



財務健全性を確保しつつ、
設備投資や研究開発投資に加え、
企業価値向上に向けた
戦略的な投資を実行していく。

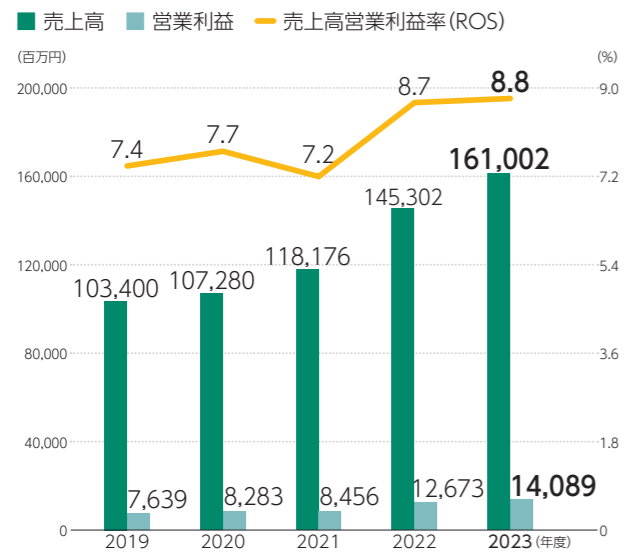
取締役 常務執行役員 経営管理本部長
横山 優

前中期経営計画の総括

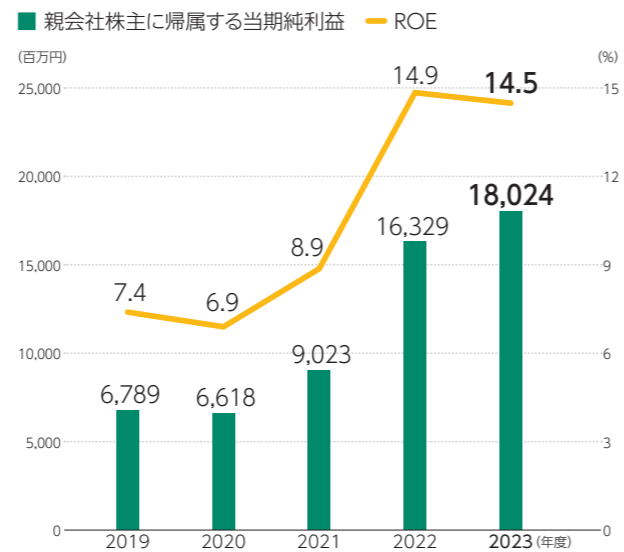
前中期経営計画では、農業及び農業関連事業は海外向けの畑作用除草剤アクシーブ®、国内向けの水稲用除草剤エフィーダ®、水稲用殺菌剤ディザルタ®などの販売増により大きく伸長しました。特にアクシーブ®はその優れた性能が市場で評価され、加えて除草剤抵抗性雑草の拡大に伴い需要が拡大し、当社業績を大きくけん引しました。これにより、化成品事業における半導体

市場での在庫調整の影響などによる主力製品の需要減少をカバーし、中計最終年度は連結売上高1,610億円、営業利益141億円と過去最高の売上と利益を計上することができました。また、売上高、営業利益とともに中計の重要な経営指標としていた自己資本利益率(ROE)は14.5%となり、目標値の7.3%を大きく上回って推移しました。

売上高・営業利益・売上高営業利益率(ROS)



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



また、研究開発投資、設備投資も積極的に進め、創業の地、静岡市清水区に建設費約100億円を投資して新化学研究所(Shimizu Innovation Park / ShiP)を新設、2023年10月より稼働させました。



新化学研究所 ShiP

加えて、アジアやアフリカ地域で農薬などの販売を行うシンガポールのAAI社を連結子会社化するとともに、国内アグリテック2社(IT技術を用いて主にわさびの生産を行うアグリ・コア社、スマート農業によるイチゴ栽培を行うGRA社)とのM&Aなど、今後の事業領域の拡大に向けた取り組みも積極的に進めました。

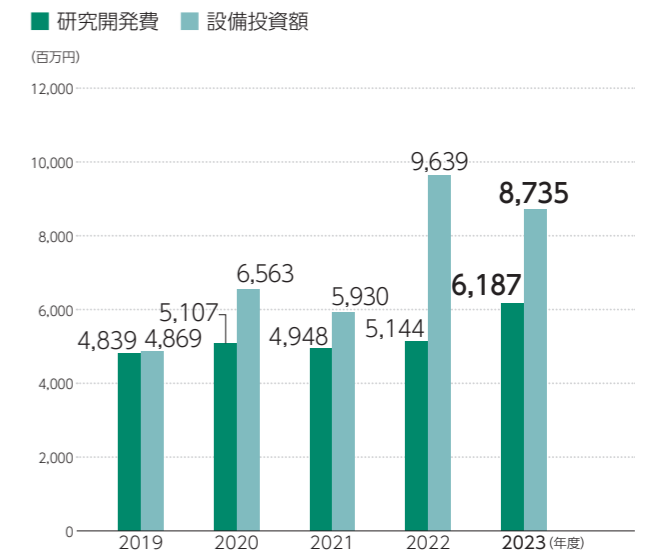


株式会社GRA

さらに、サステナビリティ経営に向けた取り組みも本格的に開始し、サステナビリティ基本方針の策定などの基盤強化を進めるとともに、マテリアリティに対するKPIを設定しました。以上のことから、前中期経営計画に掲げた具体的な施策は総じて達成できたものと考えています。

一方で、一定の業績で推移しているにもかかわらず、PBR(株価純資産倍率)値は低迷しており、これは将来の成長への期待値を示すPER(株価収益率)値が低めとなっていることが一因と考えております。当社グループのおかれた事業環境ならびに将来性に関する成長ストーリーなどを投資家の皆様にはしっかりとご理解いただくことが重要であると考え、これらの点を新中期経営計画に盛り込むこととしました。また、この中で、経営数値目標の設定に合わせ、資本配分であるキャピタル・アロケーションについても当社グループとして初めて開示しています。

研究開発費・設備投資額



キャピタル・アロケーション

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、そのための資金の使い方を示すキャピタル・アロケーションを新中期経営計画にて公表しています。新中期経営計画では、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(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130億円を投じます。

前中期経営計画期間において、新化学研究所ShiPを新設・稼働しましたが、引き続き研究開発に関連する設備投資を実施していくとともに、工場における生産コスト低減、生産能力強化に向けた設備投資も積極的に実施してまいります。具体的には、生物科学研究所の新研究棟、小牛田工場のゾル乳液剤プラント、ケイ・アイ化成の化成品マルチプラントの建設などを計画しています。生産設備に関しては、高いコスト競争力・生産性の

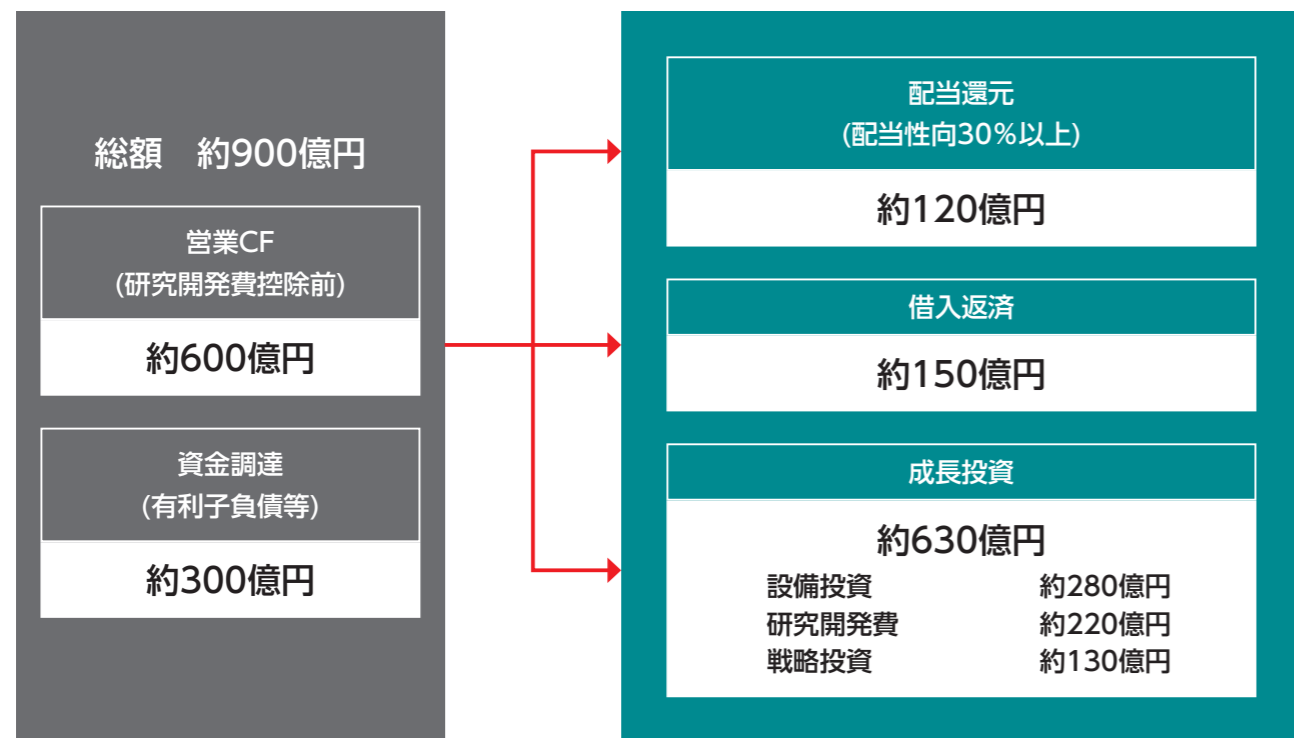
向上を図るとともに、環境に配慮した仕様とすることで温室効果ガス(GHG)の排出量削減も目指します。

研究開発型企業である当社グループにとって、研究開発への継続的な投資は将来にわたって成長していくために必要不可欠なものとなります。コア事業である農業事業におきましては、新しい農業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。新中期経営計画では、新製品パイプラインにある新規農業や化成品の開発計画に応じた効果的、効

率的な投資を進めるとともに、10年~20年後の当社事業を支える新剤の創製に向けた投資も積極的に進めてまいります。

当社グループの企業価値の向上のためには成長投資を継続していく必要があり、マーケットの期待に応じた事業戦略と、これを支える財務健全性の維持・向上という戦略の両立を前提として、人財投資を含めた成長投資と株主還元強化のバランスの最適化を図っていくことが重要と考えています。

新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)



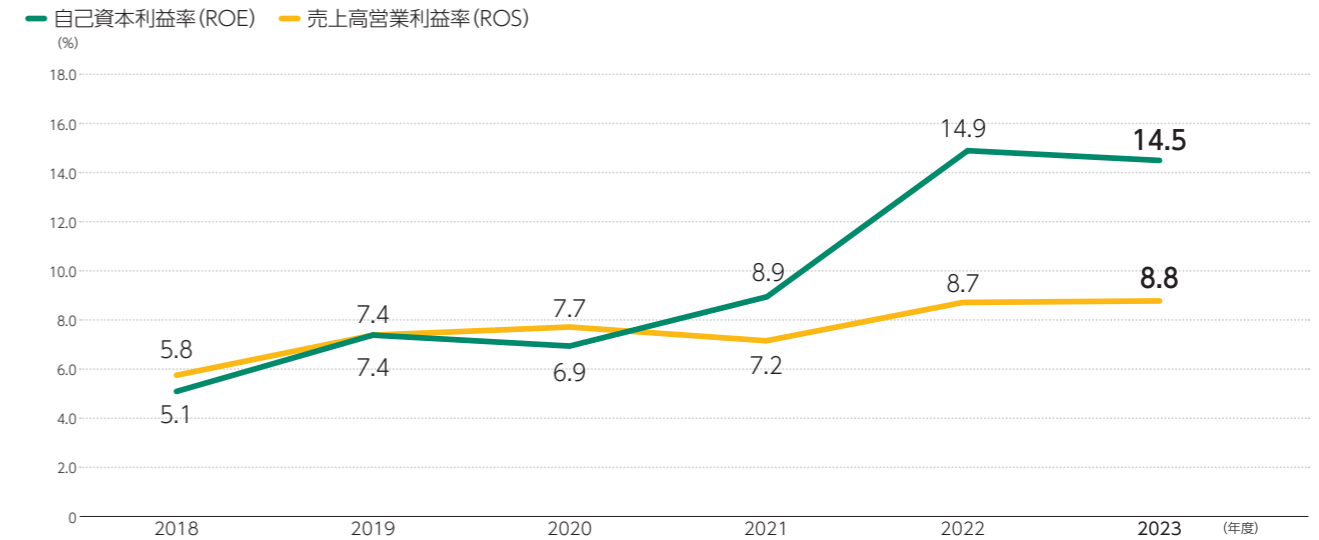
目標

今後も持続的な成長を続け、企業価値の向上を図るため、当社グループでは、売上高、営業利益に加え、自己資本利益率(ROE)、売上高営業利益率(ROS)を重要な経営指標と設定しています。新中期経営計画最終年度の目標は、売上高1,850億円、営業利益160億円、ROE11.0%以上、ROS 8.5%以上としています。

ROEにつきましては、収益力の一層の強化を目指すうえで、株主資本の運用効率を示す重要な経営指標として認識しています。目標値の達成を目指すことで、限られた経営資源を効率よく投入し、収益性の高い事業分野において不可欠な製品を生み出し続けていきます。

ROSにつきましては、重要な経営指標として設定したROEの目標達成に向け、ROEを構成する3要素の中で収益性項目に着目し、かつ企業の営業活動における収益性を直接的に表す指標として財務KPIに設定しています。新中期経営計画の目標は8.5%以上ですが、中長期的には10%以上としており、営業活動の収益性を表す中核指標としてROSに力点を置くことで、結果としてROEの達成を促進させる効果もあると考えています。

ROE・ROS



株主還元につきましては、経営上の重要課題の1つと捉えています。当社グループは、これまで配当性向などの定量的な目標を示さず、配当額実績の配当性向は20%前後で推移しておりましたが、「より株主の皆様が目線に立つ」という観点から、今後の成長のための投資と株主還元のバランスを総合的に検討し、新中期経営計画では配当性向30%以上を安定して達成することを目標に設定し、ステークホルダーの皆様へ明確に公表することといたしました。今後も、資本コストや株価を意識した経営の実践を通じて持続的な企業価値の向上を実現することで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく努力していきます。

目標値の開示はしていませんが、財務の健全性を示すD/Eレシオにつきましては、2023年度実績は0.35倍と相応水準で推移しています。近年は増加傾向にあり、

これはアクシーブ®事業の急成長に伴う運転資金の需要増により借入金が増加していることに起因しています。

また、ステークホルダーの皆様へ当社グループについて深く、正確にご理解いただけるよう、四半期ごとの決算説明会やスモールミーティングの開催など、積極的なIR活動も進めています。IR取材の実施件数は2021年の58件に対し、2023年には105件と約1.8倍となりました。対話の中で株主・投資家の皆様からご指摘いただいた、今後の成長戦略に関する情報不足や、配当性向の低さを真摯に受け止め、新中期経営計画では各事業の成長戦略をこれまで以上に盛り込み、配当性向の目標水準も引き上げております。今後もステークホルダーの皆様との対話を通して、持続的な企業価値、社会的価値の向上に努めていきます。

配当金・配当性向推移

