



ありたい姿

- ROEとPER双方の向上による企業価値向上

特長

- 自動車関連事業から生み出される安定したキャッシュ・イン
- 注力ドメインに経営資源を集中的に充当し、稼ぐ力を向上

課題

- 中期経営計画2030期間中にEBITDAを1.6倍までに拡大
- ROIC向上に向けたポートフォリオの最適化

担当執行役員メッセージ



上席執行役員
グローバル戦略本部財務戦略室担当
寺下 和良

資本効率を高め、 規律ある資本配分で持続的成長を支える

BEV市場の成長鈍化により本格的な成長のタイミングは後ずれするものの、中長期的には着実な成長を見込んでいます。

2026年度は、自動車関連事業の堅調な需要と半導体需要の拡大を取り込み、売上収益7,900億円、営業利益1,500億円と、過去最高更新を見込んでいます。引き続き適正な価格転嫁を進めるとともに、中東情勢による物流への影響を注視し、代替ルートの検討などにより影響を最小化し、想定する成長軌道を着実に進んでいきます。

収益力と資本効率性を高め、ROIC改善を加速する

当社グループは、企業価値向上をPBRの改善と捉え、ROEとPERの両面から施策を進めています。ROE向上においては、ROIC改善と財務レバレッジの適切な活用を進める一方、PER向上に向けては、成長投資や人的資本経営、IR活動の強化を通じて、持続的成長への期待を高めています。

ROIC改善に向けた第一の柱は、自動車関連事業の資本収益性をさらに高め、キャッシュ創出力を最大化することです。設備投資の判断においては、事業戦略との整合性や投資効果を見極めながら、効率性を重視した投資を進めています。増産にあたっては、生産工程のボトルネックに絞って投資し、投資額を抑えながら生産能力と投資回収効率を高めています。

あわせて、スマートファクトリーの実現に向け、投資の重心をハード中心からDXへと移しつつあります。2025年度の自動車関連事業では、減価償却費323億円に対して設備投資額は235億円となり、設備投資は減価償却費の範囲内に収まりました。これは投資の抑制ではなく、DXを活用して既存設備の生産性を高めるなど、投資の中身を変化させているためです。短期間で効果が表れるものではありませんが、中

過去最高を更新し、中計2030は順調にスタート

「中期経営計画2030」(以下、中計2030)の初年度となる2025年度業績は、売上収益7,312億円、営業利益1,381億円となり、すべての段階利益で過去最高を更新しました。自動車関連事業を中心に堅調に推移し、ROEは15.7%まで改善。中計最終年度の目標である16%に迫る水準となり、着実な成長を示すことができたと手応えを感じています。

自動車関連事業は、貴金属材料の価格高騰や米国の追加関税によるコスト上昇があったものの、堅調な販売と価格転嫁により増益を確保しました。コンポーネント・ソリューション事業では、医療事業の減損損失など一過性の費用を計上した一方、半導体需要の増加を背景に、静電チャックを主力製品とするSPE事業が増益となり、営業損失は縮小しました。新たに当社グループに加わったNiterra Materialsは、



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

計期間を通じて生産性向上と業務効率化を着実に進め、自動車関連事業をより強固なキャッシュ創出基盤へと成長させていきます。

第二の柱は、不採算事業の改善です。2025年度は不採算地域や不採算製品の圧縮を進めるとともに、一部拠点の統合など、事業ポートフォリオの最適化にも取り組んできました。メディカル事業については、まず2026年度の黒字化を目指します。その上で、継続的に利益を創出し、WACCを上回るROICを実現できる事業へ転換できるかを見極めます。あわせて、当社のコア技術であるセンシングとのシナジーも検証し、2026年度中に今後の方向性を判断します。

今後は、新たな経営体制のもと、収益性や成長性、当社グループのコア・アセットとの親和性を総合的に評価しながら、事業撤退も含めた事業ポートフォリオの最適化を、これまで以上に加速していきます。

ROIC改善に向けては、事業部門と財務部門がそれぞれの役割を果たすことも重要です。事業部門では、最大のドライバーである営業利益の拡大に加え、在庫や売掛金など、投下資本を適切に管理し、資産効率の改善を図ります。一方、財務部門では、負債や資本を含めたバランスシート全体を管理し、財務基盤の健全性と資本効率の向上を両立させていきます。

特に運転資本については、在庫や売掛金がROICに与える影響を各事業に示し、改善を促しています。地政学的リスクや物流混乱への備

えから、足元の在庫水準は一時的にやや高めですが、安定供給と資本効率を両立できる最適な水準を見極めながら効率化を図っていきます。また、増産投資では、在庫や売掛金の増加も含めた回収可能性を確認します。事業部門と財務部門が共通の指標で対話し、収益性と資産効率の双方を高めていきます。

財務健全性と資本効率を両立し、成長を支える財務基盤を築く

ROE向上に向けては、ROIC改善に加え、財務健全性を維持しながら財務レバレッジを適切に活用し、資本構成を最適化することが重要です。当社グループの自己資本比率は、2024年度末の68％から、Niterra Materialsの買収に伴う借入金の増加や自己株式取得により、2025年度末には63％弱となりました。今後も現状の社債格付け維持に必要な自己資本比率60％前後を意識しながら、成長投資に向けて負債調達を機動的に活用していきます。

Niterra Materialsの買収では、資本性資金を調達することなく、有利子負債を活用しました。財務健全性を維持しながら、将来の収益力向上に繋がる投資へ資金を振り向けることができたと考えています。今後も、金利動向や市場環境を見極めながら、借入や社債など多様な調達手段を確保し、資金調達の安定性と機動性を高めます。

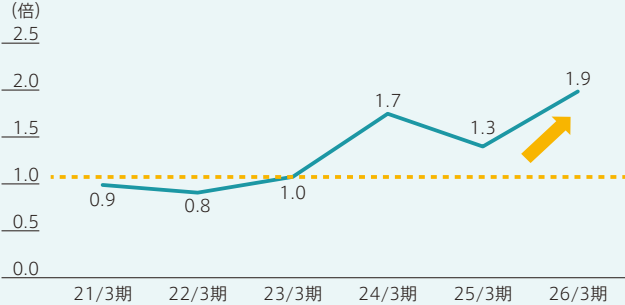
同時に、過大な現金保有を避けることも財務規律の一つです。2025年度末から2026年度にかけて総額300億円の自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した資本政策を推進しています。自己株式取得は資本効率の向上に加え、現在の株価水準に対する当社の考えを市場へ示す役割もあると考えています。今後も、財務状況や株価水準、市場環境などを総合的に勘案し、機動的に活用していきます。

また、当社グループでは、海外子会社で利益が積み上がり、現地法人に資金が集約・維持されやすい構造にあります。これをグループ全体の成長につなげるため、国内で10年以上運用してきたキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) のグローバル展開を進めています。長期的には配当による子会社からの資金還流、短期的な変動への対応はCMSといった形で、各国の外為規制や税制、為替リスクに対応しながら、各海外子会社が事業運営に必要な手元資金を確保し、余剰資金をグループ全体で活用することで、資金効率とリスク管理を高度化し、連結全体の現金残高をさらに圧縮していきたいと考えています。

為替変動リスクについては、ヘッジコストと効果のバランスを見極めながら、柔軟な運営を心掛けています。足元では、グループ内の資金移動や決済条件の最適化を通じて、実質的なリスク低減にも取り組んでいます。

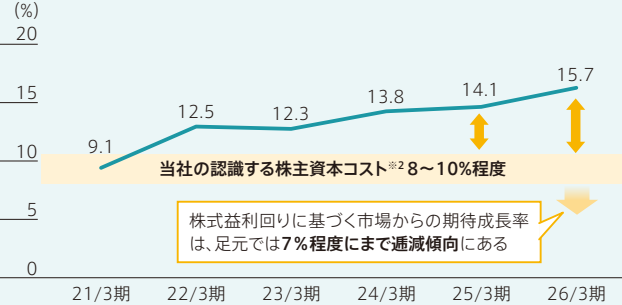
資本政策では、安定配当を基本として、DOE4％に純利益の配当性

株価純資産倍率 (PBR) ※1の推移



※1 各期末時点の株価終値をその前期末に該当するBPS (1株当たり純資産・非支配株主持分除く) で除して算出

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) の推移



※2 CAPMと株式益利回りに基づく市場からの期待成長率からの推定レンジ

株価収益率 (PER) ※3の推移



※3 各時点の株価終値を各時点での予想EPS (市場コンセンサス) で除して算出



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

向10％を組み合わせた配当方針を採用しています。実質的には累進配当に近い考え方で、継続的な株主還元を重視しています。

現状、当社グループのROEは約16％と、8～10％程度と捉える資本コストを上回っていると認識しています。株主還元を継続しつつ成長分野への投資を優先し、利益を拡大することで、資本効率の向上と持続的成長に繋げていきます。

成長性と回収性を見極め、規律ある投資を実行する

PER向上に向けては、持続的な成長への期待を高めることが重要です。中計2030で掲げたキャッシュ・アロケーションに基づき、自動車関連事業で創出したキャッシュを、成長性と投資効率を見極めながら注力ドメインへ振り向けていきます。

中計初年度の事業投資は、おおむね計画に沿って進捗しています。コンポーネント・ソリューション事業では、3,200億円の投資計画のうち、Niterra Materialsの買収を含めて約半分を実行しており、今後はSPE事業を中心に投資する考えです。自動車関連事業では3,400億円



を計画しており、更新投資や生産性向上に向けた投資などにより生産能力の拡大を進めます。

SPE事業では、生成AI関連用途や先端ロジック半導体向けを中心に、中長期的な需要拡大を見込んでいます。先行投資が必要な事業である一方、半導体市場は需要変動が大きいため、従来以上に需要の確度を見極めながら投資を判断します。工場建設では建屋を先行して整備し、生産設備は需要に応じて段階的に導入するなど、リスクをコントロールし投資を実行する考えです。投資判断にあたっては、会計上の利益だけでなく、キャッシュベースでの回収期間も重視し、十分な投資回収性を確認します。これは、顧客の設備投資計画に沿って投資してきた自動車関連事業とは異なる判断軸です。市場成長や顧客需要を先読みした先行投資が求められるため、需要予測の精度と投資規律の両立を重視しています。

Niterra Materialsについては、BEV市場の成長が買収時の想定より鈍化しているため、現時点では大規模な追加投資は予定していません。しかしながら、放熱基板やベアリングボールなどの窒化ケイ素事業は、中長期的な成長が期待される分野です。BEV市場に限らず幅広い用途展開も見据え、市場動向を注視しながら将来の成長機会に備えます。キャッシュ・アロケーションは、あらかじめ定めた金額を機械的に使い切るものではありません。市場環境や事業の進捗、投資効果を見極め、資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ、メリハリを持って資本を配分していきます。

人的資本の強化と資本市場との対話を、持続的成長の力に変える

持続的な成長への期待を高め、資本コストを低減していくためには、人的資本をはじめとする非財務資本の強化も欠かせません。事業ポートフォリオを、自動車関連事業から成長分野へと広げていく中、それぞれの事業戦略に即した人材配置と人的リソースの最適化を進めています。生産性や開発効率を高めるとともに、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織づくりに取り組んでいます。

また、業績連動型の報酬制度や従業員持株会への補助拡充を通じ

て、従業員が資本市場からの評価や企業価値向上の成果を自ら実感できる仕組みづくりも進めています。企業価値向上を従業員一人ひとりが自分事として捉え、成長の成果を共有することで、持続的成長を支える実行力を高めていきます。

資本市場との対話も、PER向上と資本コスト低減に向けた重要な取り組みです。PERは財務指標だけで決まるものではなく、当社グループの成長ストーリーを資本市場にどれだけ分かりやすく伝え、理解と信頼を得られるかが重要と考えています。国内外での経営トップによる投資家訪問に加え、海外投資家との面談機会を前年度から倍増させました。また、アジアの投資家や、中長期的な視点で企業価値を評価する投資家へのアプローチも強化しています。IR面談は、2024年度の281回から2025年度には330回へと増加しました。

こうした対話を通じ、従来の自動車関連銘柄としての評価に加え、半導体関連事業の成長性にも注目いただく機会が増えています。自動車関連事業が生み出す安定したキャッシュ・フローと、SPE事業を中心とする成長性の双方を持つ事業ポートフォリオへの理解も広がりつつあります。今後も、対話から得られた意見を社内でも共有し、経営や情報開示に反映しながら、財務数値の背景にある事業戦略や成長の道筋を丁寧に伝え、持続的な企業価値向上への信頼を高めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

中計初年度は、財務面でも順調なスタートを切ることができました。今後は、財務健全性を維持しながら資本効率を一層高め、事業戦略と一体となった規律ある資本配分を通じて、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求します。安定したキャッシュ創出力を成長事業や将来の柱へと振り向け、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

今後も、こうした取り組みと成果を着実に示すとともに、積極的な対話を通じて当社への理解を深めていただき、中長期的な視点で応援していただける関係を築けるよう努めます。当社グループの変革と成長に引き続きご期待ください。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ