

2024年5月14日

各位

会社名 前澤化成工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 久保 淳一
(コード番号 7925 東証プライム市場)
問合せ先 取締役兼上席執行役員管理本部長 齋藤 巖

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2026年度(2027年3月期)を最終年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画「SHIFT2026」(第四次中期経営計画)の概要

(1) 対象期間

2024年度(2025年3月期)から2026年度(2027年3月期)までの3か年

(2) 中期経営計画策定の背景

当社は、「人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する」という経営理念のもと、日々の暮らしの当たり前を支える、上・下水道に関連する住環境改善製品の開発・製造・販売に軸足を定め、事業展開を行ってまいりました。

当社を取り巻く経営環境は、少子高齢化の進展に伴う人口減により、今後も新設住宅着工戸数の減少が更に加速していくことが予測される厳しい状況にあり、当社が持続的な成長を実現し社会に貢献していくためには、既存事業の深化を図りながら、新しい価値の創造に果敢に挑戦し、将来に向けた新たな成長の基盤を構築していくことが重要であると考えております。

こうした経営環境等を踏まえ、当社グループは2024年度から2026年度までの3か年を対象とする中期経営計画「SHIFT 2026」を策定いたしました。当中期経営計画については、Look Forward 2023からの継続課題を含め、当社の経営課題に向き合いつつ、今後確かな成長軌道を描くための「成長基盤の確立期」と位置付けており、その達成に向けた4つの基本方針「グループ収益力の強化/新たな企業価値の創出」「収益基盤の強化」「戦略的成長投資の実行と資本効率の向上」「サステナビリティ経営の推進」と、これらを実現するための重点戦略を掲げております。基本方針に基づいた重点戦略を着実に実行することで、持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいります。

(3) 重点戦略

I. 事業戦略

既存事業の安定成長と収益力強化

新たな市場の開拓/新規事業創出

II. 経営基盤強化

外部環境への対応/事業基盤の整備
開発環境の整備
持続的成長を支える人材力の向上

III. 財務・資本戦略

ROE向上とPBRの改善
戦略的成長投資の促進
株主還元強化

IV. サステナビリティ戦略

ESG経営の推進
(E) 脱炭素経営
(S) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
(G) コーポレート・ガバナンス体制強化

2. 数値目標 (連結)

	2023年度 (見込み)	2024年度 (1年目)	2025年度 (2年目)	2026年度 (3年目)
売上高	239.2億円	245億円	250億円	260億円
営業利益	17.7億円	20億円	22億円	25億円
経常利益	20.7億円	22.6億円	24.3億円	27.5億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	13.6億円	14.5億円	16億円	18億円
ROE	3.5%	3.7%	4.0%	4.5%

3. 株主還元

当社は、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、投資に必要な資本を確保しつつ、積極的な株主還元を行っていくこと」を利益配分に関する基本方針としており、業績や財務状況などを総合的に勘案し、安定した経営基盤の確保により、高収益・高配当で株主の皆様の負託に応えることを経営の重要事項の一つとして位置づけております。

中期経営計画「SHIFT 2026」の3か年における配当方針につきましては、1株につき50円の年間配当金を下限とし、業績に連動した配当水準の向上を図るべく、各年度の利益水準に応じて、配当性向60%を目安に実施させていただき予定です。

なお、上記「2. 数値目標 (連結)」の達成に伴う各年度の配当金の見込み額は以下のとおりです。

	2023年度 (見込み)	2024年度 (1年目)	2025年度 (2年目)	2026年度 (3年目)
配当金	50.0円	60.0円	65.0円	70.0円

※中間配当・期末配当をあわせた年間配当額の見込みとなります。

4. その他

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

(注) 本資料に記載されている当社の計画や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くものであり、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。

以上



SHIFT 2026

— 成長軌道の確立に向けて —

中期経営計画

2024 - 2026





【経営理念】

人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する

SHIFT 2026

— 成長軌道の確立に向けて —

当社は、「人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する」という経営理念のもと、「日々の暮らしの当たり前」を支える「水」のライフラインに関わる製品の開発・製造・販売に取り組むことによって、社会課題の解決を図りながら、創業から70年堅実な成長を実現してまいりました。近年では、気候変動リスクの高まりを受けて、SDGs、脱炭素といった「環境との調和」「持続可能性」が大きな社会のテーマとなっております。当社は、こうした環境の変化に対しても真摯に向き合いながら、豊かで快適な住環境に繋がる製品群の提供を通じて、皆様の生活を支える安心・安全な製品の提供に努めてまいります。当社は、これからも皆様に必要とされる企業であり続けたいと願い、持続的に成長・発展する企業として、「人、水、環境の未来」の創造、サステナブルな社会の実現に向けて歩みを進めてまいります。

VUCA時代と言われ複雑で変動性の高い市場環境の中で、今後も持続的な成長を実現していくためには、「変化し続ける社会・経営環境」に対し「変われる会社」であることが重要であると考えております。本中期経営計画SHIFT2026の3か年については、今後当社が確かな成長軌道を描くための「成長基盤の確立期」と位置付け、成長が見込める分野・領域へのリソースのSHIFTを果敢に実施し、更なる企業価値の向上「新しい価値の創出」を図ってまいります。また、将来的な売上300億、営業利益30億の実現も視野に入れ、本中期経営計画SHIFT2026では、4つの基本方針とそれらを実現する4つの重点戦略を掲げております。

1

前中期経営計画 (Look Forward 2023) の振り返り

- 外部環境の変化と当社の対応
- 経営成績
- 各施策の達成状況
- 継続課題

2

中期経営計画 (SHIFT 2026)

- 経営環境
- 基本方針
- 全体像
- 経営目標
- 重点戦略
 - I. 事業戦略
 - II. 経営基盤強化
 - III. 財務・資本戦略
 - IV. サステナビリティ戦略



1 前中期経営計画 (Look Forward 2023)の振り返り

- 外部環境の変化と当社の対応
- 経営成績
- 各施策の達成状況
- 継続課題





	海外(世界的な潮流)	国内(消費・経営環境)	
COVID-19 による 急激な変化	非接触・リモート社会の浸透(キャッシュレス、テレワーク)		
	巣ごもり消費の活性化		
		都市部の流出入人口の変化	
	ウッドショック・スチールショック等による資材価格高騰		
市場動向・ 環境の変化	国際情勢の緊迫化		
	サステナビリティへの意識の高まり・脱炭素社会への加速		
	気候変動・自然災害の増加		
		人口世帯減少	少子高齢化の進行
	所得格差の拡大		住宅価格の上昇
			原材料価格の上昇
			新設住宅着工数の減少
	人的資本・知的財産への注目度・重要性の認識		資本コストや株価を意識した経営の要請



振り返り(当社事業への影響と対応)

- COVID-19の影響により住宅購入意欲の減退が予測された状況のなか、当社製品需要への影響も懸念されたが、底堅く推移
- 新しい領域の製品として拡販に取り組んでいるビル設備分野製品「ビニコア」が堅調に推移
- 国際情勢の緊迫化や円安の進行などによる資源価格の高騰に伴い、製造原価上昇の影響は受けたものの、製品価格の改定を順次進めることで対応



■ 最終年度の数値目標は達成

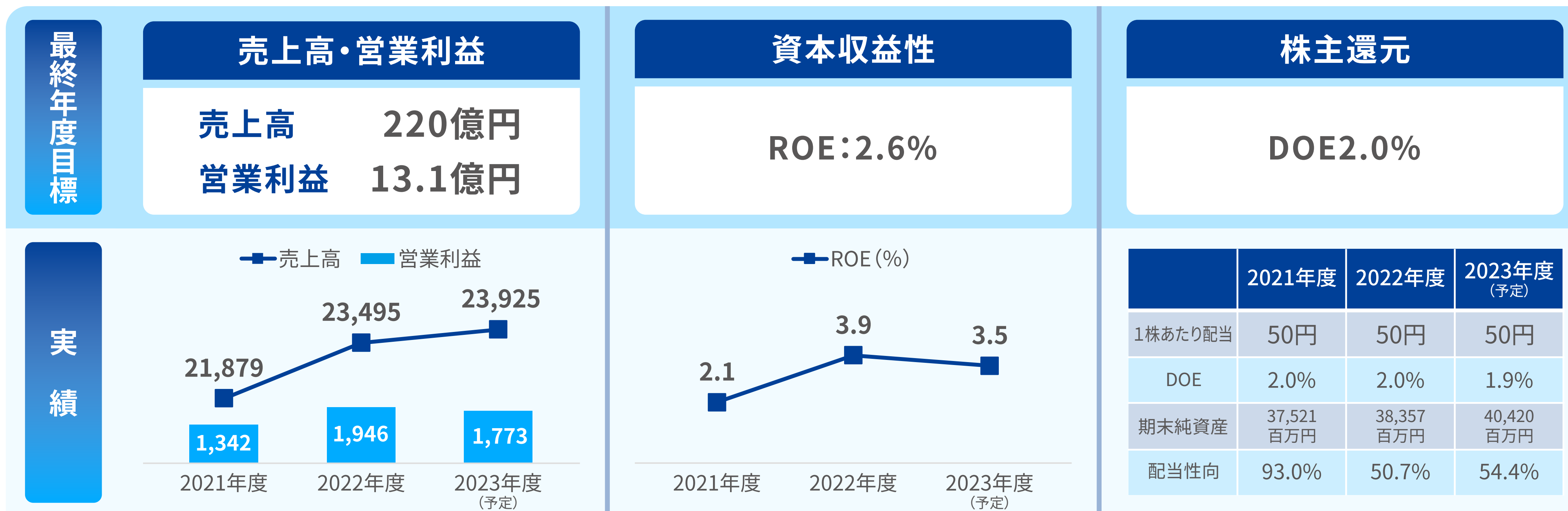
売上高 220億円 ⇒ 239.2億円 営業利益 13.1億円 ⇒ 17.7億円

主な要因

- COVID-19禍での巣ごもり需要⇒住宅需要の高まり
- 原材料価格の高騰に伴う製品価格の改定
- ビル設備分野製品「ビニコア」の拡販
- 常陽水道工業の子会社化に伴う連結業績への寄与

■ 利益水準が改善したことによりROEの計画値も達成

■ 株主還元は、DOE2.0%を目安に安定配当を実施





▶ ESGを意識した取り組み

1 環境問題への取り組み

■ CO2排出量の削減

2019年度比でのCO2排出量30%削減という目標に対して、太陽光発電設備の導入・非化石証書付き電力の購入・省エネ生産設備の導入などにより目的を達成

↳ 2019年度比37.8%削減

■ TCFD提言への賛同を表明

2023年3月にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動が当社に与える影響を一定のシナリオに基づいて分析し、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の4項目についてコーポレートサイトにて開示

■ CDPスコア「B」取得

CDPが公表した「気候変動レポート2023」において、マネジメントメントレベル【B】スコアに認定



2 社会(課題)

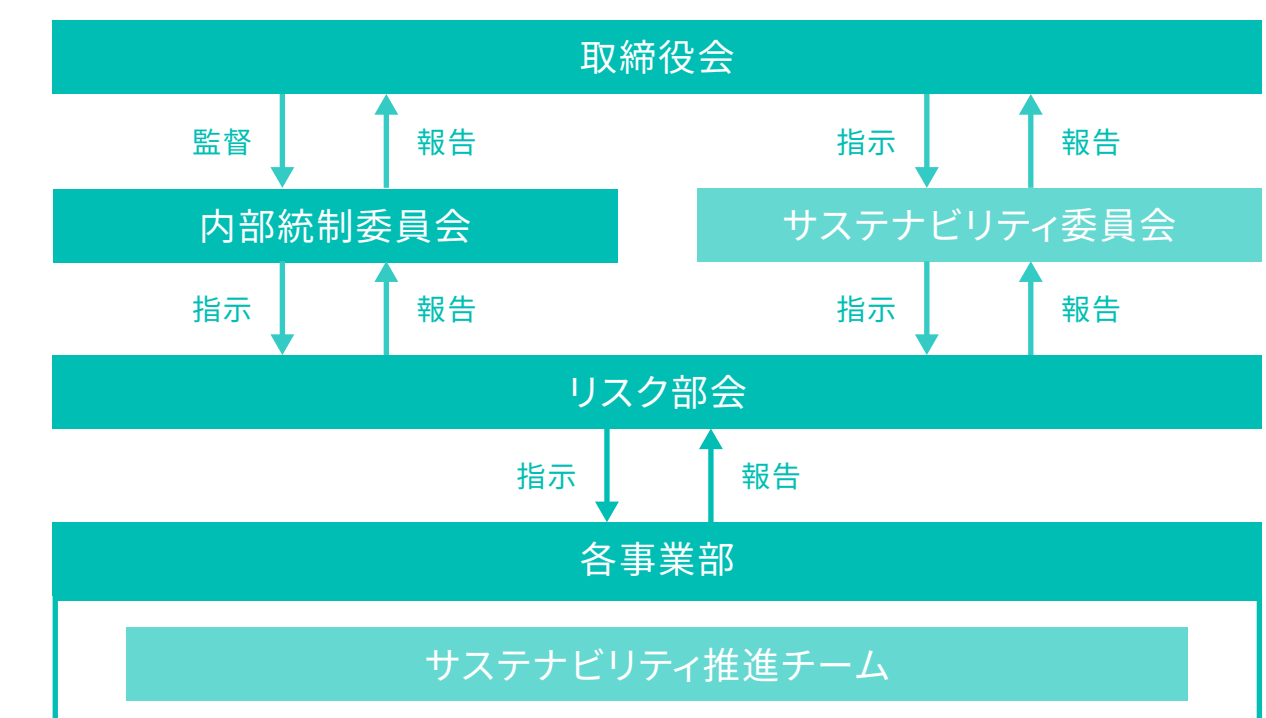
ガバナンスへの取り組み

サステナブルな成長を実現するための課題(マテリアリティ)について検討

■ サステナビリティ委員会の設置

環境・社会・経済といった課題への継続的な取り組みを見据えてサステナビリティ委員会を設置
サステナブルな成長を実現するための基盤構築を図った
マテリアリティ(重点項目)の選定・取り組みについては、継続課題

体制図





▶ 成長ドライバーの創出

1 既存事業・既存製品の拡充 △

■ 災害分野製品拡充の継続

豪雨対策製品などの減災をキーワードにし、ハウスメーカー・ビルダー・ディベロッパーと協働し、緩やかな拡販が継続

■ エクステリア製品MELSの拡販

MELSブランドで展開している高付加価値のエクステリア製品を拡充
ハウスメーカーへの営業や展示会での製品PRなど、地道な営業活動によって拡販が進展
他のエクステリア製品の開拓については、課題を残す

■ ビル設備分野の確立

ビル設備分野への挑戦を目指したパイロット製品としてビニコアの拡販に努めた
ビニコアについては新たな販路の開拓を含め一定の成果が見込めたが、新たなビル設備分野製品の開発・上市は行えていない

2 新規事業・新規市場の開拓 ×

■ 海外展開

COVID-19の長期化により、初期のころから海外渡航に制約が生じ、目立った成果を形づくること
ができなかったが、チャレンジすべき市場として継続課題

■ 新たな事業テーマの探索を継続

既存事業への依存度が高く、新規事業をはじめとした新たな領域を見出すことは出来ていない





▶ 事業基盤整備 (Phase2)

1 収益構造の改革

■ 水・環境エンジニアリング/各種プラスチック成形セグメントの黒字化

赤字であった2つのセグメントにおいて、M&Aの実行と収益基盤の見直しによる合理化等を図ったことで黒字に転換
収益の継続的な安定確保・向上に引き続き取り組む必要があるが、黒字化という目標は達成

■ 既存製品群の見直し

4,000点を超えるアイテム数を整理し、製品単位の収益性・出荷体制を踏まえた生産の合理化を実施

2 フレキシブルな体制の構築

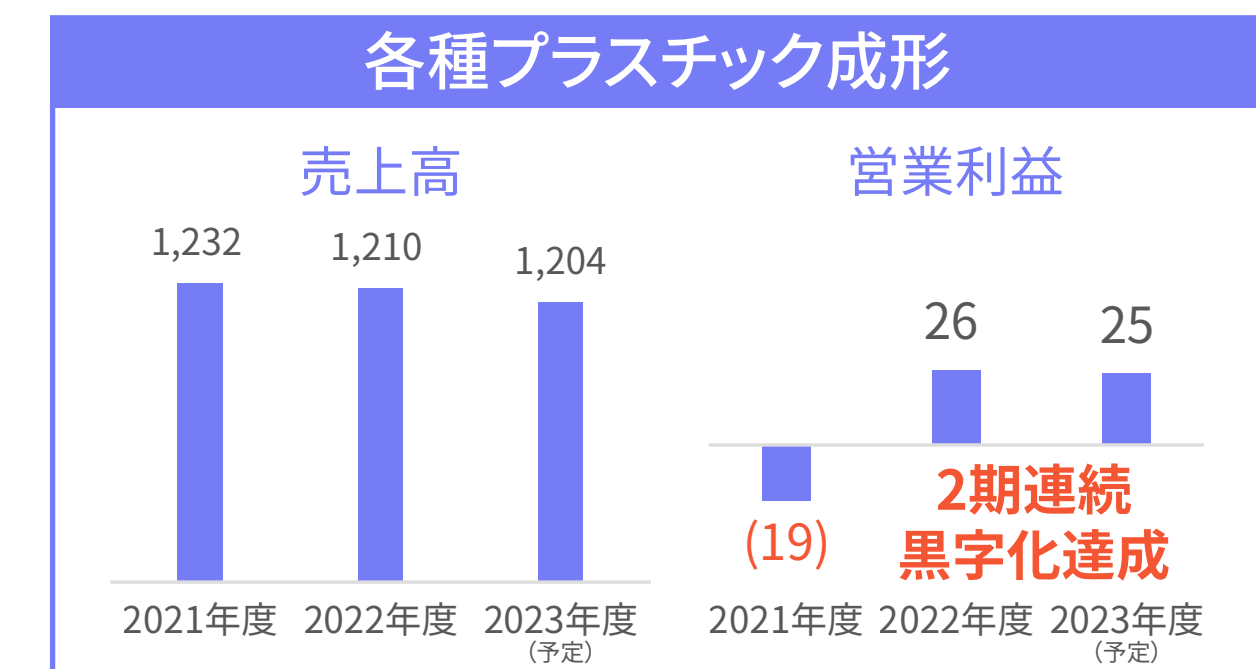
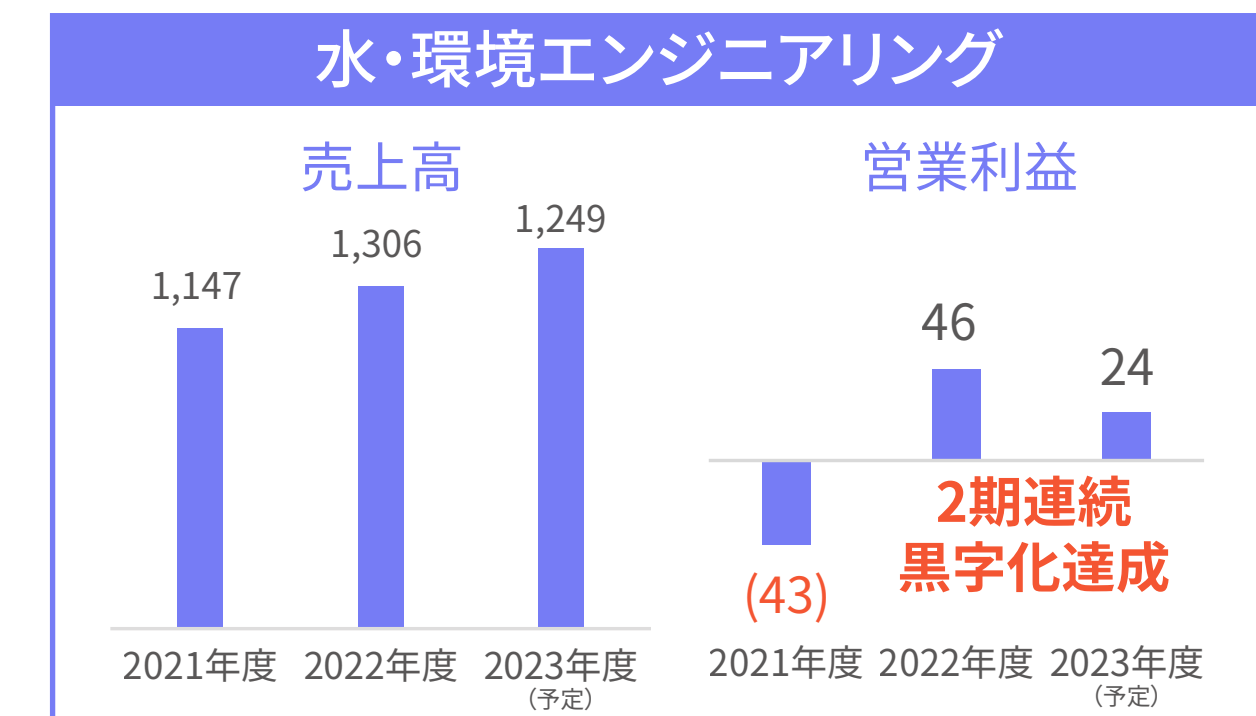
■ 多様な勤務体系の導入

フレキシブルな体制を構築するため、フレックスタイム制を制度化するも、リモートワークはコロナ禍の緊急対応に留まり制度化には至らず、継続課題を残している

■ 営業事務作業自動化の推進

受注対応業務など、拠点を越えて点在する同一業務を集約することを通じて規模による効率化を模索するも、システム化の遅れなどにより課題が継続することとなった

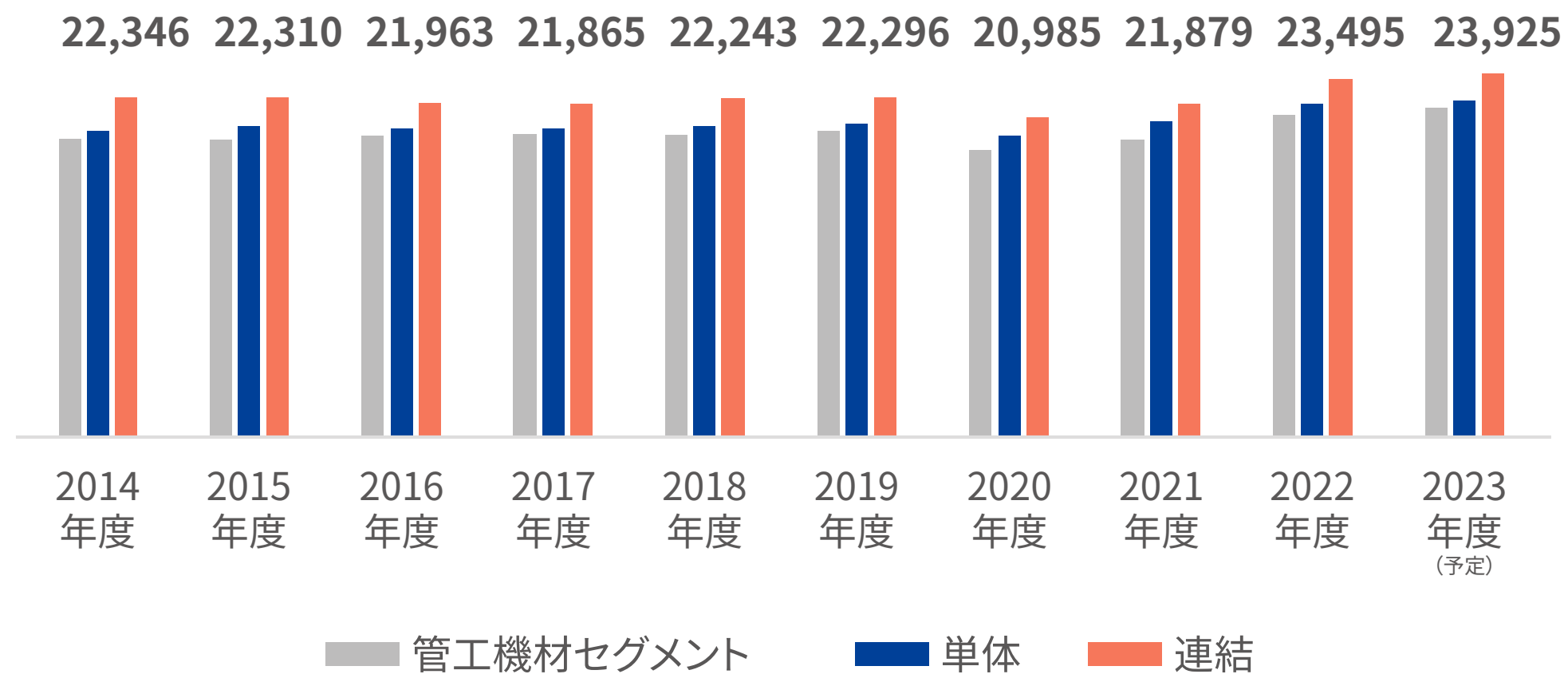
常陽水道工業株式会社





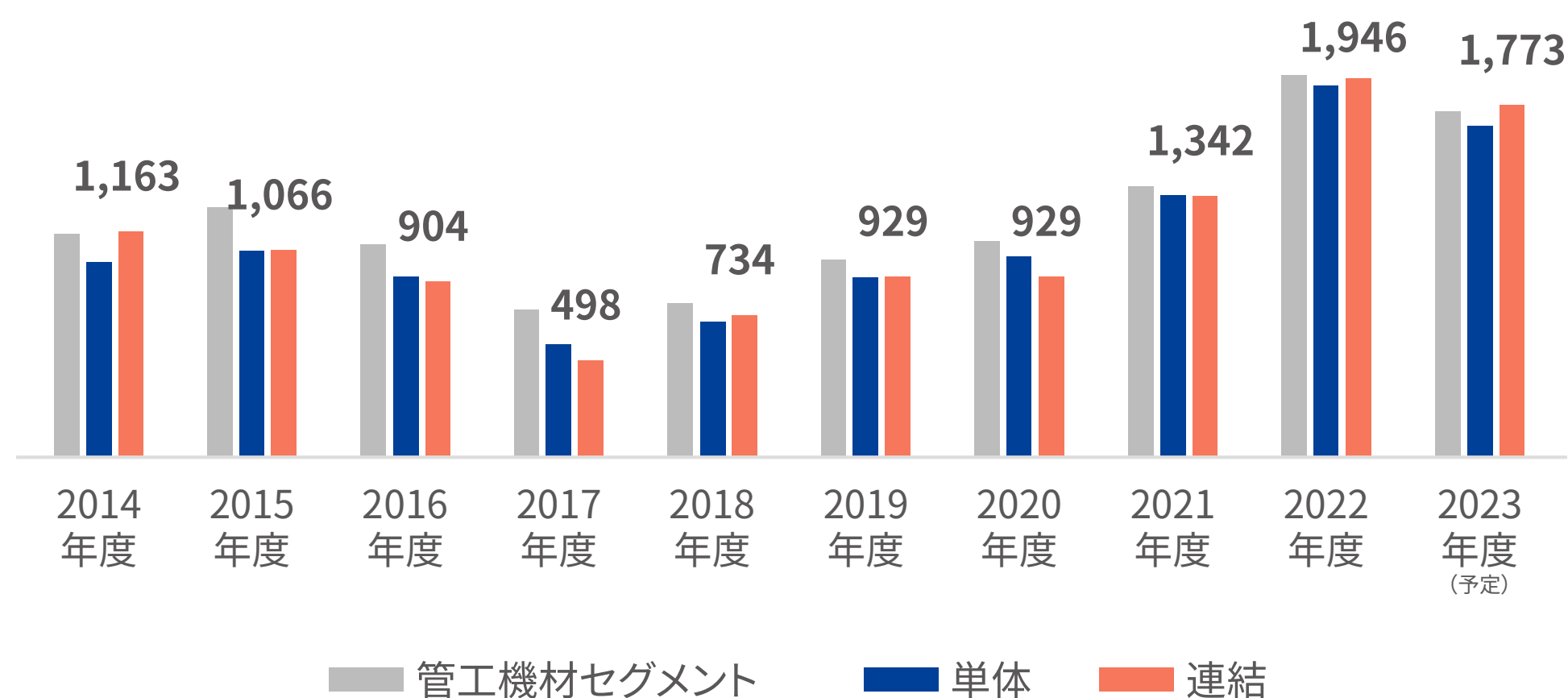
売上高推移

(百万円)



営業利益推移

(百万円)



課題認識

直近10年間の当社業績をみると管工機材セグメントが連結売上の約90%を占めており、売上高もほぼ横ばいな状況。国内の住宅市場縮小への施策として掲げた「**成長ドライバーの創出**」への取り組み姿勢・進捗に弱さがある

要因

比較的安定した業績が続いてきたことで、**新しい事業領域へ挑戦する企業風土の醸成**に課題

今後の市場環境

住宅着工数が減少していく中で、コア事業に続く**新たな事業の柱**となりえる**事業の創出**が急務

次期中期経営計画への重要な継続課題

1. コア事業に続く第2の柱の創出
新規事業/新しい事業領域の開拓
2. 人的資本の強化
企業成長の源泉たる人材の育成・獲得
新たな企業風土の醸成・評価制度・組織の抜本的改革
3. 企業収益力の向上・資本効率の改善
ROE向上とPBR改善に向けた対応
潤沢な資金の使用用途の明確化
4. 環境問題をはじめとした社会課題への継続対応
サステナブルな企業成長と社会の実現に向けた対応

2

中期経営計画 (2024-2026)

SHIFT 2026 —成長軌道の確立に向けて—

- 経営環境
- 基本方針
- 全体像
- 経営目標

- 重点戦略
 - I. 事業戦略
 - II. 経営基盤強化
 - III. 財務・資本戦略
 - IV. サステナビリティ戦略





経営環境

◆人口・世帯数の減少

◆住宅市場の縮小・新設住宅着工数の減少

◆住宅取得価格の上昇・高止まり/住宅ローン金利の上昇懸念

◆原材料/物流コストなどの上昇

◆カーボンニュートラルな社会の実現に向けた意識の高まり/
環境配慮製品へのニーズの高まり

◆ニューノーマル時代への突入

Look Forward 2023からの主な継続課題

◆コア事業に続く第2の柱の創出
新規事業/新しい事業領域の開拓

◆人的資本の強化
企業成長の源泉たる人材の育成・獲得
新たな企業風土の醸成・評価制度・組織の抜本的改革

◆企業収益力の向上・資本効率の改善
ROE向上とPBR改善に向けた対応
潤沢な資金の使用用途の明確化

◆環境問題をはじめとした社会課題への継続対応
サステナブルな企業成長と社会の実現に向けた対応

SHIFT 2026 基本方針



SHIFT 2026 基本方針

Look Forward 2023からの継続課題と
取り巻く経営環境・経営課題等を踏まえた4つの基本方針

1

グループ収益力の強化/
新たな企業価値の創出

新規事業への取り組みと事業領域
の拡大を推進し、収益力の強化と
新たな企業価値の創出を図る

2

収益基盤の強化

持続的な成長を実現するための
成長基盤強化・構築

3

戦略的成長投資の実行と
資本効率の向上

中長期的な収益力の向上につな
がる成長投資を戦略的に実行し、
企業成長を促進するとともに資本
効率の向上を図る

4

サステナビリティ経営
の推進

環境・社会・ガバナンスへの取り
組み強化と社内浸透の徹底



SHIFT 基本方針 2026

- 1 グループ収益力の強化/
新たな企業価値の創出
- 2 収益基盤の強化
- 3 戦略的成長投資の実行と
資本効率の向上
- 4 サステナビリティ経営の推進

重点戦略

I. 事業戦略 既存事業の深化 新たな事業の柱の探索・創出	II. 経営基盤強化 企業成長を支える 揺るぎない経営基盤の構築	III. 財務・資本戦略 持続的な企業価値向上に向けた 成長投資と資本収益性の改善
<ul style="list-style-type: none">● 既存事業の安定成長と収益力強化● 新たな市場の開拓/新規事業創出	<ul style="list-style-type: none">● 外部環境への対応 / 事業基盤の整備● 開発環境の整備● 持続的成長を支える人材力の向上	<ul style="list-style-type: none">● ROE向上とPBRの改善● 戦略的成長投資の促進● 株主還元の強化

IV. サステナビリティ戦略
ESG経営の推進 E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)

「企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立

中期経営計画 2029

成長の加速

事業領域の拡大と新たな成長事業の創出により持続的な成長の実現
 2027~2029

SHIFT 2026

成長軌道の確立

新たな成長の礎を構築

2024~2026

Look Forward 2023

2021~2023

■ **中期経営計画の位置付け**

急激に変化する外部環境・経営環境を適切に捉えながら4つの重点戦略を確実に実行する

また、事業領域の拡大と新たな成長事業の創出につながる「成長投資」を機動的に行うことで、次期中期経営計画も見据えた持続的な成長軌道の確立を図る

各重点戦略を着実に実行

- 最終年度での過去最高売上への達成
- 営業利益20億以上の常態化

新たな成長ステージへの到達

- 企業成長を加速させ ROE5%の達成も図る

売上高	239億円
営業利益	17.7億円
ROE	3.5%

(予定)

売上高	260億円
営業利益	25億円
ROE	4.5%

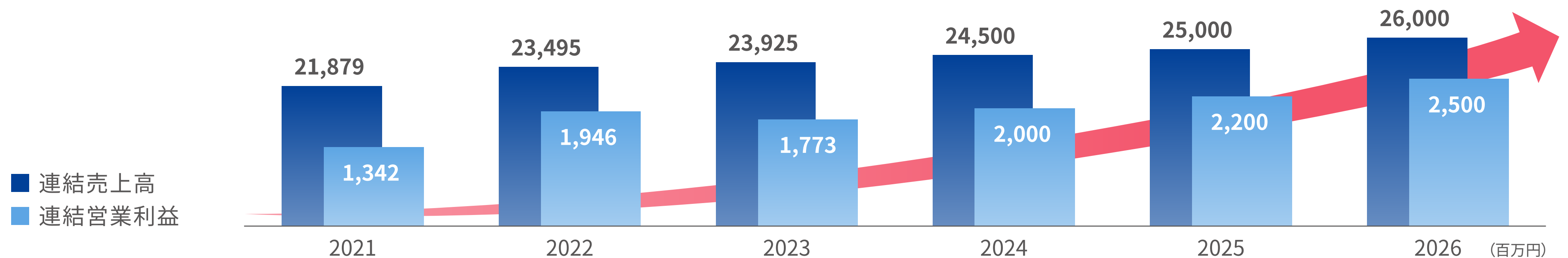
売上高	300億円
営業利益	30億円
ROE	5.0%



SHIFT 2026 における3か年目標

経営目標	売上高	営業利益	ROE
	260 億円	25 億円	4.5%

	Look Forward 2023			SHIFT 2026		
	2021年度	2022年度	2023年度(予定)	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	218.7億円	234.9億円	239.2億円	245億円	250億円	260億円
営業利益	13.4億円	19.4億円	17.7億円	20億円	22億円	25億円
経常利益	16.2億円	22.2億円	20.7億円	22.6億円	24.3億円	27.5億円
親会社株主に帰属する当期純利益	7.9億円	14.6億円	13.6億円	14.5億円	16億円	18億円
ROE	2.1%	3.9%	3.5%	3.7%	4.0%	4.5%



重点戦略

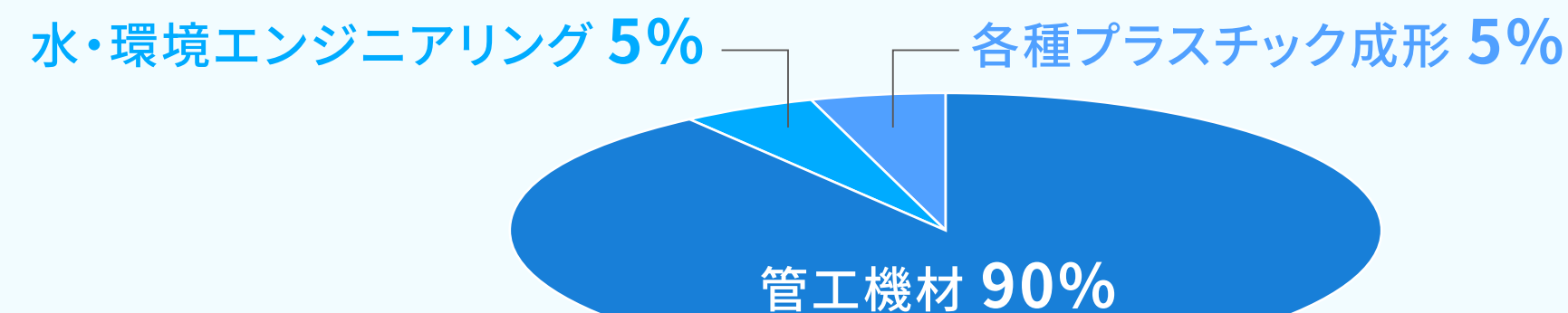
- I. 事業戦略
- II. 経営基盤強化
- III. 財務・資本戦略
- IV. サステナビリティ戦略



SHIFT 2026



当社事業の位置付けと事業ポートフォリオ



1. 管工機材事業

安心・安全な
社会インフラの提供



人々の日々の当たり前と
快適な暮らしの実現

水環境のライフラインに繋がる上・下水道
関連製品の提供を通じて、人々の住環境
の改善を図る社会貢献度の高い事業

2. 水・環境エンジニアリング事業

循環型社会の形成



多様な水処理の技術で
環境負荷低減・保護に貢献

様々な用途にあった産業排水処理システ
ムの開発・提供を通じて、環境問題をはじ
めとした社会課題解決に取り組む事業

3. 各種プラスチック成形事業

ものづくりへの貢献



独自のプラスチック成形技術で
日本のものづくりに貢献

長年の研鑽で培った技術により、小型～大型/複雑な
形状をしたプラスチック成形が可能。高品質な製品
の提供を通して日本のものづくり文化を支える事業



■基本方針 既存事業における着実な成長と収益性の向上を図るとともに、新たな市場の開拓/事業領域の拡大を図る
 また、新規事業の創出を推進し新たな成長ステージに向けた礎を築く


管工機材事業



2つの展開軸で安定成長・深化を図る

- 1. 既存領域のシェア確保・深化**
＜戸建住宅分野＞
国内における住環境改善製品の提供
- 2. 新たな市場の開拓**
＜ビル設備分野＞＜非住宅分野＞＜海外展開強化＞
多角化を推進し同事業セグメントを強化


水・環境エンジニアリング事業



スケールアップと収益力向上

1. シナジー創出
2. 構造改革
3. 水処理技術の追求

各種プラスチック成形事業



モノづくりの追求
自動化・効率化による収益力強化

1. 多種多様な生産・製品ニーズへの対応
2. 自動化/効率化の実施

新規事業の創出

社会インフラの一翼を担う企業として社会への新たな価値の提供

住環境の水インフラ領域に囚われない新たな領域での製品提供に取り組む

その他の新規事業についても継続して模索

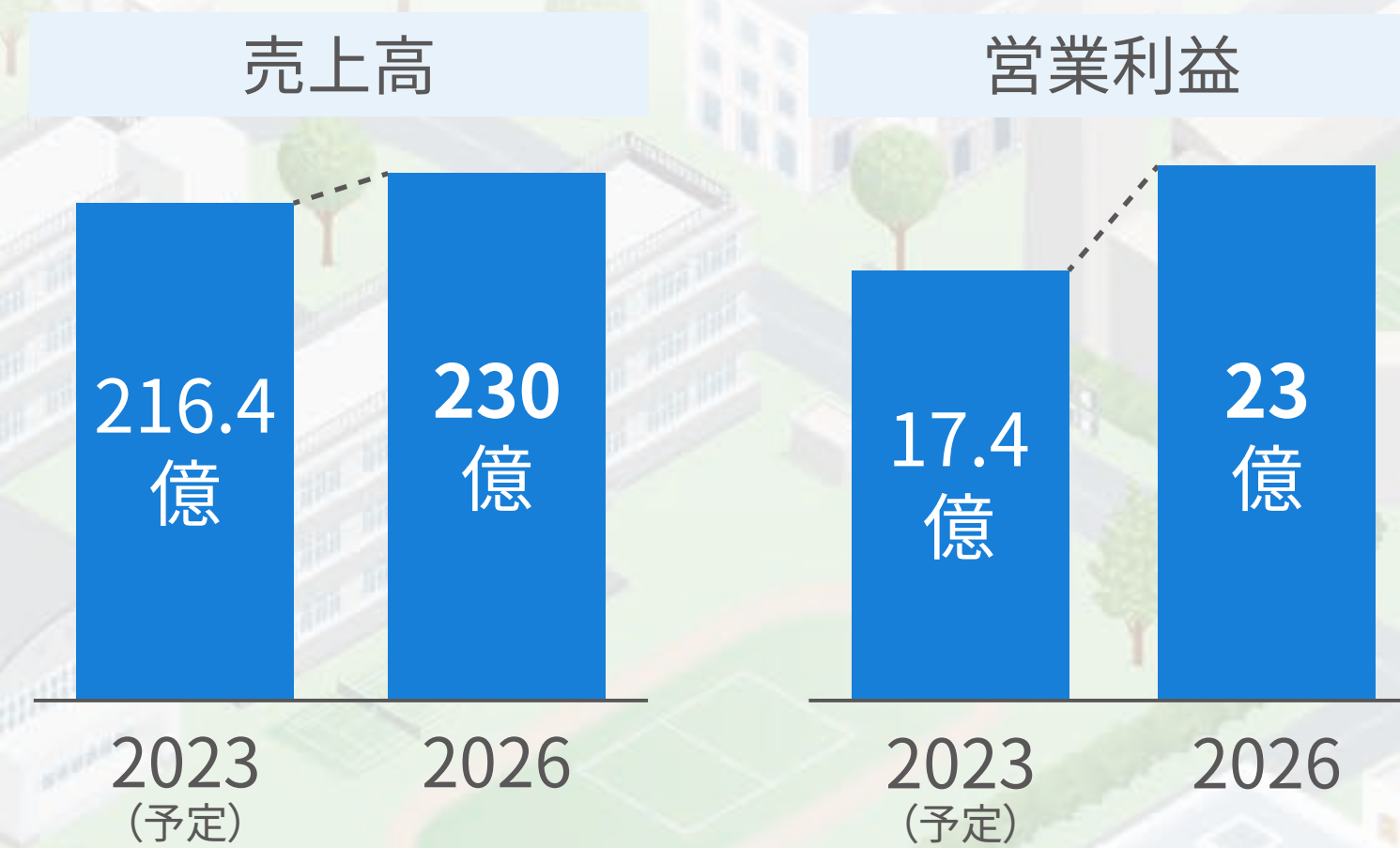
＜成長投資を果敢に実行＞ P.33参照

M&A・アライアンスを有効活用し事業成長・新規事業創出を加速させる



■ 管工機材事業

■ 事業目標



エクステリア分野



ビル設備分野



災害分野



1. 既存領域のシェア確保・深化

戸建住宅分野

▶ コア製品のシェア確保

住宅着工戸数の減少に伴い市場環境は厳しい状況にはあるが、主力製品群である戸建住宅向け製品のシェア確保を図る

▶ 高付加価値製品の提供

デザイン性の高いエクステリア分野製品の拡販や昨今多発している豪雨などの自然災害による影響を軽減する災害分野製品の拡販を継続

▶ 環境負荷低減に寄与する製品の上市

カーボンニュートラルの実現に貢献する住まいの普及に向けて、住宅メーカーの脱炭素住宅への取り組みが加速しているなか、上・下水道関連製品の提供を通じて住環境改善を図る企業として、これらの市場ニーズ・社会的要請に適合した市場競争力の高い製品開発、上市に向けた取り組み強化を図る

2. 新たな市場の開拓

ビル設備分野

▶ ビニコアの拡販

成長ドライバーの創出としてシェアの向上を図ってきたビニコアについては、継続して拡販を実施中低層から超高層にいたる幅広い集合住宅への製品提供を実現するため品揃えの拡充・充実も図る

▶ 新たなビル設備分野製品の開拓

市場ニーズを捉えながらLook Forward 2023において継続課題となっていた新たなビル設備分野製品の開拓について取り組み、同分野の更なる強化を図る

非住宅分野

▶ 非住宅分野の開拓

人口・世帯数の減少を背景に国内の住宅市場は縮小傾向が続くことが予測されるなか、非住宅分野の需要開拓に取り組む



海外展開の強化

VISION

上・下水道のインフラ面において発展途上にある国々に対し、
 環境整備・改善に向けた製品提案と販売、技術支援を通して、各国の発展に貢献していく

TARGET

インドネシア市場を中心に東南アジア圏の海外市場

現地メーカーとの協業

技術支援を目的としたテクニカルサポート契約を締結しているインドネシアの
 P T.Wahana Duta Jaya Rucika (ルチカ社)との協業により、現地進出を進める

事業推進

推進組織の設立

上・下水道のインフラ整備は国策と連動する部分もあるため、
 中長期的な取組みを推進する組織を設立

取り組み内容

1

下水道普及率の向上

インドネシアの下水道普及率向上のため、管路
 整備事業へ向けた樹脂製管材の導入を推進
 主流となっているヒューム管から腐食に強く、軽量
 で施工性に優れたPVC管への切替に取り組む

2

製品製造に関する技術支援

現地パートナーに対する技術支援を行い、
 製品品質や生産性の向上、製造コスト低減を
 通じて市場競争力を高め、現地での製品
 普及を図る

3

災害対策製品(減災)の提案

日本と同様に地震・豪雨といった自然災害が
 多発するインドネシアにおいて、地盤沈下
 などにより発生する都市型洪水被害を軽減
 する雨水浸水対策製品の提案を強化



新規事業の創出

金属代替(樹脂化)の 推進

- ▶ 樹脂の素材特性(防錆性・絶縁性・軽量化による省エネ化・コスト優位性など)を生かし、住環境の「水」インフラの領域に囚われない新しい領域での金属代替に取り組んでいく
- ▶ 新しい領域への取り組みを行うことでメーカーとしての更なる技術力の向上・開発力の活性化を図るとともに、新たな社会インフラへの価値提供を模索していく

当社経営理念の更なる追求

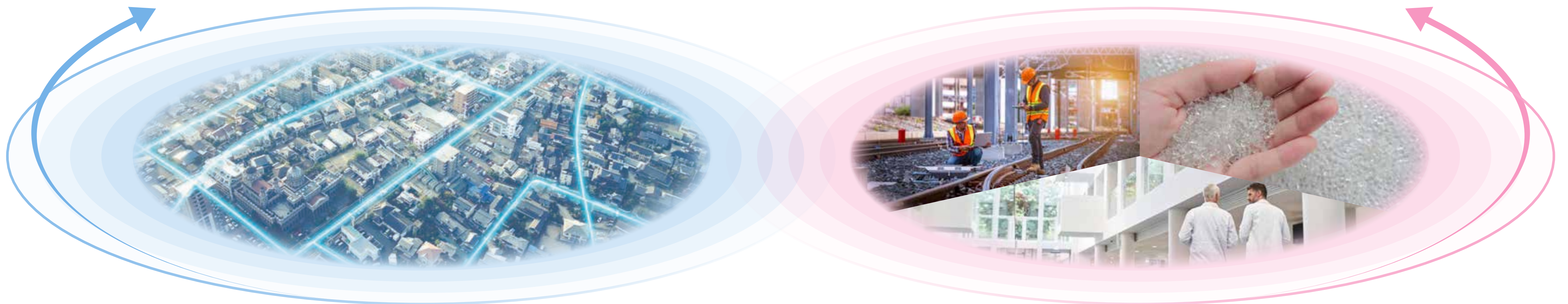
【人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する】

現在の領域

住環境の水インフラ領域

新たな領域への挑戦

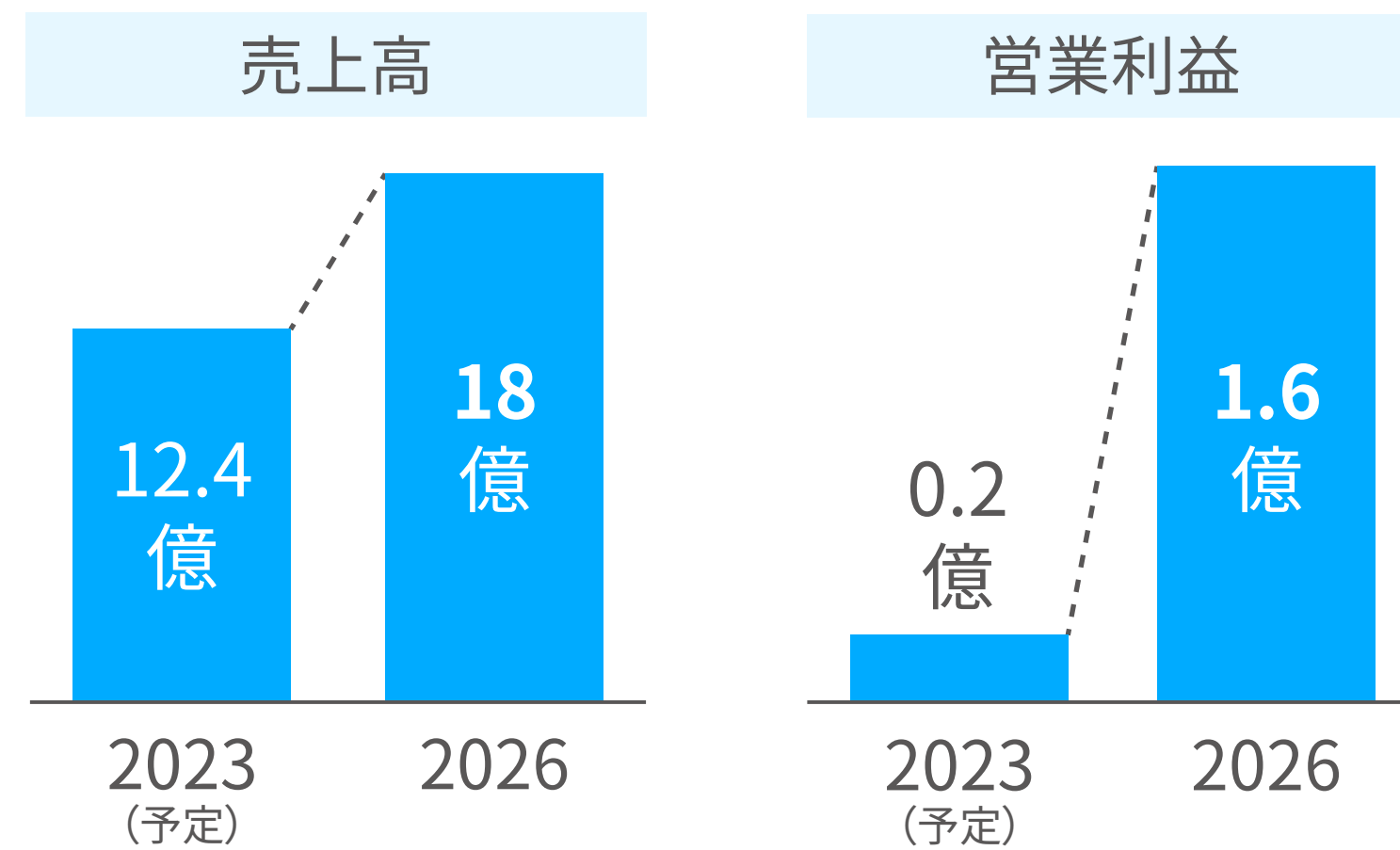
新たな社会インフラへの価値提供





■水・環境エンジニアリング事業

■事業目標



スケールアップと収益力向上

関東圏を軸に事業領域の拡大を図る
 中長期的な成長の実現を見据えM&Aも継続的に模索

1

シナジー創出

2022年10月に当社グループに加わった常陽水道工業との間でシナジーの創出を図り同セグメントの成長を促進する

- ① 技術交流の推進
- ② 民需・官需の効率的な受注の実現

2

構造改革

セグメント間でのシナジー効果を最大限引き出すため、組織をはじめとした構造改革を実施し、事業体制の整備・強化を図る

- ① 組織改革
- ② 技術者の確保
- ③ リソース配分の再構築 (工事・メンテナンス)

3

水処理技術の追求

水処理システム/リサイクルシステムの技術の向上を図り、より環境に配慮した水処理システムとサービスの提供に努める

- ① 水処理技術の向上
- ② 環境配慮・社会貢献



将来のコア事業・第2の柱への成長に向け計画的に実行

中長期的な目標水準として売上30億を目指す

STEP
03

将来のコア事業・第2の柱となる事業への成長

- ▶ 関東圏を中心とし地域密着での事業を推進し他メーカーとの優位性を確保
- ▶ 設計から施工までを一貫して行えるメーカーとしての認知獲得⇒「水のマエザワ」

STEP
02

「事業規模の拡大」

- ▶ 関東圏を軸に事業領域を拡大
- ▶ 民需・官需、双方からの受注の拡大
- ▶ スtockマネジメントに力点を置いて、維持管理を強化
- ▶ メーカーとして、環境問題に配慮した新しい技術の探求

STEP
01

「組織構築」と「技術交流・承継」をはかり事業基盤の確立

- ▶ 中長期的な人員計画(若い人材の採用・育成)
- ▶ 工事技術者の確保
- ▶ 技術交流、承継を図りながら中長期的視野での常陽水道工業とのシナジーの創出

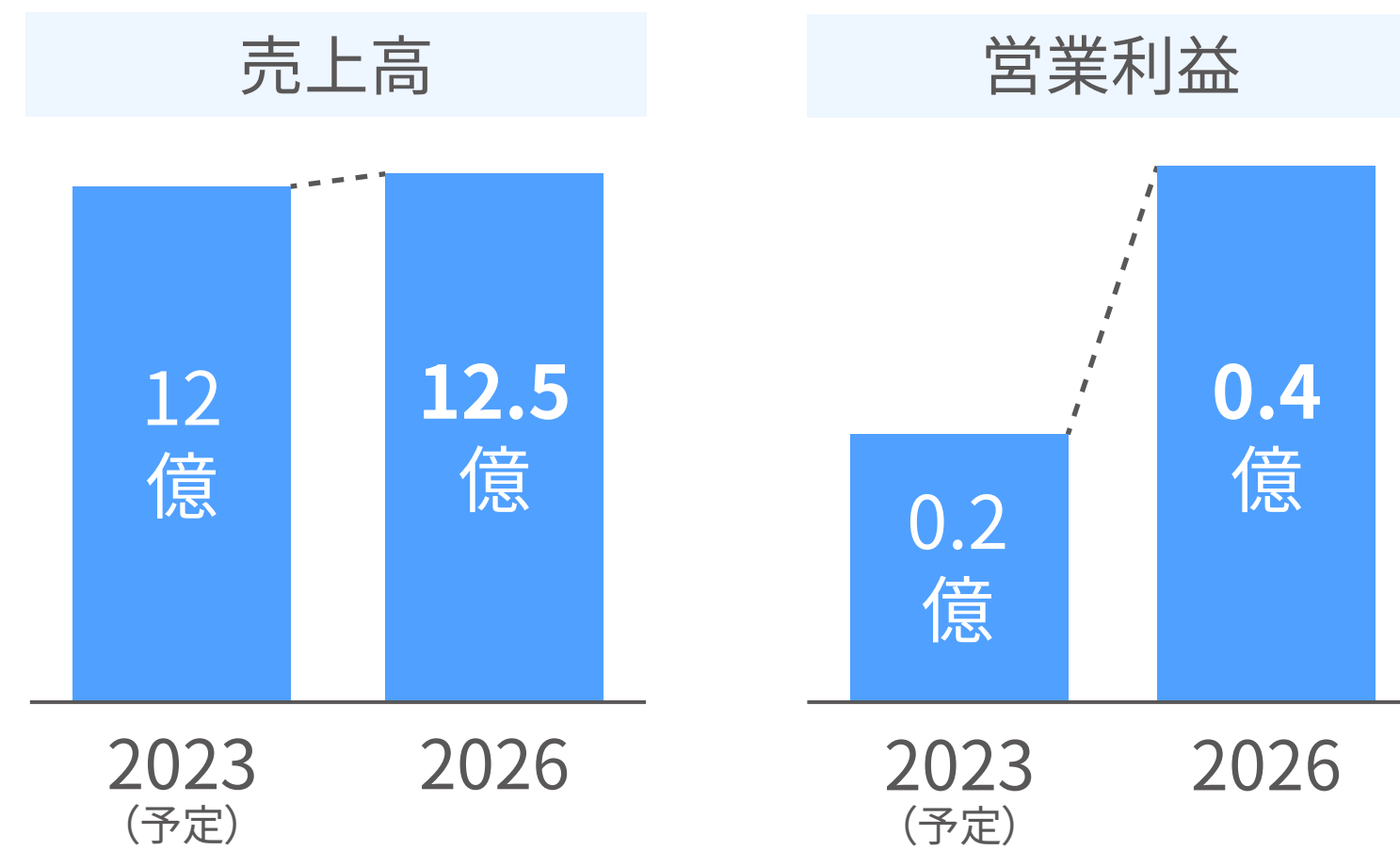
future

**SHIFT
2026
期間**



■ 各種プラスチック成形事業

■ 事業目標



モノづくりの追求 自動化・効率化による収益力強化

1. 多種多様な生産・製品ニーズへの対応

強み

180tの小型成形機から3500tまでの超大型成形機を保有
 豊富な量産設備が多種多様なモノづくりを実現

様々な顧客ニーズの実現

▶ 小型から大型まで様々な顧客ニーズに対し、日本製の高品質な製品を提供し続けることで、市場競争力の強化を図る

自社ブランド製品の創出

▶ インテリア家具やリサイクル材などを使用した環境配慮製品の開発を推進

2. 自動化/効率化の実施

省力化・自動化の推進

▶ 原材料自動倉庫システムや成形品の2次加工に産業用ロボットを導入することにより省力化・自動化を推進



成型規模に応じた量産設備ラインの確立

▶ 量産から組立・出荷までロスのない一貫生産体制を確立



持続的な収益体質への転換



企業成長を支える揺るぎない経営基盤の構築

外部環境への対応 / 事業基盤の整備



- 物流コスト増加への対策
- 事業拠点見直しによる業務最適化
- 生産体制の見直し / 生産の合理化

開発環境の整備



- 品揃え中心の製品開発からのシフト
- 製品開発力の向上

持続的成長を支える人材力の向上



- 人材の育成・獲得 / 組織の強化
- 企業風土の改革



■外部環境への対応/事業基盤の整備

物流コスト増加への対策

事業拠点見直しによる 業務最適化

生産体制の見直し /生産の合理化

外部環境への対応を図りながら、事業基盤の見直し・整備を実施する



物流費の抑制 / 社内体制の整備

- 生産⇒在庫管理⇒出荷までを一元管理する将来的な体制構築を視野に、社内物流コストの適正化に向けた構想立案・推進を図る
- 物流拠点の集約化の検討・モーダルシフトの導入などにより物流コストの抑制を図る



業務生産性の向上 / 人件費の適正化

- 事業拠点を見直し業務の効率化を図ることで、働きやすさの向上を図る
- DXの推進を行い業務の効率化と生産性の向上を図る



製造原価の低減

- 海外企業(ルチカ社)との生産面でのシナジー創出
- 設備投資の適正化・低消費電力型設備の積極導入
- 自動化・標準化による生産性の向上と生産効率の最適化

事業基盤の整備を行うことでコストの削減・収益力の向上を実現



■ 開発環境の整備

品揃え中心の製品開発からのシフト / 製品開発力の向上

品揃え中心の製品開発から付加価値の高いソーシャルグッドな製品開発へ開発軸のシフトを行う
また、研究機関・大学・公共団体・スタートアップ企業との連携を強化することで製品開発力の向上・促進を図る

開発軸

素材と製品開発の融合により環境に配慮した「モノ」づくりの推進



災害・減災分野製品

自然災害が多発する近年において、災害対策製品への需要は高まっている人々の生活インフラを支える企業として、災害対策製品の開発強化を図る



金属代替

金属に比べて軽量化・防錆化・コストダウンが期待できる樹脂化(プラスチック化)の特性を生かし、様々な分野製品の金属代替を推進すべく取り組んでいく



環境配慮製品

2050年のカーボンニュートラルな世界の実現に向けて、素材と製品開発の融合を図り、環境に配慮した製品開発を推進

研究開発促進の手段

顧客・サプライヤー企業との共創
研究機関・大学・公共団体との共同研究
スタートアップ企業とのオープンイノベーションなど



■ 持続的成長を支える人材力の向上

企業成長に向けて重要な経営資源である人材の確保・育成・獲得を長期的な視野で推進するとともに、エンゲージメントの向上を通じて、当社グループの持続的成長を実現

行動計画

■ 従業員の育成・スキルアップ

人材への投資拡大、教育充実



異動を含めたジョブローテーションの活性化



公募制の効果的活用



リスクリングを推進してスキルの幅を広げる
 個の成長を促し、組織力強化を図る

■ エンゲージメントの向上

経営理念・経営方針の浸透

- 社内意識の統一、ミッションの明確化
- 達成意欲の醸成

透明性の高い人事制度

貢献度に応じた報酬制度



既存従業員だけでなく人材獲得という面でも
 時勢に沿った人事制度・報酬制度への改革が必要



6つの項目の整備を行い企業成長の源泉たる人材の確保を図る

当社の求める人材像

- 固定観念にとらわれることなく新しい発想や価値の提供ができる人材
- 組織目標・経営目標の達成に熱意をもって取り組むことができる人材
- 自らの意思で能動的に業務を遂行できる自律型人材
- 多様な人材・組織と連携し企業成長へのシナジーを創出できる人材





企業成長に対して意欲・執着ある企業風土へ

熱意・挑戦意欲溢れる企業体質への転換



自責意識、自律性、
成長意欲の向上

自責意識、自律性、成長意欲の向上に努め、
会社に依存しない自律した「個」の形成を図る



若手リーダー層の抜擢による
組織の活性化

10年、20年先といった中長期的な視野にて持続的な
企業の発展・成長に貢献できる意欲ある若手の活用



外部人材の積極的登用による
新しい価値観の導入

社内にはない新しいアイデアを取り入れることで
オープンイノベーションを促進



経営計画を実現する
効率的組織への転換

経営計画の達成に向けて効率的な組織への見直しを実施し、
経営戦略の実行力を高める



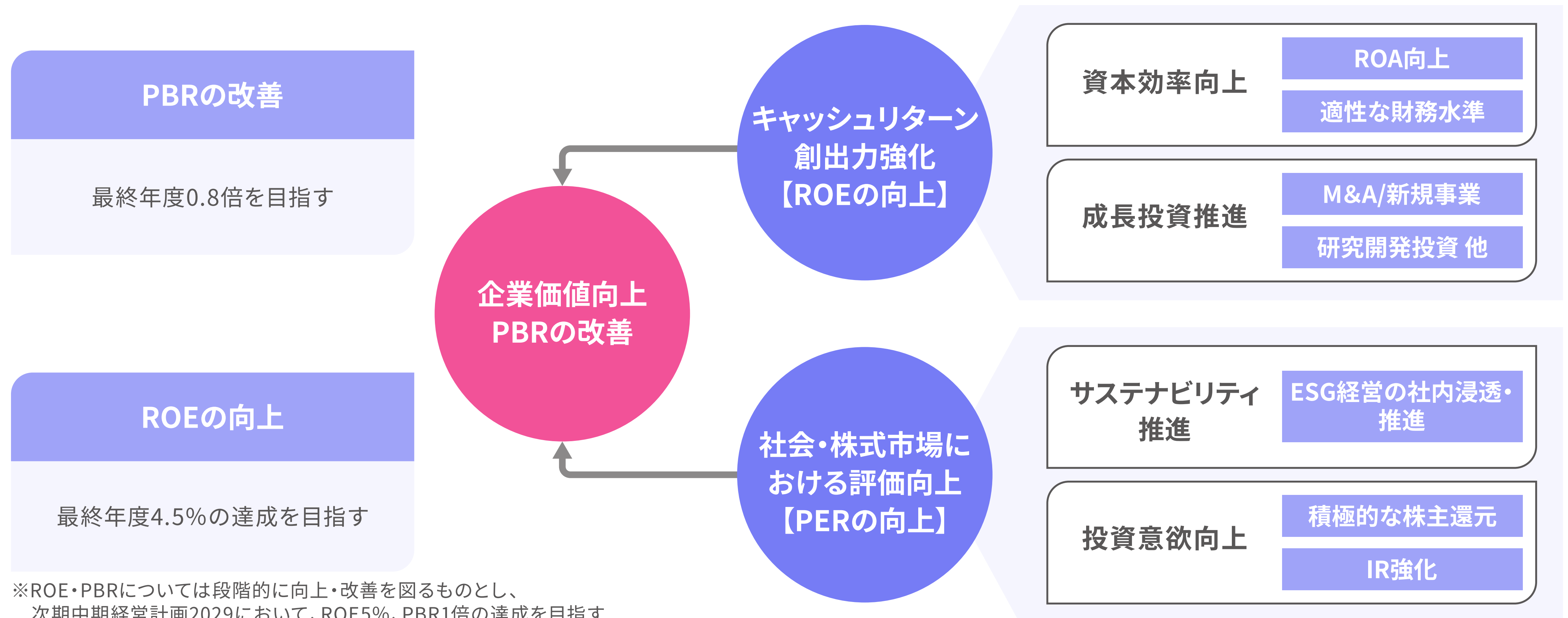
経営的視点を持つ人材の
育成・参画意識の醸成

経営的視点をもって経営課題への解決、
目標の達成に取り組める人材の育成・意識の醸成を図る



■ ROE向上とPBRの改善

- 資本効率の向上と企業成長につながる積極的な成長投資を実行し、持続的なROE向上を目指す
- 積極的な株主還元とサステナビリティ推進により、当社株式への魅力と社会・株式市場における企業評価の向上を目指す
- 収益力および企業評価向上による相乗効果により、企業価値の向上（PBR改善）を実現する



※ROE・PBRについては段階的に向上・改善を図るものとし、
次期中期経営計画2029において、ROE5%、PBR1倍の達成を目指す



■ 戦略的成長投資の促進

事業戦略で掲げた各事業セグメントの目標達成と新規事業創出⇒企業成長を加速するための成長投資を機動的に実施していく。また、環境問題をはじめとした社会課題の解決に資する投資(ESG投資)についても、社会への貢献と新たな成長機会の創出に繋げるため、中長期的な視野をもって推進していく。

戦略・成長投資

機動的成長投資

- M&Aを軸に資本業務提携等のアライアンス、スタートアップ投資を機動的に実施
成長事業、新規事業創出に繋がる成長投資を優先的に行う

ESG投資

- 地球環境に配慮したものづくり/事業活動の実践
- 自然エネルギーを有効に活用するための太陽光発電設備の追加導入
- 低消費電力型設備の積極導入

研究開発投資

- 金属代替をキーとした新しい領域での製品開発の模索
- 素材と製品開発の融合による環境に配慮した「モノ」づくりの実践
- 産学官連携による研究の推進
- 水処理領域の新しい技術の追求

35億円
 (3か年累計)

事業規模の拡大

- M&A等を有効的に活用し事業の多角化を模索

SHIFT 2026 経営目標の達成

次期中期経営計画での売上300億の達成も視野に入れ成長投資を果敢に実行

既存事業の収益力強化

- コア事業の安定成長の実現のため注力分野への強化投資の実行
- 製品開発力の向上/市場競争力の高い製品提供

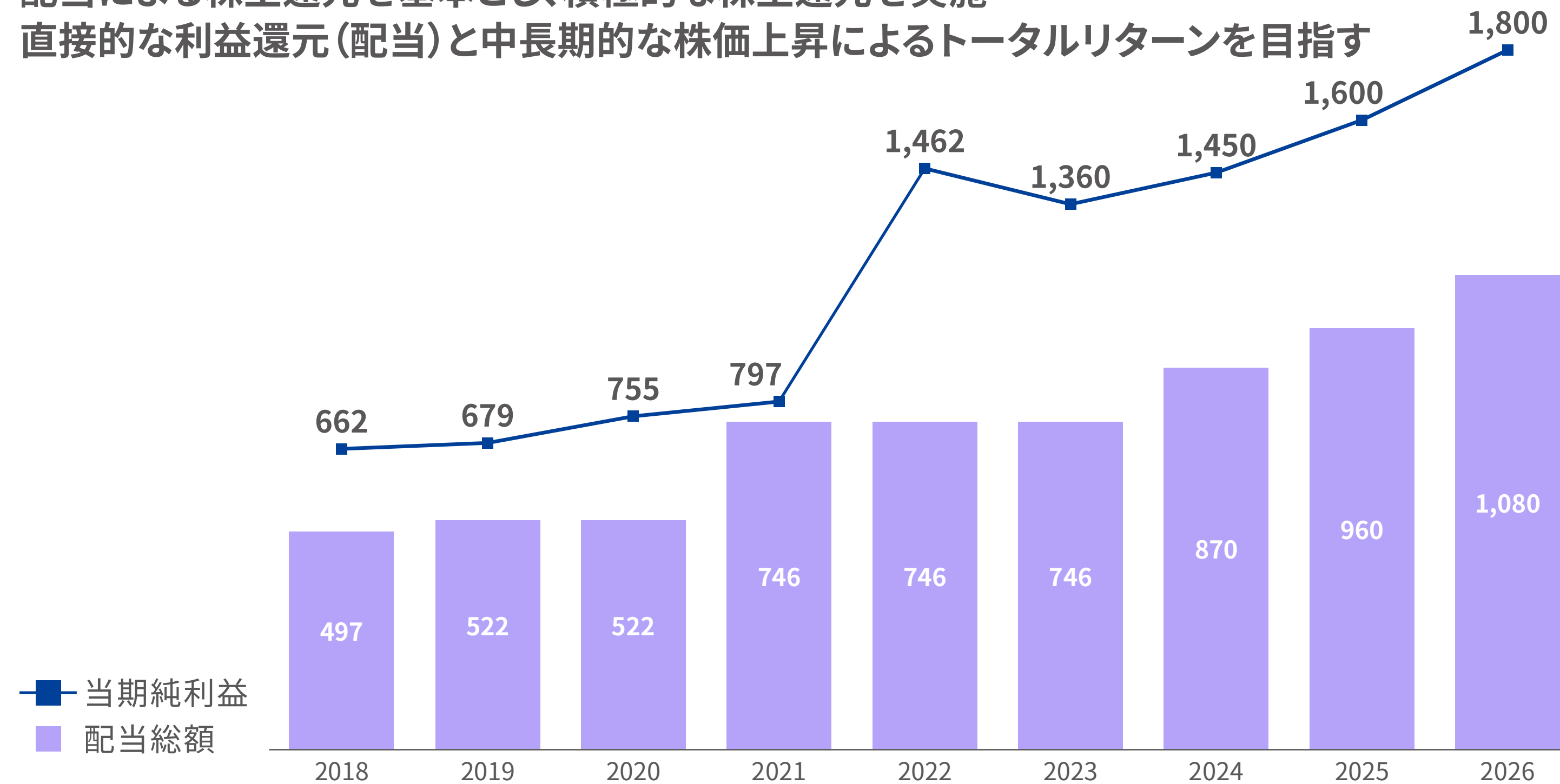
新たな成長機会の創出

- メーカーとしての新しい技術の獲得
- 新たな社会インフラへの価値提供
- 人材を含む成長リソースの獲得



■株主還元強化

配当による株主還元を基本とし、積極的な株主還元を実施
直接的な利益還元(配当)と中長期的な株価上昇によるトータルリターンを目指す



■ 当期純利益
■ 配当総額

	Take Action 2020			Look Forward 2023			SHIFT 2026		
	65期 2018年	66期 2019年	67期 2020年	68期 2021年	69期 2022年	70期 2023年	71期 2024年	72期 2025年	73期 2026年
配当性向	74.5%	76.9%	68.6%	93.0%	50.7%	54.4%	60.0%	60.0%	60.0%
1株当たり配当金	33円	35円	35円	50円	50円	50円	60円	65円	70円
						(予定)	(予定)	(予定)	(予定)

株主還元方針

1

1株当たり配当金の下限を50円と設定し、安定的な配当の実現を図る

2

安定的な配当に加え、業績向上に連動した増配に努め、配当性向60%を目安とし、配当水準の向上を図る

3

SHIFT 2026の3か年については、引き続き株主優待を年2回実施する

4

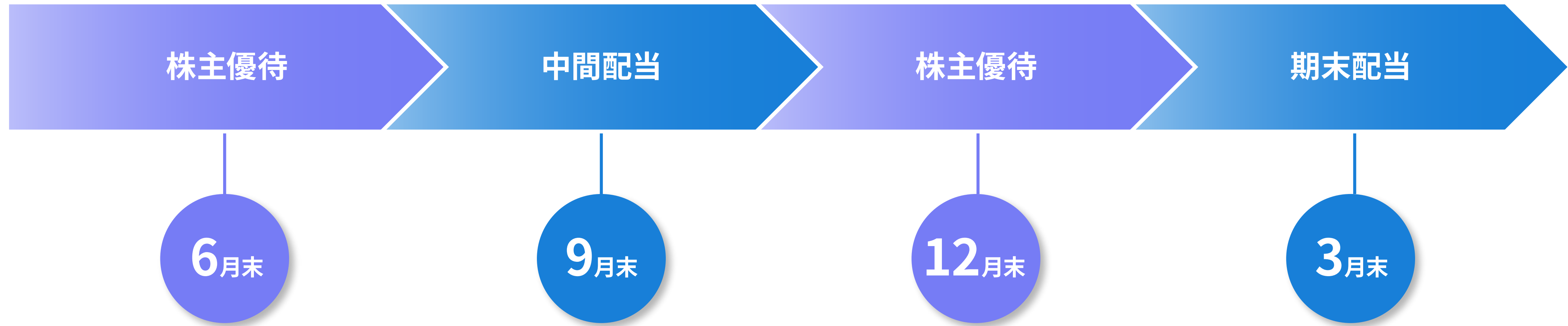
配当・優待を四半期ごとに実施することで、株価の安定・向上を目指す

5

自己株式の取得については、投資案件の状況や株価の推移等を総合的に勘案し、必要であれば実施する



当社の株主還元政策



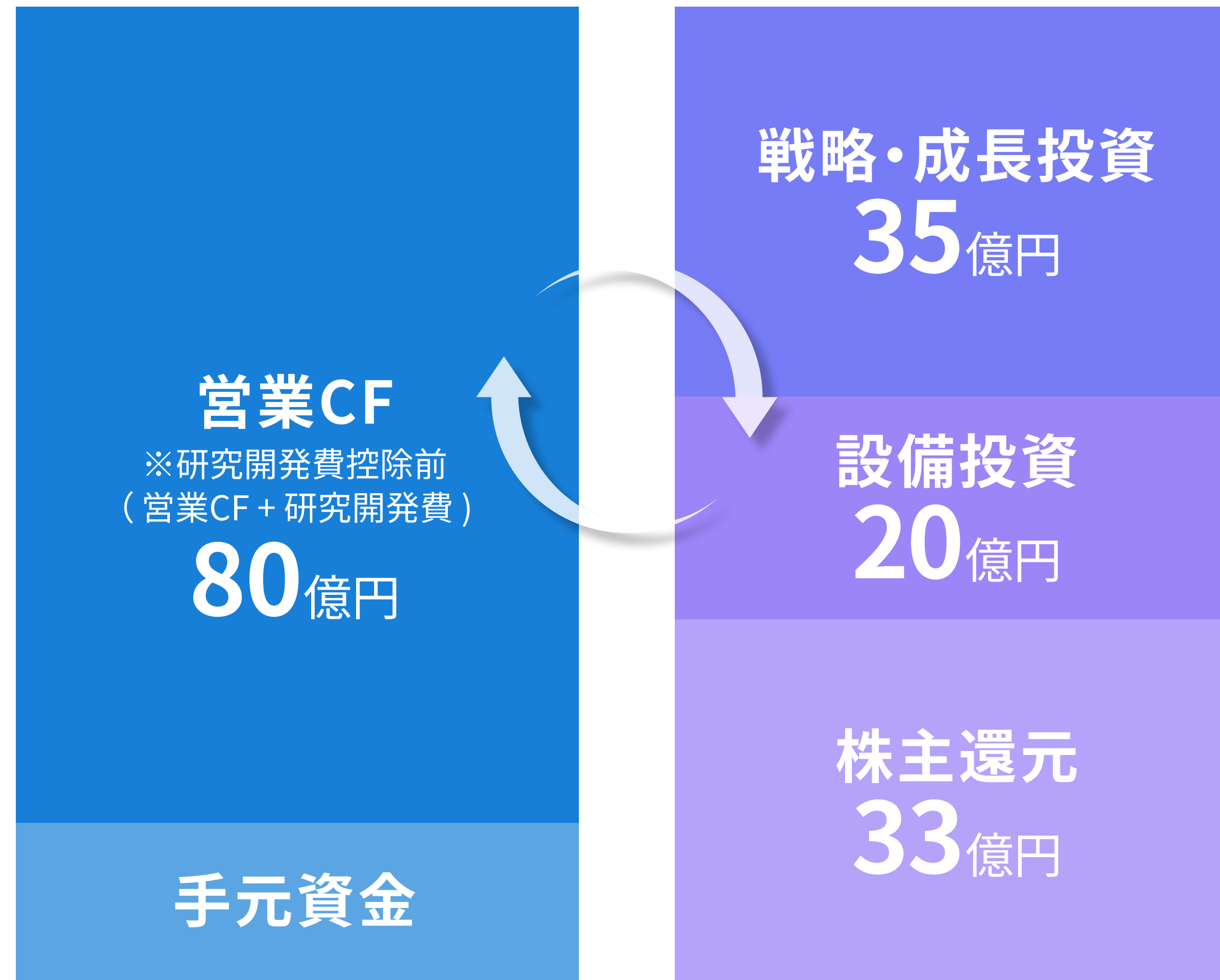
Premium
プレミアム優待倶楽部





■ キャッシュ・アロケーション

財務の健全性を維持しながら成長投資に優先的に資金を投下することで、収益力の強化・資本効率の向上を図る
 また、3か年で創出したキャッシュについては、キャッシュポジションの積み上がりがいいよう適切に配分していく



戦略・成長投資

有益な投資機会には、機動的に成長投資を実行
 M&A、資本業務提携等のアライアンス、スタートアップ投資
 など幅広く模索していく
 企業価値の向上、成長に繋がるESG投資・研究開発投資に
 ついても、中長期的な視野で推進
 ※35億は目安水準

通常投資(維持・更新)

事業を維持するために必要な金型や機械設備への通常投資
 (毎年6億~7億)は、成長投資とは別枠として計画的に実行

株主還元

積極的な株主還元を継続実施
 配当と優待をそれぞれ年2回、四半期ごとに実施する当社独
 自の設計により、株主様の満足度を高め当社株式への魅力
 向上を図る
 ※配当については、業績の向上に応じて追加還元を実施
 ※自己株式の取得については、優先度は低いが必要が生じた場合
 には、実施を検討



【サステナビリティ基本方針】

「人、水、環境の未来へ」

私たちは、「人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する。」という想いを経営理念に掲げ、持続可能な社会の実現に貢献すべく、事業活動を進めてまいります。

私たちは、環境保全の担い手であることを自覚し、水環境のライフラインを支え続けてきたノウハウをいかし、脱炭素など環境負荷低減活動を意識して、事業活動を進めてまいります。

私たちは、基本的人権を尊重するなど国際規範を遵守し、多様な価値観を尊重し、人的資本を通じて公平・公正な社会を育むことを意識して、事業活動を進めてまいります。

私たちは、社会的要請・社会的規範を遵守し、変化に富む事業環境に柔軟に対応できる体制の構築をたえず追求し、株主、取引先、従業員といったステークホルダーのみなさまに付加価値を提供することを意識して、事業活動を進めてまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



マテリアリティ

「人々をゆたかにする心と技術をはぐくみ、社会のために幸せを創造する」という経営理念のもと、持続可能な社会への貢献と持続的な成長を両立するサステナビリティ経営の実現のため、5つのマテリアリティ(重点項目)を選定し取り組みを推進してまいります。



ESG経営の推進

戦略テーマ	マテリアリティ	主な活動目標	得られる効果	これまでの活動実績
 Environment 脱炭素経営	災害分野および 環境関連製品の 開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害・環境分野に対してのR&D活動 ● 環境価値提供製品の開発 	新たな製品価値提供による 売上・利益の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・雨水マスや圧力開放蓋など減災対策製品の開発・製造・販売 ・ごみゼロキャップ、グリーストラップなどの環境関連製品の開発・製造・販売 ・植物工場事業への取り組み環境配慮型の植物用培地の開発
	環境負荷低減への 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出削減(2019年比) Scope1+2排出量 2026年39%削減 ↓ 2030年50%削減 ↓ 2050年カーボンニュートラル 	サーキュラーエコノミー経済 に対する責任履行	<ul style="list-style-type: none"> ・熊谷工場への太陽光発電設備、自然採光設備導入 ・傘のシェアリングサービス(アイカサ)を運営するNIG社との資本業務提携【使い捨て傘ゼロプロジェクト】の趣旨に賛同 ・TCFD提言への賛同、CDP質問書への回答 ・2023年GHG37.8%削減(2019年比) ・継続的なCO2削減への取り組み
 Social ダイバーシティ & エクイティ & インクルージョン	多様な働き方の 推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメント ● 障がい者雇用率 ● 男性育休取得率 ● 女性管理職比率 	多様な人財へのリーチ向上 従業員ウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用施設なないろ農園の運営 ・フレックス制度の導入 ・女性の活躍推進
	地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンス ● 生物多様性の保全 ● 地域社会とのエンゲージメント向上 	企業イメージ向上 CSRの履行	<ul style="list-style-type: none"> ・マエザワ緑の広場工場敷地の一部を公園として地域住民に開放 ・仙台市の官民連携の水源保全プロジェクト「青下の杜プロジェクト」への参加 ・新潟県フードバンク連絡協議会などに新潟県産コシヒカリを寄付
 Governance コーポレート・ガバナンス 体制強化	経営の健全性 / 透明性の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査等委員会設置会社への移行検討 ● 業績連動報酬の見直し P.39参照 ● 政策保有株式の段階的縮減 P.40参照 	安定した収益基盤の構築 意識決定の迅速化 執行責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ委員会の立ち上げ ・東証コーポレートガバナンス・コードへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ◇政策保有株式の縮減 ◇女性活躍推進・多様性 ◇情報開示の充実



コーポレート・ガバナンス体制強化

1 取締役の業績連動報酬の見直し

- 当社の「役員報酬等の内容の決定に関する方針等」および中計経営計画 SHIFT2026 の利益目標に沿って役員報酬制度の見直しを実施
- 単年度業績連動報酬(金銭賞与)の算定に用いる「標準業績(連結営業利益)」金額を引き上げ
- 中長期業績連動報酬(株式報酬)の見直しも実施

現 行	変更後
「標準業績(連結営業利益)」 11 億円	「標準業績(連結営業利益)」 20 億円

(参考1) 役員報酬等の内容の決定に関する方針等(要旨抜粋)

- ① 当社グループの持続的成長と企業価値向上に資するインセンティブ機能
- ② 経済情勢の変化や経営内容を勘案し、従業員給与とのバランスを考慮
- ③ 基本報酬、単年度業績連動報酬(金銭賞与)、中長期業績連動報酬(株式報酬)で構成
- ④ 標準業績達成時に、取締役会長および社長は基本報酬:賞与:株式報酬が、60:30:10の割合、
取締役兼上席執行役員その他の業務執行取締役および委任契約による執行役員は、70:20:10の割合にて支給

(参考2) SHIFT2026 業績目標

	Look Forward 2023			SHIFT 2026		
	2021年度	2022年度	2023年(予定)	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	218.7億円	234.9億円	239.2億円	245億円	250億円	260億円
連結営業利益	13.4億円	19.4億円	17.7億円	20億円	22億円	25億円



2 政策保有株式の縮減

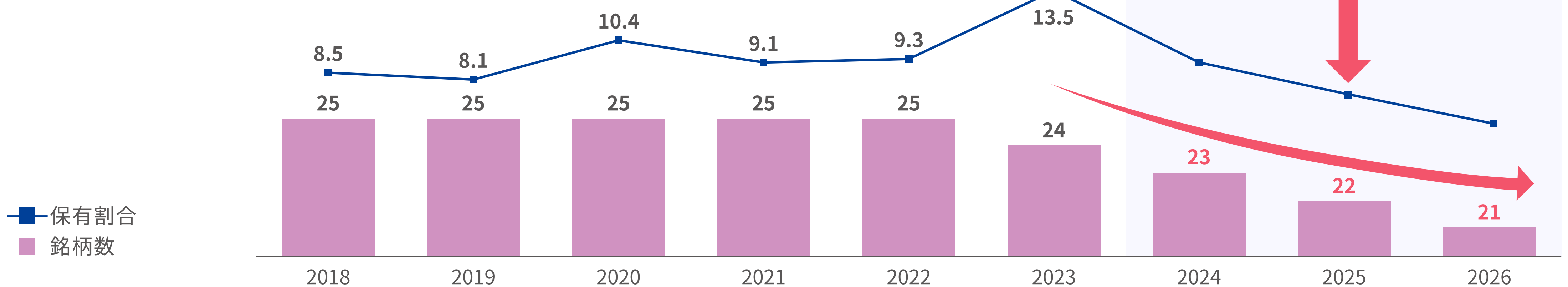
目標水準を定めて継続的に縮減を進める

毎年1銘柄を目安に縮減を進め、政策保有株式の保有比率が連結純資産の10%を下回るように努める

■政策保有株式の保有銘柄数の推移

	Take Action 2020			Look Forward 2023			SHIFT 2026		
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年(予定)	2024年(計画)	2025年(計画)	2026年(計画)
銘柄数	25	25	25	25	25	24	23	22	21
(参考) 連結純資産保有割合	8.5%	8.1%	10.4%	9.1%	9.3%	13.5%*	10%を下回る水準を維持		

※日経平均の上昇に伴う株価の値上がりによる影響





■これまでの活動実績 (当社の取り組み例)

災害分野および 環境関連製品等の販売

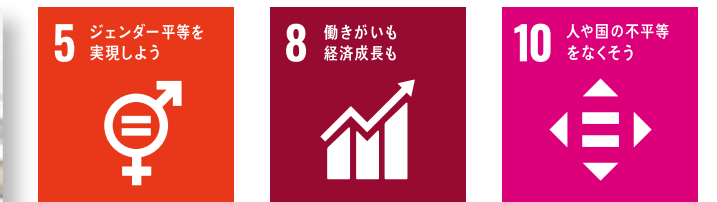


環境負荷低減への 取り組み



Environment

多様な働き方の推進



Social



地域社会との共生



E

S



予想・見通しに関する注意事項

当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。