

財務担当役員メッセージ

合成ゴム製造の国産化から始まった当社の歴史は、事業変革の歴史でもあります。特にこの数年間は大きな変化を伴いました。その過程として2025年度は、さらなる高みを目指すにあたり、デジタルソリューション(DS)事業の成長を軸とする財務基盤が整ったといえます。2030年度の損益目標の実現に向けて、短期的にはLBOローン*1の解消を進めるとともに、戦略的なキャッシュロケーションによりコア事業領域*2の成長を促進します。また、非財務面を含めた企業価値の向上に積極的に取り組み、当社のグローバルな進化を実現していきます。



執行役員 江本 賢一

変革期における財務基盤の強化

過去6年間、当社はエラストマー(ELA)事業の譲渡、非上場化、ライフサイエンス(LS)事業の非中核化とDS事業への集中といった大きな構造変化を経験しました。これらの全てが当初から想定されたものではなく、平坦な道のりではありませんでしたが、将来に向けた重要な布石となりました。その結果、事業ポートフォリオはコングロメリット型から、DS事業へ集中する事業構造へと転換しました。収益面では、2020年度および2024年度に大幅な減損計上を伴う赤字となりましたが、2025年度には一転して過去最高益を更新しています。また、安全性においても、自己資本比率や信用格付け等の財務基盤を維持しながら着実な向上を図ってきました。

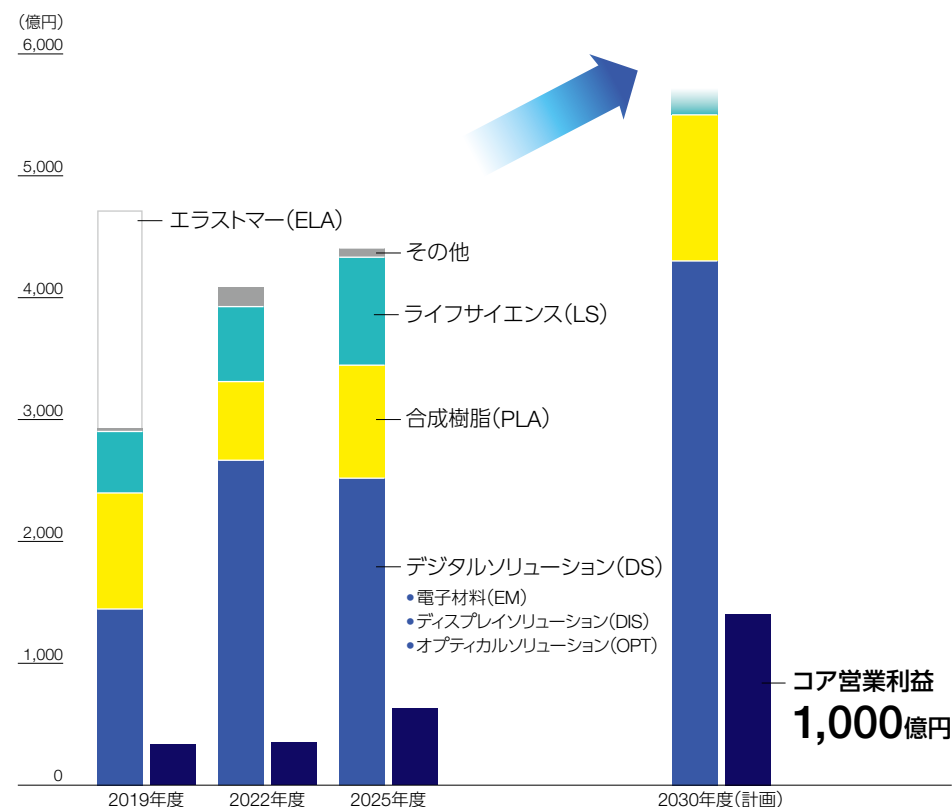
中期経営計画の達成に向けて

活況なAI関連投資を追い風に、今後も、半導体の需要は増加していく見通しです。また、最先端ロジック、HBM*3、3次元実装、さらに基板分野を含む先端エレクトロニクス向けの技術開発は、業界全体で進展していくと見ています。ディスプレイ分野では、OLEDを含め安定的な成長が見込まれます。合成樹脂(PLA)事業は、自動車市場への浸透に加え、高付加価値分野へのシフトを進めていきます。このような事業環境認識のもと、電子材料(EM)事業を中心とするDS事業を成長ドライバーとして当社全体でさらなる成長を見込んでおり、積極的な投資を通じた能力増強と一層の技術優位性を確立していきます。2030年度には、コア営業利益1,000億円の達成を計画しており、業界におけるポジションをより確かなものにしていきます。

中期経営計画における各事業の計画は「Materials Innovationを支える事業と技術」ページを参照

電子材料事業→P.22 ディスプレイソリューション事業・オプティカルソリューション事業→P.27 合成樹脂事業→P.30

売上収益とコア営業利益(実績/計画)



*1 LBO : Leveraged Buyout. 借入金を活用した企業・事業買収

*2 コア事業領域 : EMを中心とするデジタルソリューション事業

*3 HBM : High Bandwidth Memory. 広帯域幅メモリ

財務担当役員メッセージ

キャッシュアロケーションとリスク管理

今後のキャッシュアロケーションは、①EM事業への積極的な投資、②借入金の削減、③将来成長に向けた投資余地の確保、の三つを基本方針としています。短期的には、LBOローンから通常ローンへの転換が重要なマイルストーンとなります。中長期的には、非上場化に伴い増加した金利負担や償却負担を吸収しながらも、上場企業の資本コストを上回るROE水準を安定的に創出し、投下資本リターンの向上とバランスの取れた資本配分の実現を目指します。一方で、現状ののれん(広義)*1や借入金の規模は依然としてバランスシート上のリスク要因であります。着実なPPA*2償却と借入金の縮減を進めつつも、減損等による急激な純資産の毀損リスクに留意する必要があります。こうしたリスクに対し、兆候を的確に捉え必要な対策を講じていくとともに、全社最適の観点から常に営業、投資、財務の各キャッシュフローの効率性の最大化を図っていきます。

企業価値の向上を目指して

当社は非上場化後も、上場時と変わらず、企業価値を意識し、財務価値と非財務価値の双方を継続的に高めていきます。また、その取り組みと成果については、事業状況説明会や統合報告書などの広報活動を通じて、社内外のステークホルダーに適切に開示していきます。

グローバルな組織力強化は全社的な課題ですが、事業構造の転換、非上場化、グローバルでの投資拡大に伴い、経営の基盤となるコーポレート部門が担う機能や、会計・税務・財務が扱う専門的テーマも変容してきました。こうした変化に対応する中で、各部門は、これらの実践的な取り組みを通じて組織としての経験値を高めてきました。今後は、さらなる事業の拡大と収益性向上に貢献するため、コーポレートにおけるグローバルな連携を一層強化し、事業部門、国内外グループ企業との人財交流を活性化させていきます。

資本配分(2025年度～2030年度)

Cash in

営業キャッシュフロー 4,200億円

一時収入 1,000億円～(見込)
(事業整理+株式資産売却等)

さらなるレバレッジ(追加借入)余地

Cash out

設備投資 1,700億円～

借入金返済 ～2,500億円

将来投資余地
追加投資、借入削減、配当の原資

財務におけるマイルストーン

- ▶ 2026年度～ LBO→通常ローンへの転換準備開始
- ▶ 2028年度～ 資本コストを安定的に超過する(ROE2桁)収益構造の確立

グローバル・プラットフォームの構築によるグローバルでの緊密な連携



*1 のれん(広義): 買収した企業の純資産と、実際に支払った買収額との差額

*2 PPA: Purchase Price Allocation。取得原価の配分