

中期経営計画「Hakuto 2028」

2026年3月期から4年間を対象とする新中期経営計画「Hakuto 2028」。私たちがこの中計を通じて実現したいビジョンが、『顧客の進化を加速させるイネーブラーとして、かけがえのない存在になる』です。顧客を起点に、モノやサービスの提供価値をさらに高め、本質的な課題に寄り添いながら、複合的な提案によってその進化を支えていく。私たちは、そうした企業であることを、新中計の根幹に据えています。

「Hakuto 2028」の位置づけ

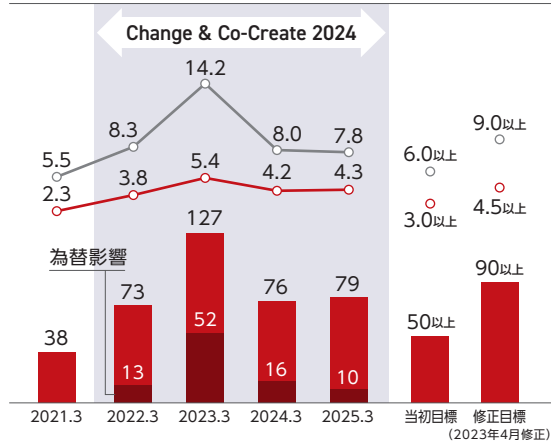


前中期経営計画「Change & Co-Creat 2024」の成果と課題

当初目標に対しては初年度から上回る水準で推移したものの、修正目標は2023年3月期のみの達成に終わりました。しかし、重点戦略の取り組みは着実に進みました。

● 定量

■ 営業利益(億円) ○ 営業利益率(%) ○ ROE(%)



● 定性

重点戦略	達成度	取り組み・成果
高収益事業への資源の投下	○	■ 各事業部門で事業ポートフォリオの見直し
部門横断の情報・技術連携による価値創造	○	■ デバイス&ケミカル部門共同で、AI/IoTソリューション拡販 ■ 事業部門間&管理部門横断で、新中計に向けた種まき開始
業務改革実現を加速させるDX戦略	○	■ バックエンドDX:約900時間の作業時間削減を実現 ■ 2025年3月に「DX認定」(経済産業省が認定)を取得
外部との協業およびM&A	◎	■ 2024年9月に株式会社クリアライズを子会社化 ■ 材料・環境分析事業を拡充・強化
外部資源との連携(オープンイノベーション)	○	■ 2024年7月にエネコート・テクノロジーズ株式会社と資本業務提携、ペロプスカイト太陽電池販売協業開始

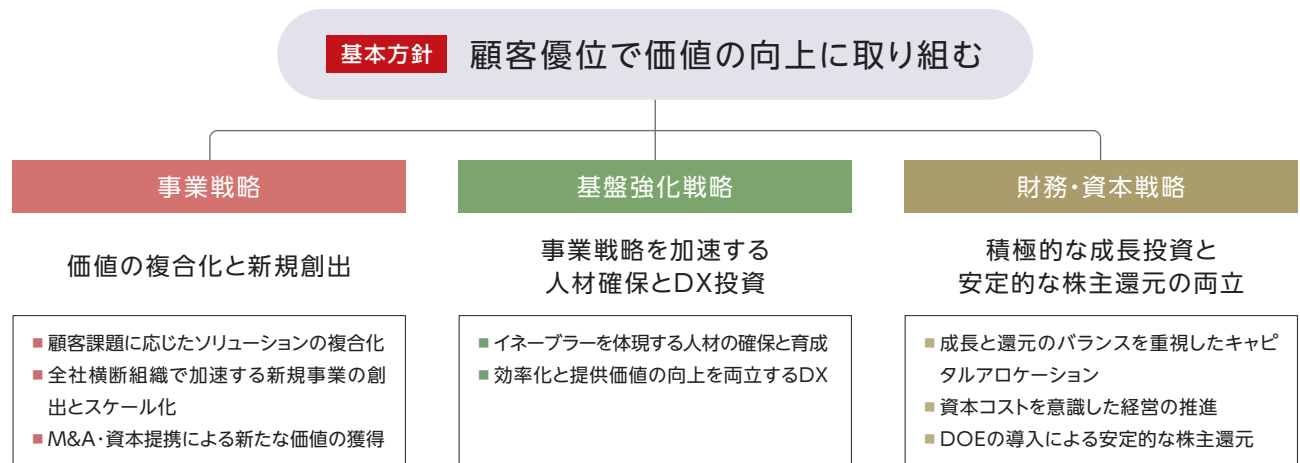
中期経営計画策定における環境認識

当社の主要事業領域であるエレクトロニクスとケミカルを取り巻くマクロ環境は、半導体需要の継続・拡大と、環境&エネルギーへのさらなる意識の高まりによって、環境変化のスピードが加速しています。その一方、私たちの「顧客(=メーカーなど)」のニーズは高度化・多様化しており、そのために、複数の商品やソリューションなどを複合的に組み合わせた価値提供を求める傾向が強まってきました。

マクロ環境		
AI技術の普及・拡大	半導体の戦略物資化	石油&紙削減など環境意識の高まり
人口減によるさまざまな自動化	世界的な物価・資源高	自動車100年に一度の変革
機会		リスク
■ 半導体は引き続き高い成長率を維持(CAGR 7%~)。用途は車載・産機・各種インフラ等		■ 技術の進化による新たな競合の出現
■ 国内の半導体製造設備の投資に、引き続き高い期待感		■ 既存技術や価値のコモディティ化、陳腐化の進行
■ 代替エネルギー・環境対策(水・空気)領域で新たなビジネス機会創出		■ 半導体業界で求められる商社の役割・機能が変化。その存在意義が改めて問われる

「Hakuto 2028」の基本方針と戦略

前中計からの課題と当社を取り巻く環境認識を踏まえ、「Hakuto 2028」では、顧客優位の発想で価値の向上に取り組むという基本方針を掲げました。この方針のもと、下記の3つの戦略軸に沿って施策を推進し、提供価値の高度化と複合化により、成長性と収益性を高めていきます。



● 「Hakuto 2028」の定量目標

	2025年3月期実績	2029年3月期目標
売上高	1,831億円	2,500億円以上
	電子部品事業	1,850億円
	電子・電気機器事業	430億円
	ケミカル事業	170億円
営業利益率	3.8%(為替影響除く)	4.0%以上(為替影響除く)
ROE	7.8%	10%以上
株主還元	総還元性向95%	配当性向65~75% 加えて下限値DOE5%*
成長施策の粗利益貢献率	—	30%

*DOE:純資産配当率

3つの戦略軸 ―事業戦略、基盤強化戦略、財務・資本戦略―

「Hakuto 2028」では、事業戦略、基盤強化戦略、財務・資本戦略の、3つの戦略軸に沿って施策を推進していきます。ここからは、それぞれの戦略の具体的な取り組みについて説明します（財務・資本戦略は22ページから）。

事業戦略 1 顧客課題に応じたソリューションの複合化

顧客は日々、自社のバリューチェーンを強化・再構築する中で、研究開発、生産、マーケティングなどの各段階で、複雑な課題に直面しています。当社は、そうした課題に対して、商材・サービス・技術・情報を柔軟に組み合わせたソリューションを提供し、顧客の製品開発やバリューチェーンの最適化に貢献していきます。具体的には、下記の3つの複合的アプローチを強化していきます。

- 商材単体の提供だけでなく、導入支援やアフターサービス
- 技術提案やSCM・IT支援などの情報機能の提供
- エレクトロニクス技術とケミカル分析を掛け合わせたハイブリッドな価値提供

- 商材・サービス・技術を組み合わせ課題に合ったソリューションを提供



事例 工場向けAI泡検知システム | エレクトロニクス&ケミカルの強みを活かした工場向けソリューション

従来、人が目視で判断していた泡の発生を、カメラ+AIによって自動検知・分析し、必要に応じて薬剤を自動で投入する仕組みを構築。エレクトロニクス商材に対する目利きと技術知見を駆使した組み込み力と、ケミカルメーカーとして顧客の抱える課題発見力と解決力を掛け合わせ、環境配慮と効率化を両立する仕組みを提供しました。



事業戦略 2 全社横断組織で加速する新規事業の創出とスケール化

これまで当社では、事業部門ごとにIoT、AI、医療、エネルギーなどの新規領域でソリューション開発を進めてきましたが、部門間のノウハウ共有や相互連携には構造的な限界がありました。この課題を解決するため、2025年4月に「ビジネスインキュベーションセンター」を設置しました。この組織には、各事業部門から約40名の専任人材が集まり、領域を横断してノウハウや顧客視点を融合させながら、新たなソリューション創出とスピード感ある事業立ち上げを進めていきます。当社にとって、これまでの蓄積と連携をフル活用しながら、中長期的な競争力を生み出す「価値の種」を育てる新たな基盤となります。

- 事業開発に特化した専任組織を新設



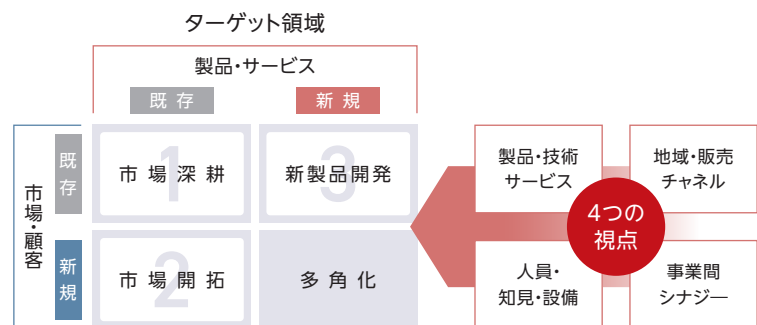
事業戦略 3 M&A・資本提携による新たな価値の獲得

当社は、M&Aを単なる事業拡大手段ではなく、注力事業の補完や周辺領域への展開、そして現有資産を活かしたシナジー創出の手段として、戦略的に位置づけています。特に、

- 既存領域の深化(市場深耕)
- 周辺市場への拡張(市場開拓)
- 新領域での製品・ソリューション開発

といった視点から、優先順位を持って投資対象を検討しています。

- シナジー創出の手段としてのM&A



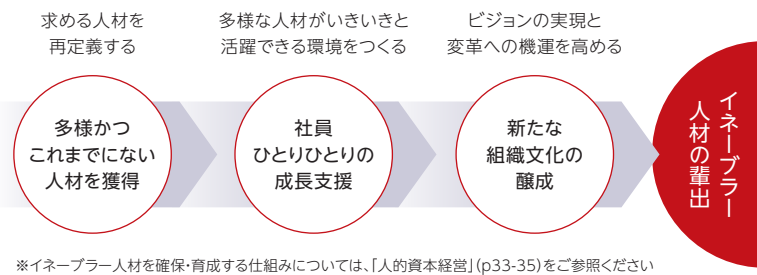
事例 株式会社クリアライズの完全子会社化 | 水問題を抱えるインドに排水処理ビジネスを本格展開

急成長を続けるインド市場では、深刻な水不足や工業排水による水質汚染といった社会課題が顕在化しています。こうした状況を事業機会と捉え、当社は、「日本で開発・設計された高品質な処理装置」、「クリアライズが持つ独自の排水処理システム」、「当社独自の排水処理薬剤」を組み合わせ、高品質かつ一貫性のある排水処理ソリューションを提供しています。今後もこのような取り組みを通じて、経済的価値と社会的価値の両立を図っていきます。

基盤強化戦略 1 イネーブラーを体現する人材の確保と育成

「Hakuto 2028」の成否を左右するのは、人材です。特に、顧客の進化に寄り添い、価値を共創できる「イネーブラー人材」の継続的な輩出が、全戦略の推進力となります。そのために当社では、右記の3つの観点から組織的な仕組み化を進めています。これらの取り組みを通じて、中長期的に「イネーブラー人材」を生み出す組織の土壌をつくっていきます。

- イネーブラー人材を確保・育成する仕組みづくり



※イネーブラー人材を確保・育成する仕組みについては、「人的資本経営」(p33-35)をご参照ください

基盤強化戦略 2 効率化と提供価値の向上を両立するDX

社内外両面からDXを推進することで、企業全体の価値と生産性を同時に高めていきます。まず社内では、業務プロセスの最適化や経営情報の可視化、セキュリティ強化を進め、柔軟で高効率な業務基盤の構築を図っています。そしてDXは、顧客への価値提供にも直結します。当社はセンサーや通信機器を多数扱っており、これらを活用してデータを収集・可視化し、AIで予測につなげるといったIoT×DXサービスの構想を進めています。

- 社内基盤構築+デジタルを活用した新たな価値の創出





財務担当役員メッセージ

ROE10%以上達成に向けて
P/L・B/S両面の改善を進めます取締役執行役員
コーポレートインテリジェンスユニットマネージャー

海老原 憲

財務マネジメントの基本的な考え方とポイント

私たちは商社機能とメーカー機能を併せ持つ専門商社として、顧客への製品の安定供給を使命としています。仕入先の生産時期と顧客の需要期のずれを吸収する在庫・配送機能を担うとともに、仕入先の債権回収期間と顧客企業の支払期間の差を吸収する金融面の機能も担っています。

また、商社領域の中でも、仕入先との取引条件や顧客の需要動向、当社の技術サービスの提供などにより、当社に求められる機能や収益性は事業領域により異なります。「ジャストインタイム」に代表される生産方式が進んでいる車載関連分野では柔軟で精度の高い在庫管理と供給機能が不可欠です。また、例えばメーカー機能を担うケミカル事業は、半導

体のような大きな市況変動がない反面、近年は原材料価格や人件費などのコスト上昇に直面しています。

会社全体としては、2025年3月期棚卸資産の平均回転期間は3.9ヶ月と、前年同様の高い水準で推移しており、より最適な在庫管理を実現すること、及び為替変動リスクが財務上の重要リスクと認識しています。特に電子デバイス部門ではドル建て取引が多く、仕入と販売時の為替変動が粗利益に大きく影響します。先物為替予約でヘッジしつつも、仕入時点において販売時期が未定である在庫に対して売上債権の為替予約をすることはあまり合理的ではないため、在庫期間の短縮や商流の見直しなど、為替リスクを低減するための対策が必要と考えています。

前中期経営計画の振り返りと「Hakuto 2028」ROE10%以上達成に向けた道筋

2025年3月期の当社のROEは7.8%、PERは15.1倍、PBRは1.18倍となっており、近年向上した主な要因は2つあります。

1つ目は業績拡大です。2021年4月の前中期経営計画開始時点でROEは5.5%、PERは約9倍、PBRは約0.5倍と低水準でしたが、新型コロナウイルス感染症による巣ごもり需要や半導体需要の拡大、円安の影響で業績が大きく伸び、2023年3月期には売上高・利益ともに過去最高を達成しました。

2つ目は積極的な株主還元です。内部留保による自己資本が積み上がっていたことから、前中計期間中は自己資本

を増やさず、株主の皆様への利益還元と資本効率の改善を事業上及び財務上の重要課題と位置付け、総還元性向100%を基本方針としました。そしてこの目標は配当と自己株式取得により実現しました。

こうした取り組みを経て、「Hakuto 2028」ではROE目標を10%以上に引き上げました。目標達成には各事業のROIC－WACCスプレッドなどの資本収益性の改善が不可欠です。

当社は事業別・部門別ROICを算出し、売上高利益率や投下資本回転率などをKPIとして活用しています。2026年3月期

はビジネスユニット別にWACCを算定し、ROICツリーと改善施策の策定を進めています。その際、事業ごとにマーケットやビジネスモデルが異なるため、それぞれの特性に応じたROIC向上策を推進していくことがポイントになります。

例えば、電子部品事業は売上・利益を増やしながら棚卸資

産回転期間の短縮などによる収益体質の強化、電子・電気機器事業は重点領域への投資とそのリターンの最大化、ケミカル事業は不採算分野からの撤退と成長市場への集中を実践します。KPIは全社に共有し、P/L・B/S両面の業績進捗管理を進めてまいります。

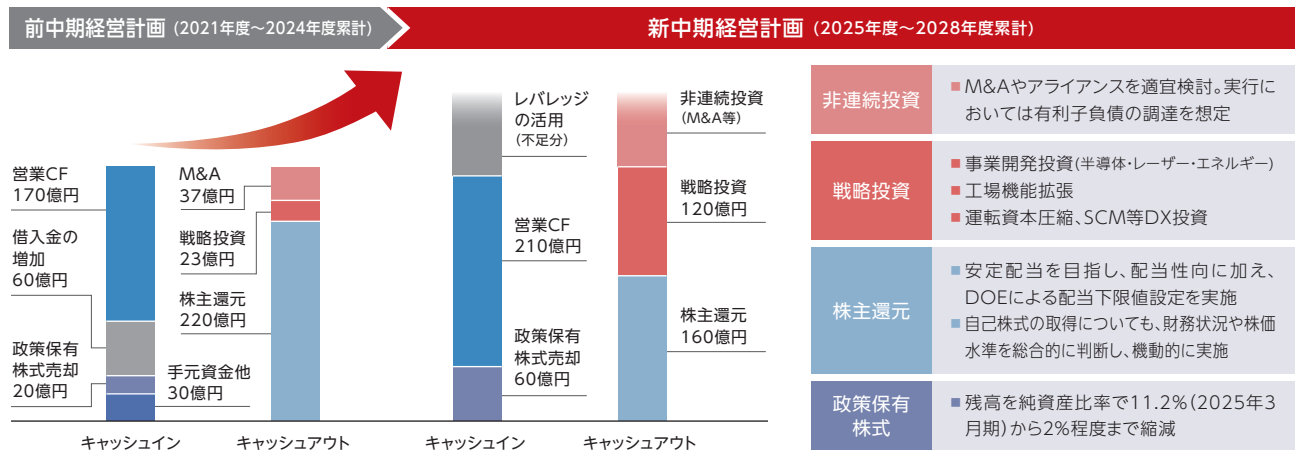
成長と還元の両立を重視したキャピタルアロケーションを推進

当社は2025年3月期末連結純資産約650億円、自己資本比率50.3%、DEレシオ0.54倍と財務の安定性を確保しています。一方で、資本効率の向上は課題と認識しており、今後は自己資本比率40%、DEレシオ1.0倍程度を目安に、資本効率と成長投資・株主還元の最適なバランスを目指します。

「Hakuto 2028」では、成長投資と株主還元の両立を重視したキャピタルアロケーションを推進します。今後4年間で120億円を戦略投資に充て、新規事業開発55億円、ケミカル事業工場拡張20億円、DX投資45億円を計画しています。

政策保有株式は戦略的意義が薄れたものを縮減し、4年間で政策保有株式の売却による収入を60億円見込んでおります。これは2025年3月末時点における政策保有株式

●成長と還元のバランスを重視したキャピタルアロケーション



情報発信と対話の充実を図る

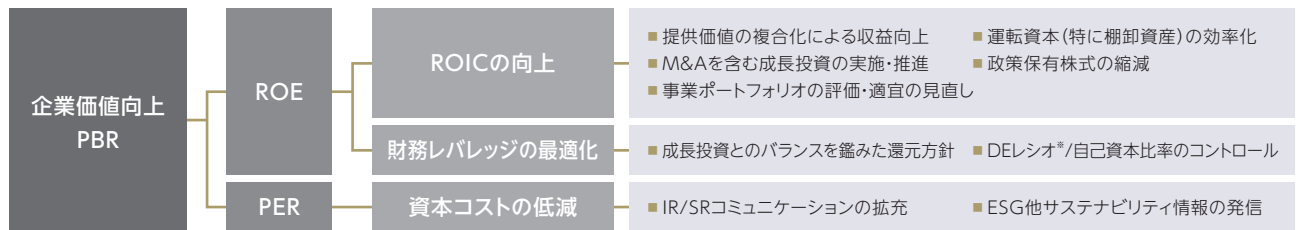
当社はIRおよびSR活動を強化しています。個人・機関投資家向け説明会を毎年オンラインで開催し、動画や資料も分かりやすさに配慮してホームページで公開するなど、情報発信と対話の充実を図っています。

「Hakuto 2028」の財務・資本戦略における、成長と還元のバランスを重視したキャピタルアロケーションには投資家の皆様との対話が反映されています。経営会議・取締役会では配当性向や成長投資額について複数のシミュレーションを

実施し、DOE5%を下限とする方針を決定。投資家の皆様との対話が、新たな経営戦略につながっています。

株主・投資家の皆様のご期待に応えるためにも、新中計のもと、「2030ビジョン」で掲げる「顧客の進化を加速させるイネーブラーとしてかけがえのない存在になる」という目標の実現に向けて、具体的な施策や成長投資を力強く推進し、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

●企業価値向上に向けた考え方



^{*} DEレシオ: 有利子負債÷純資産