

ソフト99グループ 第8次中期経営計画

(2026年4月～2029年3月)

変容



～シンカの継続～

2026年5月14日

- 本資料には、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。
- 本資料に含まれる全ての将来的予測に基づく記載や発言は、資料の作成時点で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	P.3
II . 当社を取り巻く環境	P.7
III . 次期中期経営計画テーマ	P.10
IV . 計画概要	P.19

- 本資料には、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。
- 本資料に含まれる全ての将来的予測に基づく記載や発言は、資料の作成時点で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。

I . 前中期計画の振り返り

I. 前中期計画の振り返り(1/3: 連結損益)

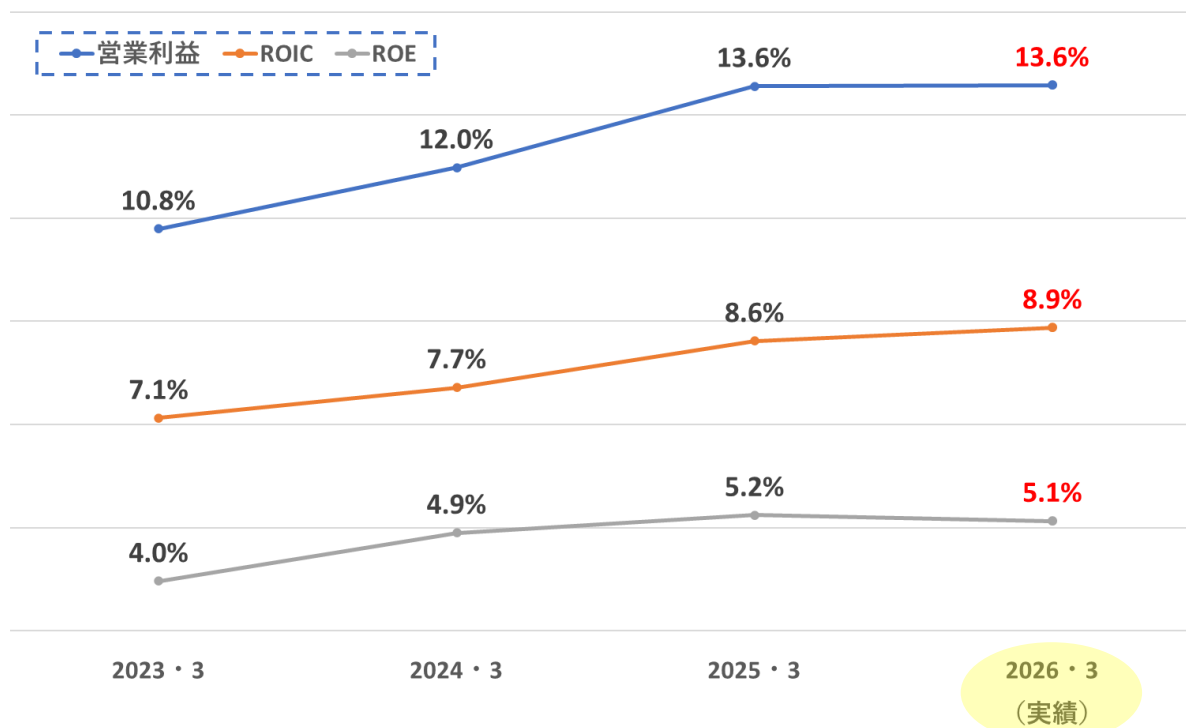
- 連結売上高は、ポーラスマテリアルが半導体市場の好調を受けて販売が伸長したものの、ファインケミカル海外事業における他社製品の仲介取引撤退による販売減少をカバーできず、最終年度の着地は当初計画値には届かず。
- 連結営業利益は、ポーラスマテリアルの半導体用途向け製品の出荷が伸長したことや工場の好調な稼働により原価率が改善したことでグループ全体の利益の伸長に大きく貢献、2年目で7次中計最終年度計画値を達成する。



I . 前中期計画の振り返り(2/3: 資本効率性指標)

- 全ての指標において2年目終了時点で当初目標に到達する。
- ROEにおいては減損損失や公開関連買付費用などの計上により純利益が減少し、最終年度は5.1%となるも当初計画を上回る改善となる。

連結営業利益率・ROE・ROICの推移



第7次中計の
資本効率指標
最終目標(当初設定)

- ・営業利益率… 11.9%
- ・ROIC…………… 8.5%
- ・ROE …………… 4.9%

第6次中期経営計画

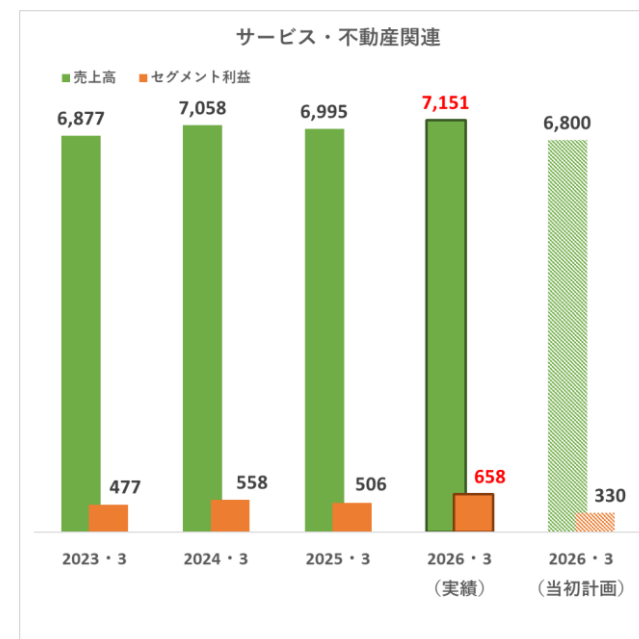
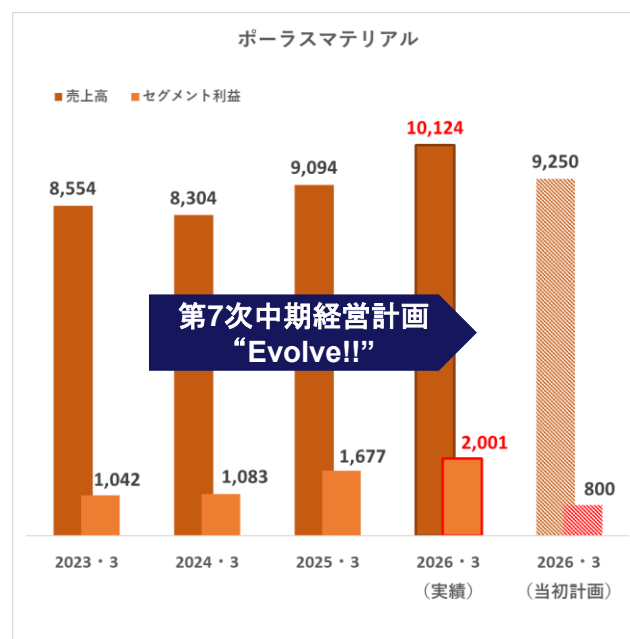
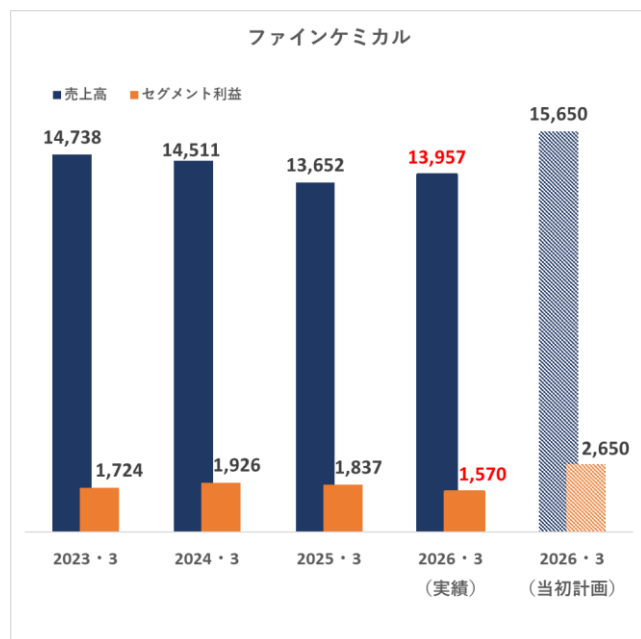
第7次中期経営計画 “Evolve!!”

※ 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)

I. 前中期計画の振り返り(3/3:セグメント別損益)



海外事業における他社製品の仲介販売撤退による販売減少、一般消費者向け製品販売において近年夏場の極端な気温上昇などによりボディケアを中心に苦戦したことで当初計画を下回る。

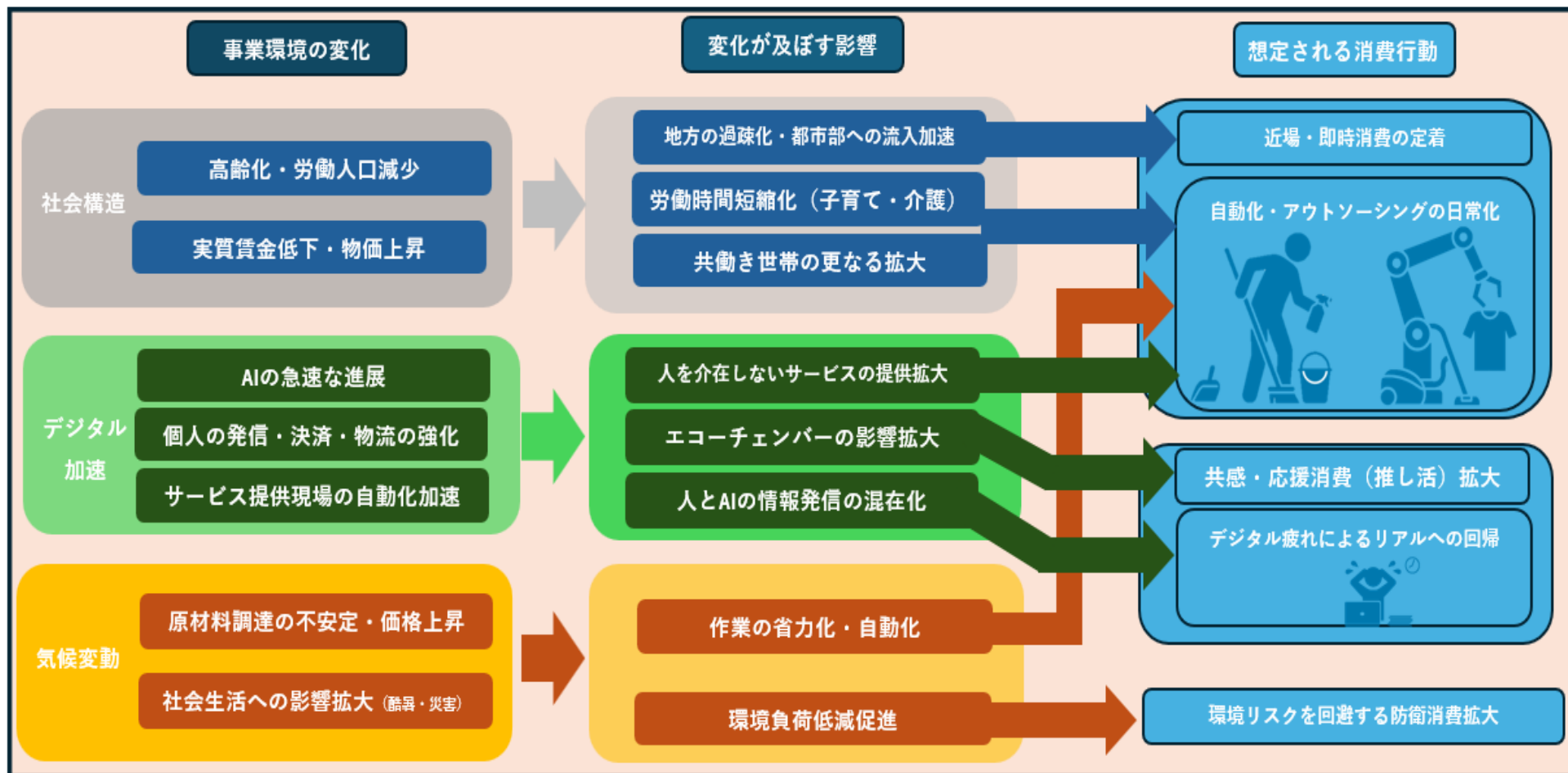
半導体市場の需要拡大を受けて産業資材の販売が拡大、また工場の稼働も好調に推移し原価率が改善したことで売上・利益ともに当初計画の最終年度を上回る。

SI事業における極楽湯3店舗のうち尼崎店の閉店を見込んで減収の計画としていたものの、残り2店舗が堅調に推移したことや自動車整備钣金事業などの伸長により当初計画の最終年度を上回る。

Ⅱ. 当社を取り巻く環境

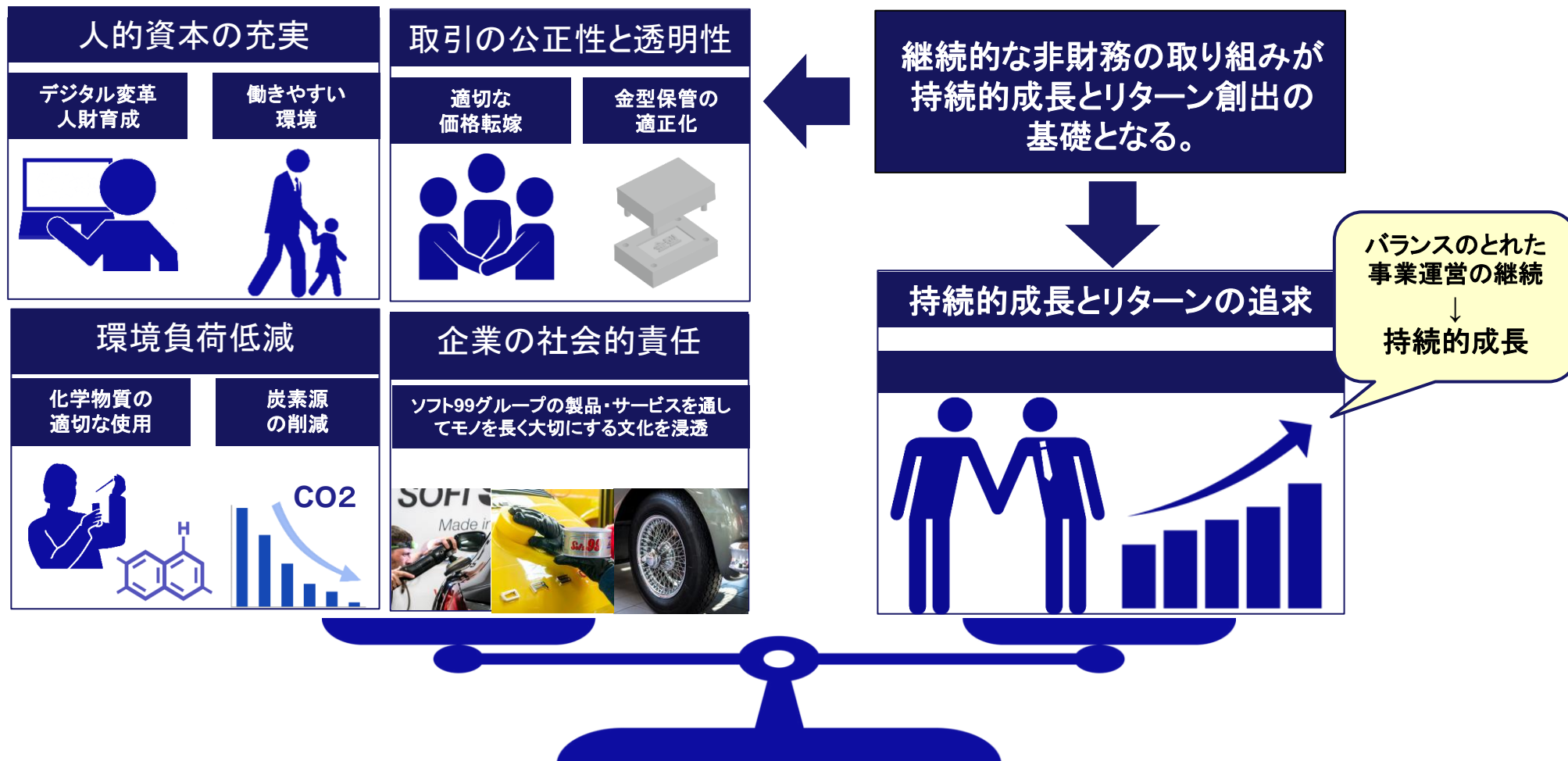
Ⅱ. 当社グループを取り巻く環境(1/2想定される社会変化と消費行動)

- 事業環境の変化とその変化が及ぼす影響を想定し、消費行動を推測することでソフト99グループがどのような価値を提供すべきかを検討する。



II. 当社グループを取り巻く環境 (2/2社会的要請)

- 近年は持続的な成長やリターンの追求、また資本効率改善と併せて社会的信用の向上といった非財務における取り組みの強化が求められている。



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ

Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（経営理念と計画テーマ）

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

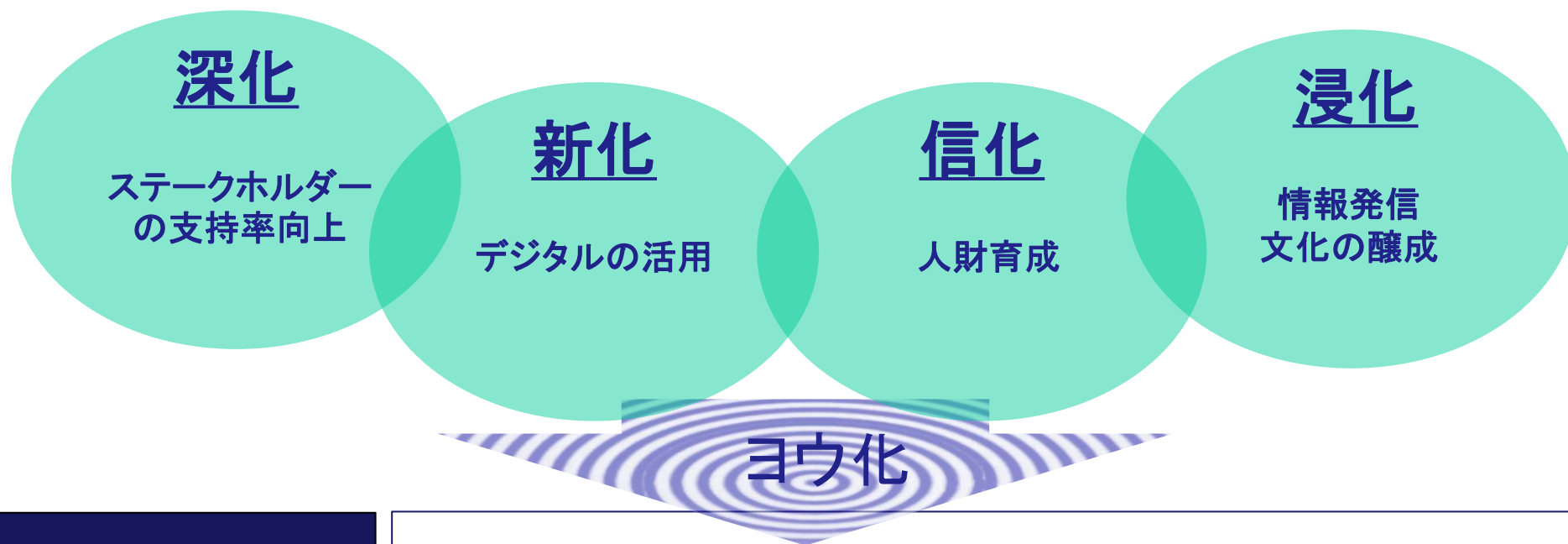
変容  ～シンカの継続～

昆虫が幼虫から蛹(さなぎ)へPupation(ピューペイション)(蛹化(ようか))し成虫として変容するように、ソフト99グループが新しい姿となるため、4つの『シンカ』を推進し、7次中計同様に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。



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（経営ビジョンと4つの『シン化』）

- 機軸とは活動の起こる中心、方式・方法といった意味があり『新機軸』は斬新な発想や試み、つまりイノベーションと読み替えることができる。
- 4つの『シンカ』を推進し、一人ひとりのやり切る意志と継続させる風土によって『新機軸』を生み出し、新たな価値を創出し続けることを目指す。

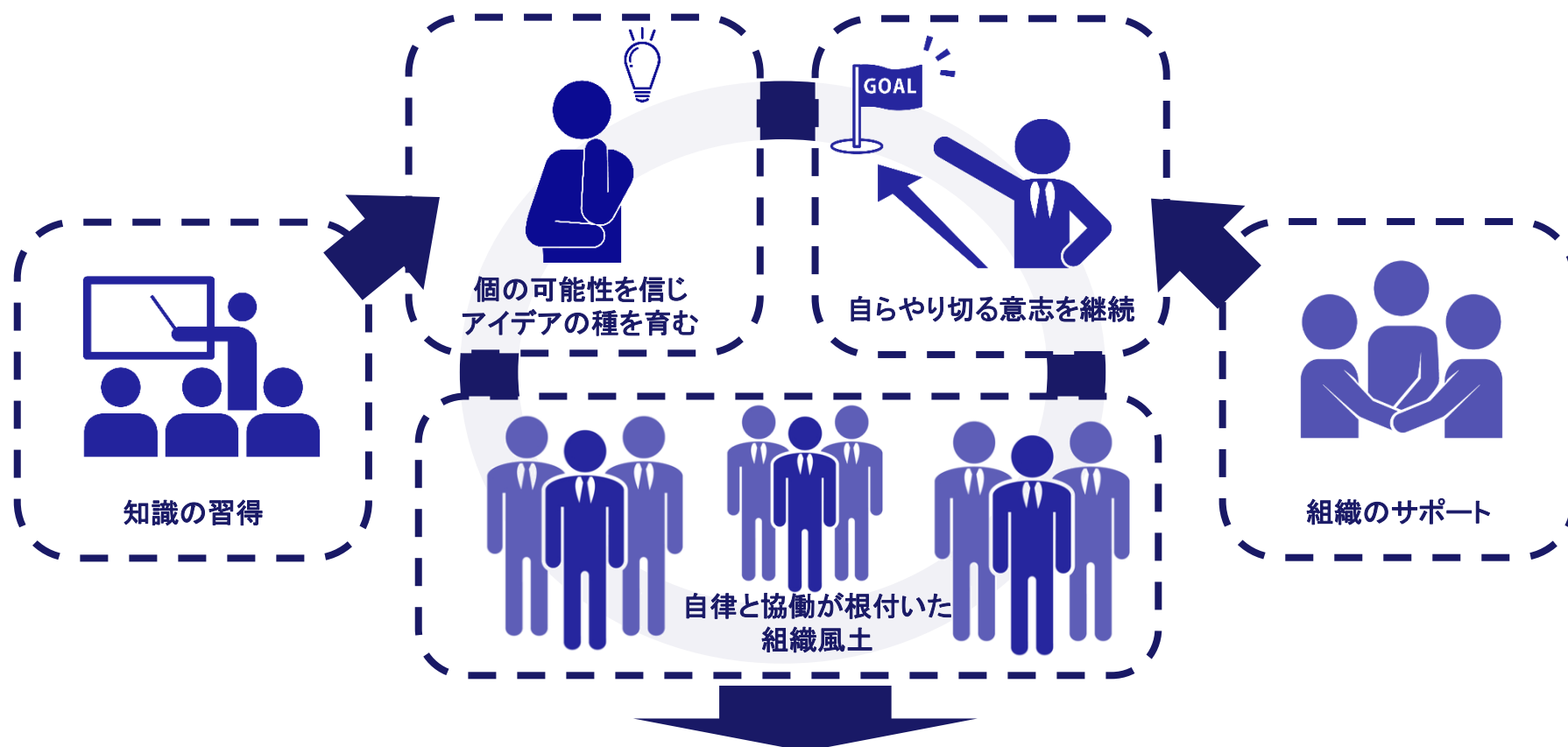


経営ビジョン

やり切る意志と創意を力に、『新機軸』を作り出し、
新たな付加価値を創造することで社会課題の解決に貢献する。

Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（4つの『シン化』→信化）

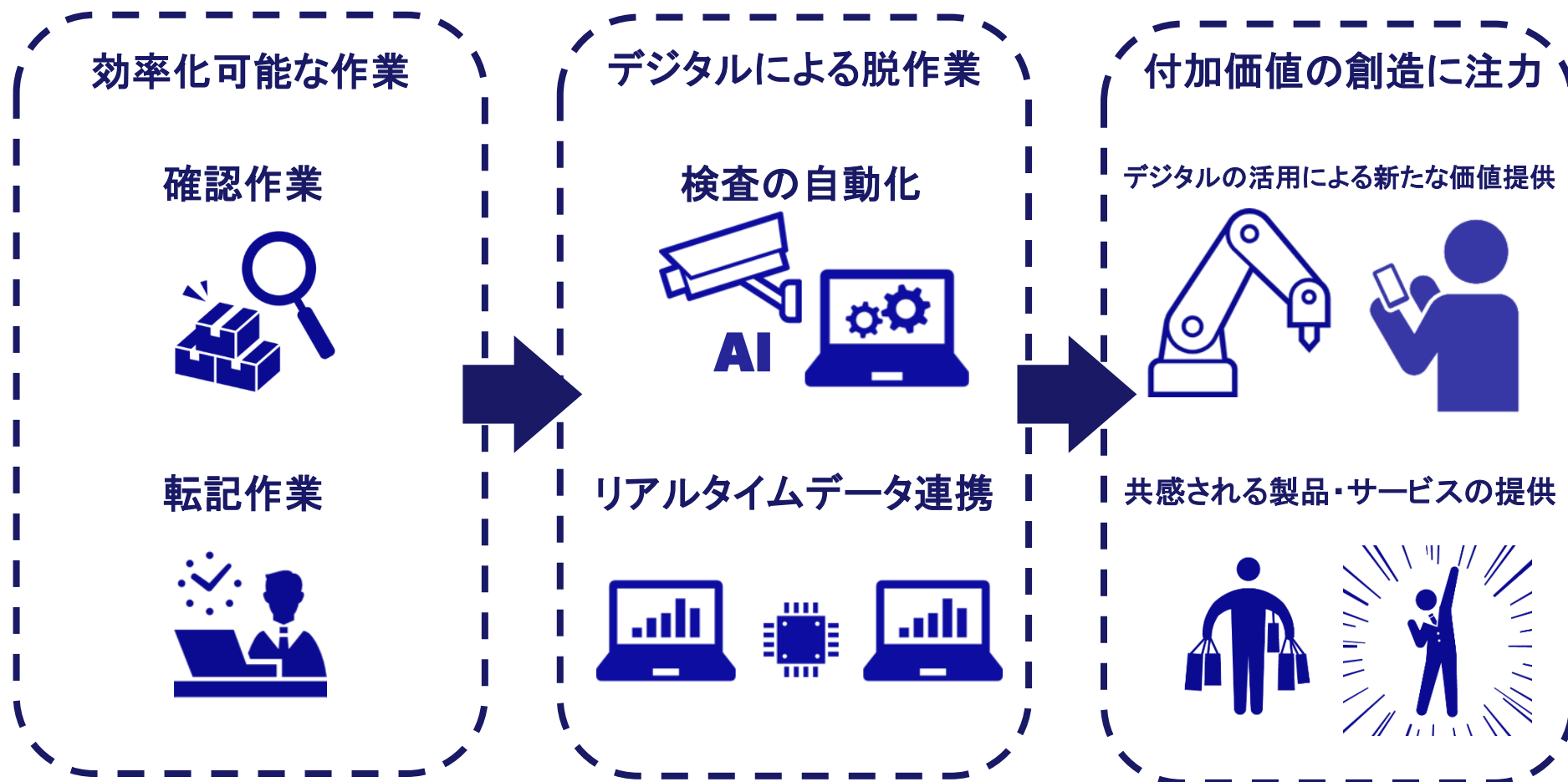
- 己を信じ、自らやり切る意志と継続させる風土を醸成



知識の獲得とその知識を用いた業務経験によって磨かれるスキルを高め
自ら考え、正しい方向へ進むことができる人財を育成する。

Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（4つの『シン化』→新化）

- デジタルの活用による脱作業を強力に進め、創意工夫の時間を確保し、新たな(アナログ的)付加価値創造に注力する。



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（4つの『シン化』→深化）

- ステークホルダー（お客様・得意先・仕入先・社会・株主）と向き合い、寄り添うことで正当な評価を得る。



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ（4つの『シン化』→浸化）

- モノを大切にする文化の発信など、社会課題に対するソフト99グループの取り組みについて情報の発信を継続

社会課題

ゴミの排出量増加



気候変動



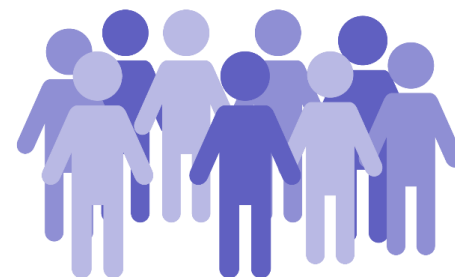
情報発信

クルマを丁寧に扱い長く大切に乗り続けることを『まていのところ』に重ねて発信。

MATEI
CAR LIFE



浸透



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ (1/2経営ビジョンに基づく強化(ヨウ化)領域 デジタル・サービス拡大)

■ グループ各社の強みをヨウ化させ新たな付加価値の創造に注力する。



Ⅲ. 次期中期経営計画テーマ (2/2経営ビジョンに基づく強化(ヨウ化)領域 海外事業強化)

- 現地代理店との協業深化と併せて、生産拠点の海外進出を推進する。

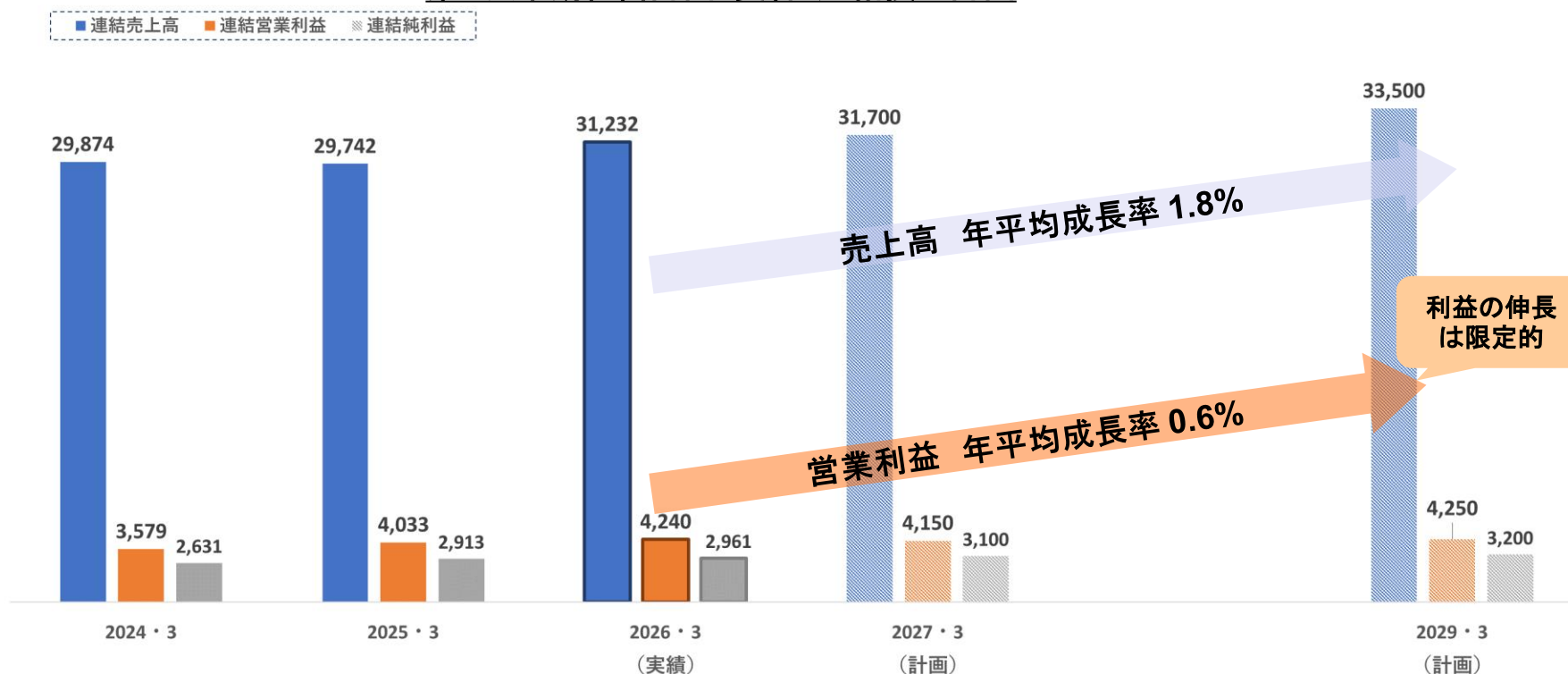


IV. 計画概要

IV. 計画概要 (計数目標: 連結損益)

- 連結営業利益 目標 **42.5億円** (2026年3月期比+0.1億円、営業利益率 **12.7%** 年平均成長率**0.6%**)
- 連結売上高 目標 335億円 (2026年3月期比+22.6億円、年平均成長率 1.8%)
- サービス・不動産関連セグメントの設備投資に係る減価償却費の増加やポーラスマテリアルにおける労務費増加を計画していることから利益の伸長は限定的。

第8次中期経営計画“変容”連結損益計画



第7次中期経営計画 “Evolve!!”

第8次中期経営計画 “変容”

IV. 計画概要 (計数目標:セグメント別損益サマリー)

- ファインケミカル海外事業、ポーラスマテリアルを事業規模拡大のドライバーと位置付ける。
- 利益面においてはファインケミカルは増益を計画するも、ポーラスマテリアルにおいては生産現場に大きな負荷がかかっていることから設備投資推進と労務費を増加させることから減益を計画、サービス・不動産関連においても自動車整備钣金事業への設備投資を計画、減価償却費が増加することで減益を計画する。

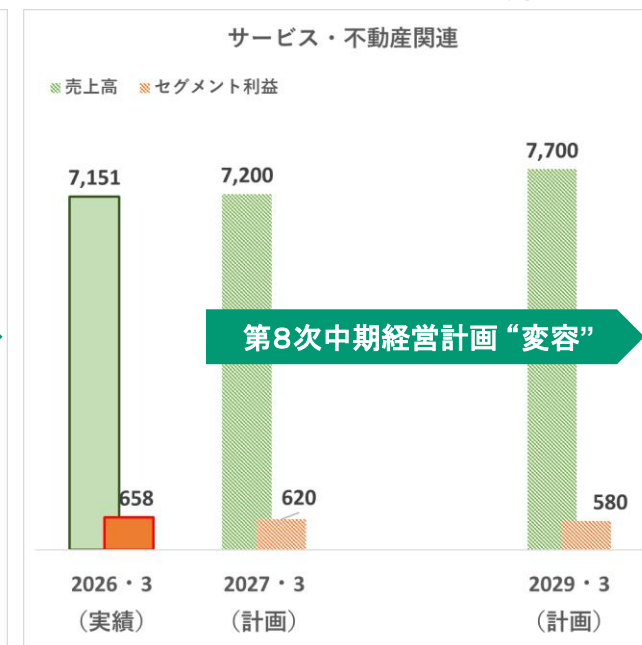
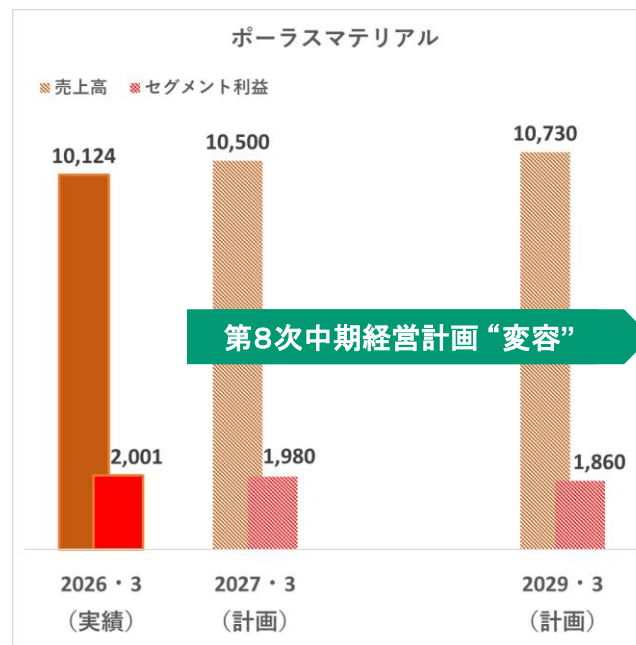
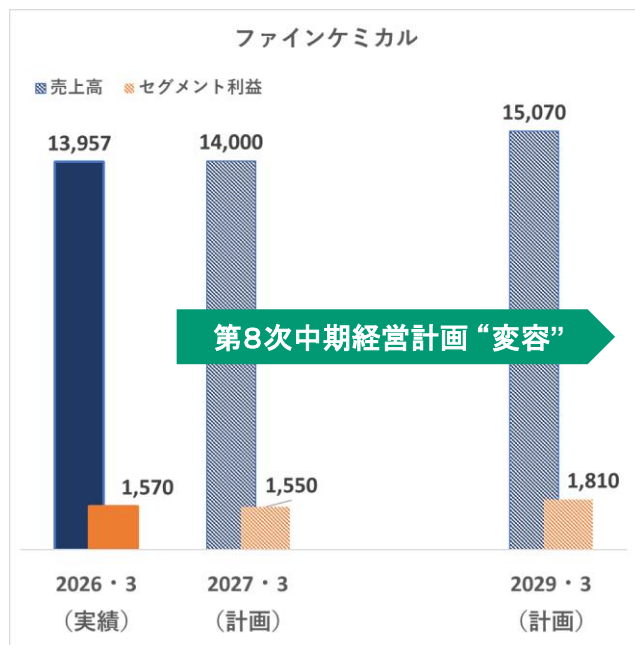
第8次中期経営計画“変容”セグメント別損益計画

2026年3月期比
売上 +11.1億
営業利益 + 2.4億

2026年3月期比
売上 + 6.0億
営業利益 ▲ 1.4億

2026年3月期比
売上 +5.4億
営業利益 ▲ 0.7億

(単位:百万円)



IV. 計画概要 (重点強化(ヨウ化)領域と将来的な新分野開拓)

- 重点強化(ヨウ化)領域に注力するとともに領域外のサブセグメントにおいても将来的な強化分野へ昇華すべく重点強化(ヨウ化)領域とのシナジーや付帯利益について検討する

デジタル推進



海外展開強化



医療分野強化

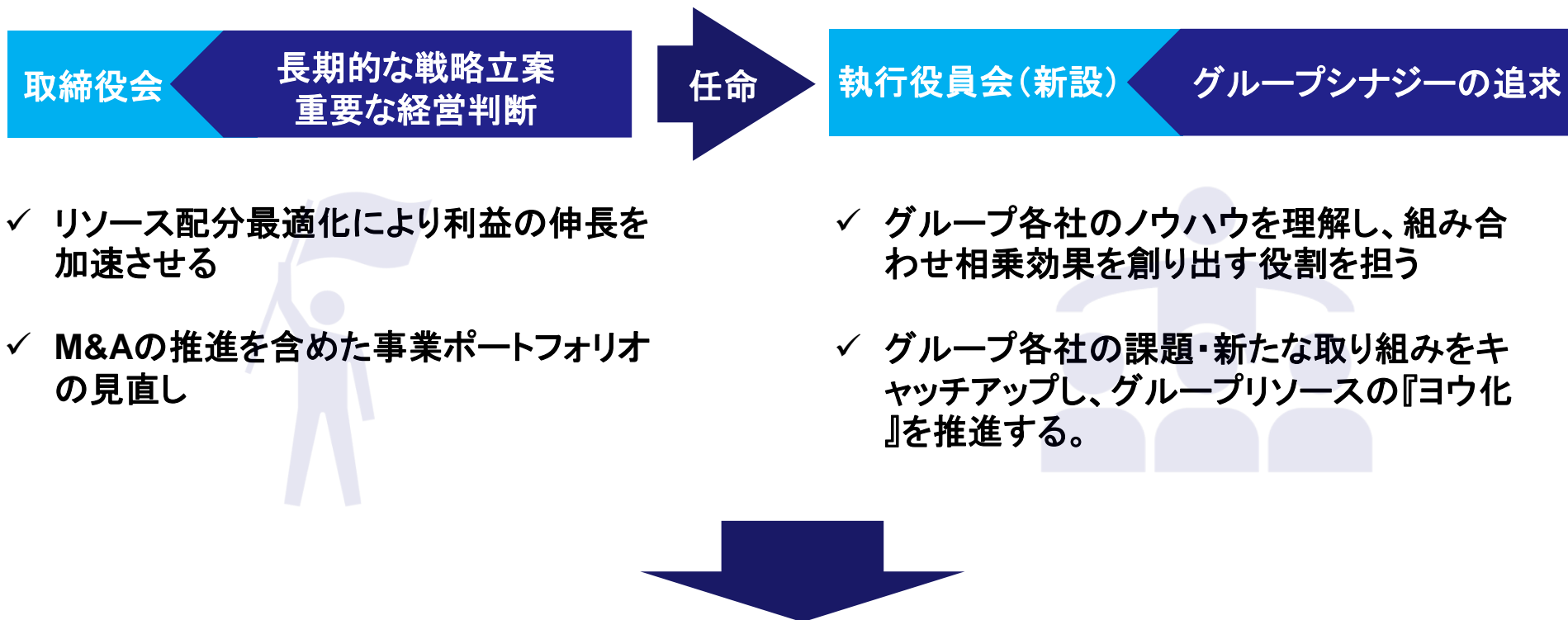


重点強化領域外のサブセグメントは重点領域へと将来的に昇華すべくグループにおけるシナジーについて検討する。



IV. 計画概要（重点強化(ヨウ化)領域における推進力アップ）

- 施策推進強化とグループシナジーの追求を目的として『執行役員会』の設置を検討する。

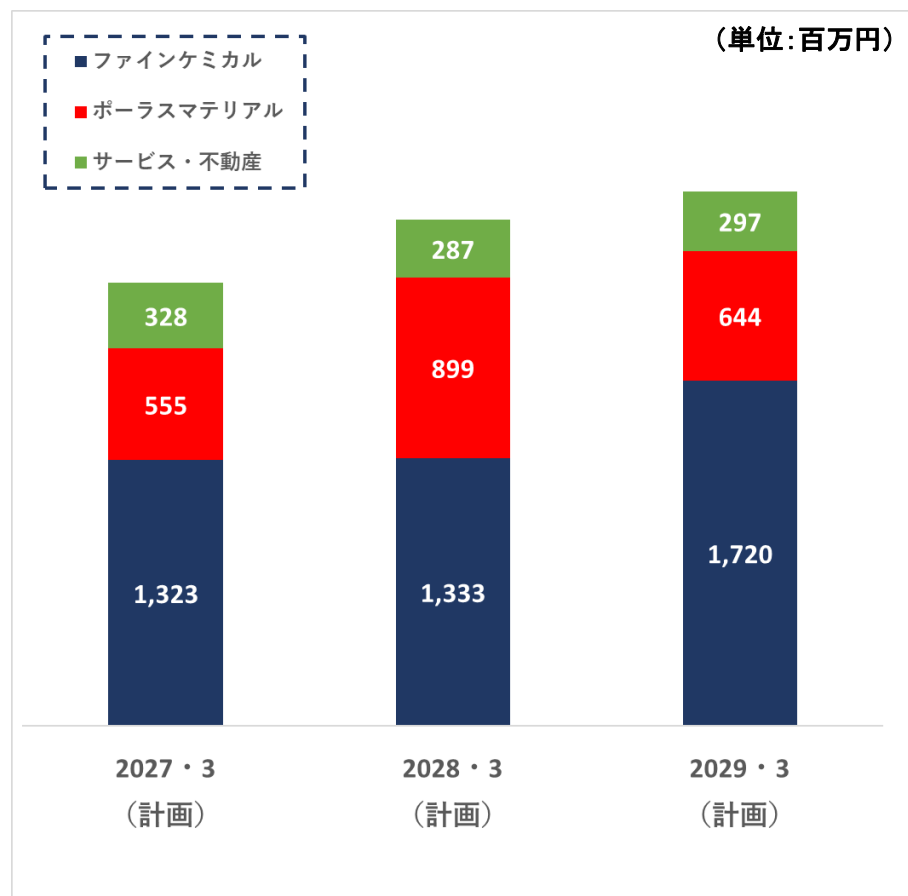


機関設計の見直しによるグループシナジー強化を通して
利益の伸長力を高める組織に新化。

IV. 計画概要 (重点強化(ヨウ化)領域に基づく設備投資:セグメント別)

- ファインケミカルセグメントにおいて物流設備に係る新規投資を3年間で約35億円計画する。
- グループ全体においては3年間で約73.8億円の設備投資を計画する。

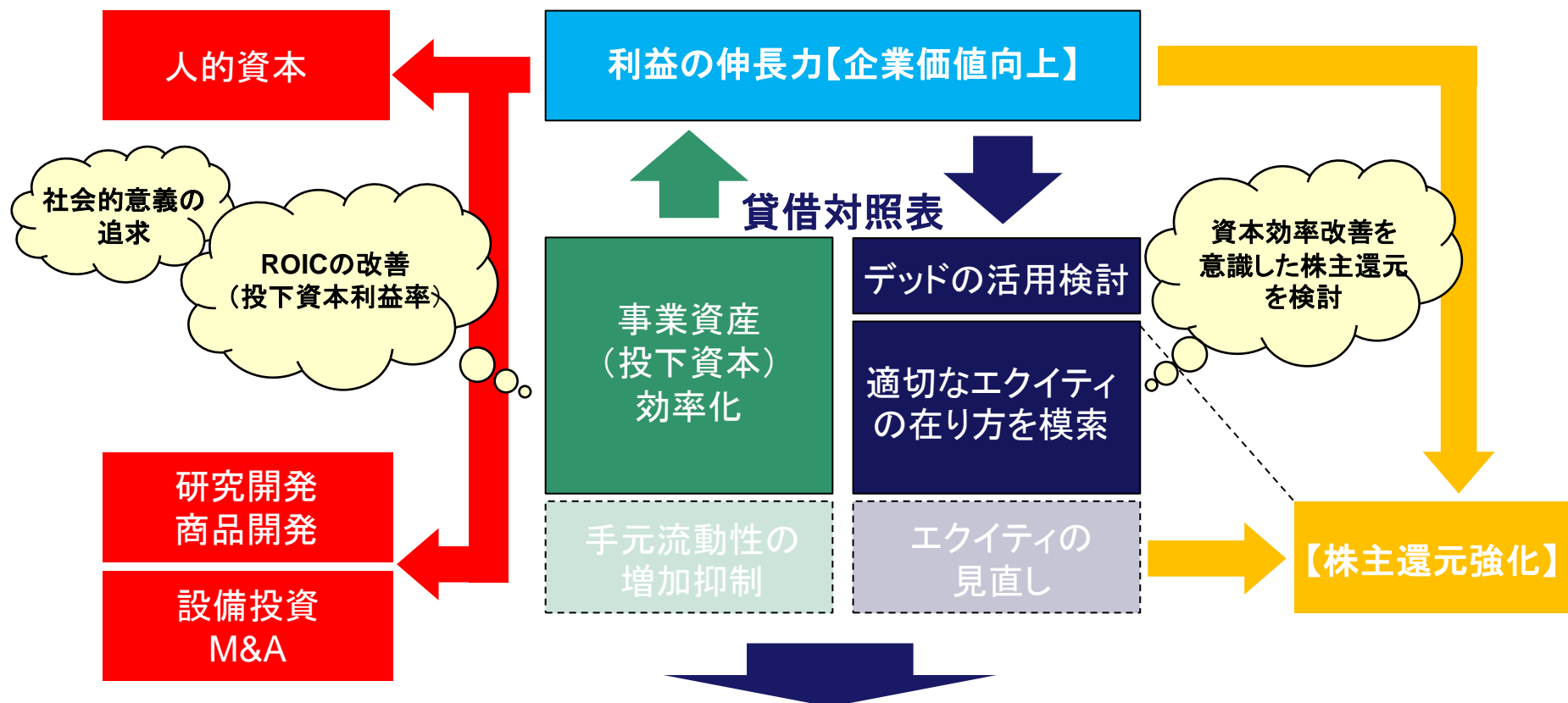
第8次中期経営計画“変容”設備投資計画



単位:百万円	第8次中計期間 設備投資総額 (計画)	主な設備投資概要
ファインケミカル	4,376	新倉庫建設:2,500百万円 新倉庫設備:1,000百万円 開発・金型 : 60百万円
ポーラスマテリアル	2,098	既存設備更新:626百万円 新規製造設備:670百万円 開発関連設備:182百万円
サービス 不動産関連	912	飯金認証取得に係る設備:241百万円 教習事業における車両購入:118百万円 温浴・賃貸設備更新投資:500百万円
グループ 全体	7,386	—

IV. 計画概要 (株主還元方針①:利益の伸長と株主還元の好循環)

- 利益の伸長力を高めることを前提に株主還元の在り方を再定義し、企業価値向上と株主還元の好循環の実現を模索する。

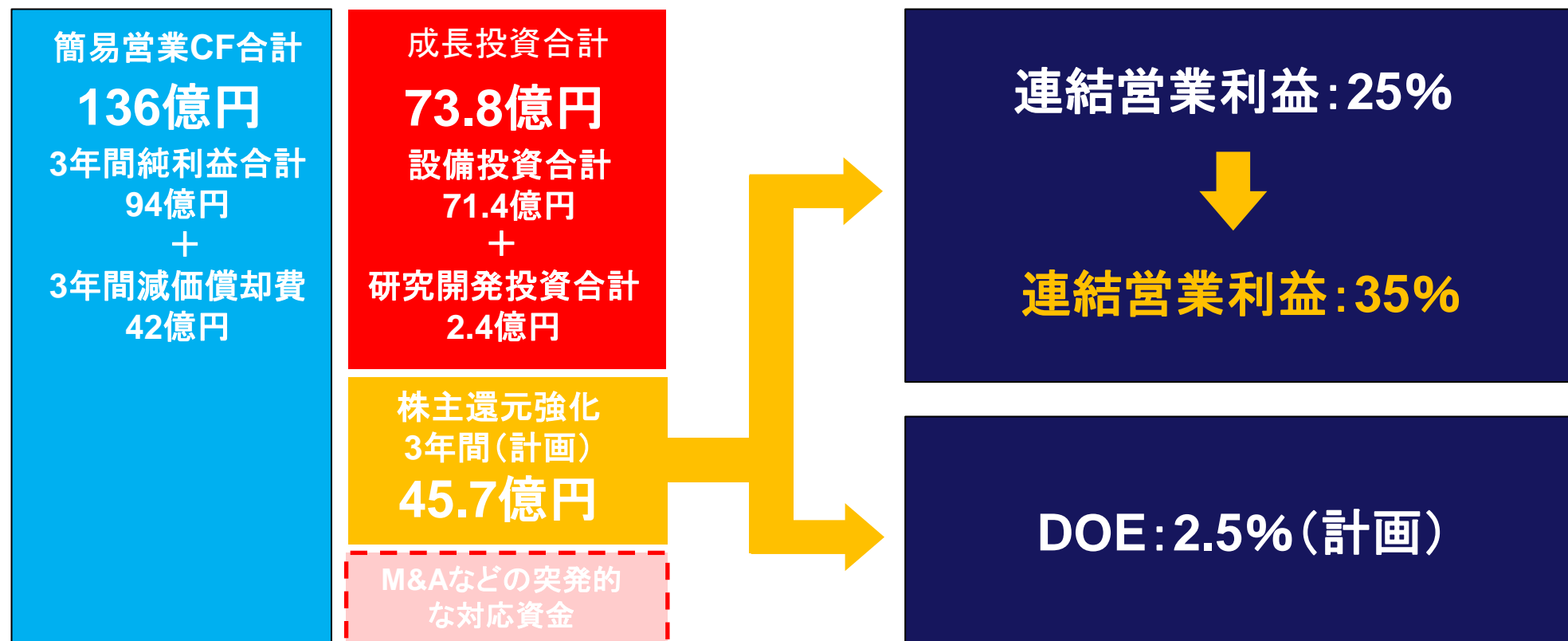


企業価値向上と株主還元の好循環によって、資本効率改善を実現する経営へ深化

IV. 計画概要 (株主還元方針②: キャッシュアロケーション)

- 7次中計の株主還元方針: 『安定的・継続的な配当』・『連結営業利益の25%を目安』
- 8次中計の株主還元方針においては『安定的・継続的な配当』は継承するも、資本効率改善を意識した株主還元を実現するため、連結営業利益の25%を目安とする方針については見直しを図る。

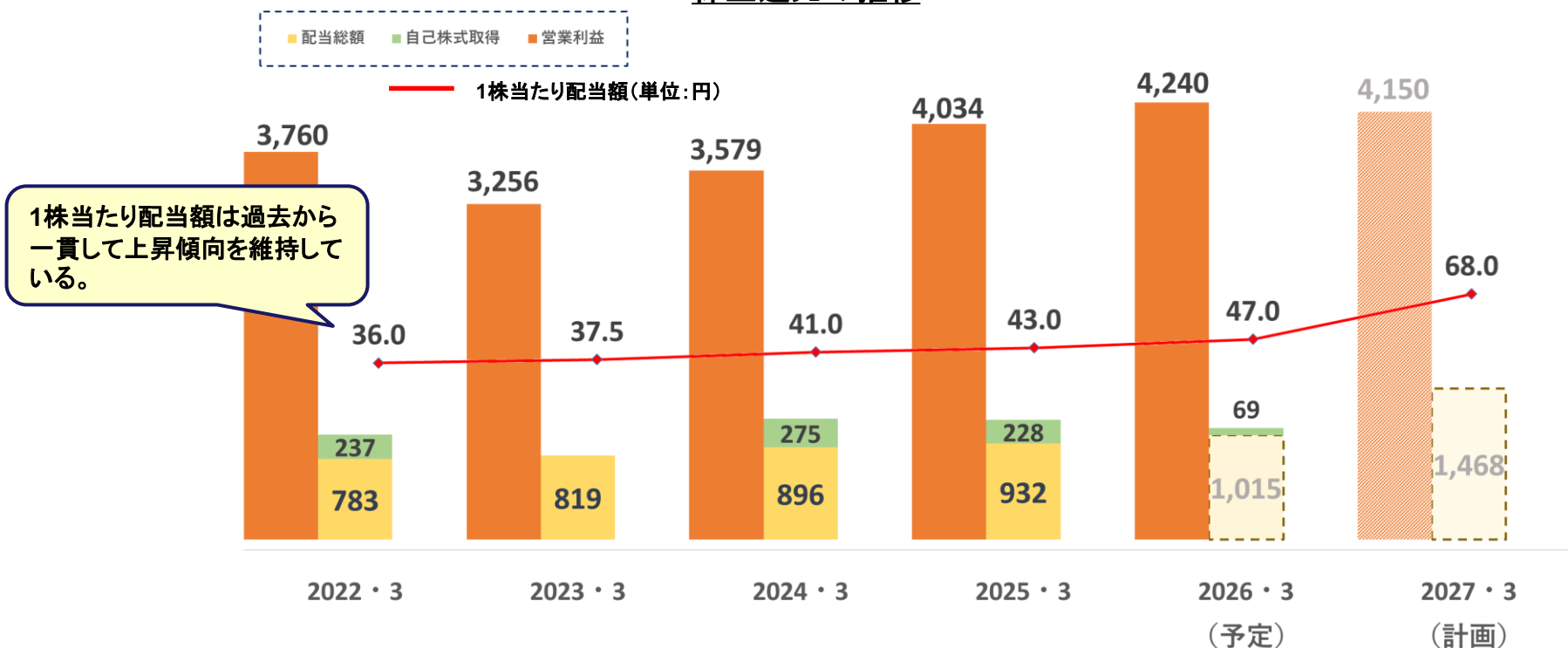
想定キャッシュアロケーション



IV. 計画概要 (株主還元の推移)

- この3年間においては自己株式の取得を実施しなくとも過去の還元を上回る配当を計画する。
- DOE:2.5%以上、営業利益率対還元率は35%以上とする。

株主還元の推移

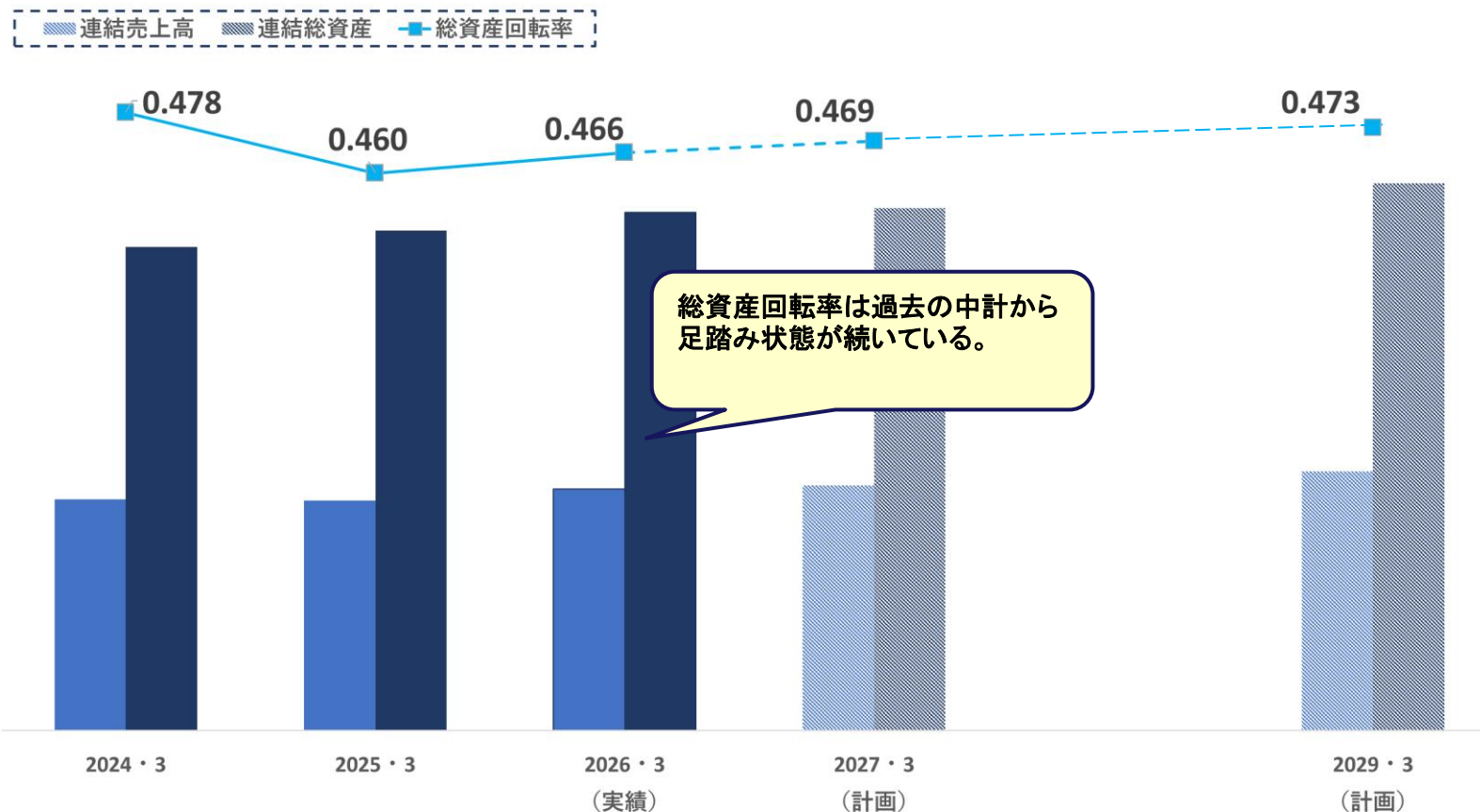


DOE	1.5%	1.6%	1.6%	1.6%	1.7%	2.5%
営業利益対還元率	27.1%	25.2%	32.7%	28.8%	25.6%	35.4%

IV. 計画概要 (効率性指標1:総資産回転率)

- 株主還元の増加で総資産の増加は抑制されることから総資産回転率は改善する計画となったものの、事業規模拡大に係る施策を着実に実行することで総資産回転率の改善を図る。

第8次中期経営計画“変容”売上高総資産回転率



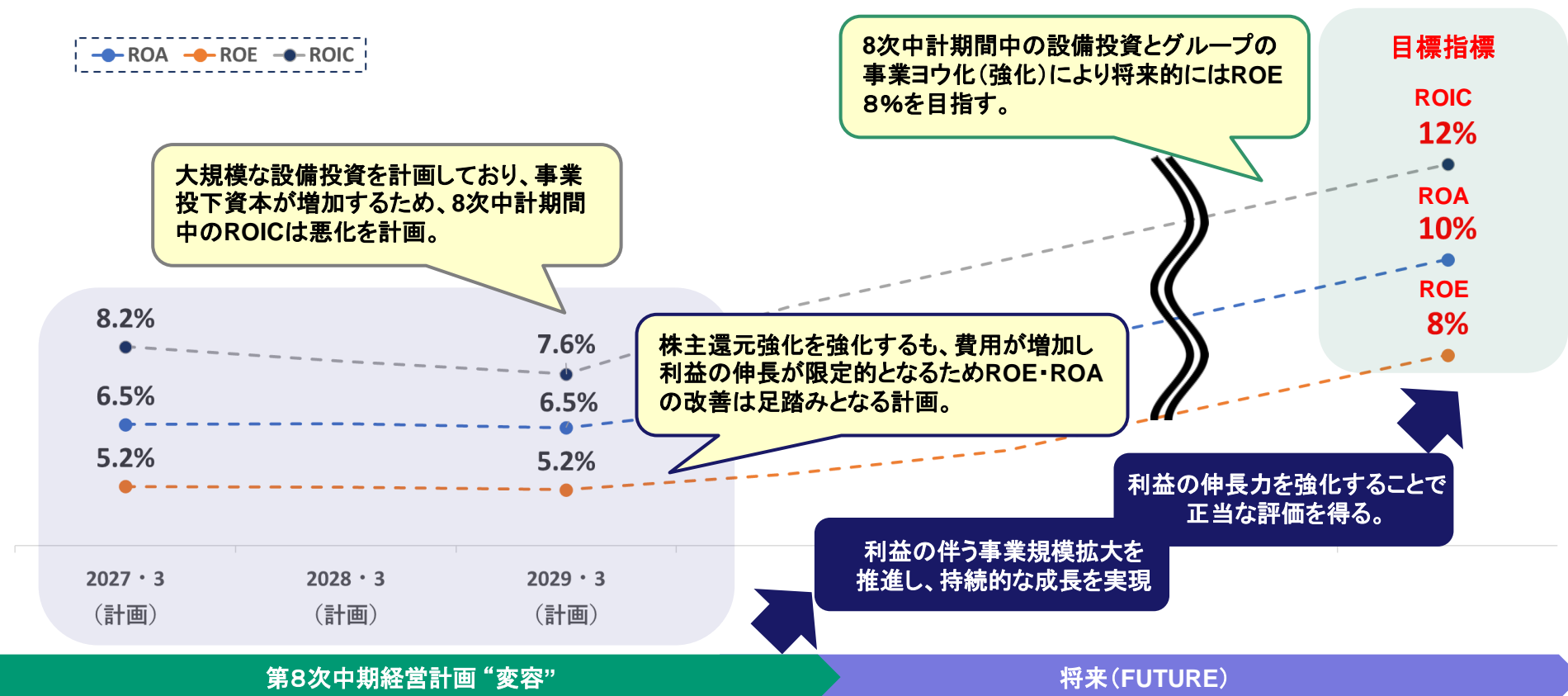
第7次中期経営計画 “Evolve!!”

第8次中期経営計画 “変容”

IV. 計画概要 (効率性指標2: ROIC・ROE・ROA)

- 大規模な設備投資を計画していることから8次中計期間中における資本効率の改善は足踏みとなるも、事業規模拡大に係る施策を着実に実行し『利益の伸長力』を高めステークホルダーからの正当な評価を目指す。

第8次中期経営計画“変容”資本効率指標



※ 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)

SEEK OUT INNOVATION

～ 未来の“あたりまえ”を発見する～

