

# 09 パウダーテックの 成長戦略

## Contents

トップメッセージ	20
マテリアリティ 持続的な成長に向けたマテリアリティの見直し	23
中期経営計画 「22中計」を経て — 次期成長への覚悟	25
「25中計」で挑む — 飛躍への道筋	26
企業価値の向上に向けた成長戦略	27
特集: 粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品	29
財務・資本戦略	31

## トップメッセージ



パーパスを礎に、  
変化を原動力として  
未来を拓く開発型企業

代表取締役社長  
丸山 憲行

### 揺るがぬ信念と、事実に基づく経営判断

経営において私が大切にしているのは、二つの軸です。一つは「ブれないこと」、もう一つは「ファクトを重視したマネジメント」です。

前者については、一度「必ずやろう」と決めたことは、結果はもちろん、方向性を出す前にさまざまな理由をつけてゴールを変更したり、やめたりしないこと。全員で合意したのであれば、とにかくやりきることを信条としています。組織としての信頼や一体感は、こうした姿勢から着実に培われ、長期的な成長の土台になるとと考えています。

後者のファクト重視では、市場環境、競合、そして自社の状況を可能な限り正確に把握する、いわゆる3C分析を徹底します。経験則や過去の前例に頼らず、事実を丹念に調べ、確かな判断材料に基づいて意思決定することが重要だと考えています。失敗を振り返ると、その多くはファクトの誤認が原因であると思います。「本当に正しく調べたのか」を常に問い、情報の精度を高めることを意識しています。こうした取り組みの積み重ねが、確かな経営判断と持続的な成長につながる考えています。

### パーパスが描く、しなやかに成長する未来像

10年後、20年後にどのような会社でありたいか — その未来像は、将来を担う社員に考えてもらいたくて、パーパス策定は若手中心のプロジェクトチームに一任しました。こうしてほしい、こういう言葉を入れてほしいといった指示は一切せず、むしろ議論の過程そのものを重視しま

した。約3カ月にわたり、さまざまな切り口で議論を重ねる中で、「自分たちの会社とは何か」を真剣に考えてくれたこと自体が、大きな財産になったと感じています。議論の場で生まれた多様な視点や価値観は、今後の企业文化を育む上でも貴重な資産と考えています。

私がとくに共感したのは、パーパスの中に「鉄粉」「フェライト」「キャリア」といった当社の現在の事業を象徴するような言葉が一切入っていない点です。時代が変化する中で、過去の成功に固執するのは望ましい姿ではありません。この4月には、組織名からも「キャリア」の名称を外しました。これも、特定の事業領域に依存せず柔軟に変化していく姿勢を示す一例です。

## 前中計の検証と、次なる成長への布石

前中期経営計画(22中計)で掲げた経営指標の多くは、未達となりました。一方で、本社機能の強化というテーマの中で、ESGへの取り組みについてはおおむね計画通りに実施できました。とくに、環境や社会への配慮を組織の活動に組み込む基盤づくりは、今後の持続的成長に向けた重要な成果だったと考えています。

22中計は、コロナ禍によって社会や市場の先行きが見通せない中で策定されました。しかし、過去の延長線上での前例踏襲型の計画づくりとなり、結果として多くの想定が外れることになりました。今回はその反省を踏まえ、事実に基づく議論を徹底し、計画の精度を高めています。市場環境や競合、自社の強みと弱みを冷静に分析し、確かな判断材料の上で戦略を描く姿勢が定着しつつあります。

## 長期ビジョンと25中計が示す成長戦略

当社の主力事業であるキャリアビジネスは、2017年まで堅調に成長を続けてきましたが、ペーパーレス化の進展やコロナ禍での在宅勤務定着により、市場全体は大きく縮小し、その回復は難しいと考えています。



当社は創業以来、技術を以て社会に貢献する「開発型企業」として歩んできました。このDNAは経営理念にも息づいています。2040年、2050年の将来も、特定の製品に縛られず、新たな可能性を探り続ける技術開発型企業でありたいと考えています。挑戦を恐れず、自ら成長の道を切り拓く企業としての姿勢を今後も貫いていきたいと考えています。

新規機能性材料については、2024年度に売上高の7.8%を占める規模への成長を目指しましたが、実績は2.0%にとどまりました。データセンターなどの用途にも対応した半導体の一部で当社の材料が採用されたことを機に、2020年から準備を進めて新工場も建設しましたが、2022年に世界的な半導体不況が到来し、更にその後、主流はAI向け半導体へと急速に移り変わり、当初計画からは大きく乖離することになりました。

それでも当社は、研究開発費用の削減や投資の中止といった選択はせず、22中計期間中も25中計においても投資を拡大し、次世代事業の芽を育てる姿勢を貫いてきました。厳しい事業環境下でも挑戦を止めず、将来の成長を見据えて積極的に布石を打ち続ける——この一貫した姿勢こそが、当社の強みであり、次期成長への確かな礎になるとを考えています。

こうした厳しい環境下で持続的に成長するため、25中計では「製品ポートフォリオマネジメント強化」を成長戦略の柱としました。既存の強みを生かしつつ、育成製品や注力製品の拡充に経営資源を重点的に投下し、将来の柱となる事業の育成を進めます。新たな柱が確立するには長期的な視点が必要ですが、その間もキャリア事業への投資は継続します。世界シェア約70%という優位性を生かし、成長に必要な資金を生み出す安定的な収益源として位置付けます。

今回の25中計では、キャリア製品においても環境規制に対応した新しい樹脂コート製品などの開発を推進します。これらの製品の生産には専用設備が必要なことから新工場の建設を進めていますが、これが25中計での最大の投資となっています。

私は、この中計で示した打ち手を着実に実行し、次期中計が始まる2028年以降には、「成長軌道に乗った会社」としての姿を実現することが責務だと考えています。

## マテリアリティを軸に進める環境対応と社会貢献

当社はマテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げ、その具体的なKPIとして「環境配慮型製品の拡販」を設定しました。データセンターなどの消費電力削減に貢献する製品をはじめ、育成製品・注力製品を中心に環境負荷低減につながる製品の開発を進め、社会への貢献を拡大していきます。

こうした環境対応は、世界的に高まる規制や市場の要請に応えるだけでなく、将来を見据えた必然的な方向性です。当社では数年前から素材や構造の見直しに着手し、有害物質や環境負荷の低減を目指した開発を継続しています。今後も順次新材料・新製品へ切り替え、業界に先駆けて市場投入を行っていきます。また、知的財産取得にも力を入れ、製品の差別化を推進しビジネス拡大を目指します。

環境対応は製品に限りません。工場環境の改善、従業員が安心して働ける職場づくりも重要です。当社の工場は電気炉を多く有しており、熱中症や作業環境への配慮が不可欠です。また、CO<sub>2</sub>排出量は年間約1万8,000トン(Scope1+2)に上ります。これを削減するため、高萩の土地に太陽光発電設備を設置し、2024年10月より稼働を開始しました。更に、25中計期間中に工場建屋の屋上全面に太陽光パネルを設置する計画を進めています。

こうした施策を通じて、環境負荷の低減と共に社会的信頼を向上させ、社員の定着や採用の促進、更には地域社会への貢献を図ります。柏周辺に多くの社員が暮らす企業として、地域と共に持続的に成長できる環境整備を進めていきます。

## 挑戦を促す風土と人材育成への投資

人材を底上げすることは、経営者として私の最大の使命だと考えています。25中計でも人材育成の強化を成長戦略の一つに掲げ、各部門や技術分野で中心的な役割を担える人材を着実に増やしていきます。執行役員や部課長を中心に外部研修への参加を積極的に促し、昨年度からは海外研修の機会も設けました。知見や経験を広げる場を提供し、将来の成長に向けた力を養ってもらうことを重視しています。私は、専門性を高め合うスペシャリストの集合体こそ、最も望ましい組織の姿だと考えています。

こうした施策は、25中計で掲げた「製品ポートフォリオマネジメント強化」を実現し、持続的成長を支えるための基盤づくりでもあります。

また、社員一人ひとりが日常の業務の中で問題意識を持ち、「こうしたい」「こうすべきだ」と主体的に提案できる風土を醸成したいと考えています。自ら決めたことは責任を持ってやり遂げてほしい。前向きな活動をする上で、会社の存続を揺るがすような失敗はまずありません。臆することなく挑戦してほしいのです。

前例踏襲や属人的な業務から脱却し、新しい発想による効率化やシステム化を推進し、生産性を高めていくことを強く期待しています。こうした挑戦の積み重ねが、組織の強みを一層引き出し、未来に向けた持続的な成長の原動力になると信じています。

## 技術と共に歩み、社会と未来に貢献する

当社は創業以来、開発型企業として技術を磨き続け、社会のニーズや時代の変化に応えてきました。この姿勢は今後も揺らぐことなく継続し、技術力を一層高めながら、持続的に成長する企業であり続けます。

私たちが追求するのは、自社の発展だけではありません。これまで培ってきた技術や知見を生かし、環境負荷の低減や社会課題の解決など、広く社会の発展にも貢献していきます。

そのために、常に新たな挑戦に向き合い、変化を恐れず成長し続ける企業文化を、今後も磨き上げてまいります。

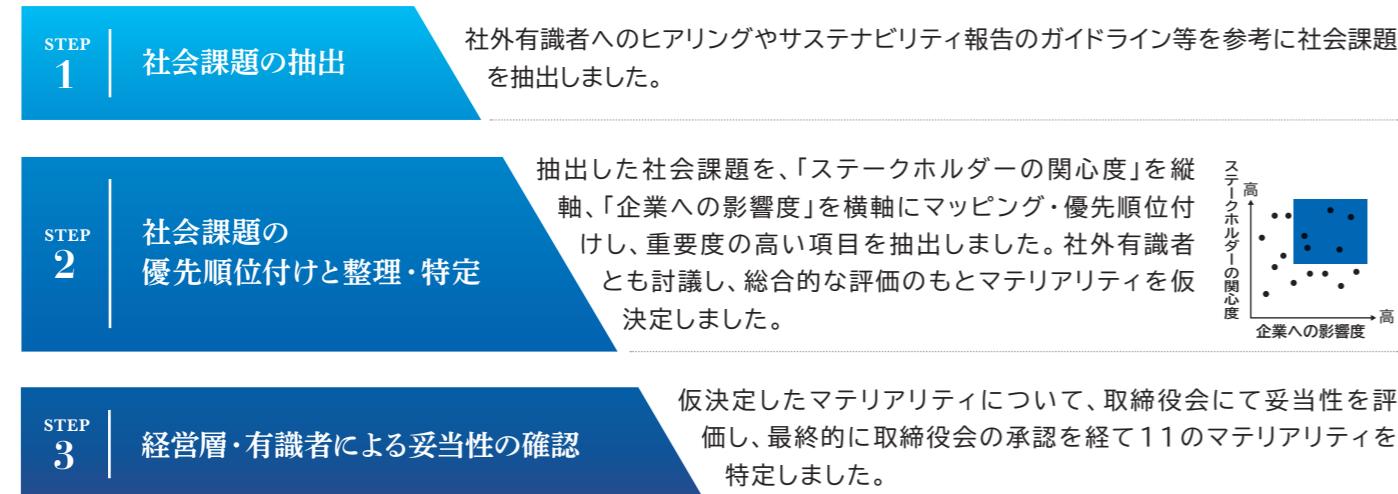
ステークホルダーの皆様からいただくご意見やご期待は、当社が進むべき道を照らす大切な道標です。これからも、皆様と信頼で結ばれたパートナーシップを深め、共に未来を切り拓いていきます。引き続き、当社の挑戦にご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 持続的な成長に向けたマテリアリティの見直し

パウダーテックは、持続的な事業の運営・成長に社会課題の解決は不可欠と考えています。

25中計策定を契機に社外有識者による意見を踏まえ、

幅広いステークホルダーに貢献出来るマテリアリティへ見直しました。



## 経営戦略と一体化したマテリアリティ再構築の支援

私は2024年6月より、当社のESGアドバイザーとして、サステナビリティに関する助言を行っています。従来のマテリアリティは重要課題を掲げてはいたものの、制度遵守が中心で事業特性との結びつきに課題がありました。そこで統合報告書第1号の制作を機に、経営戦略と一体化したマテリアリティの再構築を提言しました。見直しの過程では「事業成長と社会的価値の両立」を基軸に、全社での議論を経て重点領域を定めました。具体的には、①CO<sub>2</sub>排出削減と環境配慮型製品の開発(省エネ改善や再エネ導入など)、②人的資

本投資と多様性推進(若手社員のスキル研修、女性活躍推進)、③地域社会との共生(教育機関との連携や地域防災活動への参加)、④ガバナンス強化(内部統制やリスク管理体制の高度化)です。これらは25年度からの中期経営計画とも連動しており、研究開発、製造、営業、管理部門それぞれの現場に直結するテーマです。新マテリアリティは「経営と現場をつなぐ羅針盤」であり、一人ひとりの実践が統合報告書に映し出され、未来の信頼と持続的成長を築く礎となります。



ESGアドバイザー  
長谷川 直哉

法政大学人間環境学部教授。経営学博士。安田火災海上保険(現 損害保険ジャパン)に入社後、山梨大学准教授を経て現職。専門はサステナビリティ経営、企業統治、ESG投資。現在は岡部(株)、日産東京販売HD(株)、(株)シルバーライフの社外取締役を務めるほか、サッポロHD(株)および(株)レゾナックHDのサステナビリティアドバイザーとして、統合報告、マテリアリティ特定、人的資本開示、カーボンニュートラルなどに関する助言を行っている。



## 「22中計」を経て——次期成長への覚悟

2022年度からの3ヵ年計画である「22中計」では、「独自技術で社会課題を解決し、社会に必要とされる『エッセンシャル企業』を目指す」をありたい姿としました。地政学リスクによるエネルギーコスト上昇、コロナ禍後の社会変化、深刻化する環境問題などを外部環境と捉え、4つの基本方針を立てて戦略を実行しました。

### 22中計の基本戦略と結果

「既存事業の収益性維持強化」は、コロナ禍後のキャリア需要の回復が想定ほど進まず、目標には届きませんでした。「新規事業の利益貢献実現」は、微粒フェライト粉の供給体制を整えたものの、想定業界の変調により目標達成には至りませんでした。

「新規事業の継続的育成」では、多くの案件を継続的に創出し、いくつかは着実に育成が進んでいます。「事業基盤を支える本社機能強化」では、ESG施策を検討・推進する専門部署を設置し、積極的に実行した結果、当初の目標を概ね達成しました。

- ✗ 想定ほどの需要回復に至らず、目標未達
- ✗ 想定業界の変調により、目標未達
- 複数案件で育成が進捗
- ESG経営を順調に推進

### 22中計の経営目標と実績

項目	2022		2023		2024	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績
売上高 (億円)	95.1	<b>88.3</b>	96.8	<b>85.4</b>	99.2	<b>91.3</b>
経常利益 (億円)	10.0	<b>7.4</b>	11.3	<b>4.7</b>	13.4	<b>3.7</b>
ROE (%)	5.9	<b>4.4</b>	6.2	<b>2.2</b>	6.9	<b>2.5</b>
新規機能性 材料売上高比率 (%)	3.2	<b>0.8</b>	5.2	<b>1.8</b>	7.8	<b>2.0</b>

## 「25中計」で挑む——飛躍への道筋

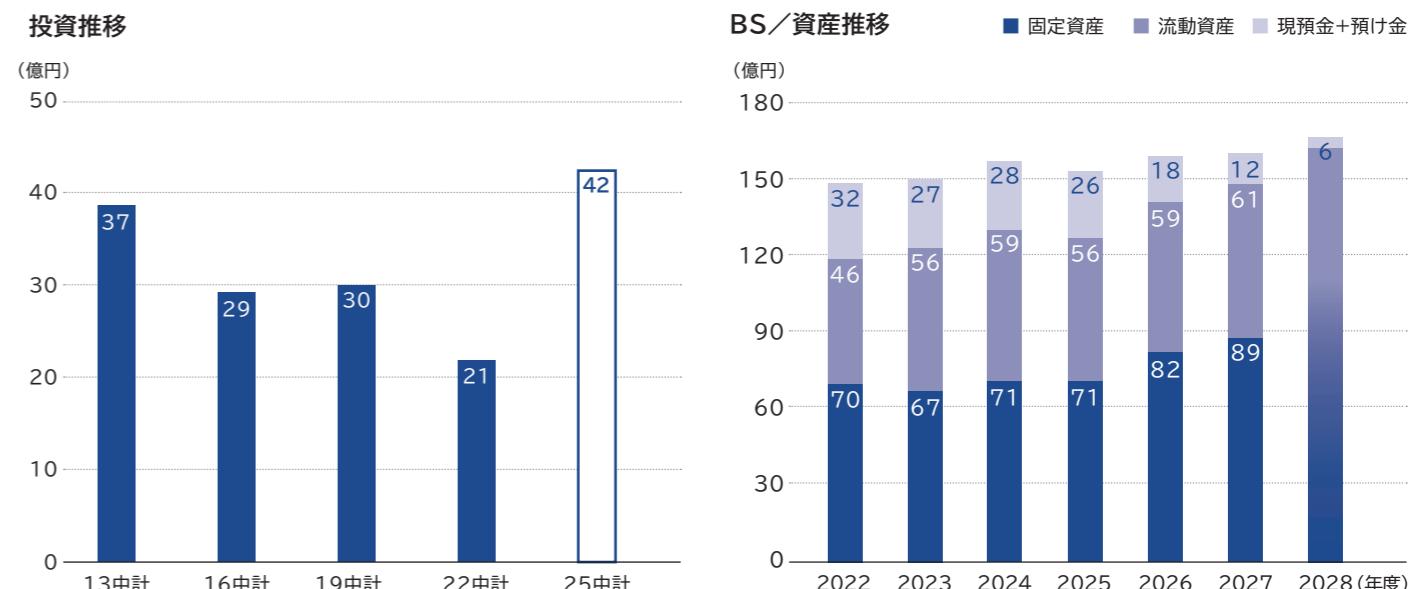
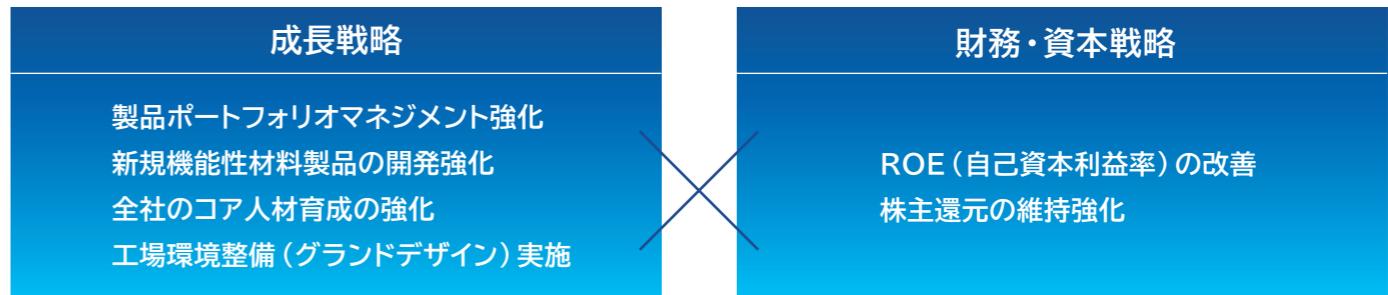
2025年度からの「25中計」では、まずは「ありたい姿」をバージョンアップし、新たにパーパスを策定しました。そのパーパスを基に2040年の目標を定め、そこからバックキャストで25中計を打ち出しました。持続的成長と中長期的な企業価値向上の「礎」を築くため、成長戦略と財務・資本戦略を実行します。

### 25中計の基本戦略

25中計では、成長戦略と財務・資本戦略を実行します。成長戦略では、22中計期間に落ち込んだ利益率の回復を目指し、製品ポートフォリオを組み替えます。具体的には、新規機能性材料製品の開発に注力しつつ、市場成長と高収益が期待される「育成製品」「注力製品」に重点的に経営資源を投下する一方、「収益製品」「再構築製品」への投資は絞り込み、メリハリのある資源配分を行います。25中計では、過去最大の投資額を計画すると共に、人材育成の強化や工場インフラ・環境の整備を進め、収益力の基盤強化にも取り組みます。

財務・資本戦略ではROEの向上を目指します。現在5~6%程度と見込まれる株主資本コストを上回るROE8.0%の達成を目指し、25中計ではかつてない規模の投資を実施します。ただし、投資効果の本格的な発現が2027年以降となることを見据え、ROE8.0%の達成時期を2030年と戦略的に設定しました。一方、株主還元については、2025年度より中間配当を実施し、25中計期間中にDOE(株主資本配当率)3.0%以上の実現を目指すなど、利益貢献前から強化します。

### 持続的な成長と中長期的な企業価値向上の礎を構築



# 企業価値の向上に向けた成長戦略

25中計の柱の一つである成長戦略では、「製品ポートフォリオマネジメント強化」「新規機能性材料製品の開発強化」

「全社のコア人材育成の強化」「工場環境整備(グランドデザイン)実施」の4つの戦略に取り組みます。

これらを着実に実行し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

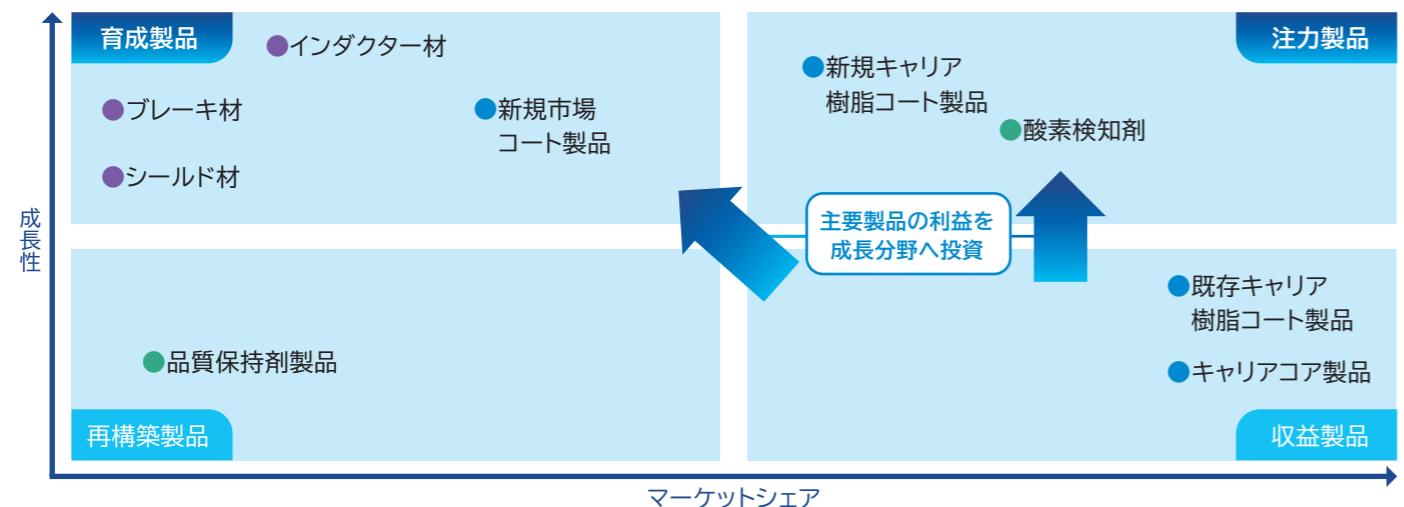
## 製品ポートフォリオマネジメント強化

これまで当社の収益を支えてきたキャリア製品は、今後も収益の柱であると考えていますが、成長余地が狭まっていると見込まれるため、より成長性・収益性の高い製品へ経営資源をシフトしていきます。具体的には、既存製品をベースとする製品を「注力製品」、新たな技術・市場・顧客を目指す製品を「育成製品」と位置付け、これら2製品に経営資源を重点的

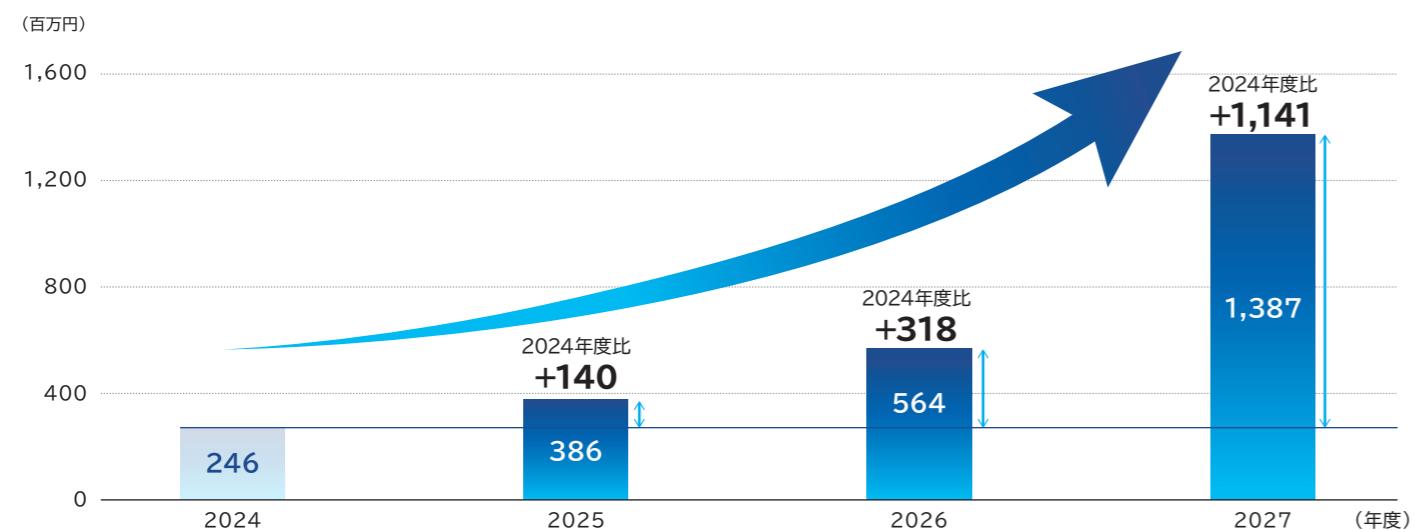
に配分し、更なる成長を図ります。一方、既存のキャリア製品は「収益製品」、収益性が厳しい品質保持剤製品を「再構築製品」とし、将来性の見極めや収益力の向上を探りながら、メリハリをつけた経営資源投入を行います。

その結果、25中計最終年度には「注力製品」「育成製品」の売上比率は全体の13%に達する見込みです。

### 製品ポートフォリオ



### 「注力製品」「育成製品」売上高



## 新規機能性材料製品の開発強化

「インダクター材」「ブレーキ材」「シールド材」それぞれの開発に向けて、人材や設備・機器などへの資源投入を強化し、共同開発やアウトソーシング、国内外のマーケティングにも積極的に取り組んでいます。

「インダクター材」では、高い評価をいただいている微粒フェライト粉を軸に、①性能向上②機能性付加③新規材料開発の3つの方向で開発を進めています。「ブレーキ材」は需要の増加が見込まれるEV・HEV車のブレーキ材として高い適性評価を

いただいている、採用拡大に向け、国内外のマーケティングを強化しています。「シールド材」は5G/6G通信や自動運転などの次世代市場向けに、組成設計技術や粉体特性制御技術を駆使し、お客様の要望に合わせた粒子の設計・開発を進めています。

そのほかにも、さまざまな用途や市場から多くの引き合いがあり、電子写真用キャリアの開発・製造で培った当社のコア技術に新技術を組み合わせ、独自の機能性材料の開発に挑戦しています。

▶ 粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品 P29

## 全社のコア人材育成の強化

将来の事業成長を牽引するコア人材の育成を重要な経営課題と位置付け、継続的な取り組みを進めています。具体的には、社内の重要なプロジェクトやポジションへの登用を通じて、実践的なスキルと課題解決力を養う機会を提供すると共に、社外研修や海外語学研修などへの派遣を

通じて、グローバルな視点と専門知識の習得を支援しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが自律的に成長し、変化の激しいビジネス環境において柔軟かつ力強く対応できる人材の育成を目指しています。

## 工場環境整備(グランドデザイン)実施

柏工場では再生可能エネルギーの活用、インフラの整備や耐震性の向上といった環境整備(グランドデザイン)を計画的に進めています。

具体的には、25中計の3年間で合計669百万円を投じ、事業継続に不可欠な建屋の耐震化、電気・ガス・水道などのインフラ設備の維持更新、敷地境界外壁の改修などを実施します。ただいま、育成製品・注力製品である樹脂コート製品の供給体制強化を目的とした新工場の建設を、2026年度末の完成に向けて進めています。新工場が本格的に稼働すると、樹脂コート製品の販売量は2024年度比で20%増加する見込みです。

加えて、分散し、老朽化が進んでいる研究開発施設の集約・更新と新規機能性材料製品の開発体制強化を目的に、研究

開発棟の建設も計画しており、現在、推進チームにて建屋設計を進めています。



# 粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品

当社は、鉄粉や電子写真用フェライトキャリアの開発・製造を通じて培った粉体技術を基盤に、

新たな機能性材料の研究・開発に取り組んでいます。

その研究開発と生産技術の成果として生まれた機能性材料は、今後成長が期待される分野で採用が進んでいます。

本セクションでは、当社の新たな成長ドライバーになると期待される機能性材料を紹介します。



## 半導体への電力供給を制御し、データセンターなどの消費電力削減に貢献

コア技術の融合で、世界に類を見ない特性を発現

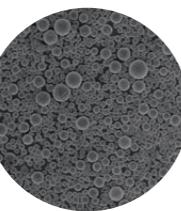
インダクターと呼ばれる電子部品は、半導体や電子機器への電力供給を制御する重要な素子であり、近年では電力需要が増すデータセンターや5G通信機器において、省電力化の観点からその重要性が一層高まっています。インダクターの性能を左右するのは“コア”に用いられる磁性材料の透磁率であり、「高透磁率(多くの電気エネルギーをたくわえられる)」「低ロス(効率的なエネルギー伝達)」が求められます。

当社が開発した新製品「微粒フェライト」は、微粒かつ真球状という特性に加え、高周波領域でも「高透磁率・低ロス」を維持できる点が特長です。これは、当社のコア技術である組成設計技術<sup>\*</sup>、造粒技術<sup>\*</sup>、焼成技術<sup>\*</sup>が複合的に作用して実現しています。

本製品をインダクターのコア材料として採用されたお客様からは「世界に類を見ない特徴を持つ磁性材料である「インダクター」の性能を決めるKey materialである」といった高評価をいただいており、今後の成長分野を支える材料として期待されています。  
※組成設計技術・造粒技術・焼成技術:パウダーテックが長年培ってきた基盤技術



使用



微粒フェライト粉

※ 製品はイメージです

電力使用量が増大する中、インダクター性能向上への期待が高まる

経済産業省によれば、10年後には日本国内での新たなデータセンター設置が困難になるほど電力消費が増加すると予測され、消費電力削減は社会全体の喫緊かつ避けられない課題です。とくに直近ではAIの普及により、データ処理量が増加し、電力需要が急増。その重要性は、一層高まっています。

### データセンター・半導体工場新増設に伴う最大需要電力(全国合計)



出典:「今後の電力需要の見通しについて」(経済産業省)

当社はこうした将来ニーズを先取りし、新製品「微粒フェライト」の応用開発を加速してきました。組成や粒子径のバリエーションを拡大し、多様な要望に応えると共に、新工場の建設と大型生産設備の導入を完了し、大量生産を安定的に行える体制を確立しました。2024年度時点で、同等品を安定供給できる企業は当社以外に存在していません。

今後は、グローバル展開も視野に、「微粒フェライト」の生産技術を改善・高度化し、表面処理などの周辺技術や新規材料の開発にも取り組みます。これらを通じ、省エネルギー化への貢献を強化し、拡大する需要を着実に取り込んでいきます。



## 多孔質性の解析と制御で実現する高性能ブレーキ材

多孔質性の制御によるブレーキ性能向上

当社では、ブレーキパッドに用いられる摩擦材の構成要素の一つである酸化鉄粉を開発・生産し、ブレーキメーカーへ提供しています。ブレーキパッドは「効き」「鳴き」「耐久性」など多様な特性を求められる部品であり、これらを高水準で満たすためには高度な材料開発と配合設計が必要です。

当社の酸化鉄粉は、ブレーキパッドに必要とされる性能を安定的に発揮し、耐久性の向上にも寄与する点が評価されています。これらの特性を達成する上で最も重要な粉体特性が「多孔質性」です。多孔質な粒子は柔軟性を持ち、強いブレーキ圧にも耐えて壊れることなく変形し、衝撃を吸収する効果をもたらすと考えられています。

この多孔質性は、電子写真用キャリアの開発で培った技術を応用したものであり、複数の評価技術で特定・数値化し、原材料の選択や製造条件を精密に制御することで、必要な多孔質度を安定的に実現しています。まさに当社固有の粉体制御技術・生産技術の成果です。



使用



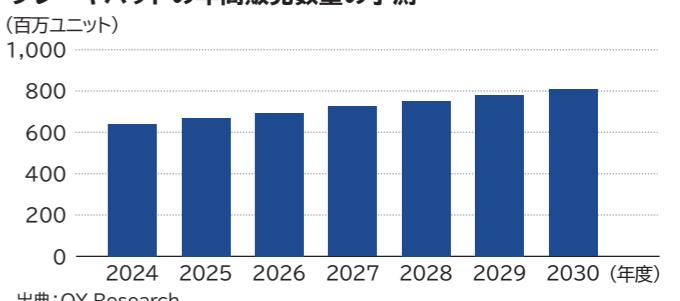
酸化鉄粉

※ 製品はイメージです

EVへの適合性が高く、製品適用拡大に期待

ブレーキパッド市場は、2025年から2030年にかけて年平均成長率(CAGR)3.9%と予測されており、安定した成長が見込まれます。

### ブレーキパッドの年間販売数量の予測



出典:QY Research

当社製品は、回生ブレーキ(モーターの発電抵抗を制動力として利用する方式)と摩擦ブレーキ(ローターを摩擦材で締め付け制動力を得る方式)が併用されるEV(電気自動車)やHEV(ハイブリッド車)において、摩擦ブレーキ用の構成材料として高い適合性を有しています。制動性能に優れている点はお客様からも評価されており、EV・HEVの普及拡大に伴い、新車・補修の両領域で当社製品の適用が更に広がることが期待されています。

また、本製品の生産は電子写真用フェライトキャリアで培った技術の応用であり、生産体制も十分に整っています。品質の安定と供給の確実性を高めながら、この強みを生かし、国内市場のみならず、欧州、米国、中国、インドなど主要地域への展開を積極的に進め、持続的かつ着実な市場拡大を目指します。



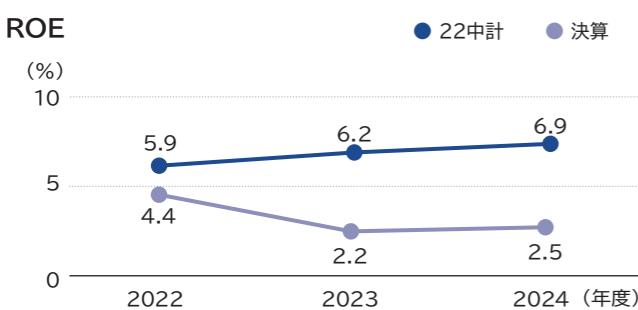
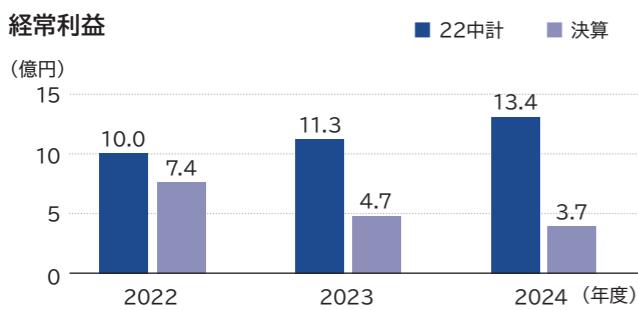
財務担当役員メッセージ

研究開発を核に、  
資本を最大限に生かし、  
未来を拓く持続的成長を実現します

執行役員 管理本部長  
宮岡 克寿

### 既存市場の成熟を見据えた現状認識と教訓

前中期経営計画(22中計)の最終年度にあたる2024年度は、主力の電子写真用キャリア市場が回復基調となり、2023年度比では増収を確保しました。一方で、原材料価格の高騰などの影響を受け、利益面では減益となりました。また、22中計で掲げた2024年度の経常利益やROEといった主要KPIは、いずれも目標に届きませんでした。非財務面ではおおむね計画通りに進捗したもの、財務KPIの未達が総合的な課題として残りました。



その要因として、計画がコロナ禍に策定されたことから、コロナ後の既存市場の回復や、新規市場として注力していた半導体分野の動向を見誤った点が挙げられます。既存市場は縮小傾向が鮮明となり、成熟期を迎えつつあるとの認識をあらためて強めました。

売上高は、インフレに伴う原価上昇の主要部分を価格に転嫁できたことが増収の要因となりました。これは、当社製品の競争力と市場での評価が維持されている証左と考えています。しかし、数量ベースでは計画を大きく下回り、その結果として利益は目標に届きませんでした。

当社は創業以来、研究開発を事業の中核に据え、時代の技術動向に応じて進化を続けてきました。研究開発に完成形ではなく、新しい製品を継続的に世に送り出すことこそが、当社の使命であり存在意義です。財務担当としての私の役割は、こうした取り組みを支える、時代に即した財務戦略の立案と実行にあります。

今は、自己資本の充実による健全な財務体質の維持から、資本の有効活用へと軸足を移すべき転換期にあると捉えています。戦略の実行にあたっては、現場と感覚が乖離しないようにすること、机上の空論に終わらせないこと、そして決定事項は必ずやりきることを徹底しています。利益は22中計期間中、右肩下がりの推移となりましたが、25中計で掲げた新たな戦略を着実に実行することで、2025年度を底に、2026年度以降は成長軌道への回復を実現していきます。

### ROE(自己資本利益率)の改善

目標 2030年度に8.0%以上を目指す

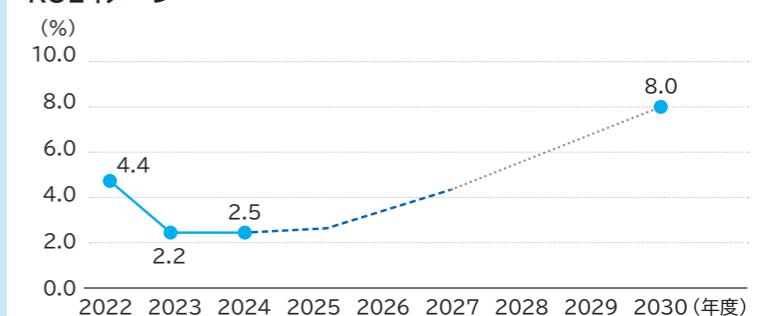
25中計で実施する投資の効果は、2027年以降に得られる見込み

### 株主還元の維持強化

配当方針 業績などを総合的に勘案しながら、株主の皆様へ安定的かつ継続的に利益還元を行う。中間配当を実施する

目標 DOE(株主資本配当率)3.0%以上を目指す

### ROEイメージ



### 最大規模の投資で未来の競争力を創出

25中計においては、既存製品の収益力を維持しつつ、経営資源を育成製品・注力製品へ重点的に振り向け、利益成長を目指します。将来への布石として、豊富な手元資金を新製品の拡大に不可欠な人材の確保・育成や研究・生産設備の増強に充當することにより、これまでの中計で最大規模となる投資を計画しています。

2024年度末時点では自己資本比率は80.8%と高水準を維持しており、健全性は十分に確保されています。今後はこの強固な財務基盤を生かしつつ、規律を保ちながら資本の有効活用を積極的に推進します。中でも重点施策の一つが研究開発棟の新設です。分散し老朽化が進む既存施設を一つの大規模な建物に集約することで、研究者間のコミュニケーション活性化やモチベーション向上を図ります。同時に、設備・機器の充実や研究開発人材の増強を進め、将来の競争力強化につなげます。こうした施設整備には、将来を担う若手人材はもとより、全ての従業員にとって魅力的で働きやすい環境を提供したいという想いも込めています。

研究開発はその性質上、短期的に利益へ結びつけることは容易ではありませんが、将来にわたり多様な製品が次々と花開くための基盤づくりであると位置付けています。

### BS/資産推移



財務・資本戦略においては、東京証券取引所の要請に応じて株主資本コストをCAPMにより算出したところ、現時点では5~6%程度と認識しています。25中計では収益力の強化に向けた投資を拡大しますが、利益貢献には一定の時間を要する見込みです。このため、ROEは投資効果が本格的に発現する2030年度に8%以上の達成を目指します。

更に、人材育成や社内インフラの整備・強化にも積極的に取り組みます。一例として、茨城県高萩市に太陽光発電設備を設置し、2024年10月に稼働を開始していますが、同様の設備を千葉県柏市の柏工場にも設置し、CO<sub>2</sub>排出量の一層の削減を進めます。また、教育機関との連携を通じ、地域社会への貢献にも力を注ぎます。25中計期間中は、財務面・非財務面の双方において、持続可能な経営の実践を推し進めていきます。

### 株主還元の強化と中間配当の導入

株主の皆様への利益還元は、安定性と継続性を重視し、維持・強化を図ります。業績や経営環境を総合的に勘案し、2025年度より新たに中間配当を実施します。更に、2027年度をめどにDOE(株主資本配当率)3%以上の達成を目指し、着実に取り組みを進めていきます。

これらの施策は、単なる還元強化にとどまらず、持続的成長に向けた好循環を生み出すことを目的としています。そのためには、成長基盤を強化するための投資を継続すると共に、経営の透明性と説明責任を果たすことが不可欠です。当社は、企業情報の適切な開示を徹底し、IR活動を通じて株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねてまいります。こうした対話を通じて寄せられるご意見を経営に反映し、企業価値の一層の向上につなげてまいります。