



'24 中期経営計画

2024.5.14

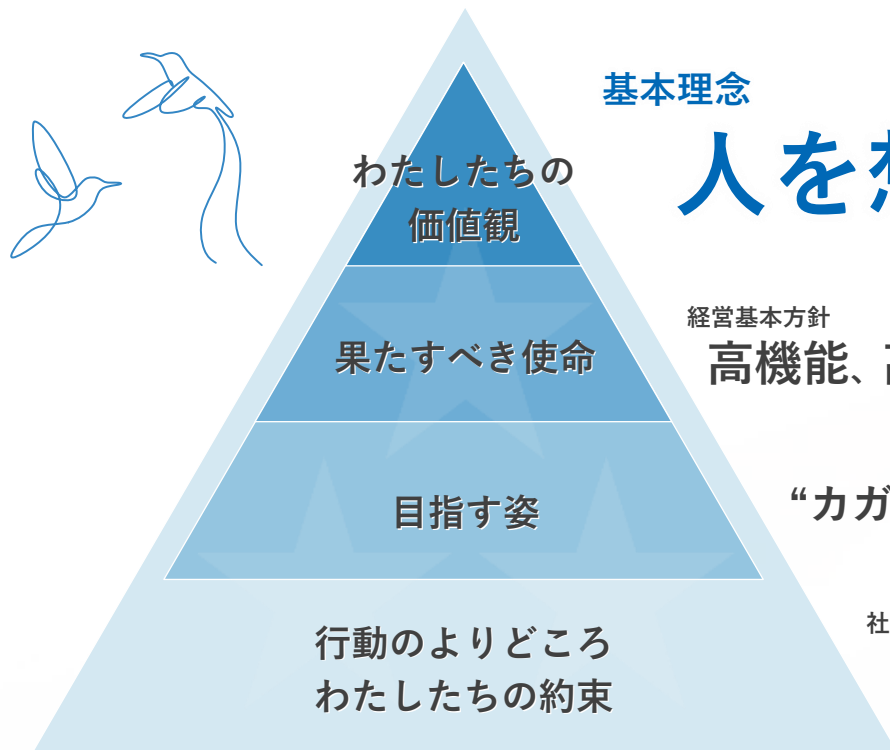
2022年5月に2030年度の「ありたい姿」を発表するとともに、コロナ禍の中で策定した「'21中期経営計画」の見直しを行いました。これを機に企業価値向上を強く意識した資本政策へ転換し、収益性向上とバランスシート改善に取り組みました。この間も感染症対策、サプライチェーンの混乱、インフレ、資源価格高騰や地政学的リスクの高まりなど予断を許さぬ経営環境が続きましたが、各種施策を着実に実行しました。この結果、当社の時価総額は、2022年3月末の660億円から2024年3月末には1,452億円と2年間で2.2倍となりました。今後も取り巻く環境は益々不透明で不確実性を伴うものと予測されますが、変化にぶれない強い企業体質の確立を進め、2030年度の「ありたい姿」の実現を目指します。

「'24中期経営計画」は、2030年度の「ありたい姿」に向けた第2フェーズとなります。前中計は基盤強化期間、当中計は成長加速期間として位置付けています。今年の中堅企業元年と言われ、日本政府は中堅企業の発展を後押ししております。中堅企業の当社にとり、成長加速の絶好の機会と捉え、2030年度の「ありたい姿」の早期達成も視野に入れ取り組みます。

基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献できる企業づくりを推進し、全てのステークホルダーに信頼される経営に努めます。

01	理念体系	p.04
02	2030年度の「ありたい姿」	p.05
03	'21中期経営計画の振り返り	p.06
04	'24中期経営計画	p.08
05	企業価値向上への取り組み	p.09
06	個別の事業戦略	p.13
07	ESGの取り組み	p.18

基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献すべく、グループ社員の力を掛け合わせ、100年の歴史で培った“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社となるよう、今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動してまいります



基本理念

人を想い、地球を想う

経営基本方針

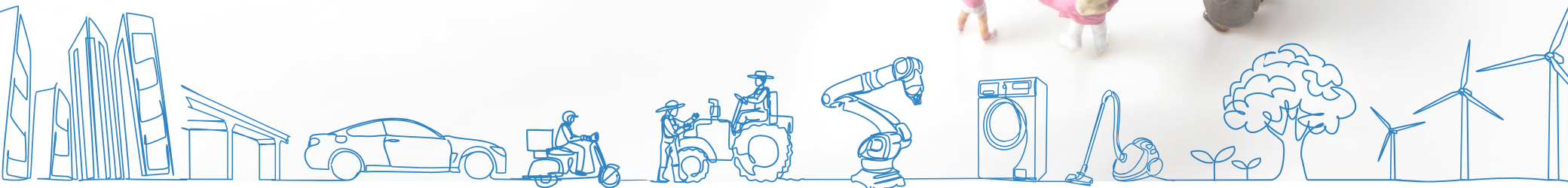
高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する

“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社

社訓

今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動する

グループ行動基準



変化にぶれない強い企業体質の確立

収益性	売上高 1,000 億円 営業利益額 130 億円	<ul style="list-style-type: none">コア事業の体質を強化し、更なる収益性の向上持続的成長が可能となる新たな成長分野への投資 → 環境配慮型製品の開発および販売体制の強化 M&A、オープンイノベーション
資本効率性	ROE 10 %	<ul style="list-style-type: none">財務体質の強化から、資本効率の向上への進化
株主還元 設備投資	中長期的な企業価値向上を図る 資本政策の推進	<ul style="list-style-type: none">持続可能な社会の実現につながる研究、次世代を担う高機能、高精度、高品質な製品開発・生産システムへの積極的な投資成長投資への原資を確保したうえでの株主還元の充実
人財戦略	変革を推進する人材の育成	<ul style="list-style-type: none">「人」の力を最大限に発揮できる人事制度、教育制度、職場環境の充実多様性を尊重した新しい発想、変革を恐れないチャレンジ精神を大切にする「企業風土」の醸成
ESG	持続可能な社会の実現への貢献 (社会・環境・経済価値の向上)	<ul style="list-style-type: none">環境に関する社会的課題への積極的な取り組み → 「2050年カーボンニュートラルへ向け」 2030年度CO₂排出量削減目標値：2013年度比で46%（国内8拠点 Scope 1&2）ESG評価 グローバル基準最高ランクの取得

'21中期経営計画の振り返り

- 売上高は円安による押し上げ効果があるも、収益性の高い補修市場向けベルト販売が市中在庫調整の影響を受け、営業利益未達
- CO₂排出量は脱炭素化推進への積極的な取り組みにより大幅に削減

2023年度 KPI目標

2023年度 実績

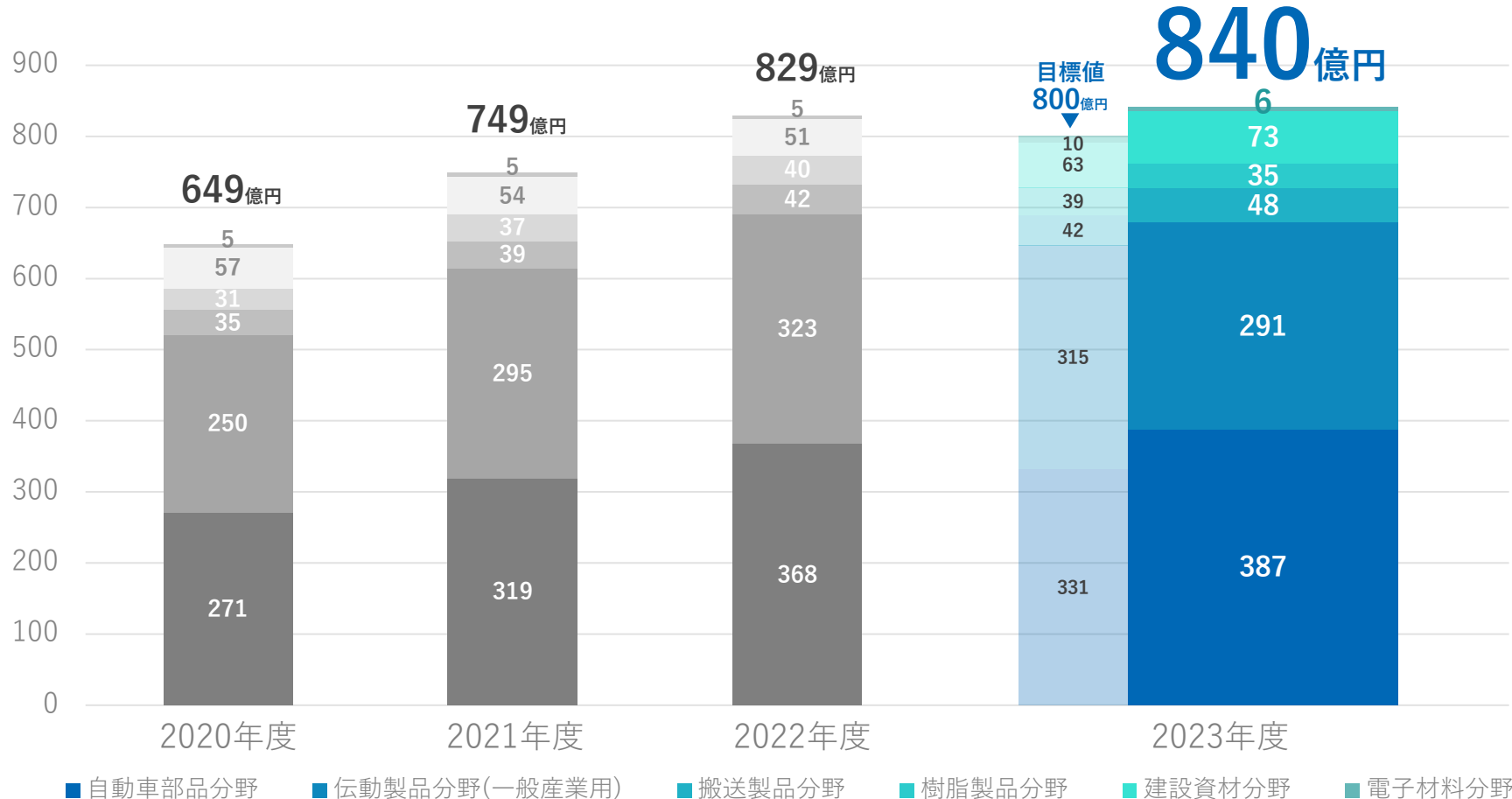
収益性	売上高 800 億円 営業利益額 83 億円 (11%以上)	売上高 840 億円 営業利益額 77 億円 (9.2%)
資本効率性	ROE 8% 政策保有株式売却額 15 億円以上 (中計期間)	ROE 7.6% 政策保有株式売却額 15 億円 (中計期間)
設備投資額	3年間の設備投資枠 230 億円	3年間の設備投資 228 億円
株主還元	配当性向 (2021年度) 65% 配当性向 (2022年度) 100% 配当性向 (2023年度) 100%	配当性向 (2021年度) 64.9% 配当性向 (2022年度) 100.4% 配当性向 (2023年度) 99.8%
ESG	CO ₂ 排出量削減目標値 2013年度比 22% 以上	CO ₂ 排出量削減目標値 2013年度比 35% [※] CDP 2021年度 C → 2023年度 B (2ランクアップ) FTSE 2021年6月 1.4 → 2023年6月 2.8
想定為替 レート	1 USD = 115 円 1 EUR = 125 円	期中平均 1 USD = 144.6 円 1 EUR = 156.8 円

※国内8拠点のScope 1 & 2 2022年度排出係数を一部使用

'21中期経営計画の振り返り

- 主に自動車部品、建設資材の販売が拡大し、売上目標達成
- 2023年度に入り、伝動製品分野(一般産業用)は補修向けベルトの市中在庫調整や中国・欧州景気の減速などの影響を受け減少

分野別売上高



'24中期経営計画 2026年度(最終年度)のKPI

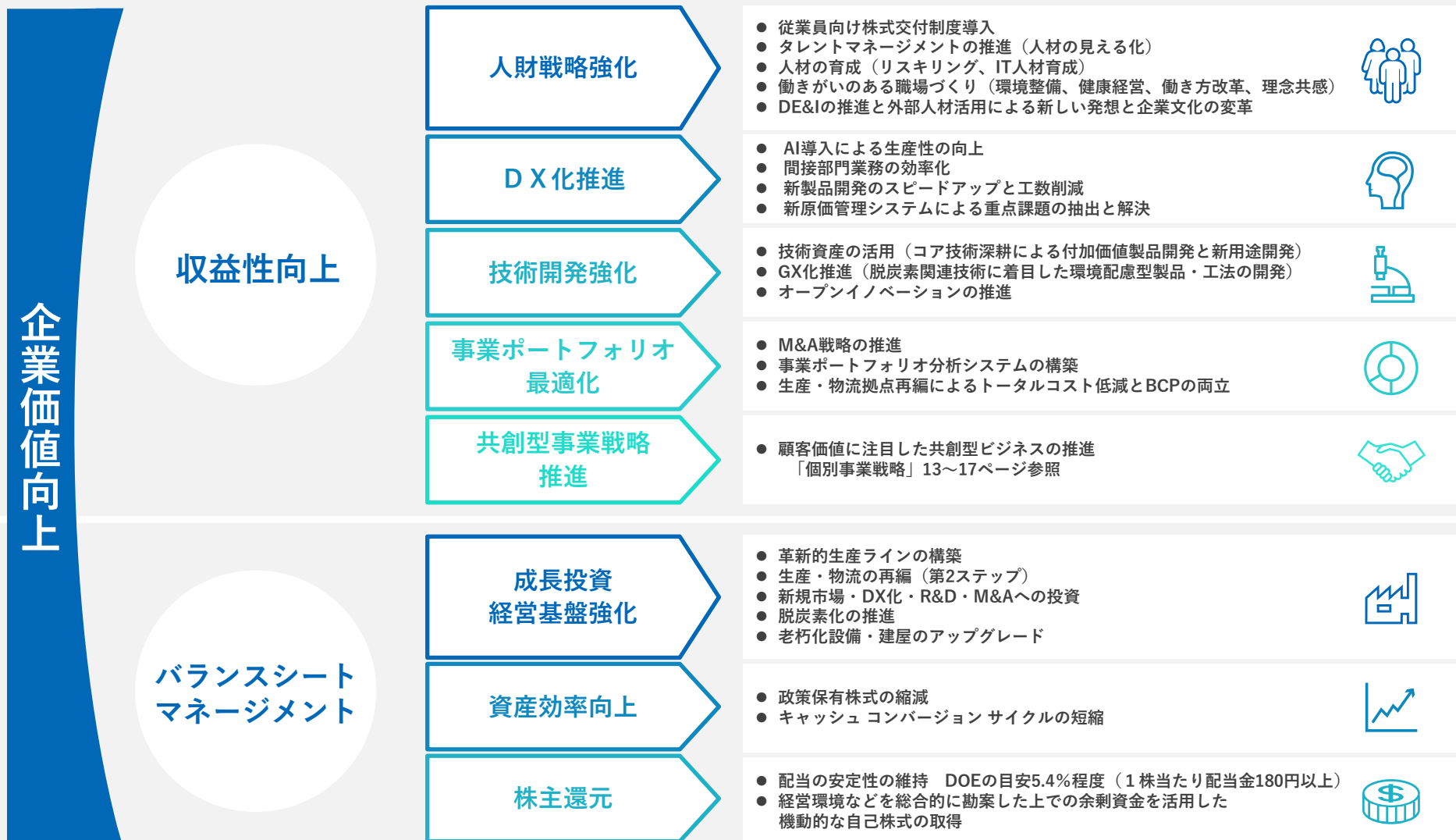
- 2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた成長加速期間とし、下記KPIを設定

	2023年度 実績	2026年度 KPI目標
収益性	売上高 840 億円 営業利益額 77 億円 (9.2%)	売上高 915 億円 営業利益額 105 億円 (11.5%)
資本効率性	ROE 7.6% 政策保有株式売却額 15 億円 (前中計期間)	ROE 9% 政策保有株式売却額 50 億円 (当中計期間)
設備投資額	前中計期間の設備投資 228 億円	当中計期間の設備投資枠 200 億円 (M&A含まず)
株主還元	配当性向 99.8%	DOE (株主資本配当率) の目安 5.4% 程度 (1株当たり配当金 180 円 以上) 当中計期間の自己株式取得 30 億円
ESG	Scope 1 & 2 国内8拠点 CO ₂ 排出量削減目標値 2013年度比 35% [※]	Scope 1 & 2 国内8拠点 CO ₂ 排出量削減目標値 2013年度比 40%
想定為替レート	期中平均 1USD = 144.6円	1USD = 130円

※2022年度排出係数を一部使用

企業価値向上への取り組み

● 企業価値向上のため収益性向上およびバランスシート マネージメントの進化に取り組む



企業価値向上への取り組み事例



職場環境改善（四国工場 新工場会館）

人財戦略強化



労働環境整備 & 2024物流問題対策
（名古屋工場 自動倉庫）

DX化推進

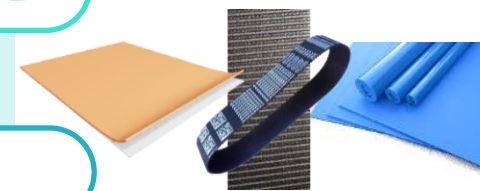
事業ポートフォリオ最適化



成長投資（インド 新工場）

共創型事業戦略推進

技術開発強化



環境配慮型製品

環境対応



LNGサテライト（四国工場）



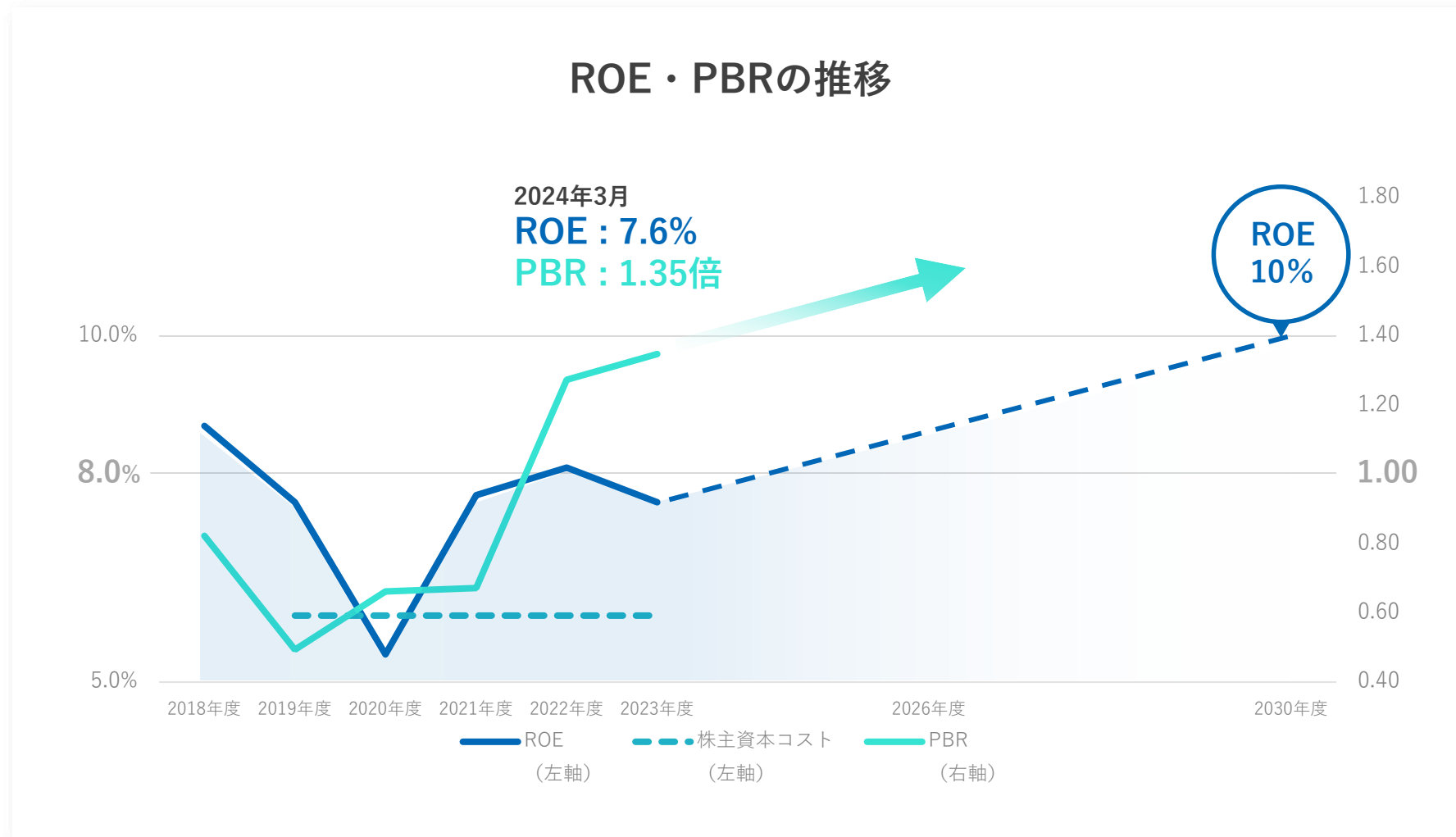
太陽光パネル（神戸事業所）



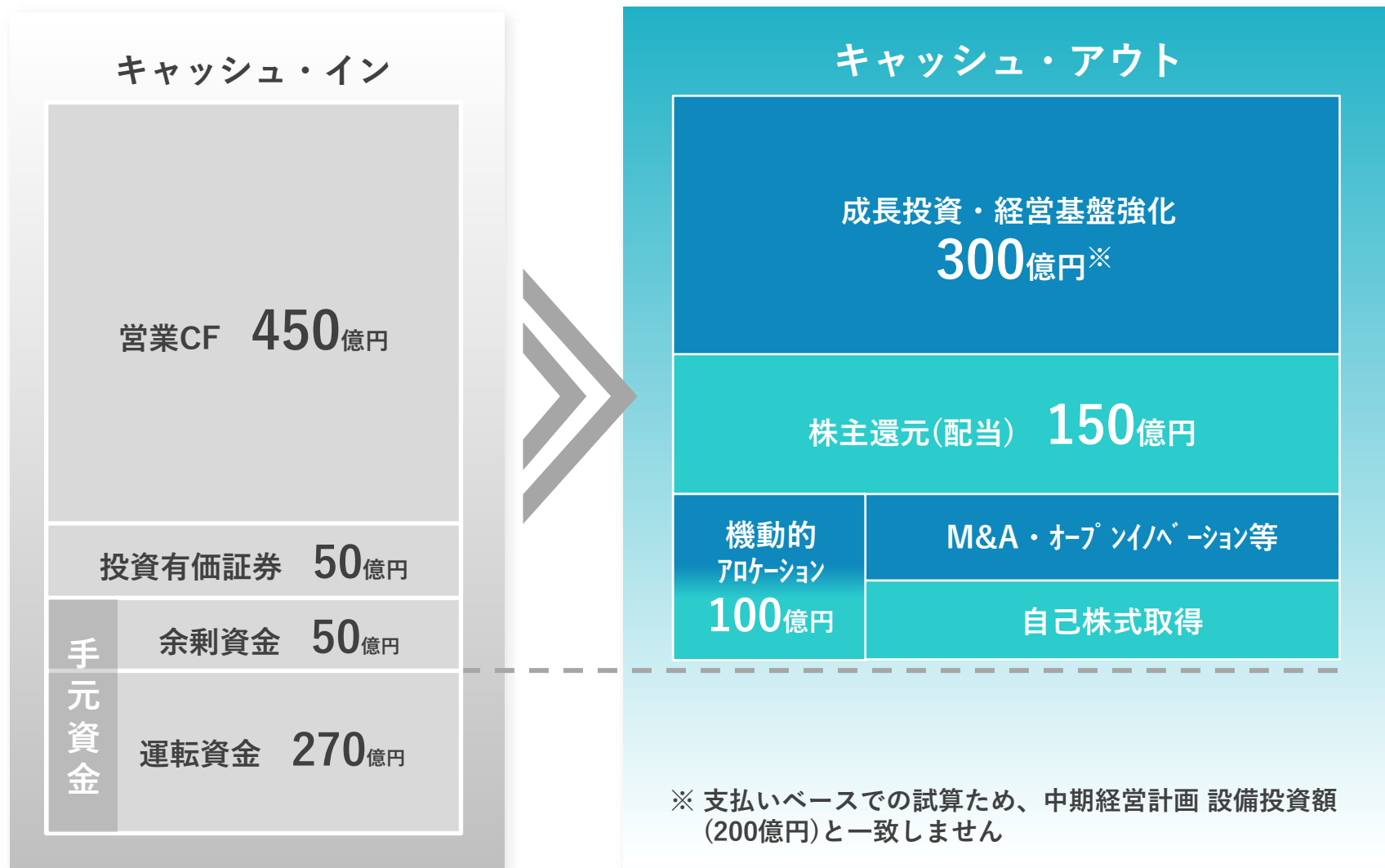
水資源保全型工場（四国新工場棟）

資本コストや株価を意識した経営（ROE > 株主資本コスト）

- 2022年5月に中期経営計画の見直しを行い、資本コストや株価を意識した経営に着手
- 時価総額は2022年3月末 660億円から2024年3月末 1,452億円へ2年間で2.2倍



キャッシュアロケーション（'24中計期間）



基本方針

顧客価値に着目した共創型ビジネスモデルを推進する



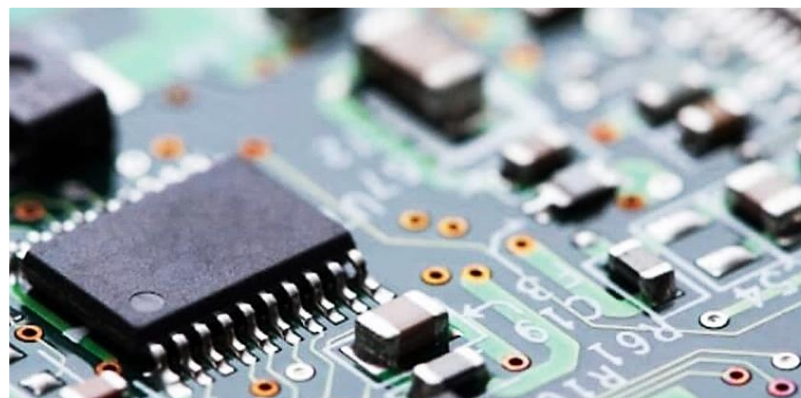
1. 自動車部品分野



2. 産業機械分野



3. 建設資材分野



4. 電子材料・開発製品分野・新規分野

1. 自動車部品分野

- 2030年度にはコンベンショナルタイプICE（内燃機関）の四輪車生産が半分程度(2019年度比)となった場合、売上が約60億円減少すると推定
- 電動化対応製品、二輪・多用途四輪車向け製品、補修市場への拡販でこれを大きく上回る売上(100億円増)を確保する

戦略

- 電動化への対応・環境への貢献

- グローバル補修市場への拡販

主な取り組み

- 補機駆動用高付加価値システム製品の拡販（M-HEV向け）
- 四輪車向け電動ユニット（EPS、PSD）への製品の拡販
- 二輪車・多用途四輪車・パーソナルモビリティ向け後輪駆動用製品の拡販
- 新興国を中心とした四輪車・二輪車向け海外補修市場への拡販



EPS用タイミングベルト



多用途四輪車

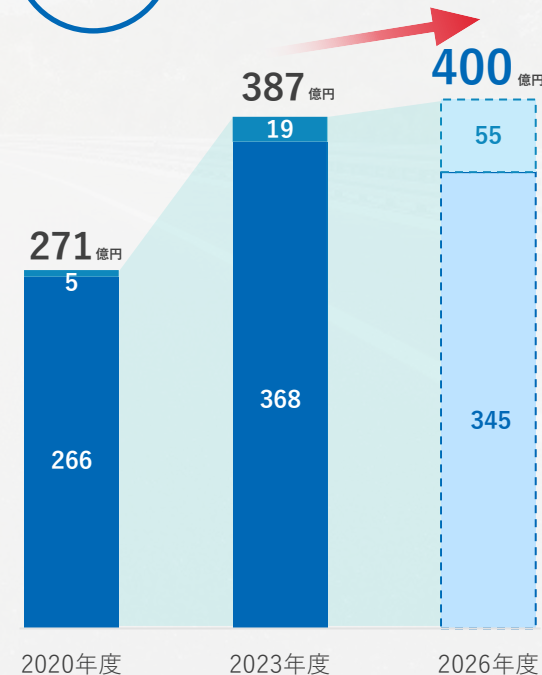
'21中計の振り返り

- ✓ 前半はコロナ禍、半導体など部品不足の影響を受け、販売が低迷
- ✓ 2023年度は自動車生産の回復に加え、四輪車両向け電動ユニット用製品販売が伸長。円安効果もあり、売上高は目標を上回る

売上増加
目標額

■ 既存製品 ■ 電動化対応製品

+10~20億円



2. 産業機械分野

- 変化する社会経済環境のもと、様々な顧客ニーズを的確に把握し、タイムリーな製品開発によって、グローバルマーケットシェア向上とブランド力向上を図る

戦略

- 食へのサポート
- 労働力不足への対応
- 環境への対応
- 省エネ化への対応
- グローバル補修市場への対応

主な 取り組み

- 農業機械、食品関連産業向け高付加価値製品の開発及び拡販
- ロボット・物流機器向け製品の開発及び拡販
- バイオマス由来・リサイクルなどの原材料を使用した環境配慮型製品の開発及び拡販
- 高効率な製品の開発
- 金属や他素材の代替品として高機能樹脂素材、発泡成形製品などの開発及び拡販
- 海外補修市場への拡販

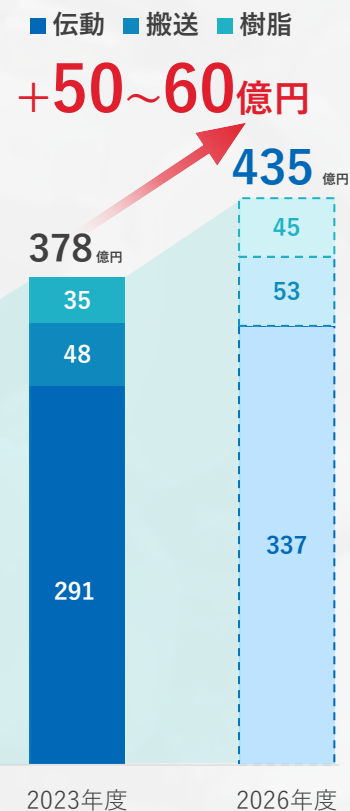


大型農業機械



FAロボット

売上増加 目標額



'21中計の振り返り

- ✓ 2021~2022年度は計画を上回るペースで販売が伸長するも、2023年度に入り、補修向けベルトの市中在庫調整や中国・欧州の景気減速の影響を受け、目標に未達
- ✓ 次世代を見据えた環境配慮型製品（伝動・搬送・樹脂製品）の開発に着手

3. 建設資材分野

- 建築・土木防水、土木遮水市場への製品、工法および工事を通じ、省エネと長寿命化、自然環境の保全、インフラ整備などの社会課題解決に貢献する

戦略

- 労働環境改善への対応
- 住環境課題解消への対応
- 自然環境保全への対応
- インフラ整備への対応

主な取り組み

- ・ 労働力不足に対応した防水・遮水工法の開発と製品の拡販
- ・ 建物外装市場への省エネと長寿命化製品・工法の拡販
- ・ 環境汚染を防止する遮水材工事の受注と関連製品の販売
- ・ 水質浄化用 水処理設備向け資材の製造と販売
- ・ ビオトープ・緑化推進などの生物多様性保護市場への拡販
- ・ 農業用貯水池、河川治水向け遮水材と資材の販売
- ・ 上下水道施設の防水工事、道路保全工事の受注

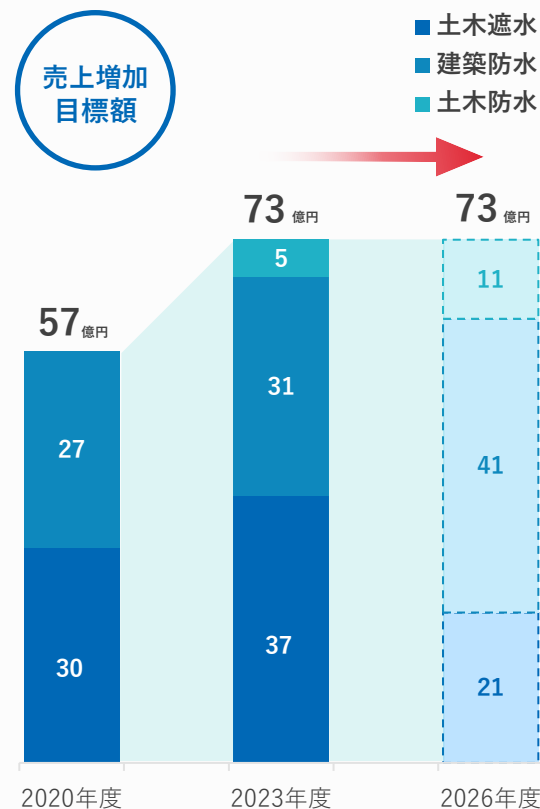


屋上防水 施工例



上下水道防水 施工例

売上増加目標額



'21中計の振り返り

- ✓ 土木遮水工事では、超大口物件が重なり売上額が一時的に大幅に伸長
- ✓ 土木防水事業の買収および2024年建設業問題による工事前倒し需要により売上が伸長

4. 電子材料・開発製品分野・新規分野

- デジタルイノベーションにより生まれる新たな価値や社会の変化を商機とし、情報化・電動化社会の発展に寄与する製品を提供する
- 顧客・市場のニーズを的確に把握し、独自性の高い各種エレクトロケミカル材料の開発・製造・販売を行う

戦略

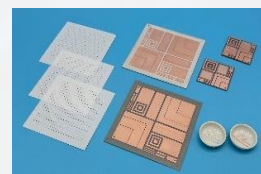
電子材料分野

- 情報化への対応
- 電動化(EV化)への対応
- 省エネ・省資源への対応
- 環境への対応

主な 取り組み



導電・抵抗・絶縁ペースト



メタライズ基板加工製品

- 次世代移動通信システムの発展に寄与するメタライズ基板製品の開発及び拡販
- 電子回路基板やパッケージの熱マネジメント向上や、半導体・受動電子部品の性能や信頼性向上に寄与する各種導電ペーストの拡販
- 省エネ・省資源に繋がるアプリケーションの設計・開発を支えるユニークな製品やソリューションの拡販
- 半導体や部品実装の鉛はんだ代替に寄与する銀ナノ粒子系接合用シンタリングペーストの拡販

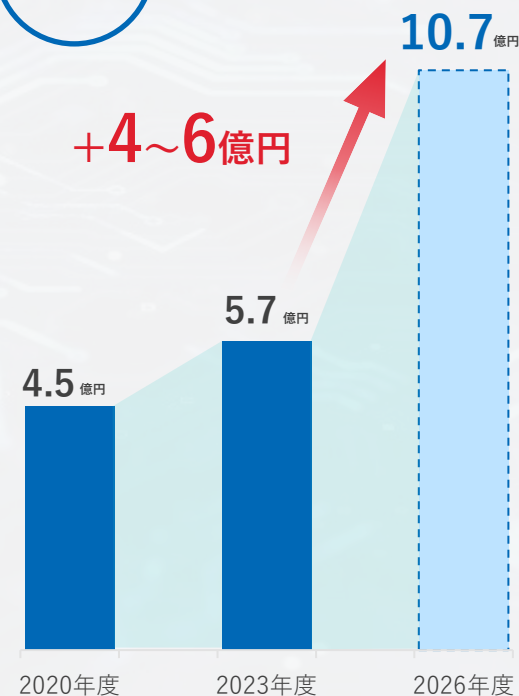
開発製品 新規分野

- 技術資産を活用した新事業創出

'21中計の振り返り

- ✓ 電子材料分野は、半導体不足や中国のコロナ政策・景気減速の影響で需要が不安定であったが、成長分野である受動電子部品や次世代移動通信システム向けが伸長し、過去最高の売上を達成

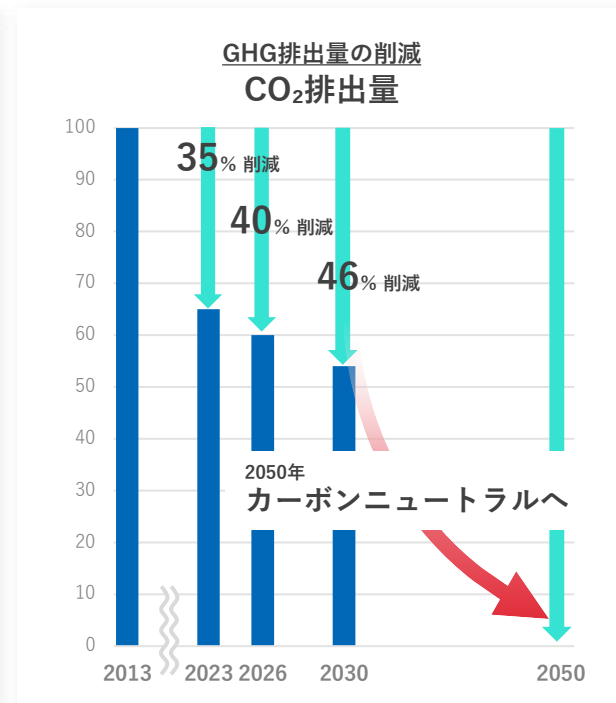
売上増加 目標額



ESGへの主な取り組み

マテリアリティ

	マテリアリティ	サブ・マテリアリティ（取り組む課題）
E	脱炭素社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量の削減（CO₂換算 2013年度比 右グラフ参照）
	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> ● 水資源保全の取り組み ● 環境保全への取り組み／環境汚染の防止
	資源循環型社会の構築／資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物量の削減／3Rの推進 ● 環境配慮型製品の開発
S	人権と人格の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンスの推進 ● 健康経営と労働安全衛生管理
	人財戦略の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● DE&Iの推進 ● 人的資本経営の実践
G	経営の透明性向上と腐敗防止	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンスの徹底 ● リスクマネジメントの強化 ● ステークホルダーエンゲージメントの向上



強固なコーポレートガバナンス体制の構築に向けた取り組み

時 期	取 り 組 み 内 容
2021年 3月	人事・報酬諮問委員会を設置
2021年 6月	譲渡制限付株式報酬導入（取締役、執行役員）
2022年 6月	初の女性取締役就任、社外取締役割合を1/3以上、取締役任期変更（2年⇒1年）
2024年 7月予定	中長期業績の更なる向上に資する役員報酬制度の改正



将来情報に関する注意事項

本資料に記載されております計画や業績に関する見通し等の数値につきましては、作成時点で入手可能な情報に基づき作成しております。今後発生する経営環境の変化等により実際の業績が大きく予想と異なる可能性がありますので、投資等の判断材料として全面的に依拠されることは差し控えて頂きますようお願いいたします。

また、今後予告なしに見通し数値が変更されることがあります。本資料の情報の使用による結果について、弊社は何ら責任を負うものではありませんのでご了承下さい。