

事例集 2025 スタンダード市場編

東京証券取引所
2025年12月26日 初版



本資料は、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を検討中の上場会社の皆様に検討の参考にしていただくとともに、既に開示済の上場会社の皆様にも今後のアップデートの参考としていただくことを目的として、**国内外の多くの投資家との面談に基づき、投資家が企業に期待している取組みのポイントが押さえられていると投資家が一定の評価をしているスタンダード市場上場会社の取組みの事例を取りまとめたものです。**

※ 本資料に掲載している事例は、資本コストや株価を意識した経営に取り組む上場会社における検討の参考としていただくため、情報提供のみを目的として取り上げているものであり、特定の銘柄に関する投資勧誘など、それ以外の目的で掲載するものではありません。

Index

#	ページ番号	コード	銘柄	業種	2024年事例集 掲載有無	本事例集で取り上げている対応のポイント											
						I. 現状分析・評価			II. 取組みの検討・開示					III. 株主・投資者との対話			
①	②	③	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	
1	2ページ	2216	カンロ	食料品	○				●	●					●	●	
2	4ページ	3355	クリヤマホールディングス	卸売業			●			●					●		
3	7ページ	3537	昭栄薬品	卸売業		●	●	●	●	●				●	●	●	
4	11ページ	5071	ヴィス	サービス業		●	●	●	●	●							
5	15ページ	5161	西川ゴム工業	ゴム製品					●	●	●						●
6	19ページ	6648	かわでん	電気機器		●	●	●	●	●							
7	22ページ	7305	新家工業	鉄鋼	○		●			●				●	●	●	●
8	25ページ	7871	フクビ化学工業	化学		●	●	●	●	●				●	●		
9	28ページ	7971	東リ	化学				●	●					●			●
10	31ページ	8596	九州リースサービス	その他金融業	○		●							●		●	●
11	33ページ	8789	フィンテック グローバル	その他金融業	○	●	●			●							
12	36ページ	9782	ディーエムエス	サービス業		●			●					●			

(参考) ポイント毎の掲載企業数

5 8 2 5 10 3 0 8 1 1 3 5

※ 継続掲載の企業について、開示資料にアップデートがあった場合は、当該アップデートを反映しています。



中期経営計画2024 (FY22-24) | ①定量目標の振り返り

財務指標は目標を大きく上回って達成、非財務指標は一部未達

分類	指標	中計2024目標	2024年実績
財務指標	売上高成長率 (年平均成長率)	5% 以上 (コア 3%以上 他 3%以上)	13.8% (コア 12.7% 他 40.9%)
	営業利益率	7%	13.5%
	ROIC	7.5% 以上	20.5%
非財務指標	CO ₂ 排出量 ^(*) (Scope1,2,3合計)	262.4 t-CO ₂ /億円	309.3 t-CO ₂ /億円
	糖に対する 正しい価値の訴求活動	800万人	939万人
	従業員エンゲージメントスコア	55%	51.9%

定量目標 (財務目標)

2030年財務目標をアップデート(上方更新)

指標	2024実績	2025年予想	2030年目標
売上高	317 億円	336 億円	500 億円以上 (CAGR: 7.8%以上)
営業利益率	13.5 %	12.9 %	13 %以上
EBITDA ^(*)	57.8 億円	—	100 億円
ROIC	20.5 %	16.9 %	11 %以上
ROE	20.8 %	18.2 %	15 %以上

(*) 当社のEBITDAは営業利益+減価償却費で定義しております。

Copyright © 2025 Kanro Inc.

- 前中計の振り返りを踏まえて、中長期の財務目標を上方更新。戦略投資を梃子にした営業CFの最大化と、更なる成長投資の加速という好循環を目指し、そのキャッシュアロケーション方針を具体的に説明 (→ポイントII. ② & ポイントIII. ④)

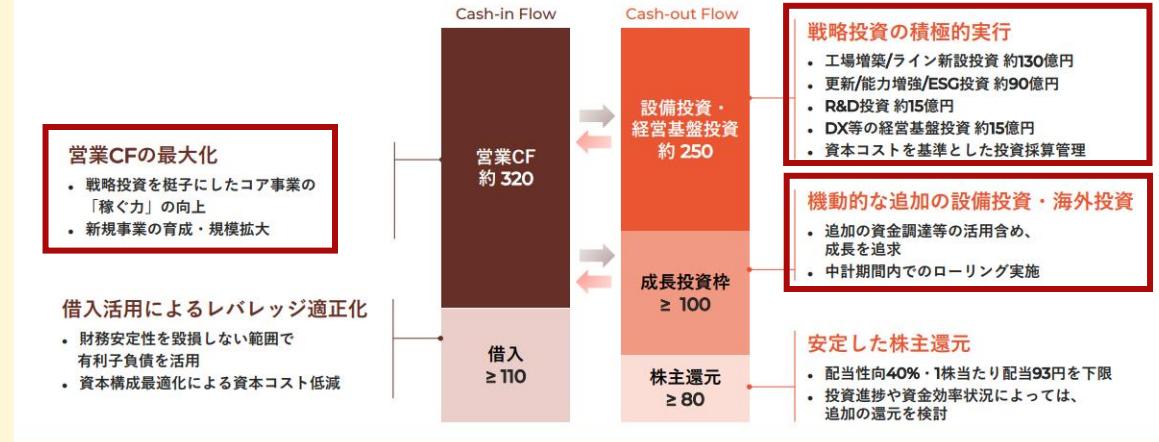
投資家の評価ポイント

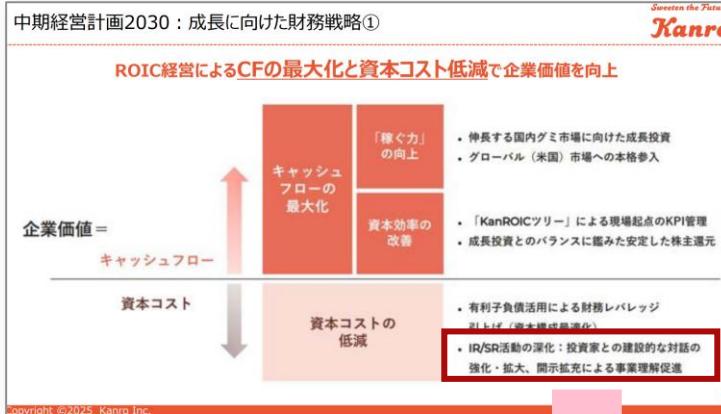
以前からROIC経営に取組み、資本効率の改善など成果が出ているが、中長期の財務目標を上方修正したうえで、更なる成長投資の実施やIR/SRの強化等を推進。資本効率・成長を意識した積極的な取組みを開示・推進し、投資家との対話を通じてブラッシュアップしていく、というポジティブなサイクルが回っていることが分かる。

財務・資本戦略 | キャッシュアロケーション (FY25~30)

グミライン新設等によるキャッシュフローの最大化を実現し、更なる成長投資を加速する

FY25~30の累計キャッシュフロー (単位: 億円)





資本市場との対話

対話の強化で成長性の理解促進と経営の高度化を目指す

主要IR施策

- 個人投資家向け
- 国内機関投資家向け
- 外国人投資家向け

- 会社説明会開催
- 株主通信発行（予定）
- 個別面談（CEO/CFO/IR部門）
- 決算説明会開催（CEO/CFO 登壇）
- IR Day 開催（予定）
- 英文開示
- 海外ロードショー（中長期目標）

株主数の推移

機関投資家との年間個別面談件数

株主構成の変化 (%)

資本市場との対話例 ①

成長ドライバーとなるテーマで資本市場との対話を促進

テーマ	投資家からの質問	当社回答
当社売上拡大	ここ数年の売上拡大要因はグミか。販売好調だった要因は何か。	グミを当社の成長エンジンと位置付けた、2019年にグミの2ライン目を立ち上げたことでグミの生産体制が整った。コロナ禍でグミ市場の環境が大きくなってしまったが、当社が市場拡大のけん引役を果たすとともに売上を大きく伸ばすことができた。
2030年財務数値目標	目標数値の考え方。	グミ新ラインなどへの大型投資・更なる成長投資を実施し、効率性指標は足許より低下するが、中長期的目標での企業価値の飛躍的な拡大を目指している。2030数値はコミットメントとしてのレベル感で設定している。
米国市場進出の理由	米国グミ市場へ参入とのことで、この事業判断のきっかけは何か。米国市場におけるマーケティング等で何か手応えがあったのか。	前中期経営計画から事業領域の拡大のひとつとしてグローバル事業を掲げて、当社のグミを海外に広げていきたいという想いがあつた。その中で米国市場に狙いを定めた要因は、その市場規模が魅力的であるとともに、現地調査を進める中で当社の商品が受け入れられましたため、今後、米国事業へのチャレンジを加速化しました。

資本市場との対話例 ②

資本市場からの要望への対応を促進

※○：対応実施 △：継続検討

分類	項目	対応※	内容	開示資料	備考
開示	事業別 売上高・利益	○	各事業の売上実績・今期予想・中期目標を開示	中期経営計画2030 PowerPoint プレゼンテーション	利益開示は今後検討
	商品カテゴリー別 売上高	○	実績値を販・グミの区分で四半期単位で開示	決算補足説明資料（補足資料1） 00.pdf	将来予想値は今後検討
	ブランド別 売上高・利益	△	継続検討	-	主力ブランド小売販売金額前年比を参考情報として開示
	将来市場予測	○	販・グミともに当社試算予測を開示	中期経営計画2030 PowerPoint プレゼンテーション	2024年12月期決算説明会資料 PowerPoint プレゼンテーション
	スクリプト	○	決算説明会資料のスクリプト開示	決算説明会資料 PowerPoint プレゼンテーション	2023年12月期決算より開始
施策	工場・研究所見学会	△	継続検討	-	-

Copyright ©2025 Kanro Inc.

- 資本コスト低減の観点から、IR/SRを強化。投資家との対話状況や、主な質問と回答、資本市場からの要望への対応状況などを丁寧に開示（→ポイントII. ③ & ポイントIII. ③）



- 各種指標の時系列分析を行い、現状の課題を認識、対応方針を検討。それを踏まえ、資本コストを上回るROEなど、中長期の目標を設定（→ポイントI.②）

投資者の評価ポイント

各種指標などの現状を丁寧に分析し、課題を把握したうえで、資本コストを上回るROEなど中長期目標を新たに設定。目標はセグメントごとに分解され、外部環境や自社の強み、重点戦略、投資計画まで具体的に説明されており、経営資源の最適配分や成長投資の方向性が明確。中長期ビジョンがクリアに示されたことは、大きな変化として評価できる。

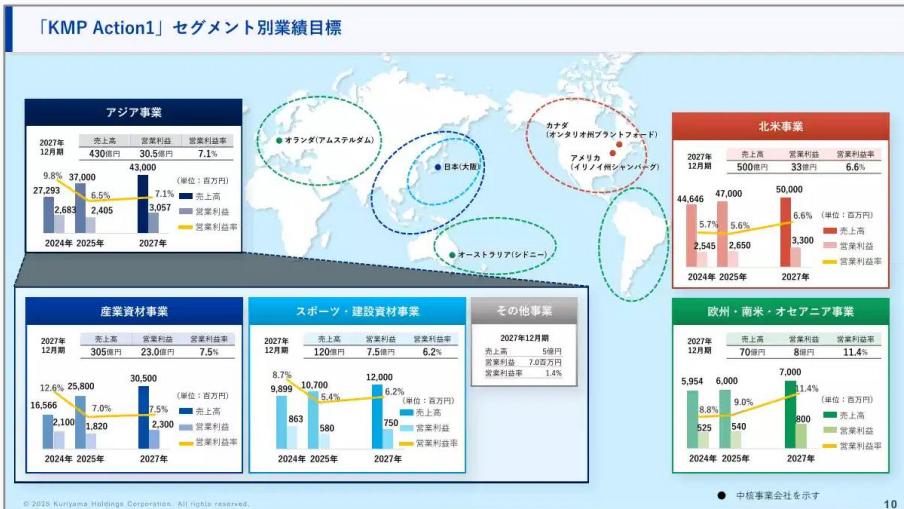
2030年までのグループ連結数値目標

	KMP Action 1			KMP Action2	
	2024年12月期	2025年12月期	増減率	2027年12月期	2024~2027年年平均伸長率
売上高	778億円	900億円	+15.5%	1,000億円	+8.6%
営業利益	45.3億円	40億円	▲11.9%	53億円	+5.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	35.4億円	36億円	+1.5%	42億円	+5.8%
ROE	8.4%	7.7%		8.0%以上	11.0%以上
投資額	30.3億円		3年間合計：200億円以上		3年間合計：200億円以上
配当性向	30%		30%以上を目指す		30%以上
DOE [※]	3.0%		3.0%以上を目指す		3.0%以上

※支払配当金÷株主資本（純資産よりその他の資本構成（為替換算調整勘定、その他有価証券評価差額金、他）を除く）

為替レート
単位：JPY

2024年（実績） USD=151、CAD=110、EUR=163、AUD=99、RMB=21
2025年以降（予想） USD=150、CAD=107、EUR=157、AUD=100、RMB=20



- 全社の目標をセグメント別にブレークダウン。セグメントごとに外部環境や強み、重点戦略や投資計画などを丁寧に説明（→ポイントⅡ. ⑤）



出所：クリヤマホールディングス株式会社 中期経営計画 KURIYAMA MANAGEMENT PLAN (2025年3月12日) 10、12～18ページ (赤枠は東証が追記)
https://www.kuriyama-holdings.com/assets/pdf/ir/mid_term_management_plan/kuriyama_management_plan_action1.pdf

キャピタルアロケーション

- KMP Action1においては営業CF、借入金及び手元現預金等を原資として、成長投資に積極的に配分。
- 経営成績、財政状態、投資計画等を総合的に勘案し、株主還元の充実を図る。

KMP Action1（2025～2027年度）

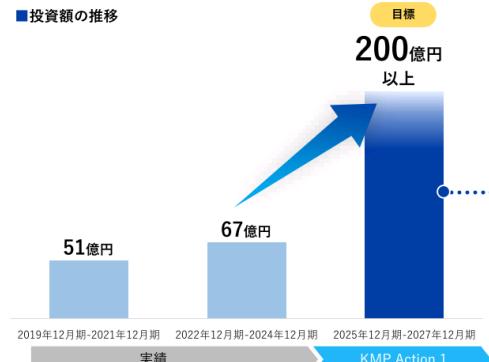


© 2025 Kuriyama Holdings Corporation. All rights reserved.

「KMP Action1」投資方針

KMP Action 1においては
投資によって基盤強化を推進し、成長加速を掲げるKMP Action 2へ繋げる

■投資額の推移



© 2025 Kuriyama Holdings Corporation. All rights reserved.

主な投資

- 産業資材事業 株式会社ミトヨのグループ化とシナジー創出
- ホース事業 北米における物流・製造機能の拡充
- 研究開発 技術・製品・人財を創出するR&D機能の促進
- 経営基盤 DX改革・人的資本強化への投資

24

トピックス：産業資材事業「M&A効果の最大化（株式会社ミトヨとのシナジー）」

相互のバリューチェーンを補完することで、メーカー機能を拡充し、グローバルベースの製造・物流機能を有する事業への発展を目指す

- 成長投資への積極的な配分を含めて、キャピタルアロケーションの方針を具体的に開示。成長投資により見込まれる成果として、M&Aで見込まれるシナジー効果や、収益への貢献イメージを具体的に説明（→ポイントII. ②）



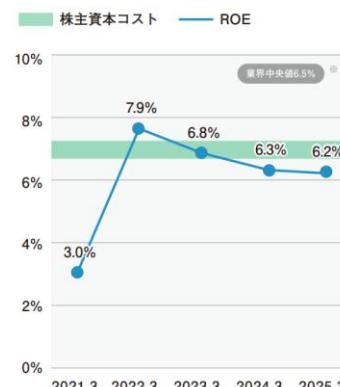
19

出所：クリヤマホールディングス株式会社 中期経営計画 KURIYAMA MANAGEMENT PLAN (2025年3月12日) 19、24、28ページ (赤枠は東証が追記)
https://www.kuriyama-holdings.com/assets/pdf/ir/mid_term_management_plan/kuriyama_management_plan_action1.pdf

2. 現状評価・分析

2.1. 資本コストと資本収益性

株主資本コストとROE



株主資本コスト | 約7%と認識

CAPMをベースにした下記の2つの計算結果から推定。なお、リスクフリー・レートは10年国債利回り1.5%、市場リスク・プレミアムは6.0%を仮定

① 当社の株式ベータについて、様々な期間（過去2年間～過去5年間）と頻度（週次、月次）を用いて算出した推定値の中で最も高い値は0.30であった。当社株式の売買が少なく、過去のデータを用いて回帰分析で推定したベータ値が過少になっている可能性がある。ベータは平均回帰する傾向があるため、修正ベータ0.53($=1/3 \times 1.0 + 2/3 \times 0.30$)を適用。

→ 株主資本コスト = $1.5\% + 0.53 \times 6.0\% = 4.7\%$

② 株式ベータの平均回帰傾向が継続すると、ベータは1.0に収束する可能性があるため、ベータ1.0を適用

→ 株主資本コスト = $1.5\% + 1.0 \times 6.0\% = 7.5\%$

課題 より安定した株式ベータと株主資本コストを算出するため、株式流動性の向上が必要になると考えられる。

ROE | 6.2% (2025.3) / 6.0% (5年平均)

■ 特別利益を計上した2022年3月期を除き、株主資本コストを下回っている状況
■ 東証スタンダード市場卸売業中央値（約6.5%）と比べても見劣り

→ 資本収益性は継続して資本コストを上回ることができていない

- 株主資本コストについて、CAPMをベースに複数のシナリオで算出した株式ベータを用い、多角的に算出（→ポイントI. ①）

- ROEを当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解（デュポン分解）し、ROE低迷の原因と改善の方向性を分析（→ポイントI. ②）

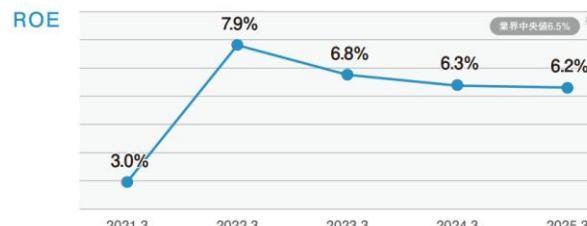
投資者の評価ポイント

資本コストや資本収益性を多角的に分析し、課題を明確化。PBRやROE向上に向けた具体策やキャッシュアロケーション方針を丁寧に説明するとともに、IR活動の強化を推進。企業の成長に向けた前向きな姿勢が感じられる内容となっている。

2. 現状評価・分析

2.2. ROE分解・分析と改善の方向性

ROE分解



ROE分析

- 総資産回転率と財務レバレッジは業界中央値付近の値となっているが、当期純利益率はやや下回っている
- ROE改善のためには、総資産回転率と財務レバレッジの水準を維持しながら売上・純利益成長への取り組みが必要

改善の方向性

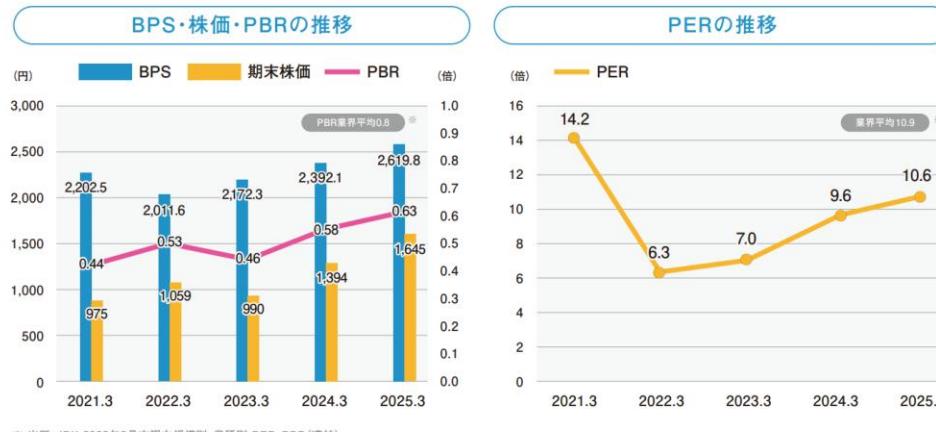
- ▶ 収益性向上（売上成長+純利益率向上）
- ▶ 売上成長と非事業用資産増加抑制により回転率維持
- ▶ 株主還元による資本調整で財務レバレッジ維持

2. 現状評価・分析

昭栄薬品株式会社

2.3. 市場評価

- ✓ PBRは2025年3月末時点0.63倍。直近5期間平均では0.53倍と1倍を大きく下回って推移
- ✓ PERは上昇傾向にあるが、まだまだ当社の成長性に対する市場からの評価は低い

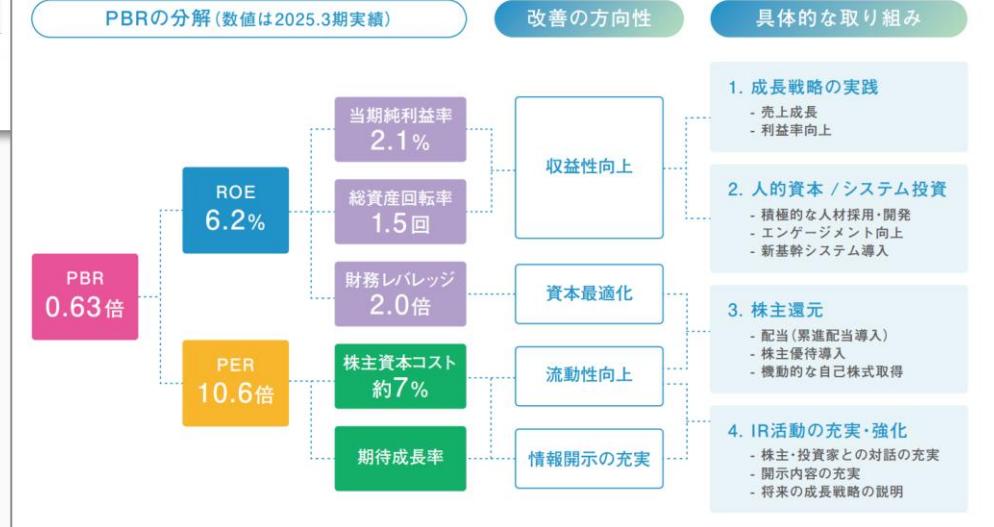


- 市場評価についても、株価・PBR・PERなどの時系列分析を行い、課題を把握。また、PBRを分解して現状を示すとともに、それぞれの要素について改善の方向性や具体的な取組みを提示（→ポイントI. ② & ポイントII. ⑤）

2. 現状評価・分析

昭栄薬品株式会社

2.4. PBR分解と改善の方向性



3. 方針・目標

✓ 収益性改善によるROE向上に取り組み、継続して資本コストを上回る資本収益性を実現し、中長期的にはROE8%以上とPBR1倍以上を目指す

	2025年3月期	2028年3月期目標
売上高	250億円	260～275億円
営業利益	5.5億円	5.5～6.5億円*
ROE	6.2%	6.2～7.0%

中長期目標

	中長期目標
売上高	300億円以上
ROE	8.0%以上
PBR	1.0倍以上

* 2028年3月期までの3カ年は、積極的な人材採用やシステム投資による経営費の増加を見込んでいる
2028年3月期には、これらの販管費増加を売上総利益増加により吸収し、営業利益は2025年3月期の水準以上を目指す

- 現状分析を踏まえて、株主資本コストを上回る資本収益性を実現し、PBR 1倍以上を目指すという中長期目標を策定。その実現に向けた具体的なキャッシュアロケーション方針や各種取組みについて、丁寧に説明（→ポイントII. ① & ポイントII. ②）



4. キャッシュ・アロケーション

2026年3月期～2028年3月期累計

キャッシュイン	キャッシュアウト	内容
営業キャッシュ・フロー 約12億円	投資 45%程度	- 成長投資 M&A、設備投資等 - 経営基盤投資 システム投資、人材投資等
	株主還元 45%程度	- 安定した配当 配当性25%以上+累進配当
- 株主優待 昭栄薬品プレミアム優待俱楽部（保有株式数に応じてポイント進呈）		
- 自己株式の取得 機動的に対応		
その他 10%程度	- 将来への投資 将来的な成長投資	
	- 財務基盤の維持強化 突発的な支出への対応	

5. 具体的な取り組み

2. 人的資本 / システム投資

1. 人的

① 積極的

商社の最

社員一人の

、その組

目指す。具

ために、よ

整備する。

する検討

人材育成

を担うビ

ン

2. 新規

データ

5. 具体的な取り組み

5.1. 成長戦略の実践

化学品事業

（百万円） 売上高 セグメント利益（営業利益）



5. 具体的な取り組み

昭栄薬品株式会社

5.4. IR活動の充実・強化

情報開示の充実

成長戦略の明確化など、個人投資家に対して成長期待が高まるよう情報開示の充実を図る

株主・投資家との対話の充実

(コミュニケーション強化)

① 個人投資家説明会実施(年2回以上)

② アナリスト・機関投資家説明会開催(中間・通期)



開示内容の充実

(IRツールの拡充)

① ホームページ、IRサイトのリニューアル(2023.3)

事業内容、わかりやすいサイトを目指す

② IR説明会資料の充実

成長戦略の説明、わかりやすい説明会資料作成

③ メディアによる認知度アップ

アナリスト・企業調査レポート
(FISCO、モーニングスター、インベストメントブリッジなど)
投資家向け雑誌、メディア取材
(ログミー、株主手帳、日本証券新聞、株式新聞、ラジオなど)

- **個人投資家を主なターゲットとして、成長期待が高まるよう、ウェブサイトのリニューアルなど情報開示の充実や、個人投資家説明の開催など対話の充実に取り組む（→ポイントⅢ. ②）**

5. 具体的な取り組み

5.4. IR活動の充実・強化

IR活動、過去実績(直近4年)

個人投資家説明会

2025年

2025.7.12 | 湘南投資勉強会主催、IR説明会(神奈川県藤沢市)予定
2025.1.12 | Kabu Berry主催、IR説明会(名古屋市)

2024年

2024.9.21 | 神戸投資勉強会主催、IR説明会(神戸市)
2024.7.13 | 湘南投資勉強会主催、IR説明会(名古屋市)
2024.1.20 | 「資産運用EXPO」等】[IR・株式投資セミナー]
個人投資家説明会参加(東京)

2023年

2023.12.9 | ログミー主催、個人投資家IRセミナー参加
(オンライン)
2023.7.8 | 東京IPO主催、個人投資家説明会参加
(オンライン)

2022年

2022.12.7 | モーニングスター主催、個人投資家IRセミナー
参加(オンライン)
2022.9.10 | 衛インベストメントブリッジ主催、個人投資家
説明会(東京)

決算説明会

2025年

2025.5.30 | 2025年3月期 決算説明会

2024年

2024.11.29 | 2025年3月期 第2四半期決算説明会
2024.5.31 | 2024年3月期 決算説明会

2023年

2023.11.30 | 2024年3月期 第2四半期決算説明会
2023.6.2 | 2023年3月期 決算説明会

2022年(コロナ禍の為、決算説明会動画で対応)

2022.1.21 | 2023年3月期 第2四半期決算説明会動画
2022.5.30 | 2022年3月期 決算説明会動画

メディア / 記事

2025年

2025.1.17 | 「株主手帳」2025年2月号掲載記事

2024年

2024.12.25 | 「IR INFOナビ」トップインタビュー記事
2024.7.13 | フィスコ社アナリスト企業調査レポート
2024.2.2 | 「日本証券新聞」当社記事

2023年

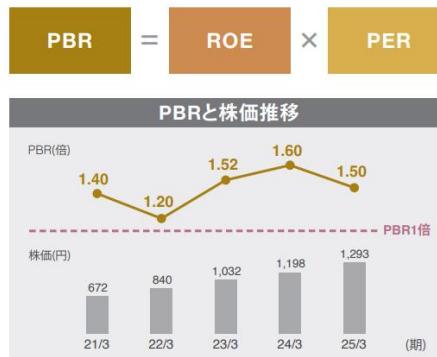
2023.9.6 | ラジオNIKKEI|出演(この企業に注目!相場の神の力)
2023.4.17 | 「株主手帳」2023年5月号掲載記事
2023.1.11 | 衛インベストメントブリッジ分析レポート

2022年

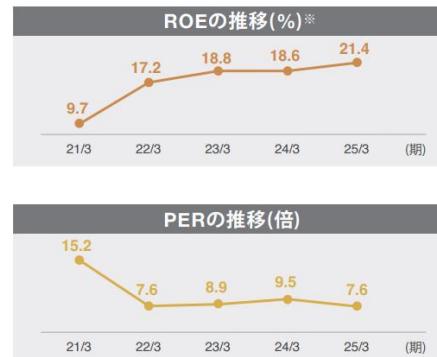
2022.12.15 | モーニングスター「株式新聞」当社記事
2022.9.22 | 「株式戦隊アガルンジャー」出演
2022.9.5 | 「The Worldfolio」トップインタビュー記事
2022.7.15 | 「株主手帳」2022年8月号掲載記事
2022.7.6 | 衛インベストメントブリッジ分析レポート

現状分析: 株価指標

高ROEを背景にPBRは1倍を超えており、PERは割安傾向と認識。



※ROEの算出には、自己資本の期首・期末の平均値を用いております。

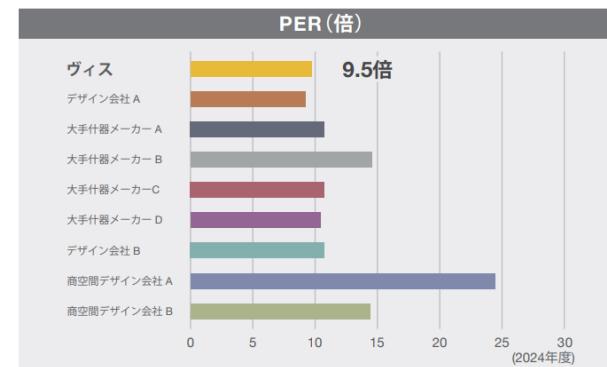

 投資家の評価ポイント

高ROEを背景にPBRは1倍を超えておりが、PERは同業他社より低く、成長余地を自覚し、バランスシートの最適化や成長投資の推進などに取り組む。株主・投資家から寄せられた意見を参考に改善を進めるなど、株主・投資家の目線を意識しながら、企業価値向上に向けて積極的に取り組もうとする姿勢を感じる。

- 高ROEを背景としてPBRは1倍を超えるものの、PERは同業他社と比較し相対的に低く、成長余地があることを踏まえ、成長期待の醸成やIR活動の強化に取り組む（→ポイントI.② & ポイントII.①）

市場評価の適正化

PERは同業他社と比較し相対的に低く、上昇余地があると認識。成長期待の醸成、IR活動の強化を通じて、PERの上昇を目指す。



成長期待の醸成

- ・戦略的投資や成長ストーリーの発信
- ・PR活動の強化

IR活動の強化

- ・開示情報の拡充
- ・投資家との対話促進
- ・認知向上による出来高の増加

■ 現状分析:バランスシートの状況

約57億円の現金及び預金を保有し、強固な財務基盤を有している一方、余剰があり保有資産に対する積極的な施策が求められる。

現預金 5,748	買掛金 1,130 前受金 1,268 その他負債 1,113 払込資本 1,080
売掛金 823	
建物 1,201	
土地 1,155	
投資有価証券 397	
その他固定資産 883	
(単位:百万円)	

2025年9月末時

有利子負債なし

自己資本比率66.4%

- バランスシートの状況を点検し、現預金の余剰という課題を把握（→ポイントI.③）

■ 現状分析:株主・投資家からの意見

企業価値の向上に向けた施策や情報開示に対し、株主・投資家から多様な意見や期待が寄せられている。

株価対策・株主還元の考え方等

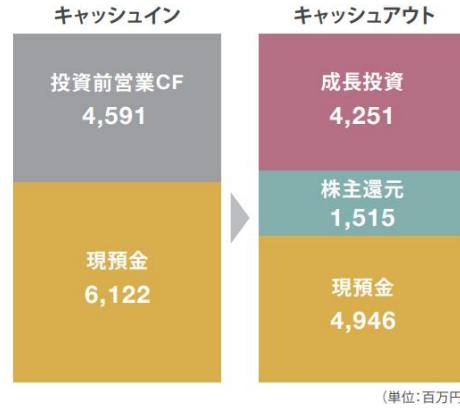
- ・現預金が過剰に蓄積されており、資金の具体的な活用方針が不透明である
- ・保有資産の最適な配分戦略が示されていない
- ・PLベースの目標だけでなく、ROICなど資本効率指標の開示を求めたい
- ・成長投資・株主還元・内部留保のバランスに対する考え方を明確にしてほしい
- ・資本コストを意識した経営の姿勢を、定量的な指標で説明してほしい
- ・中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略の全体像が見えづらい

IR活動・情報開示の充実等

- ・ターゲット株主を明確にした上でIR発信
- ・類似他社との比較を通じて、自社の強みや差別化ポイントを積極的にアピール
- ・将来の成長を期待させる戦略やビジョンを、定量的かつ分かりやすく市場に伝えてほしい

バランスシートマネジメント

資本効率の向上を図るために、現預金水準を最適化し、成長投資及び株主還元に資金を振り向ける方針。



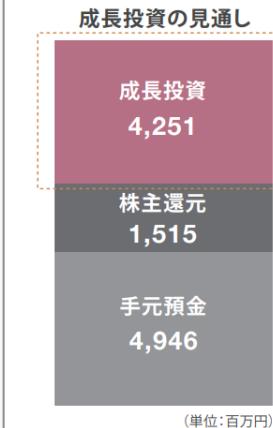
※中期経営計画VISION2027（2026年3月期～2028年3月期）の3年間

- 人的資本投資
- 戦略的なM&A最大40億円
- 配当性向の引上げ:30%→40%
- 累進配当
- 現預金水準の最適化:手元流動性比率3ヶ月分

- 現預金水準の最適化等により生まれた資金を成長投資・株主還元に振り向ける方針を明示。また、成長投資テーマとして、M&Aや人的資本投資を進めていく方針を具体的に説明（→ポイントII. ②）

成長投資の推進

現預金水準の適正化と創出される営業CFにより約42億円を成長投資に。



成長投資の見通し	主な成長投資テーマ
成長投資 4,251	<ul style="list-style-type: none"> • 中計（VISION2027）期間で最大40億円の投資 • 買収規模:10～20億円（1件あたり） • EV/EBITDA倍率: 8倍まで • 原則自己資金にて実施
株主還元 1,515	<ul style="list-style-type: none"> • 積極採用 • 教育・育成強化 • エンゲージメント向上、リテンション施策
手元預金 4,946	

その他、「The Place」の運営拠点として都内の優良物件を取得する可能性を模索中。現時点での取得の可能性は限定的だが、資本効率、事業シナジー、財務レバレッジへの影響等を踏まえ、投資対効果を精緻に検証し、合理的と認められる場合のみ、取得に向けた具体的な活動に着手する方針。

M&Aの基本方針

『ワークデザイン』拡大のため、シナジーを生む事業をターゲットへ。
新たな市場機会創出と企業規模の拡大を目指す。



*WDP:ワークデザインプラットフォーム。当社グループが開発した、ワークプレイスの現状を可視化するDXツール。

- 成長投資の使途として、M&Aの基本方針や
人的資本の強化ポイント、それにより期待す
る効果などについて説明（→ポイントⅡ.②）

人的資本投資

人的資本への重点投資により、組織力強化と売上成長への
好循環を生み出す。

強化するポイント

積極採用

- リファラル採用の継続強化
- 採用単価の引き上げ
 - 採用ブランディング強化
 - 高スキル人材への投資

教育・育成の強化

- リスクリミング投資
- 資格保有者の増加

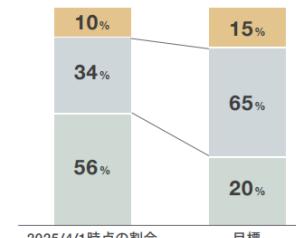
エンゲージメント向上・リテンション施策

- 柔軟な働き方の推進
- 働く環境の整備、福利厚生の拡充

効果

等級分布(社員スキルセット)の底上げ

- ひとりあたりの生産性向上
- 売上成長の加速



1. グローバル中長期経営計画「追補版」策定の背景

当社の経営理念は『己の立てる所を深く掘れ そこに必ず泉あらん』であり、研究開発・製品設計・営業・製造など一連の経営資源を既存のドメインに集中させる戦略のもと、グローバル展開で連結売上高1,000億円企業に成長してまいりました。

当社は2024年5月に、『2030年 グローバル中長期経営計画』を策定し、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を取り入れ、当社の企業価値向上と持続可能な社会に貢献すべく尽力してまいりました。

しかしながら、当該計画における具体的な成長戦略ストーリーを描き切れておらず、資本政策に関する取り組みも不十分でした。そのため、当該計画公表後も、PBR 1倍割れの状態が継続しています。

また、2024年5月には、メキシコの連結子会社における棚卸資産の誤謬問題が生じたため、現在は内部管理体制の強化など、再発防止策に取り組んでいる状況です。

このような状況を踏まえ、事業戦略・資本政策・ガバナンスの透明性を最大限に高め、**PBR1倍以上**の早期達成と持続的な企業価値向上を推進する基盤を固めるため、『2030年 グローバル中長期経営計画』の追補版を策定することといたしました。

西川ゴム工業株式会社

4

- 中計策定後もPBR 1倍割れの状態が継続していることを踏まえ、成長戦略ストーリーを明確化すべく、開示内容・取組みをブラッシュアップ。（→ポイントⅢ. ④）



投資家の評価ポイント

中計策定後もPBR 1倍割れが続く状況を踏まえ、成長戦略ストーリーの明確化に向けて取組み・開示をブラッシュアップ。取組みごとに現状の課題を丁寧に分析したうえで、改善に向けた対応を具体的に提示。成長戦略・事業戦略・資本政策が明快なストーリーとなり、透明性が向上。成長の実現に向けた経営への信頼が高まる内容となっている。

2. 実績の振り返り | 総括（1/2）



2024年3月期に連結売上高1,000億円を達成し、連結営業利益率も改善傾向にあるものの、ROEは6.4%、PBRは依然1倍割れの状態が継続しております

KGI（連結） 重要目標達成指標	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想
売上高	845億円	982億円	1,179億円	1,194億円
営業利益	24.7億円	▲1.1億円	65.6億円	79.0億円
営業利益率	2.9%	▲0.1%	5.6%	6.6%
PBR	0.39倍	0.30倍	0.47倍	-
ROE	3.1%	1.7%	6.4%	-
ROIC	1.8%	▲0.1%	4.4%	-
自己資本 比率	59.3%	57.5%	61.4%	-

西川ゴム工業株式会社

5

2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (1/3)

日本市場では自動車生産台数の伸び率を上回る売上成長を達成しましたが、北米の労働市場ひつ迫でコスト増となり、新分野・新事業への進出や、メキシコの製造原価低減に課題が残ります

①グローバル成長戦略と収益性の向上	評価
ウェザーストリップ製品の売上拡大による収益性と効率性の向上	△
シェア向上や台当たり単価の拡大などの戦略により、自動車生産台数の伸び率を上回る売上成長を達成。一方で北米の労働市場のひつ迫による生産遅延が生産コストと物流コストを押し上げていた	
新規分野・新事業への進出による売上の拡大	△

技術本部の組織再編を行い、産学官連携のテーマ拡大や自動車メーカー以外の業界との共同開発を進行中。既に実験段階に入っているテーマもあるが、現時点でまだ事業展開に至らず	
製造原価低減による収益性とフリーキャッシュフローの向上	△

2024年3月期は、米国拠点の製造原価低減推進とともに連結収益性は回復し、フリーキャッシュフローもプラスとなっているが、メキシコの製造原価低減に未だ課題を残している

西川ゴム工業株式会社



- 成長戦略、資産の効率化、資本コスト低減など、各取組みの実施状況について、その評価とあわせて丁寧に開示（→ポイントⅢ. ④ & ポイントⅡ. ③）

2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (2/3)

政策保有株式や配当性向に関する方針の見直しが不十分であったため、資産の効率化が十分に図れていませんでした

②資産の効率化とキャッシュアロケーション	評価
政策保有株式の見直し	×

直近の3経営年度は売却が進んでおらず縮減は不十分と認識

配当性向の見直し	評価
2025年3月期の業績や財務状況を勘案し、中間配当を2円増配の1株当たり26円としたが、資本効率性を上げるには不十分と認識	△

2024年3月期の業績や財務状況を勘案し、中間配当を2円増配の1株当たり26円としたが、資本効率性を上げるには不十分と認識

連結貸借対照表の推移



8

2. 実績の振り返り | 計画の実施状況 (3/3)

SDGsやESGを意識した取り組みが浸透したものの、それ以外の項目は進行中であり、当社の推定株主資本コストを低減させるには不十分でした

③資本コストの低減と企業価値の向上	評価
SDGs/ESG 非財務マテリアリティを設定し、積極的活動と開示を行う	○

サステナビリティ推進室を新設し非財務マテリアリティを特定して活動中。その取り組み状況を毎年CSR報告書を公表・開示

コンプライアンス管理の徹底とサステナブル経営パフォーマンスの向上	評価
組織変更によるグループ会社のモニタリング機能強化、およびグループ会社管理に関する規定を見直し、内部統制機能の強化を実施。また、EcoVadis®の評価向上に向けた全社活動を推進中	△

企業の認知度を上げる分かり易いIR/SRを目指す	評価
企業認知度向上に向け、テレビCMの制作や、ラッピング電車、プロスポーツへの協賛を実施。IRについても機関投資家との面談実施を強化	△

企業認知度向上に向け、テレビCMの制作や、ラッピング電車、プロスポーツへの協賛を実施。IRについても機関投資家との面談実施を強化

※EcoVadis(エコバディス): 企業のサステナビリティパフォーマンスを評価する第三者機関

西川ゴム工業株式会社

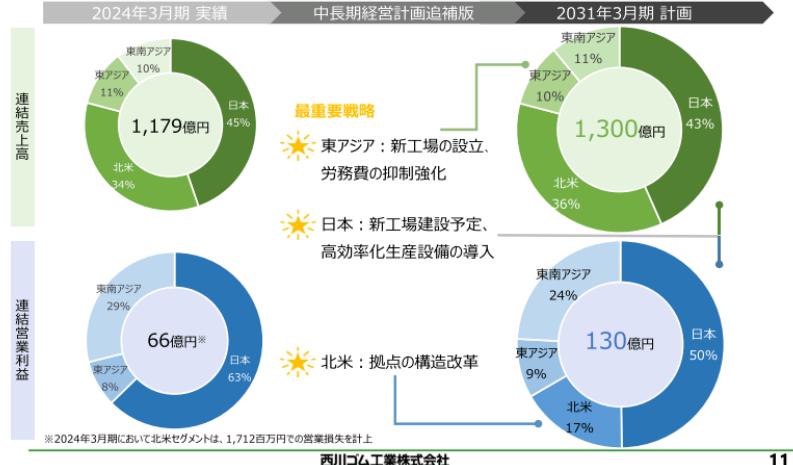


資本市場から要求されている推計株主資本コストは9%程度であることを認識しており、ROEの9%到達は必須

9

4. 成長戦略ストーリー（全体像）

直近の最重要課題は北米事業の構造改革であり、米国は新工場設立により平常化の目途が立ったため、メキシコの黒字化に注力することで計画の実現を目指します



- セグメントごとの中長期の売上高・利益目標を示したうえで、それについて目標到達に向けた戦略や取組みを具体的に説明（→ポイントⅡ. ⑤）

4.4 セグメント別事業戦略 | 東南アジア

インドネシアの内製化比率を引き上げるため、タイの押出生産ラインを移設し、コスト削減により受注拡大と安定収益を確保します

4.3 セグメント別事業戦略 | 東アジア

中国第4工場（湖北西川密封系統有限公司 第2工場）を新設し競争力を高めます

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 2/2

新工場による生産能力の拡充と人材の定着により安定供給体制を構築し、外部専門家の活用によってガバナンス改善を図り、収益安定化を狙います

安定供給体制の構築

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 1/2

安定供給体制の遅れ、統制不十分なガバナンスによって黒字転換が遅延していました

ガバナンス体制

4.1 セグメント別事業戦略 | 日本

2030年までに広島に最新鋭工場を建設着工し、収益向上を実現します

セグメント別実績と計画 戦略

① 日本車への当社製品シェアを5%→43%

- ✓ 軽量・静音の差別化製品の開発および商標登録（E-Silence）が完了し、ブランド戦略として顧客にプロモーションを行う
- ✓ AIを活用した製品や金型の設計、材料開発(MI)等を駆使することで技術の高度化(化)開発期間の短縮を実現する

② 生産技術革新による製造原価の低減、コストリーダーシップ戦略

- ✓ 国内生産工場の近代化を契機に、最新生産システム（高付加価値複合製品）を開発・導入することで生産効率を高めた新工場を建設する
- ✓ 生産技術革新により省人化（ボット化）や徹底した合理化を進め、セグメント営業利益率を2桁にする

③ 新製品および多角化戦略（1台当たりの単価を向上）

- ✓ 高付加価値複合製品（システムイングリッシュ製品）を開発・販売することで1台当たりの単価を引き上げていく
- ✓ 欧州ブリヂストンへ高品質シールの販路拡大
- ✓ 自動車産業以外にもシナジー製品の研究開発を推進する

西川ゴム工業株式会社

12

4.4 セグメント別事業戦略 | 東南アジア

インドネシアの内製化比率を引き上げるため、タイの押出生産ラインを移設し、コスト削減により受注拡大と安定収益を確保します

4.3 セグメント別事業戦略 | 東アジア

中国第4工場（湖北西川密封系統有限公司 第2工場）を新設し競争力を高めます

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 2/2

新工場による生産能力の拡充と人材の定着により安定供給体制を構築し、外部専門家の活用によってガバナンス改善を図り、収益安定化を狙います

安定供給体制の構築

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 1/2

安定供給体制の遅れ、統制不十分なガバナンスによって黒字転換が遅延していました

ガバナンス体制

4.1 セグメント別事業戦略 | 日本

2030年までに広島に最新鋭工場を建設着工し、収益向上を実現します

セグメント別実績と計画 戦略

① 日本車への当社製品シェアを5%→43%

- ✓ 軽量・静音の差別化製品の開発および商標登録（E-Silence）が完了し、ブランド戦略として顧客にプロモーションを行う
- ✓ AIを活用した製品や金型の設計、材料開発(MI)等を駆使することで技術の高度化(化)開発期間の短縮を実現する

② 生産技術革新による製造原価の低減、コストリーダーシップ戦略

- ✓ 国内生産工場の近代化を契機に、最新生産システム（高付加価値複合製品）を開発・導入することで生産効率を高めた新工場を建設する
- ✓ 生産技術革新により省人化（ボット化）や徹底した合理化を進め、セグメント営業利益率を2桁にする

③ 新製品および多角化戦略（1台当たりの単価を向上）

- ✓ 高付加価値複合製品（システムイングリッシュ製品）を開発・販売することで1台当たりの単価を引き上げていく
- ✓ 欧州ブリヂストンへ高品質シールの販路拡大
- ✓ 自動車産業以外にもシナジー製品の研究開発を推進する

西川ゴム工業株式会社

13

4.4 セグメント別事業戦略 | 東南アジア

インドネシアの内製化比率を引き上げるため、タイの押出生産ラインを移設し、コスト削減により受注拡大と安定収益を確保します

4.3 セグメント別事業戦略 | 東アジア

中国第4工場（湖北西川密封系統有限公司 第2工場）を新設し競争力を高めます

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 2/2

新工場による生産能力の拡充と人材の定着により安定供給体制を構築し、外部専門家の活用によってガバナンス改善を図り、収益安定化を狙います

安定供給体制の構築

4.2 セグメント別事業戦略 | 北米 1/2

安定供給体制の遅れ、統制不十分なガバナンスによって黒字転換が遅延していました

ガバナンス体制

4.1 セグメント別事業戦略 | 日本

2030年までに広島に最新鋭工場を建設着工し、収益向上を実現します

セグメント別実績と計画 戦略

① 日本車への当社製品シェアを5%→43%

- ✓ 軽量・静音の差別化製品の開発および商標登録（E-Silence）が完了し、ブランド戦略として顧客にプロモーションを行う
- ✓ AIを活用した製品や金型の設計、材料開発(MI)等を駆使することで技術の高度化(化)開発期間の短縮を実現する

② 生産技術革新による製造原価の低減、コストリーダーシップ戦略

- ✓ 国内生産工場の近代化を契機に、最新生産システム（高付加価値複合製品）を開発・導入することで生産効率を高めた新工場を建設する
- ✓ 生産技術革新により省人化（ボット化）や徹底した合理化を進め、セグメント営業利益率を2桁にする

③ 新製品および多角化戦略（1台当たりの単価を向上）

- ✓ 高付加価値複合製品（システムイングリッシュ製品）を開発・販売することで1台当たりの単価を引き上げていく
- ✓ 欧州ブリヂストンへ高品質シールの販路拡大
- ✓ 自動車産業以外にもシナジー製品の研究開発を推進する

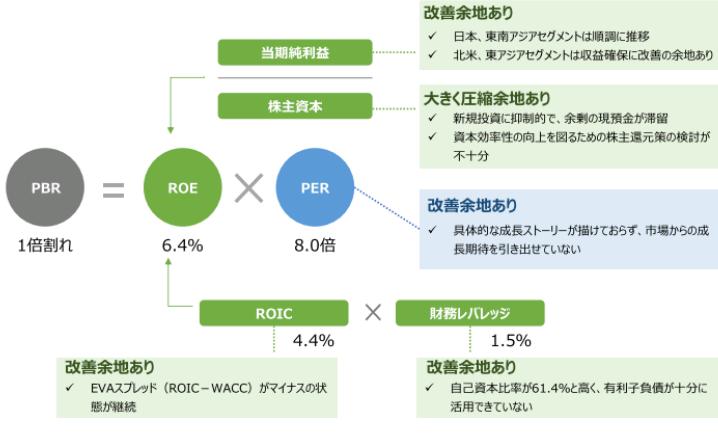
西川ゴム工業株式会社

14

5. 資本政策 | これまでの振り返り



PBR 1倍割れは、ROEとPER双方の低迷に原因がありました。
特に株主資本のコントロールができていないことが、ROEの向上を妨げていました



- 資本政策について、これまでの状況を丁寧に振り返つたうえで、過剰な株主資本の圧縮、成長投資の拡充という観点からブラッシュアップ。成長投資の具体的な金額や内訳も提示（→ポイントII. ② & ポイントIII. ④）

5. 資本政策 | 財務戦略・株主還元方針



過剰な株主資本を圧縮するとともに、滞留している現預金を成長投資に振り分け、
ROE9%の達成を確実なものとします

目指す資本構成

- ✓ 最適な自己資本比率を55%と定め2031年3月期までに達成し、ROE9%を実現する

成長に向けた投資の方針

- ✓ 滞留している現預金と、政策保有株式の売却によって得た資金を原資に約640億円を中長期経営目標の達成に向けた工場建設・設備投資・研究開発・環境投資・人的資本投資等に振り向ける
- ✓ 将来的にM&Aが必要になった場合は、有利子負債の活用も検討する

政策保有株式の売却

- ✓ 2028年3月期までに100億円規模の政策保有株式の売却を進める

株主還元方針

- ✓ 2025年3月期からDOE(株主資本配当率)8%程度とする
- 当第4四半期からの配当方針の変更となるため、2025年3月期の期末配当は半期分となるDOE4%を配当予定
- ✓ 自己株式取得を6年間で6%実施する（発行済株式総数の6%）

5. 資本政策 | キャッシュアロケーション



広島の新工場建設をはじめとする成長に向けた投資に資金を向けつつ、
DOE8%程度とし、過剰な自己資本を適正な水準(自己資本比率55%)
まで圧縮します



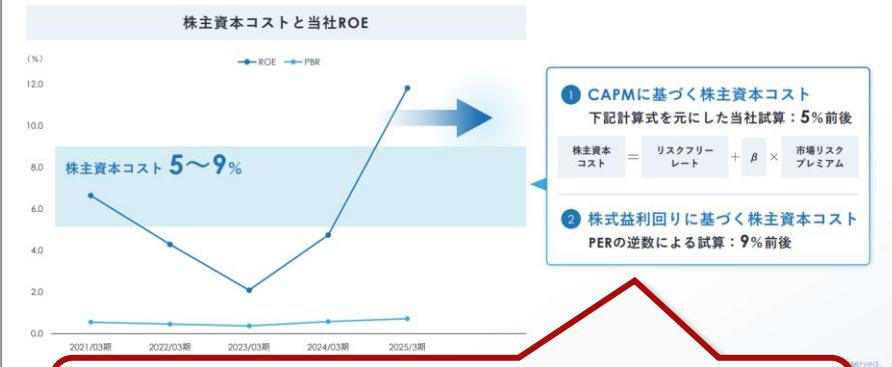
*2024年度第4四半期からの配当方針変更となる為、2025年3月期の期末配当は半期分となるDOE 4%を配当予定

西川ゴム工業株式会社

20

1 現状分析

当社株主資本コストは9%程度と認識。業績のブレが小さい事等からCAPMによる試算結果では5%程度となる一方、PBRが低迷している事などから実質的な株主資本コストは9%程度と想定。直近期で改善したROE水準を維持向上させる施策展開が重要



- 株主資本コストについて、CAPMに加えて株式利回りに基づき算出したり、PBRとの関係を確認するなど、多角的に分析 (→ポイントI. ①)

投資家の評価ポイント

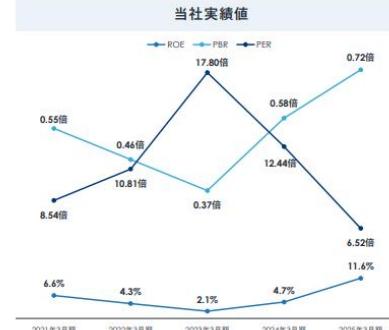
各種指標や資本コストの現状を多角的に分析し、課題を把握したうえで、中長期目標や取組みをブランクアップ。あわせて、現預金の縮減や財務レバレッジの活用を進め、中長期の企業価値向上に向けた成長投資を推進する方針を明示。資本効率と持続的な成長の両立に向けて、積極的に取り組もうとする意志が伝わる。

- 各種指標について丁寧に分析し、期待成長率や資本効率の向上など、企業価値向上に向けて取り組むべき課題を把握 (→ポイントI. ②)

1 現状分析

株主資本コストを上回るROE水準を実現していくためには、収益体質の磨き上げに加え、株主還元強化や経営戦略の丁寧な説明で株主資本コストを引下げるとか、成長投資も強化して期待成長率を向上させる必要がある

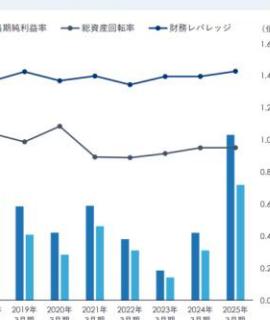
● PBR・ROE・PERについて



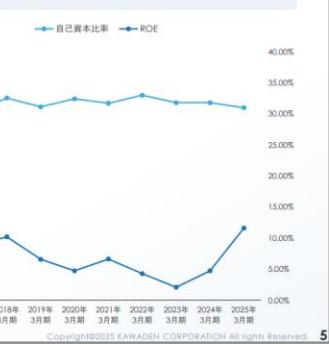
1 現状分析

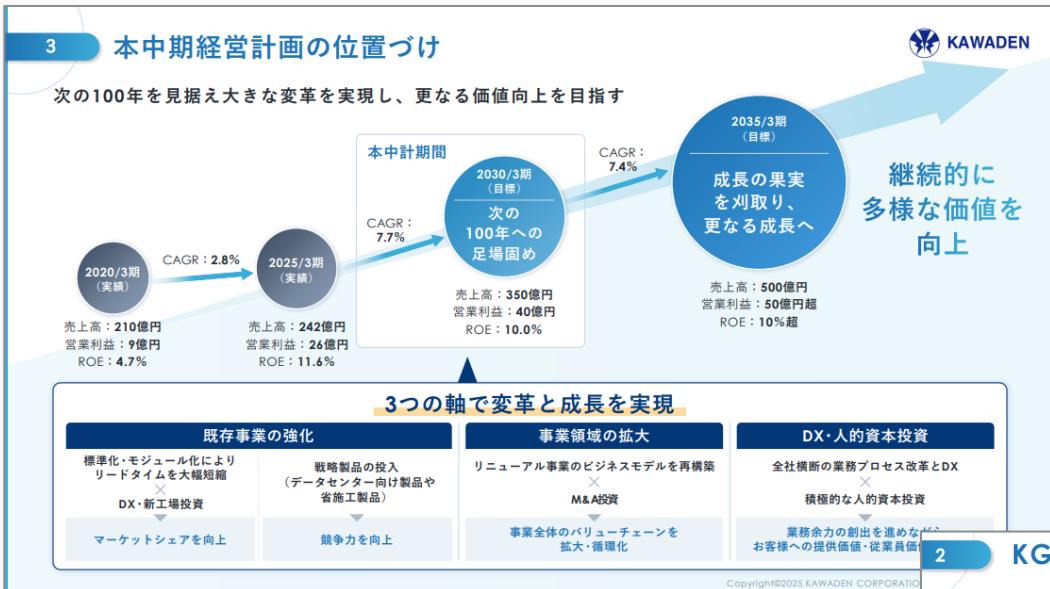
主力工場老朽化に伴う大規模投資に備え、資本の蓄積を進めてきたことで、資本効率が低下している。所要自己資本は一定程度確保できていることから、今後は財務レバレッジを効かせ、より効率的な経営を目指していく

ROEの構成要素



ROEと自己資本比率





- 現状分析で把握した課題を踏まえ、変革と成長の実現に向けた中長期目標や取組みをクリアに提示
(→ポイントII. ①)

2 KGIと施策骨子

● 主要KGI



1 利益創出と 低採算資産の削減

利益創出

- ・ 製品競争力の強化
- ・ リニューアルを起点とした製品ライフサイクル管理強化
- ・ 標準化・モジュール化の推進
- ・ 原価管理精緻化と工場稼業度平準化等を中心としたコストマネジメント高度化

低採算資産削減

- ・ 手元資金の適正管理
- ・ キャッシュコンバージョンサイクル短縮による運転資本の抑制

2 成長投資の強化

事業投資

- ・ M&A投資への挑戦
- ・ 設備・DX投資
- ・ 次世代工場新設
- ・ DX投資の加速
- ・ 生産性向上への投資積極化

人的資本投資

- ・ 人材ポートフォリオ管理強化
- ・ リスキール支援と全社横断での人材再配置
- ・ 階層別研修・次期経営層育成・譲渡制限付株式報酬による感応度向上

3 最適自己資本水準の コントロールと 株主還元拡充

- ・ 配当性向の見直し
- ・ 負債活用の積極化 (DEレシオ1倍程度を意識)
- ・ HP上で丁寧な情報発信を強化

Copyright©2025 KAWADEN CORPORATION All rights Reserved. 6

出所：株式会社かわでん 中期経営計画の策定並びに資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ（2025年5月9日） 9、34ページ

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6648/tdnet/2607239/00.pdf>

© 2025 Japan Exchange Group, Inc. and/or its affiliates

9 財務戦略について

適切な自己資本比率を保ちつつ、積極的な負債活用で財務レバレッジを効かせ、成長を加速する

● BSイメージ

2025年3月期（実績）		2030年3月期（目標）	
現預金	81億円	現預金	50億円
その他流動資産	110億円	その他流動資産	150億円
固定資産	63億円	固定資産	340億円
資産合計	254億円	資産合計	540億円程度
借入金（短期・長期）	11億円	借入金（短期・長期）	230億円
その他負債	66億円	その他負債	80億円
純資産	177億円 (自己資本比率約70%)	純資産	230億円 (自己資本比率約40%)
負債純資産合計	254億円	負債純資産合計	540億円程度

3 キャッシュアロケーション

拡大した営業キャッシュフローと負債活用、現預金縮減等により調達した資金を成長投資と株主還元に戦略的に配分していく

営業CF*	期間累計 200億円程度	資金調達	新工場 220億円+a	現預金縮減 30億円程度	成長投資 420億円	設備投資 350億円程度（含む人の投資）	DX投資 30億円程度	研究開発投資	M&A等 業界投資	株主還元 30億円程度
キャッシュイン					キャッシュアウト					

* 中期経営計画期間の営業利益+減価償却費の予想額

Copyright©2025 KAWADEN CORPORATION All rights Reserved. 7

- 目指すバランスシートの実現に向けて、現預金の縮減や財務レバレッジの活用を推進するとともに、成長投資や株主還元に戦略的に配分していく方針を明示。あわせて、成長投資の具体的な内容や狙いについても説明（→ポイントI. ③ & ポイントII. ②）

10 新工場投資について

山形県上山市が造成する「かみのやま温泉インター産業団地」への進出が決定。工場新設で成長を加速していく

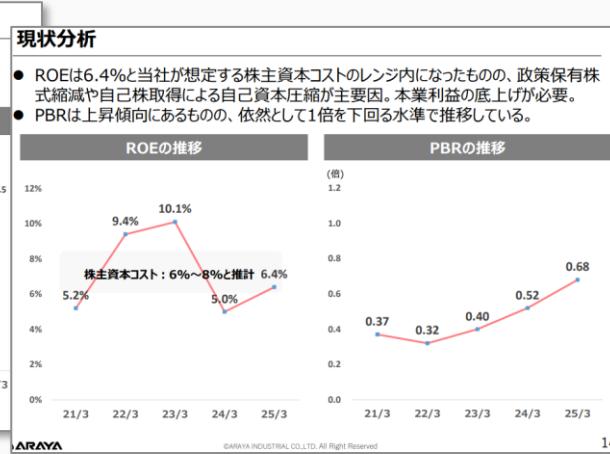
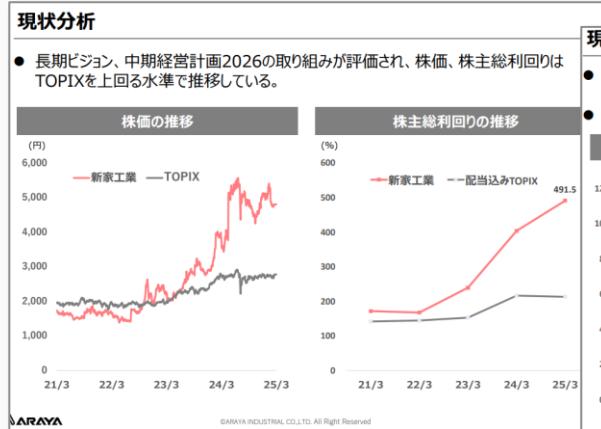
● 工場概要

名称	上山工場
所在地	山形県上山市
敷地面積	87,400m ²
建物面積	33,000m ² （予定）
投資予定額	250億円程度
生産品目	配電盤・制御盤・分電盤
着工予定期	2027年1月
稼働予定期	2029年1月

● 本投資の狙い

- 1 著60年以上が経過する山形工場の機能を継承する生産拠点の確保
- 2 標準化施策・自動化・省人化投資等を連動させ生産効率と生产力向上を両立
- 3 カーボンニュートラルを実現し環境に配慮した生産活動を実践

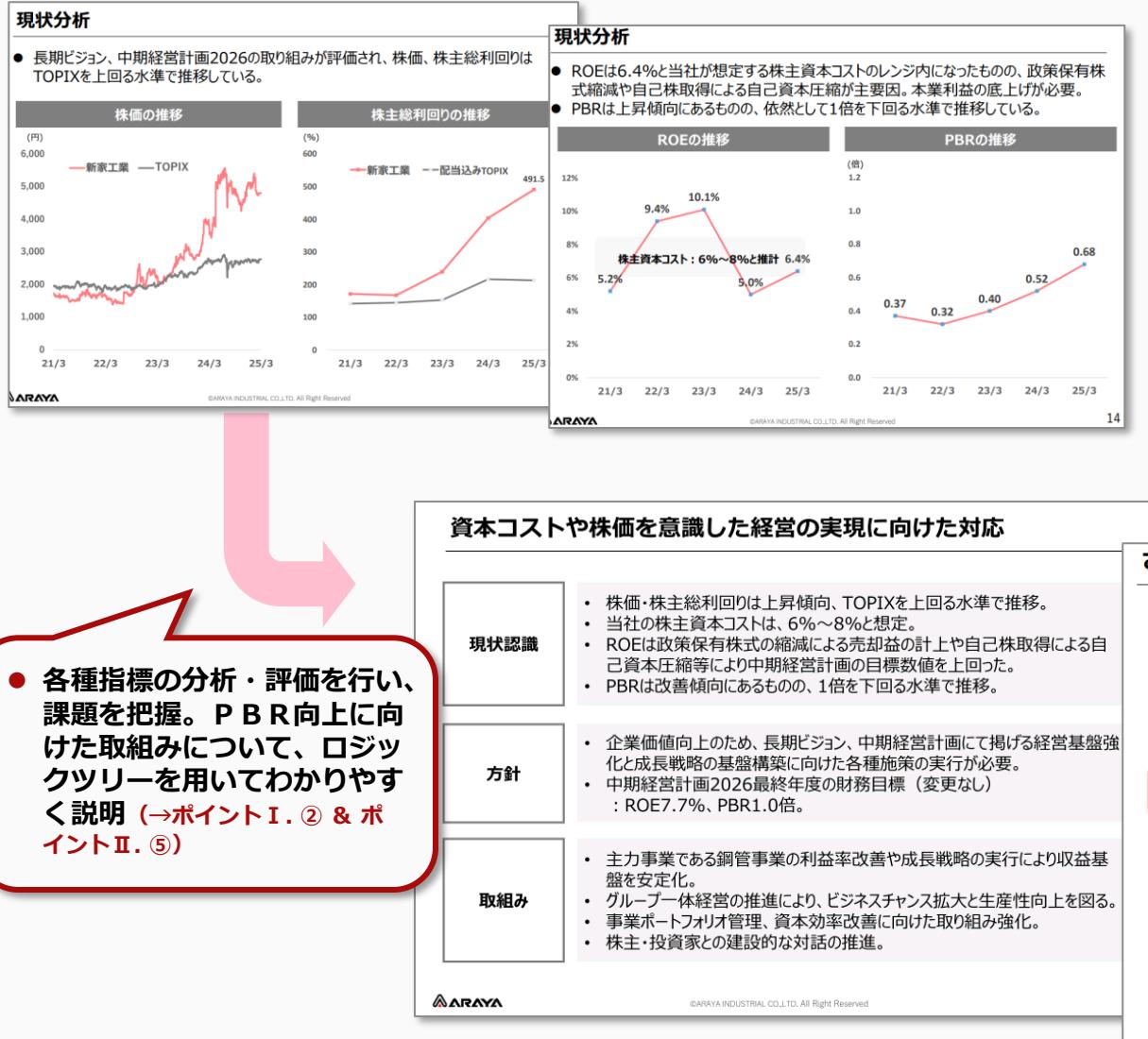
Copyright©2025 KAWADEN CORPORATION All rights Reserved. 23



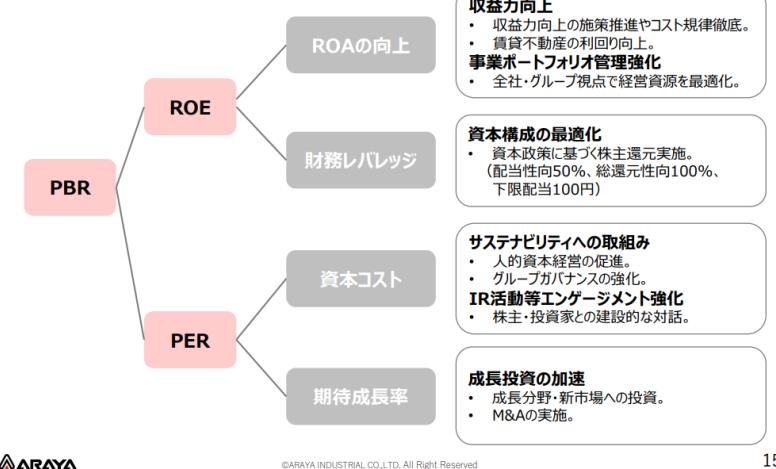
投資家の評価ポイント

企業価値向上に向けた取組みの実行・開示、投資家との対話を通じたブレッッシュアップというP D C Aサイクルを継続的に実施。成長性と収益性を軸とした事業ポートフォリオ管理の強化を推進し、低収益事業からの撤退など抜本的な取組みを実行するなど、取組みの実行力の高さが伝わる。

- 各種指標の分析・評価を行い、課題を把握。P B R向上に向けた取組みについて、ロジックツリーを用いてわかりやすく説明（→ポイントI. ② & ポイントII. ⑤）



さらなるPBR向上に向けた取組み



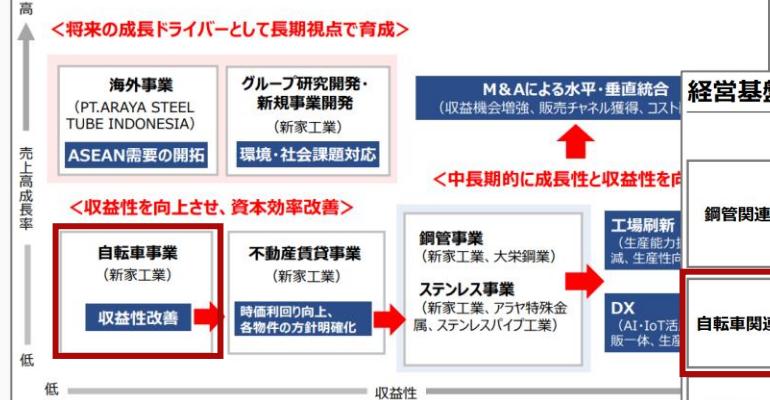
出所：新家工業株式会社 中期経営計画2026 2024年度進捗報告および資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（2025年5月13日） 12～15ページ
https://www.araya-kk.co.jp/cms_pdf/ir_news/192/ir_news_20250513_02.pdf

2024年2月公表

3. 事業ポートフォリオの方針

- 今後は成長性と収益性の2軸で事業ポートフォリオを管理し、全社視点で経営資源を最適化

<将来の成長ドライバーとして長期視点で育成>



2025年5月公表

経営基盤強化・成長戦略の基盤構築の取組

初年度進捗・成果

钢管関連

- 千葉工場で、生産能力や生産性向上に向けた新倉庫の建設計画に着手。
- ステンレス鋼における生産工場のすみわけ、合理化を実施。

自転車関連

- 販売数量が落ち込む中、在庫削減を優先。
- 販売価格下落を受け、在庫の評価損計上。
- 経費や保管料の削減を実施。

不動産等 賃貸

- 不動産戦略室を設置し、グループが所有する不動産情報の一元管理を開始。
- 賃料値上げ交渉を実施、一部不動産で2025年度以降の賃料増加を見込む。

海外戦略

- 調達先の多様化により、仕入価格削減。
- インドネシア現地企業への営業強化、需要やターゲットプライス等を調査。

次年度の方針

- 商社及び特約店と連携した営業を強化。
- 適正価格での販売や仕入コスト削減により粗利潤率を改善する。
- 開発ニーズのリサーチ強化、積極的な外部連携による開発力を強化する。
- 千葉工場新ライン増設の検討。

2025年11月公表

各 位

2025年11月7日

会社名 新家工業株式会社
代表者名 市川 圭司
(コード番号: 7305 東証スタンダード)
問合せ先 浜田 哲洋
(TEL 06-6253-0221)

完成自転車の輸入・販売事業からの撤退に関するお知らせ

当社は、2025年11月7日開催の取締役会において、完成自転車の輸入・販売事業から撤退することを決議いたしましたので下記のとおりお知らせいたします。

記

I. 事業撤退の理由

当社は、完成自転車の輸入・販売事業の継続の可能性について、様々な検討を重ねてまいりましたが、市場環境の変化や事業収益性を総合的に勘査した結果、同事業からの撤退を決定いたしました。

II. 撤退する事業の概要

- 事業内容 輸入完成自転車の販売
- 経営成績 (2025年3月期)

	自転車関連事業 (a)	連結実績 (b)	比率 (a/b)
売上高	308百万円	42,845百万円	0.7%

※2026年3月期の連結会計年度より、事業セグメントの集約区分の方法を変更し、「自転車関連」のリム事業を「钢管関連」に含め、「自転車関連」のディスクホイール事業を「その他」に含めており、「自転車関連」は、完成自転車の輸入販売のみとなっております。
変更後の測定方法による2025年3月期の経営成績は下表のとおりです。

	自転車関連事業 (a)	連結実績 (b)	比率 (a/b)
売上高	240百万円	42,845百万円	0.5%

III. 事業撤退の時期

2025年12月末日を撤退完了の目処といたします。

IV. 連結業績に与える影響について

今後の当社グループの連結業績に与える影響は軽微であります。

以上

出所：新家工業株式会社

(左上) 長期ビジョン2033 (2024年2月22日) 4ページ (赤枠・下線は東証が追記)

https://www.araya-kk.co.jp/cms_pdf/ir_news/146/ir_news_20240222.pdf

(中心) 中期経営計画2026 2024年度進捗報告および資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (2025年5月13日) 4ページ (赤枠・下線は東証が追記)

https://www.araya-kk.co.jp/cms_pdf/ir_news/192/ir_news_20250513_02.pdf

(右下) 完成自転車の輸入・販売事業からの撤退に関するお知らせ (2025年11月7日) (下線は東証が追記)

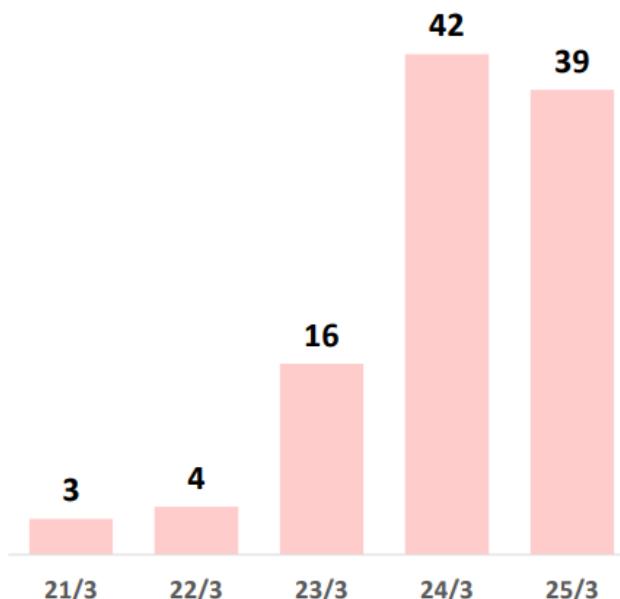
https://www.araya-kk.co.jp/cms_pdf/ir_news/207/ir_news_20251107_02.pdf

- 株主・投資家との対話を推進するとともに、対話内容を取締役会に報告し、経営戦略の議論に反映。投資家からの要望事項に対する対応状況を開示（→ポイントⅢ. ① & ポイントⅢ. ③）

株主・投資家との対話状況

- 株主・投資家と建設的な対話を推進。対話内容は取締役会に報告し、株主・投資家の意見も踏まえたうえで戦略を議論している。

投資家の皆様との面談回数推移

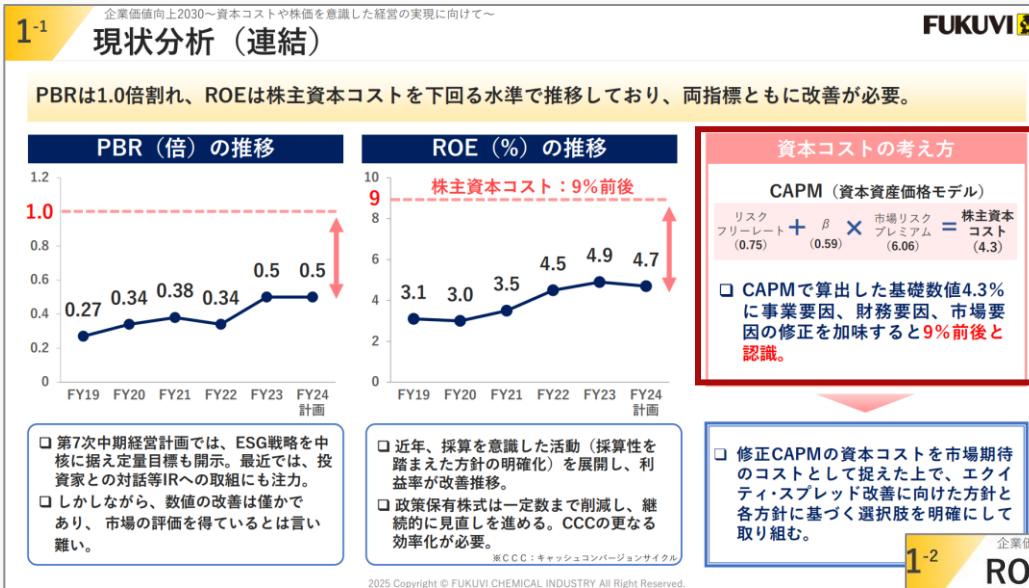


主なご要望事項

- 資本構成の最適化。
- 資本効率の改善。（政策保有株式縮減、賃貸用不動産の利回り改善等）

対話を受けての対応

- 中期経営計画2026 株主還元方針として総還元性向100%・下限配当を導入。
- 政策保有株式の縮減。
- 不動産戦略室を設置、CRE戦略検討、賃貸用不動産の値上げ交渉実施。

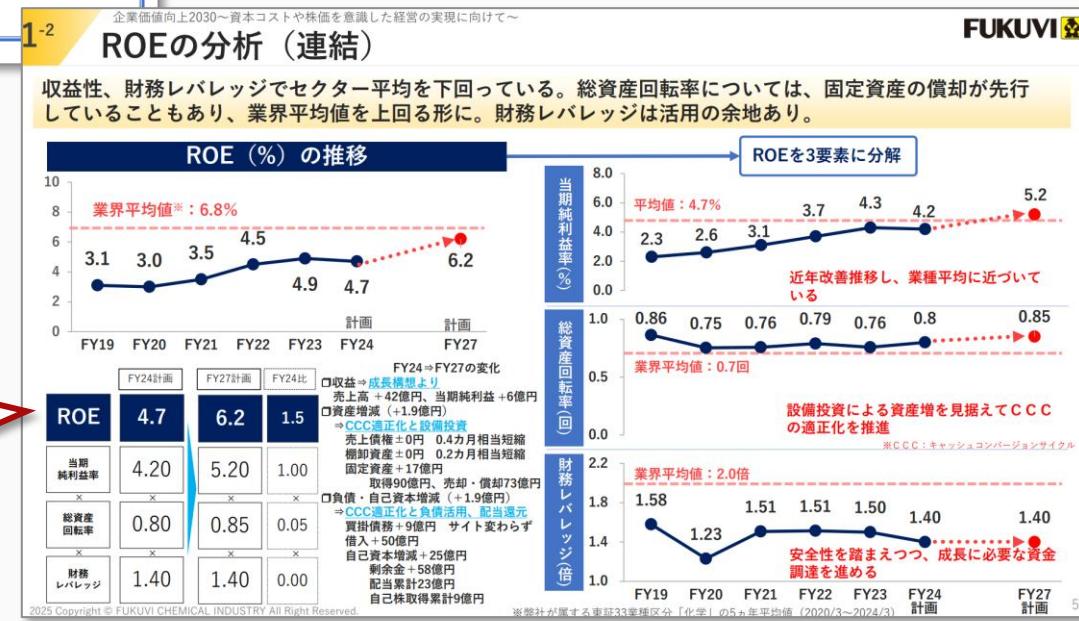


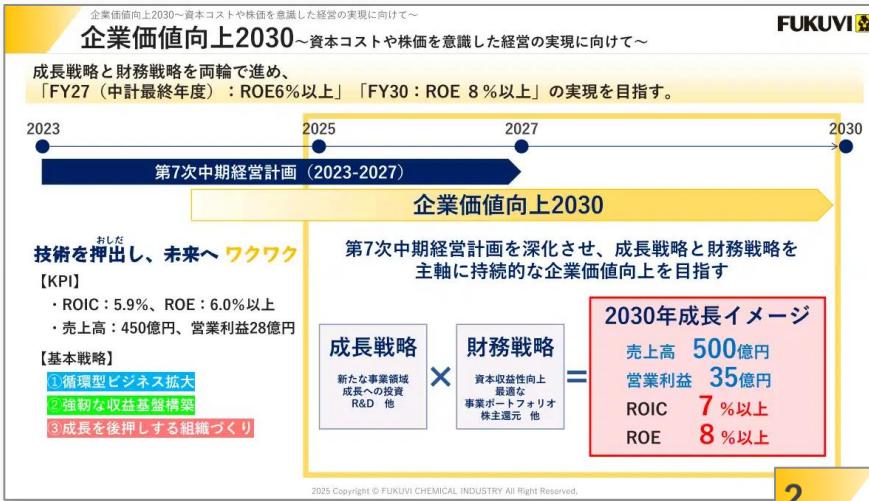
- 株主資本コストについて、CAPMで算出したうえで、事業要因、財務要因、市場要因を考慮して高めに修正した値を使用（→ポイントI.①）

- ROEを3要素に分解したうえで、時系列・業界平均比較による詳細な分析を実施（→ポイントI.②）

投資家の評価ポイント

各種指標の詳細な分析により、現状の課題を特定。成長目標をクリアに示したうえで、各取組みをロジックツリーを用いてわかりやすく説明。CCCの適正化や政策保有株売却などによるキャッシュ創出、それを活用した成長領域への資源配分など、課題に対して適切な打ち手が示されており、企業価値向上の実現性に説得力がある。

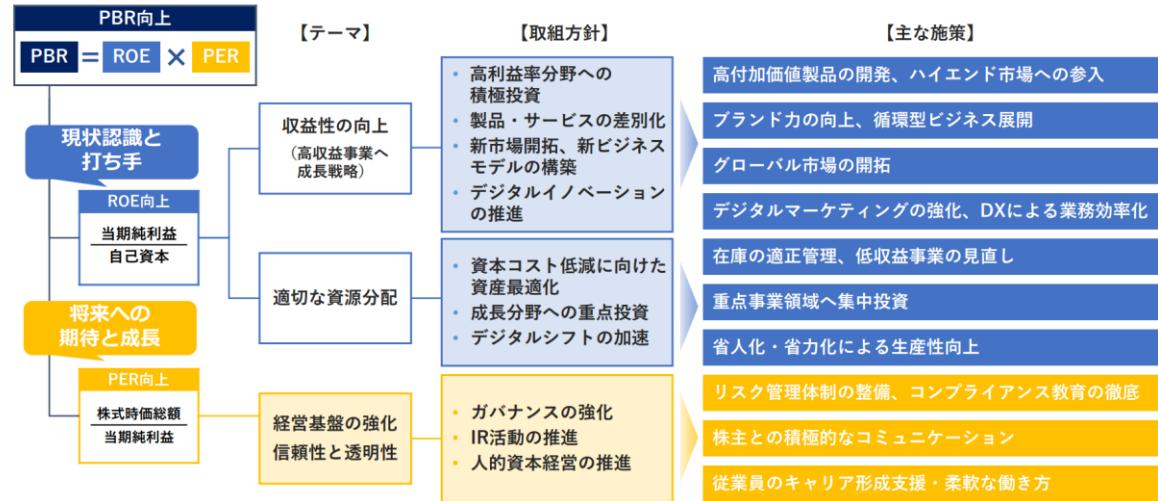


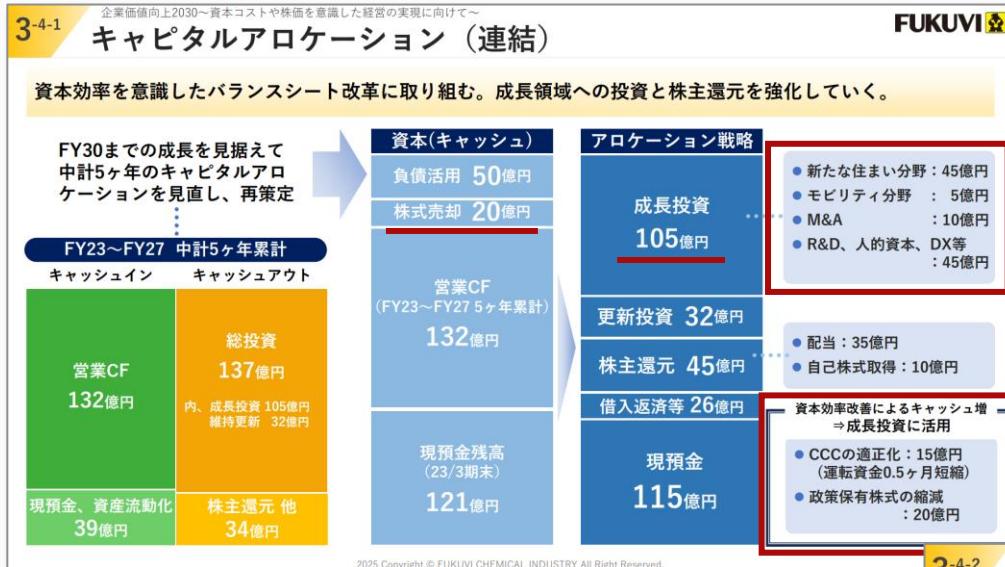


- 現状分析を踏まえて長期の成長目標を設定。目標の実現に向けた主な施策について、ロジックツリーを用いて、それらがどう指標改善に貢献するか、わかりやすく説明（→ポイントII. ① & ポイントII. ⑤）

2 今後の方針と主な施策

「現状」の改善と「将来」の成長期待の両面が課題であり、各々の取組方針に基づき施策を展開していく。

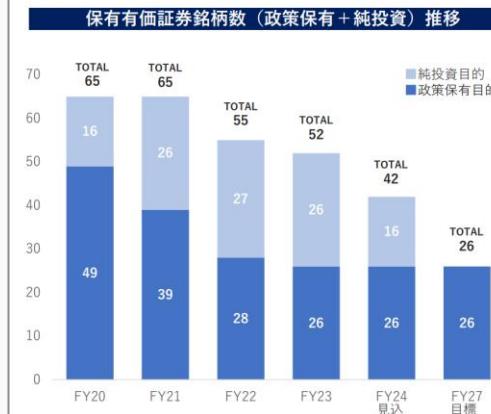




- キャピタルアロケーションについて、CCCの適正化や政策保有株売却を通じてキャッシュ増加を図るとともに、それを成長投資等に活用していく方針を具体的に開示。政策保有株式の縮減について、これまでの実績や今後の方針について説明（→ポイントⅡ. ②）

3-4-2 政策保有株式の見直し

政策保有株式は一定数まで削減し、対純資産比15%前後の水準になったが、見直しは継続。
併せて、純投資目的銘柄株式についてパフォーマンスを見ながら売却を進める。



※ 上記の保有有価証券銘柄数・総額・売却額の推移は非上場株式を除く。
政策保有株式は、みなし保有株式を含む。

2025 Copyright © FUKUVI CHEMICAL INDUSTRY All Right Reserved.

出所：フクビ化学工業株式会社 企業価値向上2030～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて～（2025年3月25日） 17、18ページ（赤枠・下線は東証が追記）

<https://www.fukubi.co.jp/application/files/1117/4289/1760/2030.pdf>



投資家の評価ポイント

各指標は上昇傾向であるものの、PBRが1倍を下回る現状を踏まえROE目標を見直し。また、投資家の意見を受けて事業セグメントを改訂したうえで、セグメントごとの目標や成長戦略、それを支える資本政策を丁寧に説明。成長ストーリーやその実現性がクリアに伝わる内容となった。

今後の課題

前中期経営計画における取り組みに注力し、事業収益力の改善に努めることにより、当社グループのROE(自己資本利益率)、PER(株価収益率)は上昇傾向となっております。

しかしながら、PBR(株価純資産倍率)は依然として1倍を下回っており、株価は割安で推移しているものと認識しております。

中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」においても、引き続き当社グループの持続的成長にむけた取り組みを推進し、PBR1倍にむけて経済的価値と社会的価値の拡大を図り、東リグループの企業価値の最大化を目指してまいります。

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ROE (%)	1.9	6.5	8.6	7.5
PER (倍) ^{※1}	18.7	6.4	6.8	7.9
PBR (倍) ^{※2}	0.35	0.40	0.54	0.57

※1 各年度の最終日の株価(終値)をもとに算出しております。

※2 各年度の最終日の株価(終値)および各年度末の純資産をもとに算出しております。

- 各指標は上昇傾向であるものの、依然としてPBRが1倍を下回る現状を踏まえて、ROEの目標値をアップデート（→ポイントII. ① & ポイントIII. ④）

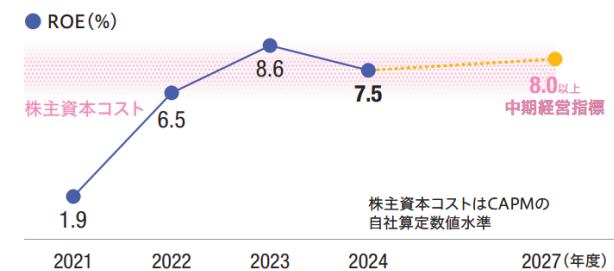
中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」(2025~2027年度)のスタートにあたって

「SHINKA Plus ONE 2.0」は2030年度のあるべき姿(TOLI VISION 2030)の実現にむけた第Ⅱフェーズ、“さらなる進化への挑戦”フェーズと位置付け、前中期経営計画で実行した投資効果の最大化と新たな成長戦略を展開し、東リグループの持続的な成長を目指すとともに資本効率のさらなる向上に努めてまいります。

株主資本コストの現状と目標

現在、当社グループの株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)で自社算定すると約7~8%の水準であります。

「SHINKA Plus ONE 2.0」においては、ROE(自己資本利益率)“8.0%以上”を目指し、安定的に株主資本コストを上回ることができるよう、事業の収益力を高めるとともに資本効率のさらなる向上に努めてまいります。



3. 中期経営計画「SHINKA Plus ONE 2.0」

4) 事業セグメントの改訂

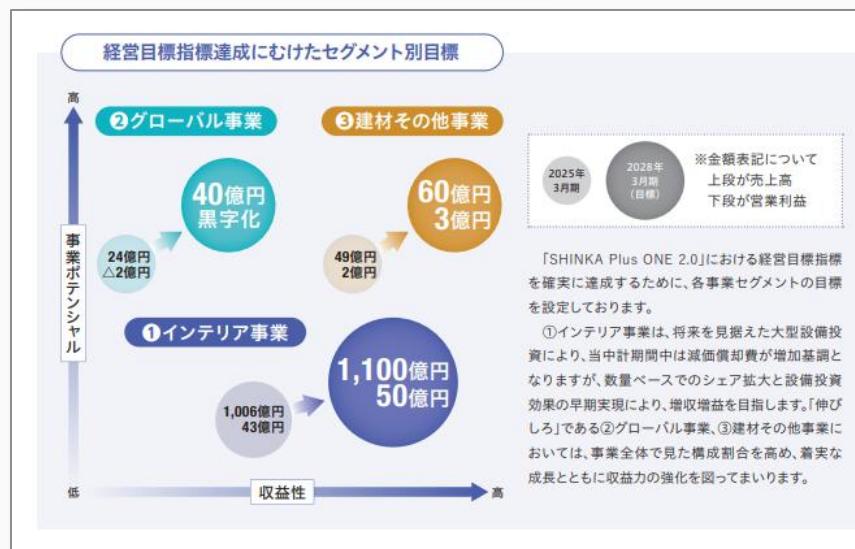
- 事業ポートフォリオをより明確化し、成長戦略を明確にする
- 「セグメント売上高の重複が大きく、事業構造が理解しづらい」というご意見を反映

改訂前

事業内容	主な製品・サービス	改訂後	
		改訂前	改訂後
①インテリア事業	▶ 東リブランド製品の製造販売 ▶ 各種インテリア資材の仕入販売 ▶ 内装工事	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材等 ▶ 同業他社品・カーテンレール・ブラインド ▶ 内装工事・使用済みタイルカーペット回収等	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材等 ▶ 同業他社品・カーテンレール・ブラインド ▶ 内装工事・使用済みタイルカーペット回収等
②グローバル事業	▶ 東リブランド製品を中心とする輸出販売	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材等	▶ ビニル系床材・カーペット・カーテン・壁装材等
③建材その他事業	▶ 業界分野及び産業資材向け東リブランド製品の製造販売 ▶ 建材及び住設機器等の仕入販売	▶ 浴室用シートやスポーツ市場向け製品 ▶ OEM供給を中心とする産業資材製品 ▶ 木質系フローリング等の建材 ▶ 卫生陶器等の住設機器等	▶ 浴室用シートやスポーツ市場向け製品 ▶ OEM供給を中心とする産業資材製品 ▶ 木質系フローリング等の建材 ▶ 卫生陶器等の住設機器等

17

- 「事業構造が理解しづらい」という投資家の意見を踏まえ、成長戦略の明確化のため、事業セグメントを改訂。新たなセグメント別に目標設定を行い、目標達成に向けた成長戦略を丁寧に説明（→ポイントII. ⑤ & ポイントIII. ④）



出所：東リ株式会社（上）東リグループ中期経営計画 SHINKA Plus ONE 2.0（2025年5月8日）17ページ（下線は東証が追記） https://www.toli.co.jp/ir/pdf/ir_20250508.pdf
 （下）東リグループ統合報告書2025 18、19ページ <https://pdf.irpocket.com/C7971/1AG8/MTIS/aBu1.pdf>

キャピタルアロケーション計画

「SHINKA Plus ONE 2.0」のスタートにあたって新たなキャピタルアロケーション計画を策定いたしました。

計画に基づいた成長投資と株主還元を実施し、さらなる企業価値と資本効率の向上を目指してまいります。

キャピタルアロケーション計画(3ヶ年の計画累計)



1.成長戦略の推進による営業キャッシュフローの増加

既存市場に加えて新たな市場の拡大による売上獲得や内製化による製造コスト削減など、3つの事業セグメントそれぞれの成長戦略を着実に推進し、サステナブルな成長と営業キャッシュフローの増加を目指してまいります。▶ P.18

2.政策保有株式の縮減

事業を拡大し、持続的な発展により企業価値を高めていくためには、販売・生産・資金調達等においてさまざまな取引先との協力関係が重要です。

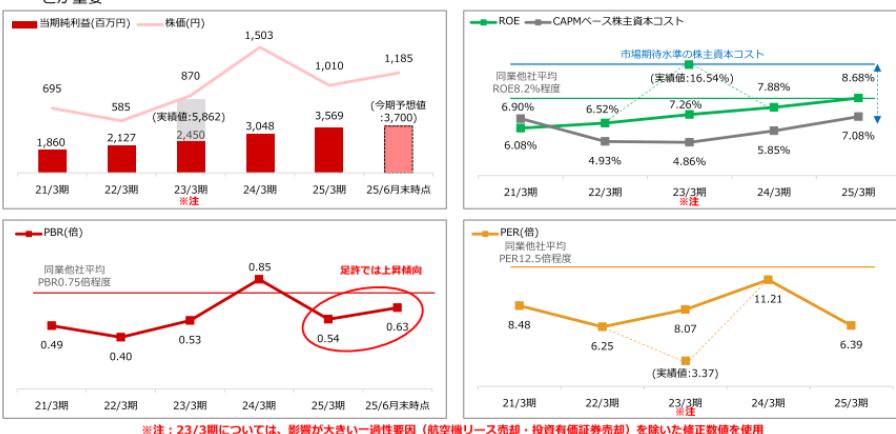
しかしながら、資本効率を高めるためには政策保有株式を引き続き縮減していく必要があります。

「SHINKA Plus ONE 2.0」においては、連結純資産に対する政策保有株式の比率(2024年度末時点約17%)を2028年3月末までに10%以下に縮減する方針としております。

- 営業CFの増加や政策保有株の売却等に取組み、それにより得た資金を、成長投資や株主還元を進めていくキャッシュアロケーション計画を明示(→ポイントII. ②)

現状分析・評価

- ROEは上昇基調にあり2025/3期は8.68%まで向上、CAPMベースの株主資本コストを超過している一方、PBRは1倍未満で推移しており、市場が期待する株主資本コストとの間にはギャップがあると認識
⇒ 収益力の強化や、資本効率の改善等を通じて、ROEのさらなる向上を目指していく必要がある
- 当期純利益やROEの伸びに対して、PERは依然低い水準が続いている。改善余地が大きい
成長期待を醸成できていないことや、投資家との間の情報の非対称性の存在、株式市場での知名度不足などが要因と分析
⇒ 情報開示の充実を通じた成長性の理解促進、株主資本コストの低減に取組むことが不可欠と認識
- 決算開示や株主還元方針変更の取組みなどから足許の株価は上昇、PBRは改善途上であり、果断な取組みを継続していくことが重要



- 各種指標の現状分析・評価を丁寧に行い、現状の課題や今後の方向性を確認。PBR改善に向けた取組みについて、ロジックツリーを用いてわかりやすく提示（→ポイントI. ② & ポイントII. ⑤）

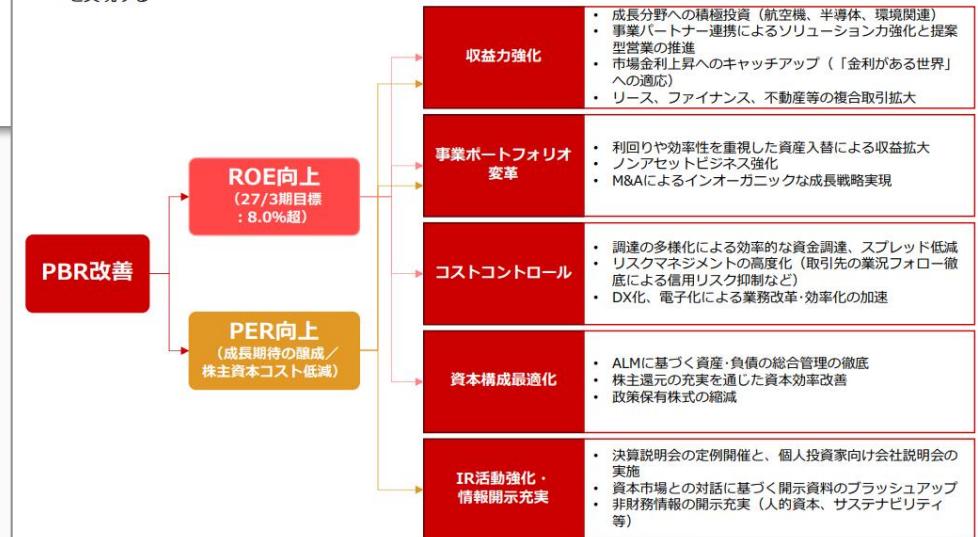


投資家の評価ポイント

足元の現状を丁寧に分析するとともに、積極的な投資家との対話を通じて得たフィードバックを基に、取組み内容・開示をブラッシュアップ。継続的なP D C Aサイクルによって、企業価値向上に向けた取組みが進捗していく様子が分かり、投資家からの信頼獲得に繋がる。

「資本コストや株価を意識した経営」の実践に向けた対応方針

- さらなる収益力の強化および資本効率改善によるROE向上、資本市場との積極的なコミュニケーションを通じたPER向上が、当社のPBR改善に向けた課題であると認識
- 中期経営計画に掲げる成長戦略を着実に進展させ、実績・成果の拡大を図る。加えて、取組み状況や今後の見通しについて、資本市場との対話を重ね、当社の収益性や成長性に確信をもってもらうことで、成長と期待の好循環を生み出し、PBR改善を実現する



出所：株式会社九州リースサービス 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（2025年7月アップデート）（2025年7月24日） 2、3ページ
https://www.k-lease.co.jp/ja/ir/news/auto_20250717516333/pdfFile.pdf

資本市場との対話について

- 決算説明会での質疑応答内容や、機関投資家ミーティングでの対話状況等は、適宜、経営会議や取締役会へのフィードバックを実施、資本市場との建設的な対話を活用しながら経営の高度化を図り、企業価値向上につなげていく

[2025/3期における実施状況]

対話機会	25/3期の実施状況	主な対応者
決算説明会	年2回の開催 (リアル/Web配信のハイブリッド形式)	代表取締役社長、IR担当役員
機関投資家 ミーティング	年30回の面談実施	IR担当部署 (総合企画部)
個別問い合わせ対応	書面・電話応対含め 年15~20件程度	総合企画部が窓口となり 人事部・総務部等と 連携し対応

⇒ 2026/3期は上記に加えて、個人投資家向け会社説明会、社員向け決算説明会を開催予定

[投資家からの意見と社対応状況]



<投資家からの意見>

- セグメント別の状況について、売上・利益の割合や時系列推移を分かりやすく示してもらいたい
- 九州で広がる半導体関連のニーズは、当社の事業にどう影響するのか知りたい
- 株主還元の目標や考え方を示されておらず、配当が下がる不安要素がある点が、好決算が株価に強く織り込まれない理由のひとつではないか
- 株式流動性が低く、出来高を向上させるための取組みについて検討してもらいたい

<当社対応状況>

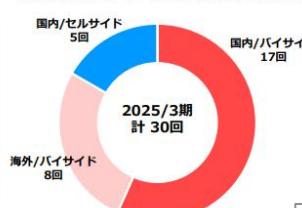
- 24/3期以降、四半期ごとに決算説明資料を当社ホームページ内に掲載
- 機関投資家とのミーティング依頼は可能な限り対応 (23/3期:年3回 ⇒ 25/3期:年30回)
- 半導体関連ビジネスの取組み状況や今後の見通しについて、決算説明資料内で詳細説明
- その他、金利の見通しや事業トピックを記載するなど、説明資料のブラッシュアップを継続
- 株主還元方針の変更を行い、具体的な目標指標や考え方を明示
- 個人投資家層の拡大による株式流動性向上を企図し、26/3期に個人投資家向け会社説明会を開催予定

Copyrights ©2025 KYUSHU LEASING SERVICE CO.,LTD. All Right Reserved.

- 投資家からの意見を踏まえて、株主還元方針をブラッシュアップし、クリアに提示 (→ポイントIII. ④)



【機関投資家ミーティング対話相手の内訳】



- 経営の高度化や企業価値向上に向けて、投資家との対話に積極的に取り組む。その実施状況や投資家の意見を踏まえた対応について、具体的に開示 (→ポイントIII. ③)

株主還元方針の変更

- 従来の「安定的に配当を実施する」という内容から、現中計期間中は「累進配当かつDOE3%以上を目安とした配当」を行方針に変更、従来より一層高い水準の配当を実施し、過度な内部留保の積み上がりを抑制
- 当社の事業特性に鑑みると、安定的な資金調達を可能とする財務基盤の構築が重要であり、外部格付の維持・向上やリスクアッパワの観点から、現状程度の自己資本比率 (25/3期:21.0%) は維持したいと考え
- 「事業拡大に向けた成長投資」「株主還元の水準」「財務基盤構築のための内部留保」の3つのバランスに留意しながら、さらなる収益力の強化と資本構成の最適化を図り、企業価値向上を目指す

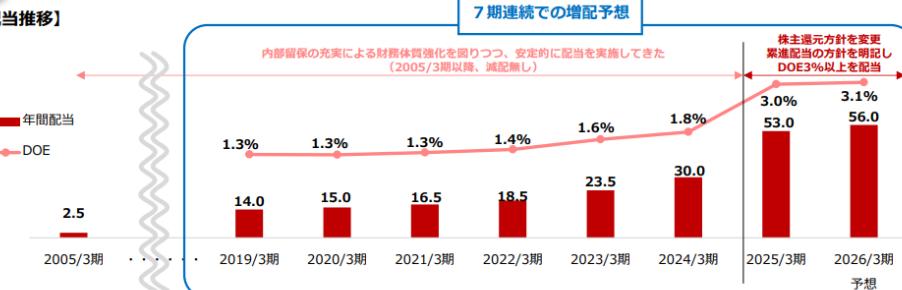
【株主還元方針の変更内容】

変更前
当社では、配当につきましては、各事業年度の業績、財務状況、今後の事業展開等を総合的に判断し実施すべきものと考えており、内部留保の充実による財務体質の強化を図りつつ、安定的に配当を実施することを基本方針とします。

※2025年3月期 期末配当から適用

変更後
当社では、配当につきましては、各事業年度の業績、財務状況、今後の事業展開等を総合的に判断し実施すべきものと考えており、内部留保とのバランスに配慮しながら、中期経営計画「共創2027」の期間中 (2024年4月～2027年3月)においては、累進配当を基本とし、連結株主資本配当率 (DOE) 3.0%以上を目安として安定的に配当を実施することを基本方針とします。

【配当推移】



Copyrights ©2025 KYUSHU LEASING SERVICE CO.,LTD. All Right Reserved.

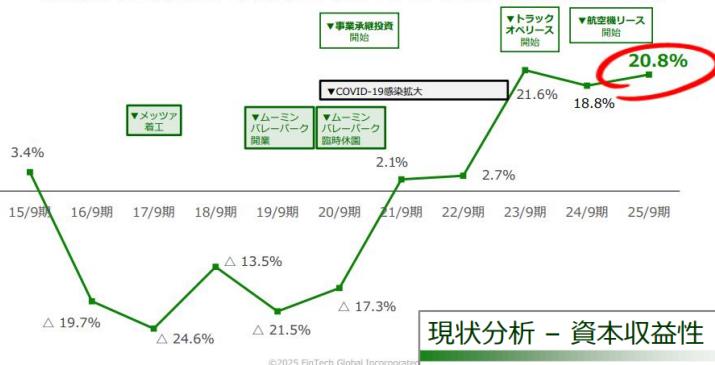
出所：株式会社九州リースサービス 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (2025年7月アップデート) (2025年7月24日) 5、6ページ (下線は東証が追記)

https://www.k-lease.co.jp/ja/ir/news/auto_20250717516333/pdfFile.pdf

現状分析 - 資本収益性 (ROE)

ROEの推移

- 2016~20/9期はマッタア開業準備費用やコロナ禍による損失でROEはマイナスが続く。
- 21/9期以降は、事業承継案件へのプライベートエクイティ (PE) 投資、アレンジメント等が好調となり、ROEは大幅に向上了。
- 25/9期は、売上高純利益率の上昇に加え、財務レバレッジも上昇。目標とする20%に届く。



©2025 FinTech Global Incorporated

- ROEについて、時系列の分析や、要素ごと(デュポン分解)の分析を実施 (→ポイントI. ②)

出所：フィンテック グローバル株式会社 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
(2025年12月16日) 3~5ページ

<https://www.fgi.co.jp/ja/wp-content/uploads/2025/12/07dd5e08a632cd840f21ca7a46e758ec.pdf>

© 2025 Japan Exchange Group, Inc. and/or its affiliates



投資家の評価ポイント

PBR・ROEが一定水準を超えても満足せず、更なる企業価値向上に向け、継続的に現状分析と改善策の検討を実施。丁寧な現状分析により、投資家目線で課題を把握し、打ち手を具体的に提示している。各取組みの意図が明確で、企業価値向上への道筋がわかりやすい。

©2025 FinTech Global Incorporated



現状分析 - 資本収益性 (ROE)

ROEのブレークダウン

23/9期から売上高純利益率が大幅に上昇。高い水準のROEの原動力となる。

25/9期 (前期比較分析)

売上高純利益率・・・利益率の高いPE投資およびトラックオペリースの売上高が増加する一方、原価率の高いアセット投資の回収による売上高減少により上昇。
総資産回転率・・・航空機リースの為の賃貸資産の増加や太陽光発電所開発PJ取得により、総資産が30.6%増加し低下。
財務レバレッジ・・・賃貸資産等の取得に伴い金融機関からの借入残高が増加した結果、上昇。

	19/9期	20/9期	21/9期	22/9期	23/9期	24/9期	25/9期
ROE	-21.5%	-17.3%	2.1%	2.7%	21.6%	18.8%	20.8%
売上高純利益率	-17.3%	-17.3%	1.6%	1.9%	17.2%	12.1%	14.7%
総資産回転率	0.56回	0.38回	0.49回	0.54回	0.50回	0.69回	0.61回
財務レバレッジ	2.24倍	2.60倍	2.63倍	2.66倍	2.49倍	2.23倍	2.34倍

$$\begin{array}{c}
 \text{【収益性】} \quad \text{【資産効率性】} \quad \text{【財務レバレッジ】} \\
 \text{ROE} = \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産} \cdot \text{自己資本}}{\text{財務レバレッジ}} \\
 \text{売上高純利益率} \quad \text{総資産回転率} \quad \text{財務レバレッジ} \quad * \text{期首期末平均}
 \end{array}$$

©2025 FinTech Global Incorporated

- 株主資本コストについて、CAPMや株式益利回りなど多面的に分析し、その内容について具体的に開示。エクイティスプレッド、ROIC-WACCスプレッドの推移を提示 (→ポイントI. ① & ポイントI. ②)

現状分析 - 資本コスト

- ROEは株主資本コストを、ROICはWACC (加重平均資本コスト) を大幅に上回る。
- 株主資本コストは、前年より上昇と認識。
- CAPMのパラメーターは、前年同時期よりリスクフリーレートと株式リスクプレミアムが上昇。ベータ値は減少。
- エクイティ・スプレッドは、ROEの上昇が株主資本コストの上昇を上回り、拡大。

	23/9期	24/9期	25/9期		23/9期	24/9期	25/9期
ROE	21.6%	18.8%	20.8%	ROIC *2	12.3%	13.1%	15.8%
株主資本コスト *1	7.8%	9~10%	9.5~10.5%	WACC	5.2%	6.8~7.5%	7.2~7.9%
エクイティ・スプレッド	13.8%	8.8~9.8%	10.3~11.3%	ROIC-WACCスプレッド	7.1%	5.6~6.3%	7.9~8.6%

*1 株主資本コストの推定 (2025/9期)

【資本資産評価モデル (CAPM)】・・・9.6% (前年同時期は8.3%)

CAPMの算出にあたり、 β (ベータ値) は、週次(52週、104週) 及び月次 (36ヶ月、60ヶ月) の株式投資収益率を回帰分析して、各期間の共通期間の中央値を β として推定。ただし、CAPMの回帰分析において週次・月次の決定係数は0.04~0.19と低いため、当社株価の動きは市場要因よりも個社要因が相対的に大きい。このためCAPMの株主資本コストは参考値にとどめる。

【株式益利回り】(PERの逆数)・・・10% (前年同時期は11.2%)

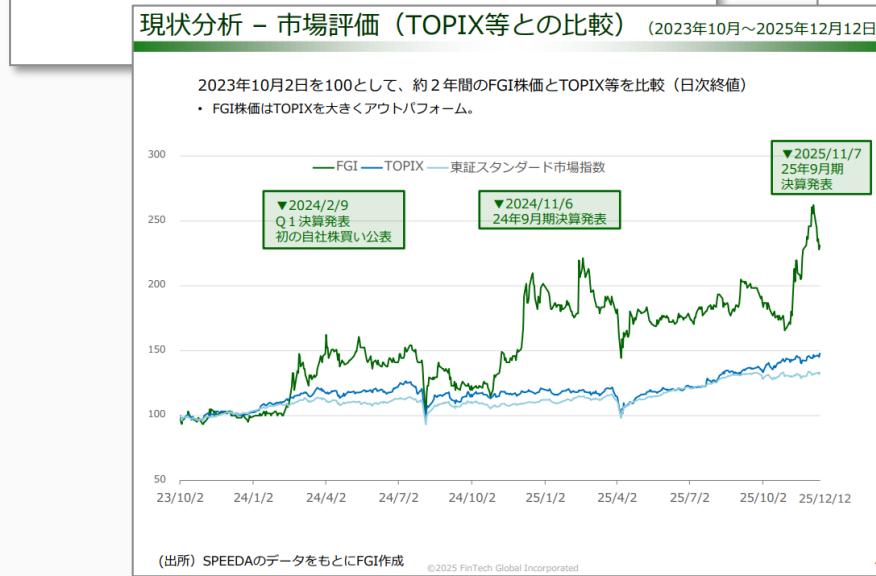
本決算発表日の翌営業日2025/11/10~12/12の終値平均140.79円、2026年9月期予想EPS14.07円にて算出。
(当該期間の終値ベースの株式益利回りは、8.8~11.4%のレンジ)

【株主資本コストの水準 (当社想定)】・・・9.5~10.5%

前年比でCAPMは上昇、益利回りは低下しているが、依然として10%前後と高い水準にある。
成長期待に伴うリスクプレミアムや金利動向を考慮し、期待収益率 (=株主資本コスト) は、やや高めの水準を設定。

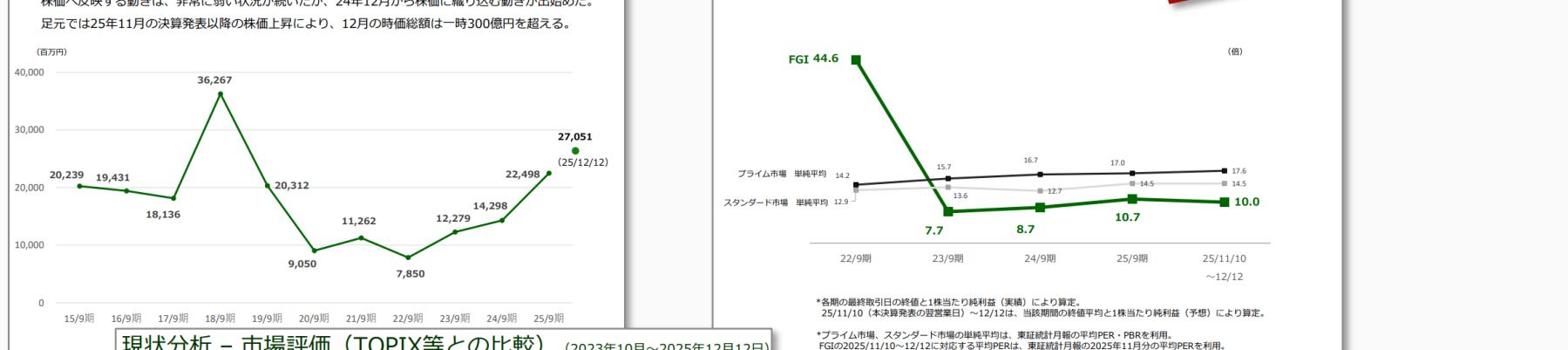
*2 ROIC (投下資本益利率) = 利払前税引後益利 / (有利子負債の期中平均 + 総資産合計の期中平均 - 現金及び預金の期中平均)
期中平均は、期首及び各四半期末の平均で算出

©2025 FinTech Global Incorporated



出所：フィンテック グローバル株式会社 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
(2025年12月16日) 6 ~ 9 ページ <https://www.fgi.co.jp/ja/wp-content/uploads/2025/12/07dd5e08a632cd840f21ca7a46e758ec.pdf>

● 市場からの評価に関して、時価総額・PBR・PERの時系列分析や、TOPIX等との比較分析など、多面的に点検（→ポイントI. ②）



現状分析 - 市場評価 (分析内容から課題を検討)

資本収益性は高いが、市場評価が高まらない要因を検討

【長期的な企業価値の共有が不足】

- 高い資本収益性を実現しているが、投資家と長期的な企業価値が共有できていない
- 事業が多岐にわたっていることもあり、将来業績の予見が難しく、株主資本コストが高くなる。

【業績のボラティリティの高さ】

- 主力の事業承継案件へのPE投資による収益は、フロー収入であり案件規模にも左右され、業績ボラティリティが高い。
- 将来の投資回収等を見通す難易度が高く、業績予想と実績が乖離する場合がある。
- (25/9期は上方修正を1回、24/9期は上方修正を3回行った)

【事業への理解が浸透していない】

- PE投資や、近年成長しているトラックオペレース、航空機リースなどの取り組みが、株式市場において理解が深まっている。
- 投資銀行事業が、株式数ベースで80%強を占める個人投資家に馴染みがない。

上記の課題を前提に、各種施策の取組みを進める
(P11~13に記載)

©2025 FinTech Global Incorporated

10

- 市場評価の分析から課題を特定し、解決策を提示。収益力の強化や資産効率性の改善に向けた取組みに加えて、株主資本コストの低減に向けて、業績ボラティリティの低減や積極的なIR活動・情報開示に取り組む (→ポイントI. ② & ポイントII. ③)

取組・目標 - ROE目標と施策

20%超のROEを安定的に達成できるよう、収益力の強化を中心とする施策を推進

PE投資などによる高収益体制の維持と、安定成長

- 事業承継
 - 案件獲得に向け、金融機関等に向けた営業を強化。
 - 人員の強化・育成を継続。
 - M&Aによる資産承継案件の獲得に向け、証券会社等との連携を強化。
- 航空ビジネス（リース事業）
 - 対象資産であるヘリコプターは、緊急医療や災害救助等の用途での高環境を背景に、新規案件組成の拡大によるリース収益の増加を計画。
- トラックオペレーティングリース
 - 中古商用大型車両等のリースバック需要が拡大。
 - 複数の車両管理者との連携を強化し、ファンド向け車両等のパッケージ。
 - 投資家紹介ルートの拡大により出資金販売を加速し、収益拡大。

収益力の維持と安定成長

優れた人材の採用、育成、維持を推進

- 2025年4月に等級制度・報酬制度を見直し、給与水準・新卒初任給を当該制度について必要な改善を実施し、社員が能力を発揮できる環境を新規採用や既存社員の流出防止を通じて、組織の競争力をさらに高める。
- 取締役や執行役員等に対する報酬制限付株式の付与を2025年1月から従業員向け新株予約権付与も継続。
- 株式インセンティブを通じて、企業価値向上に向けた役員・従業員の意

©2025 FinTech Global Incorporated

取組・目標 - ROE目標と施策

資産効率性の改善

定期的に投資ポートフォリオのレビューを行い、資本を分配

- メツツアビレッジ(MV)は価値向上を図り、将来的な証券化を検討
- MVを更に付加価値の高い施設とするため、宿泊施設や温泉施設の設置の再開発を通じて更に魅力を高めた上で、セキュリティトークンを活用しながら進める。

デットの活用と資本構成の最適化

デット調達の拡大

- 自己資本比率40.3%の財務基盤を活かし、投資銀行事業の成長に資する更に推進。
- 一方で、ムーミンバーレーパーク連鎖の子会社連絡による有利子負債が57未現在あるため、バランスシート改善の検討を進める。

資本構成の最適化

- 将来的な投資機会、保有現金水準、ROE目標（20%超）も踏まえ、配当・資本構成を調整。
- 2026年9月期の期末配当は、2円増配となる1株当たり5円を計画。

取組・目標 - 株主資本コストの低減

安定収入源の拡大により業績ボラティリティを低下
IR活動や情報開示を通じて、投資家と長期的な企業価値を共有

- 安定収入源の拡大による業績ボラティリティの低下
- 事業承継の投資案件は、中小案件を数多く積み上げ。
 - アセットマネジメント、トラックオペレーティングリースや航空機リース等において、管理報酬等の安定収益源の拡大を推進。
 - その他事業も積極的に開拓し、収益の安定化・多様化を進め、株主資本コストを低減。

機関投資家との対話を推進

- 対話をより当社の状況を適正に評価して頂き、大幅な株価変動を抑制。株主資本コストを低減。
- 2025年9月期は、前期よりミーティング回数は増加したが、低水準。
- 時価総額は300億円台へ入りつつある、ミーティング回数は増加すると考えられるが、証券会社経由や直接コンタクト等により、積極的に対話機会の増加を図る。

個人投資家説明会を実施

- 2025年11月23日に実施。講演は、後日、ウェブサイトで公開。
- 個人を中心とする当社の株主構成を踏まえ、定期的に実施。

適切な情報開示

- 事業機会と事業リスクを十分に株式市場に説明し、サプライズを少なくすることで、大幅な株価変動を抑制。株主資本コストを低減。
- 業績予想のフレは、安定収入源の確保を進めることで精度を高める。

決算情報開示の充実

- 機関投資家から質問が多い事項を決算説明資料に反映。
- 2025年9月期から投資家向け決算説明会資料公開サイト「ログミー Finance」にて決算説明会開催や個人投資家向け会社説明会の書き起こし記事の配信を開始。

中計策定の検討を更に進め

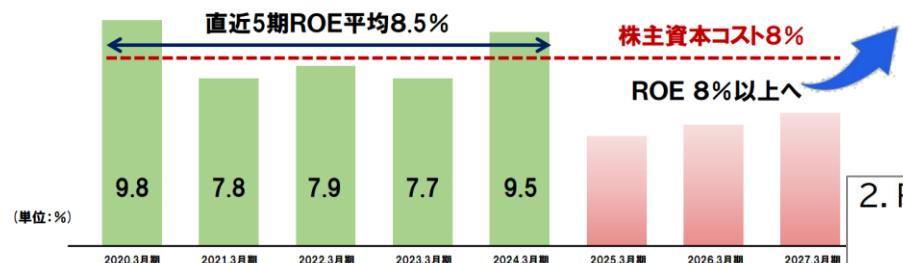
- 長期的な企業価値を共有し持続的な株価上昇を実現するため、中長期的な計画等の策定を検討。

出所：フィンテック グローバル株式会社 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

(2025年12月16日) 10~13ページ <https://www.fgi.co.jp/ja/wp-content/uploads/2025/12/07dd5e08a632cd840f21ca7a46e758ec.pdf>

1. 現状分析／評価

- 従来、当社が認識していたCAPM算出による株主資本コストには、その後の投資者との対話によりギャップがあることが分かったため、2024年5月に改めて8%の水準を認識。
- これに対して、当社の直近5年間のROE平均は8.5%であったものの、事業環境の変化（DM市場軟化、郵便料金値上げ）と事業戦略の進捗を踏まえて、一旦、低下が予想されるROEを再び8%以上に改善（収益性向上、資本効率化）することで、PBR1倍超に向けて取組む。



- 株主資本コストについて、投資家との対話によりギャップを把握、認識を見直し（→ポイントI.①）

- 資本コストを上回るROE 8%以上の実現に向けて、各取組みがどう寄与していくのか、ロジックツリーを用いて説明（→ポイントII.⑤）

投資家の評価ポイント

資本コストを上回る資本収益性の実現に向けて、各取組みがどう寄与するかをロジックツリーで示したうえで、事業ポートフォリオの変革や投資戦略、キャピタルアロケーション方針など、具体的な取組みを説明。シンプルな構成だが、開示内容が一貫したストーリーになっており、わかりやすい。

2. ROE改善に向けた取組み

ROE
8%売上拡大
3つの事業戦略を実践利益改善
増収 + 利益率向上資本政策
自己資本の積上げ抑制

次世代事業の創出

デジタル分野で既存事業との相乗効果を発揮する新規事業を開発し新たなビジネスモデルを展開

第2・3の事業の柱づくり

物流、セールスプロモーション・イベント事業の量的拡大と効率化で主要な事業セグメントへ

主力DM事業の深化

既存ダイレクトメール事業の安定成長をベースに新市場開拓と新サービス提供でシェア拡大

複合サービス

各事業セグメントのサービスを組合せて提供することで付加価値を最大化し価格競争を回避

自動化・省人化・IT投資

生産性向上につながる設備・システムや従業者の知的労働をサポートするITに積極投資

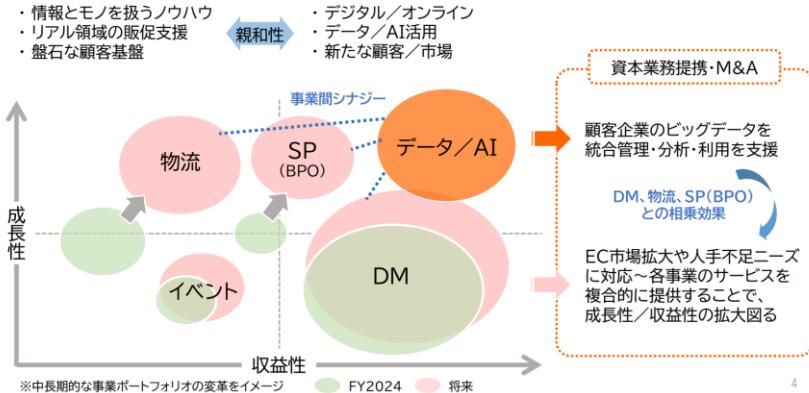
株主還元の強化

配当方針DOE8%目安(2025.3月期-2027.3月期)

p.4-7
事業ポートフォリオp.8
投資戦略p.9
キャピタルアロケーション

3. 事業ポートフォリオ

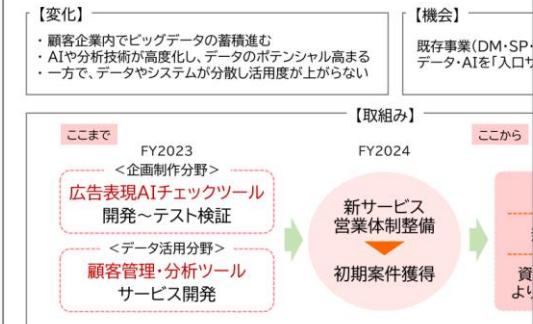
- 既存事業の強みを活かしながら、周辺領域において、成長性／収益性の見込める分野へ展開。



- 成長性・収益性の観点から、事業ポートフォリオの変革イメージを提示。事業ごとに取組み方針を説明（→ポイントⅡ. ②）

3. 事業ポートフォリオ 取組み①／次世代事業の創出

- デジタル分野で既存事業との相乗効果を発揮する新規事業を開拓



3. 事業ポートフォリオ 取組み②／第2・3の事業の柱づくり

- 物流、セールスプロモーション・イベント事業の量的拡大と効率化

【変化】

- EC市場拡大継続(2023年14.6兆円、前年比4.8%増)
- 地方自治体住民サービスの多様化・活発化
- 販売促進や対面ユーザーサービス現場での人手不足

【機会】

- BPO(業務プロセス)を起点に、物流、イベント

【取組み】

- 個別サービスから総合ソリューションへ



3. 事業ポートフォリオ 取組み③／主力(DM)事業の深化

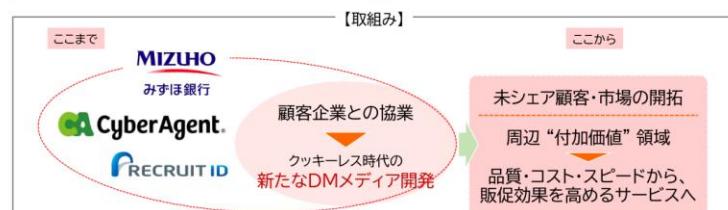
- 既存ダイレクトメール事業の安定成長をベースに新市場開拓と新サービス提供でシェア拡大

【変化】

- デジタル×リアルの消費体験が一般化～メディア連携
- クッキー規制～企業内のデータ活用ポテンシャル増大
- 郵便料金値上げ～DM費用対効果追求の高まり

【機会】

- データを活用して顧客にパーソナライズ(内容やタイミングの個別最適化)した情報を直接届けるニーズ回帰



4. 投資戦略 2025年3月期-2027年3月期

- 事業ポートフォリオの変革と成長の基盤となる人・職場環境・ITへの投資を積極的に推進。

【分野】		【概要】
戦略 事業分野 オーガニック 基盤分野	①M&A・業務資本提携	データ・AI分野や既存事業の周辺または隣接領域におけるM&Aや業務資本提携等の成長機会に備える資金
	②生産設備・拠点への投資	主に既存事業で提供するサービスの生産性や付加価値を向上させる設備・システム投資及び事業拠点の維持・改善
	③人的資本・職場環境投資	専門人材の強化や社員教育研修に係る人的投資、及び福利厚生を含む職場環境等の充実のため
	④IT投資	AI活用、ノーコードアプリ開発、RPA等、従業者の多くが関わるデジタル化やIT環境整備のため

- 事業ポートフォリオ変革と成長の実現に向けた投資方針、具体的なキャッシュアロケーション方針を開示
(→ポイントⅡ. ②)

5. キャピタル・アロケーション

- 成長投資と株主還元を強化。

2022年3月期～2024年3月期(実績)

2025年3月期～2027年3月期(方針)



出所：株式会社ディーエムエス 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（2025年3月18日） 8、9ページ

<https://www.dmsjp.co.jp/cms/files/documents/site/jp/news/400/18-01.pdf>



【本資料に関する注意事項】

- 本資料は情報提供のみを目的としたものであり、投資勧誘や特定の証券会社との取引を推奨することを目的として作成されたものではありません。
- 本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の完全性を保証しているものではありません。
- 本資料について事前に東京証券取引所への書面による承諾を得ることなく、本資料およびその複製物に修正・加工したり、第三者に配布・譲渡することは堅く禁じられています。