



取締役 常務執行役員
経営管理本部長
山地 充洋

環境変化に柔軟に対応した資金配分と財務健全性の確保を両立させ、強靱な企業体質への変革を図ります。

2025年度は、売上高はいずれの事業セグメントも前年を上回って過去最高となり、15期連続の増収を達成しました。一方で、主力の除草剤アクシーブ®のジェネリック品参入の影響による収益性の低下により営業利益は前年比で減益となりました。また、化成品事業のうちクロロトルエン・クロロキシレン系化学品において中国、インドの競合メーカーとの競争激化により、タイの連結子会社が固定資産の減損損失37億円を特別損失として計上したことを主要因に、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比で大幅な減益となりました。

中期経営計画の2年目が終わり、事業環境の大きな変化により、中期経営計画の数値目標達成へのハードルは非常に高くなったと言わざるを得ないと考えています。しかしながら、中期経営計画で設定したキャピタル・アロケーションを基本に置きつつ、環境変化に柔軟に対応した資金配分と、戦略的なCCC (Cash Conversion Cycle) 改善による財務健全性の確保を両立させ、強靱な企業体質への変革を強力に推し進める方針です。

2025年度におけるPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回る水準で推移し、重要な課題として認識しています。この改善に向け収益性の向上を実現するとともに、投資家の皆様に対して、当社の事業戦略や成長戦略をより一層ご理解いただくことが重要と考えており、積極的な情報開示を推進します。

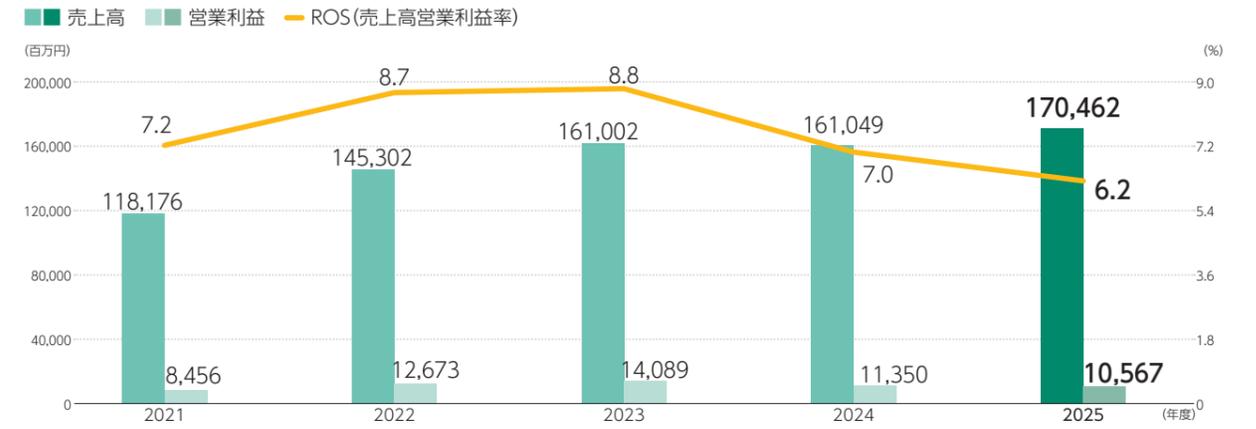
中期経営計画2年目(2025年度)の総括

中期経営計画の2年目となる2025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®の販売が引き続き好調に推移しました。海外販売の中心であるアクシーブ®はアルゼンチン向け出荷が減少したものの、米国向けは流通在庫の消化が進んだことに加え、販促支援の強化により出荷増となり、オーストラリア向けは特許侵害品に対する法対応が奏功して出荷が増加しました。アクシーブ®の出荷数量は増加しましたが、ジェネリック品参入および競合剤の低価格化等による値下げ圧力の高まりによって収益性が低下したことから、農業及び農業関連事業は、前年比で増収営業減益となりました。一方、化成品事業については、生成AIサーバー向け電子材料分野の需要が好調に推移しビスマレイミド(BMI)類の出荷が増加したことに加え、アミン類の出荷も堅調に推移したことから、増収営業増益となりました。その他事業も増収営業増益となりましたが、全体の連結業績としては、農業及び農業関連事業の減益が影響し、売上高1,705億円、営業利益106億円となり前年比で増収営業減益となりました。

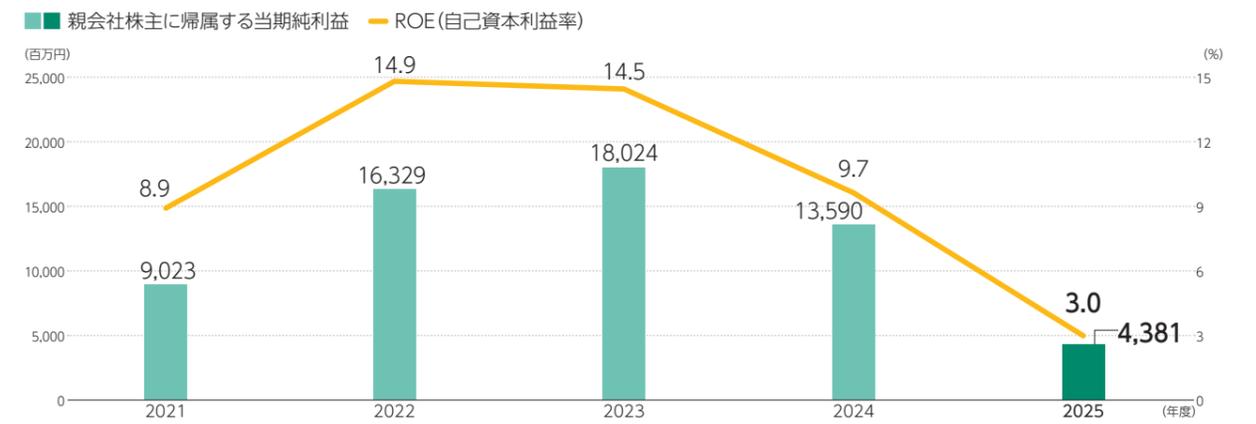
中期経営計画最終年度の目標値、売上高1,850億円、営業利益160億円、親会社株主に帰属する当期純利益150億円、自己資本利益率(ROE)11.0%以上、売上高営業利益率(ROS)8.5%以上に対し、2025年度の連結業績は、売上高1,705億円、営業利益106億円、親会社株主に帰属する当期純利益44億円、ROE 3.0%、ROS 6.2%の進捗となりました。ROEの前年度(9.7%)からの大幅な低下については、化成品事業を担うタイの連結子会社Iharanikkei Chemical (Thailand) Co., Ltd.の固定資産の減損に伴う特別損失約37億円の計上がその一因となっています。

2026年度の業績予想では、現時点において前年比で減収営業減益を想定しており、中期経営計画の目標達成へのハードルは非常に高くなったと言わざるを得ません。この目標との乖離は、主力剤アクシーブ®を取り巻く事業環境の変化が、中期経営計画策定時の前提条件や想定を上回って悪化したことが主な要因となっています。

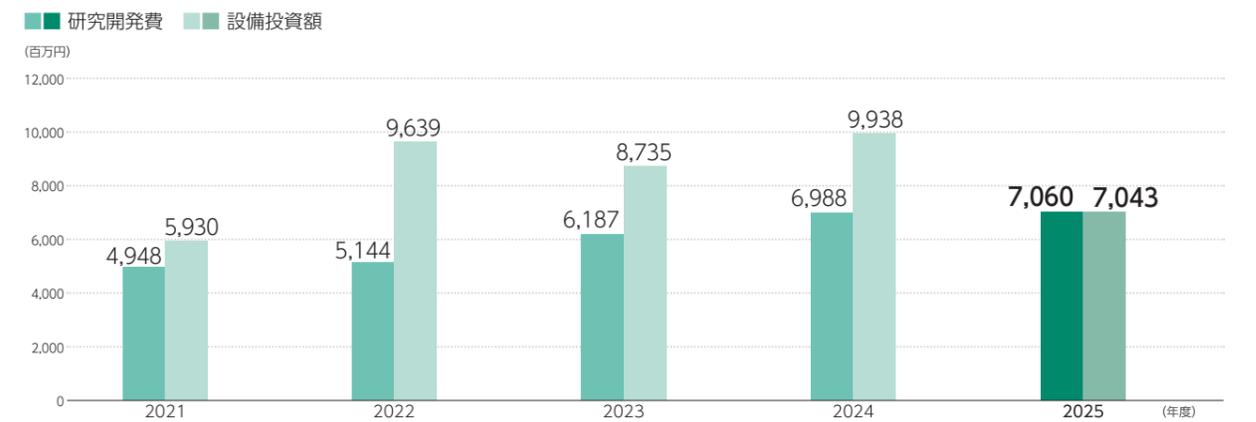
売上高・営業利益・ROS(売上高営業利益率)



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、これを配当還元に約120億円、借入返済に約150億円、成長投資に約630億円を分配する内容です。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となっていました。中期経営計画2年目を経過した時点での3年間の見通しは、アクシーブ®事業の環境変化を受け、営業キャッシュ・フローは当初計画を下回る520億円で、資金調達はやや増加し305億円となる見込みです。資金の割り当て先として、配当還元については、当初方針の配当性向30%以上を実現するため115億円を見込んでおり、借入返済は、財務健全性の強化を図るため当初計画よりも増額し240億円を見込んでいます。成長投資に関しては、当初計画から減少する見通しとなっています。設備投資については、当初計画の一部を見直し、本中期経営計画の期間において実施すべき対象を厳選し245億円を見込んでいます。2025年度は、小牛田工場のゾル乳液剤製造プラントやグループ会社のケイ・アイ化成(株)のビスマレイミド類製造マルチプラントなど、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。

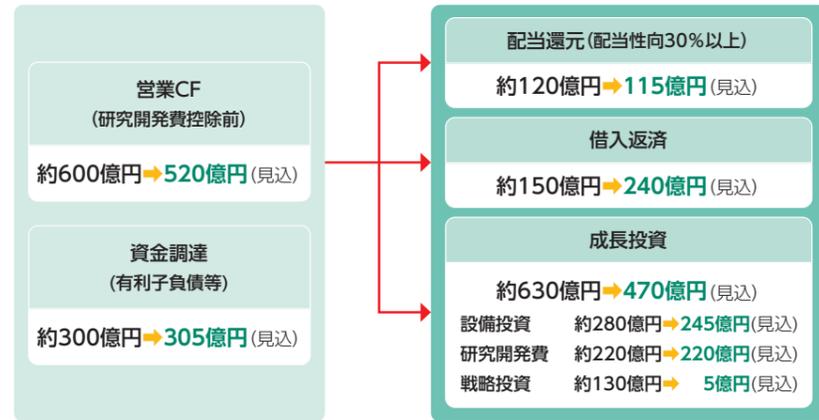
研究開発費については、当社が研究開発を中核とする企業であることから、最優先事項と位置付け当初計画通り220億円を確保します。コア事業である農薬事業においては、新しい農薬の有効成分となる新規化合物の開発に、一般的には10年以上の多大な期間と300億円以上もの多額の投資コストが必要になります。10~20年後の当社事業を支える新剤の創製に向け、新製品パイプラインにある新規農薬や

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。2025年度においては、水稲用殺菌剤リガード®を上市し、2026年度春には、微生物農薬エコアーク®、バイオスティミュラントなつづよし®を上市しました。また、現在米国においてエフィーダ®を水稲用除草剤として開発を進めており、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。

戦略投資については、M&Aなど当社事業の成長に資する投資を検討しましたが、現時点においては成就に至った投資案件が少なく5億円の見込としております。引き続き、当社事業の成長に資するM&Aについては積極的に進める方針です。環境変化に柔軟に対応した資金配分と、財務健全性の確保を両立させながら、継続的な成長のための投資を選択的に実行していきます。

中期経営計画におけるキャピタル・アロケーション想定

総額 約900億円 → 825億円(見込)



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

当社の2025年度におけるPBRは1倍を下回る水準で推移しており、当社の重要な課題として認識しています。2024年度まではPER(株価収益率)が10倍以下と低い水準であったこと、また、主力の除草剤アクシーブ®の収益性低下に伴いROEが低下傾向にあることが要因と考えており、製品原価や固定費の低減により収益性の向上を実現するとともに、投資家の皆様に対して当社の事業戦略や成長戦略をより一層理解いただくことが重要であると考え、改善に向けた対応を推進しています。

2025年度の自己資本比率は58.2%(前年度比+5.2

%)、D/Eレシオは0.35倍(前年度比▲0.16倍)となりました。2024年度、世界的な農薬の在庫調整の影響により棚卸資産(在庫)、有利子負債が一時的に増加しましたが、戦略的にCCCの改善を進めた結果、在庫、有利子負債水準の適正化が進みました。

中期経営計画では経営指標として売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益に加え、ROEとROS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。収益性の改善に向け、自社の株主資本コスト、

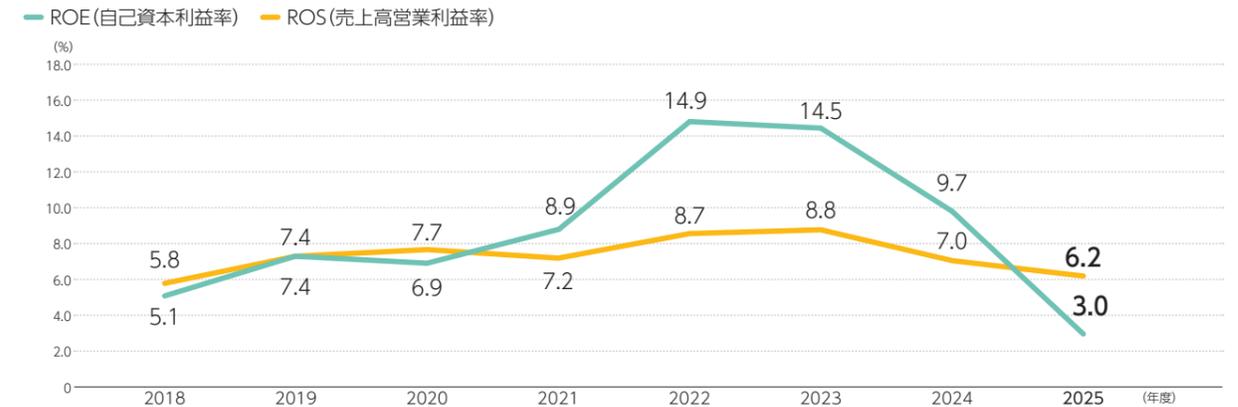
WACC(加重平均資本コスト)を的確に把握した上で、収益性の向上に努めています。また、将来の成長に向けた効率的かつ機動的なキャピタル・アロケーションならびに財務健全性の維持と株主還元のバランスの最適化を実現するべく、各種取り組みを進めています。

また、当社の今後の成長シナリオ、将来性を具体的に投

資家の皆様にお示しすることで、当社の未来に期待を持っていただくことが重要であると考えており、引き続き適時適切な経営情報の開示と投資家の皆様との積極的な対話を行ってまいります。

このような各種施策に取り組むことで強靱な企業体質への変革を図ります。

ROE・ROS



投資家の皆様との対話と株主還元の考え方

当社は、投資家の皆様との対話を積極的に進めるべく、決算説明会を中間期および期末決算開示後に開催し、経営トップ自らの言葉で機関投資家の皆様に現況・戦略を伝えています。加えて、第1四半期および第3四半期決算開示後にはIR担当役員出席のスマールミーティングを開催するとともに、IR担当部門が機関投資家の皆様との対話(個別面談)やIR取材を積極的に受けています(2025年度実績:94件)。加えて株主アンケートも実施しており、これらの対話を通じて把握された株主・投資家の皆様の意見・懸念等はIR担当部門でとりまとめた後、経営に報告され、

その後のIR活動に活かす等、適切に対応しています。

中期経営計画では、IR活動を通じて得られた株主・投資家の皆様の意見も参考に、配当性向30%以上を目標とし、収益動向を踏まえた株主の皆様への還元、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ことを基本方針に掲げております。今後の株主還元のあり方については、現時点では累進配当の採用は考えておりませんが、さまざまな考え方の中から、当社のビジネスモデルに合致した最良の方針を引き続き柔軟に検討していきます。

配当金・配当性向推移

