

ソフト99グループ 第7次中期経営計画



(2023年4月～2026年3月)

A large graphic featuring the word "Evolve!!" in a bold, black, sans-serif font. The letter "v" is stylized with a red outline and a black silhouette of a dinosaur's head and neck, suggesting evolution. The text has a slight shadow effect.

進化せよ!!

2023年5月12日

- 本プレゼンテーション、および引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来に関する見通し、期待、判断、計画あるいは戦略が含まれております。
- この将来予測に基づく記載や発言は、製品の需要変動、景気動向、天候およびその他のリスクや不確定要素を含みます。
- 本プレゼンテーションおよび、引き続き行われる質疑応答の際の回答に含まれる全ての将来的予測に基づく記載や発言は、プレゼンテーションの日に入手可能な情報に基づいており、私たちは、このような将来予測に基づく記載や発言を更新する義務を負いません。
- またこの記載や発言は、将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が私たちの現在の期待とは実体的に異なる場合があります。このような違いには、多数の要素が原因となりえます。

目次

I. 前中期計画の振り返り

- 連結損益・・・・・・・・・・・・・・・・ P.4
- セグメント別損益・・・・・・・・ P.5
- 資本効率指標・・・・・・・・ P.6

II. 当社グループを取り巻く環境

- コロナ禍がもたらした環境変化・・・・ P.8
- 社会的要請・・・・・・・・ P.9
- 想定される社会変化と消費行動・・・・ P.10

III. 次期中期経営計画概要

- 経営理念と計画テーマ・・・・ P.12
- 経営ビジョン・・・・・・・・ P.13
- ステークホルダーからの正当な評価・・・ P.18
- 連結計数目標・・・・・・・・ P.19
- セグメント別計数目標・・・・ P.20
- 効率性指標:売上高総資産回転率・・・ P.21
- 株主還元策・・・・・・・・ P.22
- 設備投資 セグメント別・・・・ P.23
- 効率性指標:ROA・ROE・ROIC・・・・ P.24

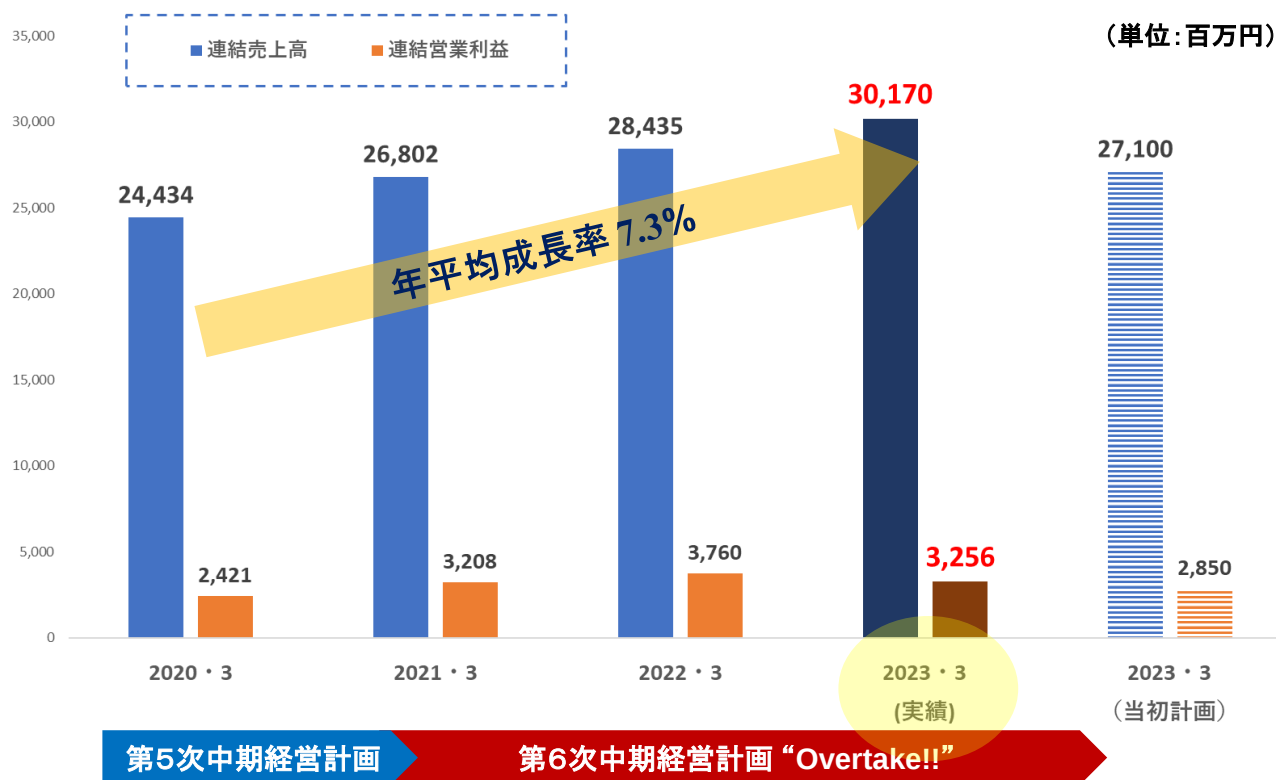
I .前中期経営計画の振り返り



I.前中期計画の振り返り(連結損益)

- 連結売上高において、コロナ禍による特需を追い風に2年目(68期)に過去最高となる。
- 最終年度においては特需が落ち着いてきたものの当初計画値を上回り、売上高CAGRは7.3%と第6次中計期間中の2.9%を上回る実績となる。
- 連結営業利益においても、同様に当初計画値を上回る結果で着地となった。

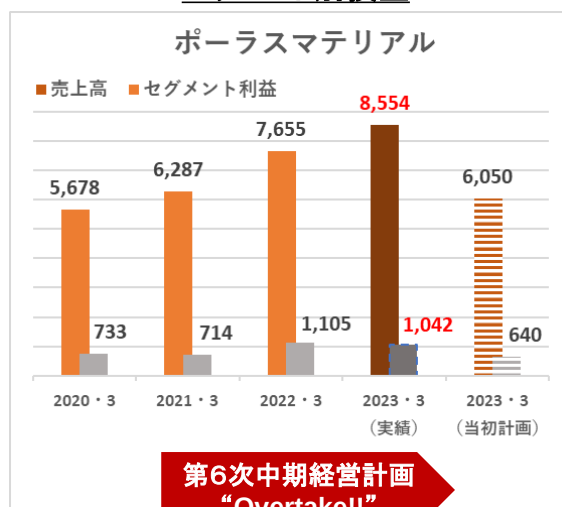
グループ連結損益



I. 前中期計画の振り返り(セグメント別損益)

- 初年度はコロナ禍による外出自粛の影響を受けてサービス、不動産関連セグメントが苦戦するも巣ごもり消費需要の高まりなどを受けてファインケミカル・ポーラスマテリアルが伸長する。
- 最終年度は、主にファインケミカルにおいて海外伸長によるミックス変化や原材料高により、利益面では苦戦する。

セグメント別損益



- 外出自粛に伴う巣ごもり消費需要がカーケアに波及し一般消費者向け製品販売や海外玄向け製品販売が伸長する。
- 一方で、海外販売の伸長によるミックス変化や原材料高の影響により利益面は計画を下回る。

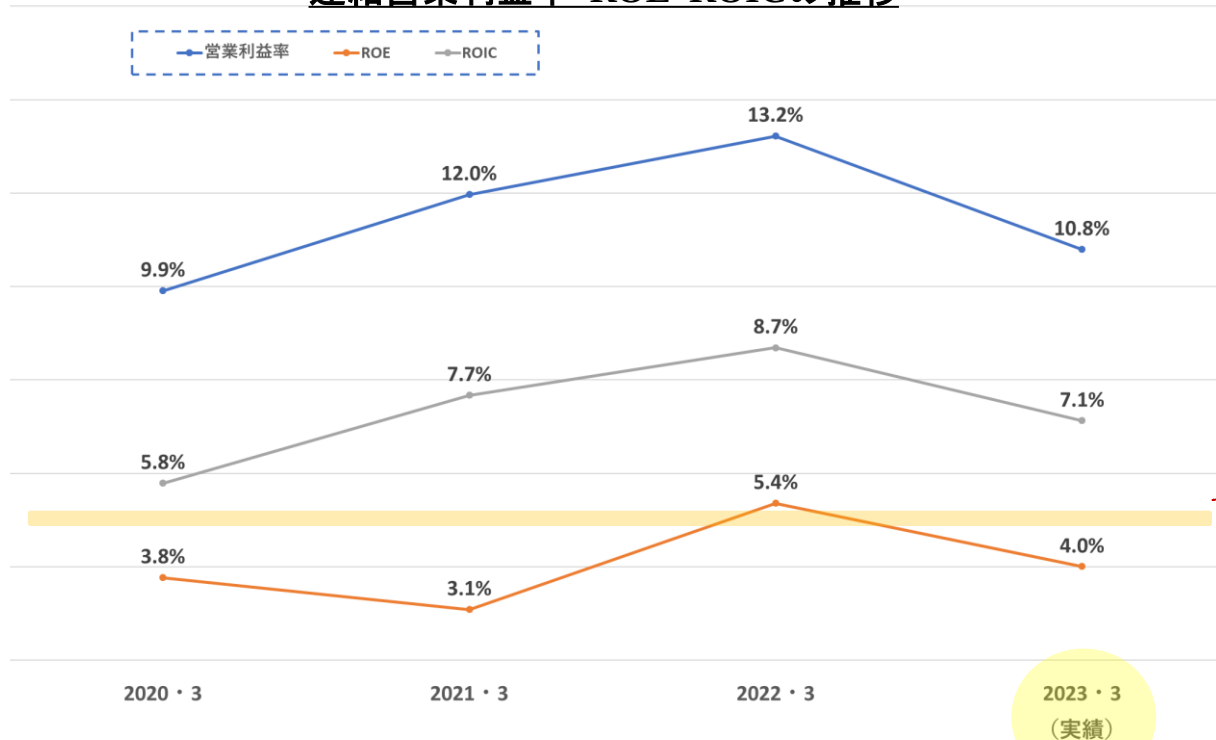
- 半導体の需要拡大により、産業資材向け製品出荷が伸長
- 2020年にアズテックがグループ入りしたことが損益増加に寄与する。
- 利益面においても工場の稼働率が向上したことで計画を上回る。

- コロナ禍による営業自粛要請が影響し、温浴事業が苦戦
- 自動車整備钣金事業においては降雪の影響により、钣金需要が増加したことやコーティング・フィルム施工の稼働が好調に推移したことで、利益面では計画を上回る。

I.前中期計画の振り返り(資本効率指標)

- 6次中計2年目に全ての指標を達成。
- 最終年度は2年目の指標を下回ったものの、全ての指標において当初設定目標を上回る。

連結営業利益率・ROE・ROICの推移



第6次中計の
資本効率指標
最終目標(当初設定)

- ・営業利益・・・10.5%
- ・ROE …… 4.0%
- ・ROIC …… 6.1%

6次中計における
資本コストは
4.5～5.0%を想定

第6次中期経営計画

第7次中期経営計画 “Overtake!!”

※ ROIC＝税引き後営業利益÷事業投下資本

・税引き後営業利益＝営業利益×(1－実効税率30%)

・事業投下資本＝(流動資産－現預金－有価証券)－流動負債＋(固定資産－保有社債)

Ⅱ.当社グループを取り巻く環境



Ⅱ.当社グループを取り巻く環境(コロナ禍がもたらした環境変化)

- コロナ禍による環境の変化は当社グループにとってプラス、マイナス両方の影響を及ぼした。
- 社会が正常化しつつあるなかでその変化が『当たり前になる(定着する)』ものと『元に戻る』ものがあると想定する。

事業セグメント	サブセグメント	コロナ禍の影響(第6次中計期間)
ファインケミカル	一般消費者用製品(自動車向け)	巣ごもり消費需要がカーケアに波及
	業務用製品(自動車向け、その他産業向け)	新車における注文から納車までのリードタイム延長 中古車需要の伸長
	家庭用品等製品	マスク着用の常態化に伴う需要増
	海外事業	ロックダウンによる巣ごもりECシフト進む
	タイヤ空気圧監視装置 企画・開発・販売	—
	電子機器・ソフトウェア開発	原材料の調達が難航し、出荷が減少
ポーラスマテリアル	産業資材 (ハイテク産業向け精密洗浄・研磨・濾過用途製品) (医療・衛生用途製品)	テレワーク拡大等による半導体需要増加
	生活資材 (自動車、キッチン、化粧、スポーツ等用品)	—
サービス	自動車整備・钣金	自動車部品の供給が不安となり、入庫から出庫までのリードタイム延長。
	自動車教習	オンライン授業などで時間のできた学生の普通免許取得ニーズが増加。
	生活用品等企画販売	外出による感染リスク回避のための通販需要を取り込み販売伸長
不動産関連	不動産賃貸	—
	温浴施設運営・介護予防支援	営業制限や感染リスク回避により飲食収益減少

赤字は今後需要が落ち着き元に戻ることが想定される影響。



コロナ禍を経て社会が正常化に進んだ先の環境変化を見据える必要がある。

Ⅱ.当社グループを取り巻く環境(社会的要請)

- 近年は経営成績などの財務面だけでなく環境対応や人財育成などの非財務面における取組みや開示が求められており、ソフト99グループにおいてもこれまでの取り組みの継続と併せて更に企業価値の向上と社会的意義の両立ができるよう事業運営を推進する。

省資源化による炭素源削減

パッケージ軽量化



脱・減プラ FSC認証



化学物質の適切な使用

化学物質規制対応



新型水性塗装ブース





輸送時におけるCO2削減

モーダルシフト推進



輸送手段合理化推進



CO2削減効果

重複運行削減によるCO2削減

人的資本

多様性の尊重



人財育成

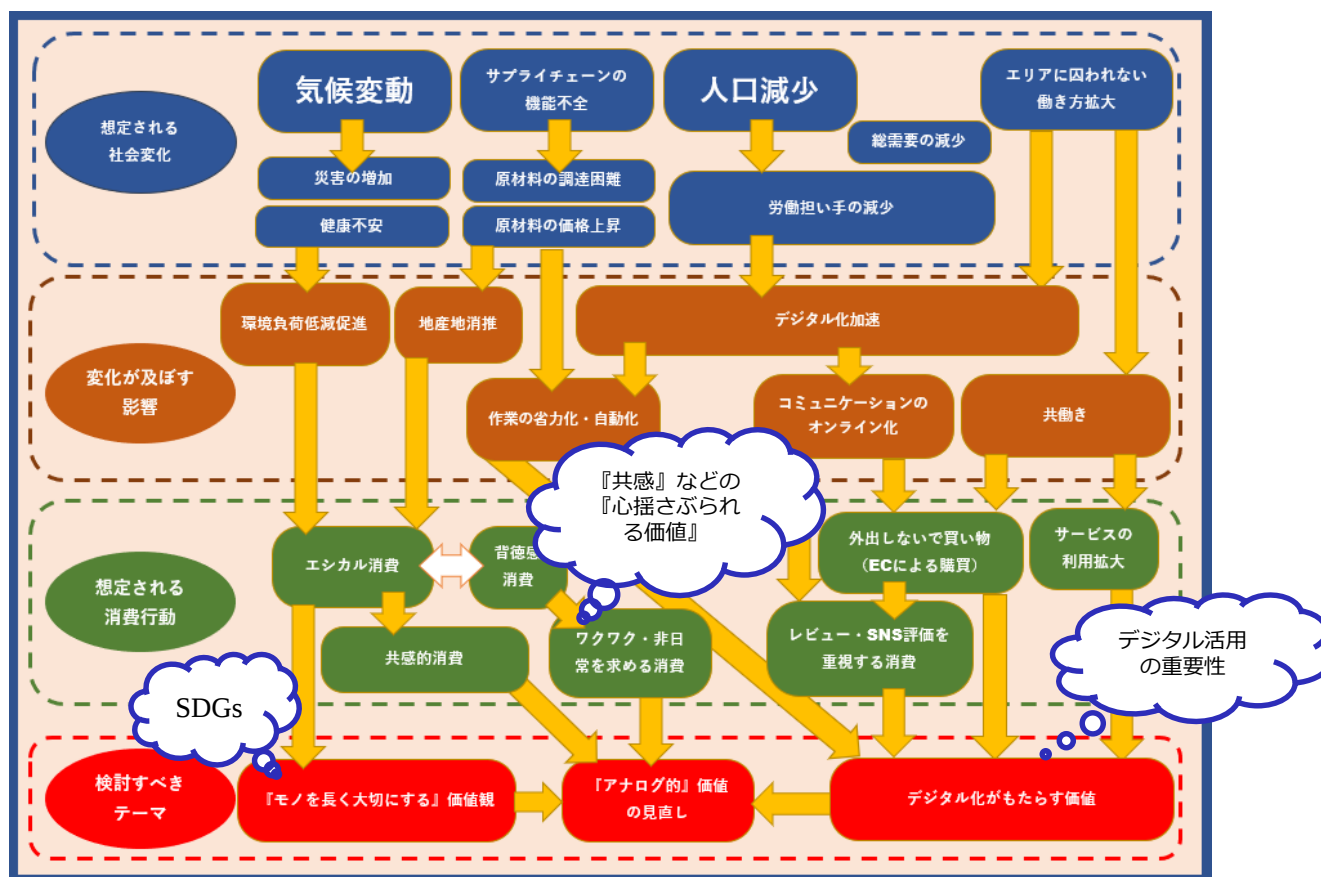


子育て・介護支援



Ⅱ.当社グループを取り巻く環境(想定される社会変化と消費行動)

- 社会変化とその変化が及ぼす社会への影響と消費行動を想定し、ソフト99グループがどのような『価値を提供すべきか』を捉える必要がある。
- ソフト99グループが社会に提供する価値が浸透した結果としてSDGsなどの社会的要請に応えることにつながると想定される。



Ⅲ：次期中期経営計画概要



Ⅲ. 次期中期経営計画概要(経営理念と計画テーマ)

- サプライチェーンの機能不全・気候変動・人口減少などソフト99グループを取り巻く事業環境においても現在進行形でめまぐるしく変化している。
- これらの変化によって新たに発生する社会課題の解決に向けて、既存の延長線上の考え方・行動から脱却し、新たなステージから前に進むため成長ではなく『進化』が必要となる。
- Evolve(進化する)ことで社会課題の解決に資する価値を提供する存在であり続けることを目指す。

経営理念

生活文化創造企業
～未来のあたりまえを発見する。～

当社普遍の経営理念として第3次中期経営計画より継続。

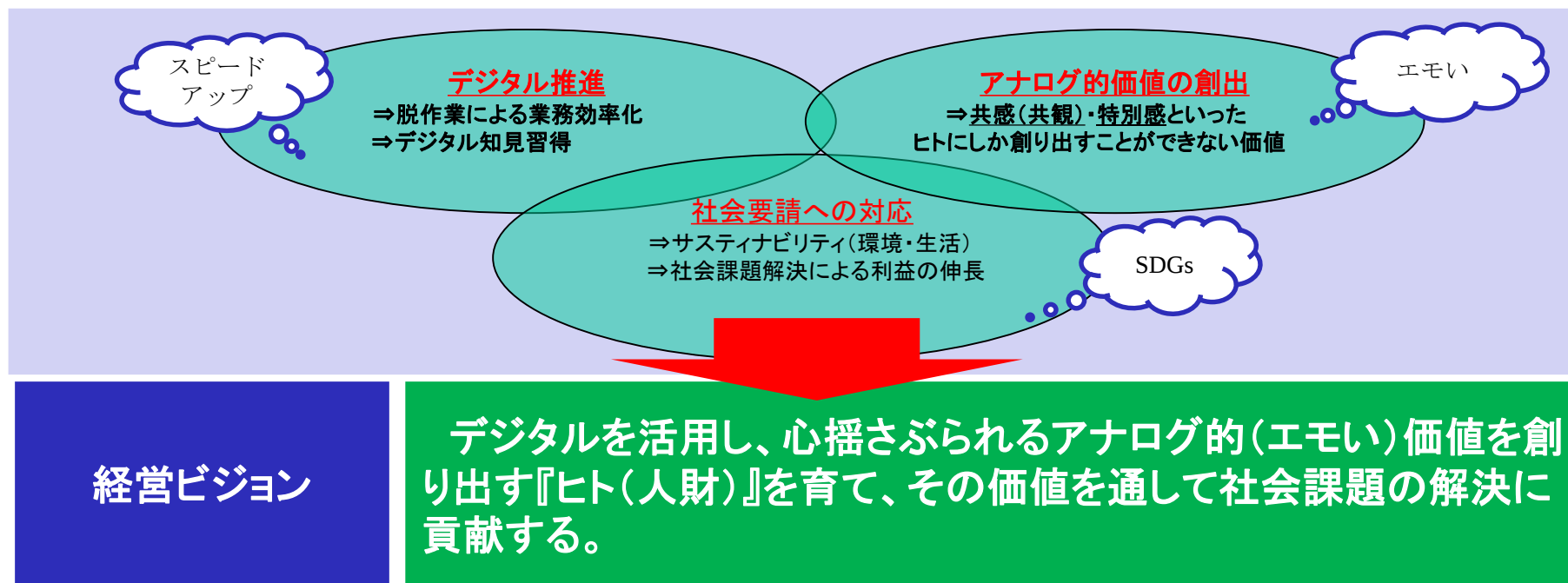
中計テーマ

Evolve!!
～進化せよ!!～

※evolve・・・(徐々に)進化する。 発展させる。 発達させる。

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(経営ビジョン)

- 作業の効率化・時短、また付加価値を高めるために『**デジタルの活用**』を推進することは必要不可欠である。
- 一方で倍速消費に代表されるようにデジタル化による『時短』=『善』 また『時間を費やす』=『悪』のような捉え方が広がりつつある。
- しかしながら大事なことは『**心揺さぶられるアナログ的(エモい)価値を提供すること**』であり、この価値を提供することができれば『時間を費やす』=善にも変換する流れを創ることができると思う。
- ソフト99グループは**デジタルによる製品・サービスの付加価値向上と併せてデジタルによる効率化によってもたらされる時間を活用し、『アナログ的価値』を提供することを目指す。**



Ⅲ. 次期中期経営計画概要 (1/4: 経営ビジョンに基づく強化分野～アナログとデジタル)

- 『アナログ的価値』についての模範解答はないが、デジタルによる同質の価値ではなく**ヒトにしか創り出せない価値**の提供を目指す。デジタルはあくまでも価値の創出のために活用するツールと位置付ける。

? ソフト99グループにおける
アナログ的価値とは？

? ソフト99グループにおける
デジタルの活用とは？

共感

共観

(共通の見解としてともに価値を見る)



利益を共有する
ネットワークの構築

習慣化するほど
生活に浸透させる

特別感 (プレミア感の創出)



ここでしか買えない限定商品・サービスなど『心の充足』が得られる。

活用

製品・サービスの
付加価値を高める。



効率化・時短推進



デジタルの活用などを通して『共感』という**ヒトにしか創り出せない価値**の提供がソフト99グループ『Evolve』につながる。



Ⅲ. 次期中期経営計画概要 (2/4: 経営ビジョンに基づく強化分野～強化すべき事業領域)

- 7次中計は既存分野拡大と併せて3つのEvolveすべき分野を設定
- デジタルを足がかりにこれまでにないアナログ的な価値を創り出すことで事業の拡大を図る。

価値提供方法の多様化
(ファインケミカル)
(サービス・不動産関連)

デジタル活用



サービス強化・メニュー構築



海外展開強化
(ファインケミカル)

海外生産体制構築



専売品・現地語製品強化



医療分野強化
(ポラスマテリアル)

PVA製品の医療用途強化



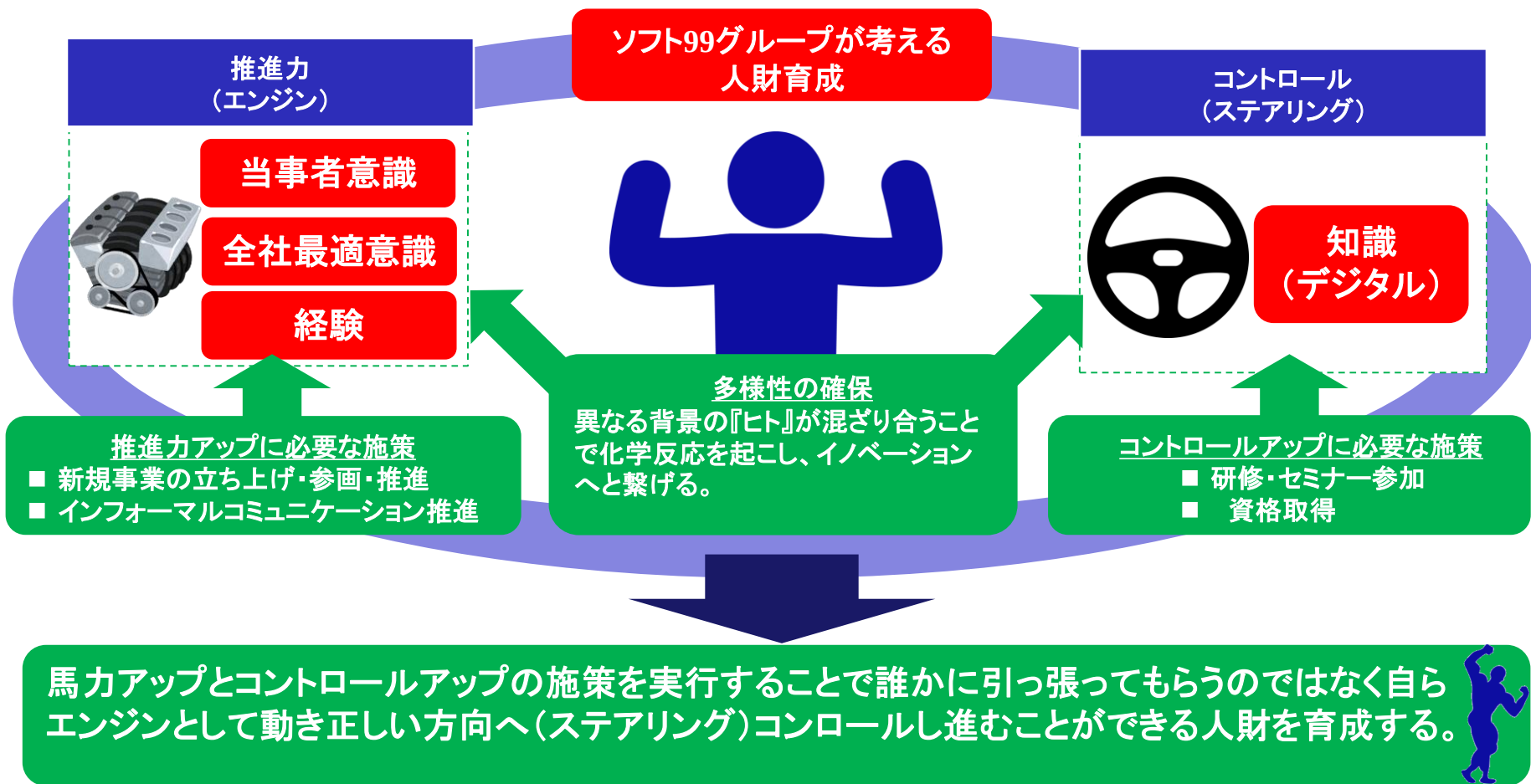
新たなビジネス模索



積極的な設備投資と併せて『デジタルの活用』による付加価値向上により『利益の成長』を図る。

Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ (3/4: 経営ビジョンに基づく強化分野～人財育成と実行施策)

- 『利益の成長(アナログ的価値の創出)』と『サステナビリティ』を実現するうえで『ヒトの成長』が不可欠である。また人的資本の強化について社会的要請が高まっている中で当社グループの『人財育成』について明確にする。



Ⅲ. 次期中期経営計画概要 (4/4: 経営ビジョンに基づく強化分野～社会目標への対応)

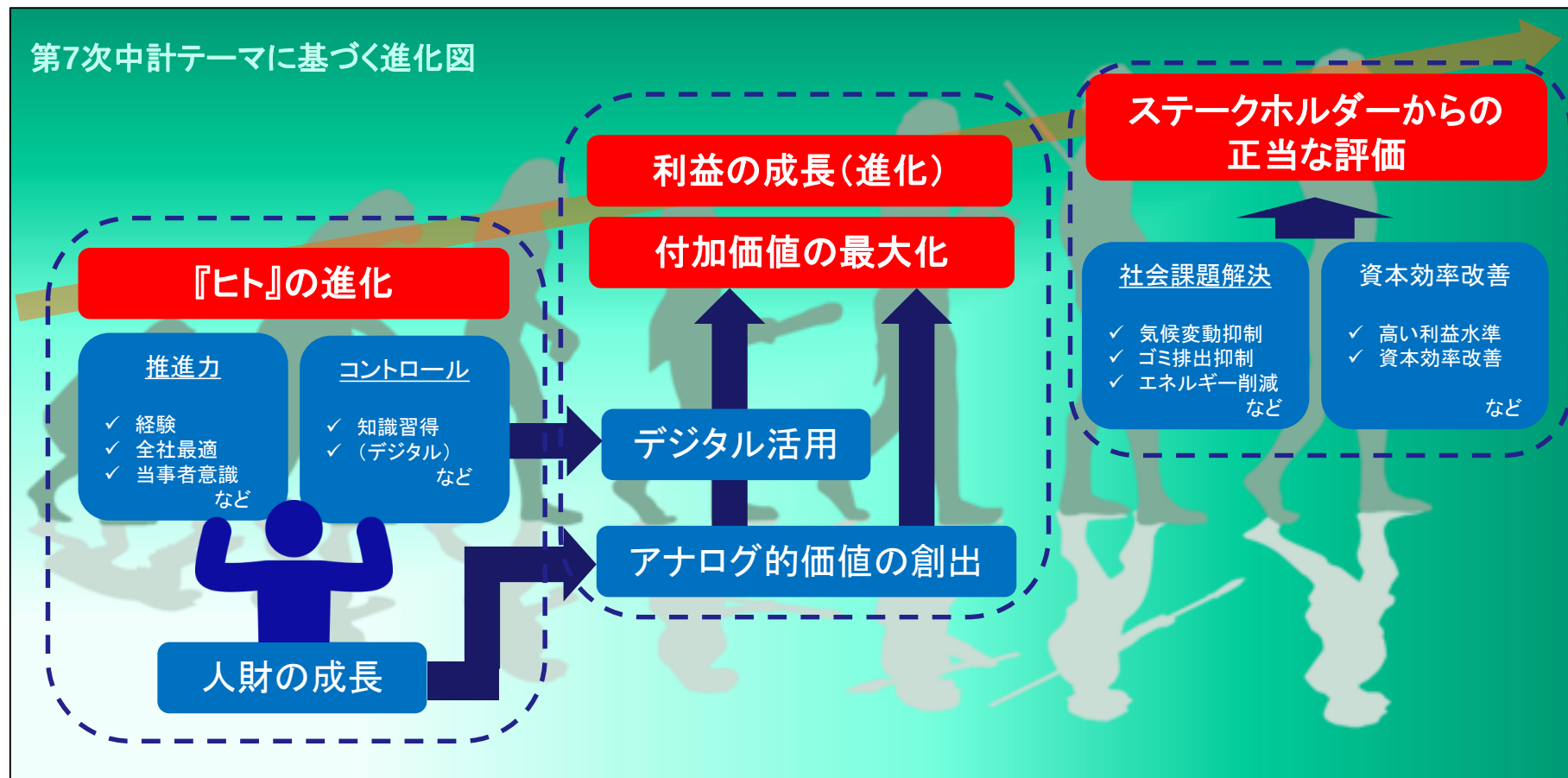
- ソフト99グループコーポレートガバナンスポリシーに基づいて、『製品・サービスの使用を通して提供される価値』と『製品・サービスの生産工程の改善で生み出される価値』という2つの切り口において社会課題の解決に資する事業運営を目指す。

	社会課題	ソフト99グループ 提供価値	想定される主な事業活動		
製品・サービスの使用を通して提供される価値	エネルギーやゴミの排出抑制	長く大切に	セグメント: サービス 分類: クルマ延命 自動車整備钣金事業	セグメント: ファイン 分類: クルマ延命 一般消費者向け製品販売	セグメント: ファイン 分類: 建物・設備延命 一般消費者向け製品販売
	衛生需要の高まり	キレイ・快適	セグメント: ファイン 分類: 車内抗菌抗ウイルス 業務用製品販売(自動車)	セグメント: ファイン 分類: 設備抗菌抗ウイルス 業務用製品販売(新事業)	セグメント: ポーラス 分類: 排水処理 産業資材
	高齢化・減災 交通事故抑制	安心・安全	サービス 分類: 交通事故抑制 教習事業	セグメント: ファイン 分類: 交通事故抑制 TPMS事業	セグメント: ポーラス 分類: 高齢化 メディカル
生産工程の改善で生み出される価値	気候変動抑制	省資源化による炭素源の削減	セグメント: ファイン 分類: 容器省資源化 パナックス事業	セグメント: ファイン 分類: 生産物流省力化 一般・業務用製品販売	セグメント: ポーラス 分類: 医療廃棄物減容 メディカル
	水質汚染 健康配慮	化学物質の適正な使用	セグメント: ファイン・ポーラス 製品生産全般		セグメント: サービス 自動車整備钣金事業・生活用品企画販売

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(ステークホルダーからの正当な評価)

- ソフト99グループは人財の成長によってアナログ的価値の創出・付加価値を高めることで『利益の成長』を推進し、経営効率の改善を伴う事業規模拡大を実現することで『ステークホルダーからの正当な評価』を目指す。

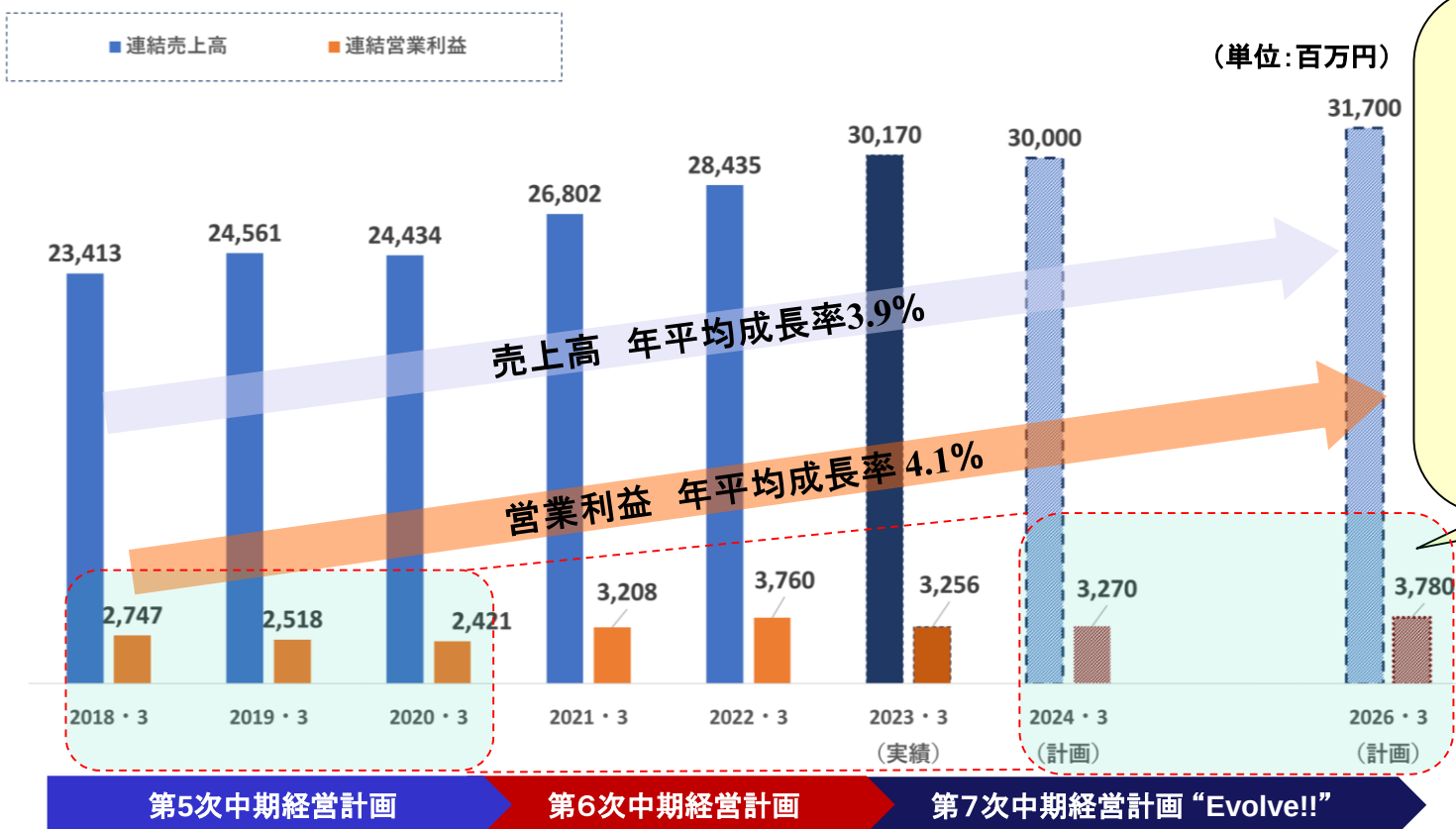
第7次中計テーマに基づく進化図



Ⅲ. 次期中期経営計画概要(連結計数目標)

- 連結営業利益 目標 37.8億円 (2023年3月期比+5.2億円、営業利益率 11.9%)
- 連結売上高 目標 317億円 (2023年3月期比+15.3億円)
- 7次中計においては6次中計期間中の特需的追い風がなくとも付加価値の向上によって営業利益の伸長を目指す。

第7次中期経営計画“Evolve!!”連結損益計画



M&Aの実施について
計画には盛り込まないが
下記の規模の事業についてグ
ループ化を検討する

売上高: 40億円
営業利益: 4億円

連結売上高: 350億円以上
連結営業利益: 40億円以上
売上高年平均成長率: 5.4%
営業利益年平均成長率: 5.4%

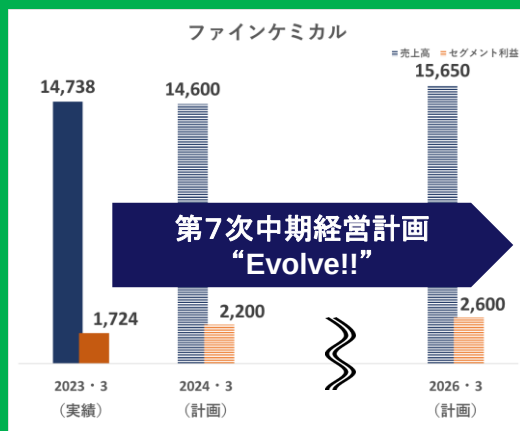
Ⅲ. 次期中期経営計画概要(セグメント別計数目標)

■ 6次中計を踏襲しファインケミカルを3カ年の成長ドライバーと位置付ける。

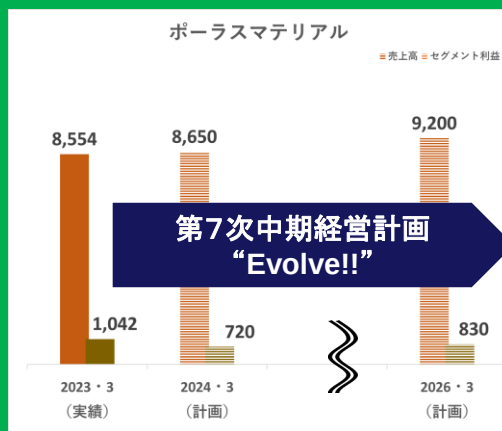
- ✓ FC…… 製品販売と併せてサービス強化や新しい価値提供を実現することにより、増収増益を計画
- ✓ PM…… 生産設備の増強と人員強化によるコストアップを想定していることから減益の計画となる。
- ✓ S・RE…… IR(統合リゾート)や2025年大阪万博を見越した不動産への新規・更新投資を計画していることなどにより、7次中計最終年度においては減益の計画となる。

第7次中期経営計画“Evolve!!”セグメント別損益計画

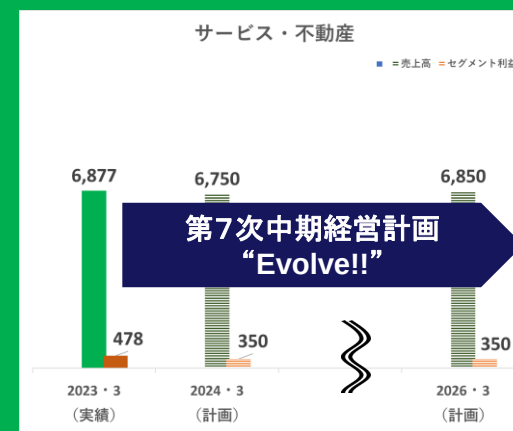
(単位:百万円)



2023年3月期比
 売上高 +9.1億
 セグメント利益 +8.7 億



2023年3月期比
 売上高 + 6.4億
 セグメント利益 ▲ 2.1億

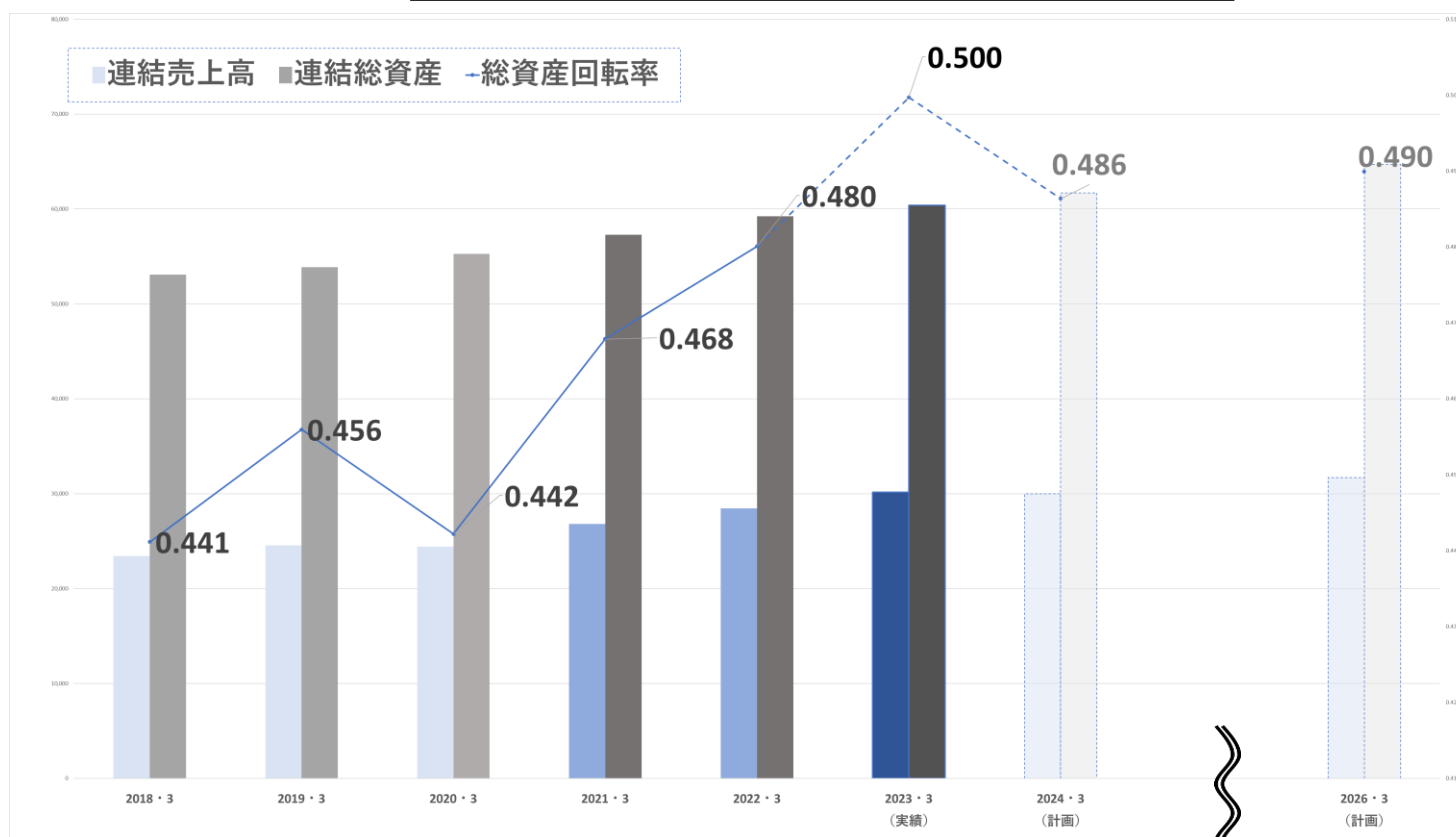


2023年3月期比
 売上高 ▲0.2億
 セグメント利益 ▲1.2億

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(効率性指標:売上高総資産回転率)

- 総資産の増加に伴い売上高総資産回転率は足踏みが続いている、2023年3月期は0.5となったが、引き続き利益の伴う事業規模拡大のスピードアップが課題となる。

第7次中期経営計画“Evolve!!”売上高総資産回転率



- ✓ 売上高総資産回転率は過去の中計と比較して改善しており、2023年3月期においては0.5になるとなる。
- ✓ 資本効率の改善を伴う事業規模拡大においてスピードアップを意識し、恒常的に0.5を上回ることを目指す。

第5次中期経営計画

第6次中期経営計画

第7次中期経営計画“Evolve!!”

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(株主還元策)

- 株主還元のポリシーは6次中計を踏襲し、『安定的・継続的な配当』『連結営業利益の25%を目安とする。
- ポリシーは踏襲しつつも、2024年3月期においては普通配当: 38.0円(中間: 19.0円・期末19.0円)に加えて、70期・7次中計スタートを記念して7%(+3円)の配当を記念配当として上乗せし、1株当たり41.0円(中間: 20.0円・期末21.0円)とする。
- また、併せて第7次中計期間中に 7億円程度の自己株式取得を予定し、株主還元を強化する。

70期・第7次中計
『7』にまつわる還元策を
実施

70期 7% 配当上乗せ(予定)
(中間:1.0円 期末:2.0円 通期3.0円の記念配当を予定)

第7次中計期間中7億円程度の自己株式取得を予定
(2024年3月期は2億円程度を予定)

単位 百万円	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (計画)
連結営業 利益	2,747	2,518	2,421	3,208	3,760	3,256	3,270
一株当たり 配当額(円)	22.0	23.0	24.0	32.0	36.0	※ 37.5	41.0
自己株式 取得額	128	222	—	222	237	—	200
総還元額	606	724	526	773	1,021	※ 819	1,101

※配当は予定となります。

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(設備投資 セグメント別)

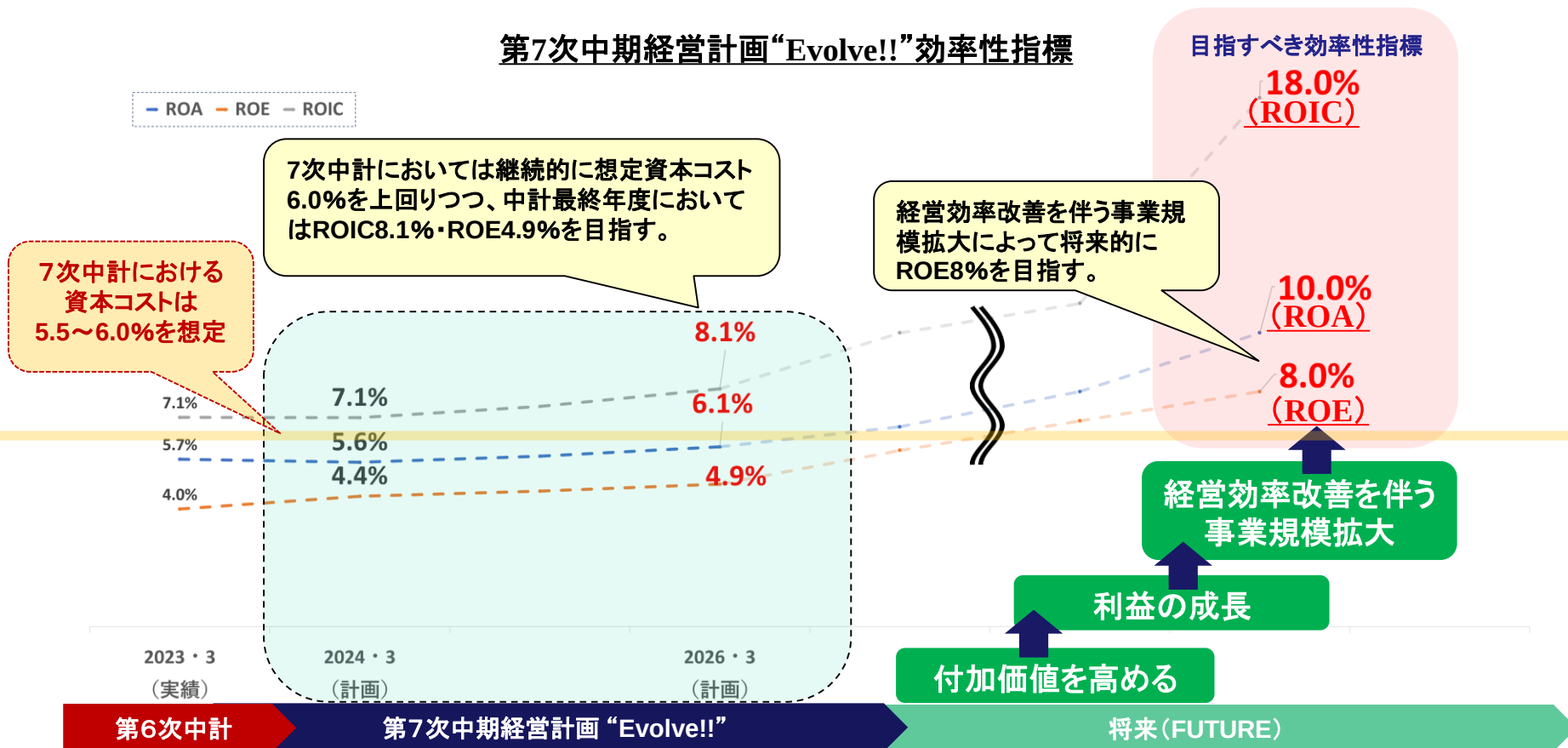
- 第7次中計期間中のグループ全体の設備投資総額は**50億円**を計画する。
- 主にファインケミカルソフト99製品販売においてデジタルへの投資(新基幹システム投資)として3年間で4億円を計画、また海外生産工場設立のため約2億円の設備投資を計画する。
- ポーラスマテリアルにおいては昨年8月に新設された工場の生産設備導入のため約6億円の設備投資を計画する。

単位:百万円	2024年3月期 設備投資額 (計画)	第7次中計期間 設備投資総額 (計画)	第7次中計期間中設備投資概要
ファイン ケミカル	800	1,800	■ 99製品販売 新基幹システム投資 4億円 ■ 海外製品販売 生産工場設立 2億円
ポーラス マテリアル	900	2,050	■ 新設工場生産設備投入 6億円 ■ 生産設備更新・増強 12億円
サービス 不動産関連	100	1,150	■ 不動産施設の修繕、更新投資 ■ 大阪万博・IR(統合リゾート)を見越した設備投資
グループ 全体	1,800	5,000	株主還元と併せて積極的な設備投資によって『利益の成長』を促す。

Ⅲ. 次期中期経営計画概要(効率性指標:ROA・ROE・ROIC)

- 事業運営上の効率性指標として第6次中期経営計画より採用しているROICを7次中計においても継続する。
- 『利益の成長』によって将来的に効率性指標において『ステークホルダーからの正当な評価』を得ることを目指す。

第7次中期経営計画“Evolve!!”効率性指標



※ ROIC＝税引き後営業利益÷事業投下資本

・税引き後営業利益＝営業利益×(1－実効税率30%)

・事業投下資本＝(流動資産－現預金－有価証券)－流動負債＋(固定資産－保有社債等)

※ 資本コスト＝WACC＝CAPMとする。(有利子負債が実質ゼロのため。)

SEEK OUT INNOVATION

～ 未来の“あたりまえ”を発見する～

