

 明和産業株式会社

PI 2028

中期経営計画

2026年5月

INDEX

- 1 中期経営計画2025の振り返り
- 2 企業理念・マテリアリティ
- 3 ありたい姿
- 4 中期経営計画「PI2028」重点施策
- 5 定量目標・エクイティストーリー
- 6 事業戦略
- 7 人材戦略・組織力強化
- 8 資本政策
- 9 APPENDIX

- 定量目標（連結純利益、ROE、株主還元、投資金額）は 全て達成
- 2023年度、2024年度は過去最高益を達成し、稼ぐ力は着実に向上

	3か年計画 (2023年度~2025年度)	3か年実績 (2023年度~2025年度)
連結純利益	72億円(累計)	95億円(累計)
ROE	7%以上 中長期で二桁の実現を目指す	7.5% 8.8% 8.5%
株主還元	連結配当性向50%以上 +機動的な株主還元	連結配当性向50%以上を実現 +10億円の自社株買いを実施
基盤・成長 投資金額	35~45億円	35億円

- 「変化と挑戦」を起点にM&Aや事業開発を推進、新規事業創出の土台を構築し既存事業もより強固に
- 一方、事業最適化・資本効率向上を狙った全社的なポートフォリオマネジメントは道半ば

「中期経営計画 2025」の5つの施策

主な振り返り

1 新たな領域での事業開発

MLCC製造設備、国産コーヒー事業、インド市場に進出 等、成長市場における**新規事業開発**を行い、**企業価値向上に寄与**

2 既存事業の収益性・効率性の向上

車載中古電池リサイクル、(株)タカロク買収による合成樹脂事業の拡大や難燃剤事業の収益の大幅伸長等、**既存事業での機動的なアクション**により**収益基盤は一層盤石に**

3 人材への投資強化

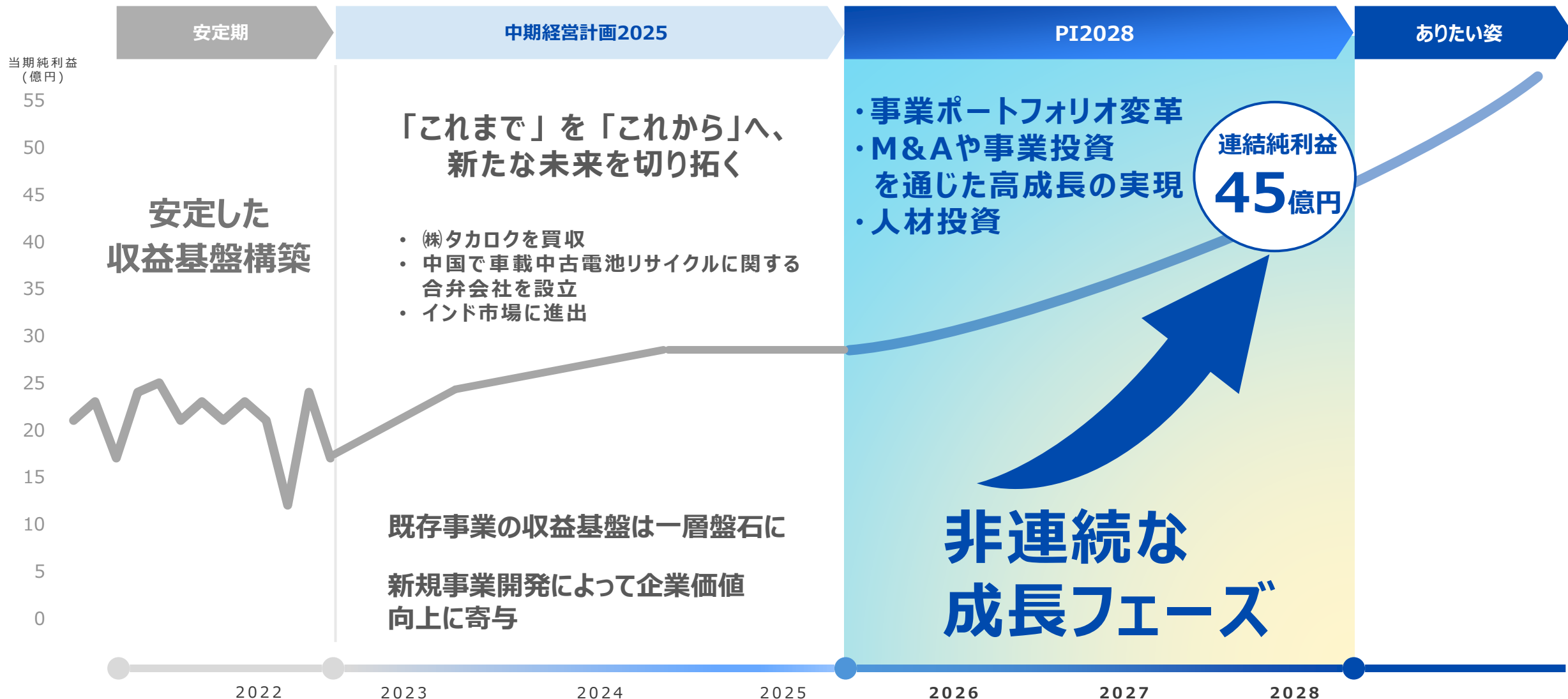
研修制度拡充や初任給改定等の施策を実施し**人的資本を強化**
経営戦略と人材戦略との連動を目指し人事制度改定に向けたプロジェクト完了

4 デジタル化の推進

業務プロセス標準化や情報の断絶解消を目指して積極的なデジタル化を行い、**社内デジタル環境の整備**を完了

5 連結経営の深化

連結子会社の**経営基盤強化**を推進し、グループガバナンスの体制を構築
投資ガイドラインを策定・運用開始したほか、予実管理の高度化を進めた



■ 明光和親の企業理念の下、社会課題の解決を通じて持続的な成長を目指します

企業理念

ありたい姿

マテリアリティ

明
光
和
親

情熱と知恵で
社会を豊かにする

*Passionate
Intelligence*

新たな価値創造

環境負荷の低減に
向けた取組み強化

多様な個の育成と能力
発揮できる環境整備

ガバナンスの強化

中期経営計画
「PI2028」

次世代へ続く
豊かな社会へ貢献

持続可能な
資源利用

安全で
高品質な
商品の提供

生産性・技術力
の向上

ワクワクと
働ける幸せと
成長実感

情熱と知恵で 社会を豊かにする

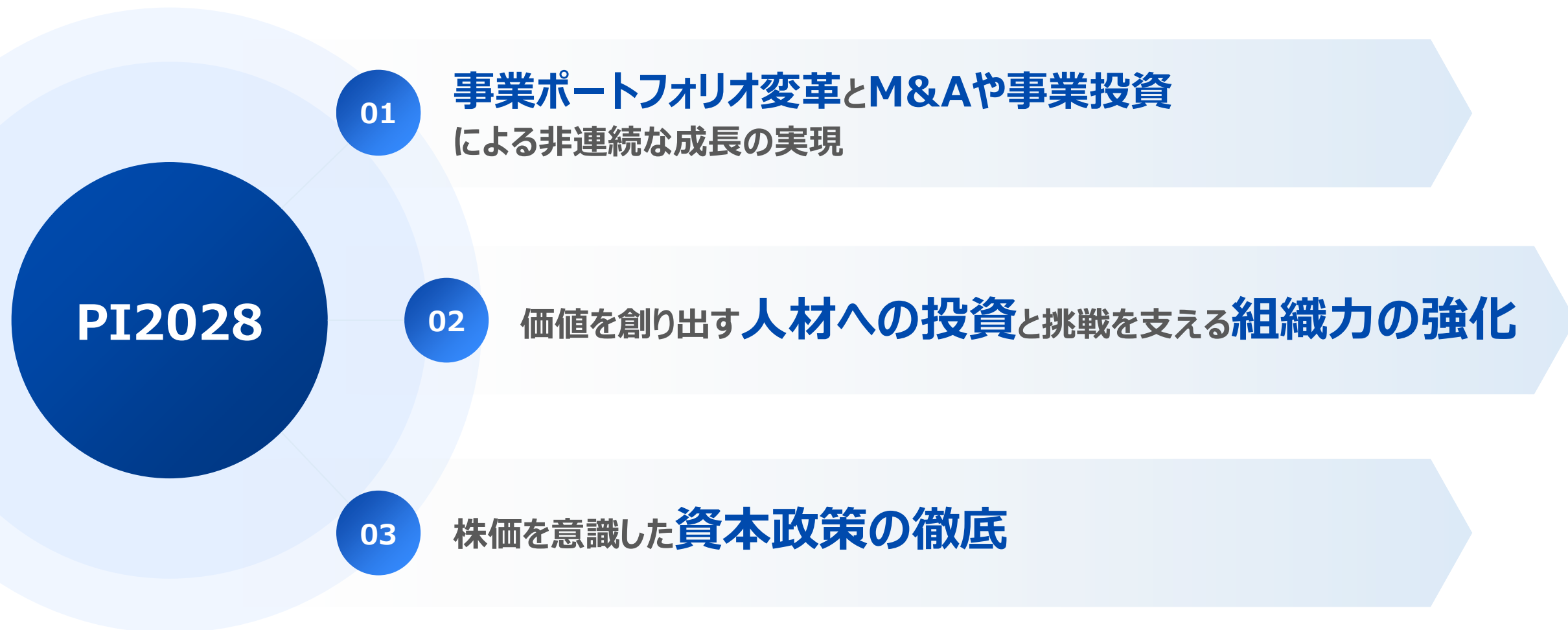
Passionate Intelligence



私たちは、世界に存在する多様で素晴らしい素材・製品・技術・サービスを見出し、磨き、掛け合わせることで、心躍るイノベーションを創出します。

その原動力は、課題に挑む人の情熱(Passion)、そして社員一人ひとりの知恵(Intelligence)です。デジタルとAIを活用し、意思決定の質を高め、PIを私たちの価値観の中核に据え、次世代へ続く豊かな社会を実現します。

■ 「PI2028」において非連続な成長を実現するための3つの柱



PI2028 定量目標

連結純利益

(28年度末)

33億円 → 45億円

ROE

(28年度末)

8.5% → 10%以上

営業キャッシュフロー

(累計)

140億円 → 160億円

成長投資金額

(累計)

35億円 → 100億円

01 事業ポートフォリオ変革 と M&Aや事業投資



02 人材への投資と組織力の強化

- 人的リソースの確保・育成
- 個の能力・意欲の最大化
- 経営情報基盤の構築

03 資本政策の徹底

- 財務レバレッジの活用
- 積極的な株主還元

「社会・環境価値の提供(社会を豊かに)」と「経済性:資本効率(ROIC向上)」の両立



M&Aや事業投資を成長ドライバーとして位置づけ、累計100億円を実行

事業内容

背景/戦略

重点成長

難燃剤

資源

※資源事業は、電池材料事業、レアアース・レアメタル事業にて構成

サプライチェーン分断・資源不足

- 材料関連投資による、サプライチェーン強化
- 特定の調達ソースに依存しないサプライチェーン構築

収益基盤

潤滑油

建材

無機薬品

産業構造の変貌

- 既存事業での残存者利益の享受
- 事業継承による、地域経済の維持/活性化
- 用途開発/地域展開によるロールアップ

次世代

サーキュラーエコノミー

新規ビジネス開発

東南アジア・インド

環境負荷低減／将来への種まき

- リサイクルプラスチックやEVバッテリー等の静脈産業におけるバリューチェーン強化
- 脱炭素事業への進出

構造改革

汎用樹脂製品

自動車部品

石油化学品

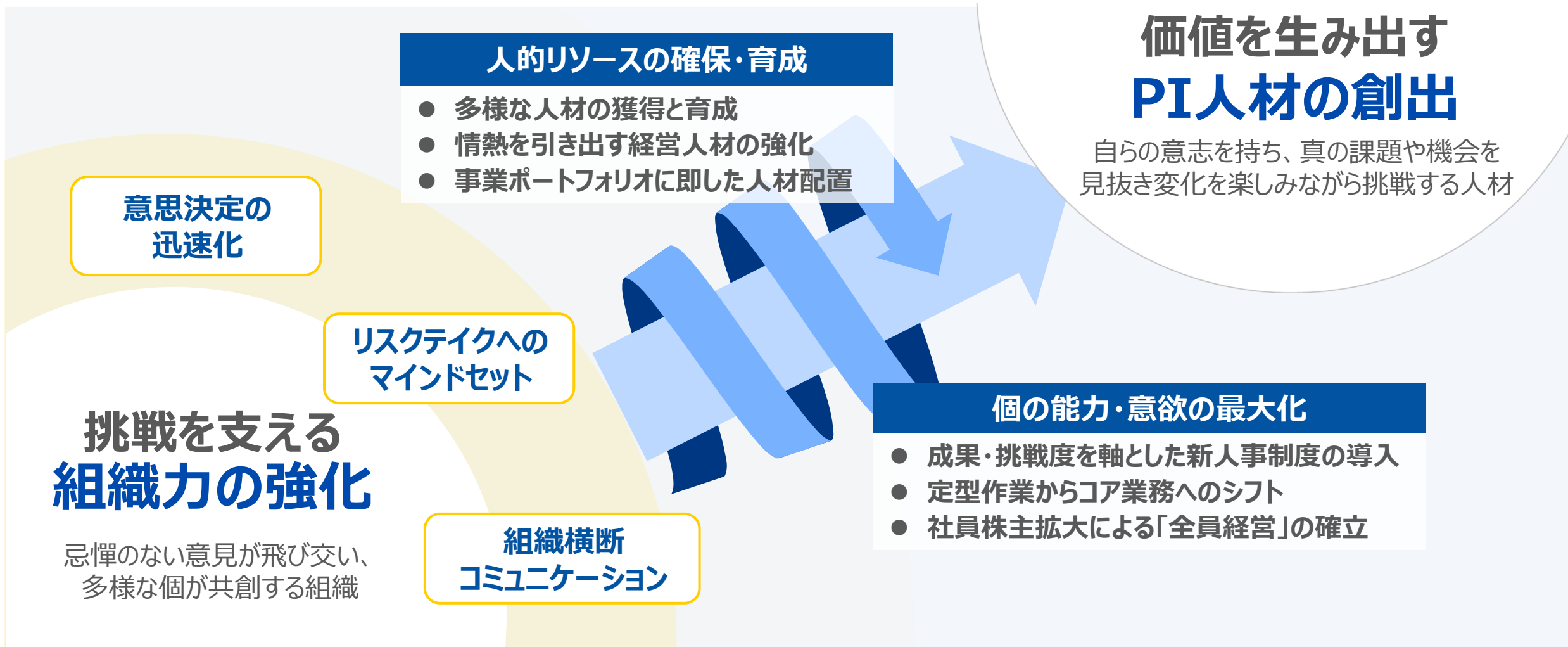
効率化・スピンアウト・撤退

- 外部アセットを活用した価値の再構築
- 事業継続の是非を判断

成長投資金額

累計 **100** 億円

10億円規模の投資を行い、価値創出の源泉である人材と組織力を強化

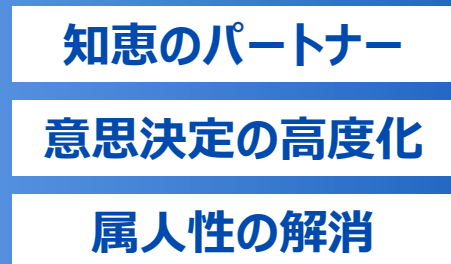


■ 人が悩み、決断した“背景・条件・結果”を価値として共有資産化

個人の経験



組織の知恵



自律進化する経営へ

「PI 2028」

第2フェーズ：蓄積と分析

属人的な経験則を共有資産化、意思決定に活かすデータをAIと分析

第3フェーズ：経営情報基盤の運用

「組織的蓄積」をインテリジェンスに昇華、意思決定の高度化へ

「中期経営計画2025」

第1フェーズ：環境整備

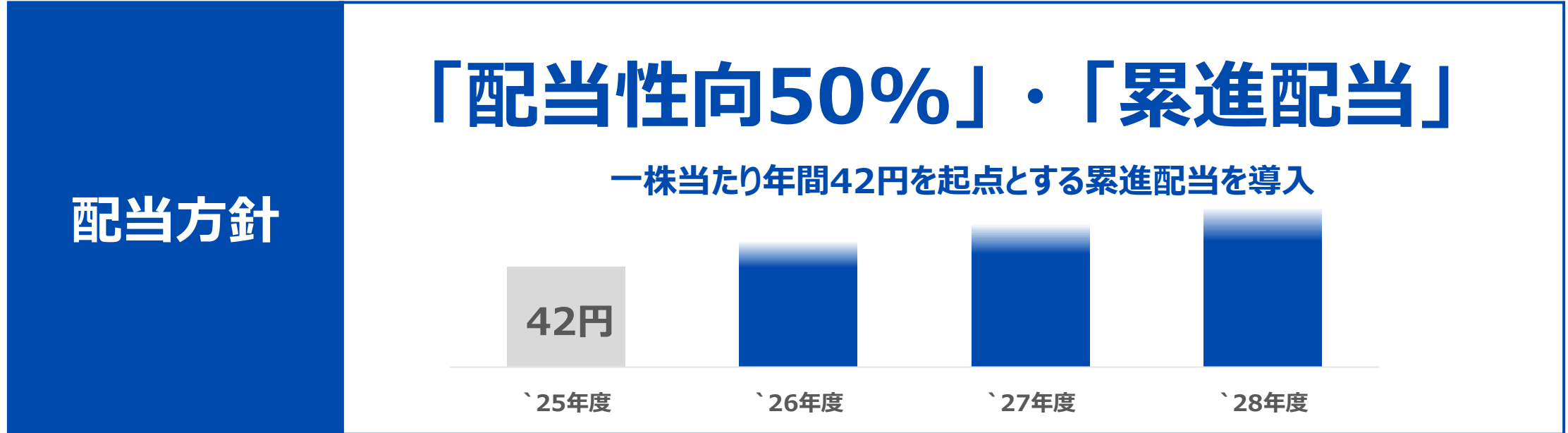
業務プロセスのデジタル化、全社員をデジタル人材として育成

■ 安定的な財務基盤を背景に財務レバレッジも積極的に活用し、高成長に向けたM&Aや人材への投資を加速

■ 更に機動的な株主還元で企業価値の持続的向上を目指す



■ 本中計期間中は、これまで以上に積極的な株主還元を行う



APPENDIX

- ① 3か年定量目標
- ② 各事業の打ち手
- ③ 中期経営計画2025での新規事業紹介

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
営業利益(億円)	41	42	45	55
経常利益(億円)	44	48	55	65
連結純利益(億円)	33	37	40	45
ROE	8.5%	10%以上		
成長投資金額 (億円)	35 (23-25年度)	100		

	事業内容	打ち手
重点成長	難燃剤	<ul style="list-style-type: none"> ● 三酸化アンチモン新たなサプライチェーンを構築し、事業拡大を図る ● 機能性の高い難燃剤・難燃MBの開発/販売を通じて顧客課題の解決と収益化を両立 ● サプライチェーンの多様化と、戦略的調達による事業エリアの拡大 ● 取引先や既存取扱製品を起点とした、新たな取引の獲得及び取り扱い商材の拡充
	資源	
※ 資源事業は、電池材料事業、レアアース・レアメタル事業にて構成		
収益基盤	潤滑油	<ul style="list-style-type: none"> ● 潤滑油事業横展開として、インド市場で新たな商材、仕入ソース、顧客を確保 ● 次世代を意識し、事業投資も含めた新規ビジネスの開発・収益化 ● 事業規模拡大を目的としてM&Aの実行、新規商材の取り扱い ● シナジー創出を起点とした、隣接領域への事業投資による非連続成長の実現 ● 既存事業の地域拡大を目的とした、M&Aの実施 ● 成長の見込まれる半導体産業に対しての副資材販売に注力
	建材	
	無機薬品	
次世代	サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ● 電気自動車需要の旺盛な中国市場で、退役電池のリユース・リサイクルを促進 ● 日本国内及び東南アジア市場に於いて、リサイクルプラスチックのサプライチェーン構築 ● 中期経営計画2025で創出した新規事業の収益化に向けたリソース配分 ● 既存事業とのシナジー創出を起点とした、新規事業開発 ● 日本・中国でのネットワークを活用した、東南アジア・インドへの事業展開 ● 東南アジア・インド現地法人独自取引の積極推進
	新規ビジネス開発	
	東南アジア・インド	
構造改革	汎用樹脂製品	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益貢献の見込めない事業を早期に明確化した上で方針を決定し、迅速に実行 ● 資本効率の改善に向けた既存商流の棚卸しを断行し、環境・生活関連分野へ経営資源を集中 ● 外部パートナーとの連携を視野に入れた、製造機能のあり方を含む投資リターン最大化策の実行 ● リソース配分の見直しを実施し、成長領域での新たな事業基盤構築を目指す ● 事業セグメント内ポートフォリオを見直し、徹底した効率化を図る
	自動車部品	
	石油化学品	

2025年12月 中国で培った強みを生かし、需要の伸長が見込まれるインドで現地法人を設立
 巨大な中間層マーケットの需要を取り込む

フェーズ
1

エアコン用冷凍機油の安定供給体制の確立と収益化

フェーズ
2

現地ネットワークを活用した周辺部材・機能素材への取り扱い拡大

フェーズ
3

インド発の環境・エネルギー関連ビジネスの構築とグローバル展開

事業
環境

- ・インドの経済発展と中間層の台頭に伴い、家庭用エアコンを初め、高機能素材や消費財の需要増加が見込まれる
- ・環境規制の強化及び「Make in India」政策による製造業振興等、インフラ・環境への巨額投資

わが社
の狙い

明和インド

- ・中国企業とのネットワーク
- ・中国で確立した物流機能のノウハウ
- ・環境配慮型冷凍機油の取り扱い

需要
開拓

日本メーカー

中国メーカー

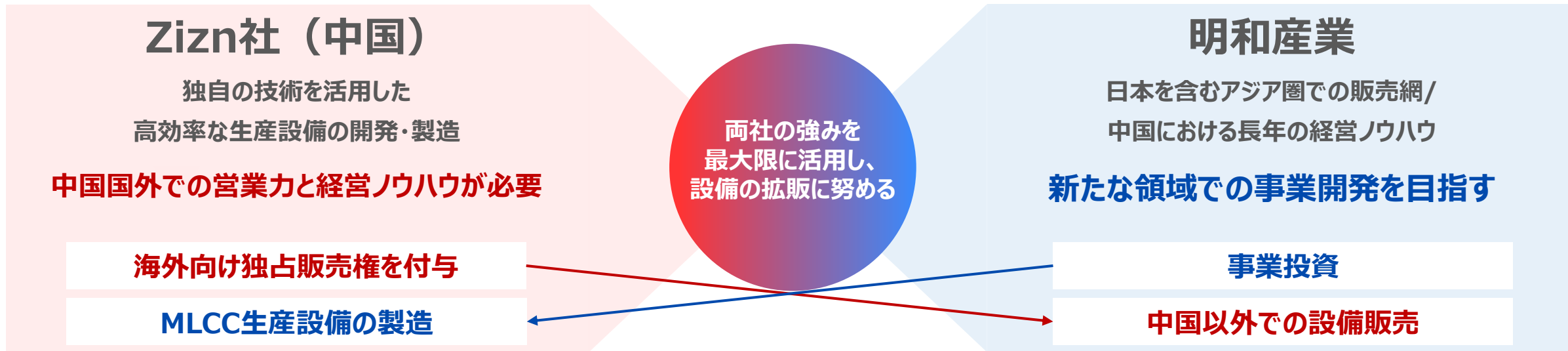
インドメーカー

インド国内の
物流機能を期待

次世代冷媒に対応した冷凍機油や高機能素材を期待

当社の強みを
最大限に活用し、
安定供給体制を確立

- 2025年1月に中国で積層セラミックコンデンサ生産設備の製造・販売事業を手掛ける天津志臻自動化設備有限公司（以下、Zizn社）の株式を新たに取得
- 出資を通じて、成長が見込まれる積層セラミックコンデンサ市場へ参入し、海外向け販売代理店契約を締結



第40回「ネプコンジャパン」に共同出展！国内外問わず、多くの業界関係者が来場



MLCCの生産効率向上につながる、革新的（ロール式）な積層機や競争力のある切断機（中国トップシェア）を展示

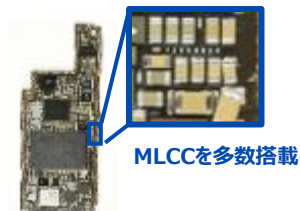


展示ブースにて、Zizn社メンバーと

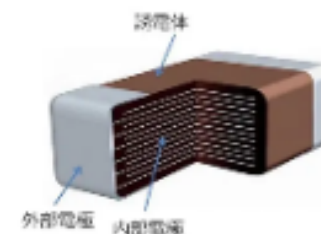
MLCC（積層セラミックコンデンサ）

「電子産業のコメ」とも呼ばれる MLCCの需要は、EV、スマートフォン、IT機器の普及・進歩に伴い増加見込

最新式スマートフォンの分解写真



MLCCを多数搭載



外部電極 内部電極

- 従業員の自由な発想や社会課題解決への意欲を原点に、企業内起業家育成プログラムから誕生した初案件
- 「コーヒー2050年問題」に着目し、国内での安定した生産体制の構築を目指すべく、国産コーヒー事業を開始
SDGs（持続可能な開発目標）の達成にも寄与
- 協業パートナーとして月桂冠（株）を迎え、日本酒造りで培われた発酵技術を活用した新たなコーヒーを開発

事業進捗



コーヒー農園の様子



※イメージ図