

CFO メッセージ



2028年中期経営計画(以下、新中計)において、「資本コストや株価を意識した経営」を強く打ち出した背景を教えてください。

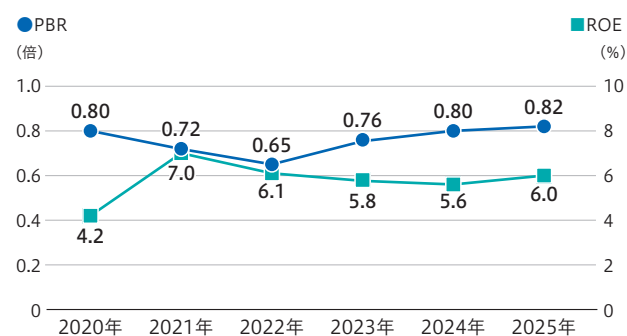
2025年中期経営計画（以下、前中計）では、研究開発や設備投資、人財への投資など、将来成長に向けた積極的な投資を継続してきました。その結果、技術力や事業基盤は着実に強化されましたが、一方で、市場環境の影響もあり、投下資本に対する収益性の向上は十分とは言えませんでした。

ROEは6%台、PBRも1倍を下回る水準で推移しており、「成長に向けた投資に対し、資本コストを上回るリターンへの期待を十分に示しきれておらず、市場評価が伸び悩んでいる」という状況を、経営として真摯に受け止める必要があると考えています。

こうした認識のもと、新中計では、成長戦略の推進と同時に、資本コストを明確に意識し、企業価値向上を実感できる

経営へと進化させていくことを重要な柱として位置付けました。

PBRとROEの推移



資本効率改善に向けて、CFOとして特に重視している点は何でしょうか。

最も重視しているのは、「資本効率を意識した経営判断を組織全体に浸透させること」です。

これからの投資は、単に成長性だけでなく、投資回収や資本収益性を厳しく見極める必要があります。既に実行してきた成長投資についても、収益化のスピードを高め、確実に利益へと結びつけることが求められています。

また、事業ポートフォリオの見直しも重要なテーマです。収益性や成長性の観点から事業の優先順位を明確にし、選択と集中を進めることで、資産効率の改善と資本回転率の向上を図っていきます。ROICやROEといった指標を意識した経営を、日々の意思決定に根付かせていきたいと考えています。

最適な資本構成については、どのような方針を掲げていますか。

当社グループはこれまで、比較的高い自己資本比率を維持してきましたが、今後は財務健全性を損なうことなく、適切な財務レバレッジを活用していく方針です。

政策保有株式の縮減や総資産の圧縮を進めるとともに、信用格付A以上を維持することで、低コストかつ安定的な資金調達を実現します。

こうした取組みにより、2028年度にPBR1倍以上、ROE6.5%の達成を目指します。これらの目標は通過点であり、2030年に向けてさらに資本効率を高め、市場から持続的に評価される企業を目指していきます。

株主還元について、新中計ではどのように考えていますか。

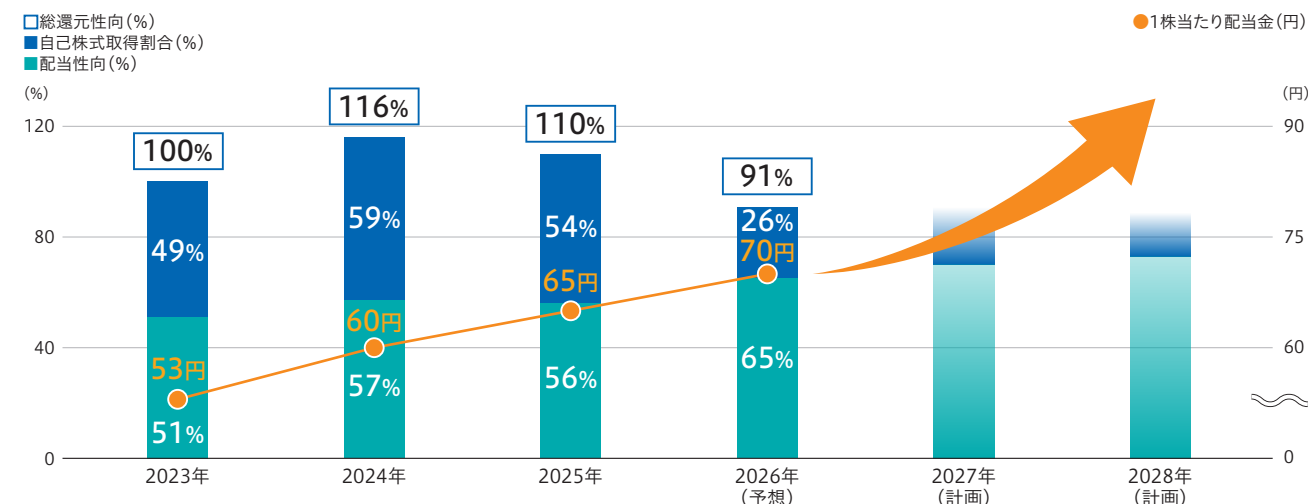
株主の皆様への還元は、企業価値向上の成果を具体的に示す重要な手段だと考えています。

新中計では、配当金と自己株式取得の割合を見直し、配当性向を期間平均70%程度まで引き上げ、自己株式取得については機動的に実施する方針です。総還元性向としては、90%

程度を目安とし、安定的かつ配当金に重きを置いた株主還元を継続していきます。

加えて、株主優待制度を通じて、当社グループの製品や事業への理解を深めていただき、中長期的に当社を応援してくださる株主層の拡大を図ります。

配当性向と自己株式取得割合



最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

不確実性の高い事業環境が続く中でも、当社グループは素材と機能を核とした技術力と、多様な事業ポートフォリオを有しています。

今後は、これらの強みを成長投資につなげるだけでなく、リターンとして確実に顕在化させることが、CFOとしての最大の責務だと考えています。

財務・資本戦略の高度化と、透明性の高い情報開示を通じて、市場との対話を深めながら、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。引き続き、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様のご理解とご支援を賜れば幸いです。

