

東リグループ中期経営計画

SHINKA Plus ONE 2.0

2025~2027

2025年5月8日



東リ株式会社

1. 前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

1) 重点戦略の取り組み成果	P. 2
2) 経営目標指標と実績	P. 6
3) キャピタルアロケーション計画と実績	P. 9
4) 株主還元実績	P.10

2. 長期ビジョン(2030年のあるべき姿) P.12

3. 中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

1) 経営環境認識	P.14
2) 位置付け	P.15
3) 基本方針	P.16
4) 事業セグメントの改訂	P.17
5) 成長戦略の全体概要	P.18
6) 成長戦略	P.19
①インテリア事業	
②グローバル事業	
③建材その他事業	
④バリューアップドライバー戦略	
7) 資本政策	P.26
8) 経営目標指標(KPI)	P.28



1

前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

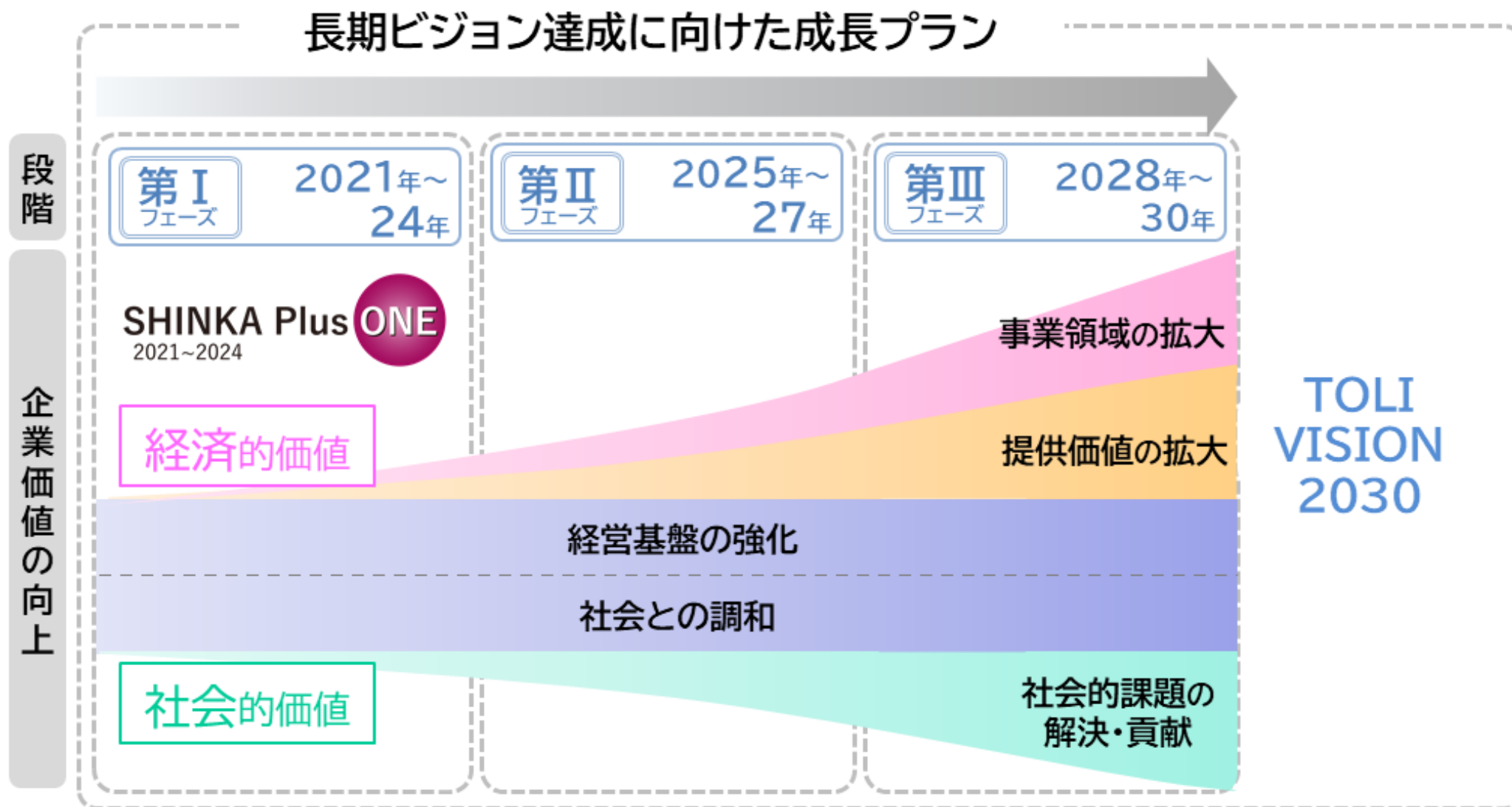
2

長期ビジョン(2030年のあるべき姿)

3

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

1) 重点戦略の取り組み成果



1) 重点戦略の取り組み成果

重点戦略 A)コア事業の強靱化

製造原価低減
サプライチェーンリスクへの対策
独自製品開発の実現

東リ独自製品開発によるコア事業の
競争力向上

産学官連携による技術研究推進

- ▶ 広化東リフロア新3号ライン
- ▶ タイルカーペトリサイクルプラント
- ▶ カーペット用ナイロン紡糸設備

- ▶ 店舗向けリニューアル床材「タフテックタイル」
- ▶ 簡易リフォーム床材「LAYフローリング ピタフィー」
- ▶ 賃貸市場向け床材「クラシアルタイル」

- ▶ 要素技術研究によるコア事業の強化
- ▶ 将来に向けた新規技術の確立

<3大設備投資案件>



広化東リフロア新3号ライン



タイルカーペトリサイクルプラント



カーペット用ナイロン紡糸設備

1) 重点戦略の取り組み成果

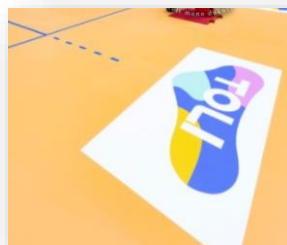
重点戦略 B)伸びしろ事業の成長拡大

グローバル事業の売上拡大
グローバル化に向けた基盤整備

新たな市場獲得に向けた製品開発

- ▶ 北米販売子会社「TOLI North America」の設立
- ▶ 台湾企業との合弁会社「江蘇長隆裝飾材料科技有限公司」にてビニル系床材の製造開始
- ▶ スポーツ市場向け床材の開発
 - ・バレーボール競技専用床材「コネクトマット」
 - ・卓球用ビニル床シート

<スポーツ市場向け床材開発>



バレーボール競技専用床材「コネクトマット」

- ・体育館に置き敷きすることで、スピーディーな敷設と繰り返しの使用が可能
- ・バレーボール競技に求められる性能を追求
- ・競技期間終了後は回収し、再びビニル系床材へとリサイクル

重点戦略 C)第5事業の創造

技術をベースとした新規市場への挑戦

- ▶ シーズ・ニーズからの新規事業探索
- ▶ 産学官連携による技術研究の推進

1) 重点戦略の取り組み成果

重点戦略 D)グループ横断機能の強化

経済的価値と社会的価値向上の両立
地球環境保全活動の推進



- ▶ リサイクル活動による産業廃棄物排出量削減
- ▶ 製造拠点への太陽光パネル設置
- ▶ ESG経営の推進

重点戦略 E)成長を支える経営基盤の構築

経営基盤の強化
事業継続性の向上
株主価値の向上

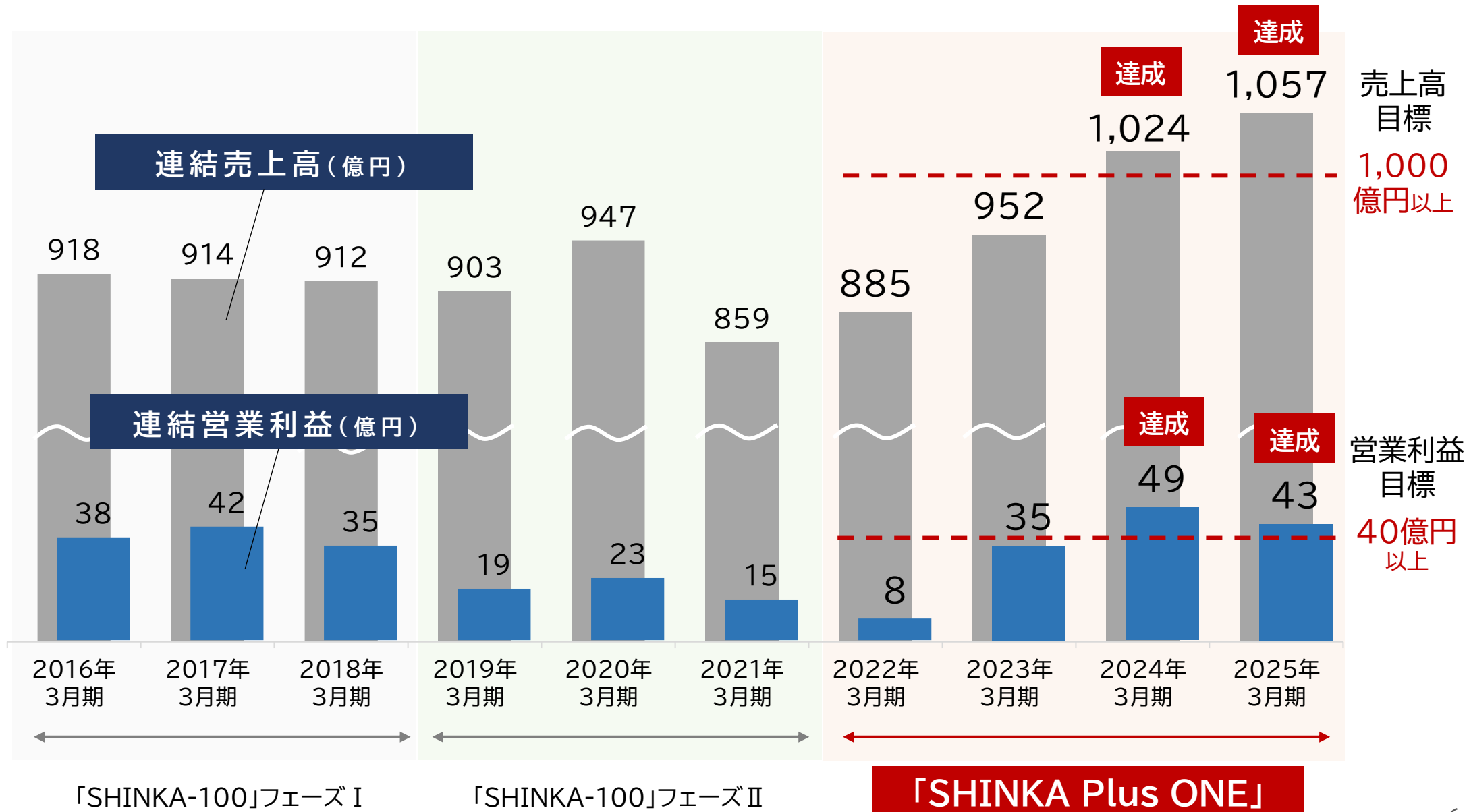


- ▶ 人事評価制度・賃金体系の見直し
- ▶ 生産拠点BCP計画の推進
- ▶ 株主還元方針の見直し

1. 前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

2) 経営目標指標と実績

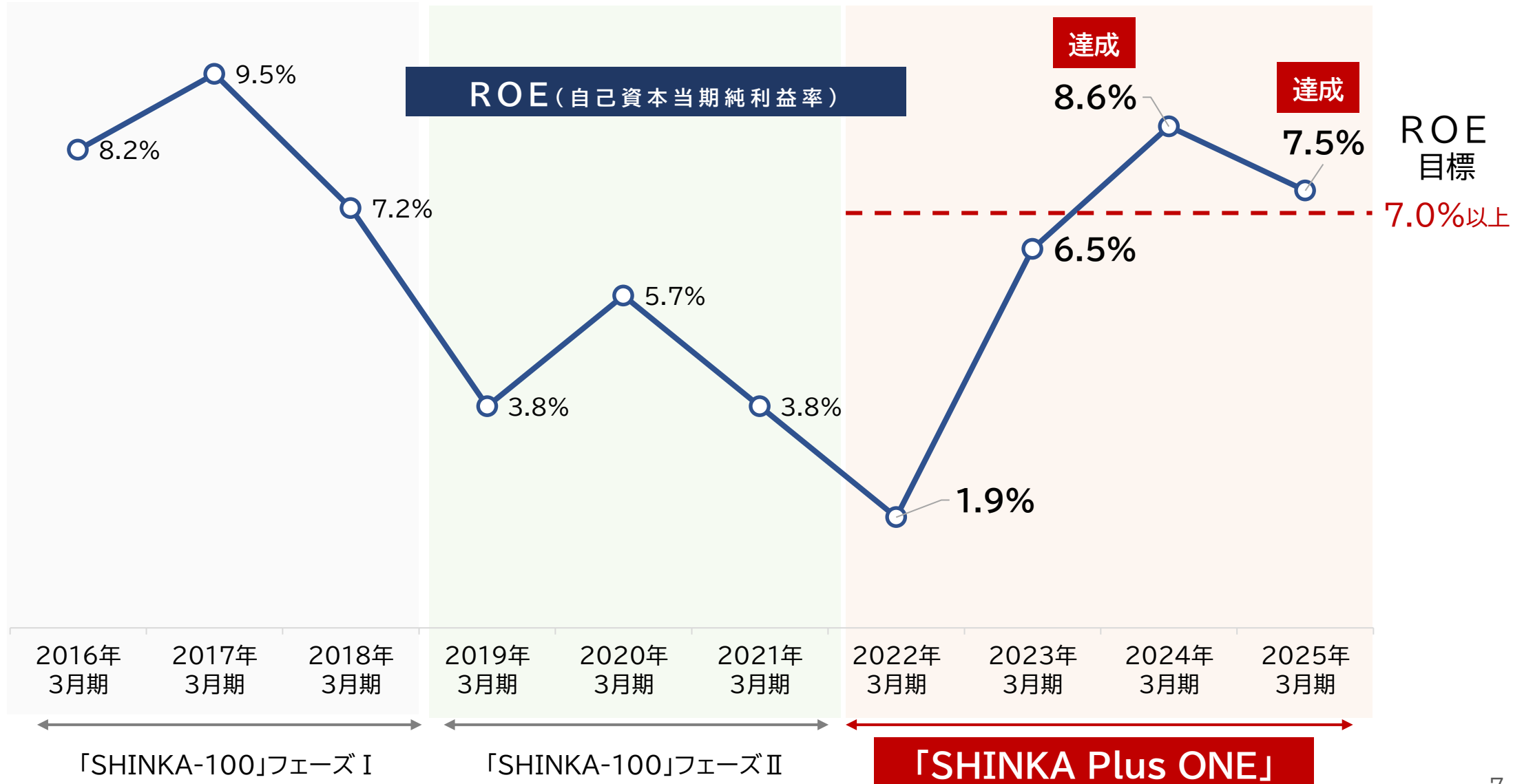
収益性の視点



1. 前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

2) 経営目標指標と実績

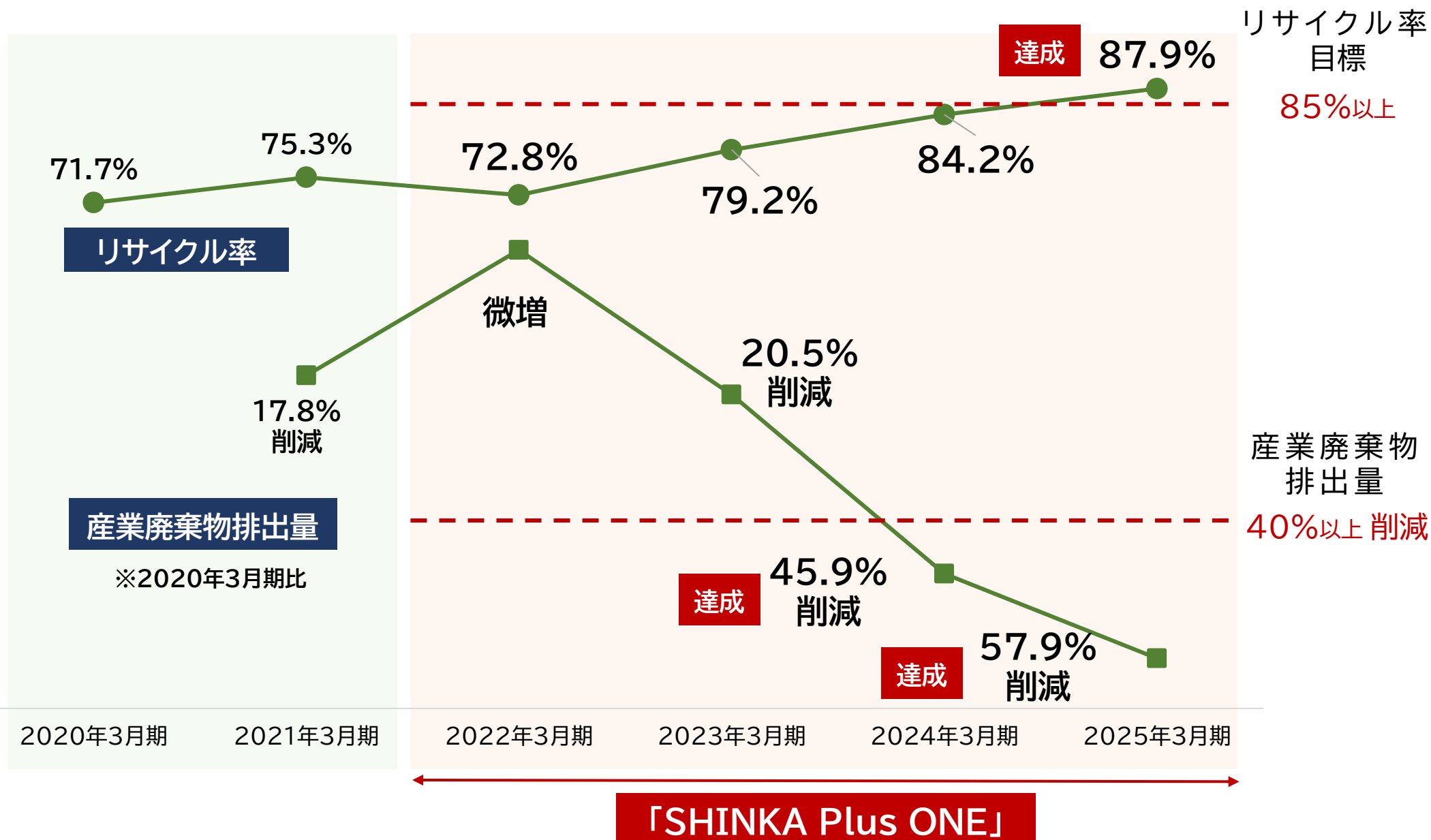
効率性の視点



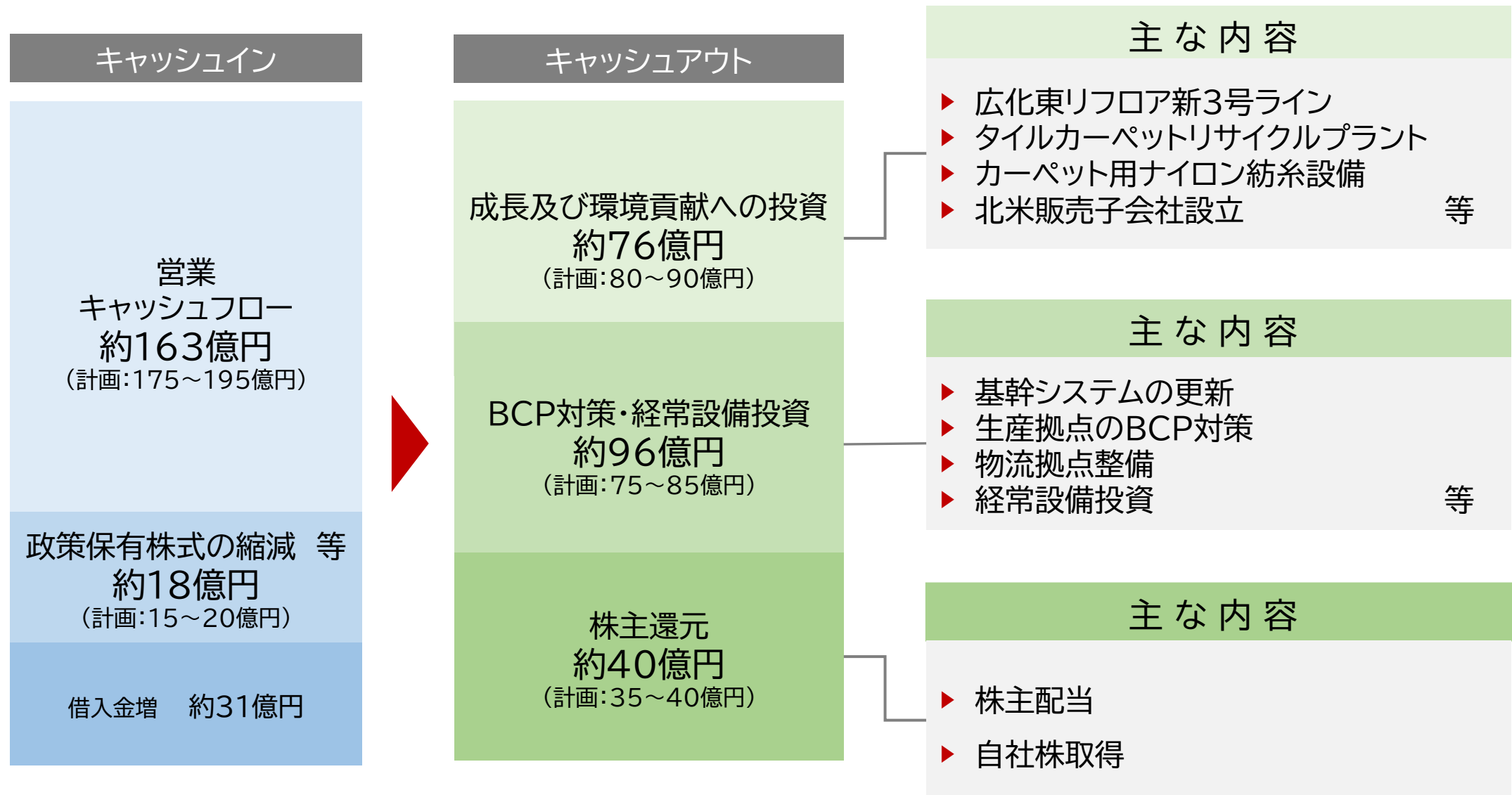
1. 前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

2) 経営目標指標と実績

環境負荷低減目標



3) キャピタルアロケーション計画と実績（4年間の累計実績）



4) 株主還元実績

※百万円以下切り捨て ※配当総額は年度ベース

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	4ヶ年合計
親会社株主に帰属する 当期純利益	7.2億円	25.6億円	36.8億円	35.0億円	104.7億円
年間配当	8.0円	10.0円	19.0円	21.0円	—
配当総額	4.8億円	6.0億円	11.2億円	12.2億円	34.3億円
自己株取得	1.9億円	0.3億円	3.4億円	4.6億円	10.2億円
株主還元合計	6.7億円	6.3億円	14.6億円	16.8億円	44.6億円
配当性向	67.9%	23.5%	30.8%	35.2%	32.8%
DOE	1.3%	1.5%	2.6%	2.6%	2.0%
総還元性向	94.2%	24.8%	39.8%	48.1%	42.6%

<「SHINKA Plus ONE」株主還元方針>

株主の皆様へ利益の還元をすることが最も重要な使命のひとつと認識し、
連結配当性向30%以上、又はDOE2.0%以上を目安に安定的な配当を継続的に実施



1

前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

2

長期ビジョン(2030年のあるべき姿)

3

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

<TOLI VISION 2030> ~ライフスタイルをデザインする企業へ~

事業環境が劇的且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点を迎えています。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。

心豊かな空間価値を創造



2030年のあるべき姿

収益性目標

連結売上高 **1,200** 億円以上

連結営業利益 **60** 億円以上

効率性目標

ROE **10.0** % 以上

環境負荷低減目標

リサイクル率 **90** % 以上

産業廃棄物排出量
(2019 年度比) **60** % 以上削減

CO₂ 排出量
スコープ 1-2
(2020 年度比) **30** % 以上削減



1

前中期経営計画「SHINKA Plus ONE」の振り返り

2

長期ビジョン(2030年のあるべき姿)

3

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

1) 経営環境認識

インテリア市場

プラス要因

- ▶ 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
- ▶ DIY需要の増加
- ▶ 環境対応ニーズの拡大

マイナス要因

- ▶ 新設住宅着工戸数の減少
- ▶ 建設労務費・輸送費の上昇
- ▶ 技能士不足
- ▶ サプライチェーンの脆弱化

持続的成長に向けた東リグループの目指すべき姿

- ▶ 販売数量ベースでのシェアアップ
- ▶ 高収益製品や独自品による利益率アップ
- ▶ グローバルブランドへの成長
- ▶ 株主価値の向上
- ▶ コア事業強化に向けた積極的投資
- ▶ 製造原価の低減と安定供給体制の構築
- ▶ 新たな市場への進出
- ▶ 従業員エンゲージメントの向上

2) 位置付け

- ▶ 〈TOLI VISION 2030〉の実現に向けた“さらなる進化への挑戦”フェーズ
- ▶ 「SHINKA Plus ONE」で実行した投資効果の最大化
- ▶ 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



3) 基本方針

- ▶ 3つの「SHINKA」を基本方針として、中期的な経営戦略と目標指標を策定し、段階的・計画的な成長を図る

基本方針

進化 : 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。

深化 : より高度な探究心であらゆる課題を深掘りする。

真価 : 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。

タイトルに込めた想い

SHINKA Plus ONE 2.0
2025~2027

- ▶ 「SHINKA Plus ONE」の取り組みをバージョンアップする『2.0』
- ▶ 着実な成長と誠実な歩みを表現

4) 事業セグメントの改訂

- ▶ 事業ポートフォリオをより明確化し、成長戦略を明確にする
- ▶ 「セグメント売上高の重複が大きく、事業構造が理解しづらい」というご意見を反映

改訂前		改訂後	
事業内容		主な製品・サービス	
プロダクト事業 インテリア卸及び工事事業	① インテリア事業 ▶ 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	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材 ▶ 同業他社品・カーテンレール・ブラインド ▶ 内装工事・使用済みタイルカーペット回収 等	
	② グローバル事業 ▶ 東リブランド製品を中心とする輸出販売	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材 等	
	③ 建材その他事業 ▶ 業際分野及び産業資材向け東リブランド製品の製造販売 ▶ 建材及び住設機器等の仕入販売	▶ 浴室用シートやスポーツ市場向け製品 ▶ OEM供給を中心とする産業資材製品 ▶ 木質系フローリング等の建材 ▶ 衛生陶器等の住設機器 等	

5) 成長戦略の全体概要

- ▶ 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

- グループ事業推進力の源泉であり、「SHINKA Plus ONE 2.0」の中心戦略に位置付け
- 持続的成長に向けた積極的設備投資を引き続き推進
- リサイクル活動・新技術活用による製品競争力の向上
- 内製化戦略による製品安定供給体制の構築、コスト競争力の向上
- 空間デザイン・プロダクトデザインの進化

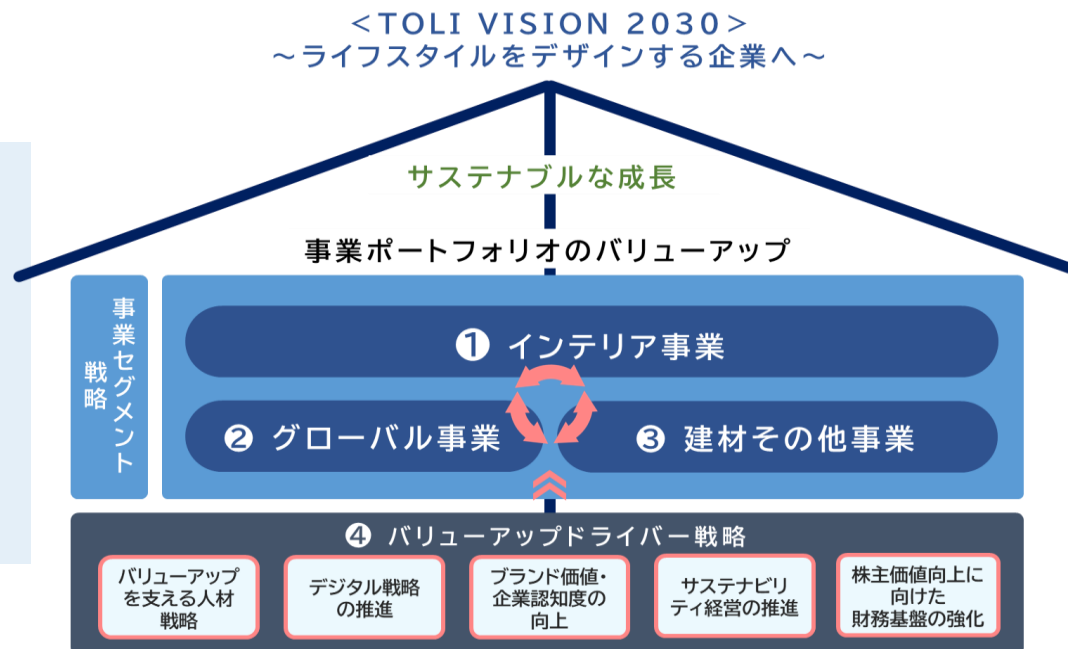
① インテリア事業

② グローバル事業

- 当社グループの伸びしろであるグローバル事業の拡大
- グローバル戦略商品展開・営業拠点の強化による売上拡大
- 江蘇長隆裝飾材料科技有限公司(JCL)の事業強化

③ 建材その他事業

- “成長のタネ”拡大による事業ポートフォリオの強化
- 業際分野・産業資材向け製品の開発・拡販
- 技術的アプローチによる新たな市場・新規チャネルの開拓



④ バリューアップドライバー戦略

- バリューアップの加速度的な成長を支える経営基盤の強化
- 人的資本・デジタル・ブランド・サステナビリティ・株主価値を切り口とした機能強化

6) 成長戦略

① インテリア事業

A：持続的成長への投資

「SHINKA Plus ONE」

「SHINKA Plus ONE 2.0」

▶ 広化東リフロア3号ライン

- ・ビニル床シートの製造ライン新設
- ・独自デザイン防滑性床シート開発・発売

- ・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

- ・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

- ・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

- ・3基のナイロン原糸紡糸設備の稼働
- ・自社内製糸製品の拡大

- ・4基目のナイロン原糸紡糸設備の稼働
- ・原糸在庫倉庫の拡充
- ・自社内製糸製品の拡大によるコストダウンの最大化

「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

- ・設備投資効果の最大化
- ・新たな独自技術の確立に向けたさらなる投資

▶ さらなる挑戦

- ・デジタル印刷独自技術の確立

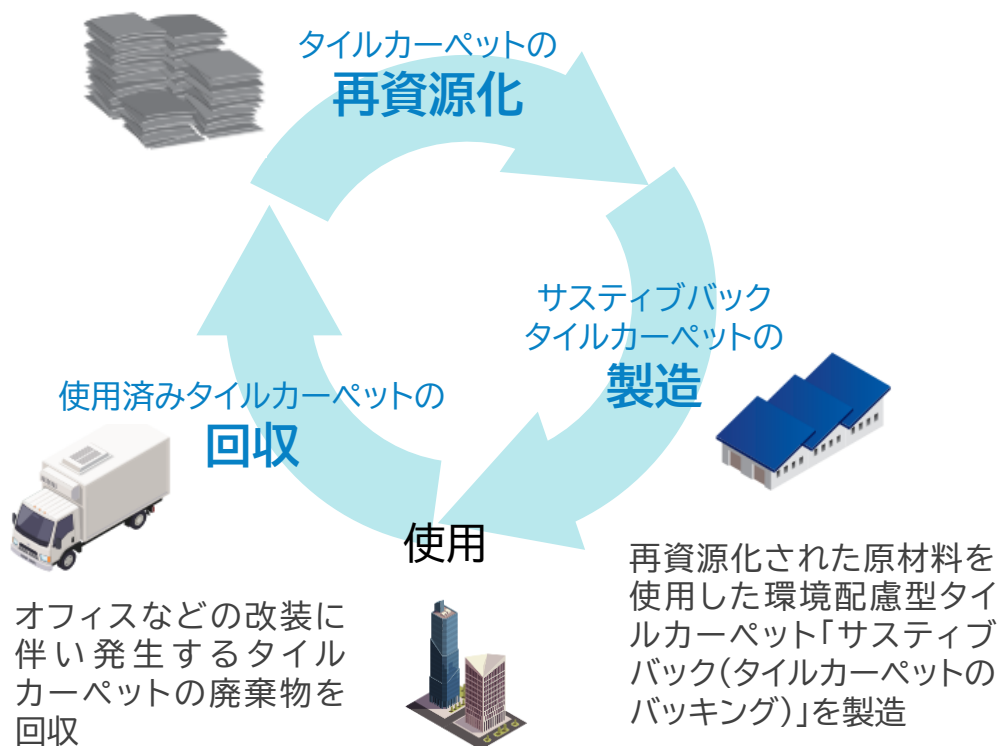
6) 成長戦略

① インテリア事業

B：リサイクル活動の拡大

「TOLI完全循環型リサイクルシステム」

- ・パイル層とバック層を分離せずにリサイクルする独自技術
- ・使用済みタイルカーペットをほぼ100%原材料に還元



「SHINKA Plus ONE 2.0」

- ・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
- ・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
- ・使用済みタイルカーペット回収ルート拡充
- ・サスティブバックタイルカーペットのラインアップ強化

環境負荷低減目標に向けた鍵となる戦略

「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

環境負荷低減目標の達成

- ・リサイクル率 88.5%
- ・産業廃棄物排出量 58%以上削減 (2019年度比)

6) 成長戦略

① インテリア事業

C : さらなる内製化への挑戦

「SHINKA Plus ONE 2.0」

タイルカーペット用 リサイクルチップ

- ・リサイクル処理効率化設備の導入
- ・使用済みタイルカーペット回収量増大
- ・サスティバックタイルカーペットの拡充

製造コストダウン
産業廃棄物排出量削減

- ・サスティバックタイルカーペットのラインアップを拡充し、エコマーク基準タイルカーペットの競争力をさらに高める

タイルカーペット用 ナイロン紡糸

- ・4基目の紡糸設備の導入
- ・原糸の保管効率向上に向けた倉庫建設
- ・独自機能、独自意匠の原糸開発
- ・内製系使用タイルカーペットの拡充

製造コストダウン
安定供給
独自製品開発

- ・内製系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

デジタル印刷 独自技術

- ・デジタル印刷独自技術の開発に挑戦

製造コストダウン
安定供給
独自製品開発

- ・新たなデザイン表現の獲得により、ビニル系床材の競争力をさらに高める

※既存サプライヤーとのパートナーシップを継続することを基本方針とし、その他の川上技術についても内製化を検討中

「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

- ・さらなる安定供給体制
- ・主要製品の製造コストダウン

6) 成長戦略

① インテリア事業

D：プロモーションの進化

営業活動

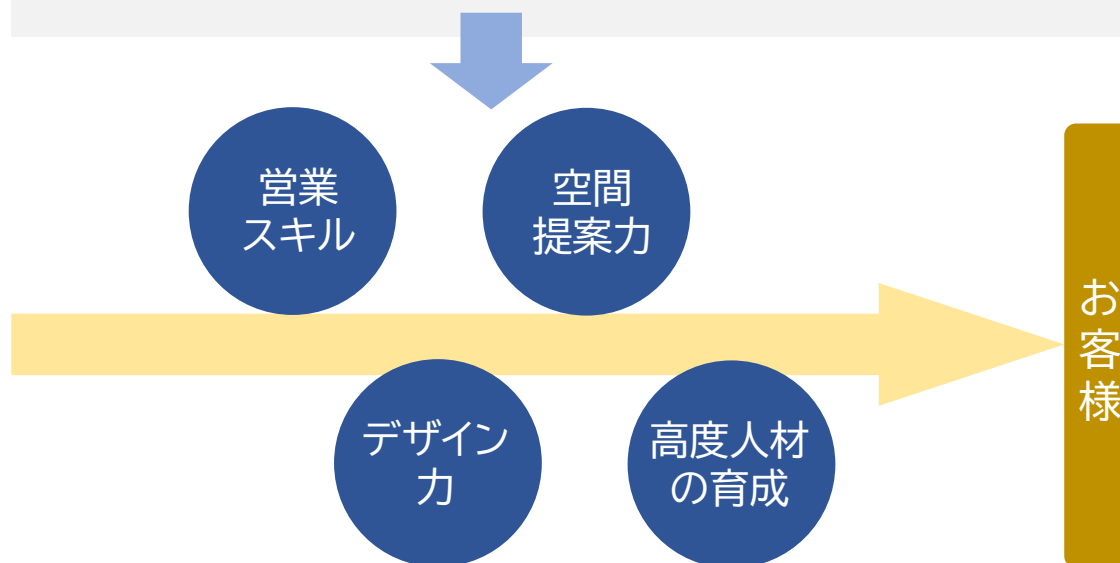
- 東リグループエリア別営業戦略推進
- デジタル活用による営業活動量の増大
- グループ内装工事体制の整備
- 使用済みタイルカーペット回収ルートの拡充

スペースクリエーション

- お客様の空間設計ニーズに対して、東リブランド品の他、東リグループが取り扱う製品まで含めたトータル空間提案を実現

プロダクトデザイン

- 製品分野間のデザインシナジーの追求
- デジタル技術を活用した新たなプロダクトデザイン開発
- 東リデザイン「JAPAN TOLIデザイン」のブランディング



「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

- ・インテリア事業のシェアアップ
- ・トータル空間提案
- ・「JAPAN TOLIデザイン」のブランド化

6) 成長戦略

② グローバル事業

グローバル事業の課題

- ・ ローカルニーズが多様化しており、国・地域別の製品対応が必要
- ・ 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
- ・ 量的拡大に向けたグローバル事業体制の整備

「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
- 日本国内で築いた品質と機能、デザインを武器とした製品力の訴求
- 日本国内におけるグローバル戦略商品の効率的生産体制の構築
- 江蘇長隆裝飾材料科技有限公司のビニル床タイル拡充

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の拡充
- SNSによるボーダーレスブランディングの実施

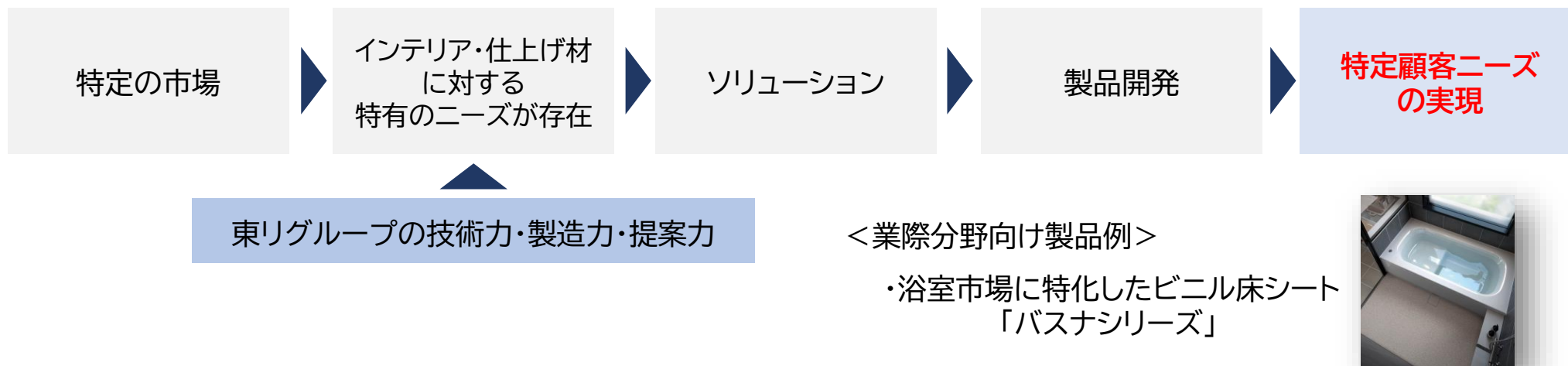
「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

- ・ グローバル売上高拡大
- ・ グローバル製品の製造体制確立
- ・ 販売量拡大による収益性改善

6) 成長戦略

③ 建材その他事業

業際分野・産業資材向け東リブランド製品の製造販売



第5事業の創造

※第5事業：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、5番目となる事業



「SHINKA Plus ONE 2.0」で実現すること

・事業ポートフォリオの多様化（販売チャネルの拡充・第5事業の事業化）

6) 成長戦略

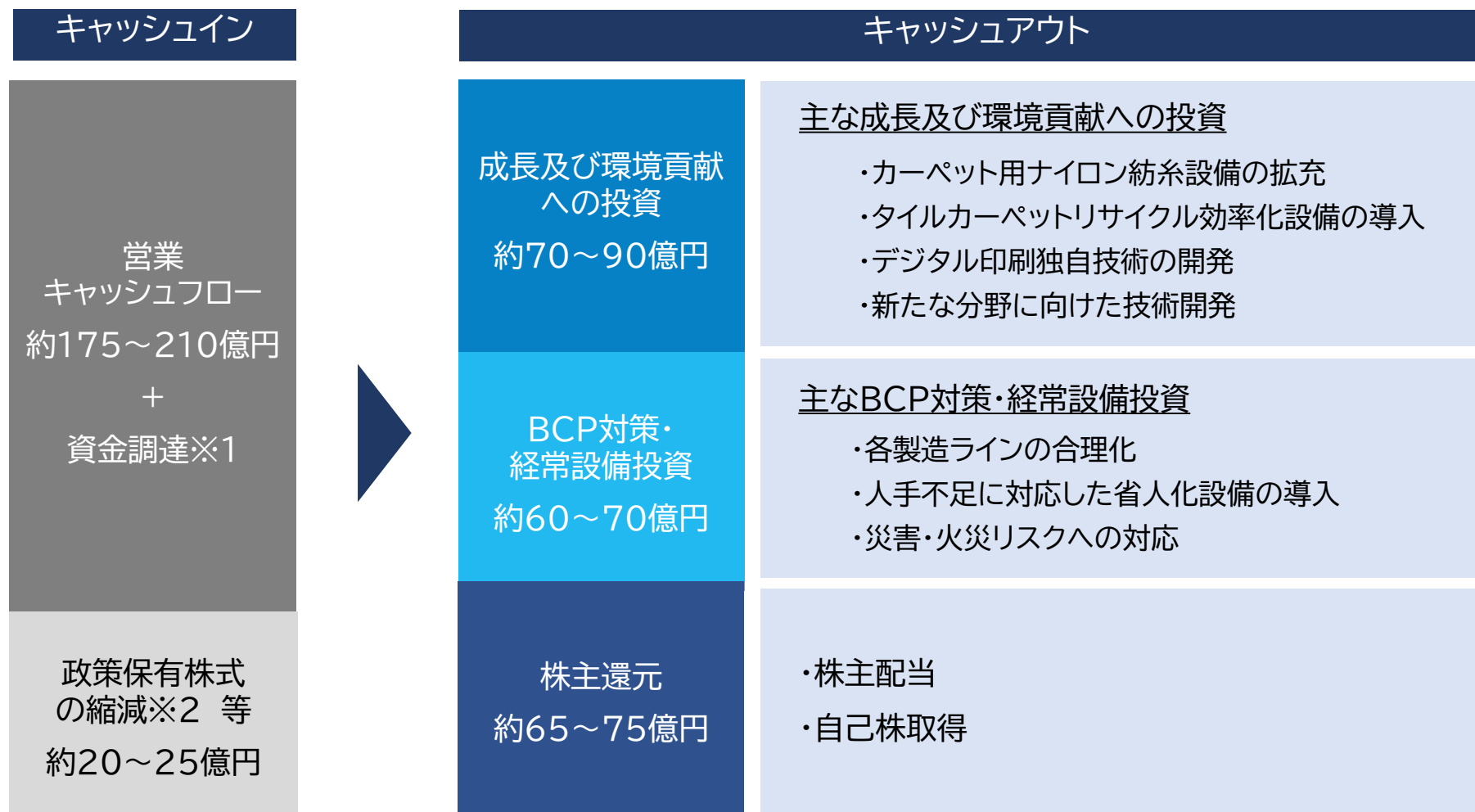
④ バリューアップドライバー戦略

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	・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 ・キャリアプラン支援	・人的資本の最大化
デジタル戦略の推進	・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	・商品選定プロセスの改善
ブランド価値・企業認知度の向上	・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	・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実現
株主価値向上にむけた財務基盤の強化	・キャピタルアロケーション計画に基づく積極的投資 ・株主還元の充実	・資本コストを上回る効率性の実現

7) 資本政策

キャピタルアロケーション計画

(3年間の計画累計)



※1 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

※2 政策保有株式の縮減方針：連結純資産に対する政策保有株式の比率を2028年3月末までに10%以下に縮減

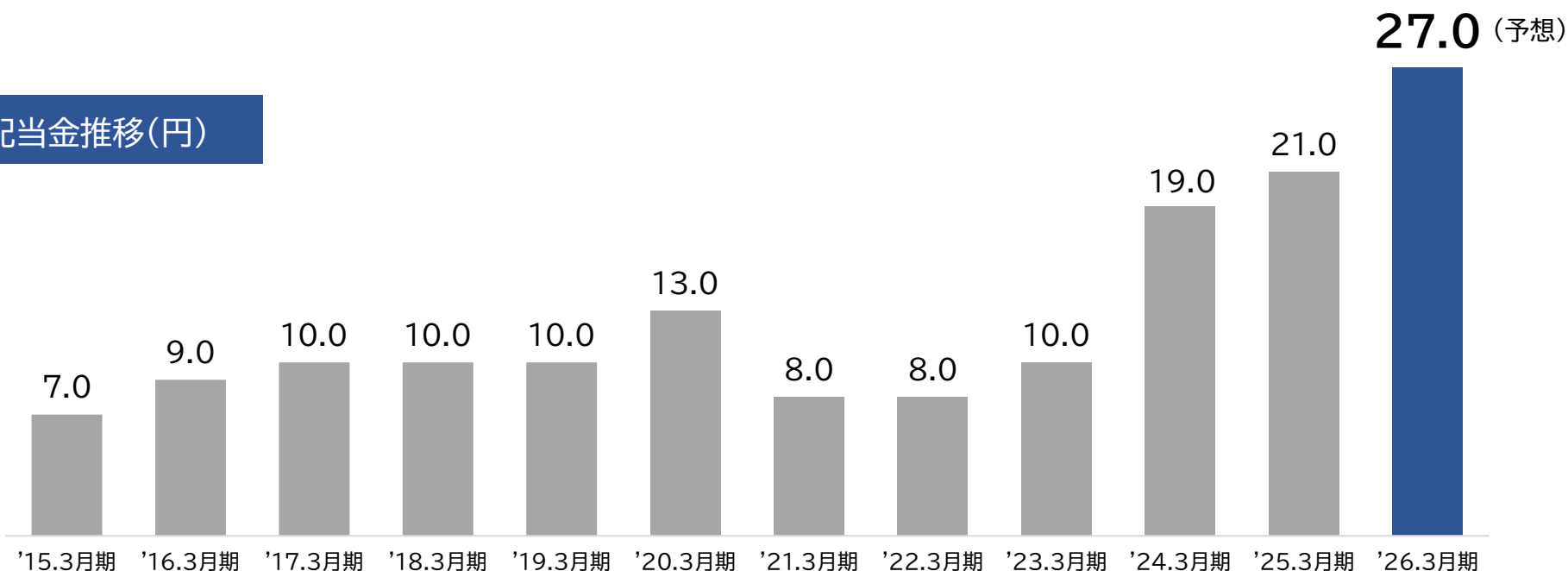
7) 資本政策

株主還元方針

「SHINKA Plus ONE 2.0」における株主還元方針

- ・ 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向けた内部留保の確保と株主還元のバランスに配慮するとともに、業績並びに資金需要等を総合的に勘案した上で、連結配当性向50%、又はDOE3.5%を目安に安定的な配当を継続的に実施いたします。
- ・ 過去最高益であった2024年3月期の年間配当金19円を下限配当金とします。
- ・ 株主資本の最適化に向けて政策保有株式の売却並びに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%以上を目指します。

配当金推移(円)



8) 経営目標指標(KPI)

2028年3月期目標

収益性目標

連結売上高

1,130億円以上

連結営業利益

50億円以上

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

効率性目標

ROE

8.0%以上



IRに関する
お問い合わせ先

東リ株式会社
経営企画部

e-mail

toli_ir@toli.co.jp

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予想に関する記述につきましては、当社の目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。

また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。