

TOP MESSAGE



「変革」への挑戦で
事業間連携が強みに
顧客ニーズを捉えた成長投資で
収益力向上に手応え

代表取締役 社長執行役員

目崎 龍二

「変革」をキーワードに中期経営計画「STAGE3」を推進

ソーダニッカグループは、将来のあるべき姿として、2016年度より長期ビジョン「Go forward」を掲げています。このビジョンは、豊かで持続可能な社会の実現に向けて、“社会と化学のコーディネーター”としての役割を果たし、「化学・機能製品に関する商品からサービスまでのあらゆる機能を備え、顧客と社会が抱える課題の解決に貢献する企業」を目指すというものです。

化学品は時として環境を汚染する側面もありますが、公害の防止や地球環境の浄化に貢献できるのも、また化学の力であると考えています。化学品を扱う当社は、持続可能な社会の構築に欠かせない企業であると自負しています。

2024年度は、「Go forward」の達成に向けた4カ年の中期経営計画「STAGE3」（2023年度～2026年度）の2年目です。私の社長就任と同時に始まったSTAGE3は、新たな成長軌道

をつくるための「変革」をキーワードに、利益の拡大と資本効率の向上を目指し、成長戦略の重視、政策保有株式の縮減、株主還元、成長投資、株主・投資家との対話を推進しています。

当社グループはこれまで、各事業領域の戦略的な位置付けが見えにくいという課題がありました。そこでSTAGE3では、決算資料の開示セグメント（化学品事業、機能材事業、その他事業）とは別に、グループの事業領域をビジネスモデルの違いにより「基盤事業」「パッケージ・新素材事業」「生活ソリューション事業」の3区分に再編しています。

「基盤事業」は、か性ソーダを中心とした化学品や機能材のトレーディングに関する事業、「パッケージ・新素材事業」は食品などのパッケージやプラスチック代替素材に関する事業、「生活ソリューション事業」は日用品・化粧品などの製造受託に関する事業です。

基盤事業、生活ソリューション事業がけん引、中計2年目は増収増益

3つの中計事業区分での売上高の構成比は、基盤事業が75%を占めており、パッケージ・新素材事業が15%、生活ソリューション事業が10%という比率です。屋台骨である基盤事業を着実に拡充しつつ、成長分野としてパッケージ・新素材事業と生活ソリューション事業それぞれの比率を高めることで、グループ全体の成長を図ります。

中計事業区分ごとの業績やポイントをもう少し詳しく見てみます。基盤事業では、2024年度の営業利益伸長率（2022年度比）が125.6%でした。成長投資をした広島大野ケミカルセンターでは、在庫容量の拡充及び、製造能力の増強に加え、タンクローリー出荷設備の大型化を図ったことにより、狙い通りエレクトロニクス分野を中心とした周辺顧客への出荷数量が増加し、収益に大きく貢献しました。その他のケミカルセンターでも取引拡大と収益改善が進み、新液納入から回収～再利用に至るリサイクルビジネスにも取り組みました。

パッケージ・新素材事業は、営業利益伸長率（同）が29.7%でした。日本包装の新本社工場（岡山）の建設という成長投資に伴う減価償却費などの発生が主要因です。一方で同工場が2024年10月に稼働開始し生産能力が約3倍に

なったことにより、グループ全体で包装関連商品の販売体制を強化できました。今後は同工場の稼働率をOEM関連の受託なども活用して高め、早いうちにフル稼働へ持っていく計画です。また、海外では、人口増という利点のあるベトナムとインドネシアを重点市場と捉え、日本型のパッケージビジネスモデルの導入を試みています。

生活ソリューション事業は、営業利益伸長率（同）が116.1%でした。日用品業界向けのトイレタリー関連（石鹼・洗剤）のOEMやODM（相手先ブランドによる設計、生産）関連の受注が拡大しました。一方、一部の原料取引で市況変動もあり、増益幅は緩やかとなりました。新規顧客の開拓も進んでおり、ペット関連では新たな受注を獲得できているなど、日用品関連全般において製品の領域が広がっています。

グループ全体で見た2024年度の業績は、売上高は増収（前年度比+1.6%）、営業利益は減益（同-4.7%）、当期純利益は増益（同+18.6%）となりました。営業減益は前述の日本包装の新本社工場という成長投資が主要因で、それを差し引けば増収増益です。

「変革」への挑戦で事業間連携が強みに

現在の中計「STAGE3」の目標として、2026年度の連結当期純利益を「20億円」としていました。その後、中計に沿った施策の効果により前倒しで目標を達成し、今後も業績拡大が見込まれることから、「24億円以上」に上方修正しました。

STAGE3では、ビジネスモデルの変革に挑戦しています。「変革」によってより儲けられる企業体質・仕組みに変えていきます。世の中やビジネスのあり方が変わる中で、我々のあるべき姿も変化し続けなければいけません。“社会と化学のコーディネーター”としての役割は不変としつつ、そのコーディネータ力の向上によって利益を上げていく挑戦を進めています。

当社グループの絶対的な強みは、3,500社以上の取引先と5,000品目以上の取扱商品、そしてか性ソーダという大きな収益基盤を有していることです。1人の営業担当者が全社・

全商品を知ることはできません。しかし、様々な分野の取引情報を共有し合えば、大きなコーディネート力になる。これも「変革」です。

STAGE3で事業領域を3つに区分したことにより、副次的に大きな効果が生まれています。同一商材を、部署の垣根を越えて展開させる事例が増えてきており、その結果、別分野の取引情報を社内でも共有する雰囲気や醸成されています。さらに、女性総合職や中途採用者が増加することで、人財の知識や経験などが多様化し、成長分野の開拓に繋がっています。

例えば、生活ソリューション事業において、日用品のODM商材をクライアント企業に採用いただく際には、「このようなパッケージをご提案できます」と、パッケージ・新素材事業の担当者と連携しながら営業活動を行っています。社内での

ようなソリューションを提供できるかを考える過程で、おのずと部門間の連携が深まっていくのです。事業の再編と人材の多様化により、結果的に望ましい効果が生まれています。そうして社内の他部署へ顧客を紹介した社員には、売上利益がゼロでも“連携ポイント”が付与され、賞与の査定として評価される仕組みをSTAGE1で制定しました。このように、これまでの「Go forward」の施策も、徐々に事業間連携という強みに繋がっています。

さて、中計の今後の展望です。
中計事業区分別に今後の注力領域を申し上げますと、まず基盤事業では、中国地方・富士地区のケミカルセンターを中心に、物流機能の強化を通じたエリア戦略をさらに進めていきます。また、エネルギーコスト等の様々な要因により国内の化学メーカーが製造から撤退するような品目に対しては、当社が代替商品を海外から輸入する仕組みを構築しています。環境対応溶剤や省エネ機器など環境関連製品の取引を推進しつつ、新たなビジネスモデルとして、半導体関連や蓄電デバイス、樹脂加工に注力し、単なる販売にとどまらず、受託加工や物流機能を組み合わせた付加価値の提供を進めます。
次に、パッケージ・新素材事業では、日本包装の加工機能や当社の取引ネットワークを活用し、パッケージ販売のサプライチェーンを強化します。商社、加工、卸の機能を自前で保有する強みを活かして、市場で独自のポジションを築き、受注増加とコスト削減による収益力の向上を加速します。現在、売上のほとんどは国内が占めているものの、今後は海

外比率を伸ばします。まずはベトナムとインドネシアを中心に、高機能性フィルムの拡販や、現地フィルムメーカーとの協業を進めていきます。また、サステナビリティの観点から、生分解性や植物・鉱物由来といったサステナブル原材料を使った商品ラインナップを拡充し、実績を積み重ねます。

そして生活ソリューション事業では、成約率や利益率の向上に注力し、案件選定力の強化やOEM・ODMメーカーの営業支援機能を強化します。いま市場では急激な需要変動への対応力が求められ、大手企業でも、小ロット・短納期でテスト販売を行うスモールスタート型ビジネスが拡大しています。そうしたニーズに当社は提案力で応えていきます。具体的には、日用品・業務用洗剤に重点を置いて「ODM提案会」を継続的に実施し、案件の獲得を目指しています。ODM提案会とは、当社が50社ほどのODMメーカーと連携し、各社から取り寄せた多数のサンプルを顧客企業に直接ご覧いただく形式の提案会です。2023年から関東エリアで活動を開始し、今後は全国展開を目指します。

当社グループはベトナム、インドネシア、中国に拠点があり、グループ全体の海外売上高比率は5%程度ですが、STAGE3の期間中に2桁台に比率を増やしていく考えです。
なお現在、世界情勢の変動によるサプライチェーンリスクや地政学リスク、さらには気候変動リスクなど、外部環境は刻々と変化しています。しかし事業計画ではそうした不確定要素は織り込まず、化学品市況が安定しつつあることを前提に見通しを立てています。もちろん、大きな状況変化には柔軟に対応できるよう、外部環境の分析は継続していきます。

またSTAGE3ではキャッシュの獲得と利用について、キャッシュ・アロケーション(P.18の図を参照)として公表しています。収益性、株主還元、成長投資のバランスが取れた財務戦略を実行することで企業価値向上を追求します。

2024年度までの累計では、営業キャッシュフローを着実に積み上げ、キャッシュアウトについても業績に応じた株主還元と、将来の持続的な成長に資する投資を実施してきました。成長投資については、前述の広島大野ケミカルセンターの補強工事と、日本包装の新本社工場の建設が2024年度に完了しています。加えて、2025年度は静岡県富士市の新倉庫の建設や社内ビジネス環境整備への投資も計画しています。今後はエリア戦略の一環として、傘下の野津商店の物流拠点の充実やビジネスパートナーとの提携、リサイクル・循環型ビジネスへの挑戦などを通じて成長投資を進めます。

このように、STAGE3の成長投資+基盤投資には100億円を想定し、すでに57億円ほど投資してきました。もし効果が期待できるなら、残り約40億円という数字にこだわる必要はないと考えています。政策保有株式の売却分を投資に回すことができる余力も、十分あります。

「変革」を達成するには、人財が何より重要

収益を効率よく上げられる組織になるためには、「変革」を支える人財が何より重要です。私が理想とするのは、効率化の仕組みをつくることのできる人財、新たな分野に挑戦できる人財です。

当社グループでは、人財の3つのバリューを掲げています(P.34を参照)。その一つに「信用を勝ち取るために自ら動く」があり、そのための人事施策として、主任未満の社員による小集団活動があります。これは、若手社員が自分たちで決めたテーマに基づいて他部署の社員と議論を交わす活動です。現場からの積極的な提案や情報共有が行われ、営業スタイルを変える大きな力を育てる施策です。

バリューに呼応した、求める人財像も定めています。その



成長投資の一環としてM&A(合併・買収)も視野に入れています。例えば、野津商店は、事業承継の課題をきっかけに当社グループに迎え入れたものであり、こうした我々の本業に資する収益への貢献が見込まれるM&Aについては、引き続き前向きに検討していきます。

一つが「前例にとらわれず新たな価値をつくり、多様な価値観を受け入れ組み合わせることができる人財」です。変革の担い手となるのは、多様性を受け入れ、現状にとらわれずチャレンジできる人財です。その育成のため、社内の階層別研修プログラムとして、全国の支社・支店から同じ階層の社員が集い、グループワークを中心に学ぶ機会を設けています。研修では、答えを導き出すことより、お互いの価値観を言語化し、共有し合うことに重点を置いています。

加えて、事業戦略を遂行するにあたり、必要人財の分析や適切な人財配置が必要になってきます。そこで、新たに人財管理システムを導入し、社員の経験やスキル分析を実施しています。

「企業価値」「社会価値」双方の向上を目指して

当社は、「社会課題の解決」と「事業価値の創出」の両立が重要だと考えています。そこで2024年度に、マテリアリティ(重要課題)を見直しました(P.30を参照)。見直したマテリアリティで取り組む社会課題のうち、物流問題や脱炭素に関しては一定の成果を上げています。広島大野ケミカルセンターのタンカー輸送の効率化・安定化は物流問題の緩和に繋がり、お客様の労働力の効率化や人手不足の解消などに貢献しています。脱炭素の取り組みとしては、プラスチック代替の樹脂素材「LIMEX®」の拡販を進めており、洗剤の容器などの成形品分野で活用が広がっています。また、サッカーJリーグの会場のフードサプライでは、生分解性樹脂製トレーの使用と回収、再資源化に取り組んでいます。

これらは新たな事業創出の機会と感じる一方で、経済性と環境価値の両立にはまだ課題が残されています。

社会課題は顧客ニーズの中にこそ存在します。その課題を解決するための技術やノウハウは、私たちだけでなく、パートナー企業と協力しながら培っていくものです。今後は再資

源化の技術をさらに高め、社会課題の解決と企業成長を両立させる挑戦を続けます。

当社グループはSTAGE3で掲げるビジネスモデルの「変革」を着実に実行しており、その成果として、最高益の更新を続けています。これまで築いてきた安定的な収益基盤は、当社の財産です。その収益基盤を維持・拡大しつつ、人財の力や事業間連携により新たな成長分野を伸ばしていく。改めて、当社グループの目指す姿は“社会と化学のコーディネーター”であると実感しています。

「Go forward」のゴールは、「企業価値」「社会価値」双方の向上の実現です。しかし、そのために私たちがすべきこと、その答えは非常に難しく、いつまでも追い求め続けなければなりません。ビジネスのあり方が刻々と変わっていく中で、商社としての立ち位置も変化し続ける必要があります。「Go forward」のゴールに向けて、ステークホルダーの皆さまにとって「より良い会社」へと進化させていくことが、私の使命だと考えています。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

資本コストと株価を意識した経営でキャッシュ・アロケーション

変革を重視するのは効率よく利益を上げるためでもあり、資本効率を示す各指標を据えながら経営を推進しています。変革を進めれば、おのずとこうした数字は上がってくると考えています。

STAGE3の財務目標は、ROE(自己資本利益率) 8%以上、自己資本比率 30%以上、配当性向 40%以上、成長投資+基盤投資 100億円と設定しています。2024年度の実績は、ROE 7.4%、自己資本比率 40.3%、配当性向 41.4%、成長投資 57億円(2025年4月発表)となっています。

ROEの考え方として、分母(株主資本)を減らすより分子(純利益)を上げることに力を注いでおり、ROE 8%の達成

は射程内です。一方、当社は政策保有株式の比率が高く、結果的にROEに影響する要素となっています。ROEの分母を減らす目的ではなく、資本効率を上げていくために政策保有株式の売却により投資し、その結果、ROEの上昇に寄与するのが望ましいと考えます。

ROEとROIC(投下資本利益率)の推移を見ると、ROEは直近4期連続で改善し、株主資本コスト 6.58%を上回っています。一方、2024年度のROICは 4.28%と改善傾向にあるものの、WACC(加重平均資本コスト)の5.70%を下回っています。STAGE3の事業戦略の着実な実行に加え、最適な資本構成などを模索し、ROICの改善に努めます(下の図を参照)。

【ROEとROICの推移】

