

価値創造の全体像

財務担当役員メッセージ

代表取締役 副社長執行役員

入江 淳二

持続的成長と資本効率の両立を目指し、
バランスシート改革と戦略的キャッシュ・アロケーションで
企業価値向上を推進します

2024年度の業績は 4期連続で過去最高を達成

前中期経営計画の最終年度であった2024年度は、売上高および各段階利益が4期連続で過去最高を更新するという極めて優れた成果を上げることができました。営業利益は計画の85億円に対して104億円を達成し、ROS（売上高経常利益率）は2021年度の5.7%から8.2%まで改善。さらに、政策保有株式の売却益を除いたROEは9.7%となり、中期経営計画で掲げていた目標値（8%）を大きく上回る結果となりました。

中でも、利益率の大幅な改善は当社の財務戦略が着実に奏功した結果と評価しています。原材料価格の高騰や労務費の増加、ユーティリティコストの上昇といった厳しい外部環境の中においても、営業部門を中心に顧客に対する丁寧な説明を重ね、製品価格への転嫁および価格の適正化を確実に進めることができました。

一方で、売上高が期初予想を下回った点は今後の課題として真摯に受け止めています。セグメント別に見ると、「トランスポートーション」と「デリーライフ&ヘルスケア」は増収増益で好調だった一方、「エレクトロニクス」と「ビルディング&コンストラクション」は減収減益となり、いわゆる「2勝2敗」

の結果となりました。特に国内市場の伸び悩みが顕著であり、海外売上比率が約51%に達した現在、国内事業における成長戦略の見直しが急務であると認識しています。

利益率重視の経営から 資本効率重視の経営への転換

前中期経営計画において最も大きな変化は、従来のP/L重視の経営から、B/SやROE、ROICといった資本効率・資産効率を重視する経営へ転換できたことです。財務戦略を担う立場として、この3年間でバランスシート重視の経営が社内に着実に浸透してきたことを実感しています。

当社では約10年前から「利益構造説明会」を半期ごとに開催し、工場や営業の現場で働くメンバーに対して、「自分たちの日々の活動がどのように会社の業績に結びついているか」について継続して説明してきました。一例を挙げると、売掛金サイトの短縮や在庫削減が、単なる業務改善にとどまらず、キャッシュを創出し成長投資の原資確保に直結することなどを伝えています。従業員一人ひとりの理解度には差があるものの、最近では現場で働く社員の意識や姿勢に変化が見られるようになり、手応えを感じています。

こうした従業員の意識改革と並行して、投資家の皆様との対話も大幅に強化中です。2024年度には、機関投資家との面談を169社と実施し、目標の140社を大きく上回りました。対話を通じて得られたフィードバックは経営会議や取締役会で議論され、企業活動に効果的に反映されています。

具体的には、①収益性に関する指標（株主資本コスト、WACC、ROIC）の開示、②総還元性向の公表および新中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーション方針の明示による財務戦略の明確化、③マテリアリティに関連するKPIの見直し、④招集通知における事業年度末の政策保有株式に関する情報の開示などを実施しました。今後も、投資家や株主の皆様からのご意見・ご要望を真摯に受け止め、経営に的確に反映してまいります。

新中期経営計画において 「価値創造するバランスシート」を実現

2025年度からスタートした新3か年中期経営計画「One Vision, New Stage 2027」では、前中期経営計画で進展したバランスシート重視の経営をさらに発展させ、「価値創造するバランスシート」の実現を目指します。自己資本の厚みだけでは企業が評価されにくい時代において、保有資産の効率性や戦略的な資本配分こそが、企業価値向上の鍵を握ると考えています。

この方針のもと、キャッシュ・アロケーション戦略の全体像を明確にし、営業キャッシュフロー300億円とバランスシート改革による260億円、合計560億円のキャッシュインを確保。その資金を、基盤投資110億円、成長投資・研究開発費250億円、戦略投資・株主還元200億円へと戦略的に配分していきます。

特にバランスシート改革では、現預金の圧縮、売掛金サイトの短縮、在庫削減、政策保有株式の削減などを通じて、収益への貢献度が低い資産を圧縮。こうして生まれた資金を、本業の成長投資やM&Aといった戦略投資、あるいは自己株式取得等を通じた株主還元へ振り向けしていく考えです。

先般三重工場の隣接地を取得し工場を拡張することと、群馬工場の土地等の一部売却について発表させていただいたように、今後も「価値創造するバランスシート」に向けた改革を継続していきます。

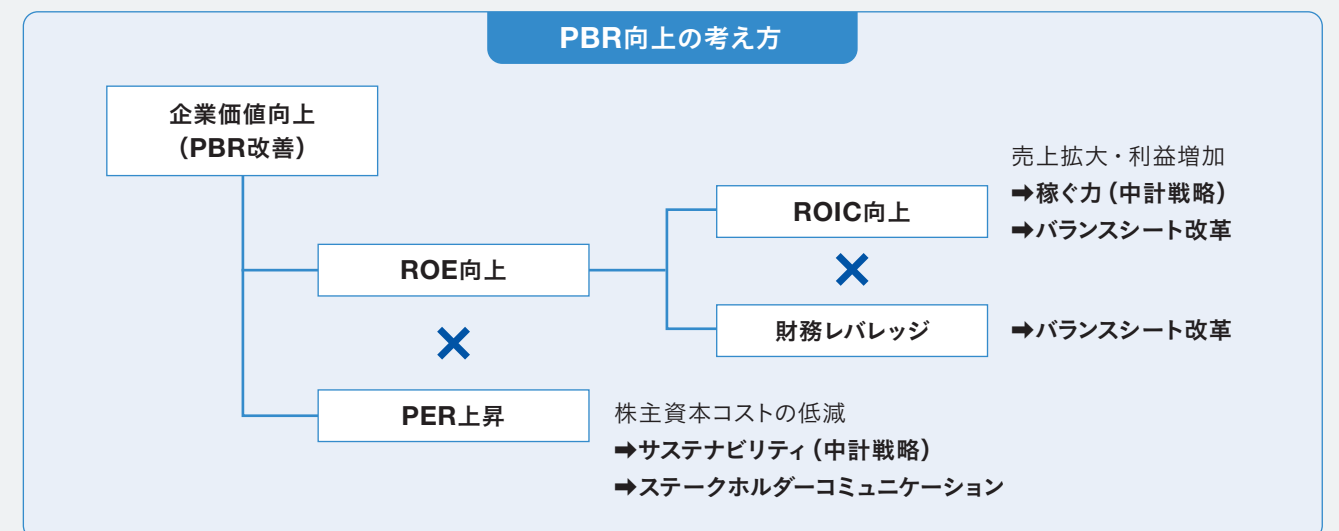
成長投資と戦略投資を積極的に推進

成長投資については、能力増強投資に加えて省力化・省人化投資等を重点的に実施します。設備/システム投資の総額は前中期経営計画の193億円から304億円へと大幅に増やし、国内外での生産能力拡充と効率化を同時に推進します。

戦略投資の柱となるM&Aについては、当社の技術力強化、販売チャネル拡充、市場ポジション向上に資する案件を積極的に模索していきます。過去の成功事例であるラップ事業の買収では、当社の食品包材事業を50億円から160億円規模まで拡大させ、業務用塩ビラップで国内シェア5割超というトップポジションを確立しました。こういった市場シェア拡大とコスト削減の相乗効果を狙える案件があれば、有利子負債の活用も視野に入れながら積極的に取り組んでいく方針です。

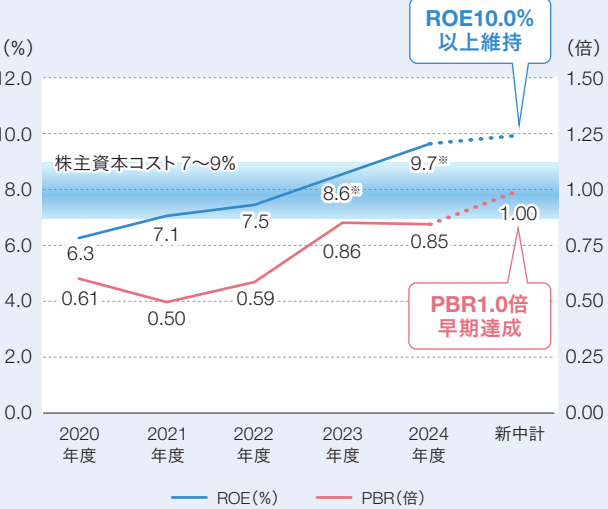
PBRの改善に向けて 強みや成長性を市場に発信

現在PBRが1倍を下回っている状況については、収益力の強化とともに、成長性の訴求が課題であると認識しています。

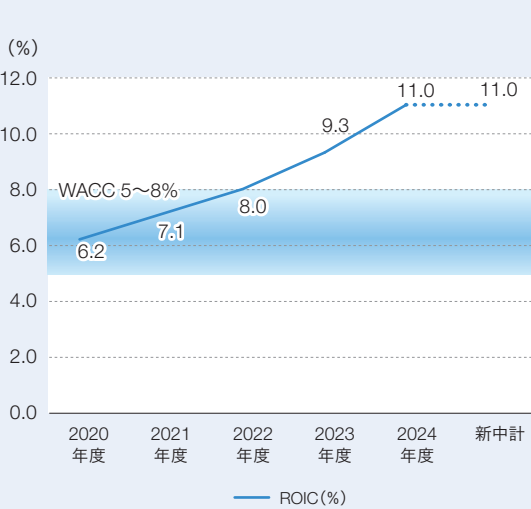


ROE、PBR、ROIC、WACCの推移

ROE、PBRの推移



ROIC、WACCの推移



政策保有株式の売却益を除いたROEは9.7%にとどまり10%に届いていない現状を踏まえると、恒常的に10%以上を達成できる収益基盤の確立が急務です。同時にPERの改善も重要であり、新中期経営計画で掲げた成長投資・戦略投資を着実に実行し、対外的に成長性をしっかりと示していくことがPBR 1倍達成の鍵となります。

特に当社の強みである環境性能に優れた製品群の存在については、十分に伝えられていないと感じています。例えば自動車部材で多用される硬質ゴムは比重が重く、リサイクルが困難で製造過程でのCO₂排出量も多いという環境面での課題があります。これに対し、当社のエラストマーコンパウンドは軽量でリサイクルが可能です。それに加え製造時のCO₂排出量も少ないという特徴があり、自動車メーカーのScope3排出量削減に大きく貢献できます。こうした差別化要素を持つ製品について積極的に発信することで、成長性への理解を深めていただきたいと考えています。

また、2026年10月から開始されるTOPIX銘柄数の見直しへの対応も当社にとって重要な課題です。当社の浮動株時価総額は入れ替え基準に近い水準にあるため、収益力の向上による時価総額の拡大と、資本政策を通じた浮動株比率の向上を継続し、今後もTOPIX構成銘柄として選定され続けるよう取り組んでまいります。

全社ROICは11.0%を達成
事業別ROICの開示については慎重に検討

全社ROICについては2025年3月期に11.0%を達成し、今後も同水準の維持を目指します。事業別ROICについては、社内的には詳細なデータ把握が可能となってきましたが、対外的な開示については慎重に検討を進めているところです。現在のセグメント区分では、同一製造ラインで複数セグメント向けの製品を生産しているため、投下資本の按分が複雑になるという課題があります。

当面はセグメント別ROICのイメージを開示することにとどめつつ、社内的にはより詳細な区分での収益管理を継続し、製造コストの削減意識や在庫圧縮を含めた収益力向上を推進していきます。ROICを安直な撤退判断に結びつけるのではなく、まずは収益性改善の努力を重視し、コスト削減や技術向上による付加価値向上に取り組む方針です。

連結配当性向35%程度を維持し
積極的な株主還元を実施

株主還元については連結配当性向35%程度の維持を基本としつつ、資本効率向上も念頭に置いた自己株式の取得も投資案件の有無を加味しながら検討していきます。

2024年度は前期の32円から41円へと9円の増配を行い、連結配当性向は29.8%（政策保有株式売却益の影響を除くと35.1%）となりました。また、自己株式については450万株

（発行済株式総数の8.1%）の取得と消却を実施し、2025年度においても新たに150万株（発行済株式の3.0%）の取得を決議し、8月31日時点で112万株を取得済みです。

総還元性向については数値目標を設定しない方針ですが、「投資と株主還元のバランス」をしっかりと意識して取り組んでまいります。

最重要の資産である
人的資本へ積極的に投資

私は常々人的資本をバランスシートに計上すべき重要な資産と考えてきました。2025年4月には、組合員に対して全国平均を上回る約6%の賃上げを実施しました。また、従業員の会社に対する関心や株価への意識を高めることを目的に、従業員持株会への奨励金を100%（上限5,000円）に引き上げました。その結果、従業員持株会の加入率は全体で5割を超え、管理職においては90%を超える高水準となっています。

新入社員の育成においては、ものづくりの基本を理解した人材、通称「リケンパーソン」の育成を重視しています。従来は入社時に配属先を決定していましたが、今年度より製造研修および品質管理研修を経た後、ものづくり統括本部において適性を見ながら配属先を決定する制度へと変更しました。この育成プロセスでは、理系出身者であっても日商簿記3級の取得を必須とし、技術者であっても収益やコストを意識できる人材の育成に努めています。

またグローバル人材の育成については、従来の「日本人が海外で勤務する」という一方向的な考え方を見直し、海外拠点に所属する優秀な人材にも日本での勤務経験を積ん

でもらう、双方向のグローバル化を推進しています。特にASEAN地域では、母国語以外の外国語を自在に操る優秀な人材が多く、女性が管理職として活躍する割合も高いのが特徴です。こうした人材に日本での実務経験を積ませることで、将来的には現地におけるトップマネジメントを担ってもらうことも視野に入れた取り組みを進めています。

常に不測の事態を想定しながら
関税引き上げなどの動向を注視

短期的な経済環境の変化に対するリスク認識として、為替変動については、当社は「地産地消」を原則としているため、直接的な影響は大きくありません。原材料価格の高騰に対しても、丁寧な顧客説明を通じた価格転嫁・価格適正化を進めており、その影響は限定的であると考えています。

米国の関税引き上げに関しては、米国内に2つの生産拠点を有していることから米国内での販売への直接的な影響は限定的ですが、顧客側での影響ならびに経済減速等の間接的な影響については当社ビジネスへのマイナス要因となり得るため、引き続き状況を注視してまいります。

資金面においては、売上高対比で十分な資金を確保しており、併せて取引金融機関との関係も平時から緊密に構築しています。これにより不測の事態にも柔軟かつ迅速に対応できる体制が整っていると認識しています。今後は安全性を意識しつつ「価値創造するバランスシート」に向け、適切な現預金水準へ調整していきます。

おわりに

私が財務担当役員として最も重視してきたのは、利益率重視の経営から資本効率重視の経営への転換です。新3ヵ年中期経営計画では、これまでの取り組みを土台として、真に価値を創造するバランスシートの実現に挑戦いたします。560億円のキャッシュ・アロケーション戦略は単なる数値目標ではなく、当社の成長への意志を示すものです。無駄を排除し、成長に資する分野に集中投資することで、ROE10%の恒常的な達成とPBR 1倍の早期回復を目指します。

財務担当役員として、数字の背景にある戦略と想いを丁寧に伝え、ステークホルダーの皆様との信頼関係をさらに深めていく所存です。着実な経営を継続し、無駄を排除して価値創造に集中することで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

株主・投資家の皆様には、当社の変革への取り組みと中長期的な成長ポテンシャルにご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

