



東京産業株式会社
TOKYO SANGYO CO., LTD.

中期経営計画

T-ScaleUp2027

— グリーンな未来 新領域へ —

2024年3月期-2027年3月期

2024年6月18日 改訂版

2023年5月12日

東京産業株式会社

■ 中期経営計画骨子	3	■ 重点戦略(コア5)	10
■ 事業ポートフォリオ	4	■ コア5 (1)エネルギーtransitionへの積極関与	11
■ 前中期経営計画振り返り(業績)	5	■ コア5 (2)サステナブル社会構築に資する事業創出	12
■ 前中期経営計画振り返り(重点戦略)	6	■ コア5 (3)グループ総合力強化	13
■ 事業環境の変化	7	■ コア5 (4)強靱な経営基盤の構築	14
■ 中期経営計画の位置付け	8	■ コア5 (5)株主還元の拡充① キャッシュアロケーション	15
■ 中期経営計画(定量目標)	9	■ コア5 (5)株主還元の拡充② 配当政策変更	16

重点戦略

- ▶ 前中期経営計画コア5を発展的にリニューアル
- ▶ 「CO₂削減」「脱炭素」を軸に、グループベースでの各事業領域で新規ビジネスの拡大と収益化に取り組み、株主還元の安定化と拡大を目指す

定量目標

- ▶ リスク管理強化、資本効率重視の投資・資本政策によりROEを向上

株主還元

- ▶ 配当性向30%以上の従来方針を変更・強化

コア5

- ① エネルギーtransitionへの積極関与
- ② サステナブル社会構築に資する事業創出
- ③ グループ総合力の強化
- ④ 強靱な経営基盤の構築
- ⑤ 株主還元の拡充

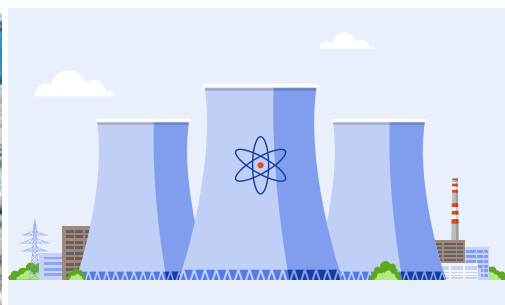
最終年度 2027年3月期

連結売上高	連結営業利益	連結純利益	ROE
730 億円	25 億円	17 億円	8%

中期経営計画期間中の早期に『**DOE 4%**』達成

DOE = 純資産配当率

セグメント	エネルギー事業		環境・化学・機械事業	
事業領域	火力	原子力	再生可能エネルギー	生産・環境設備
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 火力発電関連設備新設・更新 ■ 既存設備・発電用ガスタービン保守・メンテナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 核再処理工場・原子力発電所の保守・メンテナンス ■ 次世代原発プラント関連ビジネス 	<p>バイオマス・太陽光・地熱・水力・風力等の発電にかかわる</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 建設請負工事(EPC) ■ 自社発電、PPA ■ O&M、リパワリング ■ 燃料供給 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 化学・食品・医薬・自動車関連各種機械・設備 ■ ごみ・水処理・CO₂削減関連設備 ■ 環境配慮型資材
売上構成	12%	1%	45%	42%



前中期経営計画振り返り(業績)



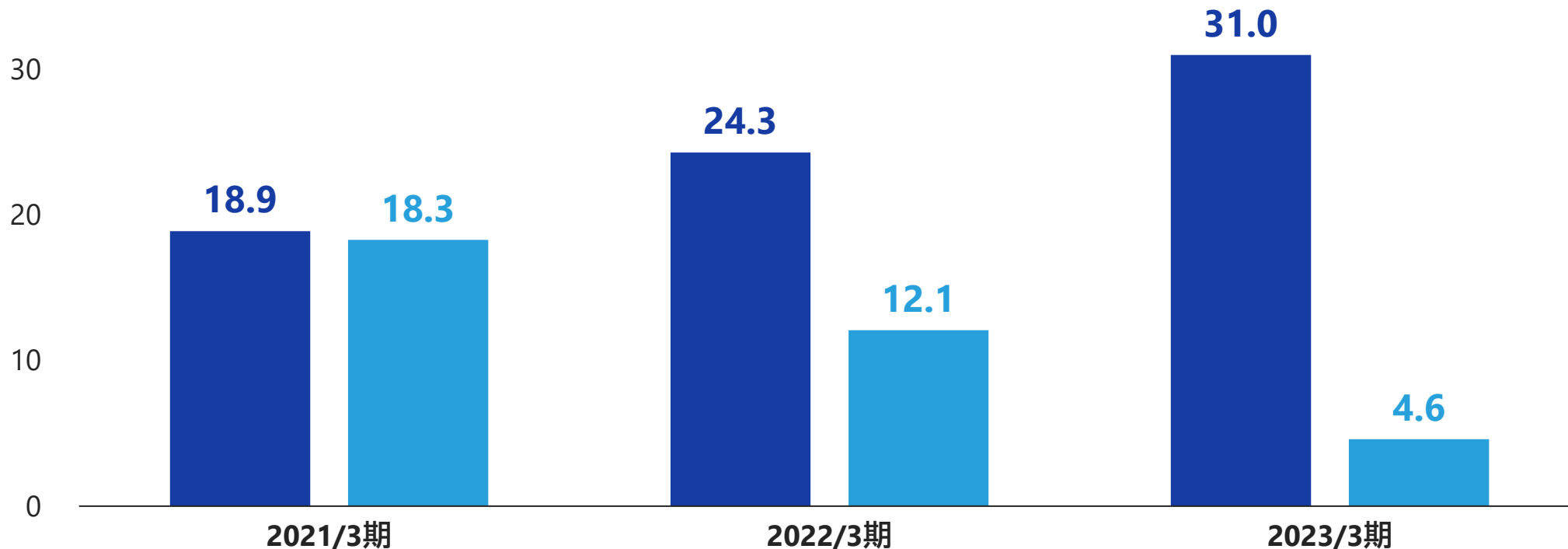
- ▶ 中期経営計画期間を通じて営業利益は増益、最終年度は過去最高益を達成
- ▶ 一方、当期純利益は特別損失の計上により減益基調となり、計画未達

前中期経営計画利益推移

単位:億円

40

■ 営業利益 ■ 当期純利益



前中期経営計画振り返り(重点戦略)



東京産業株式会社
TOKYO SANGYO CO., LTD.

	成長戦略	総括	評価
コア5	地球環境とエネルギーミックスへの拡大対応	▶ メガソーラーEPC、自社売電等、太陽光関連ビジネスが業績牽引 バイオマスでもPJ参画や燃料供給が本格化	◎
	モノづくり・デジタルイノベーションへの取組強化	▶ 多様な産業の製造・生産・サービス提供現場における新たなニーズを捕捉、 国内外のEV等次世代モビリティ生産、革新的な生産設備等へ関与	○
	新規事業創出の継続	▶ CO2削減技術、食糧自給関連等、川上からの関与で新商材を 開発・育成	○
	グローバルビジネスの更なる展開	▶ 中国・欧州で自動車関連の新規投資ニーズを捕捉し業容拡大 東南アジア経済の成長取り込みには課題	△
	働き方改革への対応と人財の育成	▶ 多様な働き方定着、人事評価制度等の高度化に取り組み 商機に見合った即戦力人材の確保が課題	△
コンプライアンス・リスク管理		▶ 不正事案の再発防止に向けたコンプライアンスの定着や社内風土改革に着手 ▶ 事業投資で損失計上、リスク管理の強化に取り組み中	×

サステナブル社会

- 国内外における脱炭素対応の加速と裾野拡大
- 食糧安全保障への関心の高まり

エネルギー

- カーボンニュートラルに向けたエネルギーミックス具体化、新技術実用化の進展
- 太陽光FIT事業のピークアウト

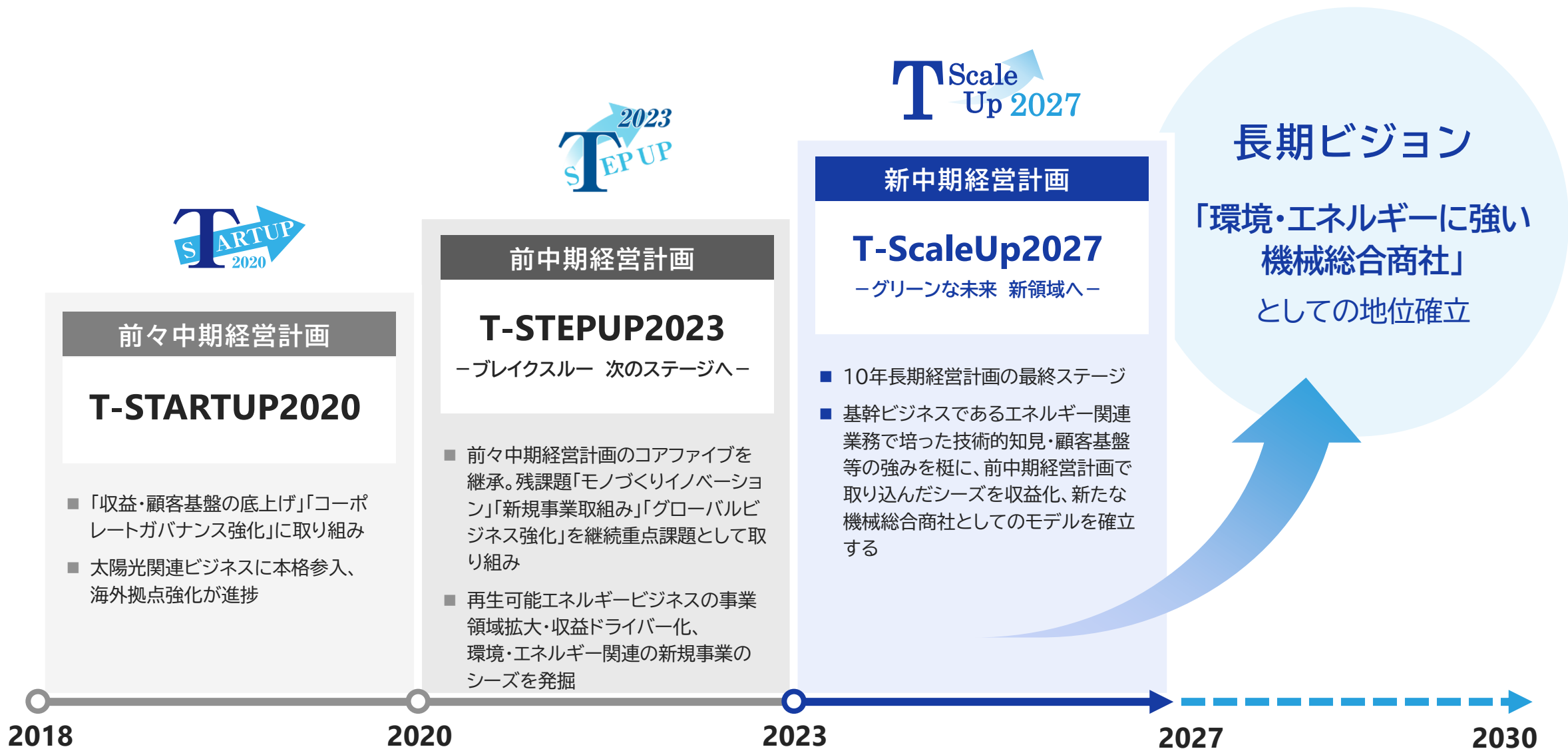
競争環境

- 人材不足の深刻化、人的資本への関心の高まり
- 顧客ニーズの多様化・高度化と企業間連携の高まり

資本市場

- 東証によるPBR1倍割れ企業に対する株価引き上げ具体策の開示・実行要請



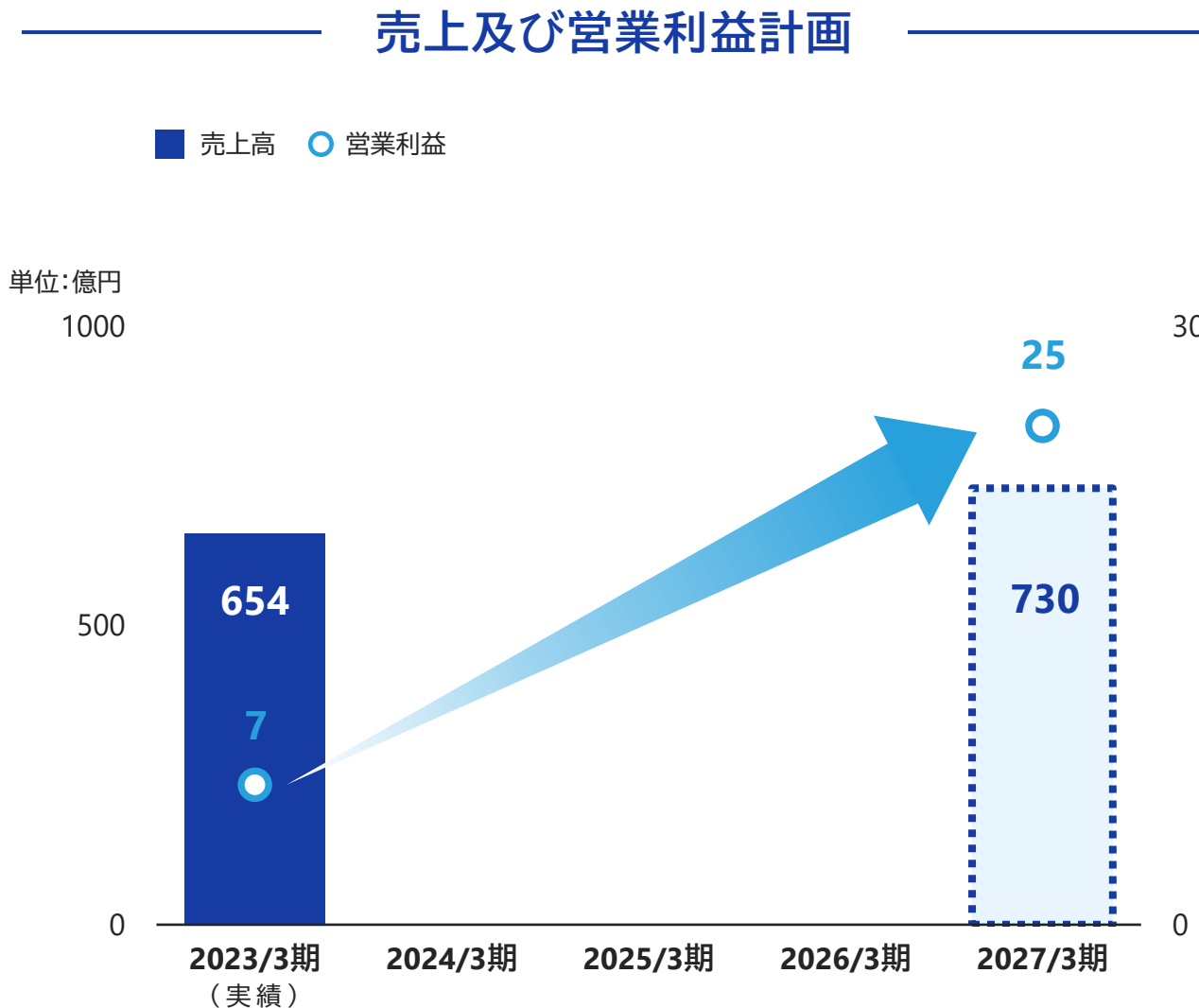


中期経営計画(定量目標)



東京産業株式会社
TOKYO SANGYO CO., LTD.

指標	2027/3 (117期)	2023/3 (113期) 対比
連結売上高	730 億円	+75 億円
連結営業利益	25 億円	+17 億円
連結当期純利益	17 億円	-
ROE	8%	-
DOE	4.0% 以上	+0.8%



*2023/3(113期)対比数値は億円以下を切り捨てて表示しております

*113期は当期純損失のため当期純利益(113期対比値), ROEは算出しておりません

注力テーマ	概要
<p>エネルギーtransitionへの積極関与</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 主力事業の火力発電メンテ・リプレースに加え、「再生可能エネルギー」「原子力」「ペレット・アンモニア・水素混焼」等、新領域でビジネスを拡大
<p>サステナブル社会構築に資する事業創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂削減関連新技術導入ニーズ、EV普及に伴う周辺ビジネス、食糧自給関連ビジネス等を捕捉し、「サステナビリティ」「社会課題解決」に資する商機を創出
<p>グループ総合力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営資源の選択と集中、再配置によりグループシナジーを発揮 ▶ 戦略分野のパートナー企業との関係強化や事業参画・協業・買収により、新技術・新サービス創出・バリューチェーン全体でのビジネス捕捉力を強化
<p>強靱な経営基盤の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コンプライアンス、リスク管理等、「守り」強化により経営基盤・業績を安定化 ▶ 人材投資、ガバナンス強化、システム投資により「攻め」の環境を整備
<p>株主還元の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 資本(資産)効率を意識した資産ポートフォリオ再構築によりROEを向上 ▶ 「新規事業収益化・長期シーズ育成に向けた投資」と「株主還元強化」を両立



原子力

- 2023年4月より三菱重工業販売代理店業務開始
- 六ヶ所村の原子燃料サイクル施設のメンテナンスサービス関連の拡販
- 原発プラントメーカー向け投資ニーズへの対応



混焼・専焼(アンモニア/水素)

- 2030年20%混焼開始に向けた設備販売
- 老朽化ユニットの高効率タービンへのリプレースのみならず、アンモニア・水素混焼への転換に伴うニーズ捕捉



再生可能エネルギー

- バイオマス・太陽光・小水力・地熱・風力・蓄電池等、多様な再生可能エネルギー関連ビジネスが対象
- 工事請負に加え、燃料調達、既存設備の機能向上、保守メンテナンスまでのバリューチェーンに幅広く関与



火力(ベース事業)

- 当面は主力であり、調整可能な電源として重要な火力について、事業用・産業用火力発電所向けの新設・リプレース・メンテナンスに注力
- 協業先との連携強化による新領域進出、グループ企業協働による事業創出等への取組み

「サステナビリティ」「社会問題解決」

重点領域		EV・水素等新エネルギー	CO ₂ 削減新技術	食糧自給関連	生活産業
主な商材	拡販 ステージ	<p>充放電検査装置</p> <p>二次電池製造用新方式の検査装置を共同開発</p> 	<p>フロー合成連続生産設備</p> <p>バッチ製造方式を革新するフロー合成連続生産設備「iFactory®」の開発・販売の本格化</p> 	<p>養殖プラント</p> <p>北欧のAKVA社製品国内販売店として展開 養殖市場の成長に伴い更なるビジネス拡大を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ AIを利用した選果装置等、農業関連の自動・省力化ビジネス 	<p>環境配慮型原料</p> <p>脱プラスチックの新素材（紙混成材料、非可食でんぷん材料）の食品容器・衛生包装材向け拡販</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ウルトラファインバブル※発生装置等新商材の展開 ※ 直径1μm未満の泡
	Seeds 段階	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新エネルギーへの取組み 水素燃料電池、水素エンジン、下水汚泥からの水素製造等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CCUS(CO₂回収・利用・貯留)関連ビジネスへの関与 ■ CO₂回収・分解の新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 堆肥の有機肥料化への取組み ■ 食品機械メーカーとの協働 	



グループ体化の 更なる推進

- 国内外のグループ会社に対する本社サポートを強化することにより、営業面でのグループシナジーを追求
- 新商材の展開、顧客連携、新サービスのノウハウ共有等



リソース再配分

- グループ保有資産の見直し、人材再配置等により成長領域へ資源を投入
- メリハリある資源再配分、ガバナンス強化により総合力確保



パートナー企業 との関係強化

- パートナー企業との協業強化による既存業務領域拡大、競争力の確保
- 新技術スタートアップ企業との協業強化による川上からの商材開発・新領域開拓

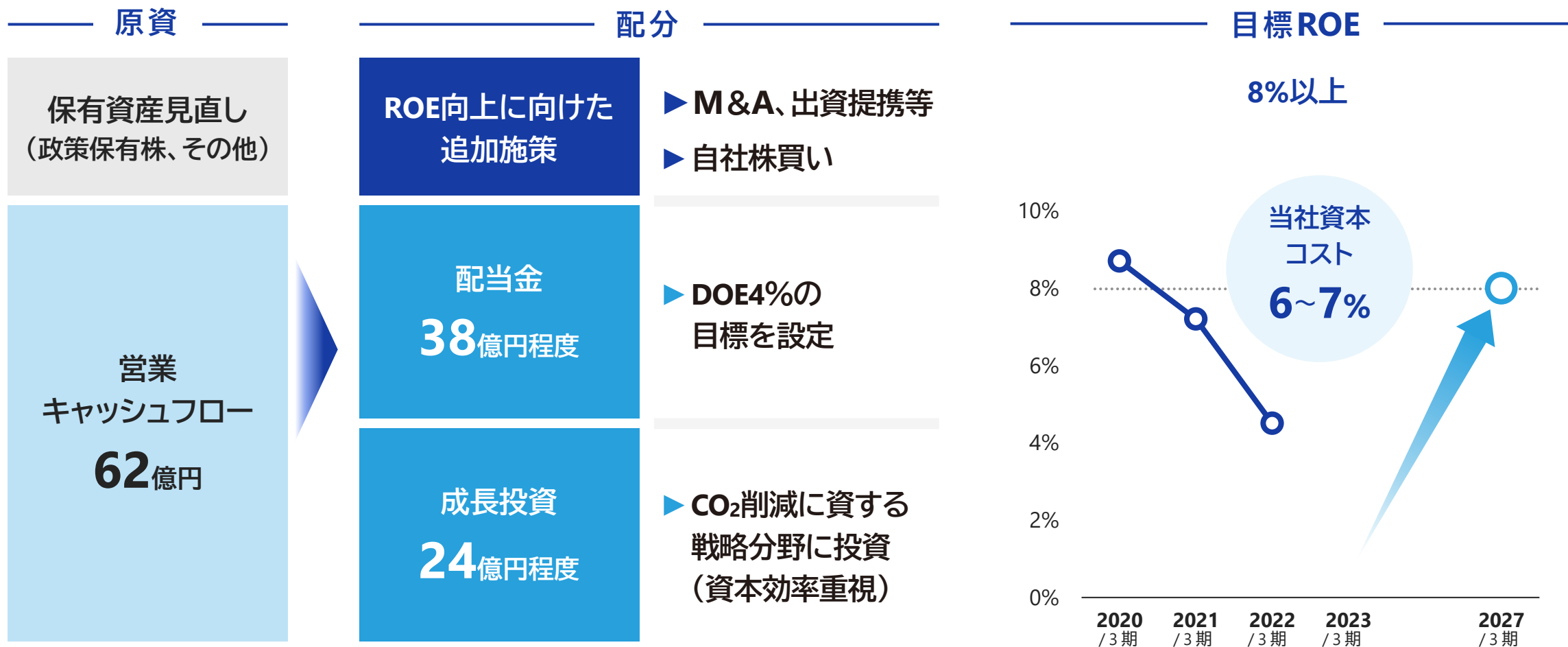


M&Aによる補完

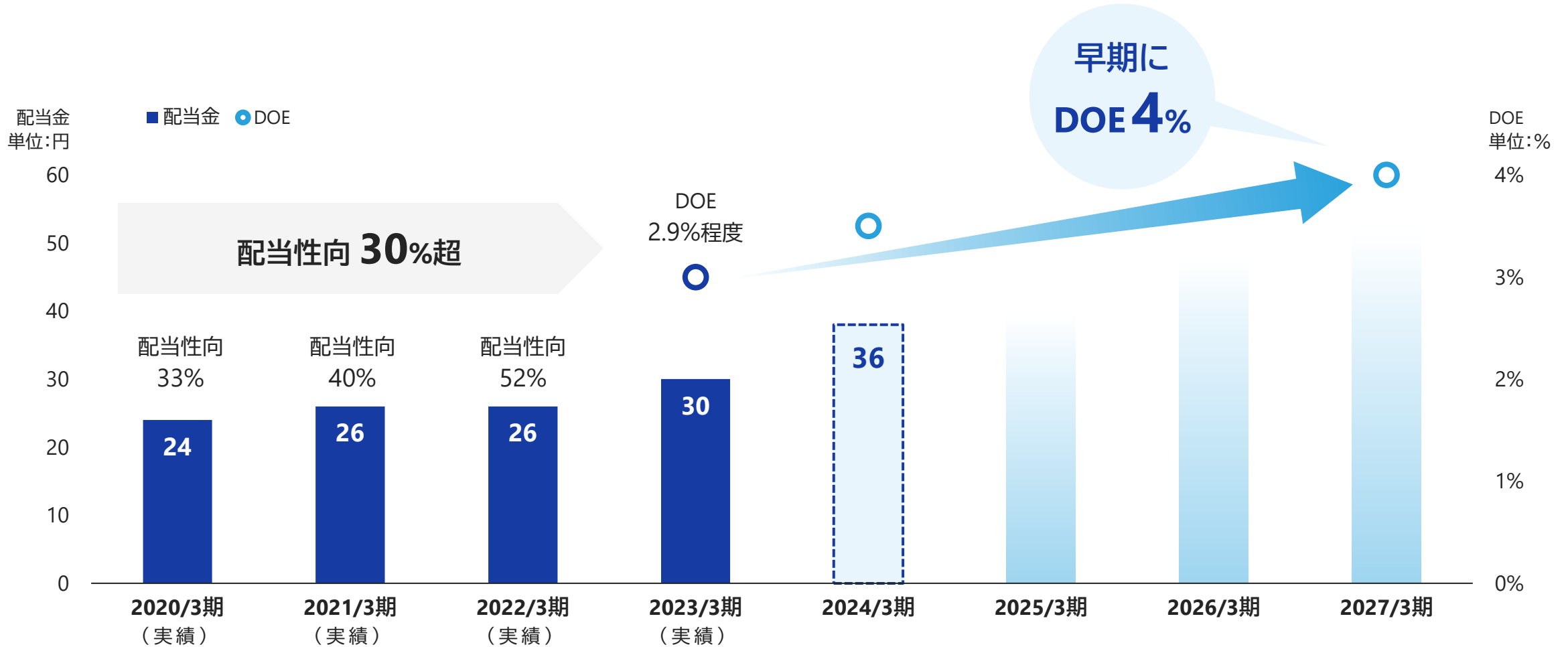
- 戦略事業領域、バリューチェーン構築上の重要な領域についてM&A・出資も選択肢に技術・商権・人材補完を検討

テーマ	概要
① コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不正取引に関する再発防止策の着実な履行とPDCA徹底 ▶ 定期的なコンプライアンス意識定着の検証
② リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 案件採り上げ過程におけるリスク分析、牽制機能発揮に向けたプロセス高度化 ▶ 事業モデル多様化を踏まえた事業投資におけるリスクガバナンス強化
③ 人財投資	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人材獲得・維持に向けた採用戦略見直し・ダイバシティ推進、従業員満足度向上に向けた諸施策の実行 ▶ 従業員パフォーマンスの最大化・早期戦力化に向けた評価・処遇の見直し
④ コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 取締役会運営の高度化による規律ある経営の実現 ▶ グループシナジー発揮、資源配分適正化に向けたグループガバナンス強化
⑤ システム	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務プロセス見直し、システム投資を通じた効率化・コスト低減、付加価値業務へのシフト、戦略分野への人材再配置の実現

- ▶ 成長に向けた投資を継続しつつ、株主還元を強化、最適バランスを追求
- ▶ 新領域の早期収益化、資産効率の観点から保有資産を見直し追加の投資、株主還元も検討



- ▶ 株主還元方針は、「配当性向30%超を継続して実施」から「計画期間中、早期にDOE4%を達成」へ変更
- ▶ 引き続き安定配当を継続しつつ、資本効率を意識し、機動的な自社株買いも検討



TScale
Up 2027

中期経営計画

T-ScaleUp2027

— グリーンな未来 新領域へ —



私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

東京産業株式会社