



2022年3月31日

各 位

会 社 名 シキボウ株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 尻家 正博
(コード番号 3109 東証第一部)
問合せ先 執行役員
コーポレート部門長 伊丹 秀典
(TEL 06-6268-5421)

シキボウグループ「2022～2024年度 新中期経営計画」の策定に関するお知らせ

当社グループは、2022年3月31日開催の取締役会において、2022年度から2024年度の3年間を対象とした中期経営計画「ACTION 22-24」を決議いたしましたので、その概要について下記のとおりお知らせいたします。

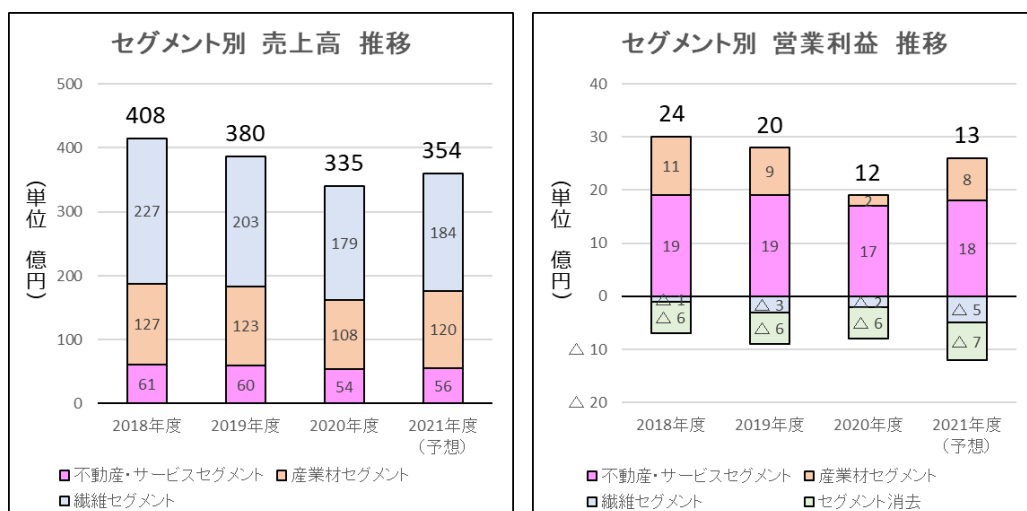
記

1. 前中期経営計画「Challenge to the Growth final stage 2018-2020」（通称：CG final 18-20）から緊急経営計画「Revival Plan 2020-2021」（通称：Revival 20-21）までの振り返り

(1) セグメント別 売上高／営業利益の推移

(金額単位：億円)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2020年度 計画
繊維	227／△1	203／△3	179／△2	184／△5	270／ 8
産業材	127／ 11	123／ 9	108／ 2	120／ 8	135／ 12
不動産・サービス	61／ 19	60／ 19	54／ 17	56／ 18	60／ 19
調整	△6／△6	△6／△6	△6／△6	△6／△7	△5／△6
連結合計	408／ 24	380／ 20	335／ 12	354／ 13	460／ 32



(2) 全体総括

当社グループは、2018年度を起点とする中期経営計画「CG final 18-20」を策定し、次の革新的な成長に向けた取組を進めました。大きなテーマでありました「次の成長のための積極的な設備投資」の実行については、中央研究所の新研究開発棟の建設、鈴鹿工場の新工場増築、イオンモール高知ショッピングセンターの増床リニューアルを実行し、いずれも完了いたしました。

また、ベトナムホーチミン事務所も2020年1月に開設し、本格的に業務を開始しております。

一方、数値目標については大きく未達となりました。

2018年度から2019年度は、繊維セグメントが需要低迷により苦戦いたしました。

本来であれば、2020年度は「CG final 18-20」の最終年度でありましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は長期間に及ぶことが想定されることから、当社グループは、「CG final 18-20」を一時凍結し、新型コロナウイルス感染症拡大による経済的影響を最小限に食い止め、新たな日常に対応するために、「Revival 20-21」を策定いたしました。「Revival 20-21」の1年目はコロナ禍の厳しい環境のもと、「止めること」「変えること」をテーマに、ロスを最小限にとどめる活動に取組み、復活・復旧の下準備を整えました。「止めること」では、工場の一時休業、管理販売費など経費の見直しによる支出の削減、今後の採算の改善が見込めなくなった繊維製品事業の見直しなどを行いました。「変えること」では、WEBを使った商談やバーチャル展示会の開催など、新たな仕事のやり方・提案方法の実施に取組みました。また、抗菌や抗ウイルス衛生加工素材の拡販を行いました。このような取組を実施してまいりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、繊維セグメント、産業材セグメントの複合材料事業における航空機分野、不動産・サービスセグメントのリネンサプライ事業において需要が低迷し苦戦いたしました。

2年目の2021年度は、アフターコロナを見据えて、成長を「加速すること」、そして

「新たに創ること」に挑戦してまいりました。「加速すること」では、繊維セグメントは、抗菌や抗ウイルス衛生加工素材の拡販・定着、サステナブルで環境に配慮した製品の販売を進めました。また、複合材料事業は、生産効率向上のための体制再構築を迅速に進めました。「新たに創ること」では、繊維セグメントにおいて2022年1月に台湾における現地法人設立による海外市場への販売推進、お互いの強みを活かした、これまでに例を見ない同業他社との協業・連携、トップファッションブランドとの共同プロジェクトなど、新たな取組を開始いたしました。また、複合材料事業は、これまで航空機部材や電気絶縁材料等の製造で培った技術を活かし、様々な分野でのエネルギー消費低減のための材料開発に取り組んでまいりました。

以上のような施策を実施いたしました、「Revival 20-21」の数値目標（売上高：380億円、営業利益：20億円）を達成するには至りませんでした。コロナ禍の継続や原材料費の高騰などの外部要因もありますが、販売において既存取引先が中心となり、海外展開をはじめとする新規商流を開拓できなかつたことが目標値との乖離要因となりました。

（3）セグメント別総括

①繊維セグメント

中東市場では差別化素材を販売、ユニフォームおよび寝装市場では衛生加工素材やサステナブル素材等を自社工場のみならず、海外協力工場でも生産できる体制を構築し、販売を継続してまいりましたが、市場停滞やコストアップ等の影響もあり、売上拡大までは至りませんでした。

企業間取引(B to B)の強化については、市場停滞やコストアップが続く中、新規取引先の開拓に苦戦した上、2020年以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、出張制限および商談機会が減少した結果、販売において既存取引先が中心となり、新規商流を開拓できなかつたことが計画値との乖離要因となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で人々の衛生意識が高まり、抗菌や抗ウイルス衛生加工素材の販売活動を強化したことで、拡大・定着を図ることができました。

サステナブルで環境に配慮した製品については、燃焼時のCO₂を削減するポリエステル繊維「オフコナノ」や、不要となった生地や繊維製品を再び糸にして提供する「彩生～saisei～」システムなどへの問い合わせや受注が急増いたしました。

②産業材セグメント

産業資材部門では、ドライヤーカンバス事業は、2018年度から2019年度は順調に推移いたしましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、大きな打撃を受けました。国内の洋紙生産量の減少および生産設備の停止により、カンバス需要は大きく減少いたしました。海外販売についてはリモートワークを駆使し、既存商圏を維持いたしました。フィルター事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け

にくい官需物件や産業用途向けの下支えにより、売上高の減少をわずかに留めることができました。

また、国内基盤の維持強化とグローバル展開に向け、鈴鹿工場の新工場増築を行いました。これは、需要増が期待できる段ボール製造関連用途のコルゲーターベルトや搬送ベルトの拡販のための設備投資でしたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、一部の設備の工事が中断しております。

機能材料部門では、化成品事業の化学品分野は、中国向けガラス繊維集束剤用加工澱粉が市況悪化の影響を受け2020年度まで低調となりましたが、その後の中国市場の需要回復により増収に転じました。食品分野は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で需要減少となる商品があったものの、新規素材の拡販やブレンドの需要が増加し増収基調で推移いたしました。複合材料事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による航空機需要減少の影響を受け、大幅な計画未達となりました。

また、中央研究所では新研究開発棟の建設を進め、中長期的に成長を見込む航空機分野の事業として、省エネにつながる次世代材料（CMC：セラミック基複合材料）の開発と実用化に向けた取組を行っておりますが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で航空機メーカーの開発計画が遅延していることにより当社の開発計画にもスケジュール変更が生じており、実用化に至るまでには時間を要する状況となっております。

③不動産・サービスセグメント

2018年度から2019年度第3四半期までは順調に推移いたしましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、リネンサプライ事業が大きく影響を受け、大幅な減収減益となりました。

以上のとおり、コロナ禍により、一時凍結しておりました「CG final 18-20」で想定していた前提条件や事業環境が大きく変化したことから、新たな中期経営計画を策定することといたしました。当社グループの方向性、価値観、存在価値などを長期ビジョン（ありたい姿）に描き、当社創立150年にあたる2042年に向けた長期ビジョン「Mermaid 2042」を策定し、その実現に向けた第一ステップとして、本中期経営計画を位置付けております。

2. 長期ビジョン

「Mermaid 2042」

あなたにもっと寄り添い、愛されるシキボウグループへ

- ・従業員にもっと寄り添い、笑顔あふれる心豊かな人生の実現に貢献します
- ・お客様にもっと寄り添い、まだ見ぬ世界を当たり前にする技術で貢献します
- ・地球にもっと寄り添い、持続可能な社会に貢献します

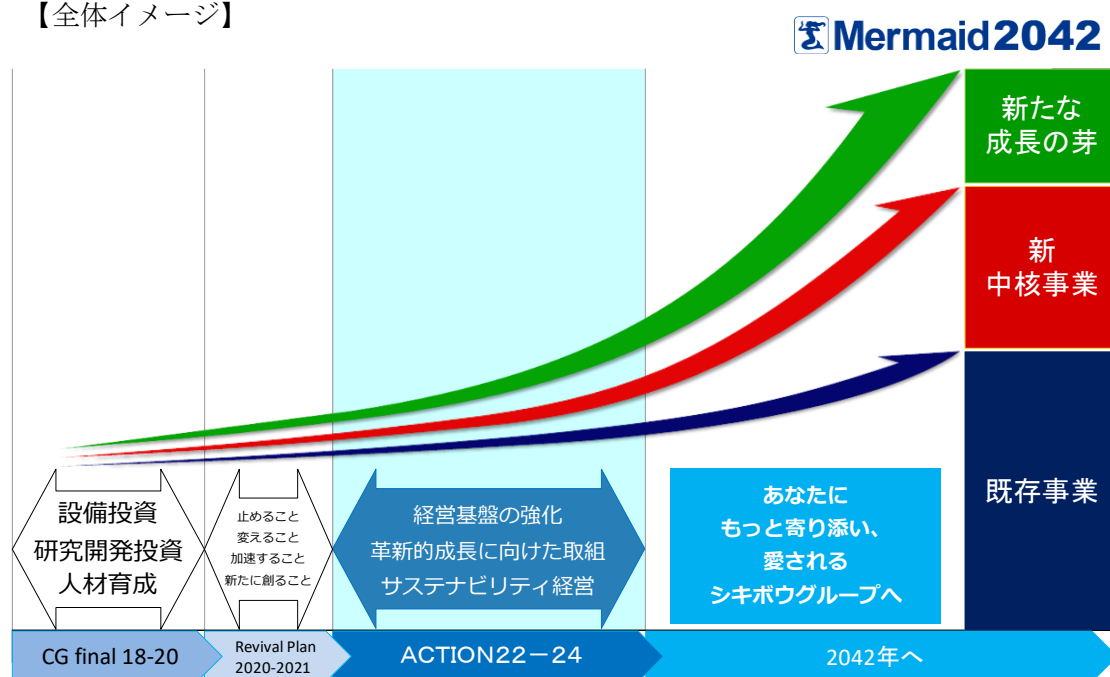
3. 新中期経営計画

(1) 概要

本中期経営計画では、コロナ禍からの復活を目指すこと、長期ビジョンの実現に向けた成長のレベルをさらに加速させることとし、新たに創ること、新たな取組に挑戦してまいります。そのための3つの基本方針として、①経営基盤の強化、②次の革新的成長に向けた取組、③サステナビリティ経営への取組を掲げました。

新中核事業と位置付ける化成品事業を次のステージに成長させるため、主力の食品用増粘安定剤の販売拡大に向けた設備投資、新中核事業に続く新たな成長の芽の育成と研究開発を推進するなど企業価値向上に向けた積極的投資を実施いたします。加えて、事業管理指標ROI Cを導入し、資本効率を重視した既存事業の稼ぐ力の向上と事業ポートフォリオの見直しに注力し、経営基盤を強化いたします。また、多様な人材の確保と育成により人的資本の充実を図り、グローバル展開、成長領域への展開を進めてまいります。

【全体イメージ】



(2) 名称 「ACTION22-24」

「ACTION22-24」では、新しい取組や施策を従業員一人一人のアクション単位にまで分解し、全員参加で取り組んでまいります。それぞれが行動を起こし、成すべきことを成すことで計画達成につなげる意味を込めた名称といたしました。

(3) 基本方針

①経営基盤の強化

- ◆ 新中核事業と位置付ける化成品事業・複合材料事業のさらなる事業規模の拡大
- ◆ 新たな市場展開に向けた設備投資（化成品事業（主として食品分野）、リネンサプライ事業）
- ◆ 新規用途・新規市場開拓による顧客の増大
- ◆ 国内・海外のグローバルネットワークの連携強化による海外市場の開拓
- ◆ 資本効率を重視した既存事業の稼ぐ力の向上と事業ポートフォリオの見直し
- ◆ さらなる財務基盤の強化
- ◆ 従業員の計画的育成による人的資本の充実
- ◆ 生産性・業務効率向上のためのデジタル投資

②次の革新的成長に向けた取組

- ◆ 新中核事業に続く新たな成長の芽の育成と研究開発の推進
- ◆ グローバル展開、成長領域への展開を支えるための多様な人材の確保と育成

③サステナビリティ経営への取組

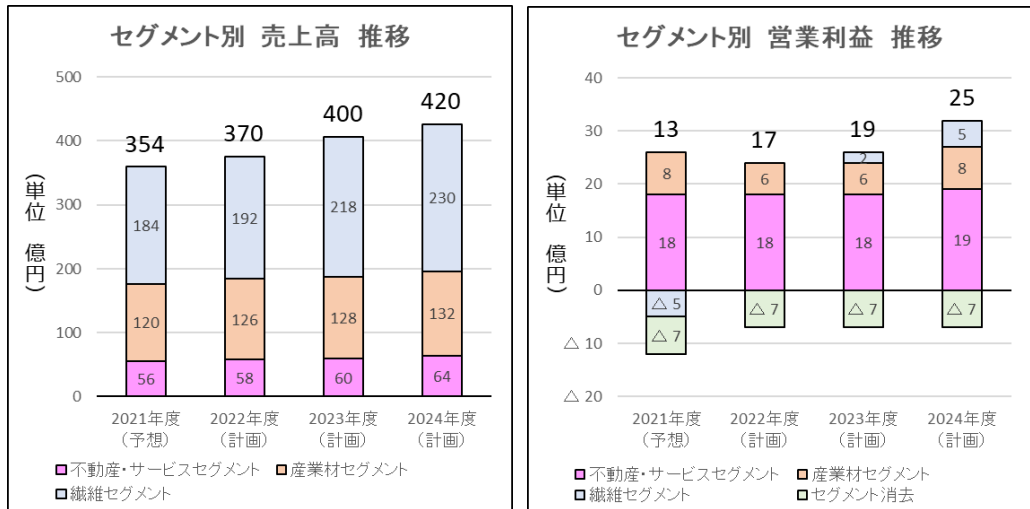
- ◆ 地球環境に配慮した製品や社会課題を解決する製品のさらなる開発と販売強化
- ◆ カーボンニュートラル社会実現に寄与する設備投資
- ◆ 従業員エンゲージメントの向上にむけた、やりがいや働きがいのある職場・制度づくり

(4) 数値目標

①セグメント別 売上高／営業利益

(金額単位：億円)

	2021年度予想	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
繊維	184／△5	192／ 0	218／ 2	230／ 5
産業材	120／ 8	126／ 6	128／ 6	132／ 8
不動産・サービス	56／ 18	58／ 18	60／ 18	64／ 19
調整	△6／△7	△6／△7	△6／△7	△6／△7
連結合計	354／ 13	370／ 17	400／ 19	420／ 25



②連結損益

(金額単位：億円)

	2021年度 予想	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
売上高	354	370	400	420
営業利益	13	17	19	25
経常利益	10	14	15	22
親会社株主に帰属 する当期純利益	0	15	10	15

(5) セグメント別事業戦略

①繊維セグメント

基本戦略：セグメント内外での垂直・水平連携を強化し、生産・販売・開発技術による総合力を高め、業績向上を目指す

個別戦略：(A) 既存市場の変化に対応した新規商材開発および既存商品の用途開発による新規市場開拓の促進

(B) 分野の垣根を超えた営業活動と生産基盤の活用をグループ一体で行う

(C) グローバルネットワークの連携強化による海外販売の拡大

(D) 環境配慮型商材の開発と販売強化

②産業材セグメント

【産業資材部門】

基本戦略：大きく変化した市場環境に対応した販売体制と生産体制への変革を進め、収益力の維持向上を目指す

- 個別戦略：(A) 国内市場におけるトップシェア維持
 (B) 海外販売の拡大と収益力向上
 (C) 市場に合わせた生産体制・設備の整備
 (D) 当社固有の技術・製品・設備が活用できる新規市場の創出
 (E) 環境配慮型商品の開発と販売戦略構築

【機能材料部門】

基本戦略：長期ビジョン「Mermaid 2042」を見据えて成長ある実行計画を推進

- 個別戦略：(A) 化成品事業
 「植物由来の安心・安全な食品添加物」で人々の暮らしに貢献するために、
 生産体制を再構築し、販路を拡大する
 (B) 複合材料事業
 「軽くて強い」複合材料で、エネルギー産業に貢献するために、組織基盤
 を強化し研究開発体制の強化と市場開拓を推進する

③不動産・サービスセグメント

基本戦略：アフターコロナを見据えた安定収益基盤の維持・拡充

- 個別戦略：(A) 不動産賃貸事業
 既存設備・資産の価値維持と遊休資産の有効活用推進
 (B) リネンサプライ事業
 コロナ禍からの本格回復と大阪・関西万博を見据えた事業拡大のための
 設備更新と増強

(6) 設備投資計画

基本方針として掲げております「新中核事業と位置付ける化成品事業のさらなる事業規模の拡大」、「新たな市場展開に向けた設備投資」を中心に、省エネ、安全対策、環境対策などの設備投資を計画しております。

【セグメント別の設備投資額】

(金額単位：億円)

	繊維	産業材	不動産・サービス	全社	合計
ACTION 22-24	10	31	13	5	59

(7) キャッシュフロー計画

(金額単位：億円)

	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画	ACT I O N 22-24 合計
営業CF	23	23	27	73
(減価償却費)	(17)	(18)	(19)	(54)
投資CF	△13	△32	△10	△55
フリーキャッシュフロー	10	△9	17	18

(8) 経営指標

	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
有利子負債（億円）	237	253	242
(D/Eレシオ)	0.73	0.76	0.71
自己資本比率	39.8%	39.5%	40.6%
ROA	1.7%	1.8%	2.6%
ROE	4.7%	3.0%	4.5%
ROIC	2.1%	2.2%	2.7%

(9) 資本政策

さらなる財務基盤の強化、「ACT I O N 22-24」の計画達成、持続的な成長に向けた投資などを実施することで、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

株主還元施策

【基本方針】

当社は、株主の皆様への適正な利益還元を経営の最重要課題の1つとし、利益配分については、安定的な配当の継続を基本方針として、連結業績や今後の事業展開を総合的に勘案して決定しております。「ACT I O N 22-24」の推進により、経営基盤の強化と次の革新的成長に向けた取組の充実を図り、さらなる増配を目指してまいります。

(10) サステナビリティ経営に向けて

①当社グループのマテリアリティ（重要課題）の特定

マテリアリティ	重点活動項目	関連する SDGs
気候変動対策およびその緩和	温室効果ガスの排出量削減 環境配慮型商品の開発と販売拡大	       
資源循環型社会実現への貢献	3R (Reduce, Reuse, Recycle) 推進による廃棄物削減とリサイクルシステムの市場への浸透	   
雇用（働きやすさ）	ダイバーシティと機会均等 労働安全衛生活動の推進 人材育成と技術の伝承 人権の尊重	   
お客様の安全衛生への貢献	安心で安全な製品・サービスの提供	
サプライチェーンマネジメント	厳格な品質管理や明確なトレーサビリティ管理 持続的な原材料調達および供給の実現 人権の尊重	  
コーポレートガバナンスの強化	コンプライアンスの徹底 経営の客観性と透明性の確保 情報セキュリティ対策の強化 リスクマネジメント活動の推進 腐敗防止	  

②マテリアリティ（重要課題）特定のプロセス

持続可能な社会の実現に向け、当社グループは、長期ビジョン「Mermaid 2042」の策定にあたり、サステナビリティ経営への取組について議論してまいりました。当社グループの事業領域は多岐にわたっており、サステナビリティ経営の根幹を成すESG課題も多様かつ広範なことから、長期ビジョン策定段階より次代を担う各事業部門の若手従業員も参画したESG分科会において、ステークホルダーへの影響度と当社グループへの影響度を軸としたマテリアリティマップを作成し、当社グループが取り組むべきマテリアリティを特定いたしました。ESG分科会は、社外取締役を含む役員による長期ビジョン策定のための議論の場において、特定したマテリアリティについて答

申いたしました。その後、社長執行役員が議長を務め、全執行役員により構成する経営会議においてマテリアリティについての議論を進めてまいりました。その結果として、優先的に取り組むべき6つのマテリアリティを特定いたしました。

各マテリアリティと重点活動項目について、今後、具体的な対処方針と目標を定め、取組を進めてまいります。

【ご注意】

本資料における業績等の予想および計画の将来予想に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績等の結果は、今後の様々な要因により、予想および計画と異なる可能性がありますのでご承知おきください。

以上