03 経営戦略セクション

Management Strategy Section

CONTENTS

33　中期経営計画の進捗
35　事業投資
36　中期経営計画「Grow UP 2026」
39　マテリアリティの進捗
41　財務戦略（CFOメッセージ）
44　株式市場との対話
45　事業戦略
—45　機能化学品事業戦略
—48　グリーン・エネルギー&
ケミカル事業戦略
51　環境への取り組み
54　社会への取り組み
55　DXの推進
57　研究開発
63　人材戦略
69　生産技術・環境安全・品質保証







中期経営計画の進捗

担当役員レビュー

事業ポートフォリオ強靭化の実行力を一層高め、次期中期経営計画に確実につなげていきます。



小林 千果
取締役 常務執行役員
コンプライアンス担当、経営企画管掌、
内部監査・情報システム担当

聖域を設けずスピード感を持って改革を推進

現中期経営計画「Grow UP 2026」では、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の3軸を満たし、社会的価値と経済的価値を両立できる「Uniqueness & Presence（U&P）」事業に経営資源を集中配分する「事業ポートフォリオの強靭化」に取り組んでいます。中でもAI半導体分野に代表される、高成長が見込まれ、当社の技術を活かした高い付加価値の提供によってコスト上昇分を価格転嫁でき、高い収益性と資本効率を見込むことができる事業を中心に投資を行っています。カーボンニュートラル社会の実現に貢献する事業についても同様に、中長期的にリターンを重視する姿勢は変わりません。そうでなければ事業を継続することはできないためです。

他方、収益性・資本効率が低い事業を「重点管理事業」と位置付け、現状維持のマインドから脱却し、スピード感を持った抜本的な改革も進めています。グローバル競争の激化やコスト上昇に直面し、不透明性が高まっている現在の経営環境では、事業部門だけに投資や撤退の判断を委ねていては、低採算事業の温存によって企業価値の毀損が継続する恐れがあります。そのため、当社では、事業部門任せとするのではなく、全社最適及び資本効率の観点から、コーポレート部門が事業ポートフォリオの見直しに主体的に関与し、必要な改革の実行を後押しする方針としており、経営企画部がその推進役を担っています。

事業ポートフォリオの強靭化に向けて体制を一層強化

2026年2月、オランダで建設を進めてきたMXDA製造設備の建設工事の中止を決断しました。当社は独自の製造プロセスを強みに、長年同製品で圧倒的な世界シェアを維持してきており、更なる競争力強化を目的としてこの欧州拠点の建設を進めてきました。しかし、建設費高騰や工期遅延、資材・エネルギー価格の高騰、市場低迷、競合の参入等により、事業部門が主体となって描いていた前提は著しく変化していきました。そのため、2025年6月頃から経営企画部主催の会議体を設置し、事業環境に関するレポーティングを積み重ねながら、論点整理を進めるなど深く関与することで、撤退に向けた経営判断をサポートしました。

当事案を踏まえ、ROICがWACCを下回る状態となっているにも関わらず、将来戦略が不鮮明な事業は、事業部門に委ねることなく、取締役会のポートフォリオ議論に掛けることで意思決定スピードを上げていく必要性を再認識しました。2025年秋、そうした意思決定をサポートするために事業部門と経営企画部・財務経理部・IR部門等による「事業ポートフォリオ強靭化タスクチーム」を編成しました。2026年3月に、採算が悪化している鹿島工場のPCプラントの生産を2028年3月末までに停止し、国内生産から撤退する決定を行いましたが、これは当該タスクチームが有効に機能した一事例です。

ROIC経営の本格実施に向けて

当社は多種多様なニッチトップ製品群を束ねた事業ポートフォリオ運営を特長としていますが、全社の資本効率を高めていくためには、例外なく全ての事業・拠点が資本コストと資本効率を意識した運営に取り組んでいく必要があります。そのため、現中期経営計画では、資本効率の向上と資本コストを意識したROIC経営を進めています。経営企画部が主催する説明会を当社グループ全体で開催し、ROIC経営に対する理解促進を図るとともに、現場に落とし込むためにROICツリーを設定しています。当社の事業特

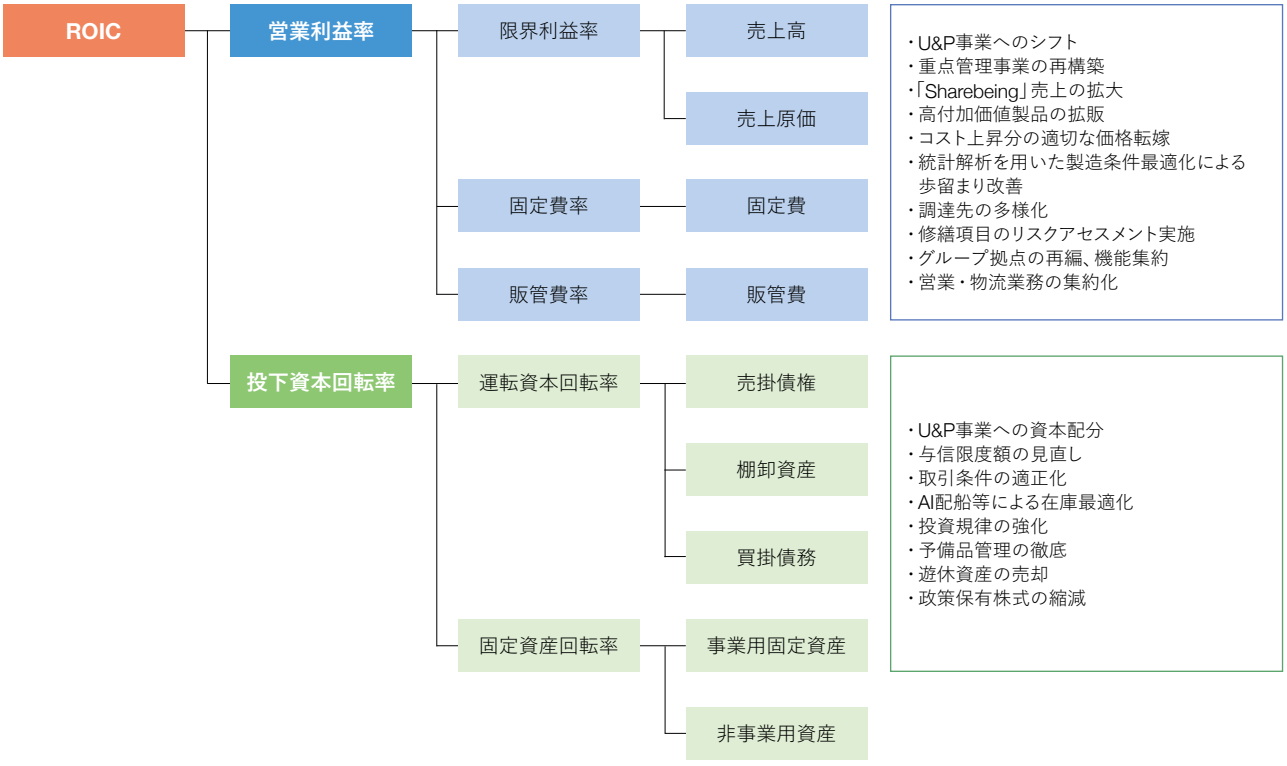
性に合わせて分解した上で、各事業の特性に合わせたKPI・アクションプランに落とし込むとともに、事業計画の策定時も、各事業部門にP/LやB/Sとキャッシュ・フローの見通しに加え、ROICの具体的な向上策の提出も求めています。

次期中期経営計画は、ROIC経営の本格的な実践ステージに移行していくため、経営情報インフラの更なる強化も進めています。2025年12月には、経営企画部内にデジタル推進準備チームを新設しました。経営データを一元化・見える化し、ファクトに基づく「データドリブン経営」につなげていく考えです。更に、経営企画と事業部門の双方で業績結果の要因に関する認識のずれを補正するために、表面的な現象の裏にある根本原因（真因）を突き止める問題解決手法である「なぜなぜ分析」を取り入れたほか、投資規律の強化、撤退基準のより一層の明確化も進めていく方針です。事業部門主導でROIC改善策が現場にブレークダウンされるプロセスを作り上げ、実効性を高めていく考えです。

7月21日に、金融庁及び東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを改訂、公表しました。改訂版では、成長投資や事業ポートフォリオの見直しなど、経営戦略と整合した経営資源の配分等について、検証と外部への説明が求められる見通しです。事業ポートフォリオ強靭化の実行力を更に高めていくために、現在進めている監督と執行の分離に加え、各種会議体や取締役会の審議をより充実させていく必要がありますし、それには我々自身の意識改革も重要です。足元では毎月のペースで、上記コードの改訂に関する有識者会議メンバーやROIC経営を実際に実践してきた経営者等による勉強会・意見交換会を開催し、事業ポートフォリオ改革の重要性やROIC経営の要諦について周知、浸透等を図っています。講師の方々には、外部の客観的視点から当社の課題に対する忌憚のない指摘もお願いしています。

2026年度は、現中期経営計画で認識した課題の解決に向けた施策の整備を進める重要な期間と位置付けています。次期中期経営計画では、事業ポートフォリオ強靭化の実行力をより一層高めることで、当社の企業価値向上を図っていきたいと考えています。

ROIC分解ツリー



事業投資

事業投資プロセスと実績

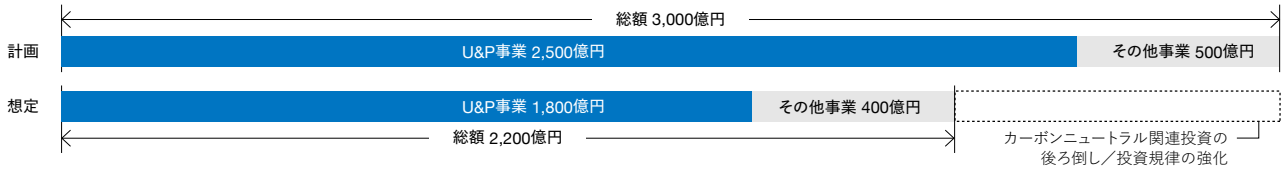
当社は、各事業部門による自部門の営業キャッシュ・フロー範囲内での投融資を基本としつつ、全社戦略や次世代事業創出に関する案件は、営業キャッシュ・フローの外枠で提案できる投資枠制度を導入し、一定のレバレッジを利かせつつ成長投資を加速させてきました。役員会での審議案件については、経営企画部主導の審査会で事前検討し、投資精度とリスク管理を強化しています。投資実行後も、四半期ごとにビジネスマネジメントユニット別のROIC、CCCなどを経営層も含めて社内共有し、継続的に資本収益性をモニタリングしています。

「Grow UP 2026」期間中、総額3,000億円の投融資を計画していましたが、カーボンニュートラル関連投資の見直しや、MXDA欧州プロジェクトの厳しい進捗を受けて、投資規律を一段と強化した結果、総投資額（投資CFベース）は計画を下回る見通しです。投資成果の着実な刈り取りに向けて、適正な範囲での投融資実施に重点を置き、投資規律を更に強化していきます。

投資枠制度

投資枠	実施部門枠	機能化学品事業部門 グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門 コーポレート部門（研究所等）	営業キャッシュ・フローから配当を減じた額をそれぞれの部門の投資枠として設定
	経営枠	全社的戦略案件、ESG関連、新規・次世代事業の創出にふさわしい案件は個別審査により実施部門の投資枠外で運用（限度額外）	

「Grow UP 2026」投融資資金の内訳



これまでの主要なU&P投融資案件

EL薬品	超純過水		●2020 テキサス・オレゴン	●2023 台湾 原料過水設備	◇2025 オレゴン	◇2026 テキサス・アリゾナ
	超純安水				◇2025 シンガポール	◇2026 テキサス・アリゾナ
光学材料	光学樹脂ポリマー	●2010 鹿島工場	◇2016、2019、2022 鹿島工場	●2023 新潟工場 原料モノマー設備		
	レンズモノマー					◇2026 四日市工場
電子材料	BT材料		●2013 タイ		◇2022、2026 タイ	
	OPE®		●2013 四日市工場			
ヨウ素	ヨウ素				●2024 西川地区	◇2025、2026 西川／黒崎地区 生産量増
メタノール	メタノール	●1992～1994、◇2006～2010 METOR	●2006～2010 BMC	●2013～2020 CGCL		

●新設　◇増設

投資規律の強化

MXDA欧州プロジェクト中止や他の投資成果の刈り取りの遅延を受けて、投資規律の強化に取り組んでいます。各プロジェクトについて、月次の工事費・工程管理に加え、対象市場の需給変化や競合動向、事業環境全体の変化を四半期ごとにモニタリングする運用へ移行し、経営企画部の調査機能も強化しました。事業部門が発信する市場情報や同業動向の正確性を検証し、事業環境を高い解像度で把握することで、将来への読みを深めていきます。

今後、資源配分管理の強化や投資採算性指標の見直しなど投資諸制度の改訂に取り組み、規律ある成長投資を推進していきます。

中期経営計画

「Grow UP 2026」

目標1 事業ポートフォリオの強靭化

施策1

Uniqueness & Presenceへのフォーカス

施策2

イノベーションによる新しい価値の創造

施策3

重点管理事業の再構築

目標2 サステナビリティ経営の推進

施策1

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

施策2

人的資本経営の充実

施策3

マテリアリティマネジメントの推進

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた企業価値向上策の推進

現中期経営計画「Grow UP 2026」は、当社グループが目指す「2030年ありたい姿」を実現するための指針です。「事業ポートフォリオの強靭化」と「サステナビリティ経営の推進」という2つの目標を掲げ、施策を推進しています。

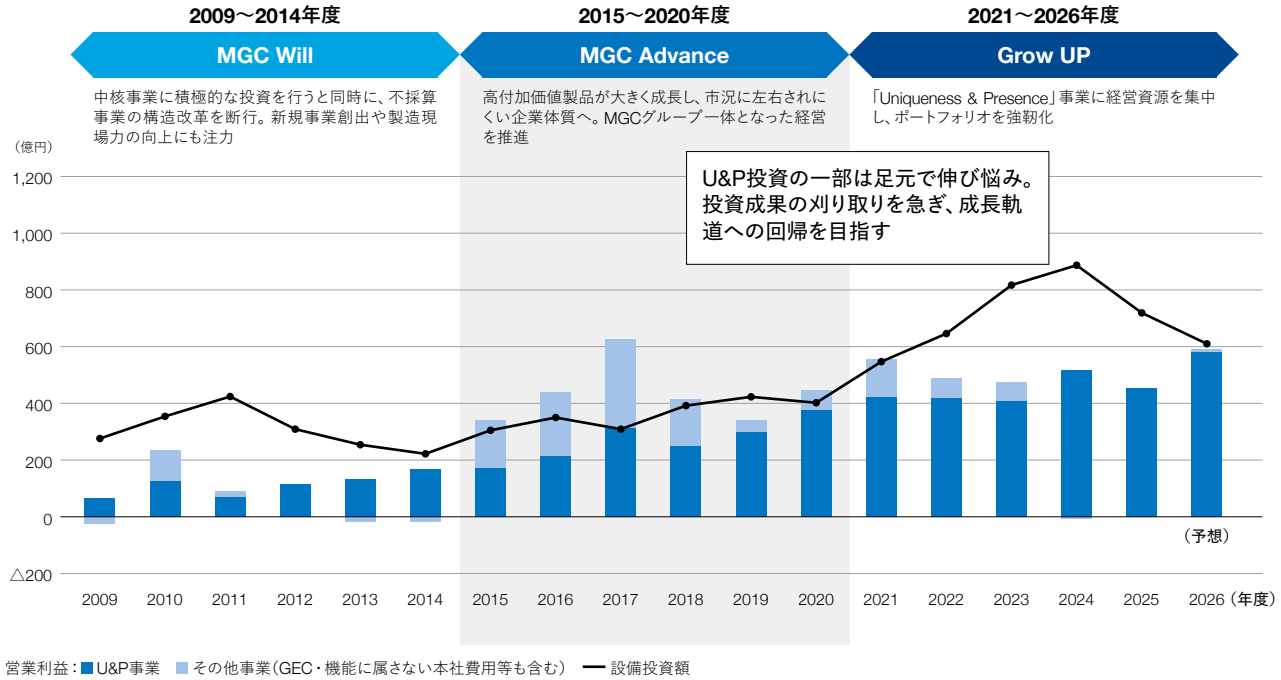
当社グループ全体の資本効率性を引き上げるため、社会的価値と経済的価値の両立によって持続的な成長が可能な「Uniqueness & Presence」事業に、経営資源を集中投入しています。また、「サステナビリティ経営」の推進により、社会環境の様々な変化に対してしなやかに適応し、レジリエンスを発揮していくことを目指しています。

計数目標と実績

	Grow UP 2026		Grow UP 2026 2026年度目標
	2025年度実績	2026年度予想	
売上高	7,382億円	8,400億円	8,500億円
営業利益	452億円	590億円	850億円
営業利益率	6.1%	7.0%	10%以上
経常利益	519億円	660億円	950億円
当期純利益	△403億円	460億円	—
EBITDA*1	928億円	1,109億円	1,500億円
ROE	—	7.1%	9%以上
ROIC*2	3.2%	6.0%	8%以上

*1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費
*2 ROIC =(営業利益 − 法人税等+持分法損益)÷投下資本

U&P事業の推移



営業利益：■U&P事業 ■その他事業(GEC・機能に属さない本社費用等も含む) ━ 設備投資額

目標1 事業ポートフォリオの強靭化

「Uniqueness & Presenceへのフォーカス」「イノベーションによる新しい価値の創造」「重点管理事業の再構築」の3つの施策に取り組んでいます。事業期待性、経済的価値、社会的価値の3つの視点で各事業を区分し、「Uniqueness & Presence」事業に経営資源を集中投入することで、事業ポートフォリオの環境耐性を高めています。

また、MGC戦略研究領域の「モビリティ」「ICT」「医・食」に重点注力テーマを絞り込み、R&D資源を集中させて新規製品開発を促進しています。収益性・資本効率が低い「重点管理事業」については、各種コストの削減やバランスシートのスリム化等を推進しています。

勝てる（=高い経済的価値）
ROIC、EBITDAの基準を設定し、事業の優位性を評価

伸びる（=高い事業期待性）
市場シェア、市場成長率等の観点から事業期待性を評価

サステナブル（=高い社会的価値）
中長期的に「サステナブルな事業」であるか、GHG排出量、サステナビリティ関連の取り組み状況等から評価

↓

総合評価

上記3つの視点から、各事業を総合的に評価
経営資源を優先的に配分すべき事業・再構築を検討すべき事業等を抽出

「Grow UP 2026」スタート時点の事業ポートフォリオ区分

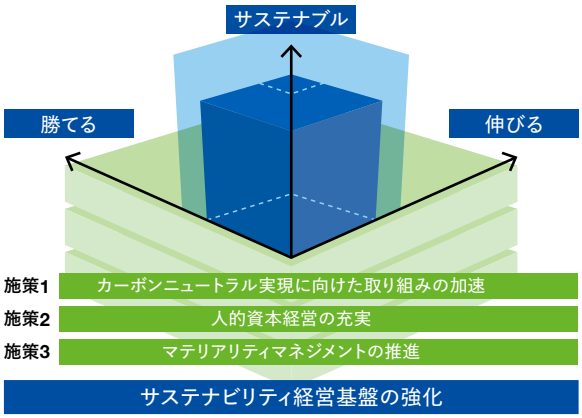
Uniqueness & Presence=差異化	基盤	新規・次世代	重点管理
ICT3事業=成長ドライバー ●電子材料 ●エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品） ●光学材料	●メタノール ●エネルギー資源・環境事業 ●POM ●MXDA／芳香族アルデヒド ●ポリマー材料	●メチルアミン・アンモニア系 ●MMA系 ●ホルマリン・ポリオール系 ●脱酸素剤	●ライフサイエンス系 ●新規・次世代製品	●PC系 ●キシレン分離／誘導品

目標2 サステナビリティ経営の推進

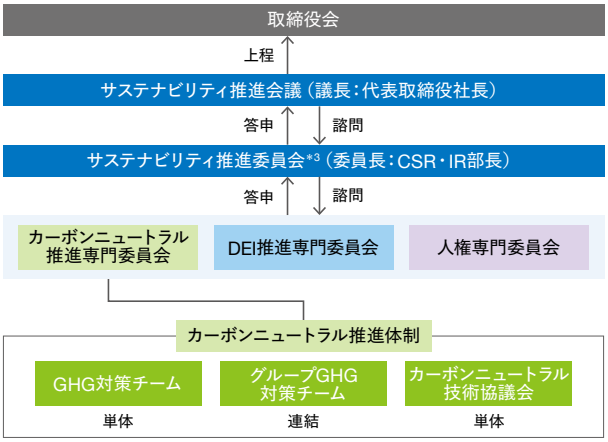
「カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速」「人的資本経営の充実」「マテリアリティマネジメントの推進」を軸に、事業を通じて社会課題の解決に貢献することで、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得し、企業価値の向上を目指します。

社長を議長とし、取締役、常務執行役員以上の執行役員、事業部門長及び監査役で構成する「サステナビリティ推進会議」で、サステナビリティ・マネジメントに関する重要課題の総合的な検討を行い、重要事案は取締役会で決議します。配下の「サステナビリティ推進委員会」はCSR・IR部長が招集し、本社管理部門長が参加してサステナビリティ重要事項について検討・調査を行い審議するとともに、必要に応じて専門委員会を設置します。事務局のサステナビリティ推進室は、社内の非財務情報の統括や社内外のエンゲージメントなどの実務を担当しています。

サステナビリティ経営基盤
（当社グループ企業価値向上の土台）



サステナビリティ推進体制



*3 サステナビリティ推進会議の諮問機関

サステナビリティ推進会議の主な議論（2025年度）

- 「Grow UP 2026」のマテリアリティKPIの実績・進捗状況報告
- サステナビリティ推進年次報告、次年度計画報告
- 外部ESG評価報告
- サステナビリティエンゲージメント報告
- 対外開示の高度化、早期化に対する取り組み
- GHG排出量の把握・削減推進
- 人権デュー・ディリジェンス推進報告
- DEI推進年次報告、次年度計画報告

マテリアリティの特定プロセス

Step 1
「自社にとっての重要度」を抽出

企業理念や各種方針、長期の環境変化を見据えた経営戦略を実践するために、GRIスタンダード、ISO26000、SASBなどの要請事項、SDGs（持続可能な開発目標）、国際的なSRI／ESG評価機関からの調査項目、他社動向を参考に、検討すべき36の課題を抽出。

↓

Step 2
「経済・環境・社会にとっての重要度」を調査

機関投資家、顧客、取引先、従業員、一般モニターに、当社グループの事業活動と経済・環境・社会への影響についてアンケート調査を実施。Step 1で抽出した36の課題に対して、ステークホルダー視点から重要性を確認。
〈回答割合が最も高かった項目〉
機関投資家：水資源の保護、顧客：汚染防止、取引先：保安防災、従業員：労働安全衛生、一般モニター：製品の安全性

↓

Step 3
重要性の評価

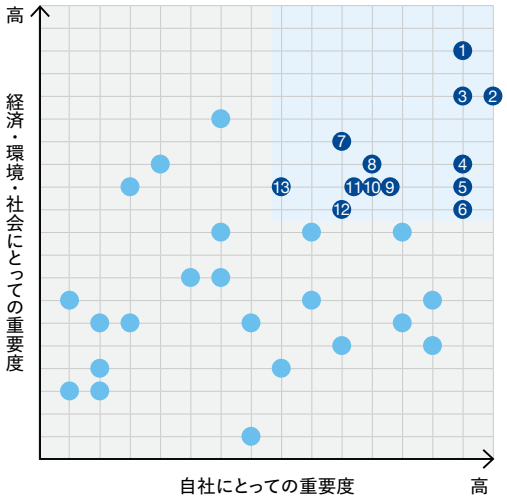
Step 2のアンケート結果を点数化し、「自社にとっての重要度」と「経済・環境・社会にとっての重要度」との2軸でマテリアリティマップを作成し、経営が取り組むべきマテリアリティを特定。

↓

Step 4
経営による妥当性の確認

Step 3で特定したマテリアリティについて、サステナビリティ推進会議（構成：取締役、社外取締役、監査役、社外監査役）にて審議を行い、妥当性を確認。最終的に、取締役会にて決議し、承認を取得。

マテリアリティマップ



13の課題

1. GHG排出量の削減
2. 労働安全衛生の確保
3. エネルギー効率の改善、使用量の削減
4. 保安防災
5. 環境配慮型製品・技術の開発
6. 人材の育成と確保
7. 製品の安全性・品質
8. 人権の尊重
9. ダイバーシティ&インクルージョンの推進
10. 資源利用効率の向上
11. 廃棄物の削減
12. ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンス
13. 持続可能なサプライチェーンの構築

11のマテリアリティ

- 事業を通じた社会課題の解決への貢献
- 新しい価値を生み出す研究開発の推進
- 環境問題への積極的・能動的対応
- 省資源・省エネルギー・高効率による生産
- 働きがいのある企業風土の醸成
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 人権の尊重
- 労働安全衛生・保安防災の確保
- 化学品・製品の品質・安全性の確保
- CSR調達の推進
- ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンスの強化

マテリアリティの進捗

	マテリアリティ	Grow UP 2026 KPI	バウンダリ 単体	国内連結	海外連結
CSV	事業を通じた社会課題の解決への貢献	「Sharebeing」(MGCグループ環境貢献製品)売上高	●	●	●
CSV	新しい価値を生み出す研究開発の推進	事業ポートフォリオの強靭化に資する研究開発費比率*1	●	●	●
CSV	新しい価値を生み出す研究開発の推進	気候変動課題の解決に貢献する研究員比率	●	●	●
CSV	新しい価値を生み出す研究開発の推進	研究員のDX人材比率*2	●	●	●
E	環境問題への積極的・能動的対応	GHG排出量の削減(2013年度比)	●	●	●
E	環境問題への積極的・能動的対応	廃棄物ゼロエミッション率*3	●	●	
E	省資源・省エネルギー・高効率による生産	エネルギー使用量削減率*4(2023年度比)	●	●	●
S	働きがいのある企業風土の醸成	働きがいを感じる従業員割合	●		
S	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職数	●		
S	人権の尊重	人権の尊重	●	●	●
S	労働安全衛生・保安防災の確保	重大労働災害*7、重大事故*8	●	●	●
S	化学品・製品の品質・安全性の確保	PL事故、重大*9法令違反、重大*9品質問題	●	●	●
S	CSR調達の推進	原材料調達活動に関する基本的な考え方及びCSR調達ガイドラインに対する取引先の賛同率	●		
S	CSR調達の推進	連結子会社に対するCSR調達活動の要請率	●	●	●
G	ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンスの強化	重大コンプライアンス違反件数	●	●	●

*1 U&P事業と新規・次世代事業の事業区分の研究開発費合計値の比率
*2 DX基礎講習への研究員の受講比率
*3 最終処分量÷廃棄物発生量×100
*4 省エネ改善によるエネルギー使用削減量（稼働率100%ベース）÷2021～2023年度における年平均エネルギー使用量
*5 調査全回答者のうち明確な肯定的回答者の割合
*6 人権デュー・ディリジェンス活動計画に従い、計画性をもって進捗
*7 休業災害であって、死亡災害、永久労働不能災害を伴うなど障害補償の対象となった、またはその可能性のある障害、休業日数が4日以上であるもの
*8 地域に係る環境汚染や地域住民が被災するなど第三者に脅威を与える事故、重大労災を伴う事故
*9 損失規模10億円以上

	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標	Grow UP 2026における主な関連施策	MGCレポート2026における主な関連コンテンツ
	2,466億円	2,700億円	5,000億円		
	69%	60%以上	60%以上	• **カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速** • **「Uniqueness & Presence」へのフォーカス** • **イノベーションによる新しい価値の創造** • **人的資本経営の充実** • **事業ポートフォリオ強靭化に向けた取り組み**	▸P23 事業ポートフォリオ強靭化の加速 ▸P25 ありたい姿の実現に向けて ▸P51 環境への取り組み ▸P57 研究開発 ▸P63 人材戦略
	34%	25%以上	25%以上		
	82%	75%	80%		
	33%削減	33%削減	39%削減		
	1.6%	1.2%	1.0%	• **カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速**	▸P25 ありたい姿の実現に向けて ▸P51 環境への取り組み
	△4.2%	△3.0%	△7.0%		
	59%[*5]	70%	75%	• **人的資本経営の充実**	▸P63 人材戦略
	43名	60名	90名		
	—[*6]	人権デュー・ディリジェンス実施100%	人権マネジメントを確立し、全てのステークホルダーが当社の人権指針を支持	• **人的資本経営の充実** • **マテリアリティマネジメントの推進**	▸P54 社会への取り組み
	9件	0件	0件		▸P69 生産技術・環境安全・品質保証
	0件	0件 （単体・国内連結）	0件 （単体・国内外連結）	• **マテリアリティマネジメントの推進**	
	88%	80%	100%		▸P54 社会への取り組み ▸P69 生産技術・環境安全・品質保証
	—	60% （国内連結）	100% （国内外連結）		
	0件	0件	0件	• **マテリアリティマネジメントの推進** • **資本コスト低減に向けた取り組み** • **積極的な株主還元に向けた取り組み** （現中期経営計画期間中）	▸P41 財務戦略（CFOメッセージ） ▸P44 株式市場との対話 ▸P79 コーポレート・ガバナンス ▸P83 リスクマネジメント ▸P84 コンプライアンス

財務戦略（CFOメッセージ）

担当役員レビュー

筋肉質な事業構造の構築に軸足を置いた財務・資本政策を追求し、次期中期経営計画につなげていきます。



北川 元康
取締役 専務執行役員
財務経理担当、CSR・IR担当、総務人事管掌、
内部統制リスク管理担当

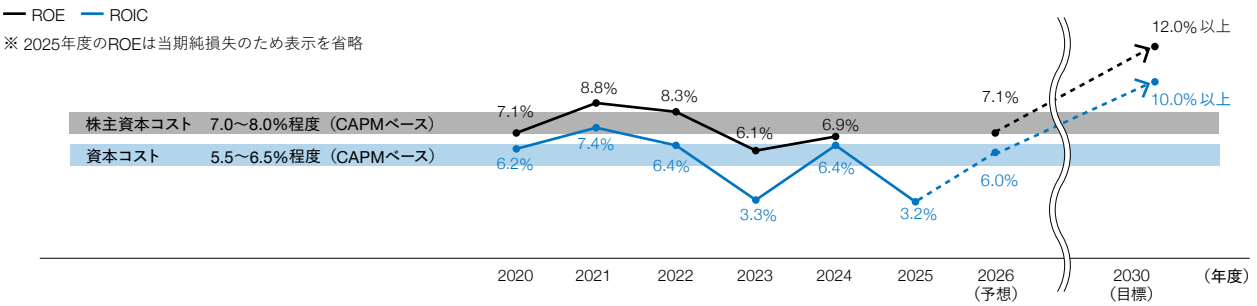
将来を見据えバランスを修正すべき時と認識

2025年4月に財務経理担当役員に就任した私は、持続的な企業価値の向上を実現していくために求められる、短期と長期、成長投資と株主還元といった一見相反する命題の両立を意識し、経営の「軸」を客観的な視点で把握し、バランスを適宜修正することを自らの使命と捉えてきました。現在の当社グループはまさに、バランスの修正が必要な局面にあると認識しています。

化学メーカーである当社は、プラント等への投資から回収に至るまで長い期間を要し、投資キャッシュ・フローと営業キャッシュ・フローのバランスもそうした周期で変化します。前中期経営計画から現中期経営計画「Grow UP 2026」の期間では、規模の拡大に重心を置き、成長ドライバーであるICT3事業をはじめとする「Uniqueness & Presence」事業を中心に積極的な成長投資を実施したことにより、投資キャッシュ・フローが営業キャッシュ・フローを上回る状態がしばらく続きました。また、そうした先行的な成長投資は、顧客からの要請に基づくものであり、高い確度で回収できることを前提として実施してきました。しかし、2025年度、想定を超えた市場環境の変化を受け、オランダで進めていたMXDA製造設備の建設工事を中止し、プロジェクト資産の全額につき減損損失を計上するに至りました。その結果、当社としては13年ぶりに当期純損失を計上することとなり、各種計数目標も未達となりました。

「Grow UP 2026」最終年度となる2026年度についても、目標達成に向けたハードルは高い状況にあります。その要因を総括すると、拡大する需要に応えるため投資のタイミングが集中したこと、投資キャッシュ・フローは当初の計画値を下回っているものの、それ以上に営業キャッシュ・フローが想定を大きく下回って推移していることが挙げられます。足元の半導体業界では、市場全体の約3割を占めるとされるAI半導体が伸びる一方、汎用半導体は回復が遅れるなど、分野によって需要の強弱が明確に表れています。当社の一部顧客でも稼働が低調に推移しているため、当社においては減価償却費の負担が先行しているような状況です。2025年度にはようやく、営業キャッシュ・フローが投資キャッシュ・フローを上回る状態に転じましたが、2026年度からは投資成果の刈り取りにより一層注力し、筋肉質な事業構造への転換を目指していきます。投資回収ができず減損損失計上に至った原因を徹底究明した上で、次期中期経営計画に向けて、

ROE、ROICの推移



同様の事象を決して繰り返さないよう対策も練り直しています。一方、投資規律の強化も重要ですが、高いハードルレートの設定のみでは投資意欲が減退する恐れがあります。持続的な企業価値向上のために投資は欠かせないというスタンスに変わりはなく、今回の反省を踏まえ、きめ細かく状況を把握し、軌道修正の要否を早期に判断できる体制をコーポレート主導で構築しています。

筋肉質な財務体質と資本効率の改善を両立

当期純損失を計上したとはいえ、自己資本比率や有利子負債、D/Eレシオは計画内でコントロールできており、一定の財務健全性は維持されています。2026年度も、政策保有株式や非事業用資産の売却ならびに、現預金の適正水準でのコントロール等により、アセットライト化を継続して進めていきます。当社は現預金残高を恒常的に低水準に抑制しています。これはグループファイナンス等が有効に機能している証です。こうした強みを活かしたキャッシュマネジメントで、効率性を最大化していきます。現中期経営計画で定めた、D/Eレシオの上限を0.55倍、下限を0.30倍とし、資本効率向上と財務健全性の両立を図るというバランスシート・コントロールも継続します。格付投資情報センター(R&I)のA+の長期格付を維持しており、借り入れ余力もあることから、投資の際には財務レバレッジも駆使しながら資本コストの低減を図る方針です。また、金利が上昇局面にある現在は、資金調達の多様化が重要であると捉えています。短期と長期のバランス等を意識しながら、資金調達コストの低減に努めていきます。

こうした多様な資金調達ができる基盤は、当社の先人たちが長年築き上げてきた信用であると認識しています。私たちも信用を守り続けていくために、財務健全性を毀損しない限り、2026年度も累進配当を継続し減配はしない考えです。DOEは3.0%を、総還元性向は50%を目標値に設定し、状況次第では機動的な自己株式取得も検討するなど、企業価値の向上を図っていきます。2026年度は、これまでお話ししてきた方針を着実に遂行することで、筋肉質な財務体質と資本効率の改善を両立し、次の中期経営計画につなげていきたいと考えています。

資本コストや株価を意識した経営の推進

事業ポートフォリオ強靭化に向けた取り組み

- **ROIC・ROE向上策の推進**
  - ICT3事業を中心としたU&P事業への経営資源の重点配分
  - 成長投資の刈り取り早期化
  - 高シェアを活かした価格転嫁の徹底
  - 重点管理事業の再構築の加速
  - コスト削減の再徹底(重点管理事業に限定せず、グループを挙げて検討)
- **研究開発型企業としての価値創造の加速**
  - 戦略研究領域(モビリティ、ICT、医・食)を中心に新規・次世代事業の育成・事業化を加速
- **戦略的M&Aの積極化**

資本コスト低減に向けた取り組み

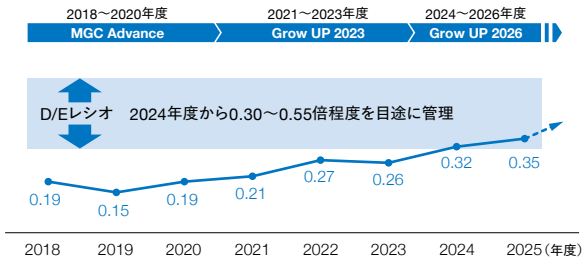
- **財務レバレッジの活用**
- **業績ボラティリティの低減(U&P事業への集中等)**
- **アセットライト化の推進**
- **サステナビリティ経営の推進**
- **投資家・アナリストとの対話強化　など**

積極的な株主還元に向けた取り組み(現中計期間中)

- **「総還元性向50%」を中期的な目安に**
- **「累進配当方針」に沿った配当政策**
- **DOE 3.0%を目標値に　など**

最適資本構成に向けた財務レバレッジの活用

▸ D/Eレシオの推移(倍)



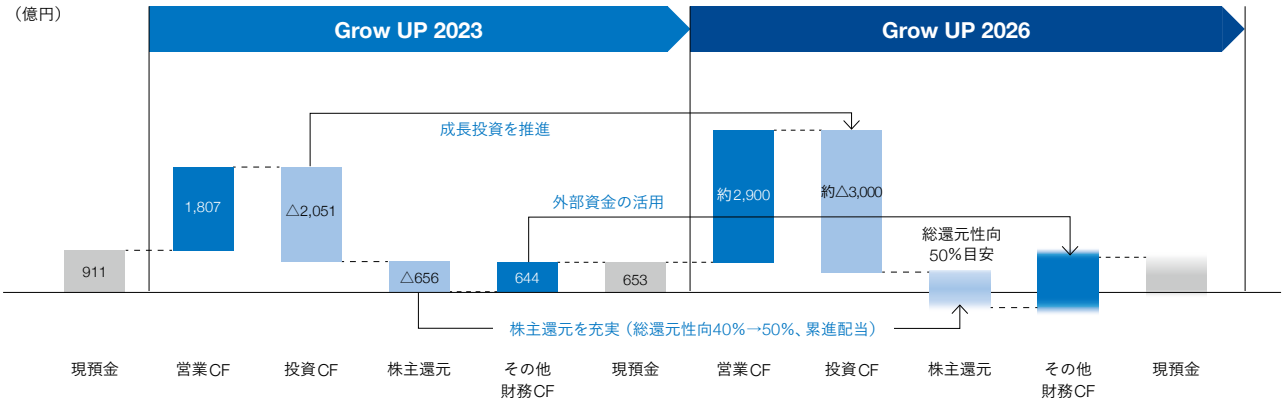
- ROIC経営強化に向け、D/Eレシオによりバランスシートをコントロール。資本効率性と財務健全性の両立を念頭に、現中期経営計画期間中は0.30～0.55倍程度の範囲を想定
- 財務健全性に留意しつつ、資本効率向上のため、成長投資における資金調達として負債を活用。その結果、2025年度末のD/Eレシオは0.35倍に上昇
- 引き続き、財務規律を維持しつつ、積極的な負債活用を継続

結果を出して信用を維持・強化しつつ、将来的な成長性を訴求

顧客の課題に対し、独自性の高い高付加価値な製品でお応えし、顧客やその先の社会と価値を共有していくのが当社のビジネスモデルです。時代の移り変わりとともに向き合う課題も変化し、同じ製品であっても用途を次々に広げながら、幅広い領域でのイノベーションに貢献し、様々な産業を下支えする役割を果たし続けていると自負しています。一方、そうしたビジネスモデルの下では、最終的にどの市場や用途において当社の製品を活用するかを判断するのは、当社ではなく顧客であることから、当社の事業ポートフォリオは多様化せざるを得ない宿命があります。こうした持続的な企業価値向上の進め方をご理解いただくためには、各事業が着実に業績として結果を示しながら、並行して将来的な成長性の訴求にも力を注いでいかねばなりません。財務戦略の基盤となる信用の維持・強化に向けて、2025年度の教訓を活かしながら、より一層スピード感を持って構造改革を進めていきます。

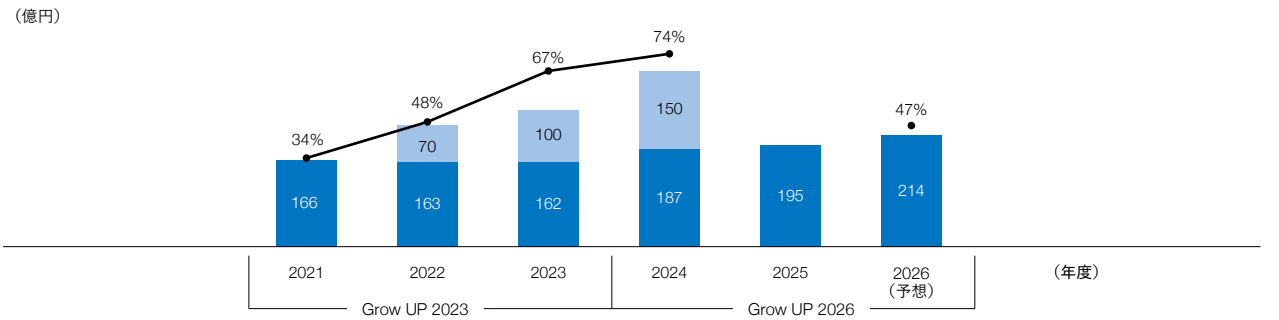
キャピタルアロケーション

- 「Grow UP 2026」期間の投融資総額（投資キャッシュ・フロー）は、約3,000億円を計画
- 営業CFに加え、外部資金を積極的に活用し、成長につながる戦略投資（研究開発、ESGを含む）及び株主還元の強化を推進



積極的な株主還元の継続実施

- 「Grow UP 2026」での還元方針は、累進配当方針*1、総還元性向50%目安*2、DOE*3（自己資本配当率）目標値 3.0%
- 2025年度は当期純損失となったが、引き続き財務健全性は確保。2025年度の年間配当は、前年度比5円増配の100円に
- 現中計最終年度の2026年度も、上記方針に基づき年間10円の増配を予定。今後も積極的に株主還元に取り組んでいく



	2021	2022	2023	2024	2025	2026（予想）
当期純利益（億円）	482	490	388	455	△403	460
年間配当金（円／株）	80*4	80	80	95	100	110

累進配当方針

■ 配当金総額 ■ 自己株式取得額 ― 総還元性向（単年度）

*1 現中期経営計画3年間の期間を対象。原則、減配を実施せず、配当維持または増配を行う
*2 中期的な目安を40%から50%に引き上げ
*3 2024年度 2.83%、2025年度 2.96%、2026年度（予想）3.00%超
*4 記念配当10円を含む

株式市場との対話

IR活動

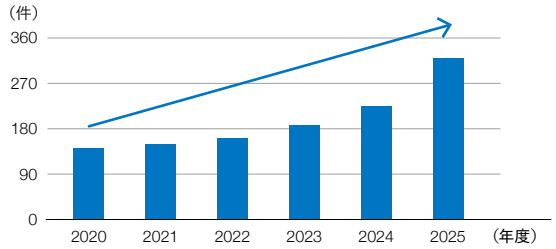
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株式市場からの評価である株価やPBRのほか、資本コスト等を意識しており、株主・投資家の皆様との対話を経営の重要事項と位置付けています。経営層自らが積極的に対話の場に立ち、独自の技術力をはじめとする当社の経営資源や多様な事業から生み出される価値創造ストーリーを透明性高く発信することで、相互理解の深化に努めています。また、対話を通じて得られた貴重なご意見やご要望は真摯に受け止め、経営層や事業部門等にも適宜共有し、経営及び事業運営の改善や情報開示の拡充に活かしています。

今後も公平・公正かつ誠実な情報開示を徹底し、双方向のコミュニケーションを通じて、信頼関係の構築と企業価値の最大化を目指していきます。

IR活動の方針

- 投資家及びアナリストと経営層の対話機会の増大
  （海外IR、スモールミーティング等の経営層による対話機会の設営を一層積極化）
- 各種IRイベントの拡充（経営概況説明会、事業説明会、施設見学会等）
- 各種開示情報の改善・拡充（英文開示を含む）
- ESG面談、スチュワードシップコード面談、社外取締役面談等の対話推進
- 個人投資家向け説明会の開催回数の増大　など

機関投資家・アナリストとの取材対応件数



主なIR活動実績

活動	2025年度実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
アナリスト・機関投資家等からの個別取材	約320件
海外機関投資家向けIR	54件
ESG面談及びスチュワードシップコード面談	9回
機関投資家向けIRイベント	5回
スモールミーティング	2回
個人投資家説明会	2回

対話を通じていただいたご意見・ご要望への対応

主なご意見・ご要望	対応
• 重点管理事業の構造改革などの事業ポートフォリオ強靭化の進捗について知りたい。	• 決算説明会や経営概況説明会等の定期的な説明機会に加え、重要事項については適時開示当日中に電話会議を開催するなど、事業ポートフォリオ強靭化の進捗について説明しています。
• 資本コストや株価を意識した経営の推進についての現状と課題認識について知りたい。	• 定期的に当社に対する市場評価や資本収益性について分析を行い、その結果や現状認識について経営概況説明会等において説明を行っています。
• サステナビリティ活動についての現状と今後の取り組みについて知りたい。	• カーボンニュートラル戦略説明会を開催し、担当役員や事業部長、サステナビリティ推進室長などが投資家やアナリストと直接対話する機会を設けています。
• 個人投資家向けの会社説明会を開催してほしい。	• 2025年1月より個人投資家を対象とした説明会を定期的・継続的に開催しています。