

A close-up photograph of two hands, palms up, cupped together. The hands are positioned centrally, with the fingers slightly curled. The skin tone is a soft, warm pinkish-beige. The background is a bright, out-of-focus white with a subtle bokeh effect, suggesting a light source behind the hands. Overlaid on the center of the hands is the Japanese text '未来をつつむ' in a black, serif font.

未来をつつむ



# 長期経営ビジョン 中期経営計画

2021年5月14日作成

2021年6月2日更新



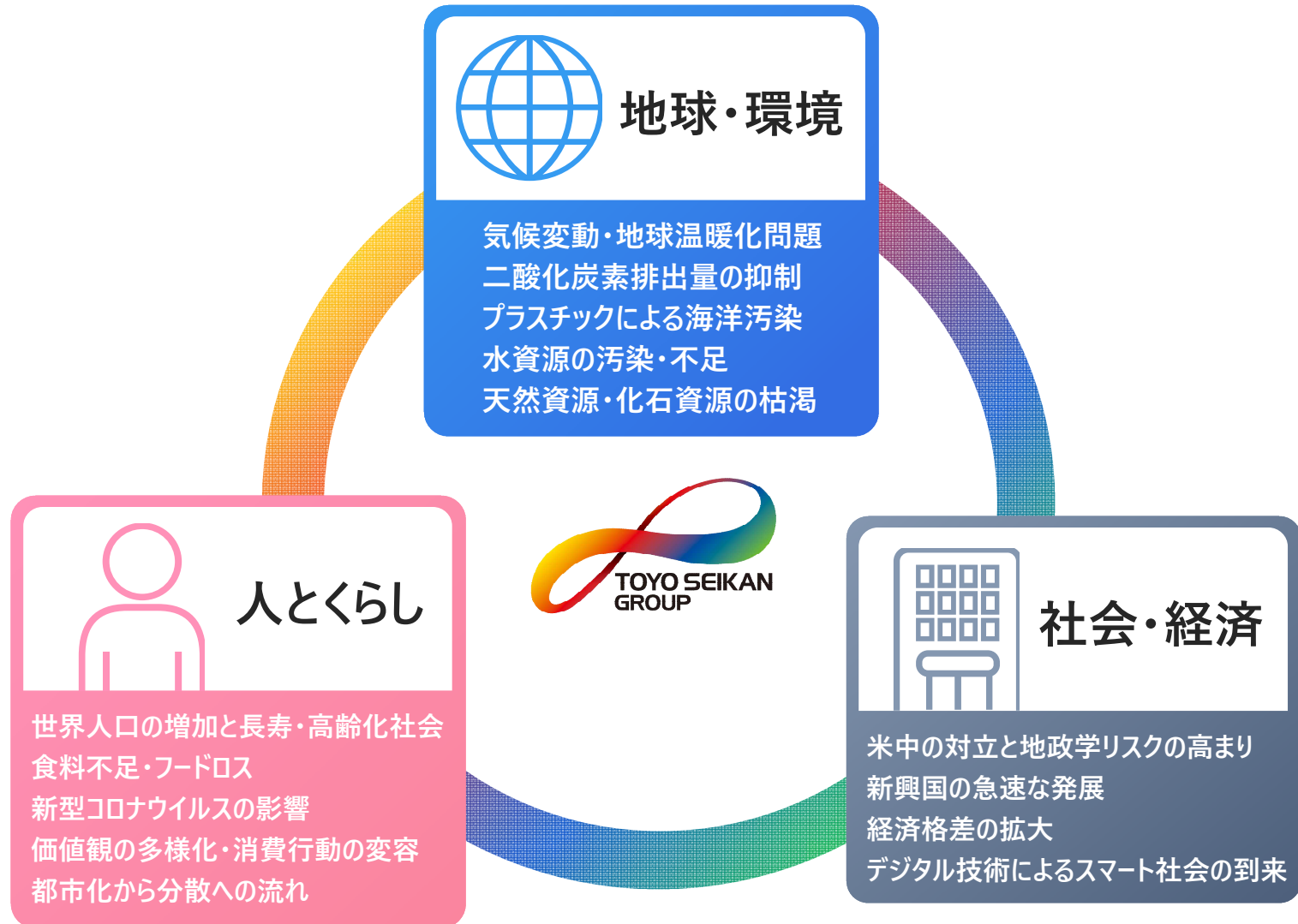


# 目次

- 1 長期経営ビジョン 2050「未来をつつむ」**
- 2 中長期経営目標 2030**
- 3 中期経営計画 2025**
  - － 前中期経営計画振り返り
  - － 中期経営計画 基本方針と3つの主要課題
    - ・ 既存事業領域の持続的成長
    - ・ 新たな成長領域の探索・事業化・収益化
    - ・ 成長を支える経営基盤の強化
  - － 持続的成長のためのロードマップ
  - － 投資・財務方針／投資内訳
  - － 経営数値目標
  - － 各事業 収益目標・見通し
  - － 株主還元方針

# 1 長期経営ビジョン 2050「未来をつつむ」

# 私たちを取り巻く外部環境



# 長期経営ビジョン 2050「未来をつつむ」

当社グループの目指す姿・ありたい姿

世界中のあらゆる人びとを安心・安全・豊かさでつつむ「くらしのプラットフォーム」

当社グループが実現したいこと

多様性への対応

“もっと、ひとりひとりのそばに。”

多様性が受け入れられ、  
一人ひとりがより自分らしく生活できる社会の実現

持続可能な社会の実現

“ずっと、地球とともに。”

地球環境に負荷を与えずに、人びとの幸せなくらしが  
ずっと未来へ受け継がれる社会の実現

当社グループが取り組む領域・果たすべき役割

食と健康

人びとがよりよい食生活、  
健康的な生活を送るための、  
製品・システム・サービスの提供

快適な生活

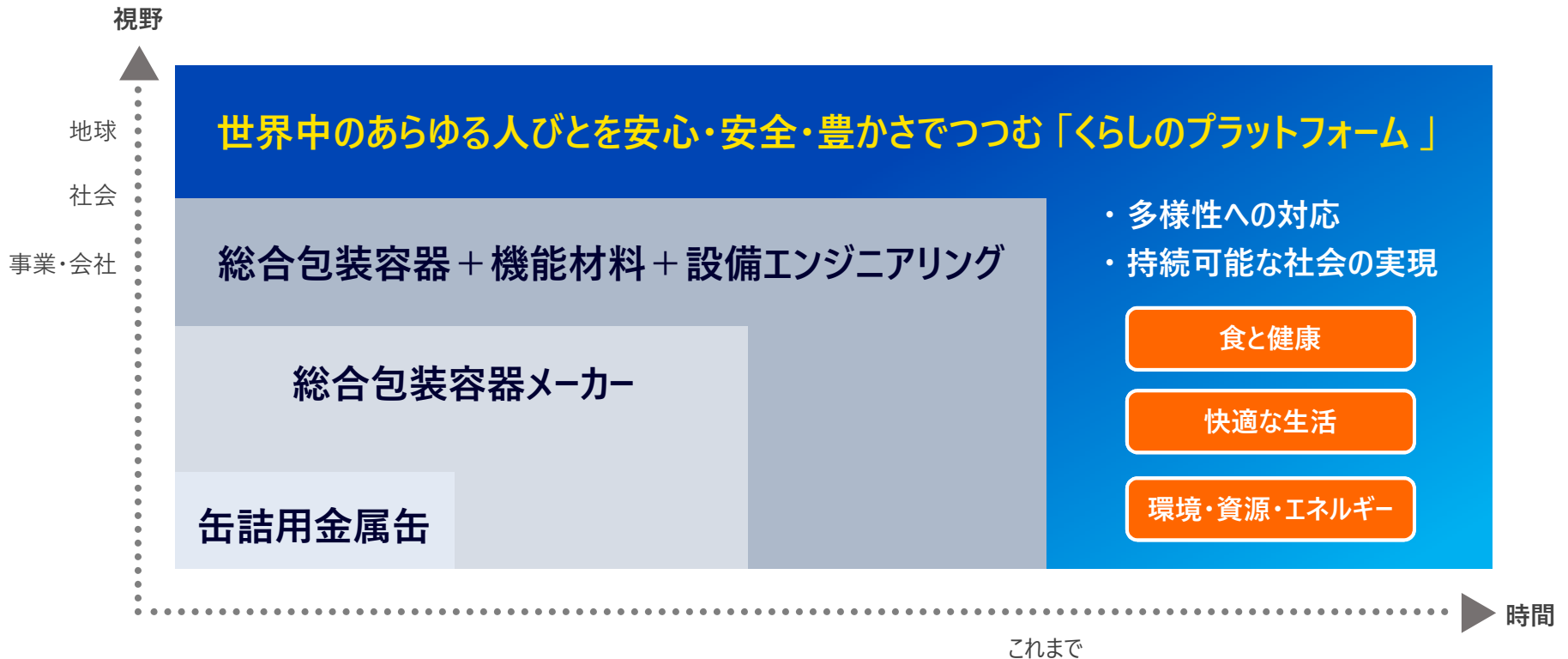
誰もが不自由を感じることなく、  
安心して日常を過ごすための、  
製品・システム・サービスの提供

環境・資源・エネルギー

持続可能な社会の実現のために、  
地球環境への負荷をより低減した、  
製品・システム・サービスの提供と  
バリューチェーンの構築

# 長期経営ビジョン 2050「未来をつつむ」

従来の包装容器製造の枠を超え、  
社会を変える新たな価値を創造する企業グループを目指す



## 2 中長期経営目標 2030



# 長期経営ビジョン2050の実現に向けて

## 長期経営ビジョンの実現に向け 中長期経営目標を設定し、5ヶ年の中期経営計画を策定

バックキャストで検討



# 中長期経営目標 2030

2030年に向けた経済価値と社会・環境価値目標を設定し、企業価値の向上を図る

## 経済価値

売上高 1兆円 営業利益 800億円

## 社会・環境 価値

### 1. Eco Action Plan 2030主要目標

#### 脱炭素社会

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

- ・ 事業活動でのCO2排出量（Scope1・2） **35%削減** ※2019年度比
- ・ サプライチェーンでCO2排出量（Scope3） **20%削減** ※2019年度比

#### 資源循環社会

- ・ 枯渇性資源の使用量30%削減 ※2013年度比
- ・ プラスチック製品の化石資源の使用量40%削減 ※2013年度比

#### 自然共生社会

- ・ 事業活動での水使用量30%削減 ※2013年度比

### 2. 持続可能なバリューチェーンの構築

### 3. 多様な人材が成長し活躍できる事業環境の実現

# 3 中期経営計画 2025

# 前中期経営計画 振り返り

---



# 前中期経営計画 数値目標と実績

【単位 億円】	前中期経営計画 収益目標			実績		
	2018年	2019年	2020年	2018年	2019年	2020年
売上高	8,000	8,100	8,200	7,931	7,908	7,487
営業利益	340	400	500	254	272	266
経常利益	350	410	510	277	284	273
親会社株主に帰属する 当期純利益	220	280	350	202	▲5	159
ROE	5%以上			3.2%	▲0.1%	2.6%
参考：自己株式取得	上限300億円を取得			200億円	100億円	—

2018～2020年度の3ヶ年において、営業利益・ROEともに未達

# 前中期経営計画 主な成果と今後の課題

## お客さま・社会へ常に新しい価値を提供

### 「素材開発」・「成形加工」・「エンジニアリング技術」を融合した技術的提案

- ▶ 缶材ラミネート技術・製缶技術・製缶設備エンジニアリングの融合による飲料缶コンパクトラインの開発

### リジット素材（金属・ガラス）パッケージの効率化および高付加価値化の提案

- ▶ 高利便性・デザイン性容器の開発

### 軽く薄く先進的な容器・素材の創造

- ▶ 世界最軽量飲料用アルミ缶・スチール缶の開発
- ▶ 使用済みプラスチックの再資源化事業への参画

### 上記以外の新しい価値の創出

- ▶ 電池用部材の開発・提案／OPEN UP! PROJECT／アジアスタートアップ企業への出資

## 永続的な成長を支えるための 組織構造・企業風土改革

- ▶ グループ共通機能の強化

## 成長戦略投資と財務の健全性を 両立させる財務・資本政策

- ▶ 自己株式取得／政策保有株式売却

## 今後の課題

- ・ 既存事業領域の持続的成長
- ・ 新たな成長領域の探索・事業化・収益化
- ・ 成長を支える経営基盤の強化

# 中期経営計画 2025

---

# 中期経営計画 2025 基本方針と3つの主要課題

## 基本方針

## 「くらしのプラットフォーム」へ向けた持続的な成長

---

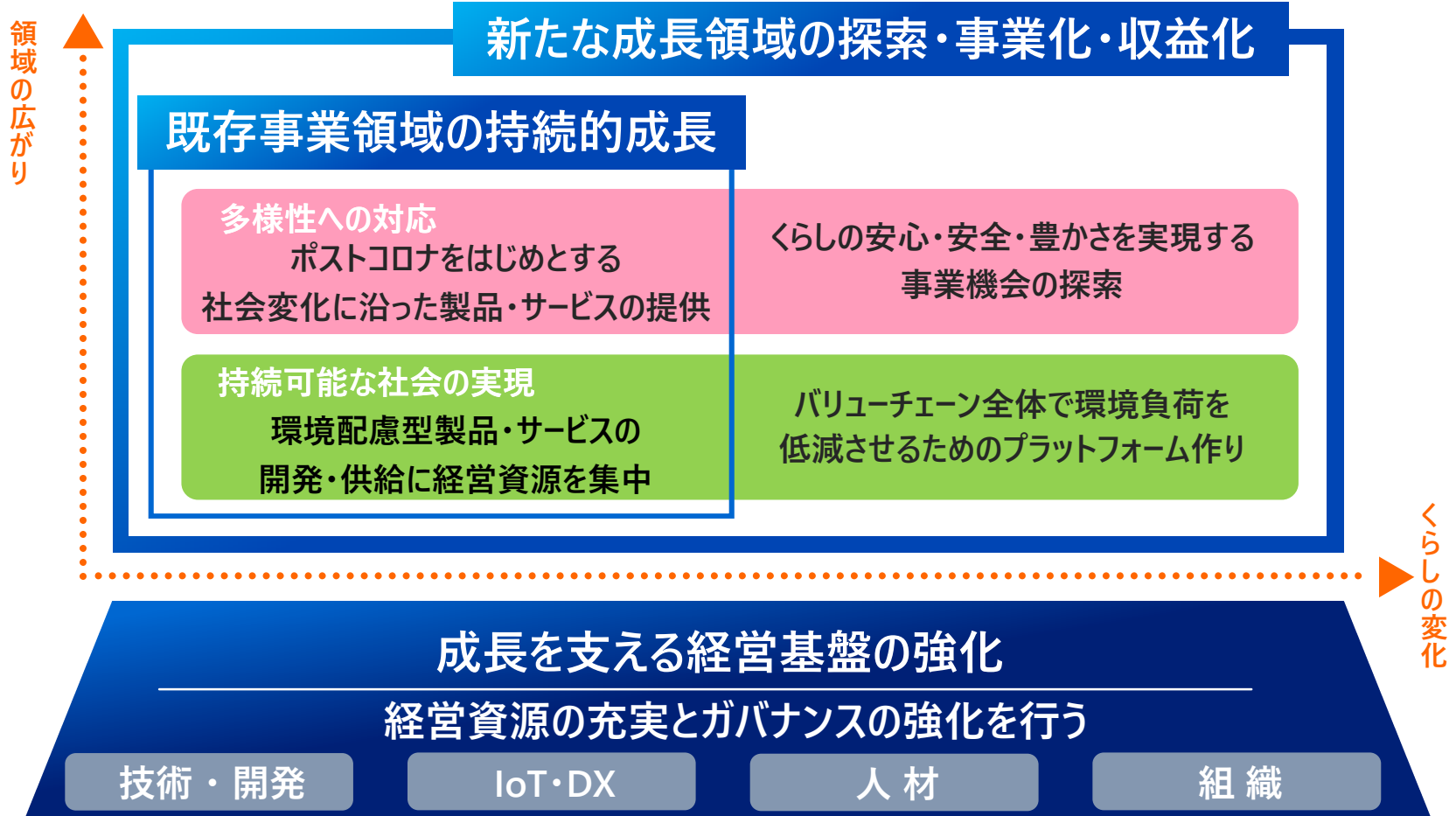
## 3つの主要課題

- ・ 既存事業領域の持続的成長
- ・ 新たな成長領域の探索・事業化・収益化
- ・ 成長を支える経営基盤の強化



# 中期経営計画 2025 3つの主要課題と施策

「多様性への対応」「持続可能な社会の実現」の  
2つの軸で事業の持続的な成長を実現する



# 既存事業領域の持続的成長

## 拠点・設備・人的リソースを成長分野に集中、 既存事業領域の拡大を図る

### 多様性への対応

ポストコロナをはじめとする  
社会変化に沿った製品・サービスの提供

### 持続可能な社会の実現

環境配慮型製品・サービスの  
開発・供給に経営資源を集中

#### 多様なライフスタイル

- 調理の楽しさや利便性を提供する製品  
(パウチ/デリバリー用紙容器/缶詰缶)
- くつろぎの時間を演出する製品  
(家飲み向けアルミ缶・ガラス製品  
/モバイル・テレビ向けディスプレイ用部材)

#### 快適・清潔な暮らしをささえる

- eコマース向け製品
- 抗ウイルス剤/衛生用製品 (パウチ/消毒液製品)

#### 環境負荷低減と情報の開示

- 軽量化、バイオマス原料化
- 製造工程の省資源、省エネルギー
- LCA情報開示

#### 脱炭素社会への貢献

- 車載用電池部材

#### 脱プラスチックへの受け皿

- 世界的に伸長している製缶ライン増設の  
ニーズを取込

2つの「軸」と持続的成長の観点から、これまでの事業構造にとらわれず果敢に事業ポートフォリオの見直しを行う

# 新たな成長領域の探索・事業化・収益化

## 「食と健康」・「快適な生活」・「環境・資源・エネルギー」領域で 新規事業を創出し、新たな社会基盤を創造する

### 多様性への対応

### 持続可能な社会の実現

事業領域

#### 【食と健康】

#### 【快適な生活】

#### 【環境・資源・エネルギー】

社会課題

- ・健康の維持・増進
- ・食のパーソナライズ化への対応
- ・ゼロフードロス

- ・レジリエントな防災・減災機能の強化
- ・衛生的な空間の創出
- ・全員参加型の社会の実現

- ・地球環境への貢献
- ・化石燃料からクリーンエネルギーへの転換
- ・サーキュラーエコノミーの実現

### 社会課題解決のための新しい仕組みを創出し、社会実装を推進

施策

- 当社が培ってきた「素材開発」・「成形加工」・「エンジニアリング」などの保有技術をもとに、社内外のパートナーと連携し、社会課題解決のための事業機会の探索と創出を行う
- 視野をBtoBからBtoCに拡張し、新たな事業ニーズを探索する
- M&Aも積極的に活用、リソースの拡張を行いながらスピーディな事業化と収益化を図る

#### くらしの安心・安全・豊かさを実現する 事業機会の探索

#### バリューチェーン全体で環境負荷を低減させるための プラットフォーム作り

製品  
サービス事例

- 食の工業化（培養肉等）
- 容器での情報収集と利活用
- 人びとの食と健康・安全に  
貢献する製品・システム・サービス

- 充填工程への容器製造インハウス化
- 次世代環境配慮型飲料缶システム

# 成長を支える経営基盤の強化

## 持続的成長のための経営資源の充実とガバナンスの強化を行う

### 技術・開発

パートナーとの共創や新技術の探索を通じ  
事業創出のための研究開発を推進

- 顧客・サプライヤー企業との共創
- 大学・研究機関との共同研究
- スタートアップとのオープンイノベーション

### IoT・DX

デジタル技術の活用を通じた  
バリューチェーンの変革と事業領域の拡大

- 生産システムの自律化や、業務プロセスの効率化を実現するスマートファクトリー／オフィスへの変革
- サプライチェーン全体でのデータ連携の推進
- 事業領域の拡大に向けた応用・展開

### 人材

新たな価値創造につながる  
人材プラットフォームの整備

- 国籍、人種、性別、障がい、キャリア等に関わらず、個性を活かして活躍できる組織風土の醸成
- グローバルで「競争し挑戦する」人材を最適配置・育成
- ライフステージの変化に合わせた柔軟な働き方の実現

### 組織

社会からの信頼に応えるための  
コーポレート・ガバナンスの強化

- 事業構造の変化を見据えた効率的な組織運営体制の確立
- 情報発信・情報開示体制の強化
- 業績連動型株式報酬制度の検討



# 持続的成長のためのロードマップ

新規事業機会探索



- 光学用・電池向け大幅拡大
- 電池向け大幅拡大
- 製缶エンジニアリング 充填事業の拡大
- 飲料アルミ缶・フィルム事業 前中期経営計画期間の 大型投資効果発現
- コロナ禍からの売上回復

- 社会課題解決のための 新しい仕組みを創出
- 環境・資源・エネルギー 分野での成長
- バリューチェーン全体での システム提案による 環境負荷低減の実現
- 国内市場縮小を乗り越え 様々な素材を提案出来る 当社の強みを大きく活かし 多様なライフスタイルや社会 環境に対応した最適な パッケージを提案

# 投資・財務方針

事業活動と資産圧縮で創出したキャッシュを原資として  
将来の成長や基盤強化等の投資を実施する

## 投資

- ・「くらしのプラットフォーム」へ向け、3,300億円規模の投資（M&A含む）を実施
  - 環境負荷低減・環境価値拡大のための投資
  - 包装容器製造の枠を超えたバリューチェーン全体でのシステム構築
  - 注力すべき既存事業領域における基盤強化
  - 「食と健康」・「快適な生活」・「環境・資源・エネルギー」領域を中心とする  
ビジネスパートナーやスタートアップ企業との共創を含めた事業創出と育成
  - IoT・DXの推進、新技術開発、人材開発など

## 原資

- ・中期経営計画期間において営業キャッシュ・フロー約3,800億円を創出
- ・政策保有株式を400億円規模売却し、成長分野への投資に活用

目的		目安額 (億円)	備考
新たな成長分野・ 領域の拡大	主な投資目的 ■環境負荷低減・環境価値拡大のための投資 ■包装容器製造の枠を超えたバリューチェーン全体でのシステム構築 ■「食と健康」・「快適な生活」・「環境・資源・エネルギー」領域を中心とするビジネスパートナーやスタートアップ企業との共創による事業創出と育成	1,600	
既存事業領域の持続的成長	注力すべき既存事業領域における基盤強化	1,500	設備更新において、環境負荷低減や省人化・省力化を伴う形で極力行う
経営基盤強化	IoT・DXの推進、新技術開発、人材開発など	200	
合計		<b>3,300</b>	

上記は計画時の目安であり、進捗状況・事業機会タイミング等の要因により、内訳を随時見直し、投資判断・実施

# 経営数値目標

【単位 億円】	前中期経営計画 実績			中期経営計画2025		中長期経営 目標2030
	2018年	2019年	2020年	2021年	2025年	2030年
売上高 ※()は会計基準変更前	7,931	7,908	7,487	7,700 (7,900)	8,500 (8,700)	10,000
営業利益	254	272	266	255	500	800
E B I T D A	706	742	737	775	1,100	
R O E	3.2%	▲0.1%	2.6%	2.7%	5.0%	

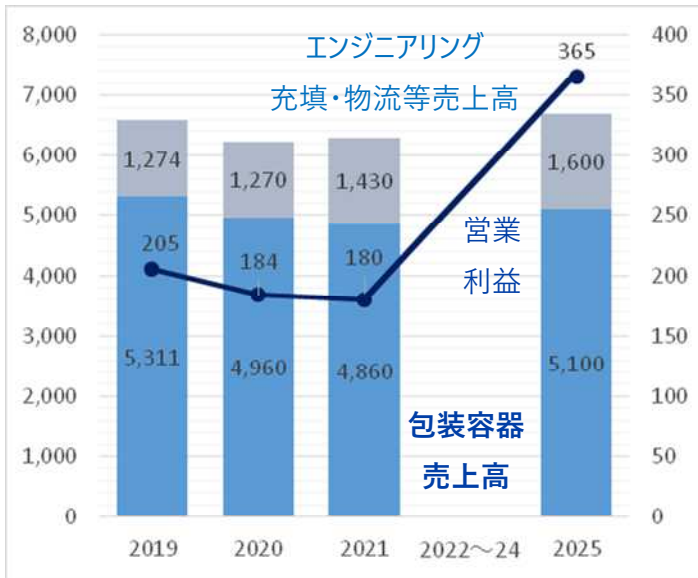
※本中期経営計画期間において400億円規模の政策保有株式の売却を計画しておりますが、当該売却による影響は、上記数値目標には含めておりません。



# 包装容器関連事業 収益目標・見通し

容器ニーズの多様化と環境価値の向上を追求し、  
増収増益を目指す

単位：億円



※2021年度以降は会計基準変更後ベース

**【主な業績変動要因】** 約470億円の増収  
(会計基準変更影響 約△200億円)  
約180億円の増益 (対2020年度)

## 包装容器

- 前中期経営計画期間の投資効果の発現 (アルミ缶・フィルム)
- コロナ禍からの飲料容器市場回復見通し

## エンジニアリング・充填・物流等

- 脱プラスチックによる金属缶製造設備受注増
- 充填事業領域の拡大

# 鋼板関連事業・機能材料関連事業 収益目標・見通し

## 高機能な素材の加工技術をコアに脱炭素社会への貢献を果たす

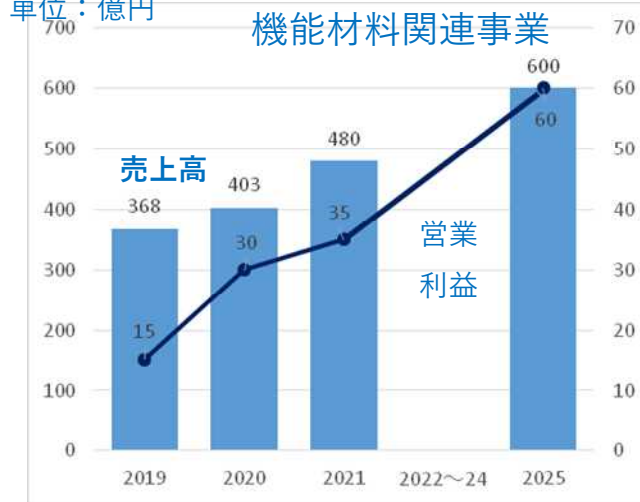
単位：億円



**【主な業績変動要因】** 約250億円の増収  
約35億円の増益（対2020年度）

- 次世代電池材への投資による成長
- コロナ禍からの受注回復見通し

単位：億円



**【主な業績変動要因】** 約200億円の増収  
約30億円の増益（対2020年度）

- 光学フィルムへの投資による成長
- 太陽電池向けバリアフィルム新規受注
- バリアフィルムにおける他用途への展開

# 株主還元方針

## 将来の成長に向けた投資と積極的な株主還元を両立

本中期経営計画期間中は、総還元性向80%を目安に株主還元を行う

### ・配当金

連結配当性向50%以上を目安とする

1株当たり46円を下限とし、段階的に引き上げる

### ・自己株式取得

機動的に実施する

※資産売却等による特別損益は、原則として、総還元性向および連結配当性向を算定するうえでは考慮いたしません

	前中期経営計画 実績			中期経営計画2025
	2018年	2019年	2020年	
1株当たり当期純利益	103.05円	▲2.71円	84.79円	
1株当たり配当金	14円	14円	43円	46円を下限とし、 段階的に引き上げ
連結配当性向	13%	-	51%	50%以上を目安
自己株式取得	約200億円	約100億円	-	機動的に実施

# 免責事項

- この資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。
- この資料を作成するに当たっては、正確性を期するため慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。
- この資料の中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。
- この資料に含まれる将来に関する記載内容は、本資料の作成時点現在において入手可能な情報および仮定に基づいており、実際の業績は、様々な要因により計画と異なる場合があります、今後予告無く予想数字等が変更される場合があります。
- この資料における情報の使用につきましては、各自の判断、責任においてご使用いただくことを、ご了承ください。
- 当社の許可なく本資料の全部または一部を複製、転写等により使用することを禁止いたします。



**東洋製罐グループホールディングス**

# Appendix

---



# 東洋製罐グループ環境ビジョン

## 【環境ビジョン】

東洋製罐グループは、固有技術の結集と世界の技術の活用により、私たちが提供する製品・サービス・システムのバリューチェーンにおいて、3つの側面から持続可能な社会の実現に貢献します。

### 2050年長期目標



#### 脱炭素社会

CO<sub>2</sub> 排出量を  
大幅に削減する

CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減し  
カーボンニュートラルの実現を  
目指します。



#### 資源循環社会

限りある資源を  
有効に活用する

新規投入資源の使用量を  
削減し再生材や再生可能  
材料への代替に努めます。



#### 自然共生社会

自然からの恵みを受け  
続けることができる

製品・サービスのライフサイクルを  
考慮しつつ、地球上の生物や人  
類が永続的に共生できる社会の  
実現に貢献します。

環境ビジョン	2030年度 中期目標 基準年は2013年度
CO2排出量を大幅に削減する 「脱炭素社会」	① 事業活動でのCO2排出量（Scope1,2）を <b>35%</b> 削減 [2019年度比] ② サプライチェーンでのCO2排出量（Scope3）を <b>20%</b> 削減 [2019年度比]
限りある資源を有効に活用する 「資源循環社会」	① 枯渇性資源の使用量を30%削減 ② プラスチック製品については化石資源の使用量を40%削減 ● プラスチック製品の軽量化、素材転換により15%削減 ● 再生材・植物由来樹脂の利用率を30%向上 ③ 全ての容器包装製品をリサイクル可能またはリユース可能に
自然からの恵みを受け続けることができる 「自然共生社会」	① 環境リスク・環境汚染物質の低減 PRTR法に関する物質の排出・移動量を2022年度までに15%削減 ② 生物多様性の保全を推進 事業活動での水使用量を30%削減 ③ 外部コミュニケーション活動の推進 海洋プラスチック問題解決に向けた対応（散乱防止）と情報公開

枯渇性資源：自然のプロセスにより、人間などの利用速度以上には補給されない天然資源  
 化石資源：石油・天然ガス等