

## トップメッセージ

# 積極的な成長投資と 重点領域の明確化により 変革を推し進めます

代表取締役  
社長執行役員

目崎龍二



## 成長軌道へ、いま成すべき「変革」

社長の目崎龍二です。私が社長に就任して1年あまりがたちました。同時にスタートした4カ年の中期経営計画「Go forward STAGE3」の達成に向け、社員ともども一丸となって突き進んでいるところです。

この計画は、大きく変化する社会環境の中、更なる持続的成長を目的に策定した、2030年度までを見通した長期ビジョン「Go forward」に沿ったものです。豊かで持続可能な社会の実現に向けて“社会と化学のコーディネーター”として、「化学・機能製品に関する商品からサービスまでのあらゆる機能を備え、顧客と社会が抱える課題の解決に貢献する

企業」を目指すビジョンです。化学品はときに環境を汚染することもあります。無公害化するのもまた化学の力です。持続可能な社会の構築に欠かせないのが化学品であり、そしてソーダニッカであると自負しています。

長期ビジョン実現のため、2016年度に始まったSTAGE1（土台）、2019年度からのSTAGE2（成長）を経て、2023年度からのSTAGE3では、新たな成長軌道をつくるための「変革」をキーワードとして掲げました。利益の拡大、資本効率の向上、成長戦略の重視、政策保有株式の縮減、株主還元、成長投資、そして株主・投資家との対話を推進しています。

## 更なる成長に向けて、基盤事業を軸に重点領域を再定義

当社の課題として、どの事業を収益基盤にし、今後いかに会社を成長させていくのかが、やや分かりづらい面がありました。そのためSTAGE3では、決算資料での開示セグメント（化学品事業、機能材事業、その他事業）とは別に、グループの事業領域をビジネスモデルごとに「基盤事業」「パッケージ・新素材事業」「生活ソリューション事業」の3区分に再編しました。当社における各事業領域の戦略的な位置付けを明確に示すためです。

「基盤事業」は、か性ソーダを中心とした化学品や機能材のトレーディングに関する事業、「パッケージ・新素材事業」は、食品などのパッケージ及びプラスチック代替素材に関する事業、「生活ソリューション事業」は、日用品・化粧品などの

製造受託に関する事業です。

パッケージ・新素材事業と生活ソリューション事業は、これまで基盤事業の中にあつたものを、成長分野として独立させました。また、最も重要な基盤事業を安定的に拡充しつつ、新たな事業の成長に力を注ぐ、という社長としてのメッセージを込めました。執行役員の責任分担もそれぞれの事業領域に合わせて明確化しました。基盤事業があるからこそ、他の新規事業にリソースを配分できると考えています。

2023年度の業績は前年度比で増収増益となりました。主要な化学品の相場の下支えもありましたが、事業領域の再定義により、従業員が守るべき分野と攻めるべき分野をきちんと認識し始めたことも好業績の要因と考えています。

## 中期経営計画「Go forward STAGE3」でROE8%以上を目標に

経営の重要指標の1つとして、「株主資本コストを上回るROE」を設定しています。STAGE3最終年度である2026年度には、ROE8%以上を目標としています。各指標における足元の水準\*は、ROE 6.6%、PBR 0.93倍、ROIC 4.60%です。年々改善傾向にあるものの、まだ改善の余地があると認識しています。これらの数値と、資本コストやWACCを念頭に、施策を講じているところです。こうした経営指標を重視する動きは私が経営企画担当の役員時代に始まったことで、その頃から世の中の流れに乗り遅れないよう一貫して施策を推し進めてきました。

もっとも、私は利益を残すために投資しないという選択肢は取りません。キャッシュ・アロケーションを重視し、STAGE3期間内で成長投資に最大100億円、株主還元約30～50億

円のキャッシュ・アウトを想定しています。キャッシュ・インは約40億円の政策保有株式の売却をはじめ、営業キャッシュフローで約70億円、外部負債・その他で約30億円の想定です。これらの結果としてROE8%の達成を考えています。

投資枠のうち、すでに2023年度に広島大野ケミカルセンターの増強工事に約12億円、グループ会社である(株)日本包装の岡山新工場の建設に約43億円を投資しました。

2024年度の業績は、売上高や取扱数量などは前年度を上回る見通しですが、これら2件の投資に伴う減価償却費の増加により一時的に減益を見込みます。将来の成長に向けた投資とご理解ください。

\*ROEおよびPBR、ROICは2024年3月末時点。

## 3つの中計事業区分の23年度振り返りと成長戦略

足元の業績は好調ですが、外部環境の変化には経営者として注視しています。日本では2050年のカーボンニュートラルの達成に向け、産業や企業、消費者は脱炭素・エネルギー転換を迫られています。当社の取引先もエネルギー消費型産業が比較的多いので共通の課題です。人手不足が顕在化し、物流の2024年問題への対応も必須です。エネルギー価格や原材料のコスト増、素材メーカーの事業撤退・生産縮小、化学産業の構造変化なども起きています。こうしたリスクを認識しながら、むしろそれを当社の事業機会につなげる試みを進めています。

前述した中期経営計画における3つの事業領域についてそれぞれ詳しく見ていきます。まず、「基盤事業」は非常に堅調で、とりわけエレクトロニクス業界向けビジネスが業績を牽引しています。今後は気候変動をはじめ環境配慮を重視し、温室効果ガスの削減に貢献できる商材やバイオマス燃料などを提案していきます。海外グループ会社（ベトナム、インドネシア）との連携により木質ペレットやヤシ殻などの調達に一定のめどが立ち、将来、海外から日本への販売を念頭に入れた事業者認定登録も完了しました。

広島大野ケミカルセンターの増強は、物流の2024年問題の解決に資するものです。タンカーで運ばれてきたか性ソーダを貯蔵するタンクの容量を増やし、それを陸送するタンクローリーのステーションを大型化しました。遠くの物流基地から多数のタンクローリーで運ぶより、タンカー1隻で需要地の近くまで運び、そこから短い距離を陸送することで、物流を効率化できます。今後このような物流機能を拡充できれば、かなりのビジネスチャンスになると考えています。

「パッケージ・新素材事業」は、フィルムの加工と卸売という2つの機能で構成されます。脱プラスチックや省プラスチックだけでなく、炭素を使わない新素材開発にも注力しています。例えば、LIMEX®(石灰石を原料とした環境配慮型素材)を使用した商品開発に取り組んでいます。また、23年にはサーキュラーエコノミーの構築を目指し、自治体やサッカーチー



ムと連携して、スタジアムで廃棄される飲食容器の回収、再利用に関する取り組みも始めました。日本包装の岡山新工場が2024年10月に竣工し、最新鋭設備の導入によりパッケージ・新素材の生産能力を引き上げます。当社は商社として70年以上の歴史を持ちますが、今回、初めて生産設備へ投資しました。これにより西日本のパッケージ・フィルム包装市場での存在感を高める狙いがあります。日本包装には食品分野の包装について知見の蓄積があり、十分採算が見込めると認識しています。

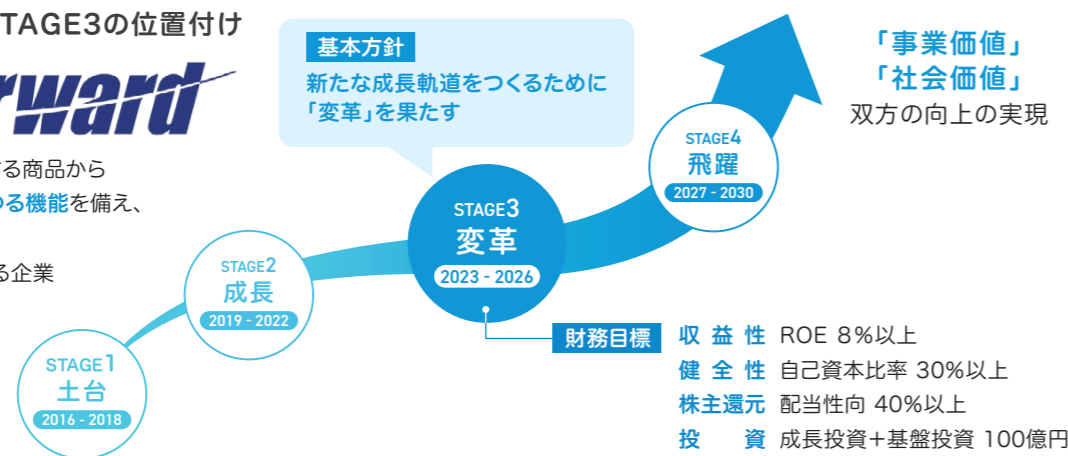
海外向けではベトナム市場での売上が伸びています。全社的にみても海外売上比率が6%しかないのが、このパッケージ・新素材事業を一つのテコに海外売上を増やし、比率を少なくとも二桁に伸ばすことが目標です。ただしカントリーリスクがあるので、どの地域をターゲットにするかを精査しているところです。

「生活ソリューション事業」は、原料から商品のOEM製造まで一貫して手がけられることが強みで、複数の日用品メーカーからの受注実績があります。全社に占める売上比率はまだ小さいのですが、当社は石鹼・洗剤業界の大手から中小メーカーまで幅広い取引があり、生活様式の多様化を受けた簡便さや時短など現代のニーズに合う多くのアイテムを手がければ更なる収益拡大が期待できます。

### 長期ビジョンとSTAGE3の位置付け

**Go forward**

化学・機能製品に関する商品からサービスまでのあらゆる機能を備え、顧客と社会が抱える課題の解決に貢献する企業



## 強みは3,500社以上の顧客と、主力であるか性ソーダの収益基盤

我々の絶対的な強みは、創業以来の人脈づくりによって得た3,500社以上の顧客、5,000品目以上の取扱商品、そしてか性ソーダという大きな収益基盤を有していることです。

か性ソーダの国内販売数量は約15%で業界トップクラスです。また、国内すべての電解メーカーと取引があります。基礎化学品には毒物・劇物などが含まれますので、化学品業界では信頼の置ける取引相手であることが重視されます。実績

を積み上げ信頼を得てきた証が、現在の当社の顧客基盤につながっています。

加えて、全国4カ所にケミカルセンターを設けていることで、顧客の細かいニーズ(小分けや濃度調整)にも対応できます。在庫・貯蔵機能を持つことで、安定調達・緊急調達を可能にし、需給安定に貢献しています。

## 「変革」実現へ、人的資本に投資

成長の基盤として、人的資本への投資は社長として最も重視するところであり、「変革」を可能にする人財戦略を進めています。当社最大の強みである3,500社以上の取引先についても、もちろん1人の担当者が全社を知っているわけではありません。一方で、大半の従業員は、毒物劇物取扱責任者、危険物取扱者、高圧ガス販売主任者など、化学品の販売に必要ないずれかの資格を所持しており、それが取扱商品数の多さと信頼性につながっています。

担当者にはそれぞれ得意分野がある中で、様々な分野の取引情報を社内でも共有し合えれば、当社にとって大きな競争力、戦う力になります。そうしたことを含め、従業員のスキルアップや知識を深めることで、目標達成や生産性向上につなげていこうと考えています。それが今、社長として一番強化していきたいところです。

こうした人財戦略によって従業員一人ひとりが社会課題

の解決の中に新規ビジネスの種があると気づき、行動の変化につながっていくと考えています。先輩から引き継いだ取引先を守るだけでなく、一ひねりして顧客に提案できる対話力を育てていきたい。重要な基盤事業を熟知しつつ、新たな成長分野に興味を持つ人財こそが、変革を主導していかれると考えています。その結果として取引先との関係が深化し、ビジネスが強固になっていくと確信しています。

eラーニング教育や階層別研修、資格取得によるスキルアップなども会社として支援しており、中途採用により専門人財も増強しています。もっとも、当社はダイバーシティへの取り組みが遅れているのも事実で、女性総合職の採用を始めてまだ10年程度です。とはいえ、とても生き生きと働いている女性社員を見ていると、少し時間はかかっても将来生え抜きの女性役員が必ず誕生すると今から楽しみです。

## ガバナンスと市場との対話力を重視し、Go forward

ガバナンスについては、「公」「共」「明」を意識した企業経営を徹底し、ステークホルダーからの理解と信頼を永続的に得る、というのが基本的な考え方です。取締役会ではガバナンスを利かせた意思決定を行い、その結果や過程が「公正」であり、「独りよがりでない」、「壁をつくらず情報が開示されている」姿を目指しています。また役員報酬は業績連動型など公正な制度を構築しており、ESG指標との連動も検討中です。

当社のIR活動はまだ緒に就いたばかりで、「市場との対話力の向上」に向け取り組み始めたところです。2023年度にIR専任部署を新設しました。機関投資家や個人投資家をはじめ、

株式市場のステークホルダーの皆さまとの対話に注力していきます。

化学品は皆さまの身近な生活を支えており、当社は化学品の安定供給を通じて豊かな社会づくりに貢献しています。こうした考えは当社従業員一人ひとりに根付いているものです。私の使命は、当社の「事業価値」「社会価値」の双方の向上と、長期ビジョン「Go forward」で目指す「社会と化学のコーディネーター」として社会課題を解決するために、従業員のエンゲージメントを高めていくことです。私は社長として、その使命を果たすためにひたむきに邁進していきます。