

TOP MESSAGE

STAGE3の 目標達成は射程内、 基盤と新事業の両輪で さらなる成長を 目指します。

代表取締役 社長執行役員

目崎龍二

2025年度は5期連続の最高益を達成

ソーダニッカグループは2030年までの長期ビジョン「Go forward」を掲げています。将来あるべき姿として掲げた「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、“社会と化学のコーディネーター”をスローガンとして、事業価値と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。

2025年度は、「Go forward」達成に向けた4カ年の中期経営計画「Go forward STAGE3」（2023年度～2026年度）の3年目でした。

2025年度の連結業績は、売上高666億9,200万円（前年度比2.4％増）、営業利益24億8,200万円（同17.6％増）、経常利益29億3,400万円（同18.4％増）といずれも増加し、当期純利益は23億6,200万円（同7.6％増）で5期連続の過去最高益となりました。

決算開示セグメントごとの業績を見てみると、化学品事業は、エレクトロニクス業界を中心に、か性ソーダ、塩酸などの主要品目の取引が好調でした。成長投資で設備を増強した広島大野ケミカルセンター（広島県廿日市市、2024年4月から稼働）の供給力強化も奏功しています。また、上下水

道向けの水処理剤として使用するアルミニウム化合物の新規受注も増収に寄与しています。

機能材事業は、包装関連機器の海外向け案件で受注が増加しています。また、成長投資により2024年10月から新工場が稼働している日本包装の実績も順調に伸びています。ポリプロピレンフィルムや複合フィルム等も食品包装向けで販売が好調で、パッケージに関わるトータルビジネスとして今後も事業の拡大を図りたいと考えています。

その他事業は、国内では日本包装の新工場の稼働向上により、製品の生産量も順調に伸びています。また、ベトナムでの縫製品の受託ビジネスが利益に貢献しました。一方、海外では米国関税政策に伴い、中国企業の製品がアジア圏へ安価で供給されるなどの間接的な影響により競争環境が変化しており、新規案件の進捗が難航しました。国内外共に引き続き事業戦略を進め、収益獲得を進めていきます。

なお、中東情勢の影響については、現時点（2026年9月）では具体的な障害や即座に当社業績に影響を与えるような事象は発生しておりません。今後も同様の状況が続くと見えますが、調達先とのコミュニケーションと、顧客への適切な情報提供に努め、事業への影響を注視していきます。

STAGE3で中計事業セグメントを再編。その構成比を変革

STAGE3は、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、各事業領域の戦略的な位置付けを明確にするため、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、事業領域の違いにより「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」から成る「中計3事業セグメント」として再編しました。「基盤」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」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」は日用品・化粧品などの製造受託に関する事業です。

現在、収益構造に基づく中計3事業の構成比率^(※)は、おおむね「基盤」が65％を占めており、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を合わせて約35％というイメージです。

「基盤」は、急激な伸びを見込むことは難しいものの、収益

はある程度安定しています。「基盤」で安定した収益を確保しつつ、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を成長させることで、ゆくゆくは「基盤」50％、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」で50％の構成比を想定します。

ご想像の通り、「基盤」はサプライチェーンのいわば川上が中心で、「パッケージ・新素材」「生活ソリューション」は川下で、収益力が高い傾向があります。基本的に私どもは化学品のトレーディングをベースとした企業グループですから、化学品を扱うという路線を大きく外れることはありませんが、川下の事業を伸ばすことで業績全体の成長を目指します。

「基盤」の事業規模を着実に伸ばしつつ、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を合わせて「基盤」と同程度の規模に拡大することで、会社全体の利益率を向上させていきます。

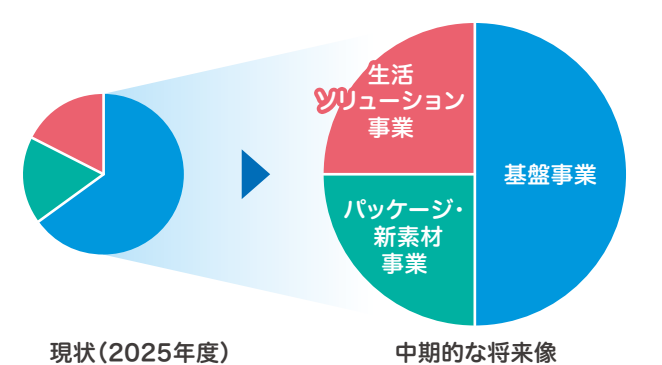
※中計3事業の構成比率…具体的な財務指標は非開示ですが、収益性を反映した構成比の概念です。

〔2025年度の決算サマリー（連結）〕

（単位：百万円）

	2024年度	2025年度	増減率
売上高	65,146	66,692	+2.4%
売上総利益	9,071	9,617	+6.0%
販売費及び一般管理費	6,961	7,135	+2.5%
営業利益	2,109	2,482	+17.6%
経常利益	2,477	2,934	+18.4%
当期純利益	2,195	2,362	+7.6%

〔中計3事業の構成比のイメージ〕



3つの事業それぞれの2025年度の業績と強みは次の通りです。

「基盤」では、成長投資をした広島大野ケミカルセンターの稼働率が向上し、か性ソーダや塩酸の販売数量は上昇、会社全体の業績を大きく引き上げました。

今後は、広島以外の物流機能も活用し、さらなる収益拡大に取り組みます。2026年4月から運用を開始した富士物流倉庫（静岡県富士市）やSTAGE2でグループ化した野津商店の危険物倉庫などを活用し、調達のBCP（事業継続計画）対策を念頭に輸入品取引の拡大を図ります。また、環境対応商品（フッ素系溶剤や規制対応商材）の需要は今後も継続が期待され、こちらも注力していきます。

「パッケージ・新素材」では、日本包装の新工場が年間を通じて順調に稼働したことで、新規案件の獲得も進み、国内のフィルム市場シェア拡大に寄与しました。今後、早期に量産体制を確立するとともに、ソーダニッカの営業部とも連携し新規得意先の開拓を図ることで、グループとして収益向上に貢献していきます。

海外では東南アジアにおける生活水準の高まりとそれに伴う高機能性フィルム需要増を受け、インドネシアとベトナムで現地食品メーカーへの包装関連機器と随伴フィルムのセット販売を進め、実績が伸びています。当社の強みは、フィルム単体の販売にとどまらず、日本の優秀な「充填装置」をセットで提案・販売し、さらにメンテナンスまで一貫して請け負える体制にあります。ワンストップの価値を提供することで、競合他社との差別化を図っています。

利益成長、資本効率改善の両面からROE・ROICの改善を図る

STAGE3で重視する経営指標は、連結当期純利益24億円以上、ROE（自己資本利益率）8%以上、配当性向40%以上です。2025年度の実績は、連結当期純利益23.62億円、ROE7.46%ですので、おおむね達成に近づいているとご理解ください。

また、2025年度のROIC（投下資本利益率）は4.98%で改善傾向にあるものの、WACC（加重平均資本コスト）の5.7%を下回っているのが現状です。

ROEとROICの向上に向けては、利益の伸長と資本効率の改善の両面から取り組んでいます。

利益面を伸ばすために、物流機能や製造機能のさらなる強化を目的に設備投資を行っています。物流機能については、広島大野ケミカルセンターの増強のため約12億円を投資し、2024年4月から稼働しています。また、関東から中部地方の物流拠点として約5億円の投資で新たに富士物流倉庫を建設し、2026年4月から運用開始しています。また、日本包装の設備増強のため、約43億円を投じて岡山市に新工場を建設し、2024年10月から稼働しています。

広島大野ケミカルセンターの周辺は化学品の供給メーカーが少ない地域です。顧客への供給責任を果たす上でも、競合他社との競争戦略上も、この立地を押さえていることが当社の大きな強みとなります。また、富士物流倉庫は首都圏や中京圏への迅速なデリバリーを実現できます。こうした立地の優位性が、顧客満足に繋がると考えます。

一方、資本効率を改善すべく、政策保有株式の縮減を進めています。これはROE・ROICの分母を減らしてそれぞれの数値を高めるという考え方ではなく、株式売却で得た資



「生活ソリューション」では、OEM（相手先ブランドによる生産）仲介機能と専門性の強化を目的に、提携先の開拓や受託分野を広げてきました。小ロット・多品種生産の需要が増えている流れを受けて、顧客基盤の強い業務用洗剤や日用品、ペット関連（猫砂やノンミネラル水）でOEM実績を着実に増やしてきました。

今後は、ソリューションビジネスを全国の拠点に横展開し、案件・ノウハウの拡大を目指します。顧客からのニーズの発生を待つ姿勢ではなく、当社からの自発的なODM（相手先ブランドによる設計・製造）提案やリニューアル提案を行うことで、ニーズの創出にも努めます。現在は、もともと原材料を販売していた洗剤や日用品分野で、こうしたビジネスモデルによる収益を上げていますが、今後は化粧品や健康食品などこれまで手掛けてこなかった分野を新たな成長エンジンにしてい

く計画です。伸びしろは十分にあると考えています。

金による成長投資で収益力を高め、その結果、ROE・ROICの上昇に寄与するという考え方に基づいています。

現状、政策保有株式の売却額（2023～2025年度累計約20億円）がSTAGE3の計画（約40億円）に届かない可能性があります。最適な成長投資に繋げていく予定です。株主還元については、配当性向40%以上を維持し、事業で得た利益で増配を実現しています。

STAGE3のキャッシュ・アロケーション（P.15の図を参照）について、2025年度までの累計をご説明しますと、キャッシュ・インは、営業キャッシュフローが予定よりも順調に積み上がっています。キャッシュ・アウトについても業績に応じた株主還元と、企業価値向上に資する成長投資を実施してきました。この成長投資は2025年度までで59.3億円を実施しました。2026年度はグループ会社である野津商店の敷地内に新たな倉庫の建設を予定しており、物流機能の強化で収益の向上を図ります。

STAGE3では、成長投資の想定を最大100億円と公表していますが、これは企業価値向上に資する有望な投資機会があれば投資していくという方針に基づく数字です。想定100億円を超える投資案件があれば、融資などにより必要資金を調達します。効率よく収益を上げられる会社にしていくために必要な投資をし続ける考え方である旨をご理解いただきたく存じます。

成長投資に関しては、M&A（合併・買収）も当然考慮しています。「基盤」だけでなく、今後伸ばしていく「パッケージ・新素材」や「生活ソリューション」の分野でもM&Aを含む成長投資で収益を確保していくことが重要です。

効率よく収益を上げられる組織へ向け、人財育成に注力

これからも企業として成長していくためには、経営基盤の「変革」として、新しい挑戦を補強する人財戦略が重要となります（詳細はP.24-25を参照）。

STAGE3では、社員の多様化による経営の強化を進めてきました。成長分野と位置付ける「生活ソリューション」「パッケージ・新素材」においては、経験者採用によって人財を補強し、OEM・ODMや新素材の展開といった新たなビジネスの推進に繋げています。法務など専門性が必須となる部門でも経験者採用を強化し、高度化するコンプライアンスへの対応を行ってきました。

一方で、「生活ソリューション」や「パッケージ・新素材」での人財補強も大切ですが、当社の屋台骨である「基盤」にも、エース級の人財の登用が必要だと考えています。「基盤」は扱う商品・分野が多岐にわたり、他2事業でも扱う化学品や機能材を取引する、まさにベースとなる事業です。「生活ソリューション」は「基盤」に精通しているか、少なくとも理解していないと業務を担えません。「パッケージ・新素材」も、メインで扱う製品が「基盤」とは異なるものの、マーケティングやセールスの手法は非常に似ていますので、多くのノウハウを「基盤」で培うことができます。

人財育成では、階層別研修プログラムを通じた管理職層のマネジメント力・収益意識の底上げと、若手社員層の自律的な行動力の養成に力を入れています。若手社員が自らテーマを設定して他部署と議論を交わす「小集団活動」が取引先様とのやりとりから生まれるなど、行動に結びついた事例も出てきており、「信用を勝ち取るために自ら動く」という当社バリューが現場に根付いてきている手応えを感じています。今後も人財育成に注力し、人財管理システム等を活用したスキル・経験の分析と適材適所への配置、次世代リーダー人財の計画的育成・登用等を通じて、組織の活性化に繋げ、さらに収益を効率よく上げられる組織に成長させたいと考えています。

また、コーポレート・ガバナンスの強化にも取り組んでいます（P.30-34を参照）。

取締役会では、社外取締役から常に多様な知見に基づく指摘や提言があります。特に、投資判断や事業評価に関する審議においては、独立した立場からのリスク評価に加え、資本コストや収益性を意識した観点からの指摘・提言があり、経営判断に適切に反映されています。今後も継続的な改善サイクルを通じて、取締役会の監督機能及び戦略的意思決定機能の一層の強化を図ってまいります。

企業価値と社会価値の結合を深めるSTAGE4「飛躍」

2026年度はSTAGE3の最終年度を迎え、目標達成に向けて邁進しています。

2027年度からのSTAGE4では「飛躍」がテーマです。STAGE3では、事業構造・収益構造を変えてきました。市況の後押しもありますが、より効率よく収益が上げられる会社「変革」してきました。それをさらに具現化し成長に結び付けて「企業価値」と「社会価値」の向上に繋げていく。これが「飛躍」だと捉えています。

資本コスト経営の推進は、STAGEをまたいでも手を緩めることなく実践していきます。化学品商社として絶対的な収益基盤を持つ当社の強みや、さらなる成長に向けたシナリオをステークホルダーの皆さまにしっかりとご説明し、当社の

価値を理解いただくことが重要だと考えています。STAGE3までに実施してきた基盤強化と投資を含めた事業拡大戦略を継承し、化学品商社としてのペースは大事にしつつ、新たな成長投資や財務基盤の強化を図り、継続的な成長を目指します。引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

