

# Go forward STAGE3「変革」 3年目の手応えと今後の展望

## STAGE3の財務戦略はおおむね順調 2026年度にROE8%を目指します

取締役常務執行役員 財務戦略統括責任者 岩瀬 修



### STAGE3の財務戦略と進捗

中期経営計画における財務戦略の責任者である私の使命は、当社の財務を東証プライム市場上場企業にふさわしい内容にすると同時に実践する戦略と株式市場の評価とのギャップを埋め、投資家の皆さまなどとのエンゲージメントを高めることだと考えています。

中計にて、当社が重視する経営指標は、連結当期純利益（2026年度目標：24億円以上）、ROE（自己資本利益率、同：8%以上）、配当性向（同：40%以上）の3つです。これら目標値をクリアすることと、あとで詳述する「キャッシュ・アロケーション」を実践することが財務戦略の根幹となります。当社が安定的かつ戦略的に成長していく姿を財務面から裏付け、投資家の皆さま、そしてお取引先、従業員といったステークホルダー（利害関係者）にそれをきちんと明示し、実践していきます。

2025年度の連結当期純利益は、下表の通り23.6億円で、目標の24億円以上は十分達成できていると考えています。2025年度のROEは7.5%です。当社で策定している株主資本コストの6.58%を上回っています。ROEは5期連続で上昇しており、2026年度の目標である8%以上の達成に向けて取り組んでいます。配当性向40%以上については、株主還元として株主の方々との約束です。2026年度も40%以上を維持できる予定です。

中東情勢など地政学リスクの影響懸念はそれほど大きくはないと見ています。例えば2026年4月と5月は、売上高の増減は多少ありましたが、極端なプラスやマイナスがないバランスが取れた数字に落ち着いています。これまでも東日本大震災

やコロナ禍などを経験しました。そうした局面でも、当社の顧客である製造業各社は一時的な操業調整や、原料の供給不足があっても、需給バランスが大きく崩れることはなく、当社の業績にも大きな影響は及びませんでした。

また、現在の市況は、メーカーの製造コストや物流費、人件費が上がっており、それがか性ソーダなどの商品価格にも反映されています。市況の上昇が当社の業績の後押しになっている側面もあります。

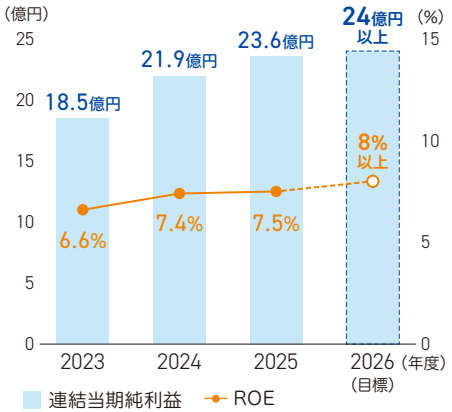
### 経営指標として最重要視するROE

先ほど触れた3つの経営指標の中で最も重要視しているのはROEです。ROEを指標として資本効率の改善を進めていくことが、PBR（株価純資産倍率）1倍以上の達成に繋がります。また政策保有株式の縮減の効果も図りやすい指標だと考えています。

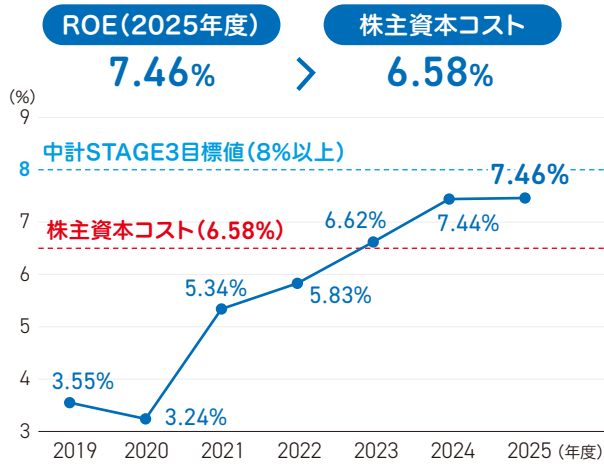
資本コスト経営を象徴するROE8%以上は、早期に必達すべきものです。まず優先すべきは、分子（純利益）の増大です。成長投資枠を多めに確保していますので、それを使って収益増大に結びつくように財務面から支えます。考え方としては、その次に分母（株主資本）を減らすというものです。その一環として、政策保有株式の売却などがあります。さらに、売却によって生まれた原資を使って、投資への活用や株主還元の充実を図るという循環です。

### 【STAGE3の経営指標の目標と進捗】

|         | Go forward STAGE3「変革」 |                    |                   |              |
|---------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 指標      | 2023年度                | 2024年度<br>(対前年)    | 2025年度<br>(対前年)   | 2026年度<br>目標 |
| 連結当期純利益 | 18.5億円                | 21.9億円<br>(+18.6%) | 23.6億円<br>(+7.6%) | 24億円以上       |
| ROE     | 6.6%                  | 7.4%<br>(+0.8pt)   | 7.5%<br>(+0.1pt)  | 8%以上         |
| 配当性向    | 44.4%                 | 41.4%<br>(-3.0pt)  | 42.5%<br>(+1.1pt) | 40%以上        |



### 【ROEの推移】



### WACCを上回るROICを目指して

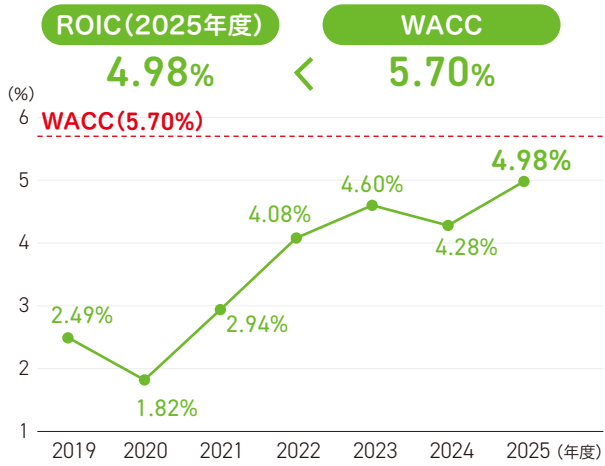
前述の通り、ROEは株主資本コストを上回っていますが、一方で、ROIC（投下資本利益率）は4.98%で改善傾向にはあるもののWACC（5.70%）を下回っている状況です（上図）。

ROICがWACCを上回るようにするには、成長投資を確実に収益化していく必要があります。成長投資枠を活用して積極的に投資を実行し、それを取引効率の向上や利益成長へと結びつけ、投下した資本が着実にリターンを生む状態をつくる。この好循環を積み重ねることが、中長期的なROICの向上に直結すると考えています。

具体的には、中計で区分した3事業（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）それぞれの営業現場が、取引効率とその利益を意識しながら成長投資を実行し、投資回収を着実に進めていくことが重要です。財務担当としてできる部分に加え、営業現場がこの取り組みの主体者として推進していく必要があります。

ROICを全社で改善するため、中計3事業それぞれでROICの数値管理を行っていく方向で検討中です。財務担当としては、各事業の成長投資が着実に成果を生み、ROICの向上に繋がるよう、しっかりとサポートしていきます。

### 【ROICの推移】



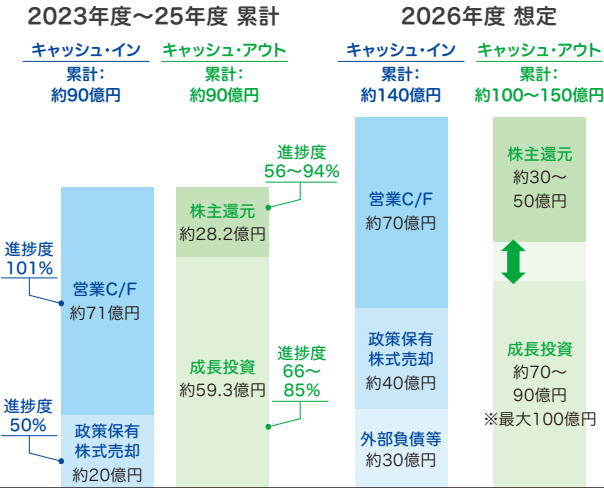
### キャッシュ・アロケーションの進捗

キャッシュ・アロケーションの状況は下図の通りです。左側のキャッシュ・インでは、営業キャッシュフローが想定以上に積み上がってきています。当初の想定では外部負債と政策保有株式売却による原資の準備もしていましたが、キャッシュ・アロケーション全体で考えると、極端にその要素を大きくする必要がない状況です。政策保有株式の売却は資本コストを意識した経営として目標の40億円を目指しますが、売却自体を目的化すると本末転倒になりかねません。キャッシュ・アウトとのバランスを重視していきます。

成長投資については、将来の収益に繋がる案件を厳選しながら着実に積み上げています。2025年度までの累計投資額は約59.3億円となり、2026年度までの計画（累計約70～90億円、最大100億円）に対して着実に進捗しています。ただし、これに満足しているわけではなく、当社の成長に真に資する案件を見極めながらさらに投資を実行していく方針です。

中計の3事業については、基盤事業が当社の祖業として安定したキャッシュを生み続ける一方、パッケージ・新素材事業と生活ソリューション事業が全社の成長をけん引していく計画です。将来的な収益構成は基盤事業50%、パッケージ・新素材事業25%、生活ソリューション事業25%を想定します。そこへ向けて、財務担当として全社の成長を支えてまいります。

### 【キャッシュ・アロケーション】



### 【株主還元の状況】

