

長期ビジョン・中期経営計画



スローガン

社会と化学の コーディネーター

化学品専門商社として
「化学の力で社会課題を解決する」ことに挑み、
取引先や地域社会といった異なる業界や人々を繋ぎ、
新たな価値やソリューションを生み出していく

長期ビジョン

Go forward

目指す姿

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

実現すること

事業価値・社会価値の向上

2030
Goal

2016
Start

脱炭素と多様性に貢献しつつ、新たな成長軌道へ

当社グループは、グループの将来的なあるべき姿として、2016年度より長期ビジョン「Go forward」を設定しています。グローバル規模で変化が加速する業界において、従来通りの考え方や事業スタイルの踏襲では、持続的成長と激動する市場の中で勝ち残っていくことが難しいという観点から、今後の経済・産業界の動向を見据えたビジョンを策定しました。

長期ビジョンでは、化学品商社として化学・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し、事業価値・社会価値双方の向上を実現していくことを目標としています。また、新たな成長軌道に向け、事業戦略とサステナビリティの融合強化を重要テーマの一つと捉え、当社グループの役割を“社会と化学のコーディネーター”と定義しています。経済成長を続けながら脱炭素社会を実現するとともに、安全・安心な生活に貢献し、誰もが多様な価値観を大切にできる「豊かで持続可能な社会」の実現に取り組んでいます。

中期経営計画

Go forward STAGE3

「社会課題解決企業」へ進化する



成長軌道を切り拓く、変革の4力年

長期ビジョン「Go forward」の達成に向けた中期経営計画の第3ステージとして、2023年度より4力年の中期経営計画「Go forward STAGE3」を始動しています。同計画は長期ビジョンに基づき新たな成長軌道をつくるための変革を果たすステージと位置付けており、注力する分野を明確にするため

事業構成を再編しました（詳細は次ページ）。

各事業においては、時代の変化に即したビジネスモデルの発展に挑むとともに、事業や人材への積極的な成長投資と資本効率の改善を図り、具体的な成果を上げていくことを目指しています。

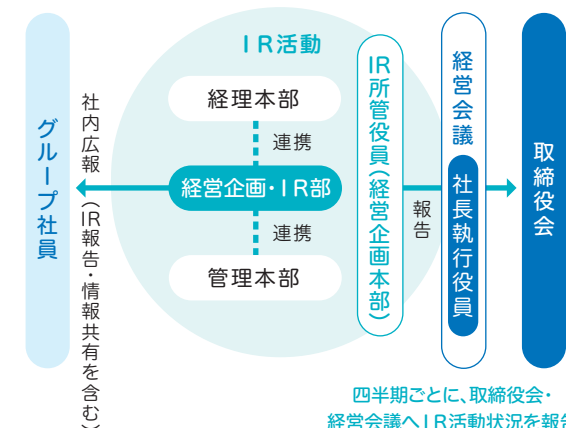
株主・投資家との対話

当社では、IRを所管する役員のもと、経理本部、管理本部、経営企画・IR部が連携してIR活動を実施。株主・投資家との建設的な対話を重視し、様々な機会を通じて対話を持つように努めています。

株主・投資家との面談には、合理的な範囲で取締役及び執行役員が出席します。対話を通じて、ステークホルダーの皆さまに当社の経営への理解を深めていただく

とともに、頂いた意見は必要に応じて取締役会で報告・審議し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に役立てます。

定時株主総会や決算説明会、個人投資家説明会、個別面談など、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を設けていますが、今後さらに実施機会を増やしていきます。



四半期ごとに、取締役会・経営会議へIR活動状況を報告

2024年度のIR活動実績

■機関投資家とのIR・SR面談件数
6件

■面談した機関投資家の
国内外比率
海外 17% 国内 83%

■投資家向け説明会の実施回数
4回（機関2回／個人2回）

■経営層へのフィードバック状況
IR活動報告 ⇒ 取締役4回／経営会議4回
（2024年4月、7月、10月、2025年1月）

開示セグメントと中計事業領域

さらなる事業機会獲得を目指すための中計事業領域

中期経営計画Go forward STAGE3では、ビジネスモデルの違いに基づき事業構成を「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つとしています。各事業の特性を最大限に発揮し、さらなる事業機会の獲得を目指します。なお、海外市場については、事業としては分けて、各事業の中で現地法人と共にテーマを推進していきます。

この3事業は決算短信等で使用している「開示セグメント」を横断する区分けとなっています。

〈基盤事業〉

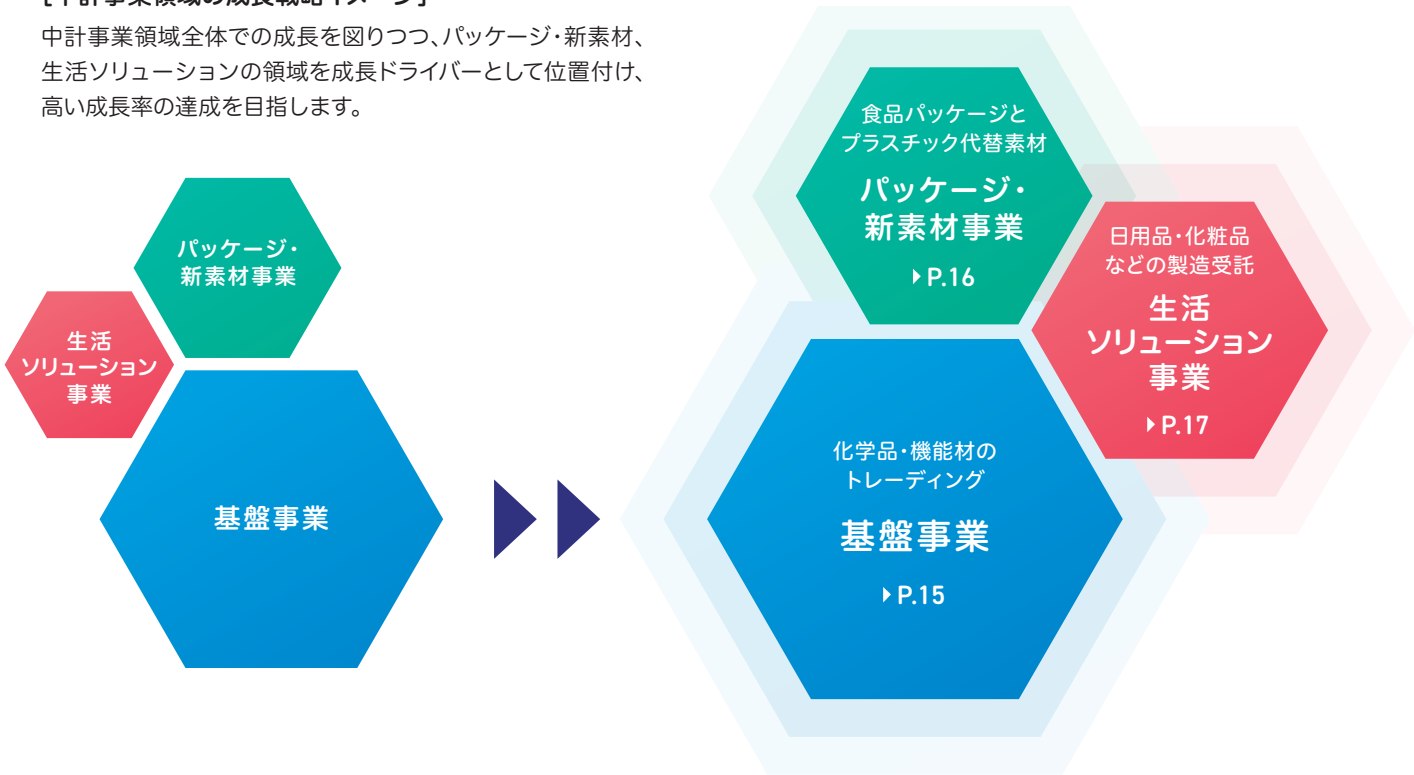
「基盤事業」は、化学品・機能材のトレーディングに関する事業です。既存事業の拡大と次なる事業の創出を目指し、エリア戦略の再構築や、電子デバイス産業等の成長分野への挑戦、生産者の課題解決への貢献を方針としています。薬品貯蔵・出荷施設であるケミカルセンターやグループ会社の倉庫機能等を活用し、周辺エリアの需要獲得や、国内生産者への安定供給に取り組んでいます。

〈パッケージ・新素材事業〉

「パッケージ・新素材事業」は、食品等のパッケージ及びプラスチック代替素材等の新素材に関する事業です。グループ内で加工と卸機能の双方を有する独立系商社という特徴を活かすとともに、海外現地法人とも連携して、国内外でのシェア拡大に向けて取り組んでいます。また、植物や鉱物由来等の環境配慮型商品の取り扱いも強化しています。

【中計事業領域の成長戦略イメージ】

中計事業領域全体での成長を図りつつ、パッケージ・新素材、生活ソリューションの領域を成長ドライバーとして位置付け、高い成長率の達成を目指します。



〈生活ソリューション事業〉

「生活ソリューション事業」は、日用品・化粧品等の製造受託（OEM・ODM）に関する事業です。化学品のトレーディングビジネスモデルから派生した事業であり、原料提案から商品のOEM・ODM製造提案まで一貫して手掛けることにより、独自のポジション構築を目指しています。

中計3事業セグメントの取扱高構成比は、現在は主たる事業である「基盤事業」が多くを占めていますが、基盤事業での収益を着実に獲得しながら、成長領域と位置付ける「パッケージ・新素材事業」「生活ソリューション事業」を次なる収益の柱へと育成することを目指しています。

現在、事業間での取引情報の共有が進み、例えば日用品のODM商材の営業時にパッケージも提案するなど、3事業の連携が強化され、成長領域の開拓に繋がっています。

開示セグメント	化学品事業	機能材事業	その他事業
中計事業区分	基盤		
	パッケージ・新素材		
	生活ソリューション		

基盤事業

化学品等のトレーディングを軸に
受託加工や物流機能など
付加価値提案を推進

執行役員化学品本部長 兼
中期経営計画基盤事業統括責任者 高橋 邦倫



当社は、ソーダ製品の販売統制会社を前身に、化学品の安定供給に貢献し、国内産業の発展に寄与してきました。当事業では、創業時から扱うか性ソーダなどの化学品をはじめ、工業薬品や樹脂製品、機器類などの機能材のトレーディングを行っています。化学品は幅広い産業に使用されているので、顧客へのアクセス権を獲得できます。他の事業への拡大や新たな事業化への足がかりになる母体と言えます。

当事業の強みは、長年培ってきた化学品の知見と3,500社以上の取引基盤があることです。事業の核となるソーダ製品は、か性ソーダや塩素だけでなく、二次製品である塩酸や次亜塩素酸ソーダなど幅広く、様々な産業分野の川上から川下まで幅広く使用されています。当事業ではそれらの商材を数多く取り扱っているので、顧客ニーズに適したサプライチェーンを構築することができます。また、物流機能であるケミカルセンターを活用した地域・顧客対応力も強みです。

現在、化学産業の世界的な再編が進み、欧米や中国などトップ層の売上が飛躍的に拡大する中、日本企業は半世紀以上稼働した設備の老朽化や人手不足などから事業の再編や統廃合が進んでいます。そのような環境下で、当社は国内生産撤退の代替商品やBCP対策、物流合理化など、国内製造業のニーズを取り込み、輸入品の拡大や物流機能を強化。トレーディングだけではなく他事業とも連携して付加価値をつけたコーディネートを推進しています。

事業戦略として、「市場戦略」と「商品戦略」を掛け合わせた取引の拡大を目指しています。そのポイントは右に示す3つの施策です。また、トレーディング機能にとどまらず、受託加工や物流機能（在庫管理、小分け、分析等）の提案により取引拡大を目指します。例えば、現在、静岡県の高知に新倉庫を建設中ですが、そこに運ばれる輸入化学品は成分分析をして品質を

担保して納入することで、物流機能にさらに付加価値をつけた提案に繋がっていきと考えています。

当事業の2024年度の営業利益伸長率（対基準年：2022年度）は125.6%でした。化学・工業薬品の市況が安定していたことも一因ですが、下記の取り組みの成果と考えています。

今後は、ケミカルセンターと営業倉庫の拡充を通じて、顧客企業への安定供給に努め、ビジネスパートナーの物流における長時間労働の改善を図るとともに、地域産業の持続的な発展に貢献します。

事業戦略 01 エリア戦略の再構築

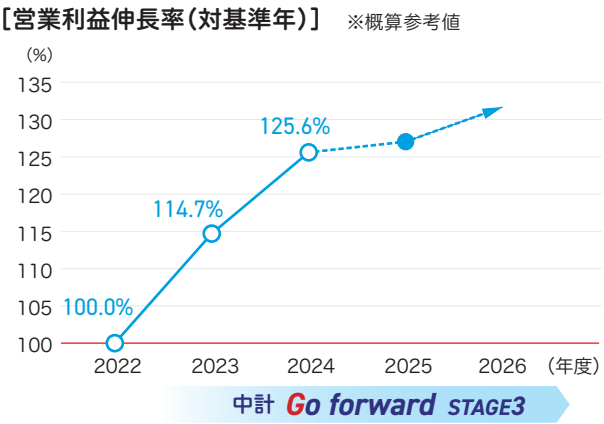
エリアごとの取引先の課題解決やサプライチェーンの構築により、取引拡大を目指します。具体的には、北海道、東北、中国エリアのケミカルセンターを中心に、物流中継、在庫機能の強化による取引拡大を推進。2024年度は、広島大野ケミカルセンターの増強工事が完了。また、「工業薬品の納入→ユーザー使用→使用後の回収→再生→再販売（再利用）」という回収リサイクルにも取り組んでいます。

事業戦略 02 新たなビジネスモデルへの挑戦

成長市場への参入を強化し、単なるトレーディング以上の付加価値をつけた新たなビジネスモデルの構築を目指します。注力テーマを現在世界的なメインストリームとなっている半導体、蓄電デバイス、樹脂加工とし、営業・提案を推進しています。パワー半導体市場に注力し、金属ターゲット材を武器に、新規口座を開設して取引を拡大。レジスト原料や防振テープなどの受託加工も提案しています。

事業戦略 03 生産者のサステナビリティへの貢献

商品やサービスの提供を通じて国内製造業を支えるとともに、当社が成長していくことを目指します。そのために、国内生産撤退商品の代替やBCPへの対策として、輸入品や環境対応商品（環境負荷低減に寄与するフッ素系溶剤や省エネルギー設備等）の取り扱いを、グループの海外現地法人とも連携して提供。国内製造業の持続的な成長を支援していきます。



パッケージ・新素材事業

食品等のパッケージ及び、 プラスチック代替素材(脱プラ・省プラ)等を 軸に事業を展開

常務執行役員機能材本部長 兼
中期経営計画パッケージ・新素材事業統括責任者

大里 宗久



当事業は、食品等の「パッケージ」を主力商材とし、それに
加え、植物や鉱物由来の原料を総称した「新素材」の取り扱い
強化を目指しています。事業傘下には100%出資の(株)日本
包装(包材コンバーター加工)と(株)日進(後発医薬や健康食
品市場に強い包材卸)があり、さらに神田パッケージ(株)(大
手食品会社に強い包材卸)に10%出資、Bioworks(株)(生
分解性PLA改質剤メーカー)にも出資し、海外法人3社と連
携し事業を展開しています。

当社の強みは、商社・加工・卸の機能を自前で保有し、独立
系商社として国内外のフィルム・素材を自由に取り扱えるこ
とです。現在、中国の増産による市況悪化で、国内の石油化
学関連事業の収益性の低下が懸念されています。エチレンク
ラッカー設備はもとより、フィルムや容器、加工メーカーの設
備の老朽化も顕著になりつつあります。このような状況下で、
当社は約43億円を投じ、(株)日本包装の新本社工場を建設
し、印刷・ラミネートの能力を約3倍に増強しました。フィルム
メーカーと食品メーカーを自社グループで繋ぐ機能をさらに
強化し、国内コンバーターの第三極の形成を目指します。また、
人口ボーナスがあり、生活水準が向上してきているベトナム
やインドネシアでパッケージビジネスを伸長させています。
プラスチック代替素材の取り組みやケミカルリサイクル支
援にも注力しています。例えば、Jリーグのザスパ群馬のスポ
ンサーとなり、スタジアムでの飲食提供時に生分解性樹脂製
トレーの使用と回収、コンポスト化に取り組んでいます。

当事業の2024年度の営業利益伸長率(対基準年:2022年
度)は29.7%でした。これは(株)日本包装の新本社工場建設
に伴う減価償却が主原因で、それを除くとプラスとなります。

今後、国内では(株)日本包装のエリアの市場占有率を3倍
にすることが目標です。現状の事業規模は国内8:海外2程度

ですが、市場拡大が見込まれる東南アジア等海外市場の割合
を2倍程度増やしたいと考えています。ベトナムやインドネシ
アでは、健康食品や乳製品の需要が急増しています。ベトナム
では日系の食品工場の自動充填機器を受注。インドネシアで
は健康食品の製造ライン一式も販売済みです。ただし、当社
が目指すのは包装フィルムの販売です。液漏れ防止や易カット
性などの品質面は、海外産に比べると日本製フィルムには
まだまだ優位性も存在します。今後も充填機器メーカー等の
日本の包材機器メーカーと連携を取りながら、このような優
位性を全面に出し、日本製フィルムの商機拡大に努めます。当
事業全体では、2030年度には2022年度比で利益を2倍に
拡大します。

事業戦略 01

国内市場での独自ポジションの確立

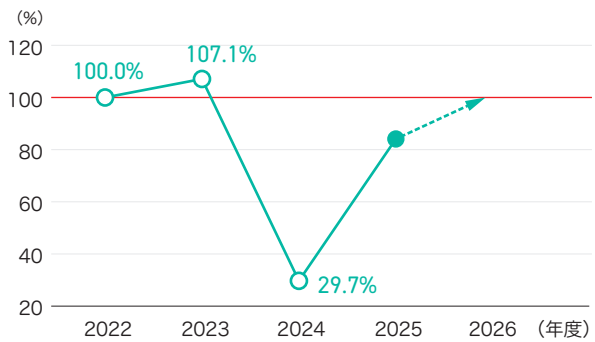
当社のパッケージビジネスの商流は、「フィルム原反メーカー
→商社→コンバーター→卸→食品メーカー」です。当社はグ
ループ内に、「商社機能」「コンバーター機能」「卸機能」を有し
ており、フィルム原反メーカーと食品メーカーの橋渡しが可能
です。2024年10月に(株)日本包装の新本社工場も稼働開始
し、大手食品メーカーの工場監査にも合格しました。また、コ
ンバーター同業者とも連携を強化しOEMオーダーを頂戴す
ることで、新本社工場の設備稼働率をさらに上げ、原単位コス
トを下げ受注増にもつなげる「正の循環」も発現しつつあり
ます。

事業戦略 02

海外市場への深耕

海外法人を有するインドネシアとベトナムで事業を拡大中
です。ベトナムは食品加工輸出の拠点としての地位も確立し、商
機拡大の余地がある一方で、品質管理の視点では信頼でき
るコンバーターは限られています。今後は「ベトナム版日本包
装」の設立の機会を探りながら、商社機能から卸機能まで一
気通貫のビジネスプラットフォームの構築を目指します。イン
ドネシアではバナナなどのプランテーションからパイナップル
缶の製造販売まで手掛ける大手食品メーカーと組んで、健康
食品市場の創出に尽力します。日本製の自動充填製造ライン
も受注済みで、今後は随伴フィルムの販売を企図します。さら
に、ローカルメーカーとも連携し、日本や第三国向けにインド
ネシア産フィルム原反の拡販も目指します。

【営業利益伸長率(対基準年)】 ※概算参考値



中計 Go forward STAGE3

生活ソリューション事業

日用品・化粧品等の 製造受託に関する事業を 一貫対応

化学品・機能材副本部長 兼 生活産業営業部長 兼
中期経営計画生活ソリューション事業統括責任者

作田 和豊



当事業は、化学品専門商社としての知見を活かし、日用品
や化粧品等の原料供給だけではなく、OEM先の選定やODM
提案、パッケージ提案、設備提案などをワンストップで提供す
ることにより、顧客の新規製品立ち上げを支援します。

当社の強みは、商社ならではの中立性と顧客基盤による
幅広いネットワークです。化学メーカー・加工会社・容器メー
カー等との幅広い関係性を持ち、製造設備を持たないことで、
顧客ニーズに応じた最適なOEM先の選定が可能です。また、
社内横断的な知見と連携体制も大きな強みです。グループ会
社や他部署との連携により、異業種との組み合わせや、顧客
ニーズに応じた複合的な提案が可能です。

いま市場では、コロナ禍での除菌剤のように、需要急増へ
の対応力が求められています。また、市場のニーズが「マス」か
ら「個別最適」へシフトしており、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が拡大しています。
こうした流れの中で、当社は複数の委託先ネットワークを活
用し、柔軟な製造・供給体制を構築することができます。

2023年から日用品・業務用洗剤に重点を置いて「ODM提
案会」を実施。これは、当社が50社ほどのODMメーカーから
集めたサンプルを顧客企業にお持ちして提案する営業です。
お客様からの評判がとても良く、全国展開を進めています。

当事業の2024年度の営業利益伸長率(対基準年:2022
年度)は116.1%でした。トイレットリー製品などの日用品分野
と業務用洗剤などの業務用分野は既存取引の深耕と受託案
件の増加により好調に推移。化粧品や健康食品分野は足踏
みをしている状況ではあるものの、新規協業やペット関連な
ど新たな分野への進出も進みました。

一方で、特定ブランドや委託先への依存度が高まると、収
縮縮小時の業績インパクトが大きくなるリスクがあることも

分かってきました。今後は、対象とするビジネス領域や案件数
を拡大しつつ、顧客の準備状況や判断のプロセスを早めにつ
かみ、成約率や利益率の向上を図っていきます。

また、当社はOEMメーカーの営業代行機能を確立しつつ
あります。新規顧客の開拓や初期商談の対応を当社が代行
し、要件整理や提案活動までを一気通貫で支援することは、
OEMメーカーの営業負担軽減に繋がります。これにより、顧
客・OEMメーカー双方から信頼される推進役としての立場を
確立し、付加価値に見合った収益の確保を実現します。

事業戦略 01

専門人材の強化

顧客のニーズ把握からOEMメーカーの選定、両者の間に立っ
ての要件整理に至るまで、当事業の推進には高度なスキルが
求められます。そこで、OEMメーカーでの営業経験がある人
材を新たに採用し、提案力と交渉力の強化を図りました。その
結果、顧客対応の質が向上し、案件化までのスピードも加速。
さらに、提案時にはサポート要員を含む複数名のチームで訪
問し、全員の営業・提案スキルの向上にも取り組んでいます。

事業戦略 02

実績づくりと経験の蓄積

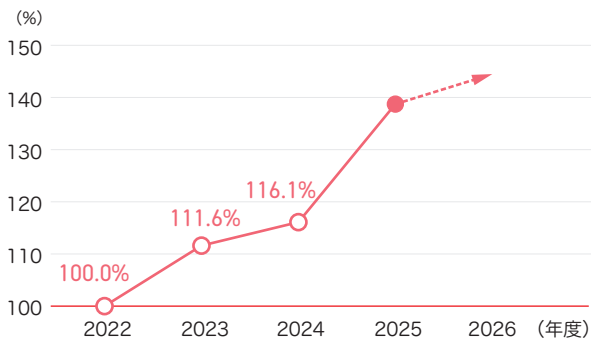
営業領域を「日用品」「化粧品」「業務用」「健康食品」「ベ
ース取引」の5分野に区分し、新規顧客の開拓に注力しています。
特に、日用品分野のペット関連においては新規受注を獲得す
るなど、着実に実績を積み重ねています。さらに、OEMメー
カーとの関係強化を目的に、案件化には至らない場合でも積
極的に訪問を重ね、可能な限り現地工場の視察も実施。その
情報をデータベース化し、経験と知見の蓄積に努めています。

事業戦略 03

協業先の拡大・連携強化

OEM・ODM対応製品の拡充を図るため、展示会等様々な機
会でOEM・ODMメーカーと接点を持ち、サンプルを収集して
データベース化し、新たな協業先としての連携を推進してい
ます。その成果として、口腔ケアやペット関連分野で新規協業
先による受託生産を開始しました。今後は、原料手配からパッ
ッケージ・包装に至るまで、他事業との連携による一貫したソ
リューション提案で、さらなるビジネス拡大に努めます。

【営業利益伸長率(対基準年)】 ※概算参考値



中計 Go forward STAGE3

人財戦略

多様な人財が活躍できる
職場づくりを推進

「『攻』への意識改革の実現」「戦略実現のための人財ポートフォリオの実現」「ダイバーシティの実現」の3つを人財戦略の軸とし、その実現のための3つのバリューとそれに呼応した人財像を設定しています。

■3つのバリュー

1つ目は、信用を勝ち取るために、自ら動くこと。2つ目は、強みを磨き学び続け、業績に貢献すること。3つ目は、常識を疑い革新し、挑戦することです。

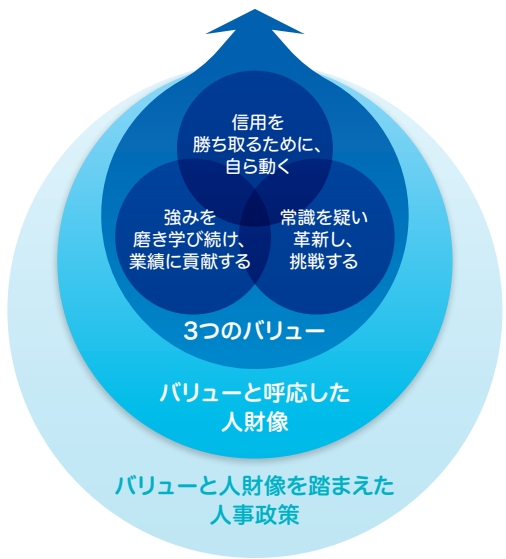
■バリューと呼応した人財像

当社が求める人財は、「顧客と社会が抱える課題の解決に貢献できる企業に進化するために自ら考え行動を起こせる人財」「高度な専門性を修得し多様な価値観を取り入れ、融合しながら新たな価値を生み出し業績に貢献できる人財」「前例にとらわれず、当社だからできること、当社にしかできないことを思い描き、失敗を恐れずチャレンジできる人財」です。

■バリューと人財像を踏まえた人事政策

人事政策として「評価制度の見直し・再構築」「風土づくりと教育・育成制度の設計」「採用基準・採用手法の見直し」を行っており、積極的にリソースを投入しています。

Go forward STAGE3「変革」



人財育成のKPI	2024年度	2026年度目標
毒劇物取扱者資格保有数（総合職）	72%	80%
e-ラーニングの受講者割合	99%	100%
eco検定 [®] 取得数（総合職）	53%	70%

▶人財戦略について、詳しくはP.34をご参照ください

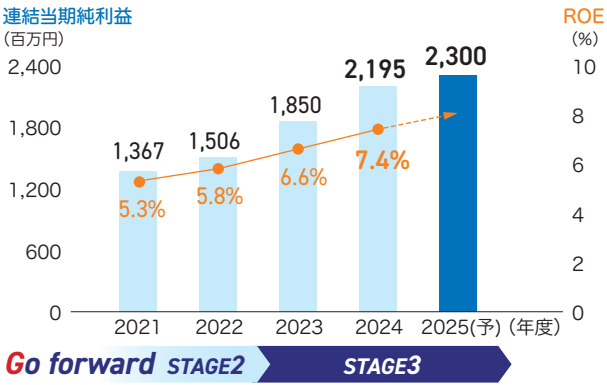
中計2年目レビュー

連結当期純利益目標を上方修正
ROEも目標に向けて改善中

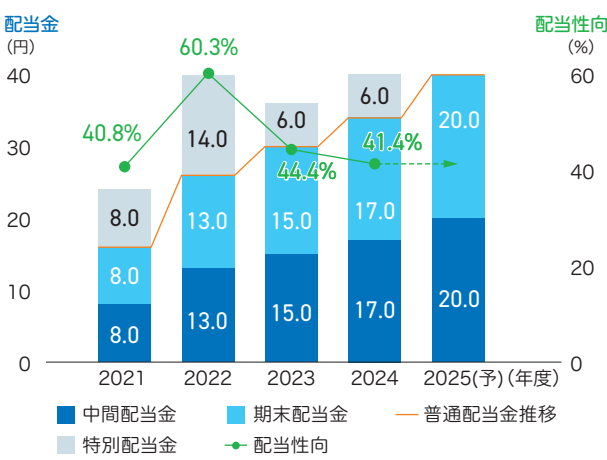
2024年度は、中期経営計画Go forward STAGE3の2年目として、基盤収益力の強化と事業ポートフォリオの最適化に向けた取り組みを推進しました。財務目標の進捗状況としては、連結当期純利益は21億9千5百万円となり、最終年度の目標であった20億円を前倒しで達成することができました。この結果を踏まえ、目標値を「24億円以上」に上方修正しました。また、配当性向は41.4%となり、目標である「40%以上」を継続的に維持しています。一方、ROEは、目標の「8%以上」には届いていないものの、前年の6.6%から7.4%まで改善が進んでおり、引き続き向上に向けて取り組みます。

各中計事業セグメントの概況としては、「基盤事業」は、前期に実施した広島大野ケミカルセンターの増強投資の効果もあり収益力が向上するとともに、電子デバイス分野を中心としてエリア需要への対応を強化することができました。「パッケージ・新素材事業」は、グループ会社の（株）日本包装の新本社工場稼働開始に伴う諸経費が増加したことにより、当期は減益となりました。次年度以降は同工場の稼働向上や、包装機器の大型案件等により、収益改善を図ります。「生活ソリューション事業」は、ODM提案会の開催等の取り組み効果もあり、業務用洗剤や日用品のOEM・ODM仲介取引の受注が拡大しました。

【連結当期純利益・ROEの推移】



【株主還元の状況】 ※1株当たり配当金の推移



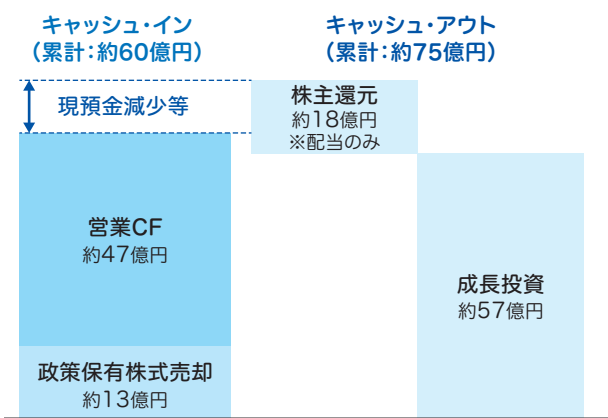
物流と印刷・加工機能を強化する
2つの成長投資

ここまで経過した2カ年（2023年度～2024年度）累計のキャッシュ・アロケーションは、キャッシュ・インは合計約60億円となりました。対するキャッシュ・アウトは、株主還元が約18億円、成長投資が約57億円となりました。

成長投資として、これまでに2つの設備投資を実施しました。1つ目は広島大野ケミカルセンターの増強工事を約12億円で実施。2024年4月より稼働を開始し、出荷数量の拡大により周辺エリアの薬品需要に応えた結果、2024年度の業績に大きく寄与しました。2つ目はグループ会社である（株）日本包装において、投資額約43億円にてパッケージ加工の新工場を建設。2024年下期より稼働を開始し、順調に生産しています。最新鋭の設備を導入し製造能力は従来の約3倍を見込みます。同工場を活用した印刷・加工機能の強化と、商社機能の相乗効果による販売拡大を目指します。また、そのほかの成長投資として、社内ビジネス環境への投資等を実施しました。

今後の成長投資の想定としては、広島以外の物流拠点の拡張・機能強化やリサイクル・循環型ビジネスへの挑戦、国内外でのビジネスパートナー様との提携を検討します。

【2024年度までの累計キャッシュ・アロケーション】



財務戦略

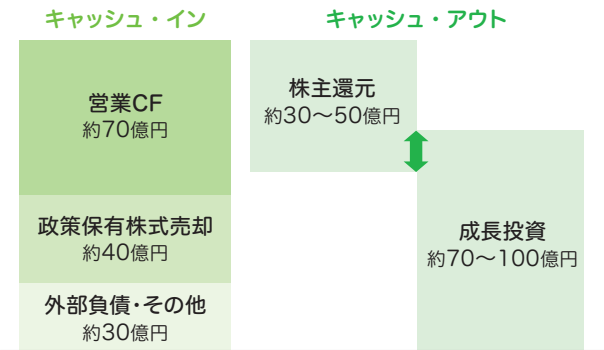
企業価値向上を追求する財務目標と
キャッシュ・アロケーション

財務戦略では、「収益性・健全性・株主還元・成長投資のバランスが取れた財務戦略により企業価値向上を追求する」、「企業価値向上に向けた積極的な成長投資と安定した株主還元を目指し、最適なキャッシュ・アロケーションを実施する」を方針としています。その上で、中計STAGE3の最終年度である2026年度の財務目標を、下表の通り設定しています。また、投資枠をSTAGE3累計で100億円と設定しています。

4カ年（2023年度～2026年度）累計のキャッシュ・アロケーション想定は、キャッシュ・インとして、外部負債の調達等を含め約140億円を見込んでいます。キャッシュ・アウトは、株主還元を約30億～50億円、投資枠を約100億円と設定しています。

財務目標（2026年度時点）	
連結当期純利益	20億円 → 24億円以上 ※1
ROE	8%以上
自己資本比率	30%以上
配当性向	40%以上

【想定キャッシュ・アロケーション（STAGE3累計）】



2024年度までの投資案件 ※詳しくはP.19をご参照ください

- 設備投資：（株）日本包装の新本社工場の建設
- 物流投資：広島大野ケミカルセンターの増強
- 社内ビジネス環境整備：システム投資等

投資枠（STAGE3累計）	
基盤整備 + 成長投資	100億円

※1：2024年度において、連結当期純利益の目標を上方修正（詳しくはP.19をご参照ください）