

CFOメッセージ

メッセージ

取締役 専務執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

はやしだ

林田 りみる

経営計画「Mission 2030」フェーズ2は、稼ぐ力の再構築と新たな成長ステージの基盤固めを中核に、2026年度にスタートしました。2028年度までに過去最高益の更新とROE8.0%の達成を財務KPIとして掲げています。

戦略的拡大領域へ投資を集中し、成長事業の競争力を強化するとともに、ポートフォリオ変革の加速や収益性向上に向けた構造改革によってキャッシュ創出力を高めてまいります。

〇2025年度の振り返り～「Mission 2030」フェーズ1（2023～2025年度）の最終年として～

フェーズ1は、セメント事業撤退や米国クロロブレンゴム事業の期限を定めない暫定停止など、低採算事業を整理する一方、ICT & Energy分野を中心とする成長領域への先行投資を実施し、事業基盤を再構築しました。これらは業績や財務面への大きな負担を伴い、2024年度は23年ぶりの赤字転落となりましたが、中長期の安定的な成長に向けて必要なステップであったと考えています。

2025年度は「復活」をテーマに本来の成長軌道への回帰を目指しました。構造改革によって本業への足かせが解消され、AIや電力インフラ向け需要の拡大を背景に、電子・先端プロダクツ事業では先行投資の回収が本格化。その結果、業績は改善し、フェーズ2への足掛かりを固めることができました。とはいえ、目指す業績水準には達しておらず、さらなる収益力の向上が必要であると認識しております。

〇2026年度について～「Mission 2030」フェーズ2（2026～2028年度）の出発年として～

2026年度は「稼ぐ力の再構築」を進めます。AI・電力インフラを中心とするICT & Energy分野やHealthcare分野へ経営資源を集中し、その他の事業領域ではポートフォリオ変革や構造改革により、キャッシュ創出力を強化。仕上げる年を迎える全社コストダウン施策「ベストプラクティスプロジェクト」で着実に効果を刈り取ります。財務規律を維持しながら、有望な新規事業創出や将来に必要な戦略投資は躊躇なく実行していきます。

地政学リスク、AIの発展、為替変動、インフレ、「金利ある世界」など、事業環境はかつてないスピードで変化しています。こうした状況下では決して硬直的にならず、より柔軟な財務運営が肝要と考えております。「守りを固め、攻めるべきは攻める」という基本に立ち返り、「攻めと守りのバランス」をとる役割を担ってまいります。

資本コストの上昇と目標とすべき収益水準について

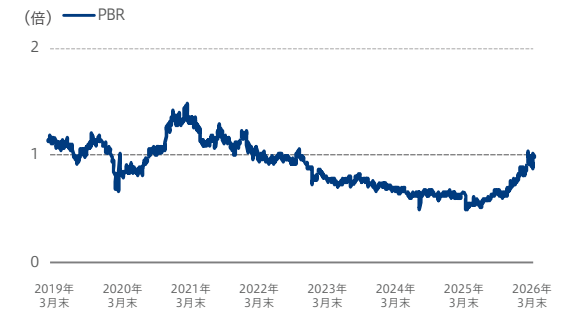
近年の金融環境の変化に伴い、金利上昇が資本コストを押し上げる局面に入っています。当社においても、株主資本コストは8～9%、WACC（加重平均資本コスト）は6～7%程度の水準に上昇していると認識しており、投資家や株主の皆さまから期待されるリターンの水準も高まっています。こうした環境変化を踏まえ、当社は経営判断の基準を見直し、投資や事業ポートフォリオ変革におけるハードルレートを引き上げました。今後は、より厳格な投資規律のもとで資本効率を重視した経営を徹底するとともに、収益性や成長性の観点から経営資源を最適配分し、資本コストを上回る収益力の実現と企業価値向上に取り組んでまいります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

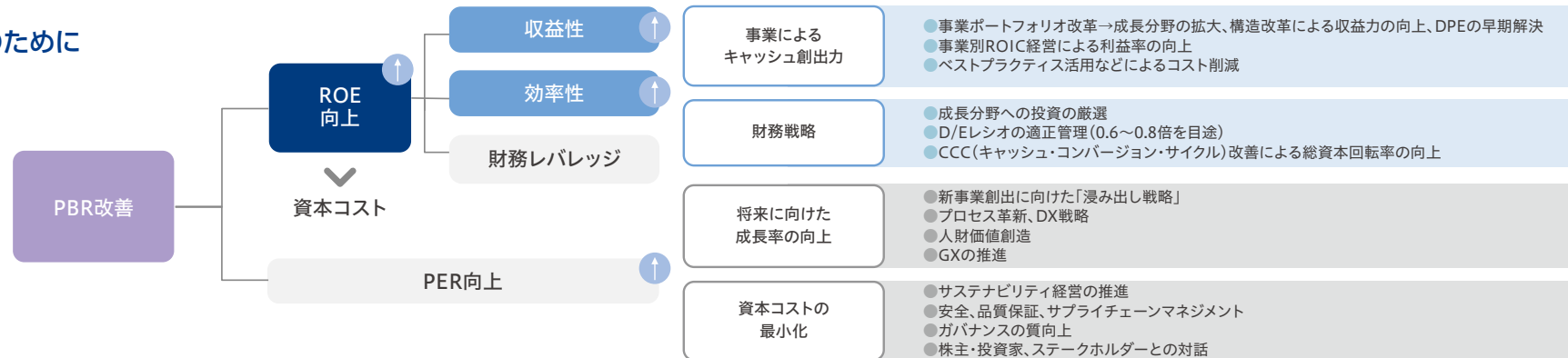
PBRの認識(課題)

当社のPBRは、2026年3月末時点においておおよそ1倍まで回復し、市場からの評価には一定の改善が見られました。しかしながら、その裏付けとなる収益性指標であるROEは依然として十分な水準に達しておらず、持続的に評価いただくためには一層の改善が不可欠です。今後は、資本コストを上回るROEの実現を重要課題として、既存事業の収益力強化や成長戦略の実現に向けた取り組みを着実に進めることで、2028年度までにはROEを8.0%水準まで引き上げることを目標とし、さらなるPBRの向上と市場からの信頼回復・強化を目指します。

PBR推移



PBR改善のために

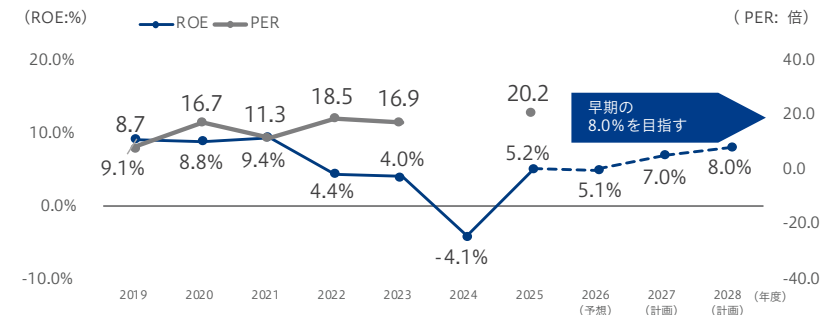


ROEの向上に向けて

ROE8.0%の早期達成に向けて、収益力強化と事業ポートフォリオの抜本的見直しを進めています。特にROE向上には営業利益の拡大が不可欠と考えています。AIや電力インフラなどの成長分野へ経営資源を集中し、高付加価値事業の拡大と持続的な利益成長の実現を目指します。あわせてROIC経営を徹底し、収益性と資産効率の向上を図ります。

事業ポートフォリオ変革には一定の費用を伴いますが、資産売却等も活用しながらボトムライン(親会社株主に帰属する当期純利益)を適切にマネジメントしてまいります。米国クロロプレングム事業の抜本的対策に係る費用についても同様に資産売却等で補填する計画です。関係当局を含むステークホルダーとの協議を通じて早期決着を目指します。

自己資本利益率(ROE)、株価収益率(PER)の推移



ROIC改善への継続的な取り組み

2025年度のROICは前年から改善したものの、依然として十分な水準には至っておりません。引き続き、稼ぐ力の再構築と資本コストを意識した経営の徹底を図り、全社一体となってROICの向上に取り組んでまいります。その実現に向け、各事業セグメントにおいては、事業構造の変革と収益力の強化を着実に進めております。

異なる成長軸を持つ領域のベストミックスと基盤事業のキャッシュカウ化

成長
ドライバー

ベストミックス

安定成長

電子・先端プロダクツでは、経営計画「Mission 2030」フェーズ1より集中的な先行投資を行ってきました。まずはこれらの確実な刈り取りのため、既存設備を新製品や新用途へ有効活用するなど、生産性向上と固定資産の効率化を推進します。また、AIや電力インフラなどの成長分野にはさらに経営資源を重点投入し、事業の収益基盤を一層強化します。

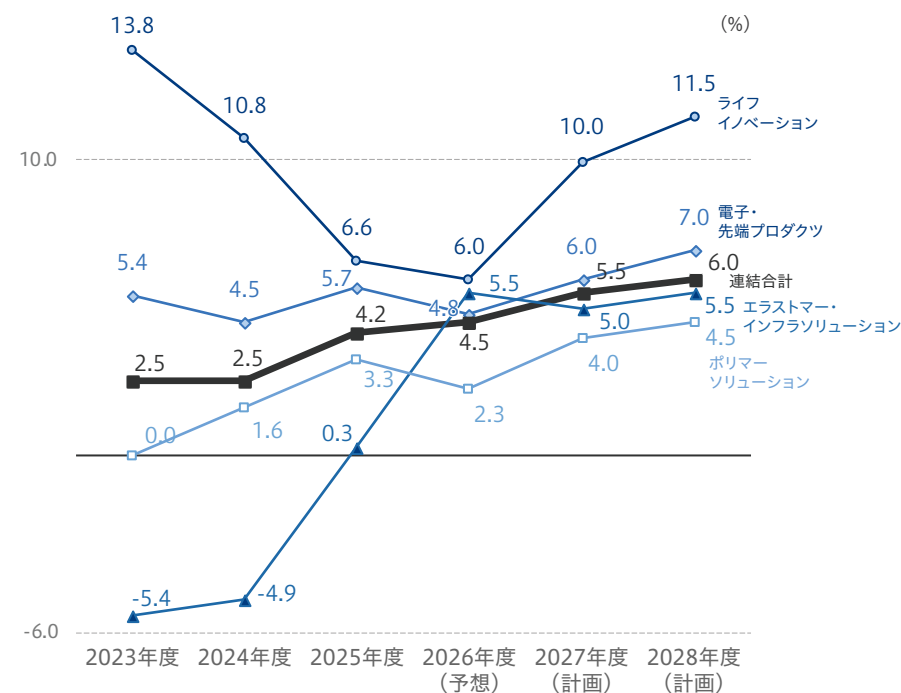
ライフイノベーションでは、他の事業領域とは異なり、景気に左右されにくい成長軸を有しています。診断分野の安定成長を軸に、M&Aやアライアンスを活用して事業の拡張を図り、成長ドライバーとしての役割を一層強化します。

エラストマー・インフラソリューションでは、セメント事業や米国クロロプレン事業の抜本的な構造改革を行ってきました。今後はさらにカーバイドチェーン全体の最適化の検討を進めます。

キャッシュカウ

ポリマーソリューションでは、Toyokalon事業のシンガポール集約化など個別最適化に加え、スチレンチェーンの分社化などを含む構造改革を進め、事業の採算改善を着実に進めます。

ROICの推移(セグメント別)



あわせて、在庫適正化や債権回収の早期化などを通じ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善に引き続き取り組み、資金効率を高めてまいります。ROIC経営をより実効的なものとするため、セグメント別・事業別・製品別にROICツリーを活用した管理を徹底するとともに、継続的な教育・啓発を通じて、人財育成プランの中に「ROIC教育」を取り込み、現場レベルに「より効率よく稼ぐ」意識の徹底を図ってまいります。

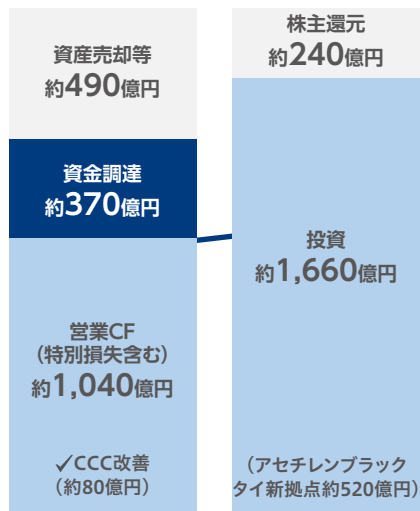
キャピタルアロケーション

2023年度から開始した経営計画「Mission 2030」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、当初から財務レバレッジを適切に活用しながら、積極的な戦略投資を行い、成長の道筋を作ってきました。しかしながら、当初想定に比べて業績が低迷したため、2023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。「Mission 2030」フェーズ2ではアセチレンブラックのタイ新拠点をはじめとした戦略投資がピークアウトする計画で、利益増加による営業キャッシュフローの拡大や投資の厳選によって、財務健全性の向上を図っていきます。

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。

フェーズ1 (2023～2025年度)

D/Eレシオ 0.71



フェーズ2 (2026～2028年度)

D/Eレシオ 0.7以下へ



設備投資の考え方

当社は、設備投資の意思決定において「資本コスト」を明確に意識し、WACC (加重平均資本コスト) を踏まえて投資判断を行っています。また、戦略投資および成長投資については、投資採択基準にIRR (内部収益率) とROICを採用し、投資を厳選しています。さらに足元の資本コストの上昇を受け、投資判断基準の見直しを行い、投資案件の選別を一層強化しております。

●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

IRR15%≦

※IRRは税引前
内部収益率
にて設定

戦略投資	成長投資
投資可能	投資可能
戦略的に判断	原則、投資困難
原則、投資不可	

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付けています。事業戦略や財務戦略、ポートフォリオ変革、経営基盤強化の取り組みについて、適時かつ分かりやすい情報開示に努め、市場との相互理解を深めています。

対話機会の充実

●経営説明会

中長期の経営方針
成長ストーリー

●決算説明会

構造改革の進捗
経営計画見直しの方向性
AI関連製品の状況

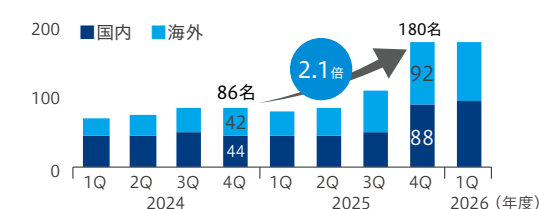
●スモールミーティング

経営陣が株主・投資家の
皆さまと直接対話

●海外ロードショー

対話機会拡充を目的
実施エリア・地域を拡充

個別・スモールミーティング面談数



海外ロードショーの面談数とエリア・地域

2024年度 17名
欧州、アジア 計3都市

2025年度 21名
欧州、アジア、豪州 計6都市

また、対話を通じて得られた意見や提言を経営層および関係部門へ共有し、経営改善に活用しています。今後も国内外の投資家との建設的な対話を通じて、収益力向上と社会的価値の創出を両立し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

ベストプラクティスプロジェクト

目標

- ・2026年度コストダウン総効果額100億円達成
- ・業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本価値の向上実現



CFOコメント

ベストプラクティスプロジェクトは、2024年度から本格始動したプロジェクトです。

これまでは社内の知見でコストダウンを実施してきましたが、このプロジェクトでは、「コストベンチマーク」や「最適なコストダウン手法」など社外の知見を全面的に活用し、社長直轄体制で徹底的にコストダウンに取り組んでいます。このプロジェクトの推進により、2025年度までに年間55億円の効果額を達成しました。2026年度は、年間100億円以上の成果獲得に向けて、プロジェクトを通じて蓄積した知見や手法を全社に浸透させ、自律的な改善活動へと発展させていきます。また、これに加え、業務効率化と従業員一人ひとりの成長を目指した人的資本価値の向上も実現します。

PJによる当社の変化

① 意識変化 ⇒ コストを“自分事”に

- トップメッセージを繰り返し発信
- 多数の従業員によるコスト低減活動への関与

→ コストの必要性/妥当性を意識する習慣が広く浸透

② 基本動作習得 ⇒ 業務効率化の“ツボ”を理解

- 業務効率化のチェックリストを全社へ共有

→ 自律的な業務改善が各現場で進展

- ・ この業務はそもそも必要か
- ・ プロセス/サービス/成果物は過剰でないか
- ・ 機能/役割に重複はないか
- ・ 自動化/標準化/外部化の可能性はないか

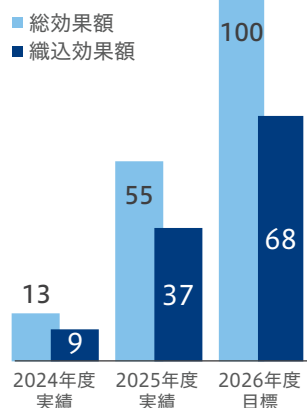
③ データドリブン化 ⇒ “Factベース思考”の定着

幅広い費目でコスト構造の可視化を徹底

経験/感覚頼り → 数値/事実ベースの議論が活発化

→ “手付かず”コストが適正化 “無駄な支出” “過剰な在庫” 等の見直しを実現

実績・目標



■ 総効果額：プロジェクトで定めた測定基準に基づく総効果額

■ 織込効果額：工数減(実質的な増員回避)や購入価格の上昇抑制、追加投資費用抑制等を除く損益への直接影響額

	総効果額 目標	織込効果額 2026年度	施策概要
原価低減	45億円	35億円	● 集約購買・複数購買・部材標準化 ● プロセス革新投資による歩留改善
サプライチェーン改革	10億円	10億円	● 物流ネットワーク最適化(まとめ配送等) ● 海上輸送の航路見直し
販売経費削減	15億円	15億円	● テンダー(入札)導入 ● 全社ルール見直しによる使用量の適正化
労働生産性向上	10億円	-	● 業務棚卸 → 廃止/統合/簡素化/自動化 ● 自動化投資による1人当たりの生産性向上
投資コスト適正化	15億円	-	● 必要性精査の仕組み導入 (DX投資ガイドライン・案件審査)
グループ会社への展開	15億円	8億円	● 本体施策のグループ全体への横展開

100億円 68億円

社長コメント



ベストプラクティスプロジェクトは単なるコストダウンの数字づくりではなく、仕事への向き合い方を変える取り組みです。この2年間で、①現状に疑問を持ち、②より良い方法を考え、③スピード感をもって行動に移す姿勢が組織に浸透してきました。具体的には、研究開発や営業活動の効率性向上、コストや業務の必要性精査、機能や役割の重複排除などに、全社的に取り組んでいます。また、データに基づいた意思決定を習慣化するため、定量評価やベンチマーク比較を仕組み化して運用しています。

これらを通じて、社員一人ひとりがコストや業務効率を自分事として捉え、主体的に改善に取り組む、より強い組織を目指してまいります。