取締役 専務執行役員
Chief Financial Officer
林田（はやしだ） りみる

CFOメッセージ

今年度の当社の財務的な目標は「復活」です。2024年度は2001年度以来の赤字転落となり、ステークホルダーの皆さまに多大なご心配をおかけしました。当社は、現在ポートフォリオ変革を進めており、その過程において、2022年度以降3期連続で多額の特別損失を計上することとなりました。特に、2024年度は営業利益の低迷に加え、米国クロロプレンゴム事業の固定資産の減損損失を計上したことが赤字転落の最大の要因となりましたが、これらの処理を通じて持続的な成長軌道を確保するための道筋に一定の目途が立ったと考えております。今年度、先ずは成長軌道に戻すこと、すなわち確実な「復活」が我々の使命と認識しています。その中で、厳格な事業収支管理と資本効率追求を強く推し進め、企業価値を向上させることが私に課せられたミッションと理解しています。

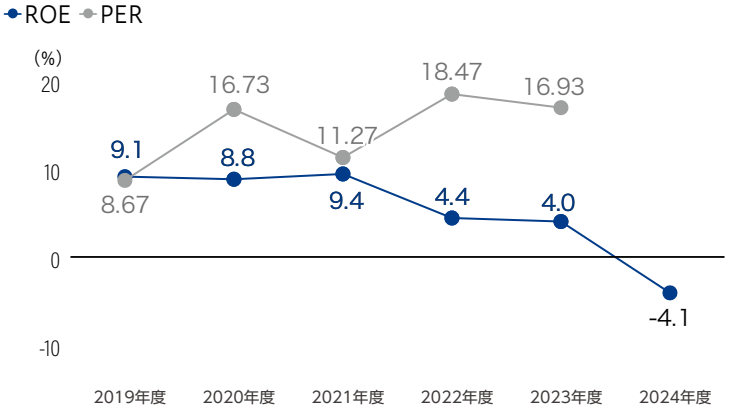
1.業績回復に向けた短期戦略と事業ポートフォリオ変革

2024年度は売上高は4,003億円、営業利益は144億円と前年対比で微増に留まり、業績の低迷が続いています。また、特別損失として米国のクロロプレンゴム製造子会社であるDPE（Denka Performance Elastomer LLC）における固定資産の減損（約161億円）を計上し、業績に大きな影響を与えました。

近年の業績低迷の要因は①米国クロロプレンゴム事業の不振、②電子・先端プロダクツの先行投資の回収遅れ、③ポリマーソリューションの収益停滞、④全社的なコスト負担増、の4点です。

このうち、①の米国クロロプレンゴム事業については24年度より抜本的な対策に着手しました。今後、数年間は関連の整理損失を計上する可能性が残りますが、長年営業赤字の計上が続いていた状況からは完全に脱却します。②の電子・先端プロダクツは、近年、「高速通信」や「電力需要の拡大」という社会課題の解決に向けた新製品開発や製造能力拡充を先行して行ってきました。今後、生成AIや次世代高速通信などのさらなる発展により投資の回収が加速すると確信しています。③のポリマーソリューションは、石油化学業界でのエチレンクラッカーの再編の動きに合わせ、バリューチェーン全体を注視しながら他社との連携やダウンサイジングを含めた事業再構築に注力します。

自己資本利益率(ROE)、株価収益率(PER)



まずは自社で着実に効果をあげられるものから実施し、市場環境に左右されない事業体質を構築します。④コストダウンは、既に「ベストプラクティスプロジェクト」を推進しており愚直に一つ一つの施策を積み上げてまいります。
当社の資本コストは7～8％、加重平均資本コスト（WACC）は5～6％と認識しています。これらの戦略により26年度以降、できるだけ早期に営業利益を過去最高レベルである400億円に回復させ、ROEを資本コスト並の8％水準に戻すことを目指します。

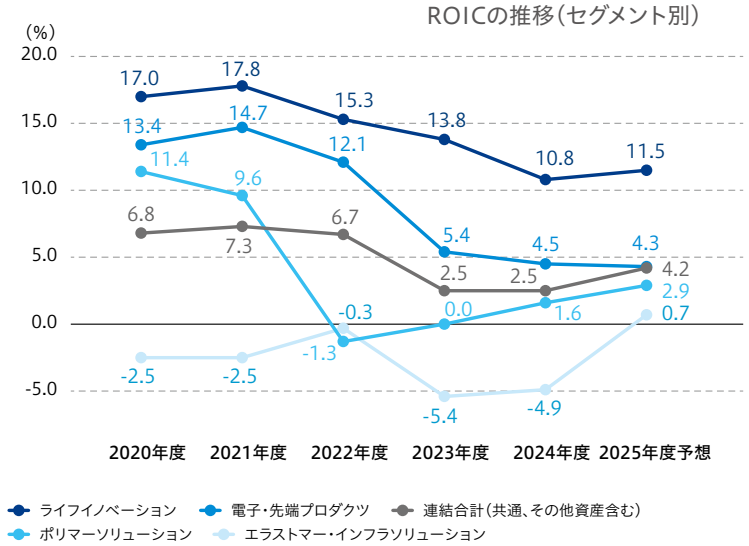
2. ポートフォリオ変革と各事業セグメントの方向性の明確化

過去最高益を出した2021年当時は、基盤事業であるエラストマー・インフラソリューションやポリマーソリューションが低成長ながらも着実にキャッシュを稼ぎ出し、その上で電子・先端プロダクツやライフイノベーションが急速に成長していったという構図でした。「復活」が最大のテーマである今年度については、まずはこのポートフォリオの位置付けに戻すことが急務と考えています。
将来的には、環境対応を成長ドライバーとして、基盤事業（エラストマー・インフラソリューション、ポリマーソリューション）も成長領域へ移行可能と考えていますが、必要に応じ大胆な事業ポートフォリオの入れ替えも検討してまいります。

3. 「復活」に向けた施策（ROIC改善）

当社では、早期にROEを8％水準に戻すため、資本収益性の改善に全社一丸となって取り組んでいます。社内では資本収益性の共通の「ものさし」として「ROIC」を導入し、セグメント別、個別事業別、製品別に「ROICツリー」で管理しています。
投資の意思決定においても、成長投資や生産性向上投資など収益改善を目的とした案件に対し、資本コストや加重平均資本コスト（WACC）をもとにハードルレートとして設定した内部収益率（IRR）とROICを併用し、資本収益性を総合的に評価したうえで、意思決定を行っております。
なお、資本収益性の考え方が社内の共通知識として根付くよう、継続的な社内教育の実施などに努めており、マネジメント層だけでなく社内全体に資本収益性を強く意識させることで、ROIC・ROEを改善し、早期にPBR1.0倍への回復を目指してまいります。

■ 営業利益増に伴いROICも向上



財務レバレッジ

	「Mission2030」方針	2024年度実績
D/Eレシオ	0.6～0.8	0.73
総還元性向	50%	92%

有有利子負債を活用
株主還元-8年平均50%　配当の維持・増加を目指す

方針に変更なし

収益性↑ × 効率性↑

① ポートフォリオ変革
▶ 不採算事業の構造改革、キャッシュカウへの転換
② 各部門の事業戦略の推進
③ ROIC経営（CCC（在庫抑制など））
④ 投資の厳選

ROEの向上 キャッシュの創出

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ROE↑ ＞ 資本コスト

PBR改善（株価純資産倍率） ＝ 収益性↑（純利益率） × 効率性↑（総資本回転率） × 財務レバレッジ × PER↑

↑ 事業によるキャッシュ創出力
- 事業ポートフォリオ改革
- 収益力の向上
- 事業別ROIC経営の徹底による利益率の向上
- ベストプラクティス活用などによるコスト削減

財務戦略
- 財務レバレッジについては現状維持を基本とする
- CCCの改善による総資本回転率の向上
- 投資案件の厳選によるキャッシュ流出の抑制

↑ 将来に向けた成長率の向上（成長の原動力である無形資産の強化）
- 研究開発ロードマップ、体制の強化
- 知財ランドスケープ、特許価値KPI、IPL活動
- 新事業創出に向けた取り組み
- プロセス改革
- DX戦略（DX人財育成（Digital Pilotなど））
- 人財価値創造（成長機会と心理的安全性、挑戦する組織、育成体制、健康経営、働き方改革、DE&I）
- GXの推進（脱炭素をチャンスに変える）

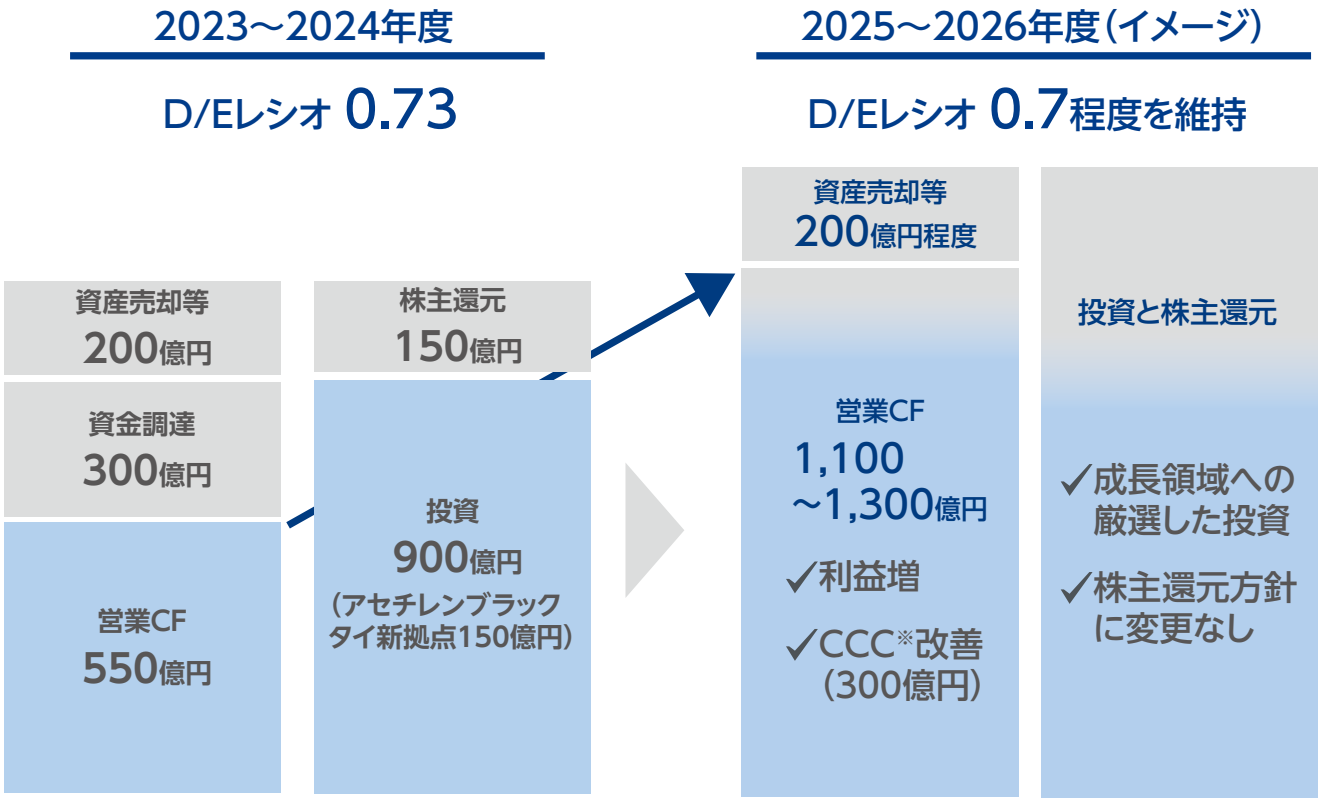
↓ 資本コストの最小化（信頼性を向上する仕組み・体制）
- サステナビリティ経営の推進
- 安全、品質保証、サプライチェーンマネジメント
- ガバナンス（経営の透明性・信頼性の向上）
- 株主・投資家、ステークホルダーとの対話

4. 資本市場との対話

資本コストの低減と企業価値の持続的向上を目指し、株主・投資家の皆さまとの対話を経営の重要施策と位置づけています。事業戦略、財務戦略、ポートフォリオの見直し、経営基盤強化の取り組みなどについて、開示の充実を目指すとともに、双方向の意見交換を行っています。
具体的な項目としては、クロロプレンゴム事業における抜本的対策の進捗状況と業績に与える影響や、キャピタルアロケーションを含む財務戦略の明示、ベストプラクティスプロジェクトなどによる業績回復策、さらに電子・先端プロダクツにおける新製品「スネクトン」などの成長シナリオを取り上げるなど、決算説明会資料の充実を図りました。また、2025年度より、決算発表とは別に経営計画の遂行状況などを説明する経営説明会を新たに開催しています。
これらの活動に加えて、経営の執行状況を株主・投資家視点で検証し、改善点を見極めることを目的に、株主・投資家の皆さまからいただいたご意見を、全取締役、全部門長、関係部署に共有する仕組みも構築しました。
これらの対話を通じて得られた示唆を経営に活かすことで、足元の業績改善を着実に実現しつつ、将来の収益性と社会的価値の両立を図り、企業価値向上に努めてまいります。

5. キャピタルアロケーション

2023年度から開始した経営計画「Mission2030」は、メガトレンドに合致した事業領域へ戦略的な投資を行う成長戦略が柱です。そのため、経営計画に沿って、スタート当初から有利子負債を有効活用、財務レバレッジを上げながら、積極的な投資を行い、成長の道筋を作ってきました。しかしながら、当初想定に比べ業績が低迷したため、昨年度の早いタイミングで投資の厳選・先送りなどを実施して財務規律の維持に努めています。
株主還元は経営の最重要項目の一つと位置付けており、還元方針である「経営計画8年間累計の総還元性向50%を目安に1株当たり配当額の維持、増加を目指す」を継続します。
経営計画スタートからD/Eレシオ0.6～0.8倍を目途にコントロールしてきましたが、今後も財務規律を統制しながら成長戦略を推進し、企業価値向上に努めてまいります。



※Cash Conversion Cycle

TOPIC【設備投資の考え方】

投資の優先順位や選択のため、当社は、設備投資の意思決定時に「資本コスト」を明確に意識し、加重平均資本コスト（WACC）を考慮した上で、実施の判断を行っています。また、戦略投資および成長投資に対する投資採択基準に内部収益率（IRR）とROICを採用し、投資を厳選しています。

●戦略投資　重点分野の成長に貢献する投資、
プロセス改革（生産・研究・業務）に資する投資、
省エネおよびカーボンニュートラルを主目的とした投資 等

●成長投資　戦略投資を除く収益の増加を目的とする投資

6. サスティナブルファイナンスによる資金調達

当社では、ESGやSDGsへの取り組みを資金調達にも活かしています。直近5年間（2020年度～2024年度）においては、長期資金のうち約5割をサステナブルファイナンスにより調達し、今後も積極的に活用していきます。

【サステナブルファイナンスによる調達例】

みずほ銀行と「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」融資契約を締結

Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンスは、ポジティブ・インパクト金融原則に基づき、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）を包括的に分析・評価し活動の継続的な支援を目的として融資が行われるものです。
当社の取り組みのうち、雇用・気候・ゼロエミッション等のテーマが定性的、定量的に評価されました。