



ROEとPERの両面から 施策に取り組み、 持続的な企業価値向上を 実現する

代表取締役 専務執行役員
佐々木 啓吾

業績改善を起点にさらなる企業価値向上へ、PBR向上に向けた財務・成長戦略

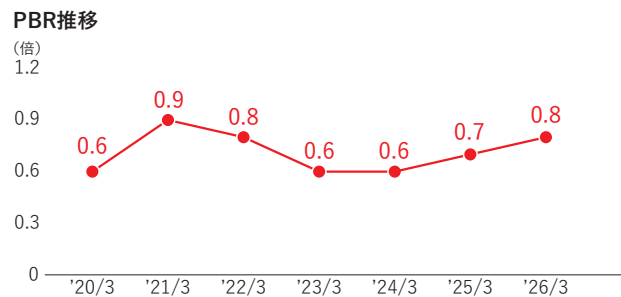
株価は回復基調、 PBR向上へのさらなる取り組みを継続

私は、2025年度からコーポレートコミュニケーションおよび経理・財務統括に加え、新たに経営企画室長としての役割も担っています。市場参加者の皆様の視点を踏まえながら、財務の健全化と持続的成長の両立を目指す方針のもと、企業価値向上に向けて着実な前進を積み重ねることができたと考えています。

企業価値については、様々な要素や考え方がありますが、当社のスタンスとしてはPBR（株価純資産倍率）を重視して、その向上に向け取り組んでいます。上場企業として資本市場に身を置く以上、持続的な企業価値の向上は私たちが果たすべき重大な使命であり、決して妥協してはならない責務と考えています。

当社株価は、2024年度から2025年度にかけての大幅な業

績改善等を背景に、業績悪化前の水準まで回復しつつあります。これは、中期経営計画に沿って、収益構造の見直しや経営資源の最適配分を進めてきた成果であり、成長に向けた基盤強化が順調に進んでいることの表れだと捉えています。しかしながら、PBRは2026年3月末時点で0.82と、依然として低水準にあります。中長期的な企業価値向上に向けて、収益基盤の強化、資本効率の向上、市場からの成長期待の醸成などに継続して取り組んでいく必要があると考えています。



PBR向上に向けてROE、PER両面から取り組む

当社はこれまでも、企業価値向上に向けて事業ポートフォリオの高度化や経営基盤の強化に取り組んできました。これらの取り組みをPBRの構成要素であるROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の観点から整理し、各経営施策の狙いをより明確にすることで資本効率と株価を意識した経営の実現を目指しています。

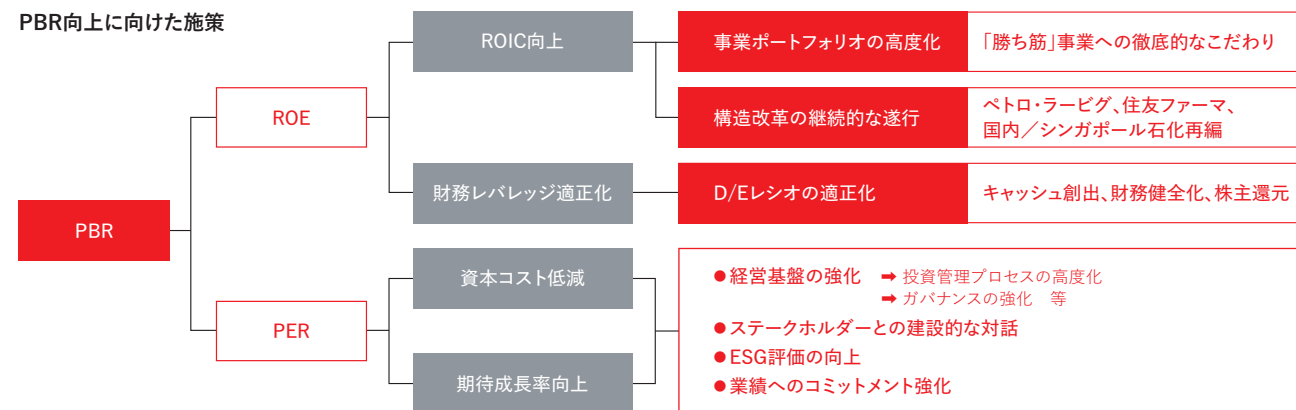
とりわけ、ROE向上に不可欠なROIC（投下資本利益率）を重要指標と位置付け、ROIC志向経営の再徹底を進めています。事業ポートフォリオの高度化と継続的な構造改革

の両輪で、資本効率の向上に注力しています。

また、PBRの向上にはPERの改善も欠かせません。PERは、将来の成長や収益拡大に対する市場の期待を反映する指標であり、その向上には、資本コストの低減に加え、長期成長戦略のブラッシュアップやそれを実行するための経営基盤の強化が重要となります。さらに、それらの取り組みを株主・投資家の皆様に明確にお伝えすることも不可欠だと考えています。

ROEとPERの両軸を高めることで、期待→実績→期待の好循環を生み出し、その結果としてPBR向上につなげていきたいと考えています。

PBR向上に向けた施策



ROIC志向経営と財務レバレッジの適正化によりROE向上を実現

ROICを重視した経営の徹底

ROEの改善に向けて、ROICを重視した経営を推進しています。その主な柱は、「事業ポートフォリオの高度化」と「構造改革の継続的な遂行」の2点です。

● 事業ポートフォリオの高度化

アグロ&ライフソリューション（AGL）およびICT&モビリティソリューション（ICTM）を成長ドライバーと位置付け、重点的な経営資源の配分により事業ポートフォリオの高度化を進めます。

コア営業利益ベースでは、2017年度時点で成長ドライバー2部門の構成比は29%でしたが、2026年度は56%まで高める計画です。今中期経営計画の3年間では、戦略投資として2,300億円を計画しており、そのうち78%を成長ドライバーであるAGLおよびICTMに投資します。

2025年度はICTMにおいて、台湾・米国西部へ事業領域を拡充すべく、半導体用ケミカル企業であるAUECC社の買収を実施しました。これを含めた2025年度の投資実

績は約700億円で、今中計における戦略投資の約3分の1に相当します。そのうち75%をAGLとICTMに配分しており、戦略投資は概ね計画通りに進捗しています。

今後に向けては、汎用品ビジネスの再編やノンコア事業の売却等の事業再構築を進めるとともに、パイオラショナルや先端電子材料などの世界トップクラスの事業ヘリソースを集中し、事業ポートフォリオのさらなる高度化を図ってまいります。

● 構造改革の継続的な遂行

ペトロ・ラービグについては、2025年10月に当社持分比率を15%へ引き下げ、2024年度から実施してきた一連の財務改善策を完了しました。今後は、サウジ・アラムコ社主導の再建プランのもと、石油精製の収益力強化を中心とした抜本的な収益力強化策を検討、実施していきます。国内石化においては、京葉エチレンの運営最適化やプライムポリマーへの事業統合等を進めており、順次、効果の発現を見込んでいます。シンガポールにおいても、汎用製品のスリム化と高付加価値品への集中を進めており、エッセンシャル事業の体

質強化に向けて、さらなる構造改革を推進してまいります。

住友ファーマについては、低分子医薬の創薬事業と再生・細胞医薬事業の二つの事業に大別されますが、再生・細胞医薬事業については、住友ファーマと当社の知見・技術のノウハウを掛け合わせることで、開発および事業拡大を推進しています。一方で、低分子医薬の創薬事業については、当社とのシナジーは認められない事業と認識しています。そのため、その位置付けについては、同社の持続的成長に貢献できるベストパートナーの探索を含め、あらゆる選択肢を視野に入れ、検討を継続していきます。また、2025年度は、構造改革を経て米国事業を中心に業績が改善し、2026年4月に同社は今後の成長に必要な資金の確保と財務基盤の強化を目的として増資を実施しました。当社は上述の理由により増資の引き受けは行わなかったため、出資比率は低下しましたが、連結子会社であることに変わりありません。

財務レバレッジの適正化

● 有利子負債の削減

ROEの向上に向けては、財務レバレッジの活用が重要である一方、財務健全性とのバランス確保も不可欠です。当社は2025年度に有利子負債の削減を進めた結果、D/E

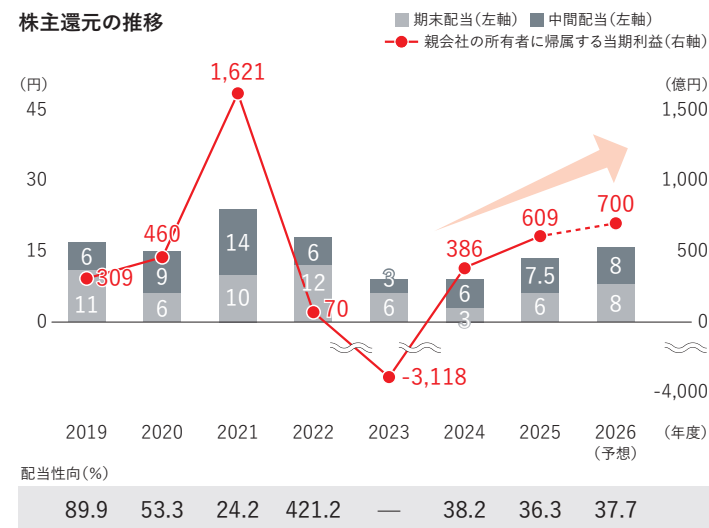
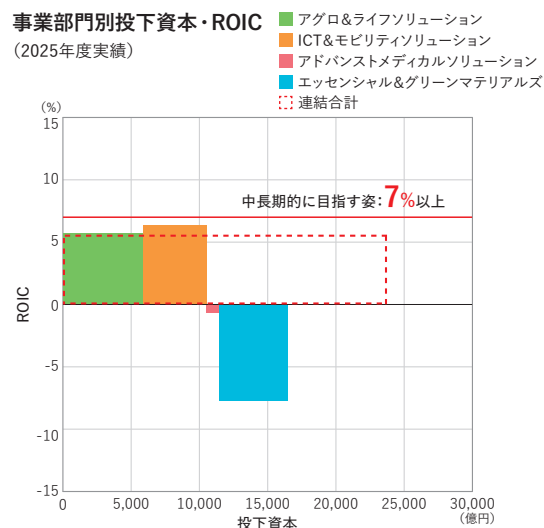
レシオは2023年度末の1.3倍台から2025年度末には0.9倍台まで改善しました。さらに、今後は住友ファーマの増資の寄与により、2026年度末にはD/Eレシオは0.8倍程度まで改善する見込みです。

しかしながら、中長期的な目標である0.7倍程度の水準の達成に向けてはまだ道半ばです。引き続き財務体質の改善を進めることで、金利上昇局面における支払利息負担の抑制と、将来の成長投資に向けた安定的な財務基盤を確立していきたいと考えています。

● 株主還元

株主還元は、経営上の重要課題の一つと位置付けており、安定的な配当を継続することを基本としています。また、中長期的には配当性向30％程度を安定して達成することを目指しています。

2025年度は、年間配当を13.5円とし、前年度比4.5円の増配を行いました。その結果、配当性向は約36％となりました。2026年度についても、前年度比2.5円の増配となる年間16円の配当を予定しています。ただし、まだ十分な水準とは考えておらず、さらなる持続的な利益成長を通じて、将来的には1株当たり年間24円の水準を早期に実現できるよう、取り組んでまいります。



経営基盤の強化と対話の深化によりPER向上を実現

投資判断の精度向上およびガバナンス強化により、成長期待の醸成と資本コスト低減を図る

● 投資管理プロセスの強化

規律ある成長投資を着実に実行するためには、投資判

断の精度を高めることが重要です。成長投資の成功確度を高めることで、成長期待の醸成につながり、PER向上に寄与すると考えています。

こうした考えのもと、当社では過去の減損事例等を分析し、投資の管理プロセスを強化することで、投資の成功確

率を高める取り組みを進めています。

投資判断に当たっては、全社視点でのチェックを強化し、リスクの定量化とデータドリブンな意思決定を行うとともに、外部エキスパートの知見を取り入れる等、客観性を重視しています。例えば、先般実施したAUECC社の買収においては、多角的なシミュレーション分析と社内外エキスパートとの連携を通じ、客観的かつ徹底的に評価したうえで意思決定を行いました。

さらに、事業環境の変化に対して柔軟に対応できるよう、予兆を捉えるKPIを導入し、継続的なモニタリングを行うことで機動的な対応を可能としています。現在実行フェーズにある約750億円規模の重要戦略案件についても継続的にモニタリングを行い、市場やリスクの変化を早期に把握したうえで、必要に応じて事業戦略の見直しを行うことで、投資リターンの最大化を図っています。

● ガバナンスの強化

成長戦略を支える基盤として、ガバナンスの強化にも力を入れています。当社は2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役である監査等委員の監督機能を強化するとともに、経営課題に関する審議・議論の充実化により、「守り」と「攻め」の両面からガバナンスの質の向上を図っています。また、投資家の皆様からご指摘いただいた役員報酬についても、業績および資本効率との連動性を一段と高めるため、変動報酬比率の引き上げに加え、変動報酬の賞与算出フォーミュラにROIC達成

度係数を新たに導入しました。これにより、経営をより投資家目線に近づけるとともに、当社として重視しているROIC志向経営を後押しします。結果として、投資家の皆様から見た経営の透明性が高まり、資本コストの低減にもつながるものと考えています。

建設的な対話を通じ、経営の透明性を高める

株主や投資家の方々をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話は、経営の透明性と信頼性を高めるうえで、極めて大切であると考えています。トップマネジメントによる対話の機会に加え、私自身もカンファレンスや個別面談等の場で、株主・投資家の皆様と直接対話をさせていただき、多くのご意見を伺っています。いただいたご意見をはじめ、こうした対話を通じて得られた市場の期待や懸念を経営に反映しています。

また、2026年1月には、投資家と社外取締役との対話の場を設け、業績悪化の兆候をなぜ早期に捉えられなかったかというモニタリング面に加え、事業ポートフォリオや親子上場といった論点についても率直な議論を行いました。こうした対話は、課題認識を一段と深めるとともに、取締役会における監督機能のさらなる強化に資するものと考えています。

今後も株主・投資家の方々との対話を重視し、当社の成長に向けた取り組みや変革の進捗を丁寧にお伝えすることで、市場からの期待感の醸成に努めてまいります。

変化の大きい環境下においても、持続的な企業価値向上を実現

ここまで述べてきた取り組みを着実に実行することで、稼ぐ力の強化と資本効率の改善を通じてROEの向上を図るとともに、PERの改善にも取り組み、PBRの着実な向上につなげていきたいと考えています。昨今は、地政学リスクをはじめ、外部環境の不確実性が高く、先行きを見通しにくい局面が続いています。しかしながら、こうした状況だからこそ、環境変化を冷静に見極め、成長投資と財務体質改善を両立させる、いわばアクセルとブレーキを使い分けてバランスを図ることがこれまで以上に重要であると認識しています。

今後も投資判断や財務戦略を通じて経営の質を一層高め、株主・投資家の皆様のご期待にお応えしながら、持続的な企業価値向上の実現に取り組んでまいります。

