



積極的な成長投資および株主還元と、財務健全性の向上とのバランスの最適化に努める。

取締役 常務執行役員 経営管理本部長  
山地 充洋

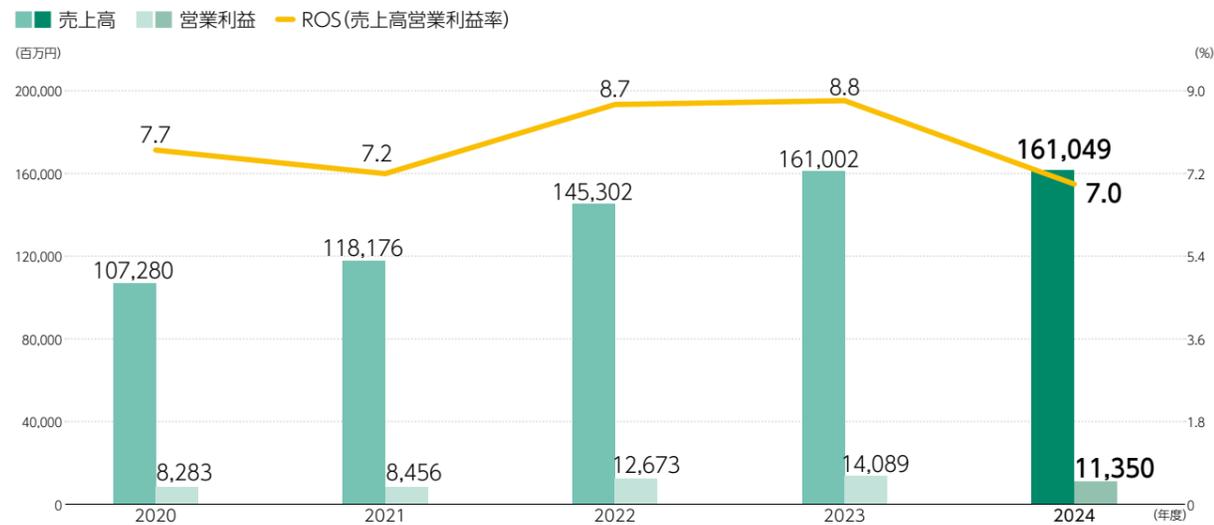
### 中期経営計画初年度(2024年度)の総括

中期経営計画の初年度となる2024年度の実績は、農業及び農業関連事業については、国内中心に販売している除草剤エフィーダ®、殺菌剤ディザルタ®の販売が好調に推移したものの、主力製品である除草剤アクシーブ®が、2011年の販売開始以降初めての減収となったことから、前年度対比で減収減益となりました。アクシーブ®の国別実績では、アルゼンチン向けが外貨不足に起因した輸入規制が緩和されたことにより、前年度対比で出荷が増加、またブラジル向けの出荷も増加いたしました。米国、オーストラリアなどその他主要地域において世界的な農業の在庫調整の影響により出荷が減少したことで前年度実績を下回りました。一方、化成品事業については、半導体需要の回復により、ビスマレイミド類の出荷が大幅に

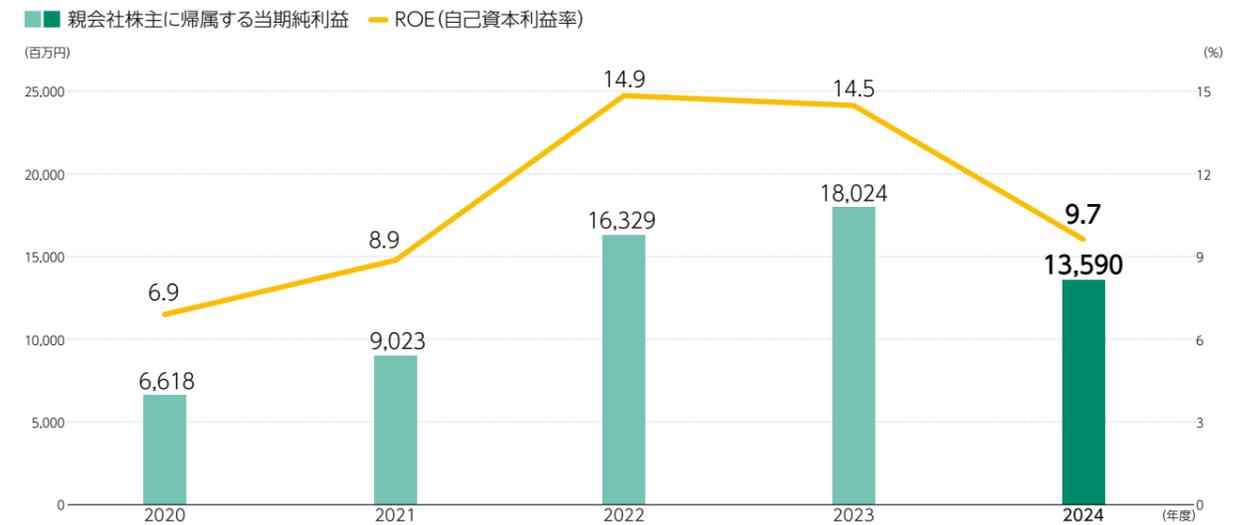
増加したことにより増収増益となり、2024年度における全体の売上高は前年度比微増となりましたが、積極的な設備投資による減価償却費の増加等もあり、営業減益となりました。

また、売上高、営業利益と共に中期経営計画の重要な経営指標としているROE(自己資本利益率)、ROS(売上高営業利益率)はそれぞれ11.0%以上、8.5%以上の目標に対し、9.7%、7.0%にとどまりました。先述の通りアクシーブ®の主要販売国への出荷数量減少に加え、一部地域でのアクシーブ®のジェネリック品参入および競合剤の低価格化による値下げ圧力の高まりが収益性低下の一因となっています。

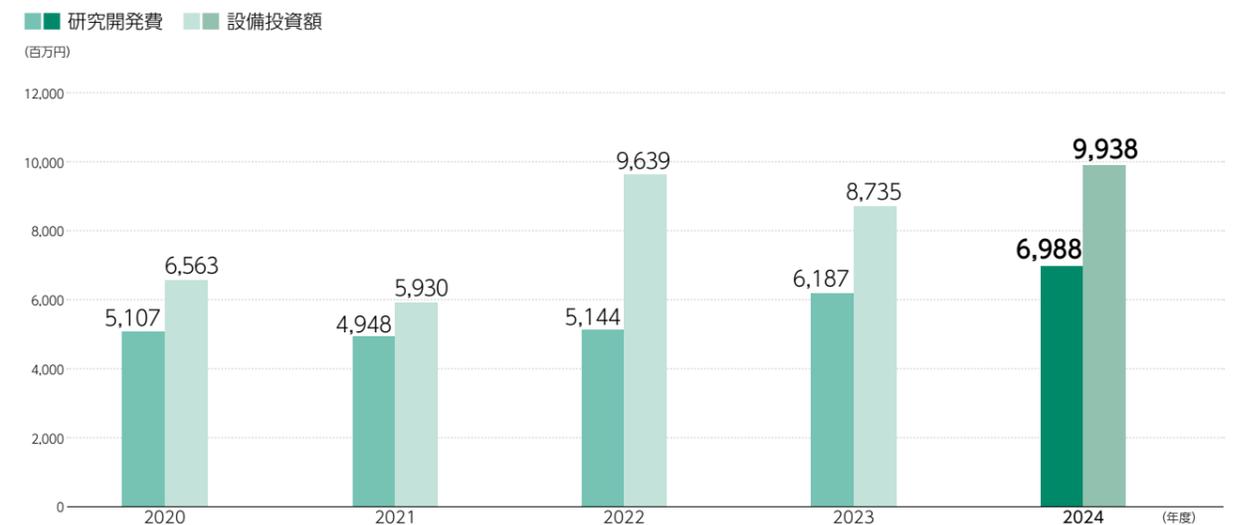
#### 売上高・営業利益・ROS(売上高営業利益率)



#### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE(自己資本利益率)



#### 研究開発費・設備投資額



### キャピタル・アロケーションの進捗

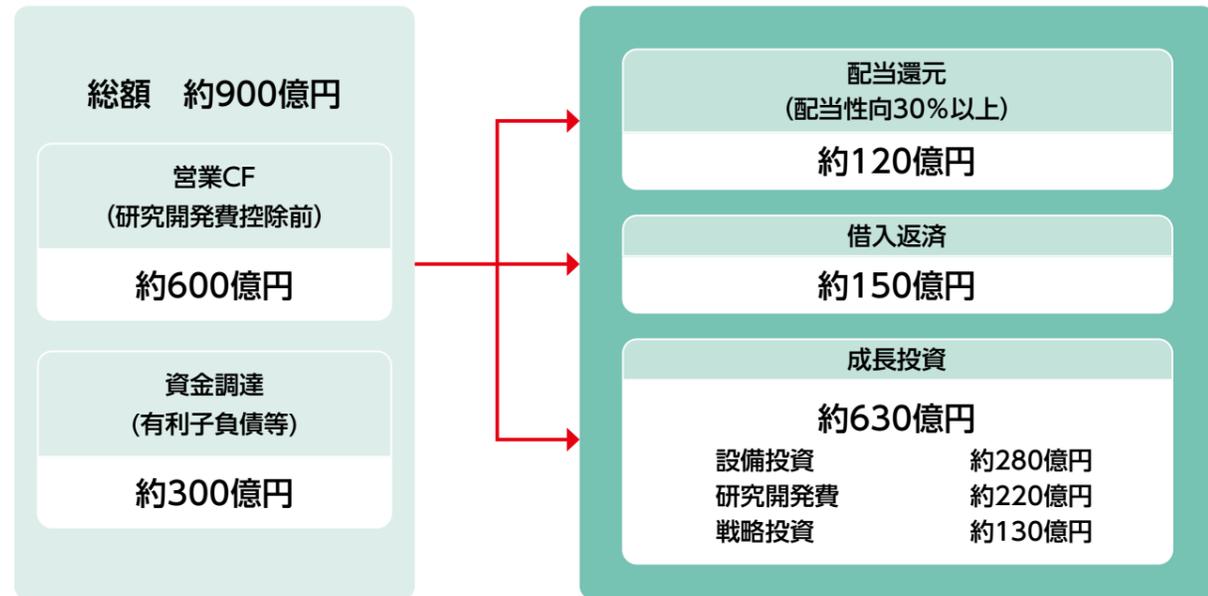
中期経営計画では、資金の使い方を示すキャピタル・アロケーションを設定・公表しています。2024年度から2026年度の3年間で、営業キャッシュ・フローで約600億円、金融機関からの借入による資金調達で約300億円、合計約900億円の資金を捻出し、これを配当還元で約120億円、借入返済に約150億円、成長投資に約630億円を分配することを想定しています。成長投資は当社グループの将来の成長を実現するために行うもので、設備投資に約280億円、研究開発費に約220億円、M&Aなど戦略投資に約130億円を投じる計画です。

中期経営計画初年度の2024年度は、成長投資として設備投資99億円、研究開発投資70億円を行い、概ね計画通りの進捗となりました。設備投資としては、小牛田工場のゾル乳液剤プラントや、イハラニッケイ化学の塩酸熱回収設備など、生産コスト低減、生産能力強化に向けた設備投資を積極的に実施しました。今後も生産設備に関しては、高いコスト競争力・生産性の向上を図るとともに、環境に配慮した仕様とすることで温室効果ガス(GHG)の排出量削減も目指します。

また、コア事業である農薬事業においては、新しい農薬の有効成分となる新規化合物の開発に、一般的には10年以上の多大な期間と300億円以上もの多額の投資コストが必要になります。2024年度においても、10年～20年後の当社事業を支える新剤の創製に向け、新製品パイプラインにある新規農薬や化成品の開発計画に応じた効果的、効率的な研究開発投資を進めました。また、現在主に水稲用除草剤として販売しているエフィーダ®を欧州において水稲・コムギ向け除草剤として開発を進めており、米国を含めその他地域への展開や、対象作物の拡大にも積極的に投資を行い、アクシーブ®に次ぐ、今後の当社の収益を支える剤へ成長させる方針です。

配当還元については、中期経営計画で設定した「配当性向30%以上を安定して達成する」という方針に基づき、1株当たりの年間配当金を34円(配当性向30.1%、配当総額約41億円)としました。配当の在り方については、

中期経営計画におけるキャピタル・アロケーション想定(2024～2026年度)



財務健全性の向上に向けて

2024年度の自己資本比率は53.0%(対前年度比▲5.6%)、D/Eレシオは0.51倍(前年度比+0.16倍)と、相応の安全性水準であるものの、前述の通り、世界的な農薬の在庫調整やアクシーブ®のジェネリック品参入等の影響による棚卸資産(在庫)の増加に伴い、有利子負債は増加傾向にあります。今後も拡大する市場においてアクシーブ®のシェアを

利益水準を高める取り組みをより一層強化し、当社にとって最適な経営資源の配分を総合的に勘案した上で、株主の皆様への還元と企業価値向上につなげていきたいと考えています。

一方、将来へ向けた設備投資や研究開発投資(合計約170億円)は計画通り進捗しています。世界的な農薬の在庫調整や、オーストラリア市場へのアクシーブ®のジェネリック品参入、競合剤の低価格化の影響などにより、一時的に在庫が増加したものの、この間の将来に向けた投資は主に金融機関からの短期借入枠で賄っています。前述の課題に対し、当社のアクシーブ®特許を侵害している製品への断固とした対応、有効なジェネリック品対策に全力で取り組みつつ、拡大する市場においてアクシーブ®のシェアを維持・拡大させ、在庫の圧縮を強力に進める方針です。(P24 TOPICS「アクシーブ®」物質特許満了への対応について)もご参照ください)

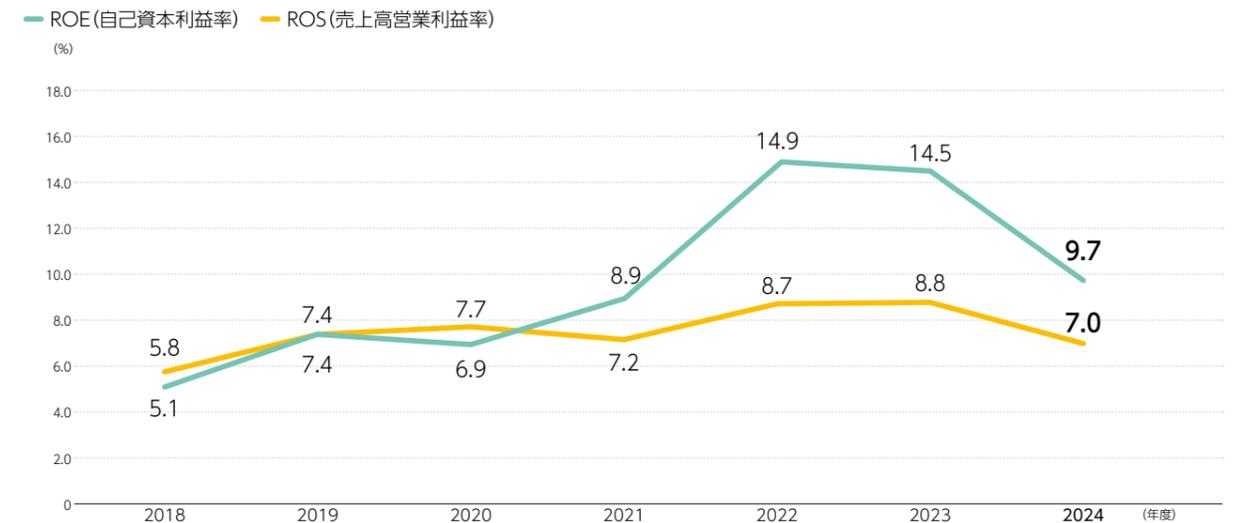
維持・拡大させるとともに、販売提携先との強固な関係性に基づく販売促進と、密接な情報交換による市場予測の精度向上をもって適正な在庫水準への低減に取り組む等、戦略的にCCC(Cash Conversion Cycle)の改善を進める方針です。積極的な成長投資および株主還元と、財務健全性向上とのバランスの最適化に努めてまいります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

当社は資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応への取り組みを実施しております。2023年12月以降、当社のPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回った水準で推移しております。PBRはROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)に分解されますが、PBRが向上しないのは、将来の期待値を示すPERが10倍以下と低めになっており、当社の事業戦略や成長戦略が投資家の皆様から十分に評価されていないことが原因になっていると分析しています。中期経営計画では経営指標として売上高、営業利益、当期純利益に加え、ROEとROS(売上高営業

利益率)の目標値を定めるとともに、キャピタル・アロケーションを開示し、成長に向けた投資と配当性向の目標値も設定しています。また、株主資本コスト・WACC(加重平均資本コスト)を的確に把握した上で、収益性の向上に努めてまいります。加えて、中期経営計画で設定しました各種施策の実行や資本市場との対話を引き続き積極的に行い、ROEのさらなる改善を目指した活動により、持続的な企業価値、社会的価値の向上に取り組んでまいります。

ROE・ROS



配当金・配当性向推移

