

2027



中期経営計画 2025-27年度

中経 2027

Contents

1-1	中経 2027 の位置づけ	02
1-2	中経 2024 のレビュー	03
2-1	外部環境の変化	04
2-2	戦略の柱 (基本方針)	05
3-1	事業戦略 I . 重点領域の具現化と新規事業創出	06
3-2	事業戦略 II . 収益構造の見直しと設備の最適化	07
3-3	事業戦略 III . 人材・組織の相互成長と社会・環境価値の追求	08
4-1	財務・資本戦略 I . 収益力・資本効率化に向けた指標の導入	09
4-2	財務・資本戦略 II . 最適資本構成実現に向けたキャピタルアロケーション	10

中経 2027

1-1

中経 2027 の位置づけ

中経 2027 は、長期経営ビジョン NSK2030 の第 2 フェーズとして、前中経で構築した仕組みや体制の上に、成長施策の推進を図る「施策展開期」と位置付けています。新たに設定したサステナビリティ重要課題を経営の土台とし、社会的課題に取り組みながら、企業の発展と成長を目指します。



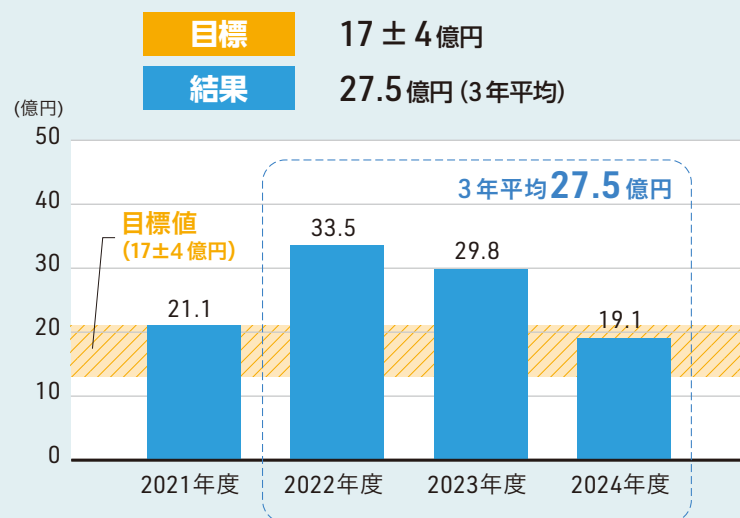
中経 2027

1-2

中経 2024 のレビュー

2024 年度は、副産物相場の低迷の影響が顕著に表れましたが、各年度とも目標とした連結経常利益を達成しました。重点投資についても中経期間中の目標水準を実行しました。

連結経常利益



重点投資

目標	結果
成長につながる設備・研究開発、人材育成、DX 推進等への 30 億円の重点投資	2022-2024 年度で 約 27 億円の投資実行

重点施策

▶ ソリューション提供機能の強化

機能性素材やでん粉プラスチック等の新製品開発の推進、新市場への参入ならびに市場拡大を企図した社内体制を強化しました。

AMSCO^(※) の生産設備の増強、海外市場の取り込みに向けた施策を実行しました。

※ Asia Modified Starch Co., Ltd. タイに拠点を持つタピオカ加工でん粉の製造・販売事業会社

▶ プライマリー事業の収益安定化

顧客への安定供給や原燃料相場に応じた価格の適正化等が収益の安定化に寄与しました。

中長期計画に基づく設備更新・補修管理の運用を開始、基幹ボイラーの更新と、それに伴う燃料ガス化による温室効果ガス排出量削減への取り組み等も大きく進捗しました。

▶ 経営基盤の整備

組織横断的なプロジェクトやタスクフォースでの取り組み、組織風土向上を企図した諸施策の推進により、社内コミュニケーションの充実を図りました。DXにつながる諸施策として、生産体制最適化や品質情報管理システム構築等に着手しました。

中経 2027

2-1

外部環境の変化

当社を取り巻く外部環境は、国際情勢や市場トレンド、不透明な相場変動等による変化が予想され、よりいっそう柔軟な対応が求められると想定しています。

当社事業に影響を与える主な外部環境

国際情勢

- ▶ 米国第一主義から派生する世界各国との関係変化
- ▶ 国際紛争による地政学リスクの高まり

市場トレンド

- ▶ 国内人口の減少に伴う消費の漸減
- ▶ サステナビリティ・健康への高い関心
- ▶ 消費者ニーズの多様化
- ▶ デジタル化の加速
- ▶ 東南アジアの緩やかな経済成長と食生活の多様化

相場

- ▶ 国際情勢等に起因する相場変動・乱高下
(原料、燃料、為替、副産物相場)

業界

- ▶ 異性化糖調整金の負担増加
- ▶ 物流効率化要求の高まり

法令・ガバナンス関連

- ▶ 上場企業に対する経営情報開示要求の高まり
- ▶ 温室効果ガスの排出量削減努力を促す制度づくりの本格化
- ▶ ビール系飲料市場における酒税法改正

中経 2027

2-2

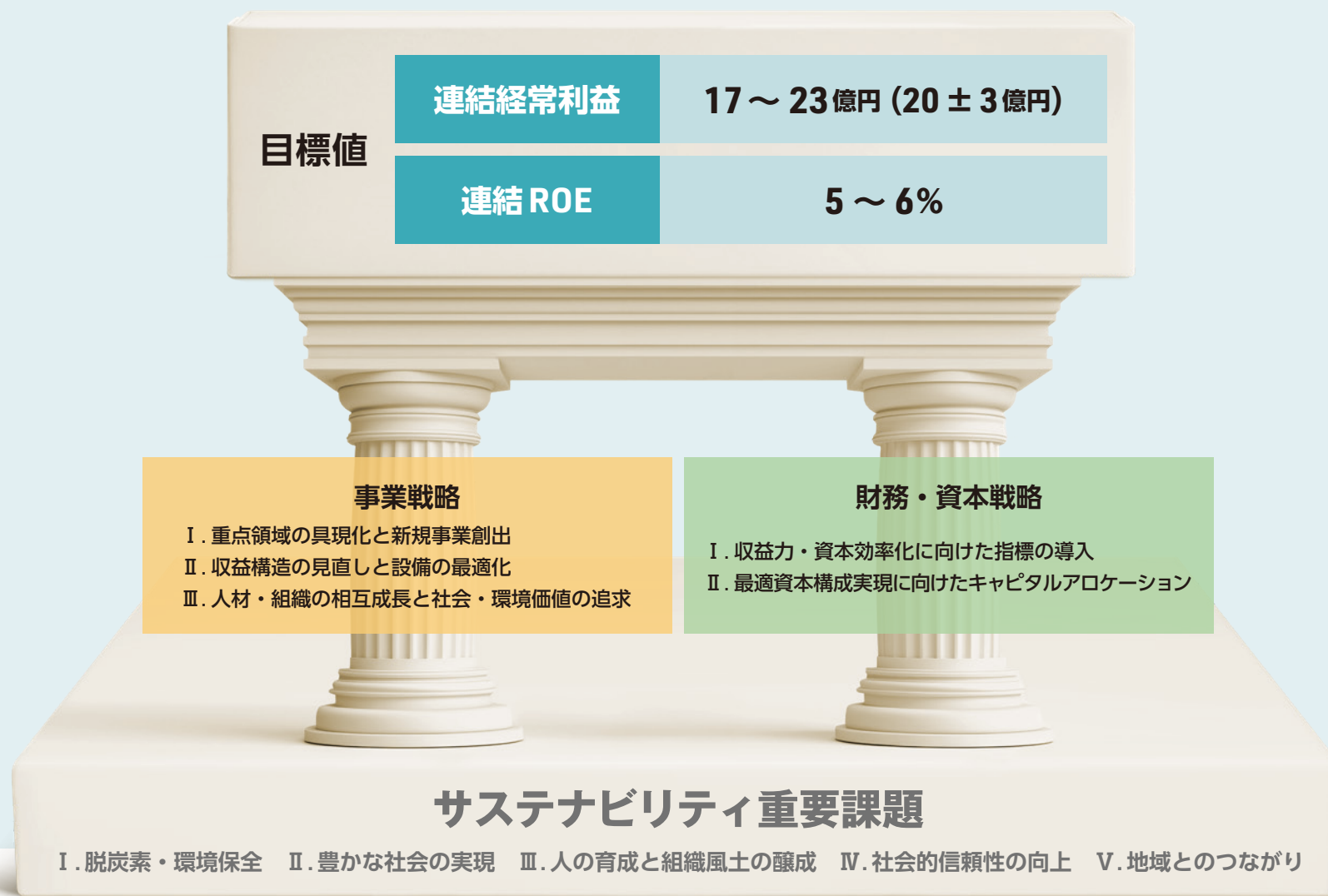
戦略の柱 (基本方針)

中経 2027 では、資本効率の向上を目指し、連結経常利益に加えて、ROE^{※1}の数値目標を設定します。また、その進捗管理として、ROIC^{※2}を用いた KPI による社内運用を行います。

目標達成に向けては、事業戦略と財務・資本戦略を 2 つの柱とし、各施策を推進していきます。「サステナビリティ重要課題」は、2024 年度に見直しを行い、当社グループの国内外での社会貢献につながるテーマへと大きく拡張し、改めて事業活動の根幹に据えています。

※1 ROE (Return On Equity) : 自己資本利益率

※2 ROIC (Return On Invested Capital) : 投下資本利益率



中経 2027

3-1

事業戦略

I. 重点領域の具現化と 新規事業創出

重点領域（食の高度化・多様化、未病、炭素循環）におけるソリューション事業の拡大を目指すとともに、新規事業、海外展開等の新たな領域への参画を検討・継続し、成長につながる投資を実行していきます。

重点領域の具現化

- ▶ 独自の酵素技術を活かした重点領域（食の高度化・多様化、未病、炭素循環）に資する機能性素材による事業分野の拡大
- ▶ でん粉プラスチックの用途開発と販路拡大
- ▶ 活性炭触媒ー糖縮合技術による食物繊維製品の機能開拓と新市場の創出



新規事業、新たな取り組みへの成長投資

- ▶ 継続的なニーズのくみ取り、パートナーの選定と取り組みの昇華
- ▶ 新規事業展開を見据えた、既存事業の枠に捉われない成長投資の検討（25 億円）



グローバル市場に対する展開の加速

- ▶ 食の高度化へ対応可能な新製品投入による AMSCO の成長促進
- ▶ AMSCO の重要市場（米国・中国等）への展開強化
- ▶ 機能性素材の海外展開検討



中経 2027

3-2

事業戦略

Ⅱ. 収益構造の見直しと 設備の最適化

前中経（中経 2024）で顕在化した課題および外部環境の変化に対応した施策の実行を通じて、収益安定化の向上を目指します。

設備の最適化や物流問題への対応を通じて安定供給を維持します。

相場影響を受けにくい安定した収益力の維持

- ▶ 工場稼働率の向上に資するプライマリー事業の強化
- ▶ 異性化糖調整金の増加等、環境や制度の変化に応じた収益管理の強化
- ▶ 副産物部門の事業安定化



安定供給の維持向上による顧客の信頼確保

- ▶ 競争力を有する環境負荷を考慮した原燃料の調達
- ▶ 国内2工場供給体制による物流問題対応の推進
- ▶ 工場の新たなエネルギーの可能性検討



更新投資・補修費等のマネジメント

- ▶ 将来の在り姿を意識した中長期的な投資計画のアップデート
- ▶ 社会情勢やコストを見据えた設備償却・補修ロードマップの機動的な運用
- ▶ 富士・水島工場の安定稼働を実現する設備保全の遂行



中経 2027

3-3

事業戦略

Ⅲ. 人材・組織の相互成長と 社会・環境価値の追求

社会・環境の変化は目まぐるしく、企業にはサステナビリティ経営を意識した経営基盤の不断の見直しが求められます。

人的資本経営の深化、カーボンマネジメント、ステークホルダーを意識した取り組み、DX推進等、従業員一人ひとりが諸課題に向き合うことで組織のさらなる成長を実現し、社会・環境価値を高めていきます。

人材・組織の相互成長

- ▶ 人事ビジョンの3本柱（成長機会の提供、DE & I、適材適所）の施策実行

▶ [詳細はここをクリック](#)



カーボンマネジメントの推進

- ▶ 連結グループとして温室効果ガス削減の取り組み強化

▶ [詳細はここをクリック](#)



ステークホルダーエンゲージメントのさらなる充実

- ▶ 情報開示の拡充を通じたステークホルダーとの対話の推進
- ▶ 企業広報活動と事業所周辺における地域貢献活動のさらなる充実化



生産性向上に資するDX推進

- ▶ 生産体制最適化、既存社内システムの見直しによるDXの実行
- ▶ IT化の推進（オンライン受注、品質管理システムの構築等）



中経 2027

4-1

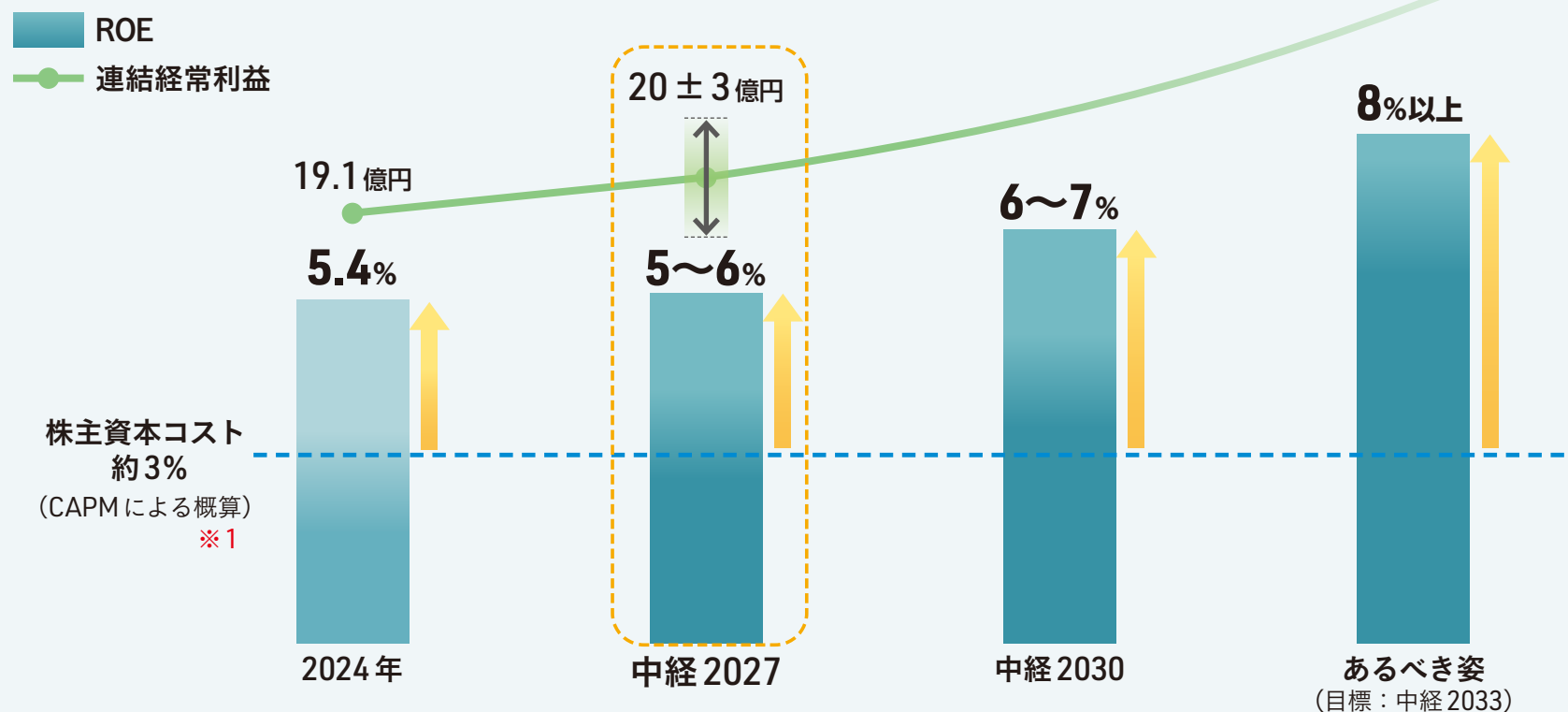
財務・資本戦略

I. 収益力・資本効率化に向けた指標の導入

経営指標の目標として ROE を新たに導入し、資本効率化を目指します。

収益の成長を促し、株主資本コストを上回る収益性を確保・向上させつつ、「あるべき姿」として、将来の ROE8% の実現を見据えます。

ROE 向上と株主資本の関係性 (イメージ)



※1 CAPM (Capital Asset Pricing Model) 資本資産価格モデル

中経 2027

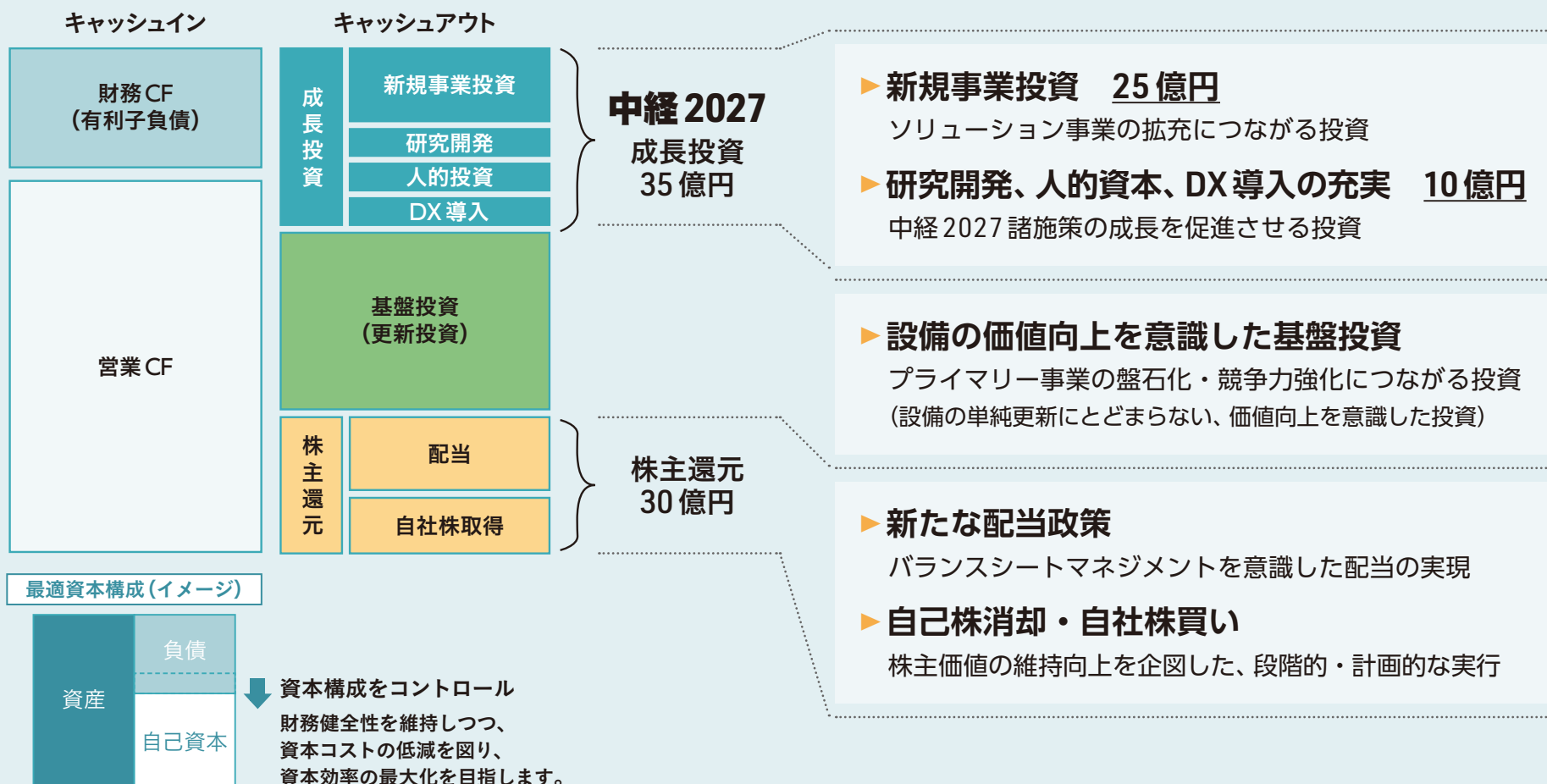
4-2

財務・資本戦略

Ⅱ. 最適資本構成実現に向けた キャピタルアロケーション①

資本効率性と財務健全性 (NET DER : 1 倍以下) を両立するバランスの取れた資本構成を目指します。

外部資本も活用し、新規事業投資や研究開発、人的投資、DX 導入といった成長投資を積極的に行うとともに、配当政策と自社株消却等の株主還元を両立していきます。



中経 2027

4-2

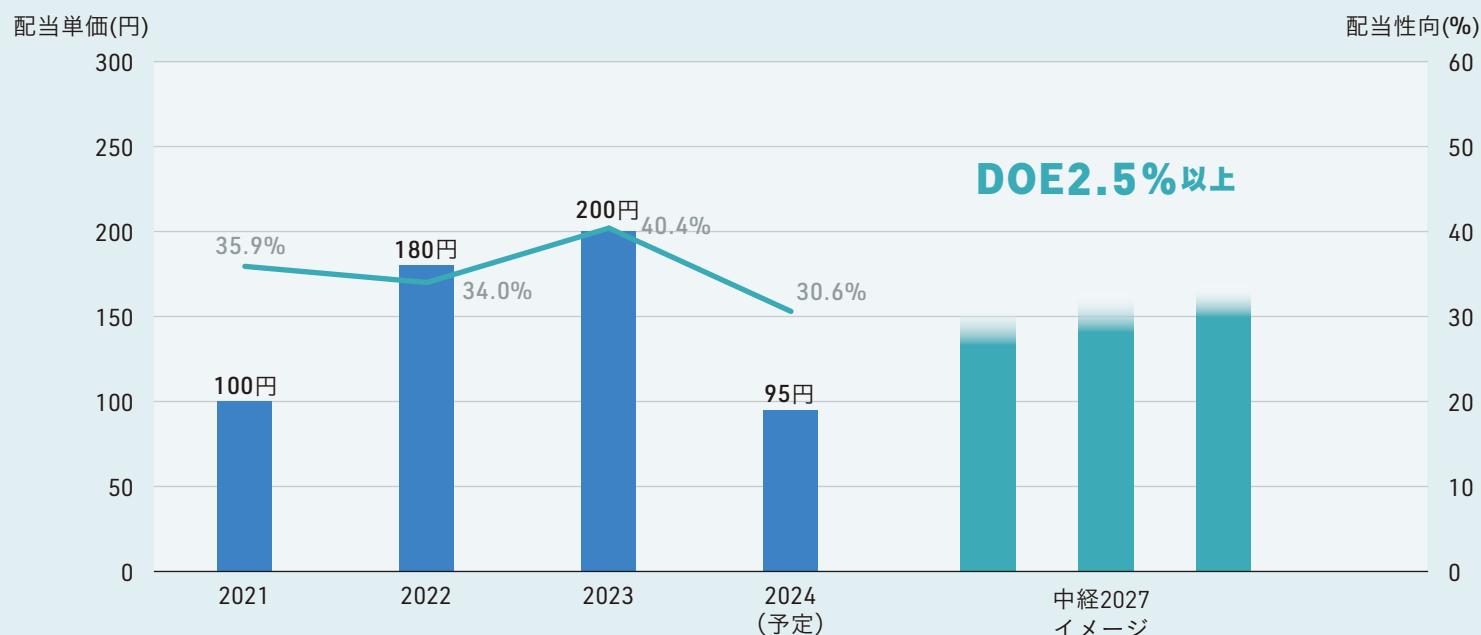
財務・資本戦略

Ⅱ. 最適資本構成実現に向けた
キャピタルアロケーション②

前中経（中経 2024）では、安定的・継続的な配当に努め、配当性向 35% ベース（単体）を実施しましたが、収益のボラティリティにより年次で配当額が大きく変動しました。中経 2027 では、安定配当を企図して、DOE※を新たな株主還元指標に導入し、当中経は配当率を 2.5% 以上に設定します。財務の健全性を保ちつつ、最適資本構成を意識した株主還元の強化を図っていきます。

※ DOE (Dividend on equity ratio) : 株主資本配当率

配当単価・配当性向推移



中経 2024

配当性向 単体 35% (連結 30%) が前中経までの還元指標

中経 2027

DOE を新たな還元指標に導入

本資料に記載されている将来の見通しに関する記載は、本資料の作成時点での当社の判断によるものです。その情報の正確性を保証するものではなく、実際の業績等の成果については、さまざまな要素により記述と異なる場合がございます。また、内容については今後予告なしに変更されることがあります。なお、本資料利用の結果発生したいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。