



2025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 社 長 長 村 恵 氏  
(コード番号：4251 東証プライム)  
問 合 せ 先 常 務 取 締 役 社 長 室 室 長 川 島 直 子  
TEL. 03-5643-3783

### 中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2025年2月に公表した中期経営計画について、地球の絆創膏事業の撤退等の事業環境の変化を踏まえ、目標値等の見直しを行いましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

以上

# 中期経営計画(FY2025-FY2028)

## 恵和株式会社



証券コード：4251

2025年8月14日

# 目次

## Agenda

1. 前・中期経営計画の振り返り P.2
2. 新・中期経営計画の概要 P.5
3. 事業別の戦略 P.10
4. 財務方針 P.15

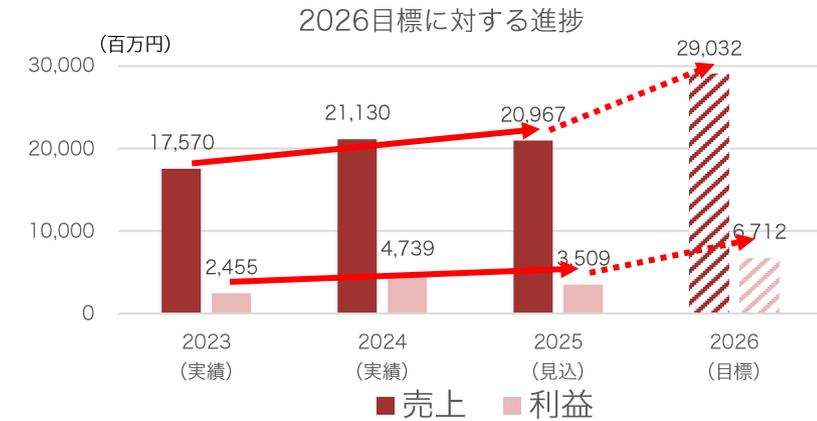
# 1. 前・中期経営計画の振り返り

# 1. 前・中期経営計画の振り返り

## 全社合計

光学製品事業の好調により売上高・利益ともに増加したが、主に地球の絆創膏事業の販売が目標を大きく下回ったことから、**2026年目標の達成は困難な状況で推移。**

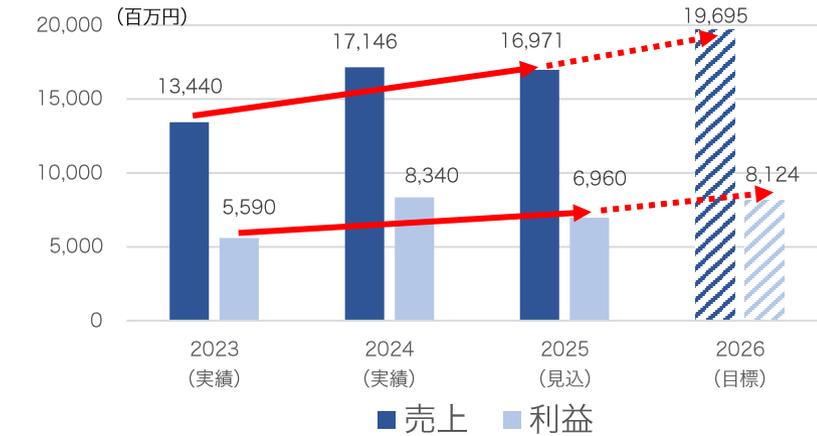
※ 全社合計の利益は、共通費用を差し引いた営業利益



## 光学製品事業

ハイパー液晶（直下型ミニLED液晶）向けの“オパスキ”の販売増加が牽引。為替の後押しもあり、**売上高・利益ともに2026年目標に向かって増加。**（利益目標は2024年に達成）

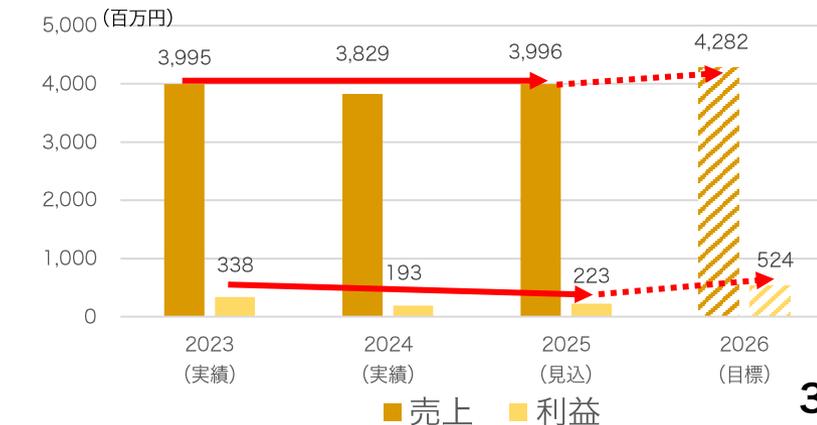
※ 事業別の利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益



## 機能製品事業

事業全体の売上高はほぼ同等で推移。利益率が高いクリーン車・医療分野での販売が増加して構成比率が向上したが、2024年から2025年にかけての顧客の一時的な要因で出荷量が**落ち込み、利益が減少。**

※ 事業別の利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益



## 地球の絆創膏事業

2023年に事業セグメントとして独立し、光学製品事業に次ぐ主要事業として成長させるという目標を掲げたが、事業として黒字化を達成できないまま、**2025年に撤退。**

※ 事業別の利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益



### 地球の絆創膏事業撤退に至る経緯

地球の絆創膏事業は、2018年、当社技術陣が無機・有機を用いたハイブリッドシートを開発したことから始まりました。

当初は、土木用途を想定し、前社長（当時常務取締役）を中心にプロジェクトを立ち上げました。その後、市場の需要や販売展開のスピードを踏まえ、屋根分野での製品開発を先行して進めることとなりました。そして、補修用シートの商標を“KYŌZIN®”と決定し、販売・施工を開始しました。

同プロジェクトは、2023年に事業セグメントとして独立し、積極的なマーケティング活動を行う一方、新たな生産拠点として淡路島に工場を設立しました。並行して、求人・リクルート、広告宣伝、さらにIRについても力を入れて取り組みました。

一方で、同事業においては、成果独占にこだわるあまり、他企業との協業や専門家との連携はもとより、社内においても情報共有を疎かにするなどの事態があったことが判明しました。このことは当社が長年にわたって築き上げてきた文化とは相容れないものであり、当社の企業風土を徐々に蝕むことになりました。

2024年、当時の会長（現社長）の指示により、過度な秘密主義を解消すべく、“KYŌZIN”の生産を事業直轄から生産本部ラインに組み替えることと、品質保証室の介入の2点を決定し、保守点検システムの構築に取り組むこととなりました。

しかしながら、施工後の現場点検を重ねるうち、抽出された課題に対して検査や再試験等の必要性が確認され、問題解決のための設計変更や製造標準の改善に相当の期間を要すると判断したため、2024年11月に、同事業を販売フェーズから開発フェーズへと引き戻す決定をいたしました。

それに加えて今般、当社の主力事業である光学製品の開発にリソースを集中する必要などが生じたため、同事業は、すべての用途から全面的に撤退するとの決断に至りました。

度重なる方針変更により、お客様にはご心配とご迷惑をおかけしますことを心よりお詫び申し上げます。

これまでにご購入・施工いただいたお客様に対するメンテナンスは、引き続き誠意をもって対応してまいります。また、その過程で得られた知見は、今後も有効に活用してまいります。

最後に、この地球の絆創膏事業が破綻に至った一番の原因は、顧客ミッションを見失った事業責任者が独断専行と過剰な情報統制を繰り返し、技術者の知見や品質保証システムから乖離した製品づくりに終始したことだと考えております。その結果として、技術・設備・製品・品質管理システムが十分に整備されないまま事業活動が展開されることとなりました。

当社は、この点について深く反省するとともに、今一度「自然と産業の調和を創造する」という経営理念に立ち返り、健全な経営と高品質の提供を実現することにより、現在と将来のお客様の信頼に応えてまいります。

## 2. 新・中期経営計画の概要

# 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・自然に優しい製品サービスを提供し、社会に貢献するグループを目指す

経営ビジョン

## 「高品質の提供」でCSV※を実現する

※ CSV: Creating Shared Value=共通価値の創造



中期経営計画

変化をチャンスと捉え、持続的な成長を実現

### 新・中期経営計画（FY2026-FY2028）の目標指標

#### 連結売上高

FY2025見込 → FY2028目標  
209億円 → **270億円**

#### 連結営業利益

FY2025見込 → FY2028目標  
35億円 → **59億円**

#### 一株当たり当期利益

FY2025見込 → FY2028目標  
137.0円 → **231.0円**

#### ROIC

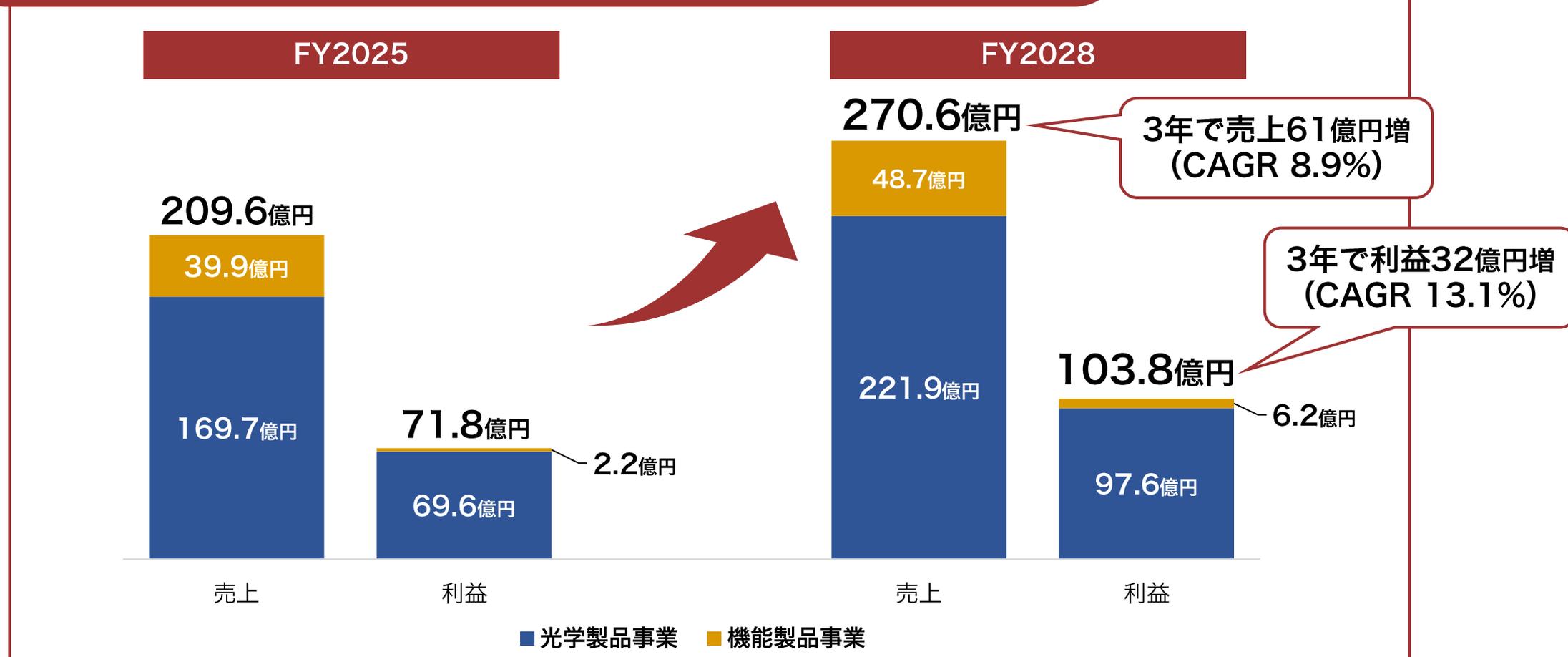
FY2025見込 → FY2028目標  
10.4% → **13.5%**

#### ROE

FY2025見込 → FY2028目標  
11.1% → **12.9%**

## 計画期間終了後の姿 ～ 売上・利益の構成比の変化※

### 中期経営計画最終年度の目標売上・セグメント利益



※ 為替前提は、143円/USD。利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益

### 中期経営計画2025-2028の要点

#### ① 光学製品事業

- ・ PFASフリーをはじめとする環境対応製品
- ・ 高品質な従来型液晶で安定基盤を持つ“オパルス”
- ・ ハイパー液晶（直下型ミニLED液晶）で拡大中の“オパスキ”
- ・ 車載、ドローン、フォルダブル端末等に視野角制御、反射防止、傷つき防止性等の新機能を提供する“オプラム”

#### ② 機能製品事業

- ・ クリーンエネルギー車向け バッテリー用特殊フィルム“ACE”
- ・ 透析治療用医療機器向け 医療用工程フィルム“メディテクト”
- ・ 新興国で需要が拡大するウレタンフォーム用工程紙“A!Prog-UF”

#### ④ ガバナンス・コンプライアンスの強化

##### 1) ガバナンス強化

- ・ 新経営体制への移行：次期社長候補者の早期選定、喫緊の経営課題（欧米ビジネス、技術開発、IR、ブランド構築等）に経験と実績を持つ取締役の補強
- ・ 執行部門への権限移譲による意思決定の迅速化

##### 2) コンプライアンス強化

- ・ 監査等委員会設置会社への移行：取締役会の監督機能の強化
- ・ 内部監査室の強化

#### ③ ロジスティクス

##### 顧客満足を高めるロジスティクス

- ・ 人的資本の強化（経営マインド、創造力の育成）
- ・ 高度システム導入、労働生産性向上（システム化・無人化・クリーン化）
- ・ フロント・ローディング※
- （圧倒的高品質・JIT）
- ・ 欧米市場に対応するマーケ拠点
- ・ 東南アジアへのロジ拠点

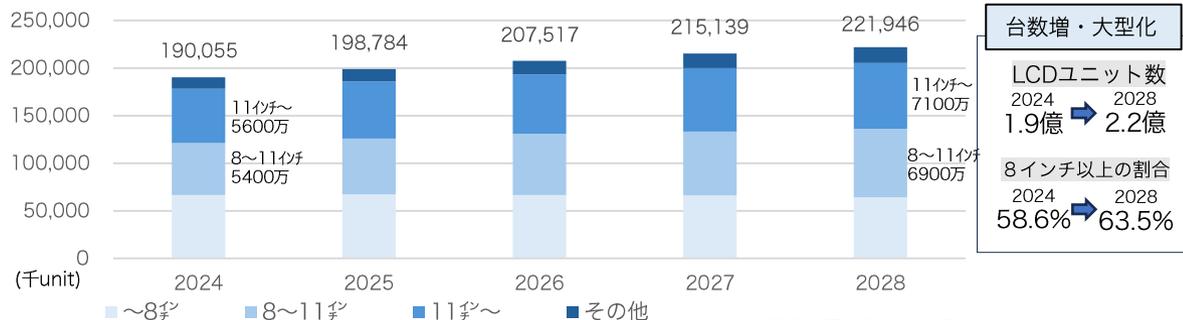
※ front-loading：製品開発プロセスの初期工程にリソースを投じ、今まで後工程で行われていた作業を前倒して進める手法。  
具体的には、新製品の顧客評価の段階で、顧客での評価方法や取り扱い上の注意点・要望を詳細に把握して生産工程にフィードバックすることで、量産開始後の予期せぬトラブルの発生を未然に防止し、顧客の信頼を得ることを企図している。

## 3. 事業別の戦略

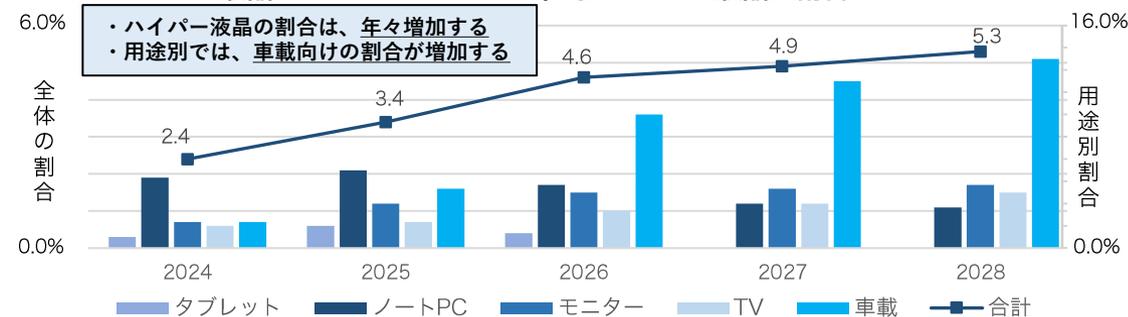
## 光学製品事業

経営資源を集中的に投入して新生・拡大する市場にイノベーティブに製品を提供し、利益を拡大する

### 車載用液晶ディスプレイのサイズ別市場動向



### 液晶ディスプレイにおけるハイパー液晶（直下型ミニLED液晶）の割合



### 成長戦略

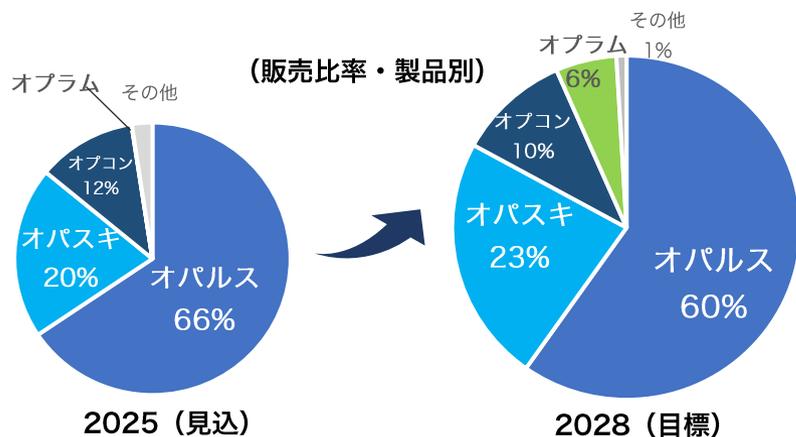
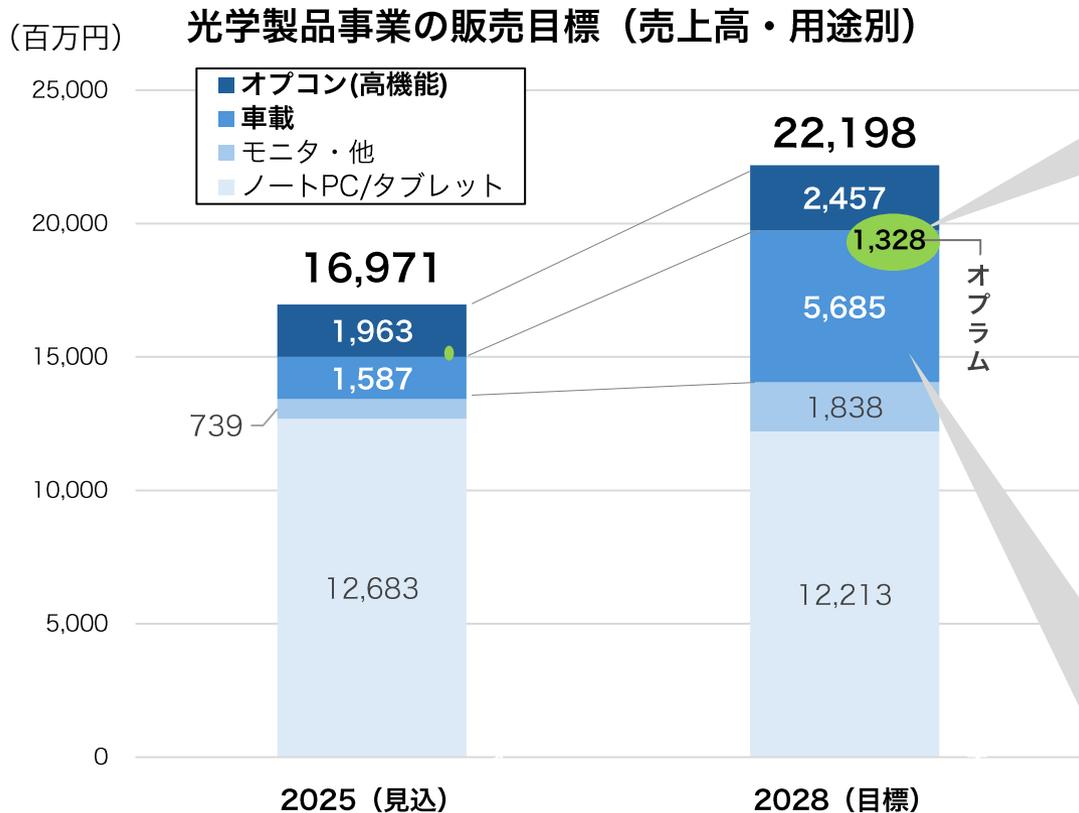
- ✓ 生産集中化・自動化を進め、高品質な製品をより安定的に提供する
- ✓ ディ스플레이が大型化・多様化し、市場の新生・拡大が進む車載市場等に、  
新製品群“OPLAM”<sup>オプラム</sup>を展開し、多様な用途に対応する
- ✓ 強まる欧米OEM・Tier1のCHINA+1の動きに合わせ、顧客ニーズに即応するマーケティング体制（欧米拠点）、ロジスティクス体制（東南アジア）を構築する

### 目標数値



※ 為替前提は、143円/USD。利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益

## 2. 事業別の戦略



### 新製品群『OPLAM』<sup>オプラム</sup>

機会

- ・光学セグメントの多様化、高性能化、大型化  
⇒圧倒的な輝度、耐久性、耐熱性、薄さが求められる

差別化

- ・実績に裏付けされた情報網、シーティング、コーティング、ラミネーティングの各技術開発力と精緻な生産技術力
- ・自社でシート生産から仕上げ、検品まで行う一貫生産体制

2025年 売上 0.0億円 → 2028年 売上 13.2億円

### オパスキ・オパルスの車載用途拡大

機会

- ・1台当たりの搭載箇所の増加
- ・ディスプレイの大型化、ハイパー液晶(直下型ミニLED液晶)比率の増加

差別化

- ・従来型液晶、ハイパー液晶への採用実績
- ・車載特有の要求性能(耐熱・耐摩擦)に応えるシート化技術

2025年 売上 15.8億円 → 2028年 売上 56.8億円

## 機能製品事業

光学製品より利益率は劣るが、事業偏重リスクを考慮し、選択的に経営資源を投入する



出展：富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2024」  
(生産台数、商用車含む)



出展：360iResearch「Dialyzer Market by Type, Membrane Material, Ultrafiltration Coefficient, Configuration, End-User - Global Forecast 2025-2030」



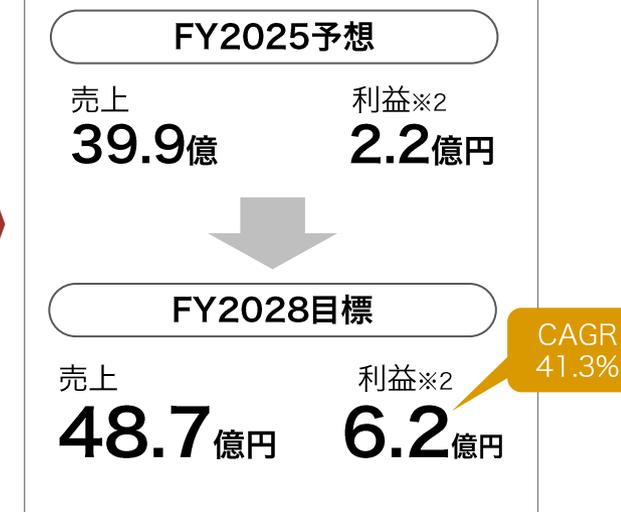
出展：富士経済「2025年 ポリウレタン原料・製品市場の現状と将来展望」  
(軟質ウレタンフォームの市場規模推移)

※1 xEV(電動車)…BEV(バッテリー電気自動車)、HEV(ハイブリッド車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、FCEV(燃料電池車)の総称

### 成長戦略

- ✓ 市場が拡大しているクリーンエネルギー車、医療分野において、当社が独自技術を擁するクリーン・フィルムの販売を伸ばす
- ✓ 国内で独占中のウレタンフォーム工程紙を、経済成長が著しく、生活水準向上により寝具・家具の需要が拡大しているアジア諸国を中心とする海外顧客に対し、積極的に販売する

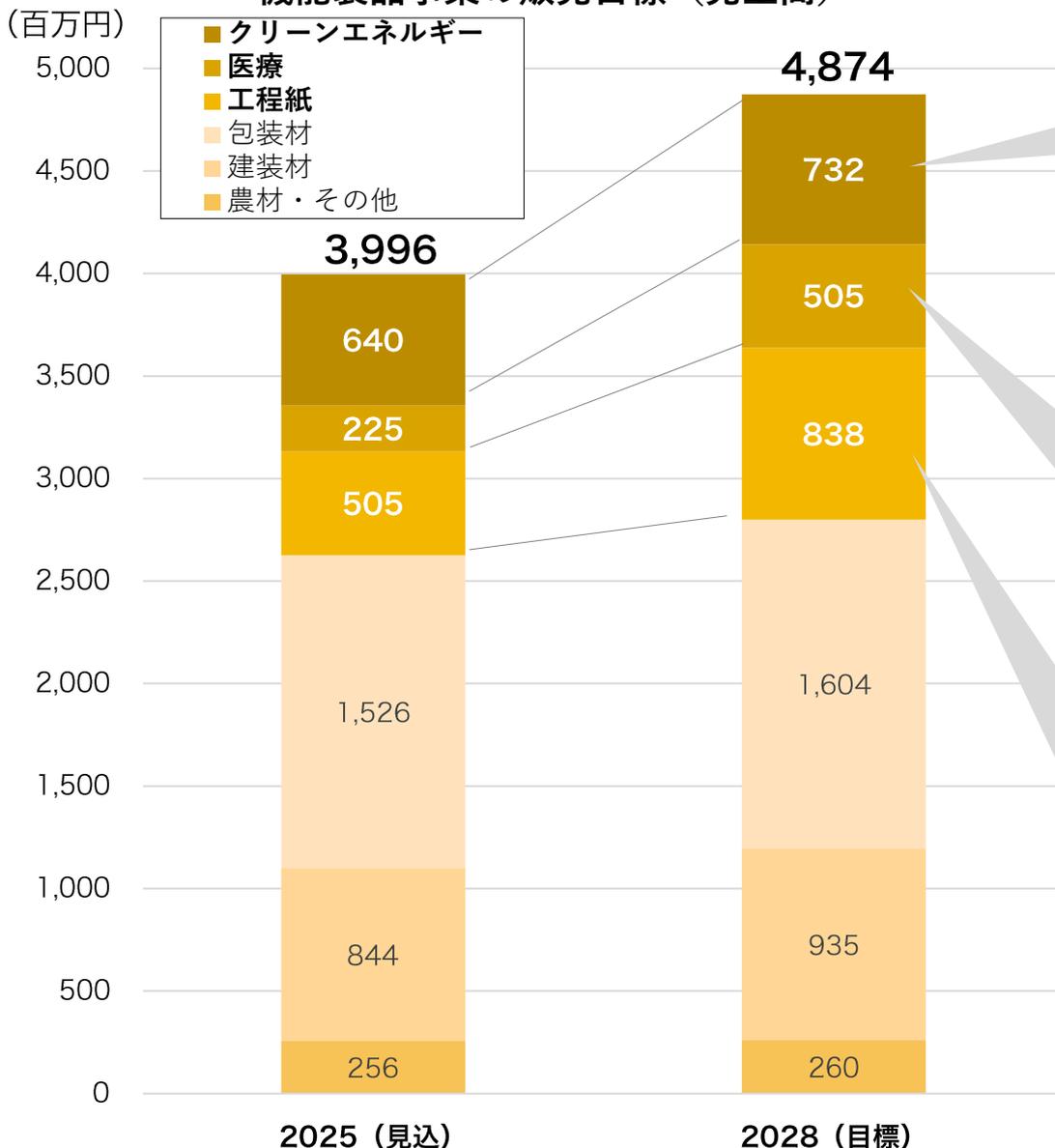
### 目標数値



※ 為替前提は、143円/USD。利益は、共通費用を差し引く前のセグメント利益

### 3. 事業別の戦略

機能製品事業の販売目標（売上高）



#### クリーン車向けフィルム『ACE』<sup>エース</sup>

機会

差別化

- ・ xEV（電動車）市場は、世界的に拡大
- ・ 金属イオンの混入すら許されない高度なクリーン管理による、高品質な電池用フィルムの提供
- ・ 燃料電池や車載電池での採用実績を他用途に拡大

2025年 売上 6.4億円 → 2028年 売上 7.3億円

#### 医療用工程フィルム『メディテクト』

市場

差別化

- ・ ダイアライザー市場は、新興国を中心に拡大
- ・ 高度なクリーン管理による高品質な医療用フィルムの提供
- ・ 顧客の検品効率・歩留り向上に貢献しシェアを拡大

2025年 売上 2.2億円 → 2028年 売上 5.0億円

#### ウレタンフォーム用工程紙『A!Prog-UF』<sup>アプログ</sup>

市場

差別化

- ・ ウレタンフォーム市場は、新興国を中心に拡大
- ・ ユニークな“疑似接着”技術を使った二層剥離工程紙の提供
- ・ 原料ロス・廃棄物の削減、製造ラインのクリーン化等の環境貢献を訴求し、東南アジア・北米市場でシェアを拡大

2025年 売上 2.2億円 → 2028年 売上 5.5億円

## 4. 財務方針

## 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、設備投資を最優先し、株主価値の向上を図る方針です。  
 株主還元策に関しては、安定的な配当を基本としており、業績及び財務状況等を総合的に勘案した上で、  
 中期経営計画期間においては、1株当たり年間配当金の下限を35円とし、可能な範囲内で配当（特別配当等）を実施する方針です。  
 自己株式の取得は、株価水準、資金状況、市場環境等を総合的に勘案し、機動的に実施する方針です。

中期経営計画期間（FY2026-Y2028目標）の合計



- **設備投資**  
 ハイパー液晶(直下型ミニLED液晶)向け投資（建屋・設備・自動化など）  
 医療用工程フィルム向け投資（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**  
 1株当たり年間配当金の下限を35円
- **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
- **自己株式の取得**



<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。