

長期ビジョン〈TOLI VISION 2030〉

2021年4月に当社グループは、『創業百年』の先の次なるターゲット『創業110年目』として、2030年のあるべき姿(TOLI VISION 2030)～ライフスタイルをデザインする企業へ～を策定しました。経営理念に掲げる「世界の人々の心豊かな空間環境づくりへの貢献」の実現にむけ、イノベーションによる新たな価値・サービスの提供を通じて、人々のライフスタイルに貢献する企業を目指します。

〈TOLI VISION 2030〉は、その実現にむけた3つのフェーズからなる中期経営計画で構成され、各フェーズにおける成長戦略の着実な実行により、経済的価値の拡大と持続可能な社会の実現にむけた社会的価値の拡大を図り、グループ一丸となって目指す姿へと進化してまいります。

長期ビジョン 〈TOLI VISION 2030〉 ～ライフスタイルをデザインする企業へ～

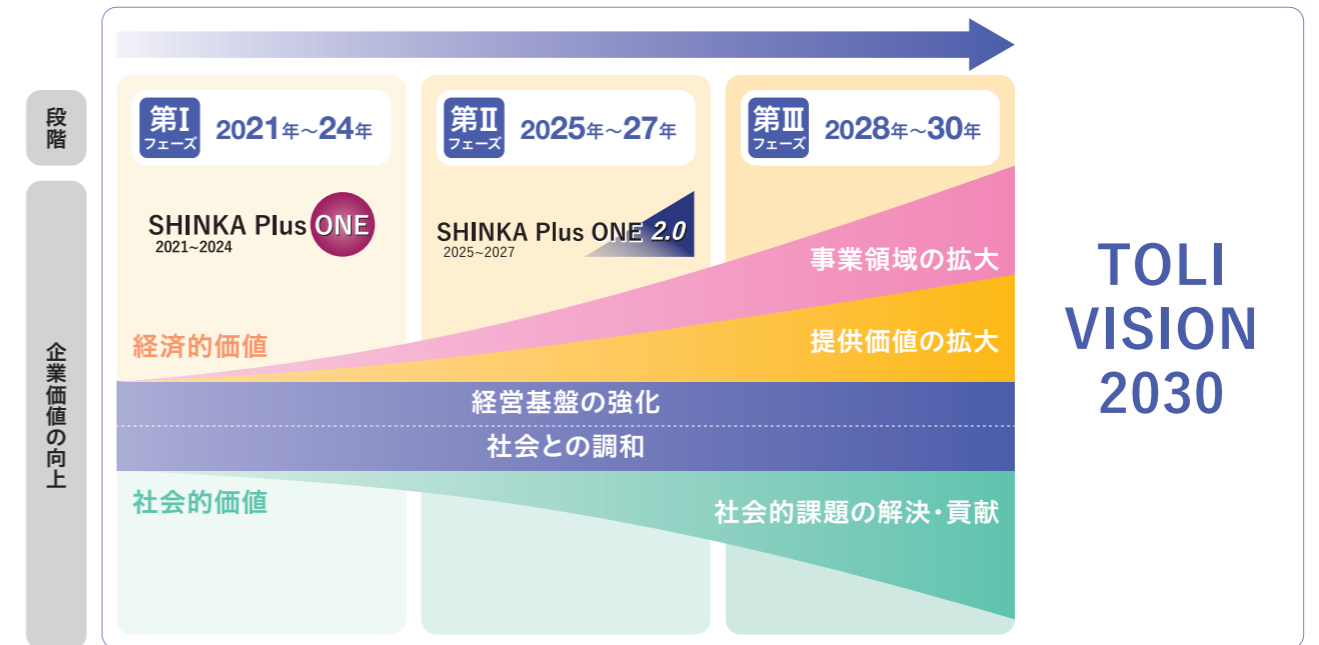
事業環境が劇的かつ急激に変化する時代において、人々の価値観は多様化し、企業の役割や在り方は大きな転換期を迎えています。当社グループは、百年の歴史で培ったコアコンピタンス(強み)と全従業員の個性を融合させて生まれるイノベーションによって、「モノを造って売る」企業から、新たな価値・サービスの創造を通じて、世界の人々に安らぎを提供する企業＝「ライフスタイルをデザインする企業へ」と進化することを目指してまいります。



2030年のあるべき姿

<p>収益性目標</p> <p>連結売上高 1,200億円以上</p> <p>連結営業利益 60億円以上</p>	<p>環境負荷低減目標</p> <p>リサイクル率 90%以上</p> <p>産業廃棄物排出量 (2019年度比) 60%以上削減</p> <p>CO₂排出量 スコープ1+2 (2020年度比) 30%以上削減</p>
<p>効率性目標</p> <p>ROE 10.0%以上</p>	

長期ビジョン達成にむけた成長プラン



基本方針	進化	深化	真価
あるべき姿を実現するための基本施策	チャレンジングな進化を求め、事業基盤をより強固なものとする	より高度な探求心であらゆる課題を深掘りする	経済的価値と社会的価値の向上をもって企業価値向上を目指す
	1 コアコンピタンス(強み)をベースとした既存事業の強靱化とともに新たな価値を創造する		
	2 東リグループの総合力をさらに融合し、企業価値の向上(バリューアップ)を図る		
	3 「ヒトの成長」をイノベーションの実現に繋げる		
	4 中期経営計画をベースとした着実なステップアップにより最終目標指標に挑む		

～ライフスタイルをデザインする企業へ～にむけた取り組み

社会との共生

原材料の一部を「卵の殻」に置き換えた
コンポジションビニル床タイル「バイオミックストーン」
動植物から生まれる持続可能な資源「バイオマス」を活用したコンポジションビニル床タイル「バイオミックストーン」は、原材料の一部を「卵の殻」に置き換えたサステナブルな商品です。食品残渣のアップサイクルや天然資源の保護といった、持続可能な社会の実現に貢献しています。

体験価値

空間合成シミュレーションツール「Image Fit」
AIを活用した独自の空間シミュレーションツール「Image Fit」は、スマートフォンで撮影した空間写真をAIが認識し、当社の床材・壁装材を違和感なく合成して、簡単手軽に空間イメージを作成できる便利なシステムです。「Image Fit」はホームページで公開しており、どなたでも手軽にインテリアを選ぶ楽しさをより身近に体感できる機会を提供しております。

前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

長期ビジョン(TOLI VISION 2030)の実現にむけた第Iフェーズとなる、前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」は、5つの重点戦略と11の取り組みテーマを掲げ、グループ企業価値の最大化を目指して、2021年度から4ヶ年にわたって推進いたしました。将来にわたり持続的な成長を実現していくことを目的とした、戦略的かつ積極的な投資と経営基盤の再強化をいたしました。

中期経営指標と実績推移

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標
連結売上高	885億円	952億円	達成 1,024億円	達成 1,057億円	1,000億円以上
連結営業利益	8億円	35億円	達成 49億円	達成 43億円	40億円以上
ROE	1.9%	6.5%	達成 8.6%	達成 7.5%	7.0%以上
リサイクル率	72.8%	79.2%	84.2%	達成 87.9%	85%以上
産業廃棄物排出量 (2019年度比)	微増	20.5%削減	達成 45.9%削減	達成 57.9%削減	40%以上削減

「SHINKA Plus ONE」では、成長戦略の中核となる3大設備投資案件を中心に、安定供給体制の構築や製造原価低減に加え、独自製品開発および環境負荷低減活動に注力いたしました。また、高付加価値製品を中心とするきめ細かな販促活動に加え、原材料・エネルギー価格の高騰やサプライチェーンに関わるさまざまな費用の上昇に対して、販売価格改定を数度にわたり実施いたし

ました。さらに、グローバル事業の展開や新たな事業の創造にむけた研究開発の推進に加え、社員エンゲージメント向上策を含むグループ事業基盤の強化など、さまざまな視点に基づく成長戦略を進めたことで、最終年度となる2024年度には、環境負荷低減目標を含む中期経営指標全5項目を達成することができました。

成果と課題

	主な成果
A コア事業の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> 3大設備投資案件による製品競争力の向上、安定供給体制の構築 タイルカーペット「TOLI完全循環型リサイクルシステム」の推進 店舗向けリニューアールタイル「タフテックタイル」や、防滑性ビニル床シート「NS800 ファイン・インレイド」等の独自製品開発
B 伸びしろ事業の成長拡大	<ul style="list-style-type: none"> 北米販売会社「TOLI North America Corporation」の設立 「江蘇長隆裝飾材料科技有限公司」の合併事業スタート、ならびにビニル床タイル製造に関する技術供与 スポーツ市場向け床材開発としてバレーボール競技専用床材「コネクトマット」の発売
C 第5事業の創造	<ul style="list-style-type: none"> 産学官連携による研究開発活動を推進
D グループ横断機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル活動による産業廃棄物排出量削減 各生産拠点に太陽光発電システムを設置
E 成長を支える経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度、賃金体系を刷新し、エンゲージメント向上策を推進 キャピタルアロケーション計画の策定と株主還元方針の見直し

3大設備投資案件



広化東リフロア3号ライン

新しいビニル床材工場
● 製造原価低減 ● 独自製品開発



タイルカーペトリサイクルプラント

「TOLI完全循環型リサイクルシステム」の心臓部
● 独自製品開発 ● 製造原価低減 ● 産業廃棄物排出量削減



カーペット用ナイロン紡糸設備

カーペット用ナイロン原糸内製化
● 安定供給 ● 製造原価低減 ● 独自製品開発

当社グループのコア事業強化、ならびに事業継続性を高める戦略的投資の実行、経営基盤の再強化などの成果を上げた一方、国内市場における数量ベースでのシェア拡大やグローバル市場での

質的量的拡大をはじめ、事業領域の拡大や新たな事業の創造などの、第Iフェーズで積み残した重要テーマについては、引き続き第IIフェーズでも挑戦を続けてまいります。

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

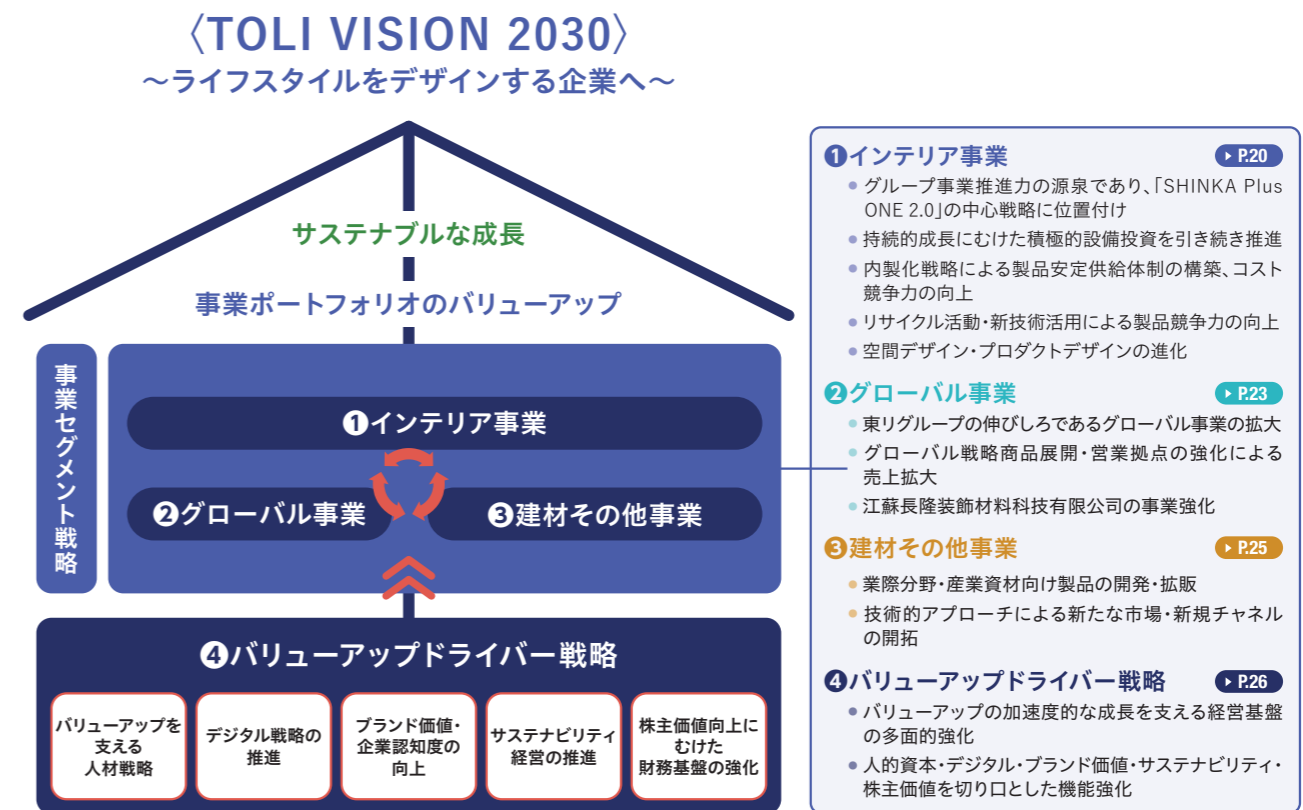
2025年4月よりスタートした中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」は、バージョンアップを意味する「2.0」を表記し、(TOLI VISION 2030)の実現にむけた第IIフェーズ、「さらなる進化への挑戦」フェーズと位置付けています。「SHINKA Plus ONE」で実行した投資効果の最大化とともに、新たな成長戦略を実行し、東リグループの持続的成長を目指してまいります。

経営環境認識

インテリア市場		持続的成長にむけた東リグループの目指すべき姿	
プラス要因	マイナス要因		
<ul style="list-style-type: none"> 住生活空間(ライフスタイル)の多様化 リモート勤務からオフィス回帰 リフォーム・リニューアール・DIY需要の増加 環境対応ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新設住宅着工戸数の減少 建設労務費・輸送費の上昇 内装仕上げ施工技能士の不足 サプライチェーンの脆弱化 	<ul style="list-style-type: none"> 販売数量ベースでのシェア拡大 コア事業強化にむけた積極的投資 高収益製品や独自品による利益率向上 製造原価低減と安定供給体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルブランドへの成長 新たな市場への進出 株主価値の向上 従業員エンゲージメントの向上

成長戦略の概要

- 3つの事業セグメントに基づく成長戦略を推進
- 事業セグメントの成長を支える経営基盤の強化(バリューアップドライバー戦略)
- 事業ポートフォリオのバリューアップを図り、サステナブルな成長を目指す



経営目標指標(KPI)

収益性目標		効率性目標		環境負荷低減目標	
連結売上高	1,130億円以上	ROE	8.0%以上	リサイクル率	88.5%以上
連結営業利益	50億円以上			産業廃棄物排出量 (2019年度比)	58%以上削減

東リグループ事業ポートフォリオの最適化

当社グループの事業ポートフォリオ戦略をより明確にすべく、2026年3月期より事業セグメントを①インテリア事業、②グローバル事業、③建材その他事業に改訂いたしました(旧セグメントは、「プロダクト事業」・「インテリア卸及び工事事業」の2区分)。事業別のあるべき姿を明確にし、それぞれの事業における成長戦略を着実に実行するとともに、経営資源の最適な配分により、事業ポートフォリオのバリューアップを目指してまいります。

事業ポートフォリオ最適化のイメージ

これまでの事業ポートフォリオのイメージ

事業ポートフォリオのあるべき姿

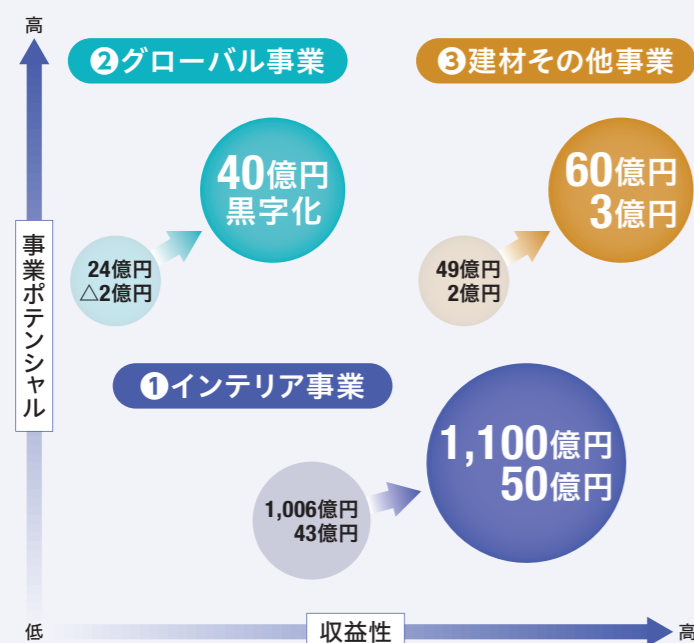
「JAPAN TOLIブランド」の浸透



●インテリア事業戦略を基軸とした、その他事業の推進

●基幹事業である「インテリア事業」におけるさらなる成長原資の獲得
●伸びしろ事業である「グローバル事業」、「建材その他事業」における事業別戦略の推進

経営目標指標達成にむけたセグメント別目標



※金額表記について
上段が売上高
下段が営業利益

「SHINKA Plus ONE 2.0」における経営目標指標を確実に達成するために、各事業セグメントの目標を設定しております。

①インテリア事業は、将来を見据えた大型設備投資により、当中計期間中は減価償却費が増加基調となりますが、数量ベースでのシェア拡大と設備投資効果の早期実現により、増収増益を目指します。「伸びしろ」である②グローバル事業、③建材その他事業においては、事業全体で見た構成割合を高め、着実な成長とともに収益力の強化を図ってまいります。

①インテリア事業

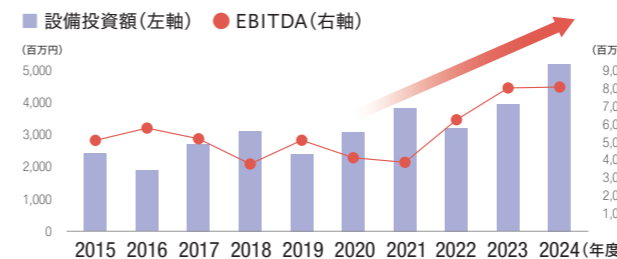
インテリア事業は、国内における東リブランド製品の製造販売と各種インテリア資材の仕入販売、内装工事を主な事業とする、当社グループにおけるコアな事業です。東リブランド製品のバリューアップと国内における数量ベースでのシェア拡大、ならびに収益性の向上を図り、経営資源の安定的確保にむけて、グループ全体で成長戦略を推進してまいります。

- A 持続的成長への投資 ▶ P.20
- B リサイクル活動の拡大 ▶ P.21
- C さらなる内製化への挑戦 ▶ P.22
- D プロモーションの進化 ▶ P.22

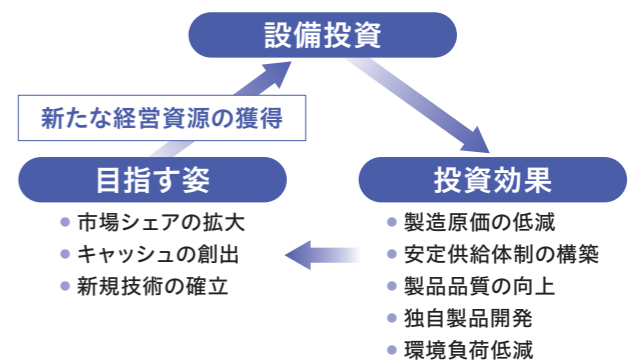
事業内容	機会・リスク	強み
<ul style="list-style-type: none"> 東リブランド製品の製造販売 各種インテリア資材の仕入販売 内装工事 使用済みタイルカーペット回収等 	<ul style="list-style-type: none"> 国内建築着工量の減少 内装仕上げ施工技能士の減少 循環型経済の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発力とプロダクトデザイン力を源泉とする独自製品開発力 建設市場における高い企業認知度 長年の歴史で積み上げた高い顧客エンゲージメント

A 持続的成長への投資

前中計「SHINKA Plus ONE」では、3大設備投資案件として、広化東リフロア3号ライン、タイルカーペットリサイクルプラント、カーペット用ナイロン紡糸設備への設備投資を行い、製造原価の低減や安定供給体制の構築、製品品質の向上ならびに独自製品開発が進展しました。「SHINKA Plus ONE 2.0」では、これら設備のさらなる増強とともに、投資効果の最大化を図ってまいります。また、新たな技術確立や伸びしろである壁装材売上の飛躍的伸長にむけた投資にも取り組んでまいります。



ここ数年は積極的設備投資を推進しており、設備投資額および減価償却費は増加傾向にありますが、設備投資効果を着実に積み重ねることで、EBITDAは上昇基調を維持しております。



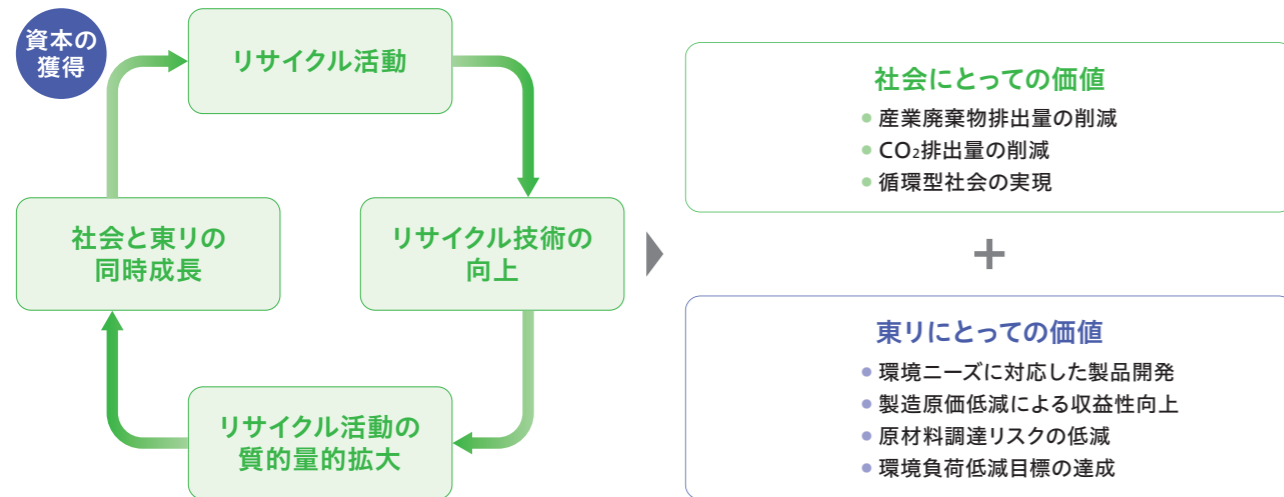
主な設備投資計画と目指す姿

「SHINKA Plus ONE」	「SHINKA Plus ONE 2.0」
広化東リフロア3号ライン <ul style="list-style-type: none"> ビニル床シートの製造ライン新設 独自デザイン防滑性ビニル床シート開発・発売 	<ul style="list-style-type: none"> 独自デザインのビニル床シート発売 販売数量拡大によるコストダウン効果の最大化
タイルカーペットリサイクルプラント <ul style="list-style-type: none"> 2基のリサイクルプラントの稼働 使用済みタイルカーペットの回収量増大 サスティバック(リサイクル)製品拡大 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル処理効率化設備によるリサイクル量の拡大 リサイクル製品ラインアップの拡充 販売量・回収量増大によるコストダウン効果の最大化
カーペット用ナイロン紡糸設備 <ul style="list-style-type: none"> 3基のナイロン原系紡糸設備の稼働 自社内製系製品の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 4基目のナイロン原系紡糸設備の稼働 原系在庫倉庫の拡充 自社内製系製品の拡大によるコストダウンの最大化
さらなる挑戦 <ul style="list-style-type: none"> デジタル印刷独自技術の確立 壁装材売上の飛躍的伸長(生産機能強化とチャネル戦略) 	

B リサイクル活動の拡大

当社グループは、リサイクル活動を事業戦略における重要なテーマとして位置付けています。当社グループのリサイクルへの取り組みは、産業廃棄物の削減等による環境負荷低減のみならず、独自製品による市場競争力の向上や製造原価の低減といった収益性の向上にも大きく寄与いたします。また、モノづくり企業として長年培ってきた技術力をベースに、独自のタイルカーペットリサイクルシステム「TOLI完全循環型リサイクルシステム」を構築しており、「SHINKA Plus ONE 2.0」では、このタイルカーペットリサイクルシステムを中心としたさらなるリサイクル活動を推進することで、社会的価値と経済的価値の向上を図ってまいります。

リサイクル活動の拡大による企業価値の向上



「SHINKA Plus ONE 2.0」におけるリサイクル戦略

- 「TOLI完全循環型リサイクルシステム」のさらなる推進
 - 稼働済みリサイクルプラントに加え、処理効率化設備を導入
 - 使用済みタイルカーペット回収ルートの拡充
- 再利用不可として廃棄している原材料のリサイクル技術の確立
- サスティバックタイルカーペットのラインアップ強化

環境負荷低減目標	
リサイクル率	88.5%以上
産業廃棄物排出量 (2019年度比)	58%以上削減

TOLI完全循環型リサイクルシステムの詳細は [P.35](#) (地球環境ページ)

環境対応タイルカーペットバックキング「サスティバック®」

サスティバックはタイルカーペットのバックキング層にリサイクルチップを使用した、当社グループの環境対応タイルカーペットバックキングです。広域認定制度により回収した使用済みタイルカーペットや製造時に発生した工場内端材を、パイル層(表面繊維層)とバックキング層(塩ビ樹脂層)を分離することなく再資源化し、リサイクルチップに加工しています。また、サスティバックタイルカーペットは、使用とリサイクルを繰り返すことが可能です。この独自技術は、産業廃棄物排出量とCO₂排出量の削減に大きく寄与するとともに、サーキュラーエコノミー社会への実現にも貢献いたします。

このような取り組みがデザイン業界においても評価され、環境対応タイルカーペットバックキング「サスティバック®」は、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する2025年度グッドデザイン賞を受賞しました。



C さらなる内製化への挑戦

当社グループは、製造原価の低減ならびに安定供給体制の構築を目的に、一部川上技術の内製化に取り組んでおります。素材メーカーの事業撤退やサプライチェーンの不安定化などを背景に、原材料調達リスクは年々高まりを見せており、内製化への取り組みは、重要度が増してきております。事業活動における内製化戦略は、外部調達とのバランスが重要であり、サプライヤーとのパートナーシップ継続を基本方針としつつ、内製化設備の増強や新たな技術獲得に挑戦することで、安定調達を基盤とした持続的な成長を目指してまいります。

背景	基本方針	内製化による効果
<ul style="list-style-type: none"> 素材メーカーによる一部事業の撤退 原材料価格の高止まり サプライチェーンの不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとのパートナーシップの継続 内製化戦略の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 製造原価の低減 安定供給体制の構築 独自製品開発 川上技術研究によるシーズ獲得

タイルカーペット用ナイロン紡糸の内製化

- 4基目の紡糸設備の導入
 - 原糸の保管効率向上にむけた整備
 - 独自機能、独自意匠の原糸開発
 - 内製糸使用タイルカーペットの拡充
- 製造原価の低減
 - 安定供給体制の構築
 - 独自製品開発
- 内製糸使用タイルカーペットの販売数量拡大による収益性の向上
 - 独自原糸開発により競争力をさらに高める

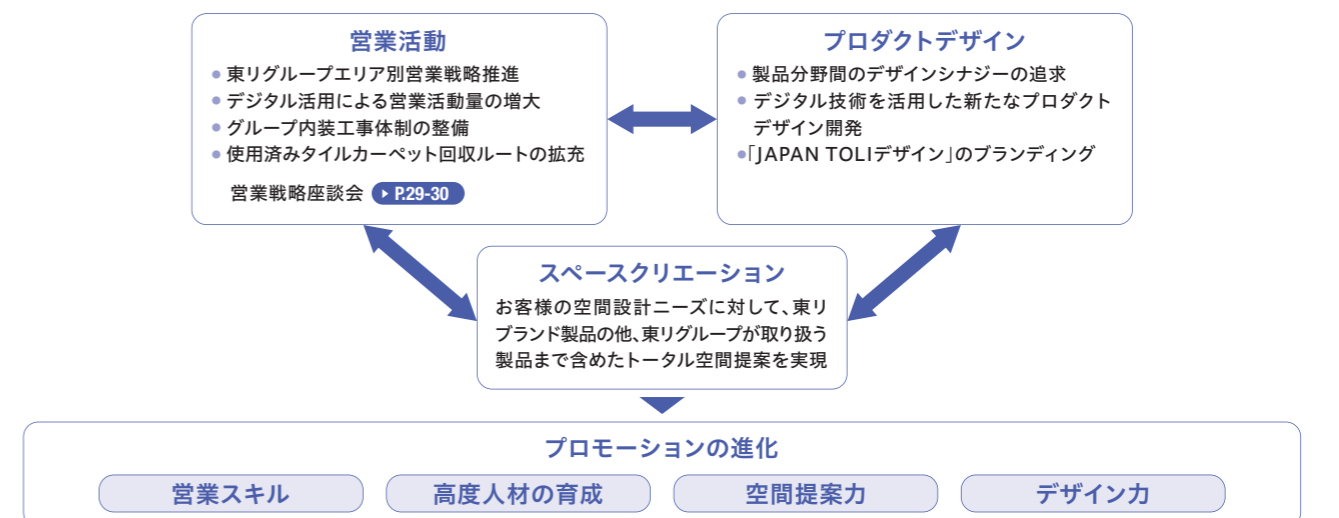
「GA-3600 サスティバック」が全点に内製糸を採用し、大幅リニューアル

2025年10月に、タイルカーペット用ナイロン紡糸設備で製造した内製糸を全点に使用した「GA-3600 サスティバック」を新たな仕様で発売しました。これまで、一部アイテムに限定して内製糸を採用していましたが、ナイロン紡糸設備の増強により糸のラインアップを拡充したことで、全点に内製糸の採用が可能となりました。



D プロモーションの進化

インテリア事業では、設備投資を中心とした製品力の強化とともに、営業活動・スペースクリエーション・プロダクトデザインの3つの機能が一体となって、プロモーションの進化を図ります。販売エリアの特性に応じたグループエリア戦略を中心とする営業活動に加え、空間デザイン・プロダクトデザインのバリューアップにより、東リブランドのさらなる市場浸透を図り、インテリア事業のシェア拡大を目指します。

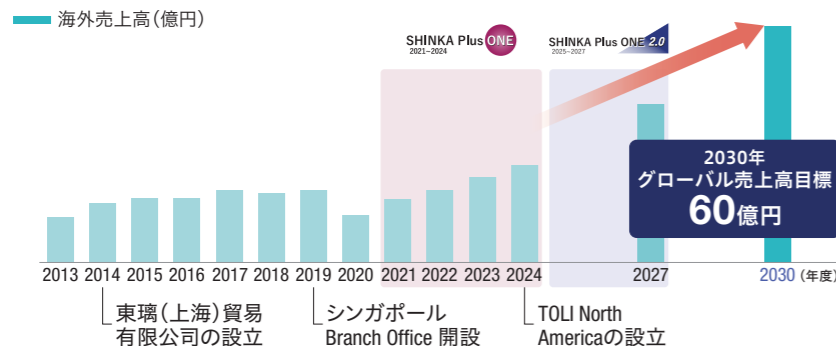


② グローバル事業

グローバル事業は、グローバル市場における東リブランド製品を中心とする輸出版売事業になります。当社グループは近年、上海・シンガポール・北米に営業拠点を置くなど、積極的な営業展開を進めております。グループの持続的成長のためには、グローバル事業のさらなる質的拡大が不可欠です。グローバルレベルでの「JAPAN TOLIブランド」の浸透を目指して、質・量両面での積極的な成長戦略を推進してまいります。

事業内容	機会・リスク	強み
<ul style="list-style-type: none"> 東リブランド製品の販売 他社ブランド品の仕入・販売 	<ul style="list-style-type: none"> 地政学的リスクの高まり サステナビリティニーズの多様化 日本品質への信頼とブランド価値 	<ul style="list-style-type: none"> 各国のニーズに対応する技術開発力と製造技術力 「Made by TOLI」の高品質・高機能 世界各国の販売代理店網

グローバル事業の売上推移と販売体制



「SHINKA Plus ONE」期間中には、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、一時的に売上が落ち込みましたが、北米市場における現地法人の設立や東璃(上海)ショールームの開設など、「JAPAN TOLIブランド」の浸透に注力したことで売上高は増加基調となりました。また、「江蘇長隆裝飾材料科技有限公司」でのビニル床タイルの製造に関する合併事業をスタートさせるなど、グローバル事業の新たな展開を見据えた取り組みを推進しています。

グローバル拠点



「SHINKA Plus ONE 2.0」におけるグローバル事業戦略

グローバル事業の課題

- ローカルニーズ多様化による国・地域別の製品対応
- 製品納入リードタイムの短縮
- 売上規模が途上段階

グローバル事業の方向性

- 各国の環境規制やニーズへの対応を効率的に実現
- グローバル市場における東リグループの強みを発揮
- 量的拡大にむけた営業拠点・販売代理店網の拡大

「SHINKA Plus ONE 2.0」

質的拡大

- 環境規制を中心としたグローバル戦略商品の開発
- 高品質・高機能・独自デザインを武器とした製品力の訴求
- 日本国内でのグローバル戦略商品の効率的生産体制構築
- 江蘇長隆裝飾材料科技有限公司のビニル床タイル事業強化

量的拡大

- 中国、ASEANにおける活動拠点の強化
- 北米市場での現地在庫拠点の拡充
- 新規販売代理店・現地ローカルスタッフ拡充
- SNSポードレスブランディングによる新規代理店開拓

グローバル戦略商品の展開

グローバル事業では、日本国内で取り扱う東リブランド製品の輸出版売に加え、タイルカーペット「YUTAKAシリーズ」やビニル床タイル「TOLI Selectシリーズ」などのグローバル戦略商品を展開して

おります。「Made by TOLI」の高い品質・機能を武器に、グローバル戦略商品のさらなる拡販と新たな商品の開発を通じて、グローバルレベルでの「JAPAN TOLIブランド」の浸透に注力してまいります。

東リグローバル事業取り扱い製品



国・地域別販売戦略

北米市場

北米市場においては、2024年7月に現地法人「TOLI North America Corporation」の営業を開始し、これまで取引が多かった東部・中部エリアに加えて、現在は西部エリアでの販路拡大に注力しております。

TOLI North America Corporationが得意とする医療施設や教育施設案件を中心に、設計事務所や代理店との関係強化と、製品ラインアップ拡充などの現地在庫戦略の強化を図り、「JAPAN TOLI ブランド」の浸透を目指します。



中国市場

東璃(上海)貿易有限公司によるきめの細かい営業活動とアフターフォローによって、巨大なマーケットと高い成長性を持つ中国市場の事業拡大を図っています。これまで上海を含む華東地域を中心に、華北・東北地域において営業活動を行っていましたが、これらの地域に加え華南地域への営業活動を強化しています。合併事業を展開する江蘇長隆製造品の拡大にあたっては、東璃(上海)の期待役割は大きく、グローバル戦略商品のさらなる拡販に注力してまいります。



ASEAN市場

成長余力の高いASEAN地域での事業拡大にむけて、「シンガポール Branch Office」を中核営業拠点とし、東南アジア各国マーケット事情に応じた戦略策定、拡販活動、現地代理店への営業活動に取り組んでおります。ASEAN諸国では、環境規制を中心とする各国のニーズが多様化しており、グローバル戦略商品の開発が重要となります。また、新規販売代理店の拡充をはじめ、各国販売代理店との取り組み強化により販売力を高めてまいります。2025年7月にはインドネシアのジャカルタにて、販売代理店を招き「インドネシア REGIONAL SUMMIT」を開催し、グローバル事業戦略への理解促進や戦略推進にむけた意見交換を行い、現地販売力の強化に努めました。



③ 建材その他事業

建材その他事業は、業際分野や産業資材向け製品の製造販売、ならびにグループ販売会社による建材・住設機器等の仕入販売事業となります。業際分野・産業資材向け製品の開発や、新たな事業領域への挑戦など、明日の“成長のタネ”を創り出し、事業ポートフォリオの強化を目指します。

事業内容	機会・リスク	強み
<ul style="list-style-type: none"> 業際分野・産業資材向け製品の製造販売 建材・住設機器等の仕入販売 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的成長にむけた事業領域の拡大 新分野挑戦による技術獲得 顧客特有のニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 長年の歴史で培った床面への豊富な知見 技術開発力をベースとした独自製品の開発力 高いプロダクトデザイン力と提案力

業際分野・産業資材向け製品の製造販売

建材その他事業では、従来のインテリア製品とは異なる市場、業際市場にむけた製品開発に注力しております。例えば、浴室向けビニル床シート「バスナシリーズ」は、ビニル系床材は使用不可とされていた浴室空間に着目し、技術的アプローチにより課題を

克服し、発売に至った製品であり、当社のヒット製品のひとつです。このような、従来のターゲットとしてきた空間とは異なる市場にむけた製品開発や販売チャネルの開拓を進め、新たな市場の獲得を目指してまいります。



TOPICS スポーツ市場向け製品開発

スポーツ市場におけるニーズ

- | | |
|---|--|
| 競技者 <ul style="list-style-type: none"> 競技パフォーマンスの向上 安心、安全な競技環境 時間的、場所的制約の低減 等 | 運営者 <ul style="list-style-type: none"> 競技人口の維持、拡大 スポーツ文化の発展と保護 競技運営にかかる負担の低減 等 |
|---|--|

東リグループの床面に関する知見

- 安心、安全な床面の構築に関する知見
- 高い技術開発力とプロダクトデザイン力
- 心豊かな空間環境づくりを支える提案力
- 持続可能な社会に貢献する製品開発

事業パートナーの競技・競技運営に関する知見

- 実試験による競技者の使用感
- 効率的な競技運営手法
- スポーツ文化の発展にむけた競技ブランディング
- 競技パフォーマンス向上における科学的知見

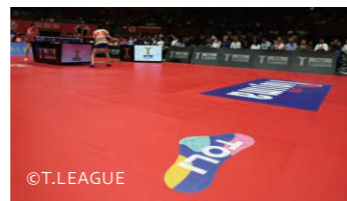
スポーツ競技用床材の開発

製品開発例 卓球競技向け床材

卓球競技市場におけるニーズ ● 体育館への競技用床材敷設の負担軽減 ● 競技発展にむけた魅力ある競技空間づくり

卓球競技専用マット「コネクトマットT」

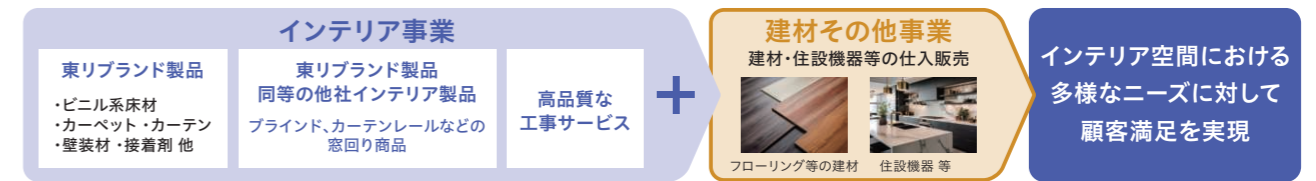
日本の卓球リーグの「Tリーグ」では、試合会場として主に体育館を使用しており、試合毎に専用床材を設置していますが、設置・撤去に係る競技運営者の負担が大きいという課題がありました。卓球競技専用マット「コネクトマットT」は、独自の特殊吸着技術の活用とタイル形状にすることにより、設置・撤去に係る負担が大きく低減されました。また、競技者の安全性やプレーを妨げることをないよう、Tリーグ協力のもと検証を重ね、競技特性に適した製品開発により、特定ニーズを実現しました。



建材・住設機器等の仕入販売

グループ販売会社では、幅広いインテリア関連商品の取り扱いに加え、建材その他事業における建材および住設機器等の仕入販売等を行っています。東リブランド製品+関連商品の販売により、インテリア空間における多様なニーズに対して、ワンストップソリューションを提供しております。

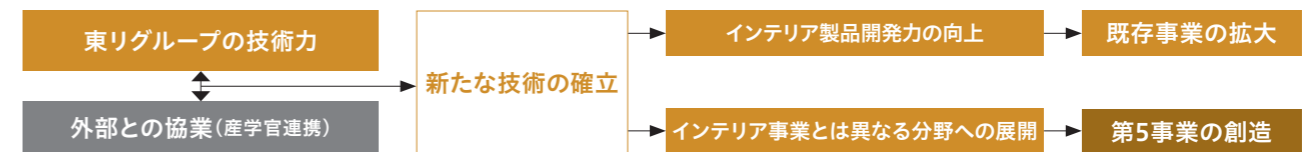
東リブランド製品+関連商品のワンストップソリューション



第5事業の創造

ビニル系床材・カーペット・壁装材・ウィンドウトリートメントに次ぐ、第5事業の創造にも注力してまいります。産学官連携での研究活動を通じ、新たなシーズ獲得にむけた取り組みを進め、“事業の

タネ”は生まれつつあります。「SHINKA Plus ONE 2.0」では、この新たな“事業のタネ”の事業化を目指し、将来への成長へと繋げる事業ポートフォリオ戦略を推進してまいります。



④ バリューアップドライバー戦略

インテリア事業・グローバル事業・建材その他事業のバリューアップを力強く推進するために経営基盤の強化は不可欠であり、「SHINKA Plus ONE 2.0」では、人材戦略・デジタル戦略・ブランド戦略・サステナビリティ経営・財務基盤においてさまざまな成長戦略を展開してまいります。

バリューアップを実現する上での、グループ経営資本についての認識

資本の種類	強み	課題
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 経験豊富な研究開発員 インハウスデザイナーによる独自デザイン開発 	<ul style="list-style-type: none"> 特定項目での社員エンゲージメントの低さ 特定分野での専門人材の不足
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発力と製品開発力 数多い知的財産権の保有 	<ul style="list-style-type: none"> 特定分野での知見不足
社会資本	<ul style="list-style-type: none"> 建設市場における高いブランド力 長年の歴史で培った顧客エンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> 建設市場以外での認知度の低さ
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 高い自己資本比率 	<ul style="list-style-type: none"> より効率的な企業経営 株式市場における評価

バリューアップドライバー	戦略	実現すること
バリューアップを支える人材戦略 (P.37)	<ul style="list-style-type: none"> バリューアップを目指した必要人材の育成・確保 健康経営の推進 キャリアアッププラン支援 	人的資本の最大化
デジタル戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> デジタル活用によるさらなる業務効率化 新たなプロモーション手法の開発 	顧客の商品選定プロセス改善
ブランド価値・企業認知度の向上	<ul style="list-style-type: none"> SNSを中心とした企業PR 	若年層の企業認知度向上
サステナビリティ経営の推進 (P.31)	<ul style="list-style-type: none"> 東リグループESG経営の推進 環境保全活動、社会貢献活動の実施 コーポレートガバナンスの最適化 	社会と東リグループの持続可能性の向上
株主価値向上にむけた財務基盤の強化 (P.27)	<ul style="list-style-type: none"> キャピタルアロケーション計画に基づく積極的投資 株主還元の実施 	資本コストを上回る効率性の実現

財務戦略

成長投資と株主還元強化による
持続的な企業価値向上を目指します。

東リ株式会社
常務執行役員 管理本部長
荒木 陽三



前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」(2021~2024年度)を振り返って

前中期経営計画の振り返り

2030年度のあるべき姿(TOLI VISION 2030)の実現に向け、第1フェーズとなる前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」においては、グローバル事業をはじめとする伸びしろ事業の成長拡大やコア事業の強靱化、社員のエンゲージメント向上といった成長を支える経営基盤の構築など、さまざまな視点に基づく成長戦略を進めてまいりました。

キャピタルアロケーション計画の実績

資本政策においては、企業価値と資本効率の向上を目的としてキャピタルアロケーション計画に基づいた成長投資の実行と株主還元強化を図りました。市場環境をはじめさまざまな要因もあり、最終年度においては棚卸資産が想定を上回るなど営業キャッシュフローは計画を下回ったものの、成長および環境貢献への投資やBCP対策等の経常設備投資、ならびに株主還元はおおむね計画通りとなりました。

キャッシュインでは、営業キャッシュフローのほか、政策保有株式の縮減にむけた売却を進めるとともに、資金需要に応じた借入を実施いたしました。

キャッシュアウトでは、3大設備投資や北米事業の強化などの成長および環境貢献への投資、BCP対策・経常設備投資など、計画的な投資を実施いたしました。

また、株主還元については、**連結配当性向30%以上、又はDOE2.0%以上(2021~2023年度:1.5%以上)**を目標として安定的な配当を継続的に実施したほか、前中期経営計画の4ヶ年累計で**約10億円**の自己株式を取得いたしました。

今後の課題

前中期経営計画における取り組みに注力し、事業収益力の改善に努めたことにより、当社グループのROE(自己資本利益率)、PER(株価収益率)は上昇傾向となっております。

しかしながら、PBR(株価純資産倍率)は依然として1倍を下回っており、株価は割安で推移しているものと認識しております。

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」においても、引き続き当社グループの持続的成長にむけた取り組みを推進し、PBR1倍にむけて経済的価値と社会的価値の拡大を図り、東リグループの企業価値の最大化を目指してまいります。

キャピタルアロケーション計画と実績(4ヶ年の累計実績)



項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ROE (%)	1.9	6.5	8.6	7.5
PER (倍) ^{※1}	18.7	6.4	6.8	7.9
PBR (倍) ^{※2}	0.35	0.40	0.54	0.57

※1 各年度の最終日の株価(終値)をもとに算出しております。
 ※2 各年度の最終日の株価(終値)および各年度末の純資産をもとに算出しております。

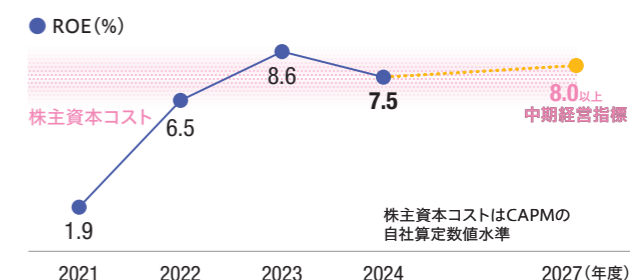
中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」(2025~2027年度)のスタートにあたって

「SHINKA Plus ONE 2.0」は2030年度のあるべき姿(TOLI VISION 2030)の実現にむけた第IIフェーズ、「さらなる進化への挑戦」フェーズと位置付け、前中期経営計画で実行した投資効果の最大化と新たな成長戦略を展開し、東リグループの持続的な成長を目指すとともに資本効率のさらなる向上に努めてまいります。

株主資本コストの現状と目標

現在、当社グループの株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)で自社算定すると約7~8%の水準であります。

「SHINKA Plus ONE 2.0」においては、ROE(自己資本利益率)「**8.0%以上**」を目指し、安定的に株主資本コストを上回ることができるよう、事業の収益力を高めるとともに資本効率のさらなる向上に努めてまいります。

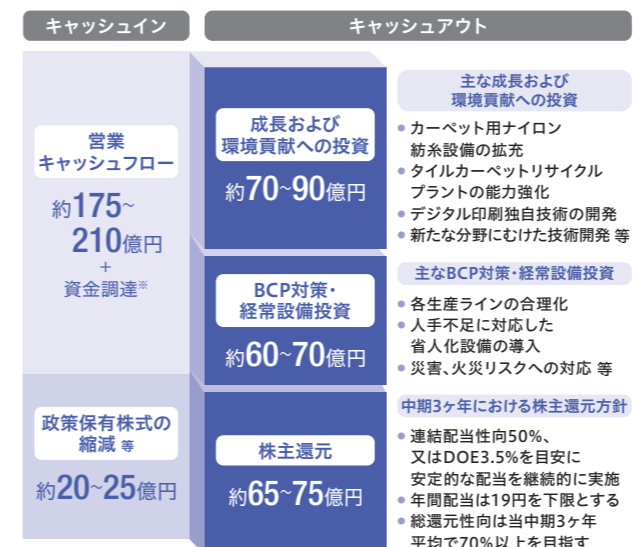


キャピタルアロケーション計画

「SHINKA Plus ONE 2.0」のスタートにあたって新たなキャピタルアロケーション計画を策定いたしました。

計画に基づいた成長投資と株主還元を実施し、さらなる企業価値と資本効率の向上を目指してまいります。

キャピタルアロケーション計画(3ヶ年の計画累計)



※ 今後の成長・環境投資等の資金需要に応じた借入金等の資金調達も想定

1.成長戦略の推進による営業キャッシュフローの増加

既存市場に加えて新たな市場の拡大による売上獲得や内製化による製造コスト削減など、3つの事業セグメントそれぞれの成長戦略を着実に推進し、サステナブルな成長と営業キャッシュフローの増加を目指してまいります。▶P.18

2.政策保有株式の縮減

事業を拡大し、持続的な発展により企業価値を高めていくためには、販売・生産・資金調達等においてさまざまな取引先との協力関係が重要です。

しかしながら、資本効率を高めるためには政策保有株式を引き続き縮減していく必要があります。

「SHINKA Plus ONE 2.0」においては、連結純資産に対する政策保有株式の比率(2024年度末時点約17%)を**2028年3月末までに10%以下に縮減**する方針としております。

3.成長および環境貢献への投資

前中期経営計画において実施した3大設備投資案件の投資効果の最大化とともにさらなる増強を目指します。

また、デジタル印刷独自技術の開発や新たな分野にむけた技術開発への投資を実施してまいります。

持続的成長への投資 ▶P.20

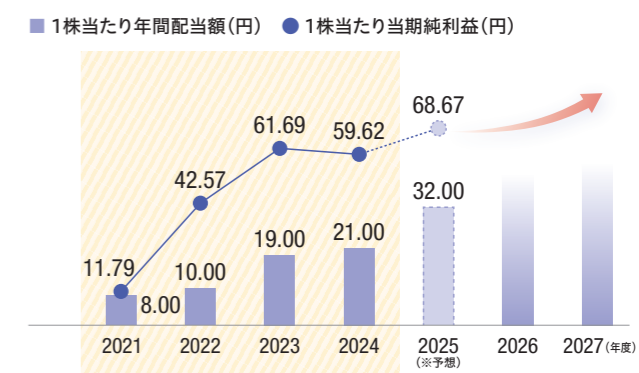
4.株主還元強化

当社グループは、株主の皆さまへ利益還元をすることが重要な使命のひとつと認識しております。

企業価値向上に資する研究開発や生産設備などへの投資にむけた内部留保の確保と株主還元バランスに配慮するとともに、業績ならびに資金需要等を総合的に勘案した上で、当社の配当方針につきましては、**連結配当性向50%又はDOE3.5%**を目標に安定的な配当を継続的に実施することとし、**年間配当額は19円を下限**といたします。

また、株主資本の最適化にむけて自己株式の取得を弾力的に実施し、総還元性向は**当中期3ヶ年平均で70%以上**を目指してまいります。

配当実績推移



※ 2025年10月31日時点

配当性向	67.9%	23.5%	30.8%	35.2%	連結配当性向 50% 又は DOE 3.5% (目標)
DOE	1.3%	1.5%	2.6%	2.6%	

座談会 「SHINKA Plus ONE 2.0」営業戦略



執行役員
近畿圏ブロック統括部長
井上 健治

常務執行役員
営業本部長
工藤 務

執行役員
首都圏ブロック統括部長
永原 孝史

「SHINKA Plus ONE 2.0」のスタートと同時に新営業本部長が就任し、2名の執行役員が首都圏・近畿圏ブロックを統括する体制に一新しました。中期経営計画に込めた思いや、注力するポイントについて語っていただきました。

新体制での国内における営業戦略について教えてください。

工藤: 今中計における営業戦略として、地域特性に即した戦略的な営業展開を推進する「**エリア戦略**」と、組織の持続的成長を支える「**人材**」の両輪を軸に、事業活動を展開してまいります。これまでの営業戦略は、全国統一のルール、統制の取り方が多かった印象でした。私が営業本部長に就くこのタイミングで、まずは個々のエリア特性について十分に分析と検証を重ね、その上で営業戦略を練り上げ推進していくという思いを中計策定の段階から込めました。また、首都圏・近畿圏における営業戦略の実効性を高めるために体制を変更することを決め、設計事務所等を担当する営業開発部と販売窓口である各営業所を、ブロック統括部長のもとに一歩化することといたしました。

永原: 私は今中計のスタートにあたり、首都圏ブロック統括部長を拝命しました。私も中計策定の段階から、エリア戦略を推進するために各エリアの主体性をより一層強化していく必要があると考え、その観点で中計立案に参画しました。

工藤: また、私自身はこれまで経験がありませんでしたが、当社では地方都市を一人で担当する営業員を全国各地に配属しています。営業本部長就任に際し全国のお客様のもとへご挨拶うかがう中で、気付いた点が多々ありました。その経験から、営業員個々の動きについても全国統一の基準で比べられるものではなく、一人ひとりの活動の仕方や成果について、正しく見極めていく必要があると考え、検討を重ねました。営業活動での移動に無理や無駄はないか、お客様との面談に十分な時間を確保できているかなど、エリアごとに課題を洗い出し、対面営業に注力できる仕組みを速やかに取り入れます。加えて、アイデアを生み出し、業務効率を高める職場風土の

醸成にも取り組んでまいります。マネージャーの役割を担う者たちだけではなく、営業部門の一人ひとりが動き方について考えていくことで、より大きな成果を上げる集団に近づくことができると確信しております。引き続き、各エリアからの声に積極的に耳を傾け、本部が率先して変革を進めることによって、メンバー全員のビジネスマインド向上を図ってまいります。また、エリア戦略を支える物流体制についても整備を開始しております。当社製品を正確に、タイムリーにお届けする物流機能の強化は、長年の課題として認識しておりました。このような物流課題に対し、各エリアにある倉庫の運用方法や物流網についてもエリアごとに最適な体制を考え、変革を進めてまいります。

各エリアでどのようにして戦略を練り上げ、実行していくのでしょうか。

井上: 私は今中計開始のタイミングで執行役員に就任することとなり、管掌する範囲も増えたことで、近畿圏ブロック(2府4県+沖縄)における組織の実効性を高めていくことから開始いたしました。「**エリア戦略**」においては、各エリアに可能な限りの裁量をもたせ徹底的に考えるという本部長方針のもと、行動指針や販促方法など戦略の選択肢が大幅に広がりました。その推進力を活かし、各部署を束ねる所属長と意見をすり合わせ、方針を決定していきました。当社の創業地が兵庫県伊丹市であることから、近畿圏におけるシェアは比較的高く、他のエリアと比べれば物流体制も整っております。その中で戦略的にどの分野を伸ばすのか、理想的な人員配置や目指すべき将来像を見据え、引き続きメンバーと意見を出し合い、シェア拡大を目指してまいります。

永原: 私は首都圏エリアの戦略策定にあたり、所属長全員を集め、

我々が担当するエリアについての現状分析、強みや弱み、課題と解決策など、納得するまで出し合い、真剣に語り合うところからスタートしました。トップダウンも戦略のひとつですが、競争が激しい首都圏においては、戦略を実行するための納得感を得ることが効果的だと考え、全員でエリア戦略を練り上げました。

中計3ヶ年ではエリア戦略をもとに、どの分野に注力していきますか。

工藤: まずは**壁装材のシェアアップ**に取り組んでまいります。当社は床材メーカーのイメージが強いと考えていますが、壁装材のシェア拡大にむけて、ビニル系床材・カーペット・壁装材・カーテンを扱うトータルインテリアメーカーであることを今一度しっかりと認知していただくための取り組みを推進します。そのために当社独自の壁装材の開発や販促活動への注力により競争力を高めるとともに、デリバリー体制の拡充や技能士支援なども積極的に進めてまいります。あわせて、当社グループのコアな事業であるビニル系床材・カーペット分野における数量ベースでのシェア拡大を図ります。エリアごとに「売れる製品」は異なるため、さまざまなデータを活用した上で販売数量を伸ばすための戦略を整え、日々の営業活動を色濃く推進してまいります。

井上: 当社グループの壁装材のシェアは低く、近畿圏においても「伸びしろ」と位置付けています。例えば、新築分譲マンションの物件には、外部廊下やバルコニーの床に使用される「NSシート」を売り込むことが第一優先でしたが、今般の組織体制の変更によりデベロッパーへのPR部隊である営業開発部と各営業所が一体となり、ブロック全体がチームで挑む意識によって粘り強く壁装材のPRも継続してきたことで、徐々に成果が現れてきています。国内の建設市場は減少傾向が続いていく見通しですが、壁装材のように当社のシェアが低い分野は数多くあり、伸ばすべき製品はまだ他にもあると考えております。

永原: 壁装材については、首都圏ブロックにおいても同様の取り組みを開始し、ブロック全体が一丸となって、販促活動に注力しています。私たちは日々、お客様への定期的なフォローアップが活動の中心となっておりますが、一方でお客様の側から寄せられるご相談、ご要望も多々あります。その中には当社の業態からは多少外れる分野も含まれますが、今後の事業拡大のためにはグループ内にあるリソースをフル活用し、積極的に成果に繋げる営業力の向上が必要です。そのようなソリューション営業を可能にする人材の育成もまた、喫緊の課題であると考えています。

工藤: 加えて、「**TOLI完全循環型リサイクルシステム**」の積極的推進を図ります。「**TOLI完全循環型リサイクルシステム**」は建設廃棄物削減と環境負荷低減に繋がる重要な取り組みであり、使用済みタイルカーペット回収を希望されるお客様のニーズに完全に一致するものです。使用済みタイルカーペットの回収量が增大することで、回収コストは下がります。お客様ニーズの

実現、ならびに環境負荷低減をさらに進めるべく、営業部門全体で使用済みタイルカーペットの回収量増大に注力するとともに、回収エリアの拡大にむけたインフラ整備も進めてまいります。さらに、**新分野へのチャレンジ**も重要です。足元では新たな事業領域として、スポーツ市場向け床材への取り組みを進めております。国内の主要スポーツリーグにおいて着実に成果を上げ、グローバル市場への展開も進行しております。ひとたび目線を変えれば、今までにない形で当社の技術が新たな価値を創造する場面が数多くあります。お客様目線に立った豊かな発想と、課題解決への強い意志をもって取り組み、新事業としての柱への成長を目指します。

営業活動に求める人材について教えてください。

工藤: 新型コロナウイルス感染症拡大により人と人との接触が減り、その間にデジタル化が進んだ今、当社の営業員はもう一度原点に戻り、**お客様と対面する機会を多く持つ**ことを基本方針としております。営業＝人間力であり、対面での接遇が営業の本質と理解し、その上でデジタル活用によるサービスと効率化を図ることで、営業活動の質的量的拡大を推進してまいります。

永原: ジョブローテーションが人を育てると考えております。営業員は多くの経験を経て、マネージャーを担う人材に成長してほしいと願っています。ジョブローテーションをポジティブに捉え、それぞれが置かれた立場で主体的に考え、行動に移すことのできる人材が、将来の東リを支えていくものと考えています。

工藤: 営業員はマネージャーへの昇格前に、地方都市にある営業所や営業開発部のような専門部署など、異なるタイプの部署を数多く経験していくことが理想と考えています。全員が完璧なジョブローテーションを経るのは難しいかもしれませんが、役職を担った際に、「この分野についてはまったく知らない」ということがないように、意識して取り組んでまいります。

井上: 対面営業に強い思いをもって実行してくれる人材が必要だと考えています。デジタルの良いところは可能な限り活用していきますが、まずはお客様ときちんと正面から向き合える営業員を増やしたいと考えています。また、自らの会社のことを自らの意思で知り、その知識をもって戦略を練り、行動に移せる人材が必要だと感じています。そのような人材を育成するため、営業以外の部門も経験できる機会を与えていくことも重要だと考えています。

工藤: これまでお話ししてきました通り、「**エリア戦略**」と「**人材**」を要した中期営業戦略は、業績向上だけを目的とするものではなく、当社に関わるすべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係をより一層強固なものとし、共に価値を創造していくことを目指すものです。急速に変化する市場環境の中にあっても、私たちは全国各地で「地域」と「人」に根ざした営業活動を通じて、企業としての社会的責任を果たしながら、持続的な成長を実現してまいります。