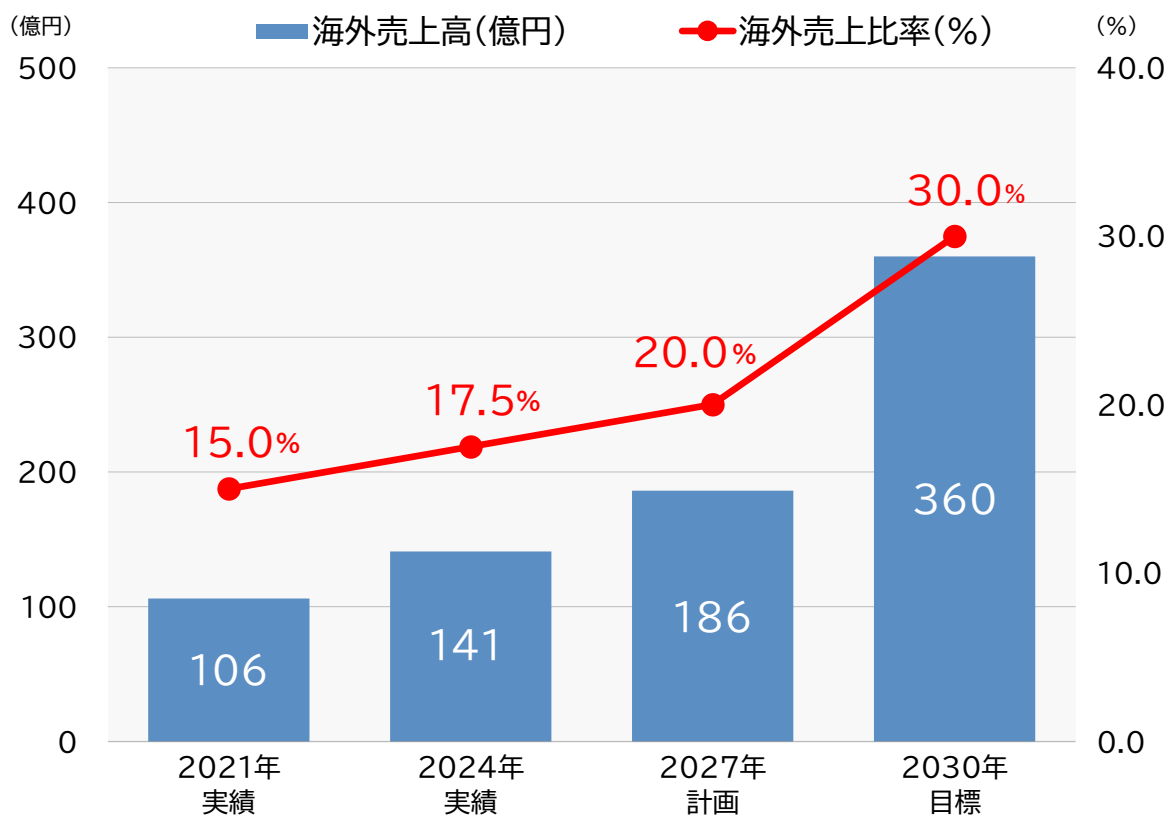


主な戦略投資、成長投資案件

セグメント	案件	投資額
建材	四国地域材を活用した木質構造材料事業	43億円
R&Dセンター	環境エネルギー関連事業他	32億円
合成樹脂	コンバーティング事業	20億円
合成樹脂新規材料	モビリティ部材関連事業	17億円

基本方針：事業領域拡大に向けた海外事業の推進

経営資源を投入し、情報電子・プロセス機能材料を中心に海外向け売上を拡大



海外向け製品の 拡販	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型ディスプレイ用アクリルフィルム拡販 ● 北米・中南米におけるライフ＆パッケージ製品の拡販 ● モビリティ・半導体市場向け高機能フィルムの拡販
ベトナム拠点の プレゼンス向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 接着剤事業の量産化と拡販 ● 労働集約型事業の移管検討
海外事業推進の ための戦略組織 の設立	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年1月より合成樹脂事業部内に海外事業推進部を設置 ● 市場調査、パートナー探索、新規市場開拓を推進 ● 海外エキスパート人材を外部から登用

基本方針：研究開発機能の強化による新製品の創出

新製品テーマ創出・開発・上市のサイクルを加速させ、当社事業をリードする

研究開発部門の方向性

Research & Development = Creation

技術マーケティング・市場マーケティングを強化し、イノベーションを通じて新たな需要・市場を創造する

R&Dセンターの基本戦略

技術の深化

- ・コア技術の深化
- ・周辺技術の取り込み
- ・技術情報の一元化

市場機会の探索

- ・オープンイノベーション
- ・新規用途探索
- ・分野ごとのエンドマーケット研究



分散している技術情報・市場情報やナレッジをR&Dセンターに集約

技術・市場の両方に精通した人材の育成・獲得

社内に分散した研究開発組織を統合

2025年1月にR&Dセンター、合成樹脂事業部商品開発部を統合

「集まる・開かれた」R&Dセンターへ変革

東京支店を「人」「情報」「知識」が集合する場所に移転

移転後の東京支店にR&Dセンターの一部機能を移設
情報収集とマーケティングの拠点として、新たな製品開発、新事業の創出に注力

研究開発投資の強化

環境・エネルギー分野及び情報電子分野を中心に中期経営計画(2024)を大幅に上回る研究開発投資を実施

基本方針: 研究開発機能の強化による新製品の創出【R&Dセンターの取組み】

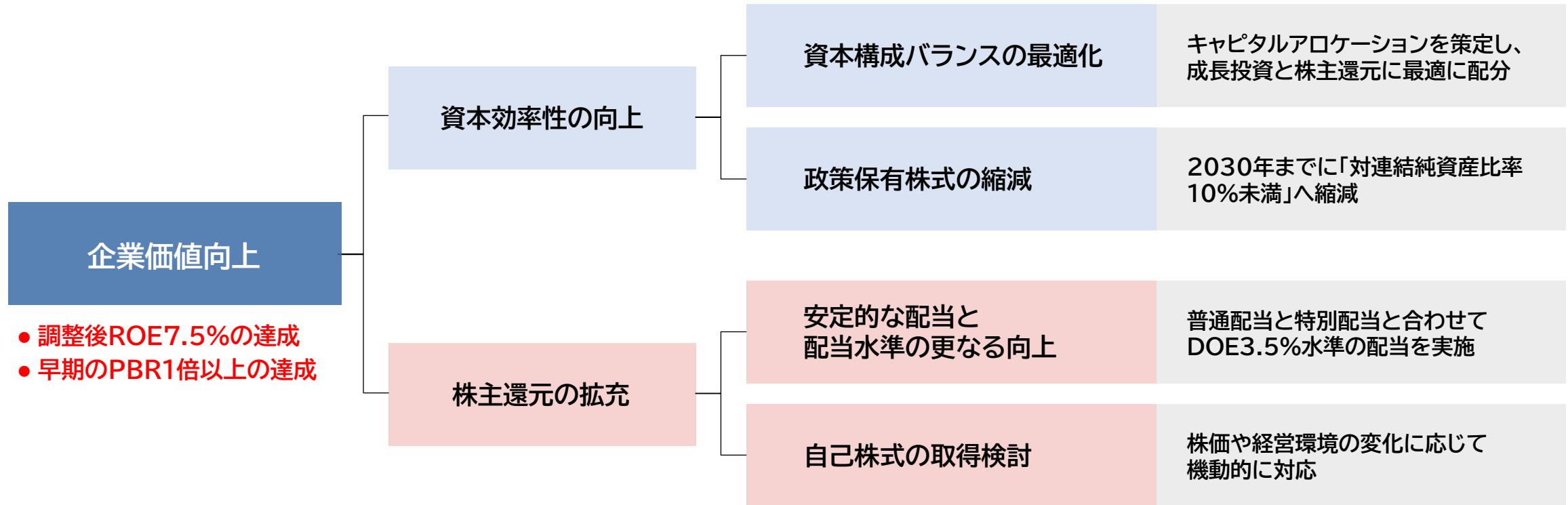
4つの成長領域（情報電子、環境・エネルギー、ライフ&ヘルスケア、モビリティ）を通じて
材料と技術を提供し、人々の生活をより良くすることを目指す

情報電子	環境・エネルギー	ライフ&ヘルスケア	モビリティ
			
<p>LCPフィルム</p>	<p>ペロブスカイト太陽電池</p>	<p>シングルユースバッグ</p>	<p>自動車用天井材</p>
<p>光学フィルム (塗工/保護/他)</p>	<p>各種複合部材</p>	<p>手術支援ロボットドレープ</p>	<p>塗装代替フィルム</p>
<p>タッチセンサーフィルム</p>	<p>モノマテリアル</p>	<p>植物抽出</p>	<p>EV向け接着剤</p>
		<p>食品包装用フィルム</p>	

3-② . 中期経営計画(2027)【財務戦略】

財務戦略【サマリー】

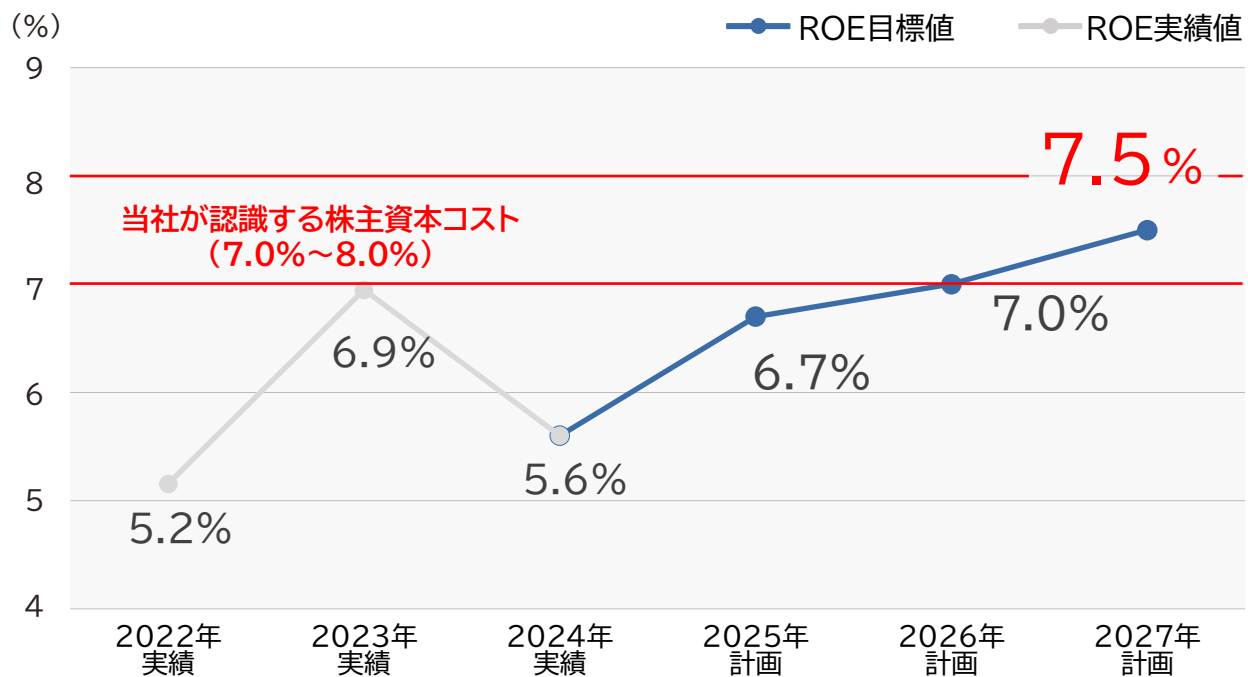
資本効率性の向上と株主還元の拡充により、成長戦略を支え、企業価値の向上を図る



財務戦略【ROE目標】

2027年に特別損益を除いた調整後ROE7.5%の達成を目指す

調整後ROE推移



ROE向上に向けた取組み

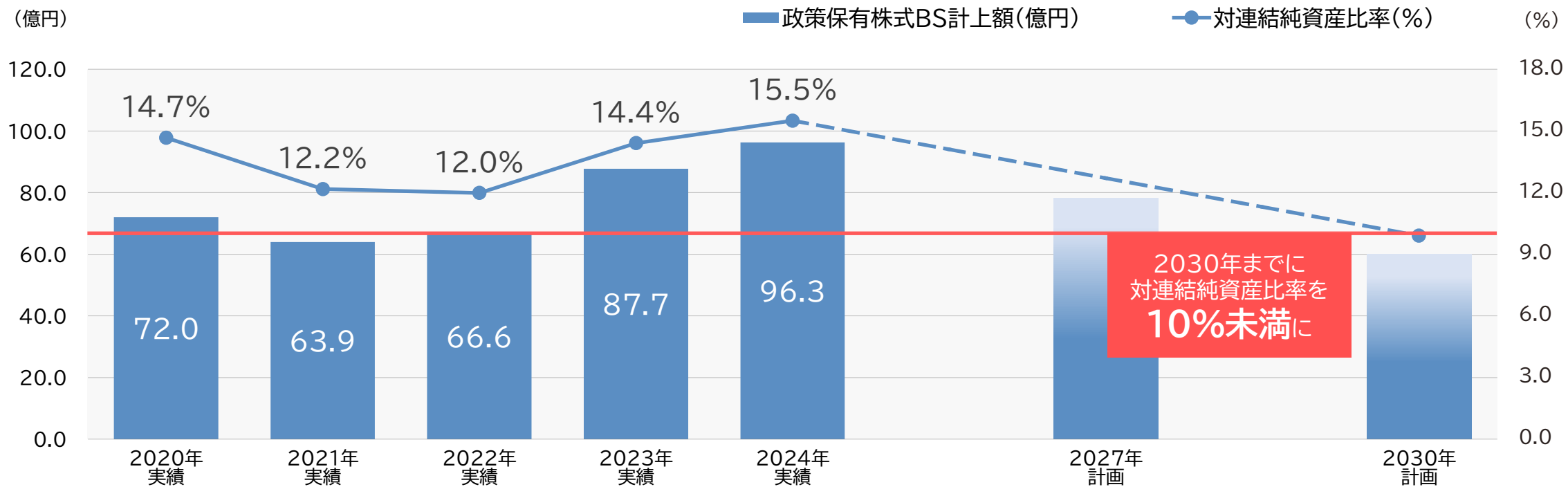
- 2027年で営業利益70億円
- 中期経営計画(2027)期間は、資本効率性の向上と株主還元の拡充のために特別配当を実施し、バランスシートのスリム化を進め、2027年にROE7.5%を目指す
- 次期中期経営計画期間中に早期のROE8.0%達成を目指す

※調整後ROE：保有株式の売却等による特別損益影響を除く税後損益を自己資本の期中平均で除したもの

財務戦略【政策保有株式の縮減方針】

政策保有株式の縮減を実施し、2030年までに対連結純資産比率10%未満を目指す

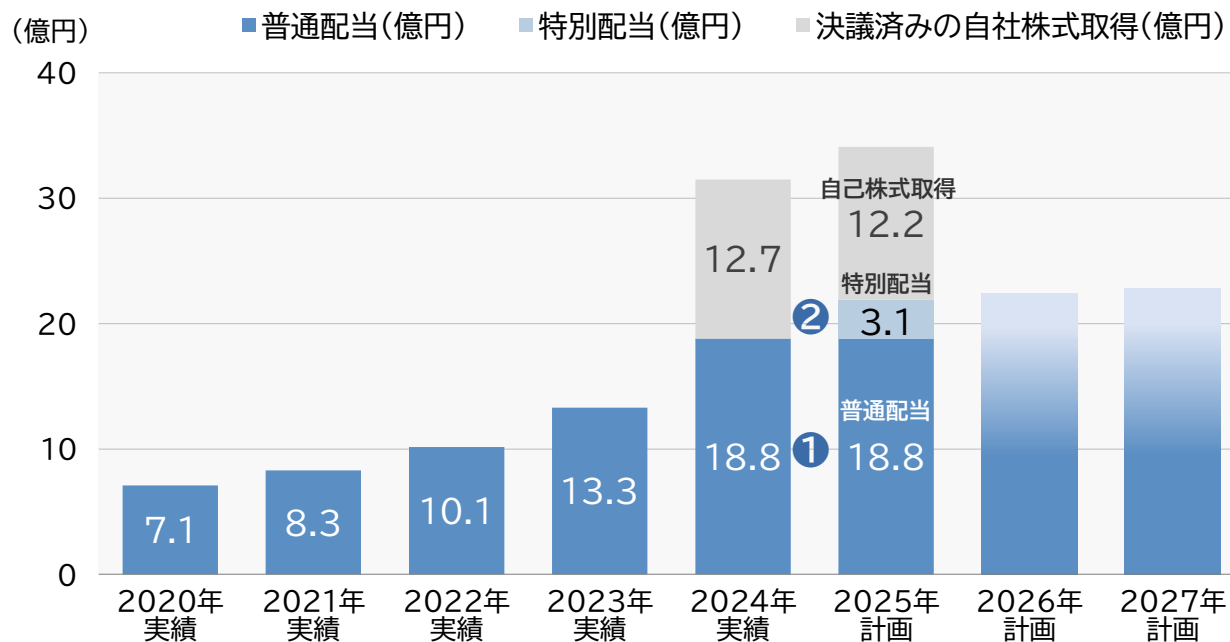
政策保有株式BS計上額(左軸)対連結純資産比率(右軸)



財務戦略【株主還元方針】

配当方針に基づいた普通配当に加えて、株主還元の拡充として特別配当を実施

株主還元推移



中期経営計画(2027)における還元総額: 65~70億円

- ① 中期経営計画(2027)における配当方針
DOE3.0%以上(安定した利益配分の指標)かつ、
配当性向30%以上(業績変動利益配分の指標)の継続を目指す
- ② より一層の株主還元の拡充のため、特別配当を実施
中期経営計画(2027)期間の3年間は特別配当
(DOE0.5%相当)を継続

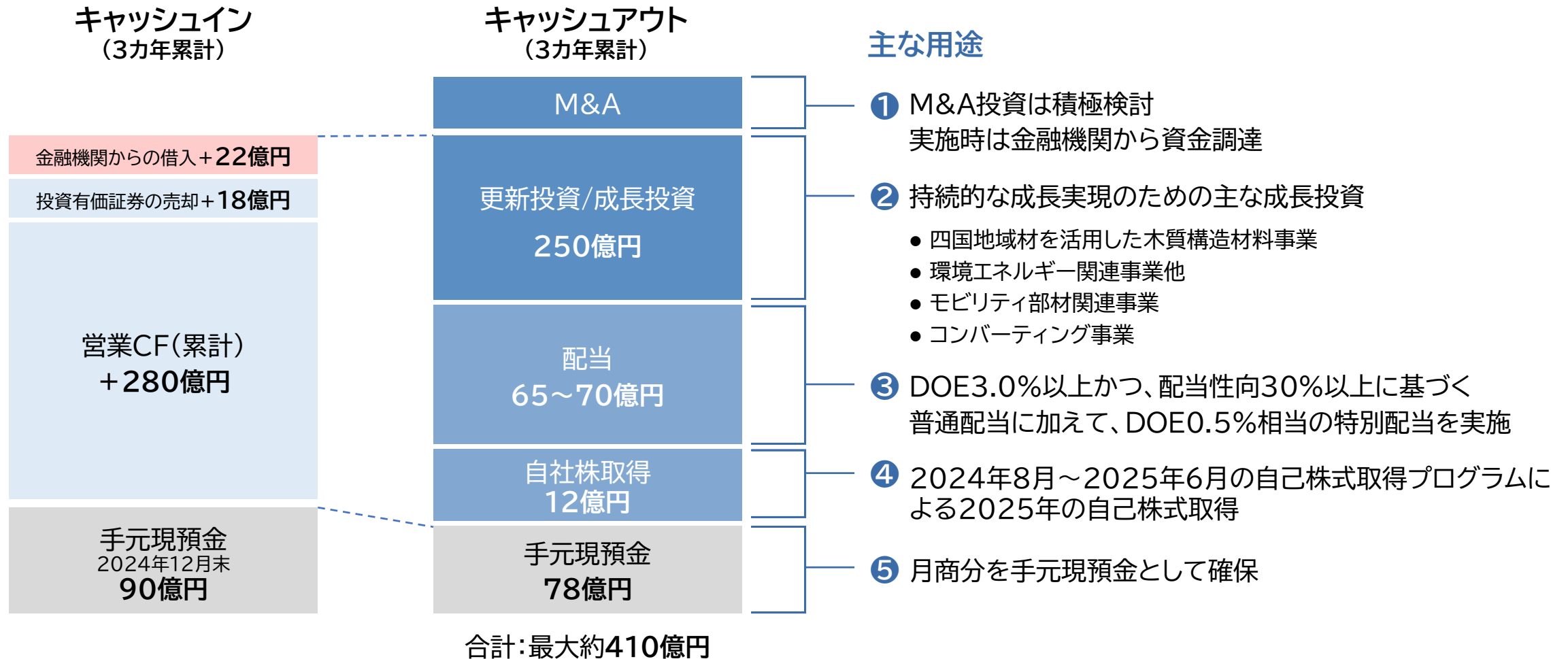
普通配当と合わせて、

DOE3.5%水準の配当を実施

⇒2025年の配当性向は51.5%、総還元性向は77.6%の見込み

※2020年~2023年の自己株式取得額は僅少なため不記載
 ※株主還元総額は2024年8月~2025年6月の自己株式取得プログラムによる2025年度の自己株式取得分を除く
 ※特別配当実施期間は2027年中間配当まで

財務戦略【キャピタル・アロケーション方針】



※特別配当実施期間は2027年中間配当まで

3-③ . 中期経営計画(2027)【非財務戦略】

ESG経営によるサステナビリティの推進

中期経営計画(2027) 方向性

非財務資本を強化し、社会的価値を追求することによって、持続可能な経済的価値を創出する

非財務資本の強化

自然資本	● 持続可能な資源の利用(脱炭素経営の推進)
人的資本	● 人的資本投資の加速、女性活躍・健康経営の推進
知的資本	● イノベーションの創出と知的財産権の取得 ● DX推進による生産性の向上と業務の効率化
製造資本	● 製造における知識の深化と経験の共有
社会関係資本	● 奉仕活動、地域ビジネスへの参画 ● ステークホルダーとの対話促進と情報開示



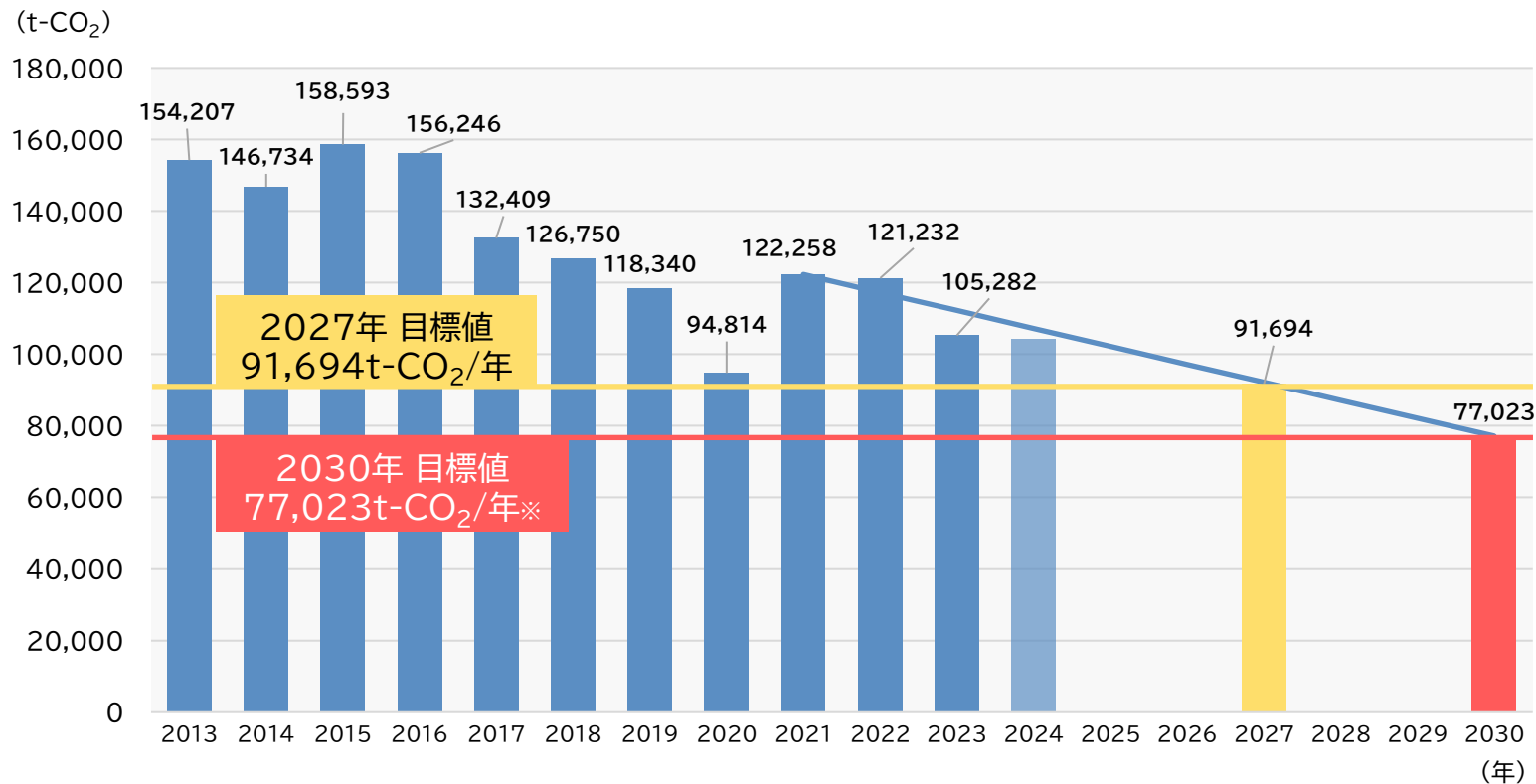
社会的価値の追求と経済価値の創出

- 環境貢献製品の創出と拡大
- 四国森林資源の利用促進
- サステナブル調達推進
- 関係法令の遵守とコンプライアンス違反の撲滅

自然資本の強化

脱炭素経営を推進し、2027年までに2021年比でCO₂排出量を25%※以上削減することを目指す

CO₂排出量(Scope1,2)



脱炭素経営に向けた取組み

インターナルカーボンプライシングを用いた脱炭素投資の推進

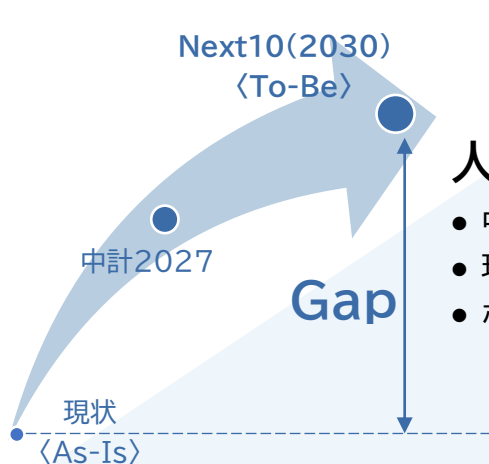
オフサイトPPAを用いた再生可能エネルギーの導入

購入電力の一部を再生可能由来の電力へ移行

※2021年比25%以上:2013年比40%以上削減に相当
 ※2030年目標値は2021年削減比率に準拠して数値変更

人的資本の強化

中期経営計画(2027)、Next10(2030)を達成するために必要な人材への投資を加速する



人材ポートフォリオ達成に向けた人的資本投資

- 中長期的な戦略を遂行するために必要な人材ポートフォリオ(To-Be)の作成
- 現有人材(As-Is)とのギャップを分析し、人材別に教育・研修を実施
- ポートフォリオ達成に向けたキャリア採用の推進

女性活躍の推進

- 女性が活躍できる職域の拡張
- 女性のスキルや視座を高めるための機会(研修やジョブローテーション等)の提供
- 育児・介護関連制度の見直し

▶ 2027年末の女性管理職比率(単体)
8%以上を目指す(2024年4%)

健康経営の推進

- 高ストレス者への関わりの強化
- 年次有給休暇の取得勧奨
- ストレスチェックを活用した職場環境改善の推進

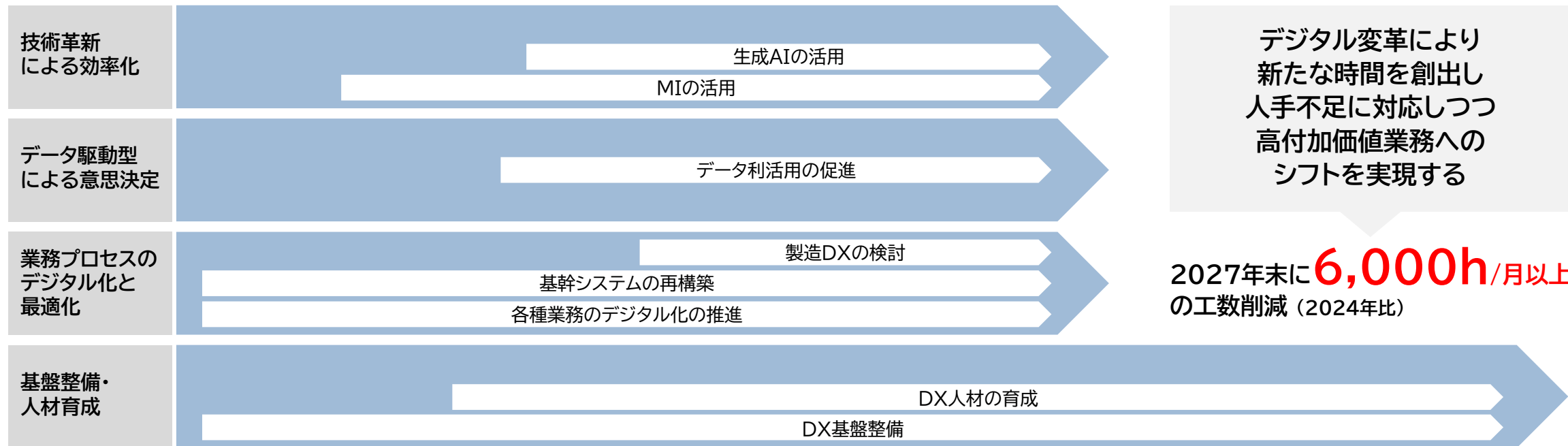
▶ 2027年プレゼンティーズム24%以下(2024年29%)
ワークエンゲージメント2.6pt以上(2024年2.5pt)を目指す



知的資本の強化

DX推進により、競争優位性を確保する

実現のための施策



デジタル変革により
新たな時間を創出し
人手不足に対応しつつ
高付加価値業務への
シフトを実現する

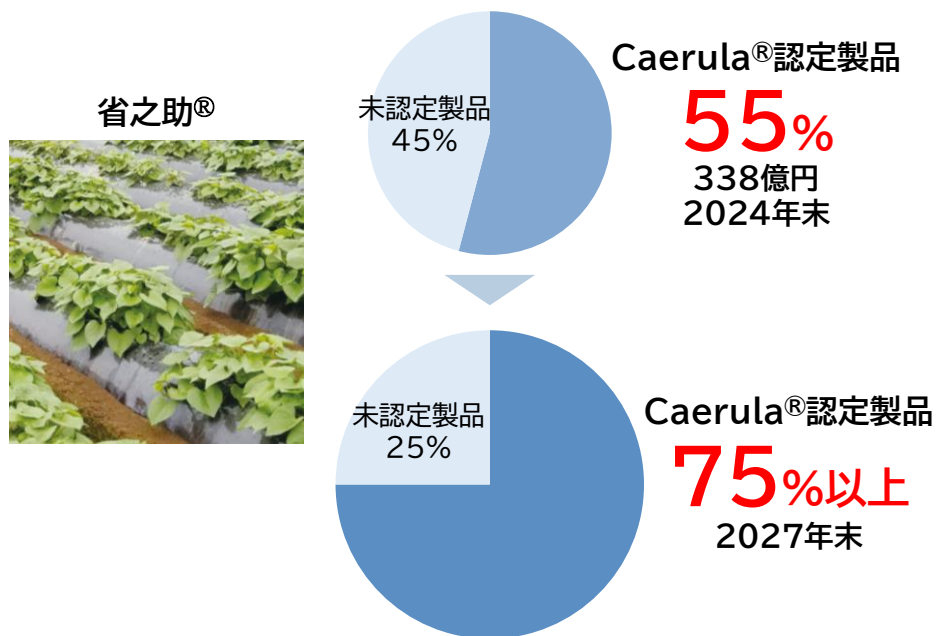
2027年末に **6,000h**/月以上の
工数削減 (2024年比)



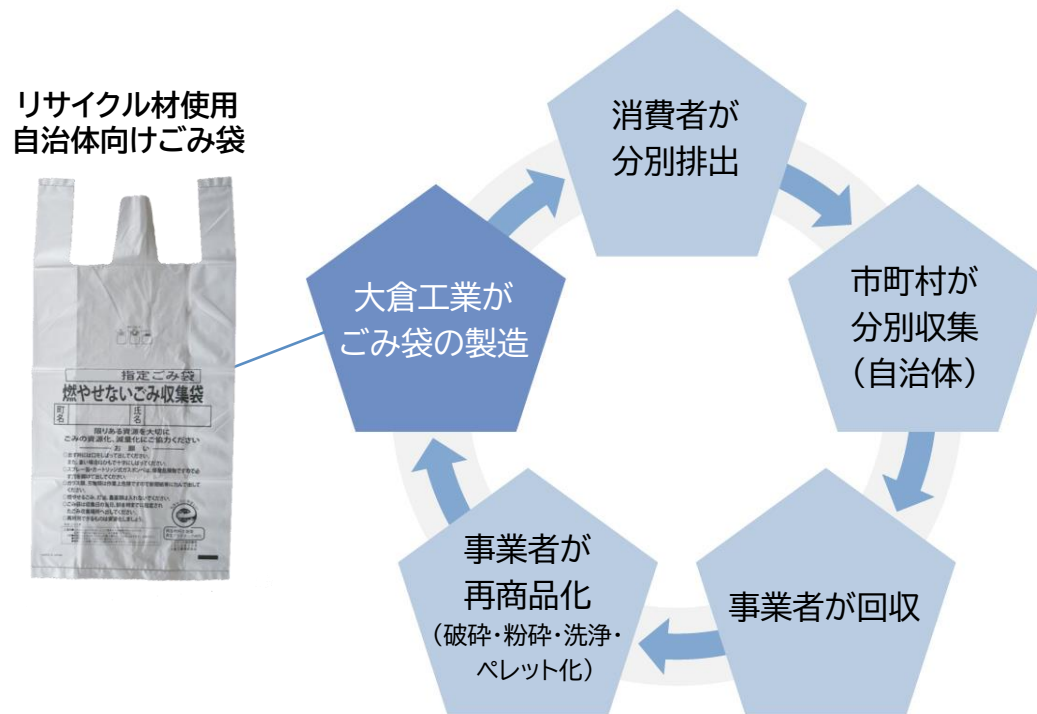
社会的価値の追求と経済価値の創出

製品に環境価値を付加し、生活サポート群におけるCaerula®の売上高比率を75%以上とすることを目指す

生活サポート群売上高比率



クローズドリサイクル



持続可能なプラスチックの使用

- 自治体から排出されたプラスチック容器包装廃棄物をごみ袋にして自治体へ
- 必要な強度を保ったままフィルム自体を薄膜化しプラスチックの使用量を削減

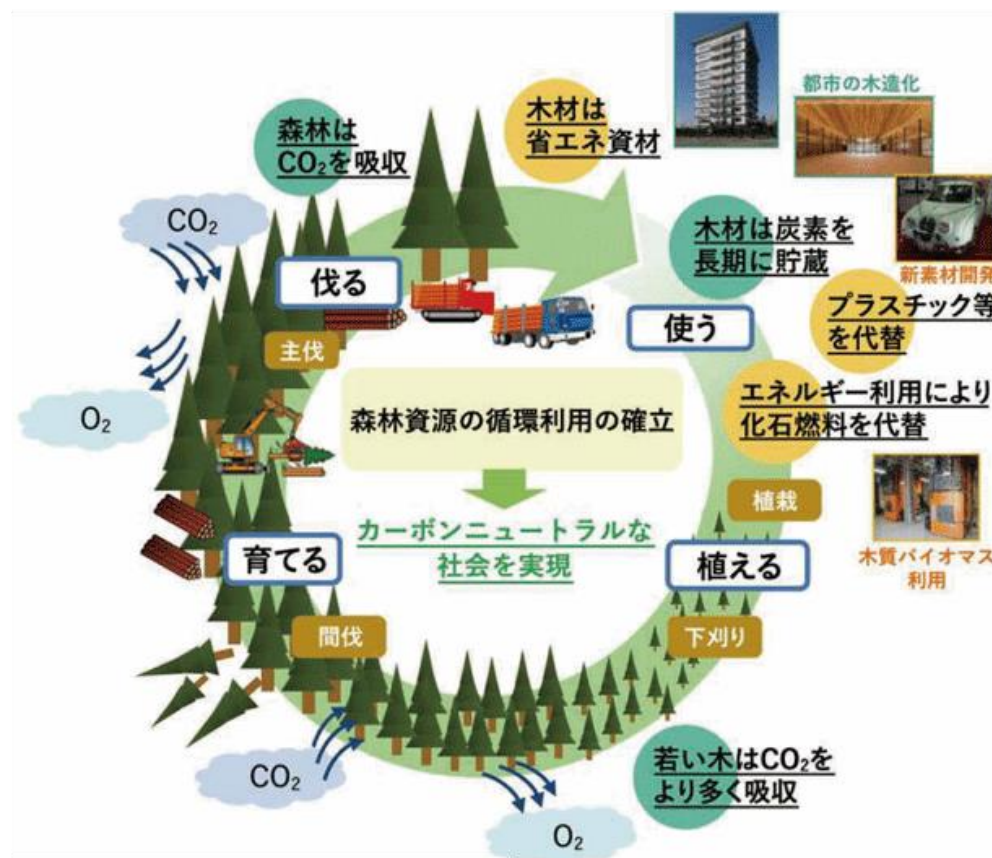
社会的価値の追求と経済価値の創出

木質構造材事業を通じて、2027年までにCO₂貯蔵量を17,700t-CO₂以上増加させる

四国の森林の利用促進

適切な伐採が行われないと、新しい木が植えられず老齢の木々ばかりとなり、CO₂の吸収量が減少するなど、生態系サービスが低下

木質構造材料事業において、四国の森林資源を利用することにより**健康な森のサイクルを促進**し、森林の有する多面的機能を持続的に発揮させるとともに、地域の活性化を促進



出典：林野庁「森林・林業白書」

免責事項

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

本資料は、情報提供のみを目的としたものであり、当社が発行する有価証券の売買を勧誘することを目的としたものではありません。

OKURA

中期経営計画(2027)

～絆を育み、輝く未来を～

END

2025年2月14日



大倉工業株式会社

証券コード:4221