



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 管理本部長

入江 淳二

「価値創造するバランスシート」の初年度成果を土台に、
資本効率と成長投資の好循環で、企業価値向上を
さらに加速します

■ 中計初年度の2025年度は、 5期連続で過去最高を更新

3ヵ年中期経営計画「One Vision, New Stage 2027」の初年度である2025年度（2026年3月期）は、売上高1,313億円（前期比2.5%増）、営業利益114億円（同8.8%増）となり、売上高および各段階利益が5期連続で過去最高を更新しました。販売数量は計画に対して未達ではあったものの前期比で増加し、原材料価格の上昇分については、営業部門を中心に顧客への丁寧な説明を重ね、販売価格への転嫁を着実に進めました。加えて、人件費や労務費など、当社が「事業維持コスト」と呼ぶ費用の上昇分も価格に反映し、これら一連の価格転嫁によりスプレッドを維持できたことが増益の主因です。この結果、ROSは8.7%と過去最高の水準に達し、ROEは11.4%、PBRは2026年3月末時点で1.17倍まで改善しました。期初の業績予想を上方修正したうえでの達成であり、大きな成果であったと総括しています。

中計最終年度（2028年3月期）の定量目標である売上高1,500億円・営業利益120億円に対する進捗としては、1年目にして営業利益114億円まで到達し、ROS8%やROE10%といった目標水準もすでに達成しました。もっとも、中計策定時と比べ、国産ナフサ価格や為替の前提は大きく変わっています。私たちが重視しているのは、原材料価格の

上昇で押し上げられた売上高ではなく、販売数量を計画どおりに積み上げ、スプレッドを確保して利益を確実に生み出すという「実力値」です。1,500億円という数字を上限とは考えず、さらなる上積みを目指します。

■ セグメント別では、成果と課題の 双方が浮かび上がった1年

セグメント別に見ると、評価の分かれる1年間となりました。「トランスポーターション」は、国内外でのエラストマーコンパウンドの拡販により増収を確保しました。設備投資に伴うコスト増によって減益となったものの、これは当初の許容範囲内であり、引き続き10%超のROSを確保しています。「デイリーライフ&ヘルスケア」も減収増益ながら10%超のROSを維持しており、この2セグメントは好調を持続したと評価しています。「エレクトロニクス」は、前年度に4%程度であったROSが7%程度まで改善しました。データセンター向け特殊ケーブルや、ロボット・FAケーブルの被覆材用コンパウンドなど、高い機能が求められる付加価値の大きい分野が順調に伸びたことに加え、価格転嫁を着実に進めた成果です。ただし10%にはまだ届いておらず、さらなる改善の余地を残しています。

残る課題は、ROSが4%程度にとどまる「ビルディング&

コンストラクション」です。国内の住宅着工件数は伸び悩み、今後もこの状況は継続すると考えられます。製造業としてはトップラインが伸びなければ固定費を吸収できません。まずは売上を伸ばせる市場——インフラ・住宅需要の拡大が続く海外市場など——を開拓するとともに、購買数量の増加による調達交渉力を活かした原材料購入単価の引き下げにも取り組み、両面から収益性を高めていきます。国内でも、当社の強みである高級壁装用フィルムを中心に、注力すべき市場は残されていると考えています。

■ 「価値創造するバランスシート」の 実現に向け資産を適正化

中計の重要テーマである「価値創造するバランスシート」に向けた改革も、初年度から確実に進めています。国内で長期化していた売掛サイト（回収期間）の短縮により売上債権を6億円圧縮し、海外拠点を中心に在庫も16億円削減しました。さらに、非事業用資産の見直しとして群馬工場の固定資産の一部（土地・太陽光発電設備）を売却して約19億円、政策保有株式の売却で約9億円のキャッシュを創出しています。こうして生み出した資金は、成長投資と株主還元へ振り向けています。成長投資では、三重工場の隣接地を取得して樹脂コンパウンド等の工場と倉庫を建設する総額約90億円の拡張計画と、食品包材の生産設備への約40億円の投資、合わせて約130億円の国内投資をすでに発表しました。株主還元としての自己株式取得と合わせ、キャッシュアウト

も計画どおり進んでいます。

政策保有株式については、売却により銘柄数を減らした一方、保有株の時価上昇によって残高としては増加し、投資有価証券の純資産に対する割合は10%を上回る水準です。縮減はまだ道半ばであり、今期に入りさらに縮減を進めています。

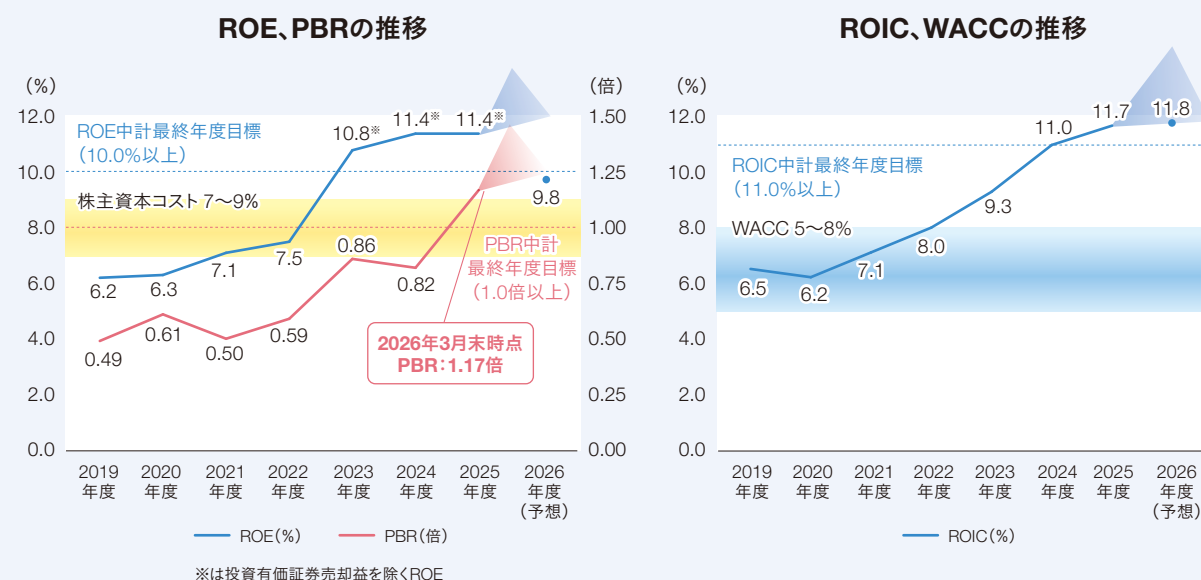
なお、2026年3月末の現預金は前期末比で約21億円増加していますが、これは期末直前に緊迫化した中東情勢を受け、原材料調達の不確実性に備えて手元流動性を厚めに確保したものです。個々の施策はおおむね計画どおりに進捗しており、バランスシートコントロールの初年度としては、一定の成果を出せていると評価しています。

■ 複数施策の相乗効果でPBR1倍超が定着

長く1倍を下回っていたPBRは、2026年3月末に1.17倍となり、足元では1.8倍[※]程度となっています。この結果は、何かひとつの施策が効いたというよりも、複数の取り組みの相乗効果によるものと分析しています。根底にあるのは、5期連続で最高益を更新した業績です。そのうえで、三重工場の拡張や食品包材投資といった国内の成長投資を具体的に示せたこと、群馬工場の土地売却および操業停止等のポートフォリオの入れ替えを行っていること、政策保有株式の売却と自己株式取得を対で実行してきたこと、そして2026年1月および7月に発表した配当方針の変更をはじめとする株主還元の強化。これらが積み重なって、マーケットに評価いただけたのだと受け止めています。

※ 2026年8月末時点のPBR

ROE、PBR、ROIC、WACCの推移



■ 収益性向上により、
資本コストを上回る資本効率を実現

2025年度のROEは11.4%となりました。当期純利益には政策保有株式の売却益（約7.8億円）が含まれていますが、これを除いても10%を超えており、中計最終年度の目標である10%を実力ベースでも達成した計算になります。デュボン分解で見ると、最も寄与しているのは純利益率の改善です。加えて、バランスシート改革によって総資産の増加を抑えながらトップラインを伸ばした結果、総資産回転率も向上しています。レバレッジに頼ることなく、収益性と効率性という本質的な要因でROEを高められました。株主資本コストを7～9%と認識する中、エクイティスプレッドは確保できており、これを恒常的に維持・拡大していくことが今後の課題です。

全社ROICも2025年度に11.7%となり、WACC（5～8%）を大きく上回る水準を維持しています。投資判断においては、WACCも含む3つのハードルレートを設け、これを満たした案件に投資する仕組みを徹底しています。重要なのは、ROICが低いから撤退という安直な判断はしないことです。当社は原材料を購入する立場であり、いたずらに事業を縮小すれば購買数量が減り、原材料単価の上昇を通じてかえって収益性が悪化します。投資基準を満たす案件であれば、利益率が低い事業もしっかりと資金を投じる——そうした規律ある投資を続けていきます。

■ 株主還元の強化により、
2025年度の総還元性向は95%に

2026年1月に、株主還元方針の大きな見直しを発表しました。配当については、従来の連結配当性向35%程度とい

う基準を改め、「連結配当性向35%以上またはDOE（連結株主資本配当率）3.5%以上のいずれか高い方」を適用する方針へ変更しました。DOEを下限基準として導入することで、業績変動時にも安定した配当を維持し、株主の皆様にも中長期的に保有いただける環境を整えることが狙いです。この方針のもと、2025年度の配当は前期の41円から13円増配となる54円（連結配当性向35.1%）としました。自己株式についても、期中に372万株・約45億円の取得を実施し、取得した株式は全株消却する方針です。この結果、2025年度の総還元性向は95.3%となる見込みです。なお、2026年7月にはさらに配当性向を35%以上から40%以上へ引き上げる方針へ変更し、期中配当見込みも期初見込みの54円から85円に引き上げています。また、より幅広い投資家層に当社株式を中長期的に保有いただくことを目的に、2026年3月末より株主優待制度を新設しました。保有株式数と継続保有期間に応じたQUOカードに加え、当社事業への理解を深めていただくため、当社製品である家庭用ラップをお届けするものです。個人株主数は2026年3月末時点で16,492人と着実に増加しており、こうした動きをさらに後押ししていきます。

今後も、成長/戦略投資をはじめとする各種事業投資と自己資本の充実等を勘案したうえで、必要以上の自己資本を持たないことを基本方針として、「投資と株主還元のバランス」を意識した還元に努めていきます。

■ 投資家との対話が
実効性のある施策へ結実

2025年度のIR・SR面談は174社と、前期の169社からさらに拡大しました。当社では、対話でいただいたご意見を

社外取締役も交えたオフサイトミーティング等で議論し、翌年のSR面談では「昨年のご意見に対してこのように対応した」と必ずフィードバックしています。この往復が対話の質を高め、より踏み込んだご指摘をいただける関係につながっています。実際に、事業ポートフォリオや国内投資の方向性を明確にすべきというご意見は、三重工場の拡張や食品包材投資、群馬工場の資産売却に、DOE/株主優待導入のご提案は配当方針の変更に、それぞれ結実しました。ガバナンス面でも、女性取締役を1名増員して2名体制としたほか、2026年6月には監査等委員でない社外取締役として、化学業界に精通した「攻め」の人材を新たに迎えました。米国事業をはじめ当社の事業への理解が深く、取締役会での建設的な議論に貢献いただいています。

一方で、環境性能に優れた当社製品の価値は、まだ十分に伝えられていません。当社はこのほど「環境貢献製品」の定義を明確化しました。本統合報告書でもその内容を開示し、エラストマーコンパウンドをはじめとする環境貢献製品の拡販と発信を強化していきます。

■ 採用チャネルの多様化と
エンゲージメント向上に注力

人的資本は、私が常々バランスシートに計上すべきと考えてきた最重要の資産です。この1年は、人材の確保と育成を最重点課題と位置づけ、人材開発部を新設し、取り組みを一段と強化しました。採用面では、チャネルの多様化が着実に成果を上げています。新卒採用では、1Day仕事体験の参加学生に技術職を中心とした約50名の担当者を付けて丁寧にフォローするリクルーター制が実を結び始めました。加えて、留学生・海外経験者を対象とした採用ではグローバル人材を複数名確保しています。一度退職した人材を再び迎えるアルムナイ採用でも、他社での経験を積んだ3名が復帰しています。私自身も各地の大学に足を運び、研究室や就職センターとの接点づくりを続けています。

従業員のエンゲージメント向上策としては、従業員持株会の奨励金を100%（上限5,000円）に引き上げた結果、加入率は5割を超えました。さらに、海外で活躍する若手など一定の評価を得た従業員に株式報酬を付与する、従業員株式給付制度（J-ESOP）も導入しました。従業員が当社の株価や業績に関心を持ち、自らの仕事と企業価値のつながりを実感できる環境を、今後も整えていきます。

■ 信頼関係構築と財務基盤の
両面から有事に備える

2026年2月末に緊迫化した中東情勢は、当社にとって



原材料の確保という根源的なリスクを浮き彫りにしました。しかし、日頃から原材料メーカーとの関係を緊密に築いてきたことに加え、グローバルな調達網を生かし、代替原料への切り替えについてもお客様と一体になって承認・評価を進めた結果、数量面でお客様にご迷惑をおかけすることはありませんでした。価格面では、原材料価格の上昇を根拠とともに丁寧にご説明し、着実に転嫁を進めました。有事にあつてこそ、創業以来70年以上にわたり積み重ねてきた信頼関係が生きたと実感しています。

今後の最大の懸念は、原材料高と金利上昇が消費の冷え込みを招くようなスタグフレーション的な状況です。当社はBtoB企業ですが、最終需要は自動車、食品、建材など個人消費に近い分野が多く、市場が冷え込む中での価格転嫁は容易ではなくなります。マクロ経済の動きを注視しながら、機動的に対応していきます。なお、当社は借入金が多くなく、海外の設備投資に伴う長期借入も固定金利で調達しているため、金利上昇の直接的な影響は限定的です。

■ おわりに

中計2年目となる2026年度も、成長投資と資本効率向上の取り組みを両輪として、企業価値の向上に集中していきます。株価や市場からの評価は、あくまで足元の業績と中計を遂行した結果としてついてくるものです。国内外の成長投資、環境貢献製品の展開、新規事業の創出——やるべきことを一つひとつ実行し、その進捗と背景にある戦略を、ステークホルダーの皆様にご伝えています。株主・投資家の皆様には、当社の変革の歩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。

配当金・配当性向

- ・連結配当性向40%以上またはDOE3.5%以上のいずれか高いほうの基準を適用
- ・2025年度の総還元性向は95.3%となる見込み
- ・必要以上の自己資本を持たないことを基本方針として「投資と株主還元のバランス」を意識した株主還元の実施

※ 2026年度より、連結配当性向を35%から40%へ変更しました。
※ 2023年度および2024年度の年間配当金は、各事業年度における親会社株主に帰属する当期純利益から同期中に実施した投資有価証券売却益の影響額を除いた1株当たり純利益に基づき算出しています。

