



2024 年 5 月 10 日

各位

会社名 テイカ株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 出井 俊治  
(コード番号:4027 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役 常務執行役員 中務 康介  
(TEL 06-6943-6401)

## 中期経営計画「MOVING-10 STAGE2」策定のお知らせ

このたび、当社グループは長期経営ビジョン「MOVING-10」の実現に向けて、新中期経営計画(2024－2026 年度)「MOVING-10 STAGE2」を策定しましたので、その概要を下記の通りお知らせ致します。  
当社グループにとって、本中期経営計画は、長期経営ビジョン「MOVING-10」の最終年度である 2029 年度に向けての重要な 3 年間となります。本中期経営計画で策定した事業戦略と財務・非財務戦略を着実に遂行することで、より一層の企業価値の向上を図って参ります。

### 記

#### 1. 「MOVING-10 STAGE2」基本方針

##### ■事業戦略

- ①営業利益率の回復 ②競争優位事業への積極投資と増強  
③事業の選択と集中 ④新規事業の実現 ⑤プロセス改善と生産性向上

##### ■財務・非財務戦略

- ①資本効率経営とテイカブランドの確立 ②人的資本拡充 ③CO2 の削減

#### 2. 目標経営指標(連結)

|        | 2027 年 3 月期(最終年度) |
|--------|-------------------|
| 売上高    | 680 億円            |
| 営業利益   | 60 億円             |
| 営業利益率  | 9%以上              |
| ROE    | 7%以上              |
| EBITDA | 105 億円            |

#### 3. 財務・資本政策

- ・総投資額 : 220 億円 (うち、収益の源泉となる成長投資 115 億円)
- ・株主還元 : 総還元性向 40%以上 (安定配当と積極的な自己株式の取得)

以 上



Medium-term  
Business Plan

2024

中期経営計画

テイカ株式会社



## ～Contents～

### 1. MOVING-10 STAGE1の総括

- ① 業績サマリー
- ② 主要施策総括

### 2. MOVING-10 STAGE2基本方針

- ① 基本方針
- ② 経営指標

### 3. MOVING-10 STAGE2戦略

- ① 事業戦略
- ② 財務戦略・非財務戦略

# *MOVING-10 STAGE1*の総括

## 1-① 連結業績サマリー

- ◆ 売上高はSTAGE1期間を通じて順調に増加し、ほぼ計画通りの実績を計上
- ◆ 利益項目はコロナ禍による減退や原燃料価格の高騰から、STAGE1計画に及ばず

|         | テイカ100周年         | MOVING-10 STAGE1 |                  |                  |              |            | STAGE1 目標    |             |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|--------------|-------------|
|         | FY2019<br>【154期】 | FY2020<br>【155期】 | FY2021<br>【156期】 | FY2022<br>【157期】 | FY2023【158期】 |            | FY2023【158期】 |             |
|         |                  |                  |                  |                  | 実績           | 前期比        | 計画           | STAGE1目標比   |
| 売上高     | 454              | 384              | 464              | 548              | <b>530</b>   | <b>-18</b> | 550          | <b>-20</b>  |
| 営業利益    | 58               | 29               | 37               | 42               | <b>23</b>    | <b>-19</b> | 75           | <b>-52</b>  |
| 営業利益率   | 13%              | 8%               | 8%               | 8%               | <b>4%</b>    | <b>-3%</b> | 14%          | <b>-10%</b> |
| ROE     | 8%               | 4%               | 6%               | 6%               | <b>3%</b>    | <b>-2%</b> | 9%           | <b>-6%</b>  |
| EBITDA* | 86               | 59               | 71               | 76               | <b>55</b>    | <b>-21</b> | 110          | <b>-55</b>  |

\*EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

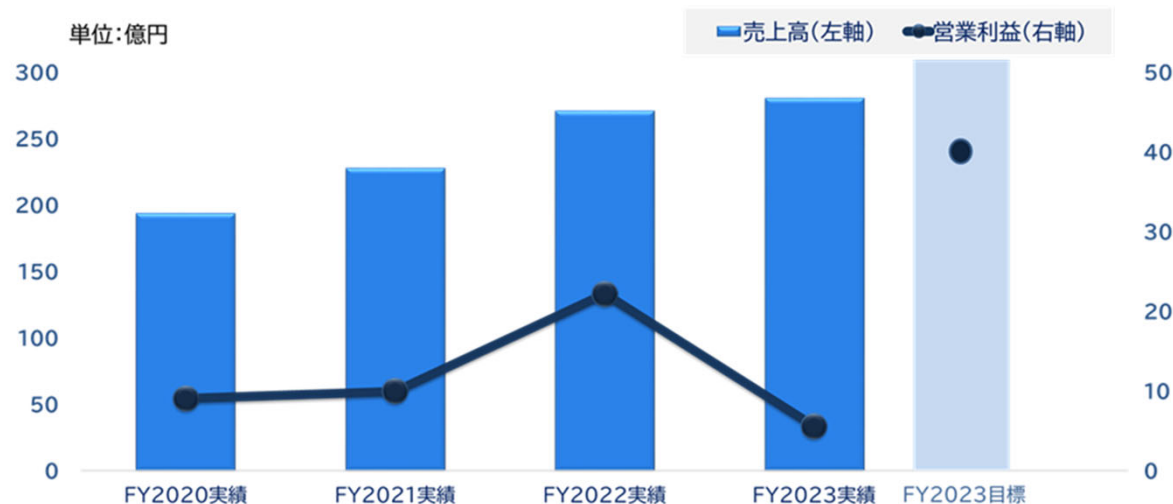
(億円)

## 1-① セグメント分野別業績サマリー(機能性材料事業)

- ◆ 売上高は、顔料用酸化チタンの国内向け需要回復や化粧品原料の販売が堅調に推移したことにより増加
- ◆ 営業利益は、原燃料価格の高騰によるコスト上昇が主因で減少

|                                         |          | MOVING-10 STAGE1 |                  |                  |              |            | STAGE1目標     |             |
|-----------------------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|--------------|-------------|
|                                         |          | FY2020<br>【155期】 | FY2021<br>【156期】 | FY2022<br>【157期】 | FY2023【158期】 |            | FY2023【158期】 |             |
|                                         |          |                  |                  |                  | 実績           | 前期比        | 計画           | STAGE1目標比   |
| 機能性材料事業(酸化チタン・微粒子酸化チタン・微粒子酸化亜鉛・表面处理製品等) |          |                  |                  |                  |              |            |              |             |
|                                         | 売上高      | 194              | 228              | 271              | <b>281</b>   | <b>+9</b>  | 300          | <b>-19</b>  |
|                                         | 営業利益     | 9                | 10               | 22               | <b>6</b>     | <b>-17</b> | 40           | <b>-34</b>  |
|                                         | 営業利益率(%) | 5%               | 4%               | 8%               | <b>2%</b>    | <b>-6%</b> | 13%          | <b>-11%</b> |

(億円)

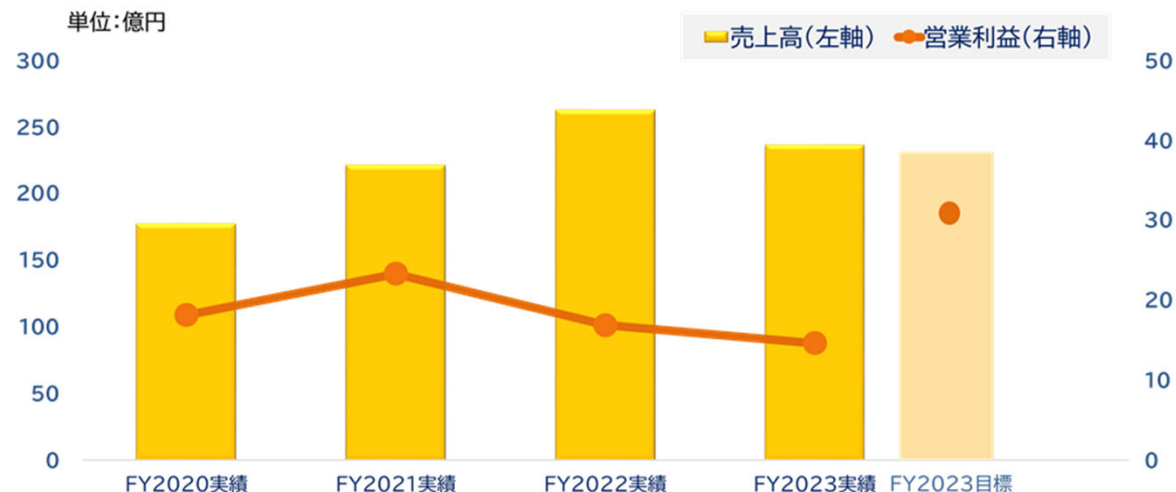


## 1-① セグメント分野別業績サマリー(電子材料・化成品事業)

- ◆ 売上高は、圧電材料と界面活性剤の海外向け販売が堅調に推移したことにより増加
- ◆ 営業利益は、導電性高分子薬剤の販売減が影響し、低調に推移

|  |                                     | MOVING-10 STAGE1 |                  |                  |              |     | STAGE1目標     |           |
|--|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|-----|--------------|-----------|
|  |                                     | FY2020<br>【155期】 | FY2021<br>【156期】 | FY2022<br>【157期】 | FY2023【158期】 |     | FY2023【158期】 |           |
|  |                                     |                  |                  |                  | 実績           | 前期比 | 計画           | STAGE1目標比 |
|  | 電子材料・化成品事業(圧電材料・導電性高分子薬剤・界面活性剤・硫酸等) |                  |                  |                  |              |     |              |           |
|  | 売上高                                 | 177              | 222              | 263              | 237          | -26 | 236          | +0        |
|  | 営業利益                                | 18               | 23               | 17               | 15           | -2  | 30           | -15       |
|  | 営業利益率(%)                            | 10%              | 10%              | 6%               | 6%           | -   | 12%          | -6%       |

(億円)



## 1-② 主要施策総括【STAGE1全体総括】

### ★STAGE1重点施策の状況

| STAGE1 活動ポイント         | 総括                                  | STAGE2に向けて                              |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| ①機能性化学品及び電子材料事業の更なる拡大 | 機能性微粒子製品製造設備を増設<br>圧電単結晶材料の量産工場を新設  | 機能性製品の更なる拡大<br>圧電材料のマーケットシェアの拡大         |
| ②環境エネルギー分野の育成、上市      | 次世代の柱となる事業育成に至らず                    | 販売・開発強化による事業化推進                         |
| ③新たな素材の創出促進           | 素材創出は進行<br>新規事業創出には至らず              | 開発リソース投入による新規素材創出の加速                    |
| ④業務の効率化の推進            | DX化推進プロジェクトを実施<br>フレックス制度などの労働環境を整備 | 更なる生産性向上の追求                             |
| ⑤人財育成の推進              | 経営人材育成プロジェクトを実施<br>新人事評価制度を導入       | 人的資本経営推進による企業体質の強靱化                     |
| ⑥SDGs経営推進による企業価値向上    | サステナビリティ報告書作成<br>TCFD提言への賛同         | CO2削減計画の着実な実施<br>外部機関(CDP・エコバディス等)の評価向上 |

# *MOVING-10 STAGE2*基本方針

## 2-① 基本方針～経営理念と価値創造プロセス

### 価値創造プロセス

テイカグループの経営理念

化学の力で感動の素を創り、  
世界に夢と笑顔届けます。



## MOVING-10 STAGE2戦略

### 事業戦略

- ◆ 営業利益率の回復
- ◆ 競争優位事業への積極投資と増強
- ◆ 事業の選択と集中
- ◆ 新規事業の実現
- ◆ プロセス改善と生産性向上

### 財務・非財務戦略

- ◆ 資本効率経営とテイカブランドの確立
- ◆ 人的資本拡充
- ◆ CO2の削減

STAGE2目標 : ROE 7%／営業利益率 9%

## MOVING-10 STAGE3 2029

### 事業戦略

- ◆ 営業利益率の回復
- ◆ 競争優位事業への積極投資と増強
- ◆ 事業の選択と集中
- ◆ 新規事業の実現
- ◆ プロセス改善と生産性向上

### STAGE2における具体的な方針

- ◆ ライフサイエンス分野  
    **拡大**: トップメーカーとしての市場席巻
- ◆ 環境エネルギー分野  
    **成長と拡大**: 導電性高分子薬剤事業の収益化
- ◆ ケミカル分野  
    **効率化**: コスト削減と運営体制再構築
- ◆ インダストリアル分野  
    **進化**: シナジー追求とコア事業化
- ◆ 新規事業  
    **創出**: 新規事業の育成と事業化

### 財務・非財務戦略

- ◆ 資本効率経営とテイカブランドの確立
- ◆ 人的資本拡充
- ◆ CO2の削減

### STAGE2における具体的な方針

- ◆ 資本効率経営  
    株主資本コストを上回るROEの向上  
    全社KPI運営とキャピタルアロケーション導入  
    株主還元充実と株主・投資家との対話活性化
- ◆ 人的資本拡充  
    情熱人財創出とエンゲージメント向上
- ◆ CO2の削減  
    CO2排出削減計画(ロードマップ)の遂行

## 2-② 経営指標

- ◆ **STAGE2最終期のFY2026ではROE7%以上、営業利益率9%以上を計画**
- ◆ **MOVING-10最終期となるFY2029に向けての重要な3年間**

|         | STAGE1           |  | STAGE2       |             |
|---------|------------------|--|--------------|-------------|
|         | FY2023<br>【158期】 |  | FY2026【161期】 |             |
|         |                  |  | 計画           | FY2023比     |
| 売上高     | 530              |  | <b>680</b>   | <b>+150</b> |
| 営業利益    | 23               |  | <b>60</b>    | <b>+37</b>  |
| 営業利益率   | 4%               |  | <b>9%</b>    | <b>+5%</b>  |
| ROE     | 3%               |  | <b>7%</b>    | <b>+4%</b>  |
| EBITDA* | 55               |  | <b>105</b>   | <b>+50</b>  |

\*EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費 (億円)

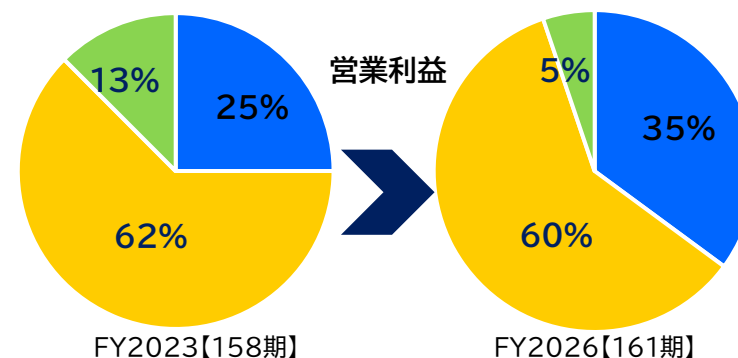
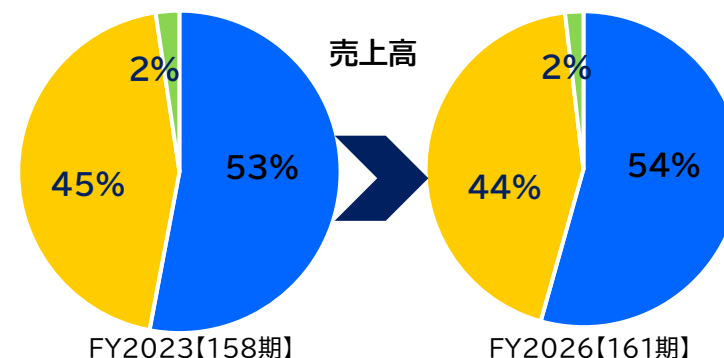
## 2-② 経営指標【セグメント別】

- ◆ **FY2026**に向けて、機能性材料事業は化粧品原料の大幅な伸長を計画
- ◆ 電子材料・化成品事業については、圧電材料の拡大および効率的な運営を計画

| STAGE1           |     | STAGE2       |            |
|------------------|-----|--------------|------------|
| FY2023<br>【158期】 |     | FY2026【161期】 |            |
|                  |     | 計画           | FY2023比    |
| 機能性材料事業          |     |              |            |
| 売上高              | 281 | <b>370</b>   | <b>+89</b> |
| 営業利益             | 6   | <b>21</b>    | <b>+15</b> |
| 電子材料・化成品事業       |     |              |            |
| 売上高              | 237 | <b>297</b>   | <b>+60</b> |
| 営業利益             | 15  | <b>36</b>    | <b>+21</b> |
| その他              |     |              |            |
| 売上高              | 13  | <b>13</b>    | <b>+0</b>  |
| 営業利益             | 3   | <b>3</b>     | <b>+0</b>  |

### ポートフォリオ概況【158期⇒161期】

■：機能性材料 ■：電子材料・化成品 ■：その他



(億円)

# *MOVING-10 STAGE2* 戦略

#### 化粧品原料

##### 基本戦略

##### トップメーカーとしての市場席卷

- ◆ グローバルトップとして、市場拡大に応じた更なるシェアの拡大
- ◆ 市場ニーズに応じた継続的な新製品開発と投入

##### 主要施策

##### 経営資源の集中と投資増強

- ◆ 機能性微粒子製品の新工場建設による生産能力拡充
- ◆ 研究開発/営業人員増強による販売拡大

#### 酸化チタン

##### 基本戦略

##### コスト削減と運営体制再構築

- ◆ 大胆なコスト削減策の検討と実行
- ◆ 市場環境に応じた販売推進と在庫管理の徹底
- ◆ 2030年CO2半減に向けたロードマップ完遂

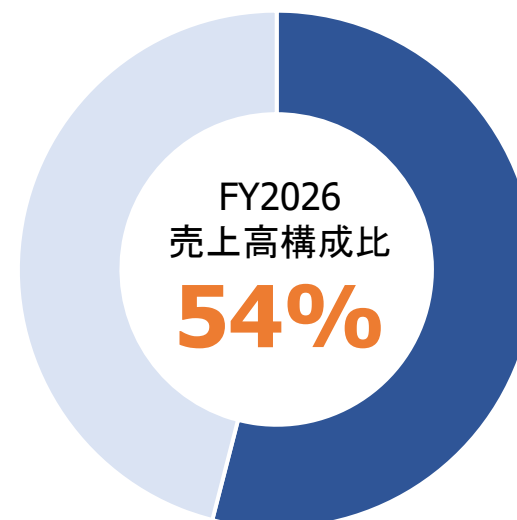
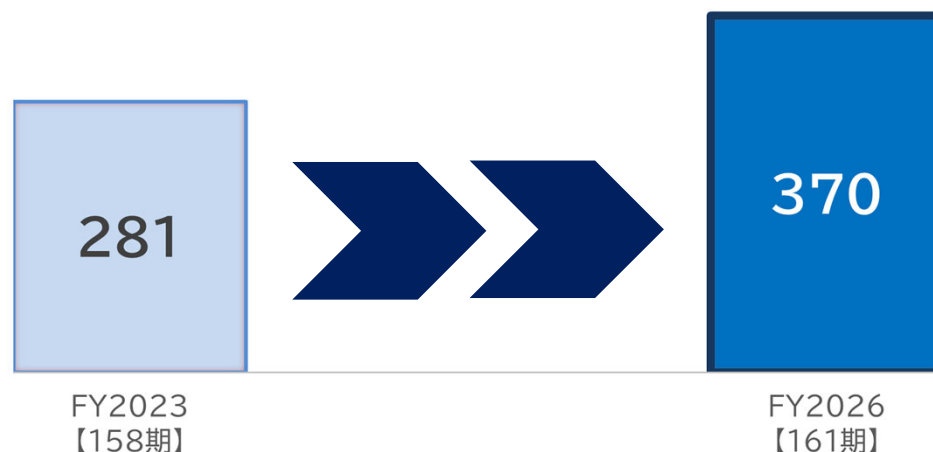
##### 主要施策

##### 効率化と環境対応

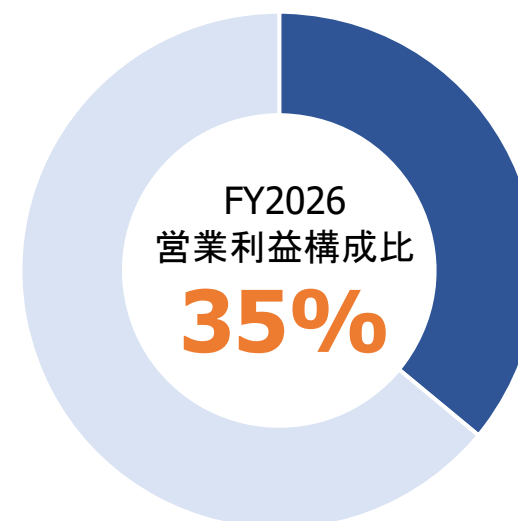
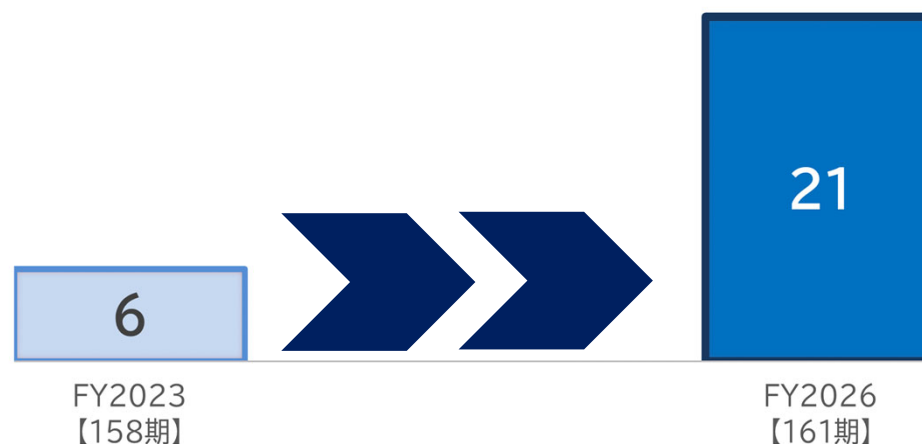
- ◆ 生産の効率化によるコスト削減
- ◆ 燃料転換と熱回収によるCO2削減

### 3-① 事業戦略【機能性材料事業】

#### 売上高(億円)



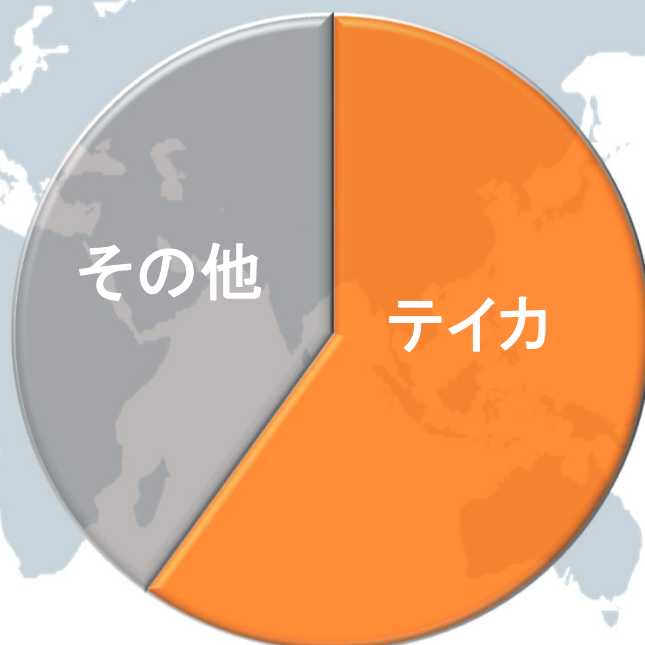
#### 営業利益(億円)



#### 化粧品原料

化粧品原料には、微粒子酸化チタン、微粒子酸化亜鉛および表面処理製品があり、日焼けの原因となる紫外線を遮蔽する材料として、日焼け止め化粧品やファンデーション等に使用

#### 機能性微粒子製品



※日焼け止め化粧品用途の世界市場シェア、当社調べ



#### 圧電材料

##### 基本戦略

##### トップメーカーとしての市場席巻

- ◆ 日米一体運営による開発/製造/販売体制の強化
- ◆ 更なる差別化による圧倒的シェア獲得

##### 主要施策

##### 経営資源の集中と投資増強

- ◆ リソース増強による単結晶・セラミックス商品の生産能力増強と販売拡大

#### 導電性高分子薬剤

##### 基本戦略

##### 事業の成長と拡大

- ◆ 製・販・研一体運営とお客さまニーズに応じた当社対応力強化
- ◆ 市場シェアの拡大

##### 主要施策

##### 経営資源の集中と投資増強

- ◆ 導電性高分子薬剤の生産能力増強に向けた設備投資
- ◆ 研究開発・営業人員の増強

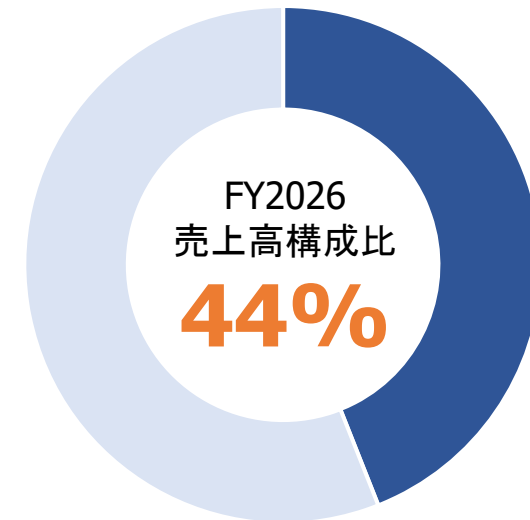
#### 界面活性剤

##### 基本戦略

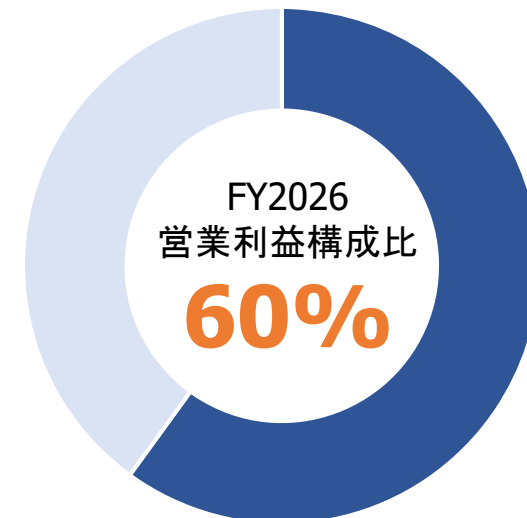
##### コスト削減と運営体制再構築

- ◆ 顧客基盤の維持拡大と海外展開による収益性向上
- ◆ 効率化/コスト削減の遂行
- ◆ 3拠点(日本・タイ・ベトナム)一体運営における安定した事業体制の確立

#### 売上高(億円)



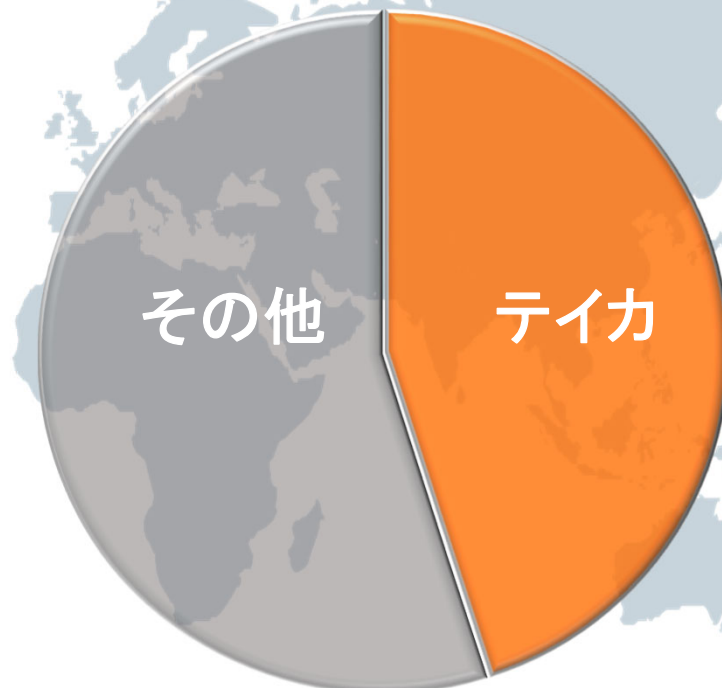
#### 営業利益(億円)



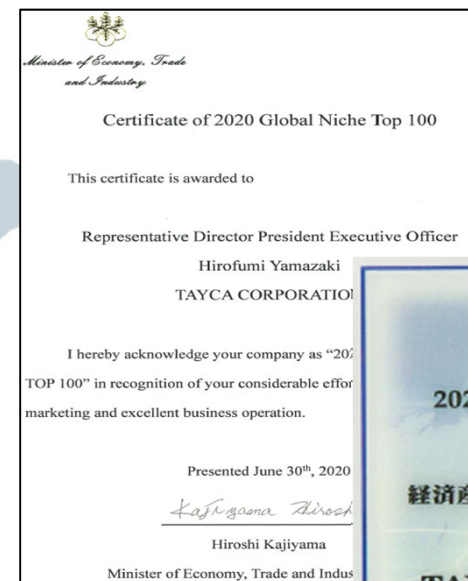
## 圧電材料

電圧を加えることで伸縮を繰り返し、その振動を利用して超音波を発生させることができる材料  
エコー検査に使われる医療用超音波診断機は、この機能が利用される

## 医療系圧電セラミックス・単結晶



※圧電材料の世界市場シェア、当社調べ



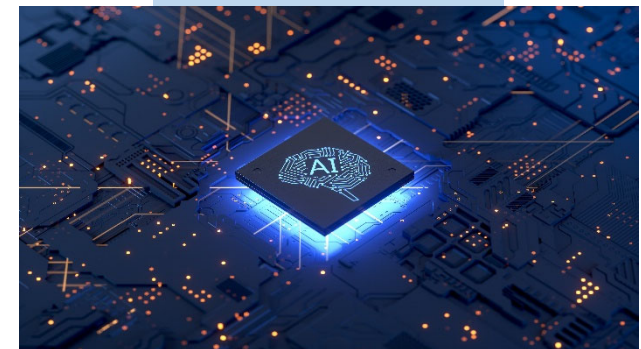
#### 導電性高分子薬剤

電気を通すことのできる高分子材料で、コンデンサ、帯電防止、タッチパネル分野などの用途で使用  
今後、自動車のEV化や自動運転、生成AI(人工知能)の普及拡大による需要の増加が期待できる

自動運転



AI(人工知能)



家電・PC



ウェアラブル端末



次世代通信



#### 基本方針

## 「まじめに感動素材」

お客さまが感じる困りごとや課題を自ら感じ捉えることで認識のギャップ(=距離)をゼロにして、真の困りごとを解決できる「感動素材」を提供する

#### 目標

STGAE2最終年度(2026年度)

**売上高 10億円**

持続的かつ成長性のある新たな分野にて、製品・サービスの創出と事業化

#### 戦略

##### 開発の加速とビジネス展開

- ・ヘルスケア分野へはこれまでに構築した技術やチャネルを活用した新たな製品とサービスの提供
- ・コアコンピタンスを活用したエレクトロニクスを中心とした新規分野への進出
- ・ビジネス化に向けた全社協力体制と積極的研究開発投資

##### コアコンピタンスの活用・深化

- ・DXを活用した材料開発力とマーケティング力の強化
- ・協業&共創によるオンリーワン技術の獲得
- ・コアコンピタンスの共有と育成

### 3-① 事業戦略【新規事業】

#### 取り組み内容

##### 化粧品原料

UV遮蔽剤の開発と  
新たな化粧品原料の提案



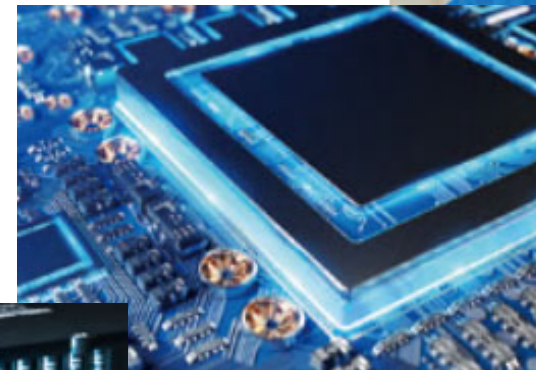
##### 高透明無機材料

微細化技術と分散技術により、  
光学素子分野への開発品投入



##### 環境調和型材料

バイオマス原料活用や  
グリーンケミストリーの適応  
による低炭素化製品の創出



##### 半導体パッケージ

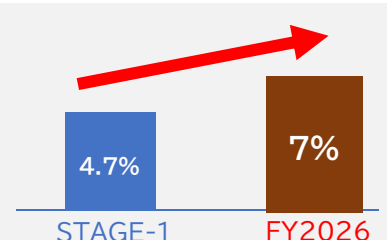
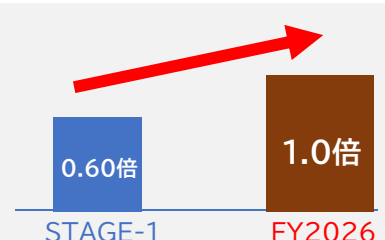
無機化合物の形態制御と  
表面処理技術を融合し、  
半導体パッケージ分野に展開

##### 次世代蓄電材料

無機合成技術により次世代の  
蓄電池の性能向上に不可欠な  
素材を提案



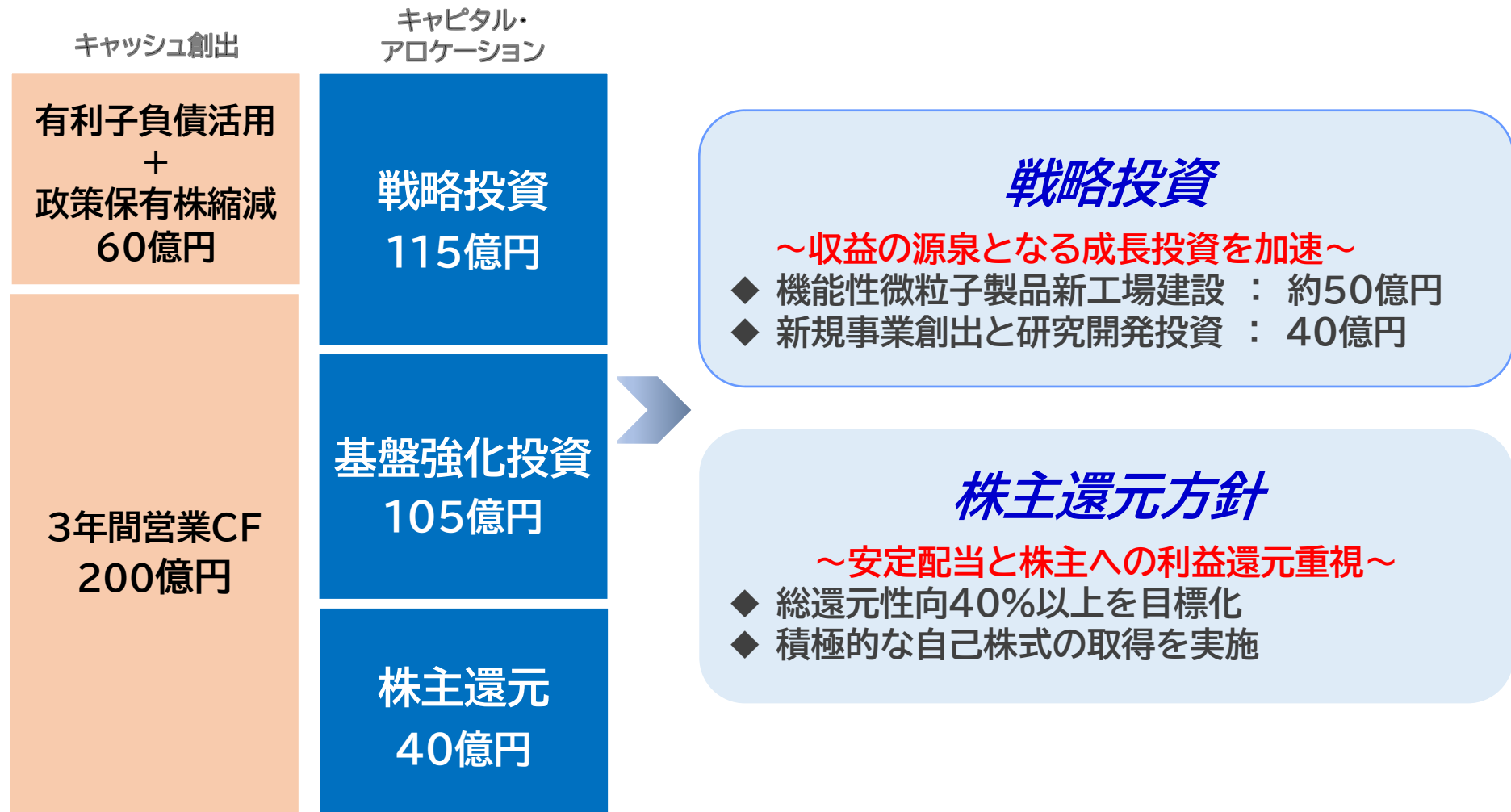
#### 【基本方針】

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ROEの向上：資本効率経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 株主資本コストを上回るROEの向上</li> <li>✓ 全社KPI運営とキャピタルアロケーション導入</li> </ul> <p><b>PBRの向上：IR活動の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 株主還元充実と株主・投資家との対話活性化</li> <li>✓ 広報・発信活動の強化</li> </ul> | <p><b>資本収益性</b></p> <p>ROE 7%以上</p>  <p>4.7% 7%</p> <p>STAGE-1 FY2026</p> | <p><b>市場評価</b></p> <p>PBR 1.0倍以上</p>  <p>0.60倍 1.0倍</p> <p>STAGE-1 FY2026</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 【テイカグループ経営目標】～持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

|      | 経営指標             | STAGE1平均値 | STAGE2<br>(FY2026:161期) | MOVING-10<br>(FY2029:164期) |
|------|------------------|-----------|-------------------------|----------------------------|
| 資本効率 | ROE<br>(自己資本利益率) | 4.7%      | 7%以上                    | 12%以上                      |
|      | PBR<br>(株価純資産倍率) | 0.60倍     | 1.0倍以上                  | 1.0倍以上                     |
| 株主還元 | 総還元性向            | 40.3%     | 40%以上                   | 40%以上                      |

#### 【資本効率経営に向けた取り組み】～キャピタル・アロケーションの導入【STAGE2期間】



#### 【PBR向上に向けた取り組み】～テイカブランドの確立

##### 株主・投資家との対話活性化

- ◆ 個人投資家向け会社説明会実施 年2回以上
- ◆ 機関投資家向け決算説明会実施 年2回予定
- ◆ 継続的な機関投資家との面談実施

##### 広報・発信活動の強化

- ◆ 化粧品原料、圧電材料等製品コンテンツ拡充
- ◆ 新規開発品情報開示拡充

経営基盤の構築と成長投資・株主還元のバランスをとり、収益力の強化を図るとともに、積極的なIR活動を通じてステークホルダーとの共創とテイカブランドの確立を目指す

**PBR 1.0倍以上の実現**

基本方針

情熱人財創出とエンゲージメント向上

新人事制度定着

- 役割の認識と浸透  
⇒ 階層別研修の継続実施  
【管理職・リーダー向け研修】  
【新人・一般社員向け研修】
- 目標の明確化と運営  
⇒ 組織・個人目標の明確化  
【全社KPI運営・PDCA管理】

人財育成加速

- OJTの深化  
⇒ 部門別OJT活性化  
【管理職に対する組織教育実施】  
【1on1ミーティングによる部下支援】
- 選抜教育・OFFJT  
⇒ プロジェクトチーム運営  
【経営人財育成・DX推進PJ他】

働きがい創出

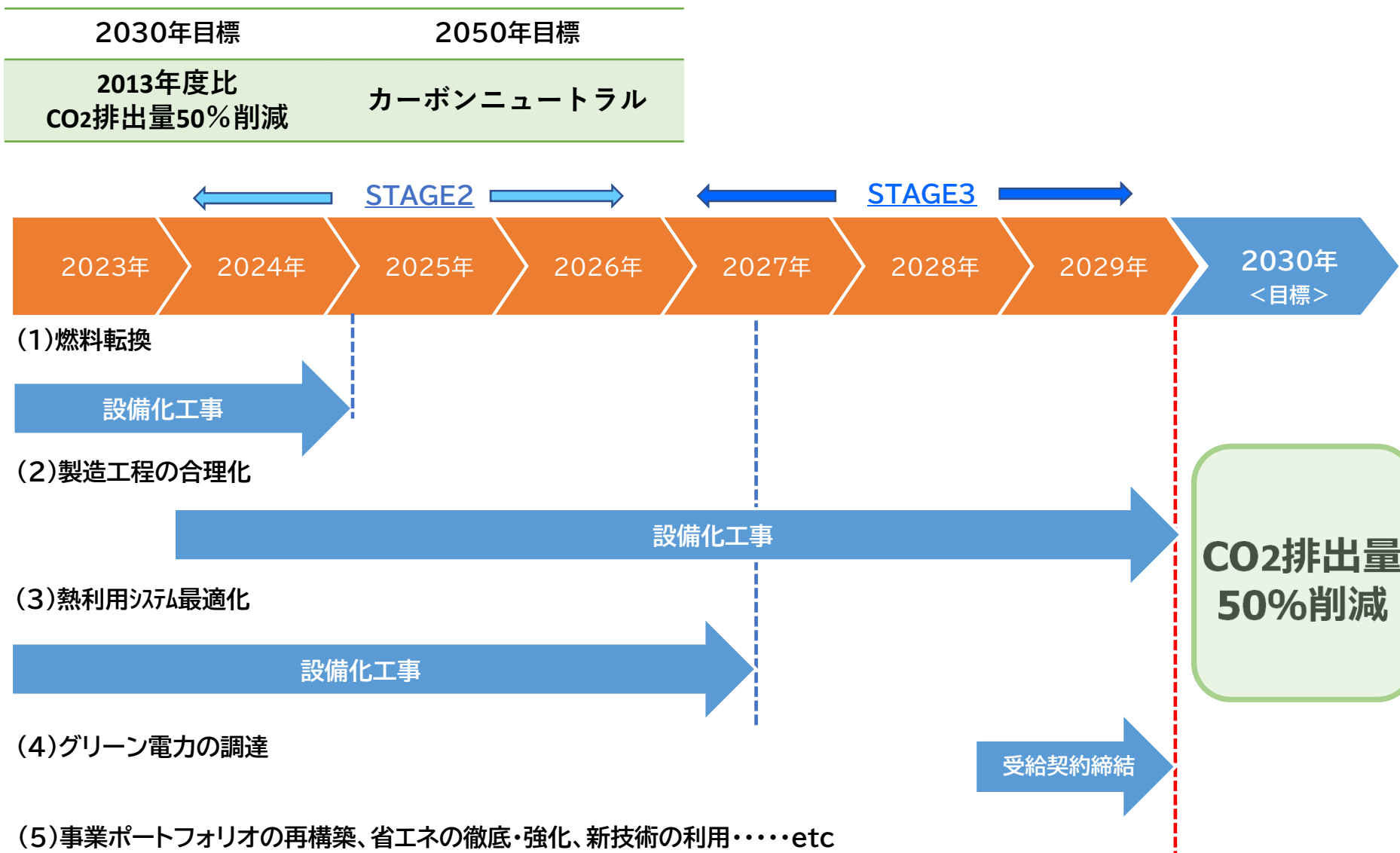
- CDPの構築  
⇒ キャリア形成目標の設定  
⇒ 社内キャリアパスの整備
- 働き方改革  
⇒ 柔軟な就業環境の実現  
【男性育児休業取得率60%以上】  
【女性管理職比率12%以上】  
⇒ 採用手法の多様化

エンゲージメントサーベイによる効果測定

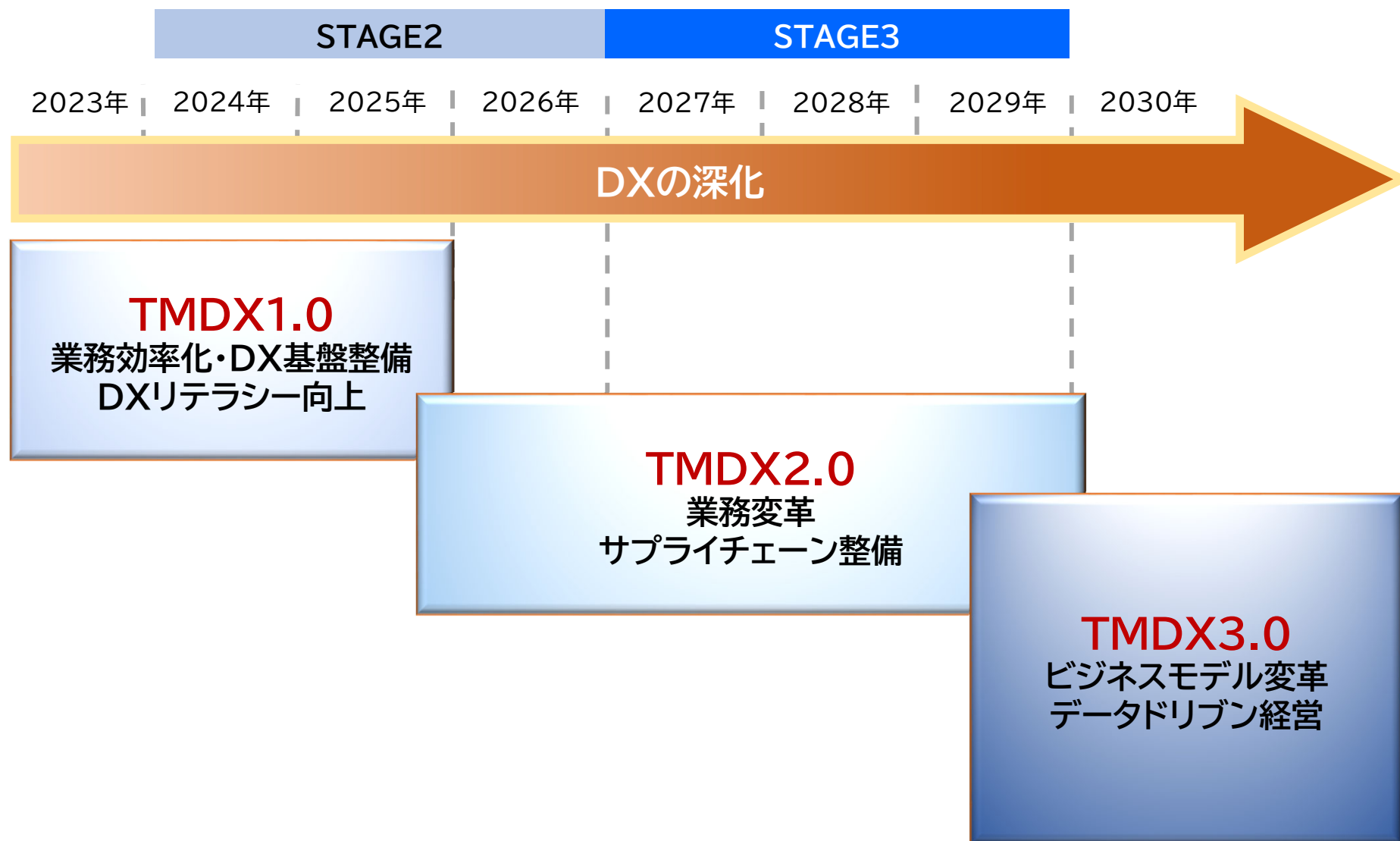


### 3-② 財務・非財務戦略～CO2削減

#### CO2排出削減ロードマップ



### MOVING-10期間におけるDX構想



※TMDX: テイカの真面目なDX化

The logo for TAYCA, featuring the word "TAYCA" in blue with an orange triangle above the "Y".

## テイカ株式会社

本資料における見通しや将来目標は、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、大きく異なる可能性があることをご承知おき下さい。