



2023年5月19日

各 位

会社名 明和産業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 吉田 毅  
(コード番号 8103 東証プライム)  
問合せ先 総務部長 福島弘久  
(TEL.03-3240-9534)

### 中期経営計画策定のお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において 2023 年度から始まる 3 ヶ年の経営の方針「中期経営計画 2025」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

社会や市場、ビジネスの変化を捉えて、新たなビジネスを創出することで、企業価値の更なる向上と新たな価値の創出を目指す当社の方針を纏めたものです。

詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

以 上

添付：「中期経営計画 2025」

 明和産業株式会社

# 中期経営計画 2025



# 中期経営計画2022の振り返り

## 定量目標

	2020年	2021年	2022年
連結純利益	8億円	14億円	23億円
	コロナ影響による下振れから脱却し、2022年度に向けて収益を回復させる		
ROE	7%を維持できる収益基盤を作り、中長期で二桁の実現を目指す		
株主還元	財務健全性を維持しつつ、連結配当性向50%を基本として、機動的な株主還元を行う		

## 連結純利益：

- 20年度は12億円、21年度は24億円と達成したが、22年度は17億円で未達成。
- 自動車事業は赤字が継続。早急な収益改善が大きな課題。

## ROE：

- 20年度3.7%、21年度6.9%、22年度4.8%で未達成。

## 株主還元：

- 財務健全性を維持しつつ、**連結配当性向50%以上を実現。**

## 基本戦略・具体的な取り組み

モビリティ、環境、生活の3つの注力領域で、持続的成長と新たな価値を創出することであるべき姿を実現する

- LiBチェーンの事業拡大と新規事業の創出
- 環境配慮型樹脂、部材の提案
- 建材ビジネス・ソリューション提案型事業の展開 等

- 注力領域における取り組みに一定の進捗があったものの、**新規ビジネスの創出に至らず。**

- ・ 環境配慮型ビジネスの推進（中国車載電池のリユース・リサイクル事業、再生プラスチック事業）
- ・ 新たな素材需要の創出（光学材料の新規開発）
- ・ 地域立脚型事業の拡大（子会社十全によるアケア社の買収）

## 連結経営基盤

戦略の実行を支える連結経営基盤の一層の拡充を図る

ガバナンス	実効性の高いコーポレートガバナンスの実現 リスクマネジメントの強化 危機管理体制の強化
人材	多様な人材の活用 「らしさ」を伸ばす人材の育成・強化 デジタル化推進による生産性の向上

- リスク管理・経営管理の高度化等連結基盤の強化を推進。
- わが社らしい働き方の追求、役職員への研修機会の充実、デジタル化推進による生産性の向上等により多様な人材の活用・育成の強化に努めた。



- 既存事業はリスク管理の強化に加え、市況の追い風も収益につなげることで、下振れから脱却した。

稼ぐ力が強化され、営業利益は36億円（2022年度）と過去最高益となった。

## ➤ 既存事業において、継続して収益を高める必要あり

- 事業投資先の収益が大幅に低下し、わが社の連結収益に大きな影響を及ぼした。

## ➤ 事業投資先の収益改善は喫緊の経営課題である

- COVID-19をはじめとする外部要因はあったものの、従来の取り組み方では、新たな投資、ビジネスの開発は限定的だった。

## ➤ 新たな投資、ビジネスの開発を行うには異なるアプローチが求められる

- リスク管理、経営管理の高度化など連結経営基盤の強化を進めたものの、連結対象会社に対するガバナンスに改善余地あり。

## ➤ 連結経営基盤の更なる強化を要する

# わが社を取り巻く環境とその影響

既存ビジネスはカーボンニュートラルへの取り組みやデジタル技術の進展などに大きく影響を受け、収益を維持できない。

一方、社会や市場、ビジネスの変化を捉えることによって、新たなビジネスを創出できる。

## わが社を取り巻く 主な環境変化

### Politics 政治

- ・ 環境規制の更なる強化
- ・ カーボンニュートラルの実現への取り組み

## ポジティブな影響

- ・ 環境負荷の低い商材・技術を生かしたビジネスモデルの創出
- ・ 環境型社会を実現する再生可能な商材へのシフト・資源循環システムの構築

## ネガティブな影響

- ・ 既存商材の市場価値低下・喪失
- ・ トレーサビリティ強化によるコスト増
- ・ 物流サービスへのコスト増

### Economy 経済

- ・ グローバリゼーションとローカリゼーションの共存
- ・ 中国経済の成長スピードの鈍化
- ・ インド、東南アジアの経済成長

- ・ サプライチェーンのリージョン化、多元化
- ・ 成長市場への参入機会

- ・ 日本市場の更なる縮小
- ・ 中国製造業の競争力低下
- ・ 中国市場における競合の激化

### Society 社会

- ・ 少子高齢化による働き手の減少
- ・ コロナ禍を経たライフスタイルの変化
- ・ 気候変動

- ・ 人的資本の強化による生産性向上
- ・ 価値観の多様化

- ・ 人材の流出
- ・ 人件費の高騰
- ・ 災害リスクの高まり

### Technology 技術

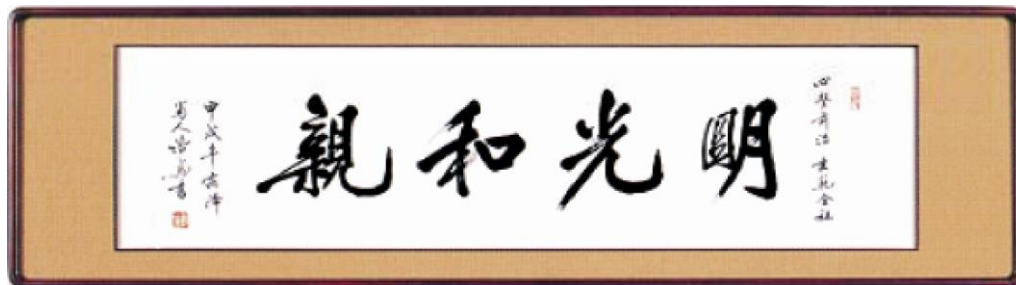
- ・ デジタル技術の高度な発展
- ・ リアルとデジタルの更なる融合

- ・ デジタル技術を生かしたオペレーションの実現
- ・ 商材からサービスへの移行

- ・ 仲介機能の劣化
- ・ インテリジェンス機能の劣化



## 企業理念



事を処するに公正明朗 全社員が和を旨としてお互いに協調し  
真に暖かみのある事業体をつくと共に  
事業を通じて広く社会に貢献する

## 10年先を見据えたビジョン

### これまでをこれからへ、新たな未来を切り拓く

変化し続ける環境に適応しながら  
新たな価値を創造し続け 持続的な成長を実現する





## 中長期的な企業価値向上に向けて取り組むべき重要課題を特定

	マテリアリティ	概要	主な取組
価値創造	環境負荷の低減に向けた取組み強化	気候変動や循環型社会の構築は大きな社会課題であるとともに、当社グループの持続的成長に深く関連するリスクかつ機会と認識しています。環境負荷の低減に寄与するビジネスモデルを構築し、推進してまいります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サークュラーエコノミーに係る事業の推進</li> <li>● 脱炭素等環境負荷の低い代替商品の取扱い拡大</li> <li>● 当社グループに係るGHG排出量削減</li> </ul>
	新たな価値創造	社会や価値観が変遷する中で、当社グループは変化と挑戦を続け、成長領域で新たな事業を創出します。社会や人々の生活に貢献する価値を生み出すとともに、当社グループの持続的な成長を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業の創出</li> <li>● デジタル技術を活用した生産性向上とビジネスモデルの変革</li> </ul>
経営基盤	多様な個の育成と能力発揮できる環境整備	価値創出の要となる人材の獲得と育成は当社グループにとって最重要課題と考えています。多様な人材が成長し、能力を最大に発揮できる環境を継続的に改善していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材育成制度の充実</li> <li>● 能力発揮を促進する働き方の改革</li> </ul>
	ガバナンスの強化	事業環境の様々な変化に対応しうる、強固かつ健全なガバナンス体制を構築するとともに、グループを通じたリスク対応力を高めていきます。透明性・公正性の高い経営を推進し、資本市場を始めとするステークホルダーとの良好な関係を構築します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各拠点におけるガバナンス基盤強化</li> <li>● リスクマネジメント機能の向上</li> <li>● ステークホルダー・エンゲージメントの向上</li> </ul>



	2023年度	2024年度	2025年度
連結純利益	22億円	24億円	26億円
ROE	7%以上を目標とし、 中長期で二桁の実現を目指す		
株主還元	財務健全性を維持しつつ、 連結配当性向50%を基本として、 機動的な株主還元を行う		
基盤・成長投資金額	35~45億円		





## 今後3年間で創出するキャッシュを成長に向けた投資と株主還元に分

- 持続的な営業キャッシュフローの創出

営業キャッシュフロー  
70~80億円

- 財務健全性の範囲内での資金調達
- 保有資産の最適化

財務キャッシュフロー  
投資回収

**キャッシュイン**  
3年間：70~85億円

株主還元  
35億円~

- 連結配当性向50%を基本
- 機動的な株主還元

成長投資 }  
基盤投資 } 35~45  
                  } 億円

- 新たな成長機会の創出への投資
- 既存事業の基盤強化

**キャッシュアウト**  
3年間：70~85億円



01

あらゆることに変化を求め、挑戦し続ける

02

新たな事業創出を通じ、人と会社を成長させる

03

機能や強みに磨きをかけ、稼ぐ力を高める



01

新たな領域での事業開発

02

既存事業の収益性・効率性の向上

03

人材への投資強化

04

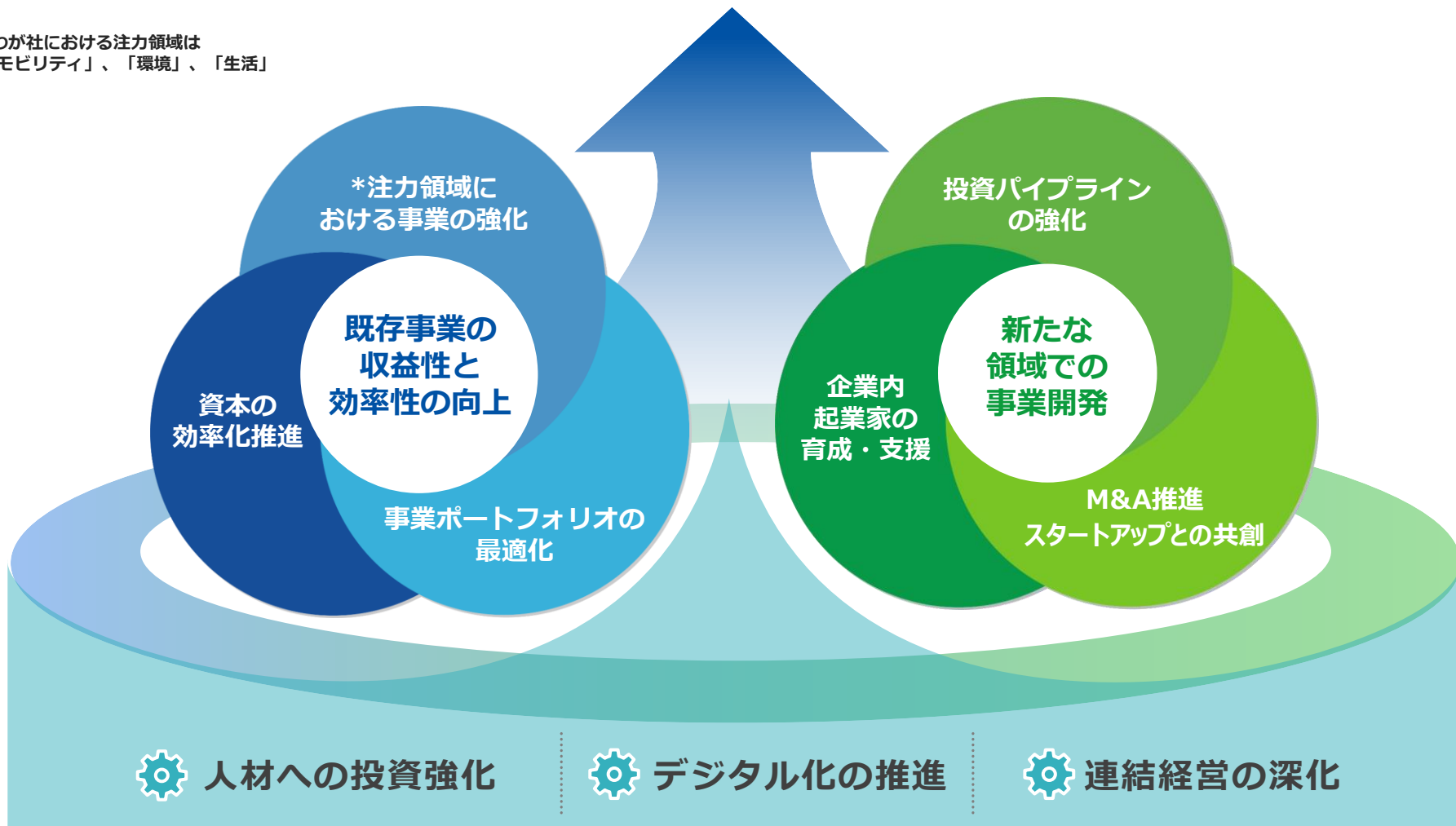
デジタル化の推進

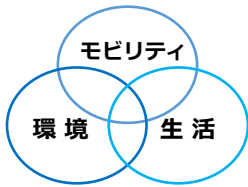
05

連結経営の深化

## 企業価値の更なる向上 新たな価値創造

\*わが社における注力領域は  
「モビリティ」、「環境」、「生活」

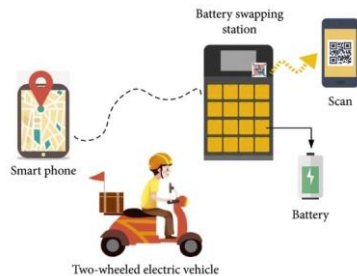




## 注力領域である「モビリティ」、「環境」、「生活」における取り組みを推進

### モビリティ

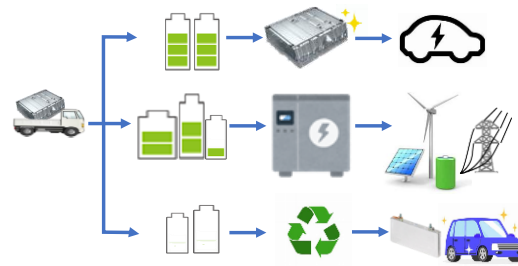
- 事業投資先の収益改善
- LiB材料事業の推進
  - 負極材料事業の拡大
  - LiB部材のバリューチェーンでの事業展開
- インドネシアでの電動二輪向け交換式充電バッテリーサービス事業の推進



電動二輪向け交換式充電バッテリーサービス事業イメージ

### 環境

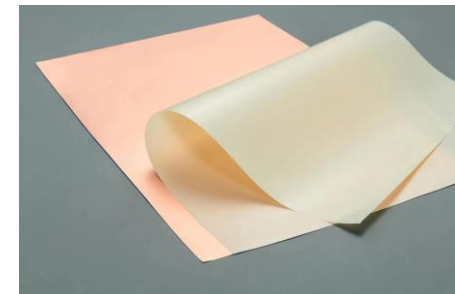
- 中国における電池リユース・リサイクルビジネスの事業推進
- バイオマス樹脂、再生プラスチックによる資源循環ビジネスの確立
- インドでの環境負荷の低いエアコンコンプレッサー用潤滑油の販売



電池リユース・リサイクル事業イメージ

### 生活

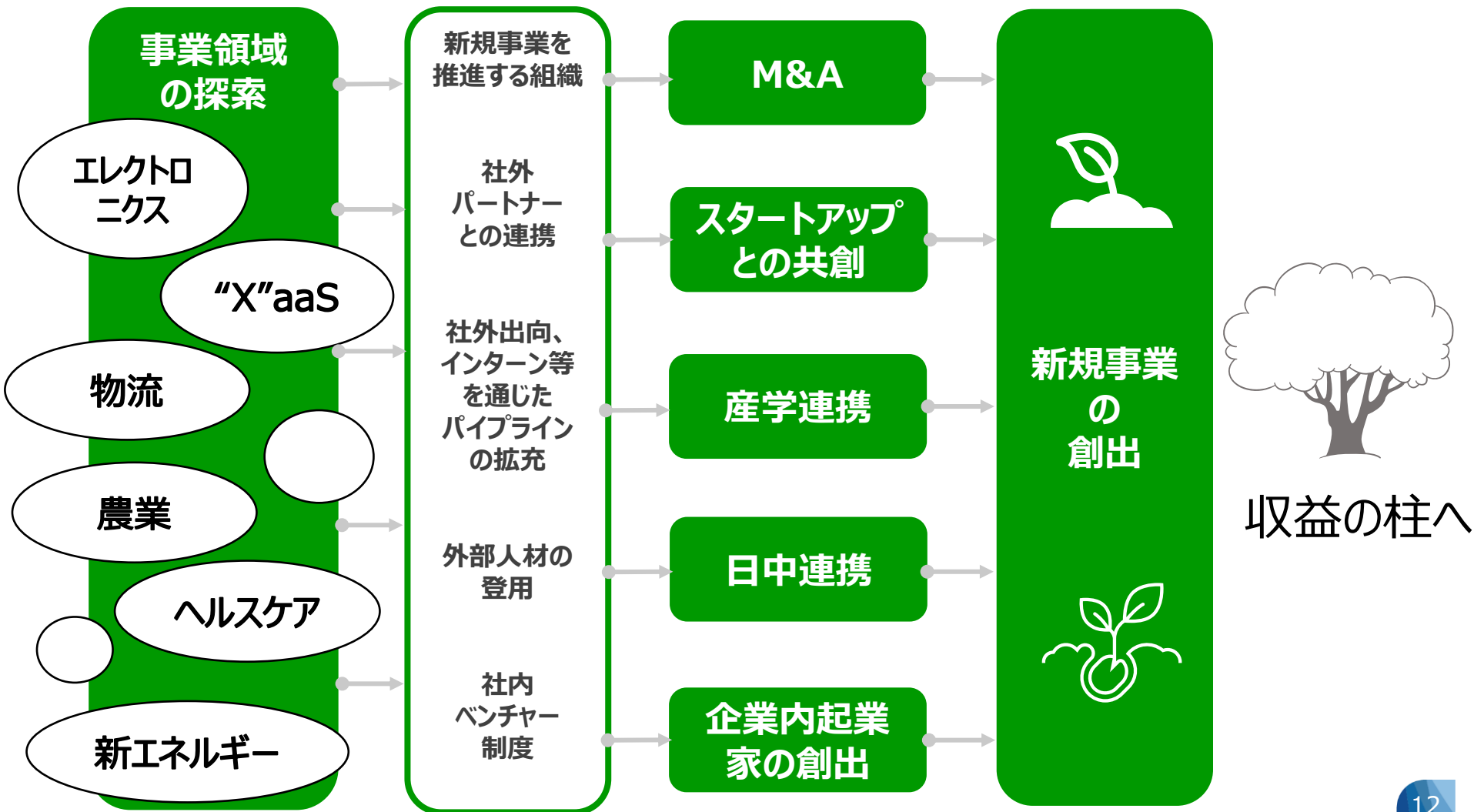
- 新たな光学材料の開発及び事業拡大
- ベトナムでの製紙用薬品事業の推進
- コンビニ内外装材の新たな供給体制の確立
- 次世代通信機器向けフィルムの開発及び事業の拡大



次世代通信機器向けフィルムイメージ



事業推進部が起点となり将来の収益の柱を創出





## 人材への投資強化

---

### 多様な個の集団の形成と能力を発揮する環境の整備

- 事業を生み出す人材の開発
- 専門性を持つ人材の育成・獲得
- グローバルに活躍できる人材の育成強化
- 能力発揮を促進する働き方の改革
- 全社員をデジタル人材として育成

## デジタル化の推進

---

### 業務の効率化や新たなビジネスを創出する体制

- デジタル技術を活用した生産性向上
- DXを推進する人材の育成・獲得





## ⚙️ 連結経営の深化

### 環境の変化を企業価値向上に繋げるコーポレート機能

- 変化を捉え分析する体制と施策立案力
  - ・ 事業環境の変化を感知し分析する機能
  - ・ 提案型の営業支援機能
- 資本効率化に向けた施策
  - ・ 財務健全性の確保と最適な資本構成の追及
  - ・ 連結グループでの資金運用・調達機能の拡充

### 事業投資先へのガバナンス強化

- 事業投資先における経営基盤の充実
- リスクマネジメント機能の更なる向上



# 明和産業株式会社

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する主旨のものではなく、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

