

中期経営計画(2024-2026年度)

KUMI STORY 2026

クミアイ化学グループは2024年10月期を初年度とする3カ年の中期経営計画(KUMI STORY 2026)を策定しています。前中期経営計画は「事業領域、研究領域の拡大のための種まき」の時期と位置付けましたが、現中期経営計画は、このまいた技術・事業の種を発芽させ、今後の成長ステージに進めるための基盤強化・拡大の期間と位置付けています。

100年企業としてのあるべき姿と中期経営計画の位置付け



概要

基本方針

経営基本方針は、「革新的な技術開発、事業領域の拡大により、環境変化に対応可能な経営基盤を構築し、人々の暮らしを豊かにする製品・サービスの提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献できる企業集団を目指す」としています。これに基づいた重要方針および各施策を着実に実行していくことで中期経営計画の達成を目指します。

資本政策

今後の企業価値の持続的な向上のためには、成長投資を継続していく必要があります。中期経営計画では、当社グループとして初めて資金の使い方を示すキャピタル・アロケーションを開示しました。総額900億円の資金を配当還元、借入返済、成長投資に適切に分配していくことで、企業価値のさらなる向上を図ります。

数値目標

中期経営計画最終年度の数値目標は、売上高1,850億円、営業利益160億円、当期純利益150億円としています。また、ROE(自己資本利益率)を11.0%以上、ROS(売上高営業利益率)を8.5%以上に設定し、収益力の一層の強化を図ります。さらに、配当政策については、配当性向30%以上を安定して行うことを目標として設定しています。

	2023実績	2026目標
売上高	1,610億円	1,850億円
営業利益	141億円	160億円
当期純利益	180億円	150億円
ROE	14.5%	11.0%以上
ROS(売上高営業利益率)	8.8%	8.5%以上 ※中長期目標は10%以上

	2021-23実績	2024-26目標
設備投資	243億円	276億円
研究開発費	163億円	220億円

2024-26目標		
配当政策	配当性向 30%以上	収益動向を踏まえた株主への還元および企業体質の強化と将来の事業展開に備えるための内部留保などを総合的に判断しつつ、安定した配当を継続して行う

振り返り

中期経営計画「KUMI STORY 2026」初年度である2024年度の連結売上高は1,610億円、営業利益は114億円となり、いずれも策定当初の計画を下回りました。世界的な農薬の在庫調整の影響を受けて、畑作用除草剤アクシーブ®の出荷が計画通りに進まなかったことが主な要因です。
2025年度の業績予想は、売上高1,593億円、営業利益は104億円で、中期経営計画策定時から下振れしたものとになっています。これは主力剤のアクシーブ®を取り巻く環境の変化が中期経営計画策定時の想定を上回り、進捗の遅れを招いているためです。具体的には、世界的な農薬市場における在庫調整の長期化による当社棚卸資産(在庫)の増加、海外の競合メーカーやディ

ストリビューターによる在庫圧縮のための大幅値下げやジェネリック品参入を見越した値下げ圧力などです。このような事象は、中期経営計画達成に向かい風ではあるものの、各市場に対する最適なマーケティング戦略、新規混合剤の開発による高付加価値化、知的財産戦略によって、アクシーブ®の販売拡大は可能であると考えています。
また、エフィーダ®やディザルタ®などのアクシーブ®に次ぐ当社の主力製品に加え、第2の柱と位置付ける化成品事業を着実に成長させていくことで、2026年度の中期経営計画目標である売上高1,850億円、営業利益160億円の達成を目指します。

TOPICS 「アクシーブ®」物質特許満了への対応について

アクシーブ®は2011年に販売を開始して以来、既存の除草剤に抵抗性を示す雑草を防除するための特効薬として当社グループの成長をけん引してきました。一方で、アクシーブ®の物質特許は2022年に満了し、成長期から成熟期に移行しつつあります。これに対し、アクシーブ®の維持拡大を図るべく、販売促進支援、適切な価格戦略、混合剤の開発促進などの施策強化に加え、国内外のサプライチェーンを最適化することで生産コストを削減し競争力を強化します。また、当社が保有する混合剤や製造法などの複数の特許を活用した知的財産戦略を実施します。当社の知的財産権の侵害が認められた場合には断固たる対応を取ってまいります。2024年度から複数社に対し法的措置を実施しており、2025年3月時点で11件の特許権行使手続きに対し2件の勝訴的和解を獲得し、その他は係争中となっています。これらの対応は、違法な市場参入のけん制に有効で、アクシーブ®ビジネスの将来を大きく左右すると考えています。

マテリアリティと中期経営計画の7つの重要方針

当社グループでは、100年企業としてのあるべき姿を「独自技術で豊かな暮らしを支え、自然と調和した社会の持続的発展に貢献するフレキシブルで存在感のある企業グループ」と定め、この企業グループ像の実現に向けて、取り組むべき28のマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

このうち「向こう3年で特に集中すべきもの」を7つ抽出し、現中期経営計画の重要方針としました。

マテリアリティ達成のために今やるべきこと

中期経営計画(2024~26年度)の7つの重要方針
これから3年で取り組む優先課題

1. 持続可能な農業への貢献／高品質な製品・サービスの安定供給

2. 気候変動・環境負荷の低減

3. 研究開発力の強化

4. 事業領域の拡大と新規事業の推進

5. 人財の育成／人的資本の考え方をベースにした人財戦略

6. コーポレートガバナンスの高度化

7. DXの推進／デジタル化の実践

持続可能な農業への貢献／高品質な製品・サービスの安定供給

これまで当社グループをけん引してきたアクシーブ®の最大化を図るべく、ジェネリック品対策に加え、販売拡大が見込める地域での拡販を進めます。自社剤のエフィーダ®やディザルタ®についてもさらなる拡販を目指します。また、省力化製剤である豆つぶ®剤の普及面積を拡大し、農作業の省力化や環境負荷低減に貢献します。化成品事業では、既存事業の拡大に加え、最先端分野で使用される化成品の開発や受託テーマに挑戦しています。

アクシーブ®の売上
(2026年度目標)
842億円

豆つぶ®剤が使用された農地面積
(2026年度目標)
水稻栽培面積比 1%増 (2022年度比) マテリアリティ KPI



取り組み事例

アクシーブ®の最大化に向けて、販売促進支援、適切な価格戦略、混合剤の開発促進を強化しています。また、エフィーダ®混合剤を中心に4年連続でシェアNo.1となった水稻用初・中期一発処理除草剤のさらなる拡販に努めています。化成品事業では、需要が旺盛な半導体分野に注力しており、ケイ・アイ化成では生産能力増強のため2025年度中に新プラントが完成予定です。



気候変動・環境負荷の低減

当社グループの事業にとって、気候変動・環境負荷の低減、さらには生物多様性の保全是非常に関連が深く、重要度の高い経営課題であると認識しています。気候変動・環境負荷の低減への対応として温室効果ガス(GHG)排出量削減や廃棄物削減のKPIを定め、達成に向けて取り組んでいます。また、当社グループが持つ技術や知見を活かし、生物多様性の維持や循環型社会の実現への貢献など、地球環境の保全に取り組みます。

温室効果ガス排出量削減
(2030年度目標)
2019年度比 30%削減 マテリアリティ KPI

廃棄物ゼロエミッション
(2026年度目標)
埋立処分率 1%以下 マテリアリティ KPI



取り組み事例

2030年度までに2019年度対比で、GHG排出量の30%を削減することを目指し、自社工場へのCO₂フリー電力の導入等を行っており、既に目標達成が視野に入っています。また、水田の中干延長によるカーボンクレジットの創出サポート開始など、他の団体と連携した取り組みも進めており、創立100年を迎える2048年度にはカーボンニュートラルを実現します。



研究開発力の強化

新農業創製に向けた取り組みをさらに加速させるべく、ITやAI技術を活用したスクリーニングや効率的な創薬・製剤・生物評価方法の確立を進めます。また、微生物農薬、バイオスティミュラントといった新たな社会要求に応える資材・技術の開発や、温室効果ガス抑制技術や新素材の開発などの新たな価値創出に向けた取り組みも推進しています。

新農薬の開発
(有効成分となる新規化合物)
3年に1剤

特許出願件数
(2026年度目標)
100件 マテリアリティ KPI



取り組み事例

研究活動のインフラ整備として2023年10月に化学研究所(ShIP)が稼働となりました。現在、ShIPとの両輪で研究開発を推進する生物科学研究所の整備計画も進めています。本整備計画の中心となる新研究棟は2027年に完成予定で、研究開発力のさらなる強化を図ります。



25 クミアイ化学グループ 統合報告書 2025

クミアイ化学グループ 統合報告書 2025 26

イントロダクション

トップメッセージ

クミアイ化学グループの価値創造

持続可能な成長の実現のための戦略

成長実現のための基盤の強化

コーポレートデータ



事業領域の拡大と新規事業の推進

「農業・農薬、化成品」を中心に、周辺分野への事業展開のためM&Aを積極的に検討しています。また、前中期経営計画期間に子会社化したAAI社が持つ海外の販売ルートや製造技術、アグリ・コア社やGRA社が持つスマート農業の技術と当社グループが培ってきた知見、ノウハウを活かした協働により、さまざまなシナジーを最大限に引き出し、事業の収益力強化につなげます。



取り組み事例

シンガポールのAAI社が持つアジア・アフリカ地域の販売ルートを活かした、新しいビジネススキームの構築を進めています。また、スマート農業への取り組みを加速すべく、農業機械や施設・設備、ドローンなどの農業関連の異業種メーカーとの協業を推進しています。自社だけでなく関連会社や周辺分野の会社との連携を強化することで事業領域の拡大を図ります。



人財の育成／人的資本の考え方をベースにした人財戦略

当社グループでは、人財が企業の持続的成長に欠かせない最も重要なファクターと捉えています。中期経営計画では、スローガンである『「夢」と「幸せの三角形」』に沿った人財戦略ビジョンを打ち出すとともに、アクションプランを策定し、その実現に向けてダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランス、人事制度など各項目におけるKPIを設定の上、取り組みを進めています。

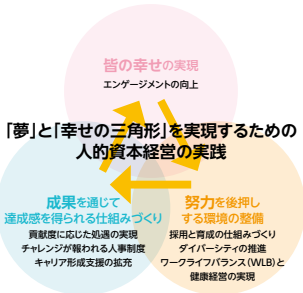
健康経営優良法人
(2026年度目標)
認定取得 マテリアリティ KPI

男性育児休業取得率
(2026年度目標)
100% マテリアリティ KPI

1人当たりの研修時間
(2026年度目標)
25時間/年 マテリアリティ KPI

取り組み事例

努力を後押しする環境の整備、成果を通じて達成感を得られる仕組みづくりを目指して、人事評価・報酬制度の抜本的な改革に取り組んでいます。2024年度は、新制度の基本設計と等級・報酬に関する詳細設計を行いました。今後、評価制度の詳細設計を行い2026年度の運用開始を予定しています。



コーポレートガバナンスの高度化

「コンプライアンスに関する基本方針」ならびに「リスク管理に関する基本方針」を基に体制を整備・構築し、引き続きコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みを継続します。また、「人権デュー・ディリジェンスのためのガイドライン」を制定し、同ガイドラインに基づいた人権デュー・ディリジェンスの実施や、国連グローバルコンパクトへの参加などを通じ、人権尊重に関する取り組みも進めています。

リスク管理体制の構築



取り組み事例

人権デュー・ディリジェンスの実施や国連グローバルコンパクトへの参加などを通じ、人権尊重に関する取り組みを推進しました。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向け、ワーキンググループを発足し、現状の課題と目指す姿を取りまとめています。



DXの推進／デジタル化の実践

デジタル化を推し進めることにより、業務効率化や生産性の向上を図り、ビジネス環境の激しい変化に対応していきます。新たな人事給与システムの導入に加え、生成AIの利活用を進め、AIやデジタル技術を活用した新たな創薬手法の確立や、化学物質の管理などのデジタル化、工場設備のオートメーション化を行います。

デジタル化の実践

AIなどを活用した
創薬手法の検討



取り組み事例

2024年度には、連結子会社のケイアイ情報システム社を吸収合併し、情報システム統括部を新設することで、全社的なDX推進の基盤を整えました。また、研究開発においては、独自のAI創薬手法の確立に向けた取り組みを進めています。その他、生産現場におけるオートメーション化、全社的なデジタル化を進めています。

