

2024年3月28日

各 位

会 社 名 フルサト・マルカホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 古里 龍平  
(コード：7128 東証プライム)  
問合せ先 執行役員 管理本部 本部長 藤井 武嗣  
(TEL. 06-6946-1600)

## 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

当社は、本日開催の取締役会において、持続的な企業価値の向上を図るため、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 現状分析

当社は、中期経営計画「UNISOL」(2022年12月期-2026年12月期)を策定し、経営統合によるシナジーの具現化において、「既存事業領域での差別化」、「新たな事業領域への展開」、「SDGs への取組強化」を実現することによって、持続的成長を支える経営基盤の確立に向けて取り組んでおります。

中期経営計画「UNISOL」では、連結売上高、連結営業利益(額、率)、調整後EBITDA、ROEを定量目標(5年後KPI)として掲げています。

ROEにつきましては、2023年12月期は6.6%と改善傾向にあるものの、期待株主資本コストを下回る水準であり、また、中期経営計画「UNISOL」における目標ROE(8.5%)は、中長期的に望ましいとされているROE水準としては不十分であると認識しています。

一方、PBRは、2023年12月期末で1倍を下回っております。(0.89倍)これは、シナジー具現化の取り組みが市場の評価を得られていないことにあると分析しております。

#### 2. 方針・目標

現状分析を踏まえて、当社は市場評価改善に向けて、経済指標目標をPBR1倍超の維持、ROE10%以上とし、主な具体策として以下を掲げて、取り組みを強化してまいります。

- 財務レバレッジを活用した200億円規模の成長投資
- 機動的な自己株式取得等による株主還元の強化
- 新たな個人株主の呼び込みによる売買取引の活性化

以上

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。



UNISOL

持続的な企業価値の向上に向けて  
～資本コストや株価を意識した経営の  
実現に向けた対応

フルサト・マルカホールディングス株式会社

© MARUKA FURUSATO CORPORATION

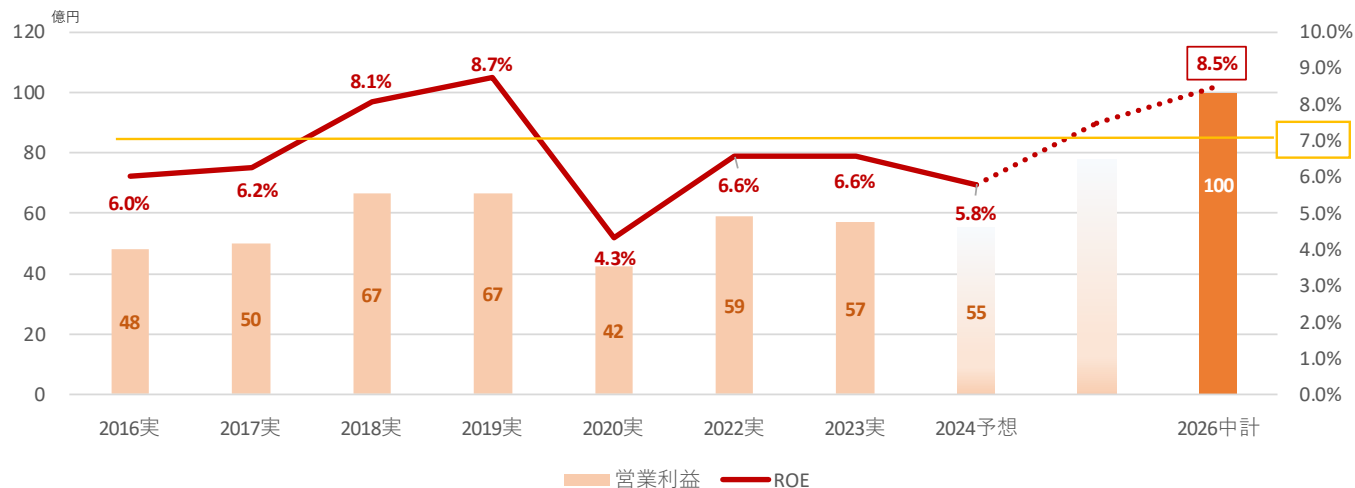
# 現状分析

- ROE（自己資本利益率）はコロナ以降改善傾向にありますが、依然として期待株主資本コストを下回る水準で推移しています
- PBR（株価純資産倍率）は統合直後は1倍を超える水準となりましたが、足元は1倍を下回って推移しています

		17年度 実績	18年度 実績	19年度 実績	20年度 実績※1	21年12月期 実績※2	22年12月期 実績	23年12月期 実績
営業利益	百万円	5,020	6,652	6,674	4,237	1,465	5,895	5,705
ROE	%	6.2%	8.1%	8.7%	4.3%	-	6.6%	6.6%
1株当たり当期純利益	円	154	210	240	124	-	179	188
1株当たり純資産	円	2,532	2,668	2,823	2,911	2,633	2,816	2,946
期末株価	円	-	-	-	-	2,384	3,590	2,633
ROIC	%	6.2%	7.7%	7.1%	4.4%	-	5.9%	5.7%
PBR	倍	-	-	-	-	0.91	1.27	0.89
PER	倍	-	-	-	-	-	20.1	14.0

(※1) 2020年以前は両社の単純合算（2020年度はマルカ20/11期とフルサト21/3期の合算）

(※2) 2021年は変則決算につき収益指標は掲載せず



**期待株主資本コスト  
約7.0%※**

※当社基準により算出

資本コストを下回る  
パフォーマンス

**PBR 1倍割れの  
市場評価**



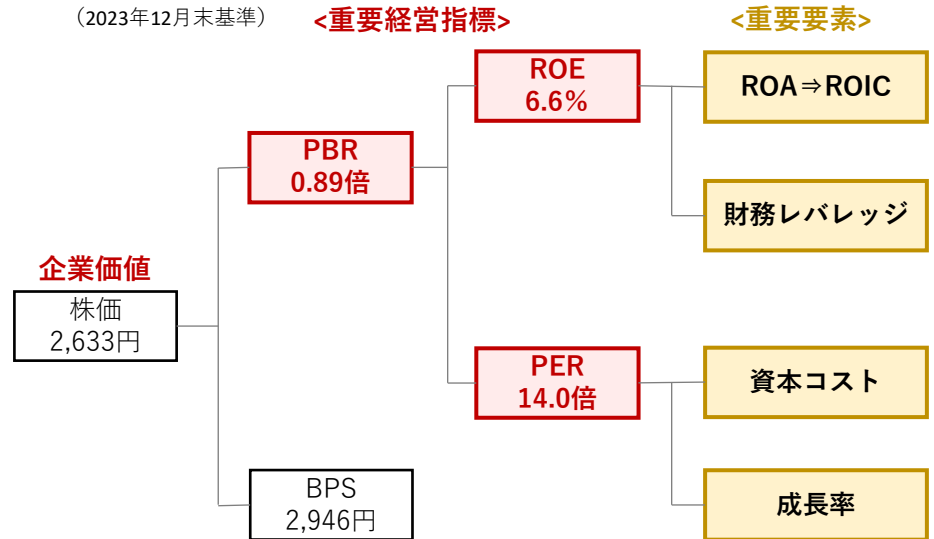
# 市場分析と今後の取組方針

市場認識

- 経営統合によるシナジーの具現化は着実に進展しているが、規模とスピードが不十分であり、市場の評価には至っていない
- 結果、株価に十分に反映されず、PBRは1倍を下回る推移（2023年12月末：0.89倍）
- ROEはコロナ以降改善傾向にあるも、依然として期待株主資本コストを下回る水準（2023年12月期：6.6%）
- また、中期経営計画『UNISOL』における「最終年（Y26）ROE目標8.5%」は、機関投資家が中長期的に望ましいとするROE水準としては不十分
- 株主還元方針「配当性向35%程度」に基づき安定配当に努めるも、市場では更なる株主還元（総還元性向、配当性向等）が求められつつある
- 知名度が低いため、個人株主を中心とした出来高は少なく、当社の取組が市場に理解されにくい状況

## ◆PBR要素の分解

（2023年12月末基準）



市場評価改善に向けて

### 経営指標目標

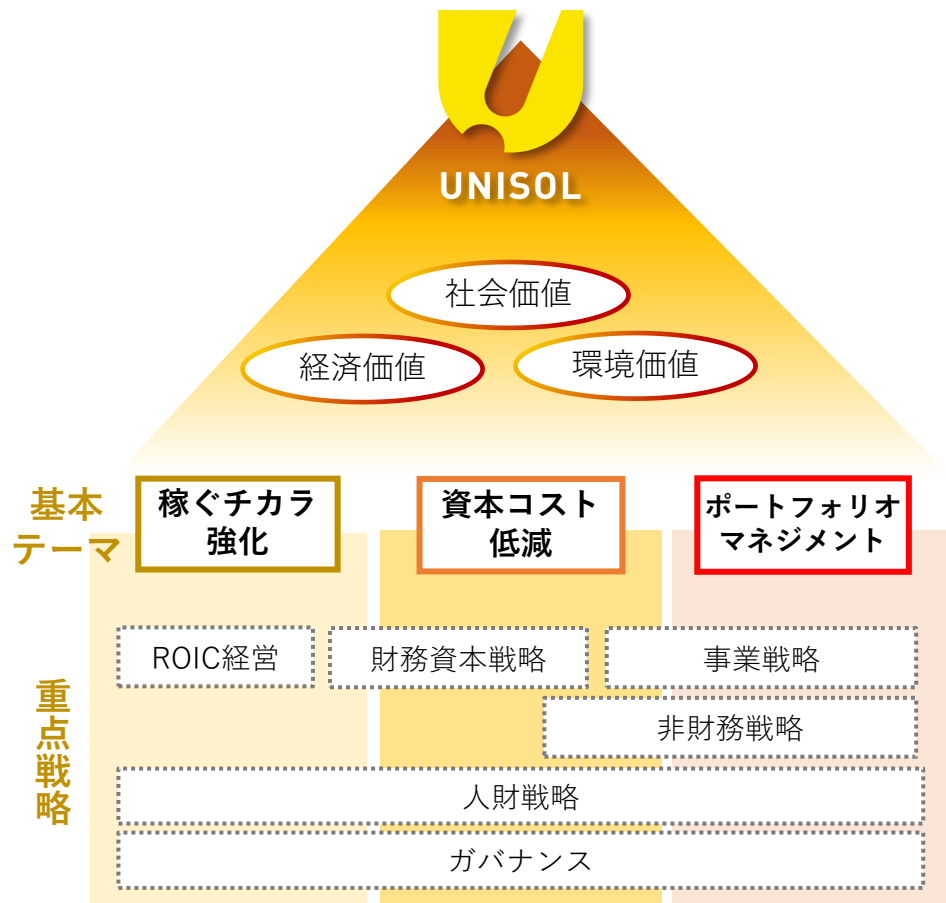
**PBR 1倍超維持、ROE 10%以上（中計最終年度Y26は目標8.5%）**

（主な具体策）

- 財務レバレッジを活用した200億円規模の成長投資
- 機動的な自己株式取得等による株主還元の強化
- 新しい個人株主の呼び込みによる売買取引の活性化

# 持続的な企業価値向上に向けたストーリー

- 売上高・利益の成長に加え、資本効率を高めることで企業価値の最大化を図る「資本コスト経営」に取り組みます
- 長期的な企業価値向上ストーリーの基本3テーマを、①稼ぐチカラ強化、②資本コスト低減、③ポートフォリオマネジメントとし、それらを具現化する重点6戦略を選定の上、個別施策を推進します



## 企業価値の向上

- ✓ ソリューションパートナーとしての立ち位置の確立
- ✓ 市場からの企業価値指標であるPBR>1、時価総額1,500億円

## 価値の最大化

- ✓ 経済価値・社会価値・環境価値の最大化

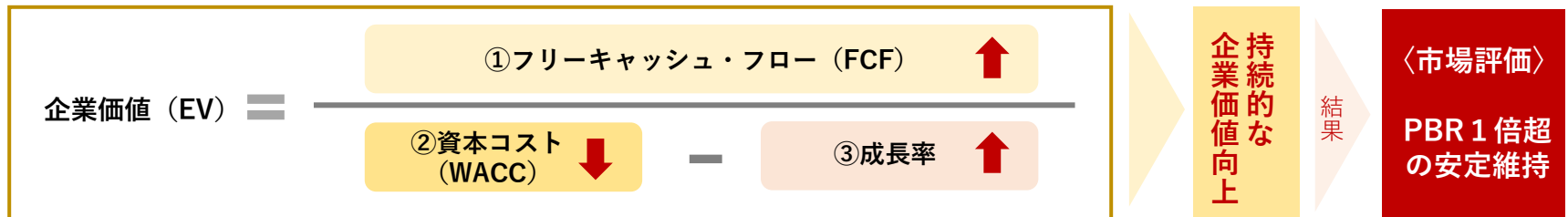
## 基本テーマ

- ✓ FCFの最大化
- ✓ リスク ( $\beta$ ) やレバレッジコントロールを通じた資本コスト低減
- ✓ 持続的な成長を可能とするポートフォリオマネジメント

## 重点戦略

- ✓ 個別施策の着実な実行

# 企業価値向上に向けた基本テーマと重点戦略



## 基本テーマ

### ①稼ぐチカラ強化

- ◆ 統合シナジーの極大化
- ◆ 戦略積上げの具現化
- ◆ 新付加価値の提供
- ◆ プラットフォームの拡充
- ◆ CCC改善
- ◆ ROIC経営の徹底

### ②資本コスト低減

- ◆ B/Sマネジメントの強化 (最適資本構成の追求)
- ◆ 個人株主拡大による最適株主構成の実現
- ◆ 適切な開示と対話
- ◆ 株主還元強化

### ③ポートフォリオマネジメント

- ◆ 事業ポートフォリオ再構築
- ◆ 市場特性に応じた事業モデルの变革
- ◆ 成長事業への参入
- ◆ 持続的成長を実現するキャッシュアロケーション

## 重点戦略

### ①ROIC経営

#### 【稼ぐ力創出】

- ・ ROIC経営の社内浸透
- ・ 現場KPIへの落とし込み
- ・ 統合シナジー/戦略施策のPDCA徹底
- ・ グループ機能融合による新付加価値の創出

### ②財務資本戦略

#### 【CF創出力強化】

- ・ CCC改善
- ・ B/Sマネジメント
- ・ 最適な財務レバレッジ
- ・ 非事業資産の売却
- 【資本コスト改善】
- ・ 適切な開示と対話
- ・ 最適株主構成の実現
- ・ 株主還元強化

### ③事業戦略

#### 【持続的な成長】

- ・ 事業ポートフォリオマネジメント
- ・ 戦略的なキャッシュアロケーション
- ・ 成長事業への参入

### ④非財務戦略

#### 【社会価値の最大化】

- ・ サステナビリティ方針の社内浸透
- ・ マテリアリティの着実な実行
- ・ 活動内容の見える化
- ・ 社会貢献活動
- ・ 適切な開示

### ⑤人財戦略

#### 【人的資本経営】

- ・ 従業員向け株式交付制度の導入
- ・ 研修制度の充実
- ・ エンゲージメントサーベイによる組織診断
- ・ 採用力強化
- ・ D&I推進
- ・ Gr間の社員交流活性化

### ⑥ガバナンス

#### 【ガバナンス強化】

- ・ 事業領域拡大を支えるグループガバナンス体制の構築・強化

# ROIC経営への取組

- 役員向け勉強会や従業員向け「ROIC e-learning」の配信等により、社員全員の意識醸成を図り、ROIC経営の浸透に努めています
- また、各社員がROIC向上を自分事化し、経営と現場が一体となって取り組むために、具体的な取組への落とし込みを進めています

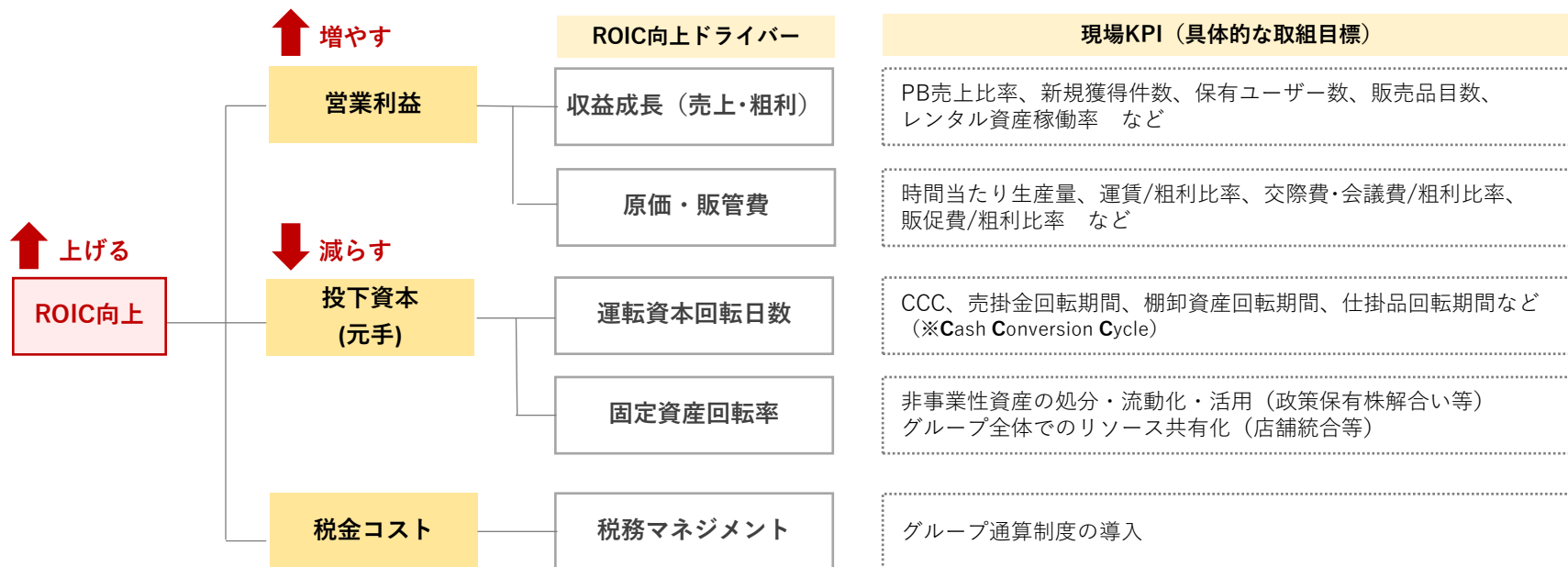
意識醸成

## ROIC経営の社内浸透

- 役員向けROIC勉強会の実施
- ROIC e-learningの従業員向け配信
- 現場KPIへの落とし込み



### <現場KPIへの落とし込み>

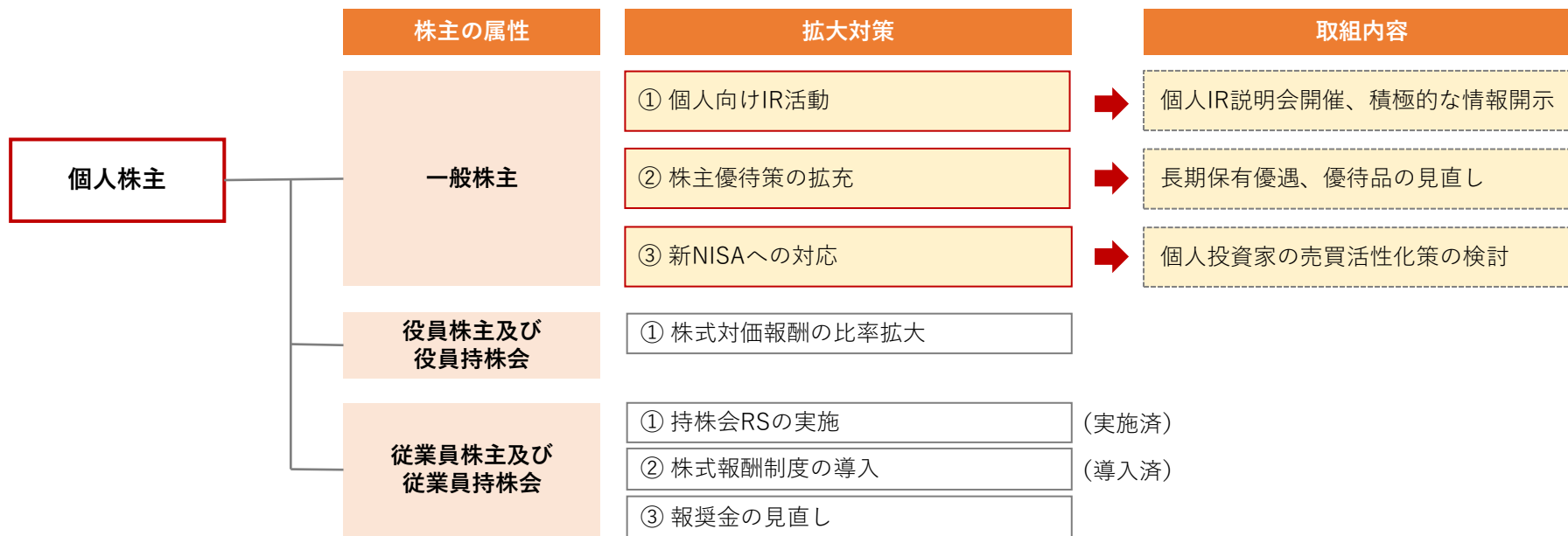


# 財務資本戦略（最適株主構成）

- 個人IR説明会の開催や積極的なプレスリリースの発信など、わかりやすい情報開示を心がけることで、「長期保有してくれるファン株主」を増やしていきます
- 従業員株主の増加により、株主目線の経営意識を高め、企業価値向上に向けた取組を推し進めてまいります

## <個人その他株主推移>

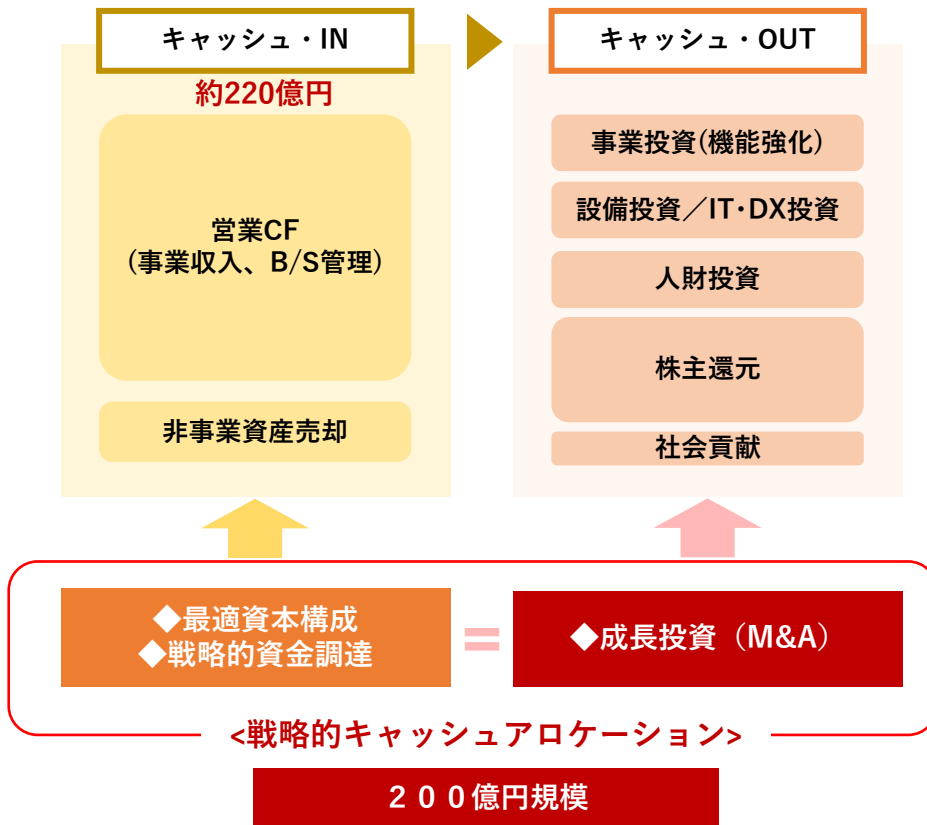
個人その他 投資家	2021年 期末	2022年		2023年		目指す 方向性
		中間	期末	中間	期末	
株主数	9,918	7,021	9,620	7,384	11,942	-
株式数	7,115,340	6,186,873	6,620,465	6,339,413	7,234,248	-
(比率)	27.8%	24.2%	25.9%	24.8%	28.7%	<b>35~40%</b>





# 財務資本戦略／事業戦略（キャッシュアロケーション方針）

- 事業収入とB/Sマネジメントにて創出した資本を、事業投資・設備投資・IT/DX投資・人財投資・社会貢献に有効に活用するとともに、配当政策や自己株式取得等による株主還元についても、機動的かつ積極的に実施してまいります
- また、戦略的キャッシュアロケーションを約200億円と設定し、最適資本構成や戦略的資金調達にて創出した資金を成長投資に充当してまいります



## 事業投資

- プラットフォーム機能充実のためのM & A
- 新ソリューション提供のための資本提携・資金提供

## 設備投資

- 物流センターの新設
- 生産性向上のための設備投資

## IT・DX投資

- 業務効率化のためのシステム投資
- DX戦略を支える販売管理システムの構築

## 人財投資

- 従業員スキルアップに向けた研修教育の強化
- 競争力強化のための報酬制度の見直し
- 従業員エンゲージメント向上
- HRテックの導入

## 株主還元

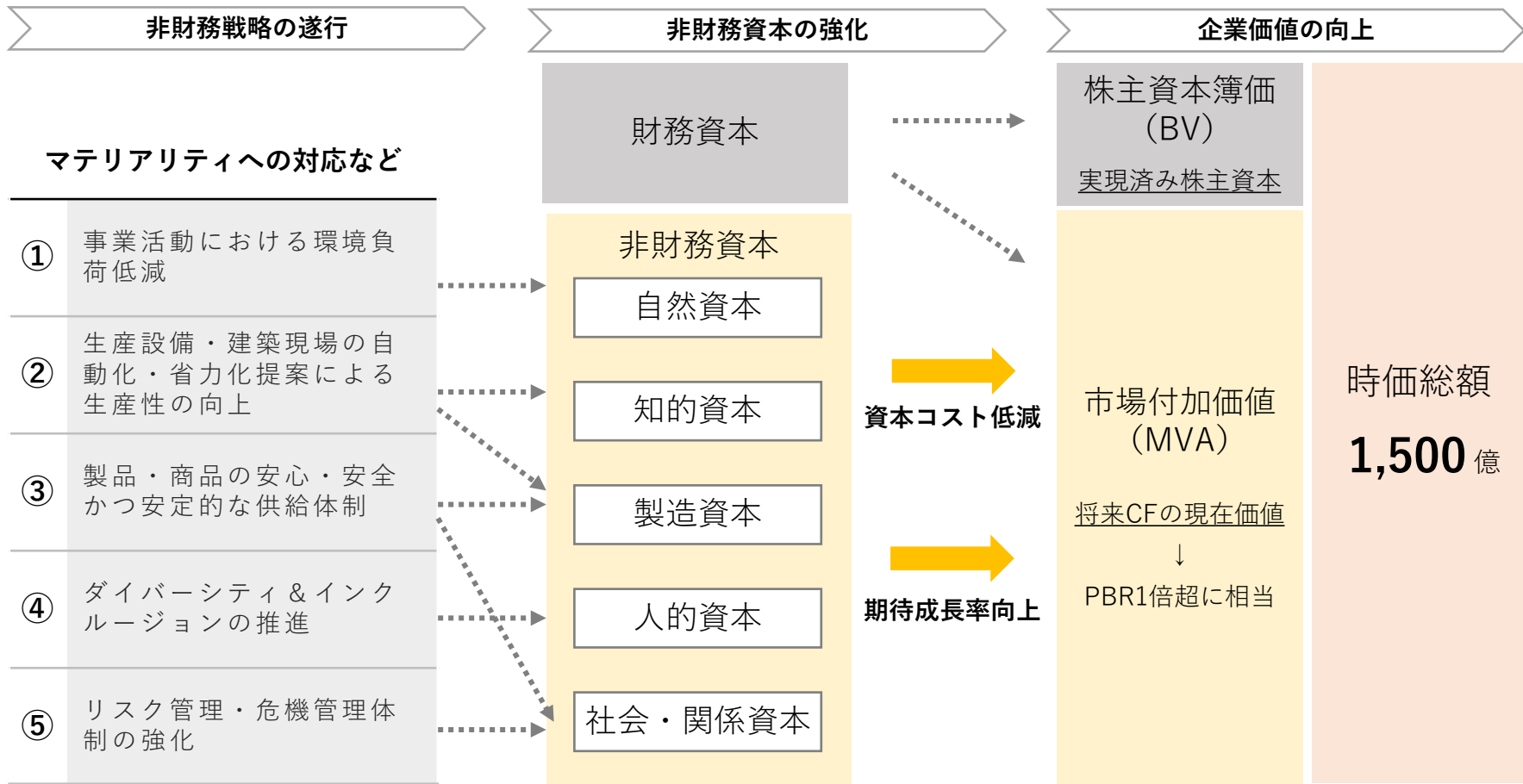
- 配当性向35%以上、かつ1株当たり配当金額の下限は15円
- 機動的な自己株式の取得

## 社会貢献

- 社会課題解決に関する資金拠出（寄付金/助成金）
- 産官学共同の研究開発費の拠出

# 非財務戦略（サステナビリティ方針）

- サステナビリティ基本方針の実現に向けて、当社グループが果たすべき社会的責任として、サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）5項目を特定いたしました
- マテリアリティへの取組により、株主資本コストの低減や期待成長率の向上を図ることで、ROIC経営の推進と合わせて、企業価値の向上を目指します



# マテリアリティの取組目標

サステナ  
ビリティ

## マテリアリティ取組方針

※各マテリアリティの取組方針と定量目標を設定

マテリアリティ	マテリアリティへのアプローチ	2026年12月期 定量指標	その他モニタリング 項目
① 事業活動における環境 負荷低減	Scope1・2排出量の削減に取り組み、 当社グループが環境に与える負荷の低 減に取り組みます。また、Scope3に についても、実態把握を進めてまいり ます。	Scope1・2排出量 <b>6,893t</b> (22年比 △1,854t)	—
② 生産設備・建築現場の 自動化・省力化提案に よる生産性の向上	中期経営計画（戦略5分野「環境・省 エネ」「EV関連」「自動化・省人 化」など）を推進することにより、本 業を通じた社会課題の解決に取り組み ます。	サステナビリティ売上比率 <b>10%以上（※）</b>	サステナビリティ商材 データの整理・拡充の 取組み
③ 製品・商品の安心・安 全かつ安定的な供給体 制	お客様からの社会的要請に応えつづけ られる体制を整備・維持するとともに、 信頼されるパートナーとして適切な情 報開示を行ってまいります。	—	CSRに関する社内ポ リシー・ガイドライ ンの整理、取組み強化 ステークホルダーへの 情報開示
④ ダイバーシティ&イン クルージョンの推進	様々なスキルやバックグラウンドを持 つ人財が活躍できる環境づくりを通じ て、「感動提案」を生み出すイノベー ション組織を目指します。	女性管理職比率 <b>3.0%</b> 外国籍社員数 <b>30人</b> 理系人財採用比率 <b>9.0%</b>	—
⑤ リスク管理・危機管理 体制の強化	グループリスクマネジメント体制の確 立・高度化とコンプライアンスの徹底 により、持続的な企業成長のための不 可欠な基盤を構築します。	コンプライアンス研修受講率 <b>100%</b>	リスク管理委員会を中 心としたリスクマネジ メントの体制整備

(※) 当社グループが取り扱う商品やサービスのうち、環境対応や自動化・省人化に関連する分野の商品やサービスの売上を「サステナビリティ売上」（単純合算で算出）とし、全社売上高に占めるサステナビリティ売上の割合を「サステナビリティ売上比率」としております。

# 人財戦略（基本方針）

- 人財戦略の策定・推進にあたっては、企業の成長は「社員個人の成長」と「グループ各社の融合」において実現されるという認識にたち、当社グループの目指すべき姿を定めています



## 目指すべき姿

- ① 社員全員が、組織が求める期待や役割を認識し、当事者意識を持って能動的に行動している状態
- ② グループ各社の人財が融合され、企業価値向上のために各人が努力している状態
- ③ 事業再編に伴い社員交流が進み、ビジネスにおけるシナジー創出につながっている状態

## 社員個人の成長 × グループ各社の融合

### 人財育成方針

オーナーシップマインドを備えた  
ユニーク人財の育成

### 人財活躍推進方針

社員ひとりひとりが適材適所で能力を発揮し、  
活躍するための基盤構築

意欲を持って働き続けられる環境整備

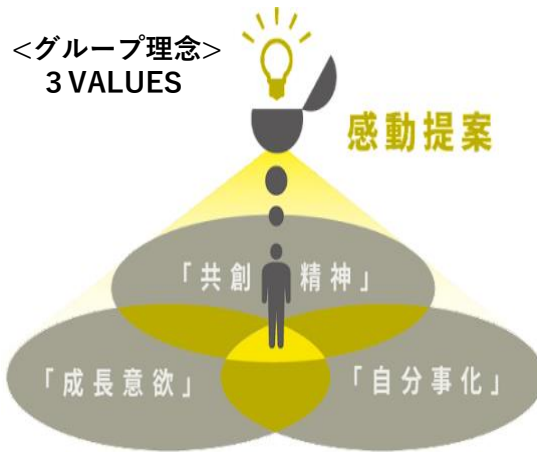


# 人財戦略（人財育成方針）

## 人財育成方針

### オーナーシップマインドを備えたユニーク人財の育成

MISSION 「感動提案で今を拓き、変化の先まで伴走する。」を実現できる人財



#### 取組テーマ

#### 共創精神

自分とは異なる人やその考えを認め合い、意見を交えます

「多様性を活かす」  
組織づくり

#### 成長意欲

常に成長を目指してチャレンジする意志を持ち続けます

「成長を促す」  
意識の醸成

#### 自分事化

誠心をもって向き合い、自ら行動を起こします

「自律性を育む」  
人財開発

#### 横断施策

グループ理念浸透ワークショップの開催	グループ統合人事制度（2024年7月）	エンゲージメントサーベイによる組織診断
--------------------	---------------------	---------------------

#### 主な施策

##### 「多様性を活かす」組織づくり

- 主要拠点オフィス統合によるイノベーション環境の整備
- 会社の枠を越えた人事異動の実施
- キャリア採用、外国籍社員採用、理系人財採用、リターン入社 など

##### 「成長を促す」意識の醸成

- 階層別研修
- 管理職階層別（課長・部長）研修
- 通信教育・eラーニングのグループ展開
- 「UNISOL賞」の新設 など

##### 「自律性を育む」人財開発

- キャリアデザイン研修の実施（女性・年代別・シニア）
- FA制度、公募制度のグループ展開
- 資格取得への補助や手当
- 従業員持株会RS制度の実施
- 従業員向け株式交付制度の導入 など



UNISOL

フルサト・マルカホールディングス株式会社

Copyright© MARUKA FURUSATO CORPORATION All Rights Reserved  
掲載内容の修正、無断転載無断引用を禁止します