



2023年8月14日

各 位

会 社 名 恵 和 株 式 会 社
代 表 者 名 代表取締役会長兼 CEO 長 村 恵 弼
(コード番号：4251 東証プライム)
問い合わせ先 常務取締役管理本部本部長 川 島 直 子
TEL. 03-5643-3783

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2023年度12月期を初年度とする「中期経営計画“DARWIN”(FY2023-FY2026)」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

社会や市場の変化を捉えて、新たなビジネスを創出することで事業ポートフォリオを改革し、企業価値の更なる向上と新たな価値の創出を目指す当社の方針を纏めたものです。

詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

以上

恵和株式会社

中期経営計画 “DARWIN” (FY2023-FY2026)

証券コード:4251

2023年8月14日



KEIWA

目次

1. 中期経営計画の目的 **P.2～**

2. 事業別の戦略 **P.9～**

3. 財務方針 **P.17～**

1

中期経営計画の目的

KEI  WA

経営理念「自然と産業の調和を創造する」

Creation of the Harmony between Nature and Industry

人や自然に優しい製品やサービスを提供することで社会に貢献するグループを目指しています

経営ビジョン

自然と社会との共通価値を「高品質の提供」を通じて実現する
CSV※グループを目指す



中期経営計画“DARWIN”

変化をチャンスと捉え、事業ドメインを絶えず変革し、
サステイナブルな成長を実現

経営戦略

地球の絆創膏事業： 世界の建造物やインフラの長寿命化に貢献する

- ① 日本の屋根補修でのシェア拡大
- ② 施工ネットワークの拡充
- ③ 下水・土木分野での採用
- ④ 海外展開の実現

光学シート事業：人や環境にやさしい製品で 世界のディスプレイの高精細化に貢献する

- ① 直下型ミニLED液晶における存在感をより高める
- ② 新市場向け製品ラインの拡張
- ③ 環境対応製品であらゆるフィルム・シートの
シェアを拡大
- ④ 海外展開の強化（欧州・ベトナム・北米等）

新たなCSVビジネスの事業化

- ① 転倒時の衝撃緩和床材事業
- ② 次世代型有機薄膜太陽電池事業
- ③ 医療用フィルム事業

生活・環境イノベーション事業の成長

- ① クリーンエネルギー事業への投資
- ② 従来事業の効率化を推進

基盤（プラットフォーム）の適正化

- ① ガバナンスの強化
- ② あらゆる分野における自動化の推進（HtoR）
- ③ 新技術への投資
- ④ 人的資本の強化

中期経営計画（DARWIN計画）

『事業モデルの再構築』 『サステイナブルな成長企業への変革』



- ✓ 光学シート事業は常に競争力を持ち安定成長してきた
- ✓ 光学シート事業の比重が高まり、新分野への開発展開が可能となる
- ✓ 地球の絆創膏事業の萌芽

- ✓ 地球の絆創膏事業へのさらなる集中とマーケットの国際化
- ✓ 光学シート事業は競争有利なセグメントに集中し、市場における顧客の絶対的信頼を得る
- ✓ ドメインの変革に合わせて各基盤（プラットフォーム）を構築

- ✓ CSV企業へ
- ・地球の絆創膏
- ・光学シート
- ・医療
- ・環境等

連結売上高

連結営業利益

ROIC

FY2023予想	FY2026目標	FY2023予想	FY2026目標	FY2023予想	FY2026目標
186億円	290億円	27億円	67億円	7.8%	17.2%

※FY2023の会社予想数値は2023年8月14日時点の数値になります

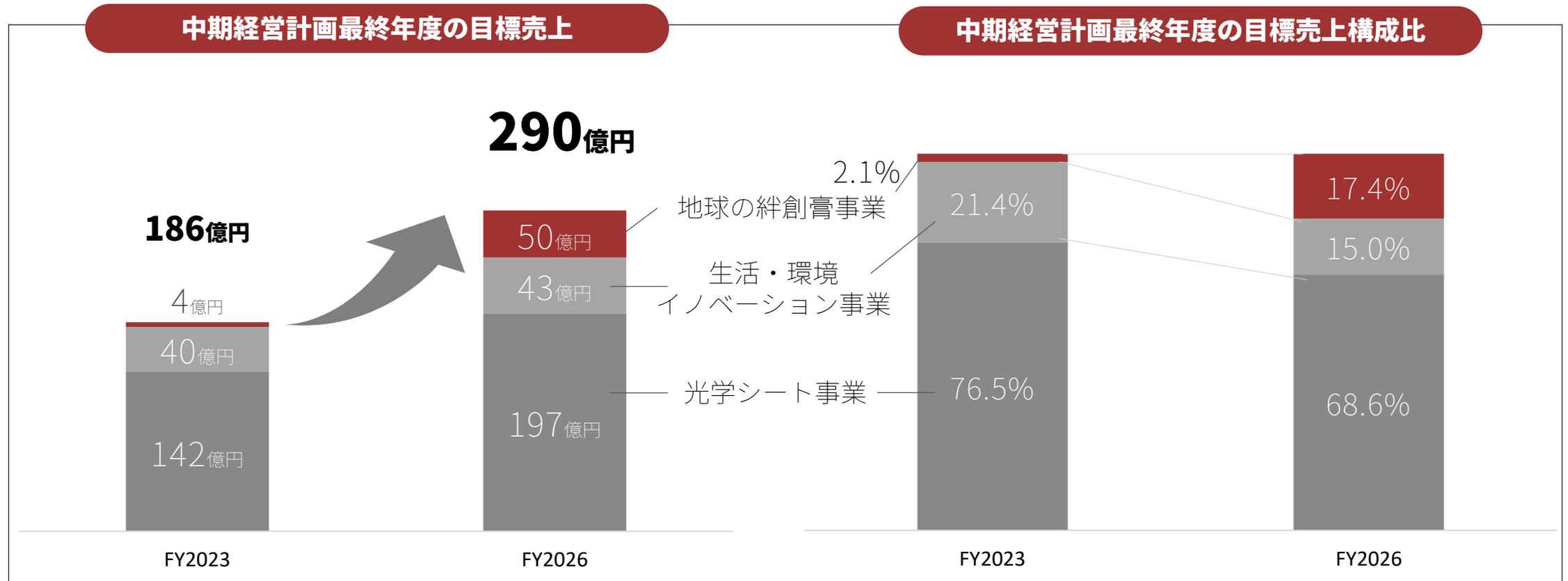
事業モデル再構築スケジュール



※生活環境イノベーション事業及びその他事業に関しては、現時点で大きな設備投資を計画しておりません。

事業ポートフォリオ再構築後の姿～売上構成比の変化

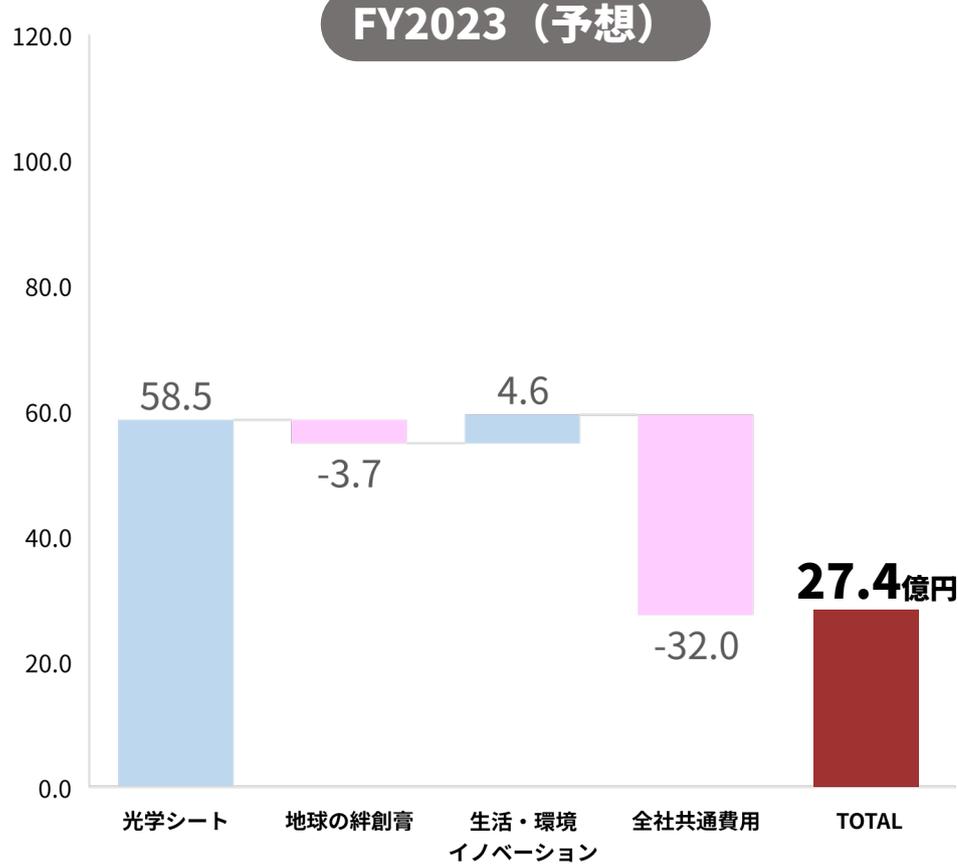
2023年から2026年の4年間で地球の絆創膏事業は光学シート事業に次ぐ主力事業に成長



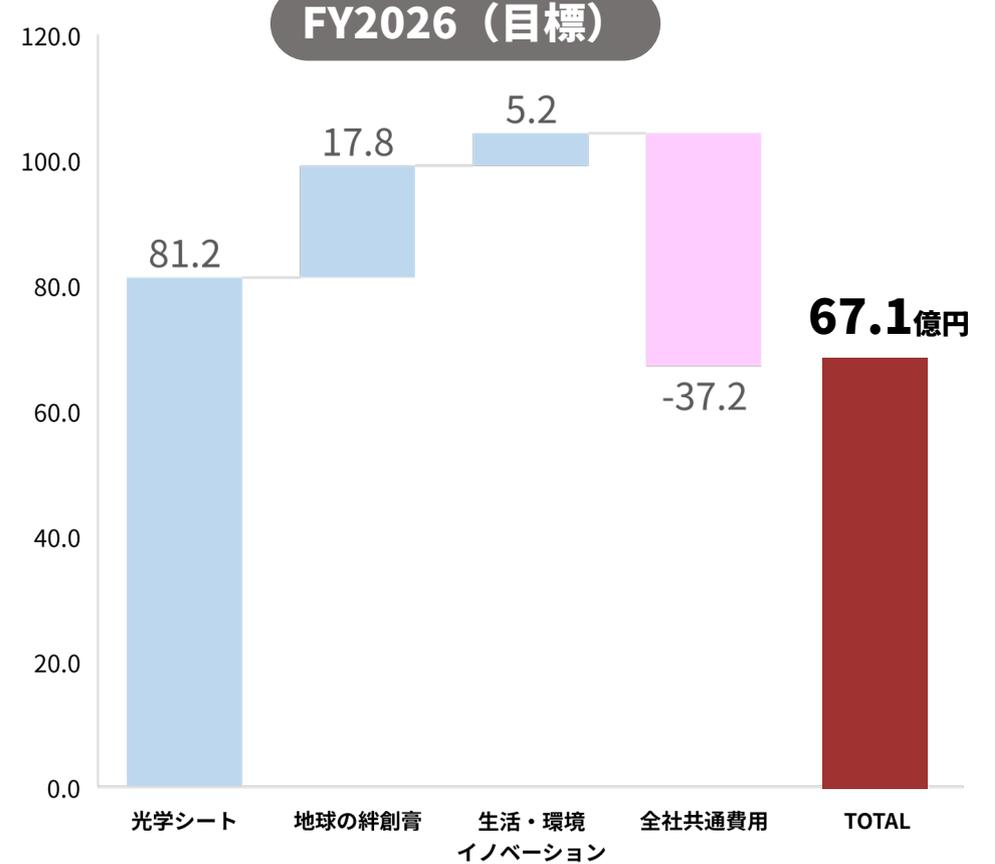
事業ポートフォリオ再構築後の姿 ～セグメント別利益の変化

地球の絆創膏事業の急伸及び光学シート事業の成長により安定的な収益構造へ

単位：億円



単位：億円



2

事業別の戦略

KEI ✓ a

光学シート事業

ディスプレイ市場のシクリカル性及び技術革新の流れを前提とした成長戦略

液晶ディスプレイ市場のアプリケーション別Unit台数の成長予想

	ノートPC/モニター		タブレット		車載		VR/AR
	直下型	エッジライト型	直下型	エッジライト型	直下型	エッジライト型	
2023年	555万台	1億7,160万台	331万台	2億5,230万台	195万台	1億9,657万台	1,540万台
2026年	1,200万台	1億8,950万台	300万台	2億4,390万台	1,191万台	2億1,129万台	4,630万台

※ 市場規模：OMDIA 45th Display Japan Forum等の資料を参考に、当社のネットワークによる調査を分析し算出

成長戦略

- ✓ 液晶ディスプレイ(LCD)市場はタブレットを除き成長
(一部のハイエンドモデル等でOLEDは採用されるもののLCD市場全体は拡大傾向)
- ✓ 成長が見込まれる直下型ミニLED液晶、ノートPC/モニター、車載デバイス、VRデバイスに注力
- ✓ 上記注力分野をターゲットとして設備投資を継続
- ✓ 製品や用途及び販売先の多様化を計り、ボラティリティを抑制

目標数値

FY2023予想

売上 142億円 利益※ 58.5億円



FY2026目標

売上 197億円 利益※ 81億円

※為替前提：2023年上期まで130円/USD、2023年下期以降 125円/USD。利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益

※ 画像はイメージです

ノートPC・モニターの成長戦略（差別化戦略）

直下型ミニLED液晶

ハイエンド帯のノートPCやデスクトップモニターを中心に、市場が拡大する

- ✓ 高輝度・高拡散・薄型の製品を開発・投入し、シェアを拡大する
- ✓ 特許戦略を駆使して優位なポジションを築く



エッジライト型液晶

ノートPCを中心に需要が拡大する

- ✓ PFASフリー、カーボンニュートラル対応製品を開発・投入し、シェアを拡大する
- ✓ ディ스플레이関連企業のベトナムへの進出に呼応し、現地での顧客サービスを向上させる



車載デバイスの成長戦略（差別化戦略）

車載ディスプレイの需要は拡大する

- ・ ナビに加えてメーターパネルやミラーなど、1台当たりの搭載箇所が増加する
- ・ ディスプレイ自体が大型化し、さらに明るく高精細な直下型の採用が増加する



※ 画像はイメージです

- ✓ 既に高いシェアを獲得している光拡散フィルムに加えて、複合拡散板、視野角制御フィルム、ヘッドアップディスプレイ用フィルム、内装・外装用加飾フィルムなどラインナップを充実させる
- ✓ 欧州の車載関連顧客との関連強化のため、ドイツに販売拠点を新設する
- ✓ 米国・欧州等で展示会に出展し、認知度を向上させる

VRデバイスの成長戦略（差別化戦略）

大手ブランドメーカー製品の普及が加速し、需要が拡大する



- ✓ 光拡散フィルムでは既に高いシェアを獲得しており、需要拡大に合わせて販売を拡大する
- ✓ さらに視差制御フィルム（新製品・採用獲得済）などのラインナップを充実させる

地球の絆創膏事業

広大なターゲット市場に対して全く新しい工法でデファクトスタンダードを目指す

国内市場 約**22.2**兆円

企業屋根修復
約**6.6**兆円

一般住宅屋根修復
約**8**兆円

インフラリフォーム
約**7.6**兆円

※ 市場規模（当社調べ）

13

成長戦略

- ✓ 圧倒的な商品優位性（次頁参照）で採用を増やし、普及をはかる
- ✓ 屋根補修用途での認知度向上と施工実績の蓄積により、既存工法を置き換えてシェアを獲得
- ✓ 施工能力と販路を持つパートナー企業を通じて効率的に販売を拡大
- ✓ 下水道、道路、鉄道などのインフラ補修用途での販売を開始

目標数値

FY2023予想

売上	利益※
3.9億円	3.7億円



FY2026目標

売上	利益※
50億円	17.7億円

※利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益

KYŌZINの商品優位性

※ 画像はイメージです

工法		KYŌZIN Re-Roof	塗装	鋼板カバー工法	吹き付け工法	葺き替え
		 KYŌZIN Re-Roof®				
商品性能	耐久性	50年	10年	30年	30年	30年
	メンテナンス要否	不要	要 約10年ごとに再塗装	要 約15年ごとに再塗装	30年不要	要 約15年ごとに再塗装
	施工日数(100m2)	1日程度	3日程度	5日程度	2日程度	7日程度
施工条件		柔軟に対応可能	表面の洗浄やケレンなど 下地処理が必要	屋根を重ねることで 建物への負荷を 考慮する必要あり (耐震性に注意が必要)	表面の洗浄やケレンなど 下地処理が必要 施工環境の制約あり (温度、湿度管理等)	工期中の降雨による 雨漏りリスクのため、 晴天が続く日に 施工する必要あり
ライフサイクルコスト		初期投資のみ メンテナンス費用0円	初期投資は安い メンテナンス費用がかかる	初期投資高い メンテナンス費用がかかる 廃棄費用が高い	初期投資高い	初期投資高い メンテナンス費用がかかる

成長戦略（差別化戦略）

企業・公共施設の屋根補修

- ✓ 既施工済のお客様の隣接する建屋や他拠点から長期的かつ継続的なご採用を増やす
- ✓ 認知度向上のための展示会等のプロモーション活動で新規顧客とつながる
- ✓ 施工効率を飛躍的に向上させる施工マシンを開発、投入する
- ✓ 防衛関連施設へのご採用を増やす（防衛施設学会に加入）
- ✓ 適切な補修工方法が存在しない屋根に対する新工法の確立と普及（パートナー企業との協力）

一般住宅の屋根補修

- ✓ 直接販売に加え、施工技術と販路を持つ複数のパートナーと提携し、効率的に販売を拡大できる体制を構築
- ✓ 新築用の屋根材を開発する（表面にKYŌZINを使用し、防火性能を有する製品の開発）

インフラの補修

- ✓ 下水道や鉄道・道路など、インフラ補修用途（認知度を上げ、採用実績を増やす）
- ✓ 海外市場への進出

生活・環境イノベーション事業

成長性が高い分野に経営資源を集中し成長を目指す



※ 画像はイメージです

FCV（燃料電池車）市場	
2023年	0.7万台
2030年	80万台

※出典：第5回モビリティ水素官民協議会資料

EV市場（HV,PHV,EV計）	
2023年	1402万台
2035年	7,600万台

※出展：株式会社富士経済プレスリリース

事業戦略

- ✓ 市場が拡大しているクリーンエネルギー車向けの販売を伸ばす
- ✓ 新事業、将来事業を創出する
 - 次世代型有機薄膜太陽電池（東大と共同開発中）、転倒時の衝撃を緩和する床材、医療用工程フィルム 他
- ✓ ポートフォリオ改善と従来事業の効率化を進め、利益率を向上させる

目標数値

FY2023予想	
売上 39.9億円	利益※ 3.4億円
↓	
FY2026目標	
売上 42.8億円	利益※ 5.2億円

3

財務方針

KEI  WA

キャッシュ・アロケーションの考え方

中長期的な利益成長の観点から、当面は成長投資を最優先し、株主価値の向上を図る方針です。
 株主還元策に関しては、安定的な配当（普通配当）を継続しつつ、業績及び財務状況等を総合的に勘案した上で、可能な範囲内で配当（特別配当等）を実施する方針です。自己株式取得は、市場環境等を鑑み、機動的に判断いたします。

2023年中期経営計画期間（2023年～2026年の合計）



- 設備投資

地球の絆創膏向け増産投資（建屋・設備・自動化など）
 直下型LED向け投資（建屋・設備・自動化など）
 情報システム 各種システム化投資

- R & D投資

新技術開発投資（建屋・設備・器具など）

- 利益配当

安定的かつ継続的な配当（普通配当）の実施

- 追加還元（特別配当）

- 財務体質強化

D/Eレシオ 0.3を目安として管理、最適化

- 人財投資

外部人材登用、社内人材教育、人事制度・報酬体系のアップデート



<将来見通しに関する注意事項>

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、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、お客様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を負いません。