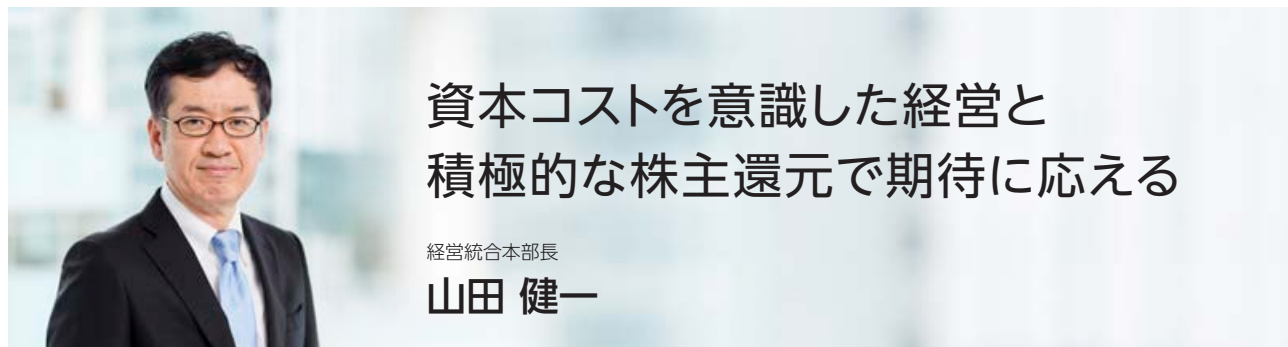


中長期戦略・財務戦略・資本戦略

経営統合本部長メッセージ



資本コストを意識した経営と積極的な株主還元で期待に応える

経営統合本部長

山田 健一

前中計の振り返りと新中計の方針

前中期経営計画「サステナV（バリュー）」（以下、前中計）の期間においては、積極的な戦略投資の実行により、当社の時価総額は3.5倍以上に成長し、PBRは1.0倍を上回る水準となるなどの成果を上げました。一方で、積極的なM&A等に伴う投下資本の増加やのれん償却費などの上昇が利益を圧迫し、最終年度のROEは5.2%、ROICは4.0%に留まり、収益性と資本効率の向上に課題を残す結果となりました。

新中期経営計画2028「サステナ＋スパイラル（サステナ ポジティブスパイラル）」（以下、新中計）では、この3年間を「成長を軌道に乗せる」期間と位置づけ、これまで実行してきた戦略的取り組みによる利益貢献化を進め、投資によるリターンが次の投資を生む「持続的好循環」の創出を目指します。

資本コスト・株価を意識した経営と企業価値向上への取り組み

前中計最終年度である2025年度は、リスクフリーレート

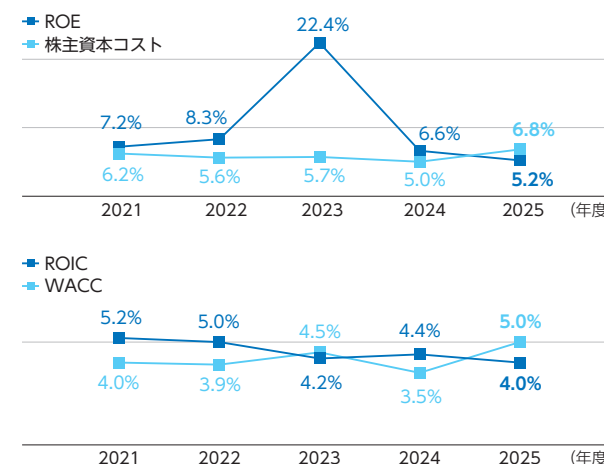
の上昇などに伴い株主資本コストが6.8%、WACC（加重平均資本コスト）が5.0%に上昇しました。これにより、ROE（5.2%）は株主資本コストを、ROIC（4.0%）はWACCを下回る結果（エクイティスプレッド△1.6%、EVAスプレッド△1.0%）となりました。

この結果を受け、新中計では「資本コストと企業価値を意識した経営の推進」を第一の基本方針に掲げております。

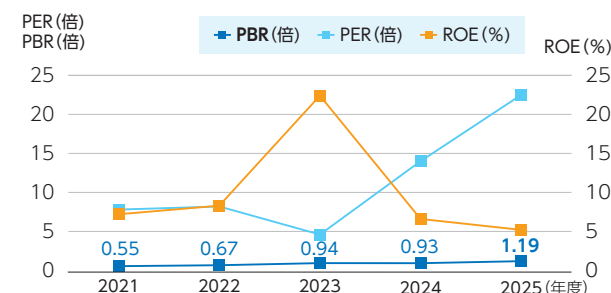
具体的には、事業ポートフォリオの変革を推し進めます。各事業を成長性（売上高CAGR）と収益性（ROIC）の2軸で評価する4象限フレームワークを導入し、経営リソースの最適な選択と集中を行うことで、グループ全体の資本効率を向上させます。また、経営管理本部の「経営統合本部」への改編を通じ、全社横断的な視点での戦略策定と統合的な価値創造を加速させます。

さらに、3事業本部とグループ会社の協業を一段と深化させ、従来の商社機能に施工・加工・実装等の機能を融合させることにより、グループ全体のシナジーを最大限に発揮し、M&Aや設備投資におけるリターンの確実な向上へと繋げてまいります。これらの取り組みを通じ、2028年度の連結業績目標であるROE8%以上の達成を推進してまい

資本効率の状況



PBRの状況 PBR=ROE×PER



ります。

純資産比率10%未満を目標に進めてきた政策保有株式の縮減は、2025年度末で2.9%まで低下させるなど着実に成果を出しておりますが、今後も継続して縮減を進め、得られた資金を資本効率の改善に充当します。

株価につきましては、PBRが1倍を超えたものの、市場の

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

経営統合本部長メッセージ

期待リターンとの間には未だ乖離があると認識しております。決算関連資料の英文開示の拡充や、機関投資家ならびに外国人・個人投資家との対話機会の創出などIR活動を一層強化し、当社の成長戦略と資本生産性向上への道筋を丁寧に説明することで、市場からの適切な評価獲得に努めてまいります。

キャッシュ・アロケーションと投資戦略

持続的な企業価値の向上を実現するためには、適切な成長投資と株主還元を両立させる強固な財務基盤と、規律あるキャッシュ・アロケーションが不可欠です。新中計の3年間は、本業から創出される約85億円の営業キャッシュ・フローをベースとしつつ、財務規律を維持した上で外部借入を機動的に活用し、成長資金を確保します。財務健全性の指標としては、デット・エクイティ・レシオ1.0以下、インタレスト・カバレッジ・レシオ10倍程度を目安として管理し、資本効率と財務安定性の最適なバランスを追求してまいります。

このアロケーション方針のもと、新中計では3年間で100億円規模の戦略投資枠を設定いたしました。これは、前中計における過去3年間の実績（113億円）と同等の水準であり、成長のモメンタムを止めることなく積極的な投資を継続する意思の表れです。

投資戦略の柱は、「既存事業の機能獲得・強化」および「戦略領域での事業拡大・周辺展開」の2点です。これまでの事例として、産業用太陽光発電システムの施工機能を獲得した株式会社サンワシステムのM&Aなどがありますが、今後も「省力化」「省資源化」「再エネ化」の戦略テーマに合致し、当社の商社機能との高いシナジーが見込める案件に対して厳選して資金を投下します。経営統合本部長として、投資実行時のハードルレートの設定や、実行後のROICに基づく厳密なリターン管理を徹底することで、確実に利益貢献へとつなげる投資の好循環を実現いたします。

株主還元方針

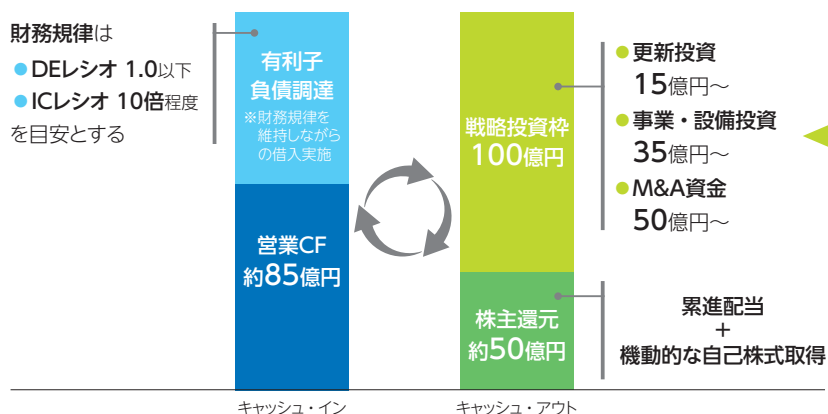
株主還元につきましては、資本効率性を意識し、中長期

的な視点で株主の皆様へ報いることを重要な経営課題と位置づけております。

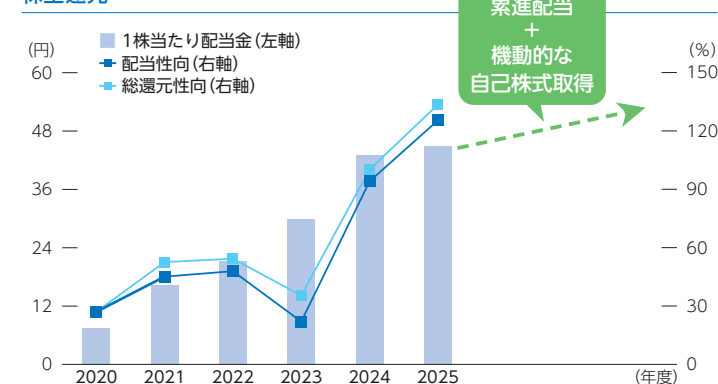
前中計においては、ROE8%以上達成に向けた限定措置として、配当性向80%以上、総還元性向100%という非常に高い水準での還元を実施してまいりました。新中計におきましては、これまでの実績を踏まえ、新たな株主還元方針として「累進配当＋機動的な自己株式取得」を採用いたします。

この方針は、減配を行うことなく、利益成長に合わせた配当の維持・向上させるものであり、株主の皆様へ中長期にわたって安心して当社株式を保有していただくことを目的としております。さらに、株価水準やキャッシュ・フローの状況、投資機会などを総合的に勘案し、自己株式の取得を機動的に実施していくことで、これまでと同等以上の積極的な株主還元を継続する所存です。

成長投資による1株当たり利益（EPS）の持続的な成長と、充実した株主還元の両輪を回すことで、更なる企業価値の向上を図ってまいります。



株主還元



中長期戦略・財務戦略・資本戦略

前中期経営計画振り返り

東証市場区分再編とサステナVの位置づけ

2022年4月の東証市場区分再編に伴い、当社は「プライム市場」を選択しました。これまでの「堅実経営」から戦略投資を伴う「持続的成長」へと経営方針を大きく転換し、その具体策として前中期経営計画「サステナV（バリュー）」（前中計）を策定・推進いたしました。

前中計では、企業価値の向上を目指し、5年間で147億円に及ぶ戦略投資の実行によるM&Aや事業変革、政策保有株式の低減といった資本効率の向上を推進。さらに配当性向の引き上げや自己株式取得などの積極的な株主還元を実行し、持続的成長企業へのシフトに向けた基盤の確立と企業価値の向上に取り組みました。

前中計の目標と実績

前中計の最終年度（2025年度）の連結業績は、売上高906億円、営業利益21.0億円、親会社株主に帰属する当期純利益12.2億円、ROE5.2%、ROIC4.0%となり、定量数値においては課題を残す結果となりました。

目標未達成の主な背景として、主要市場における顧客環境の変化や資材高騰・施工遅延に伴い、全体として想定通りの売上拡大に至らなかったことがあります。

また、これらに加え、持続的成長の実現に向け、複数のM&Aを含む過去最大規模の戦略投資を果敢に実行したことが影響しています。これにより事業基盤の強化が進んだ一方、減価償却費やのれん償却費などの固定費負担が先行する形となり、短期的利益を押し下げる要因となりました。

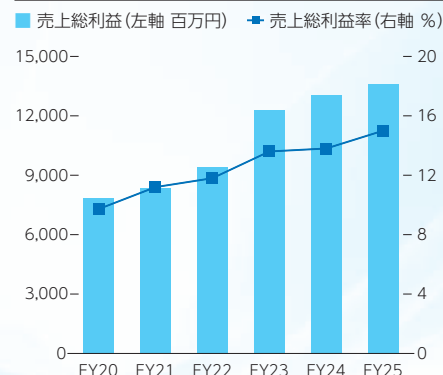
前中計は、定量目標の達成に向けた課題を残す結果となったものの、将来成長に必要な事業基盤の構築と「稼ぐ力」の強化を進めることができました。新中期経営計画2028「サステナ+スパイラル（サステナ ポジティブスパイラル）」においては、これら先行投資の成果を利益へと結びつけ、持続的な企業価値向上を目指します。

	〔売上高〕	〔営業利益〕	〔当期純利益〕	〔ROE〕	〔ROIC〕
サステナV目標 2025年	1,100億円	26億円	19億円	8%以上	6%以上
2025年度実績	906億円	21.0億円	12.2億円	5.2%	4.0%

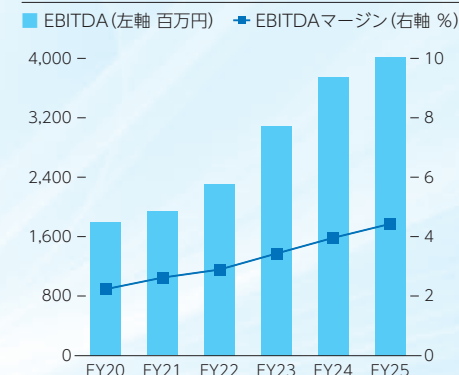
前中計の成果と課題

積極的な戦略投資やM&Aの実行により、売上総利益率は14.9%へ向上し、EBITDAも40億円へと成長するなど「稼ぐ力」の源泉となる事業付加価値や収益性は着実に高まりました。一方で、償却費負担の増加が利益を圧迫しており、今後は投資リターン向上による更なる利益成長と資本効率向上が課題となります。

売上総利益・売上総利益率の推移



EBITDA・EBITDAマージンの推移



前中計の総括

成果

戦略投資を通じた事業構造改革により、本業の付加価値・収益性が着実に向上。

資本効率改善（不動産・政策保有株式の売却）や高水準な株主還元により、時価総額は3.5倍以上に拡大。その結果、プライム市場の上場維持基準をクリアし、PBR1.0倍超となった。

課題

実行した投資・M&Aのシナジー創出を加速させ、投資リターン向上による業績成長と資本効率の改善を図る。

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

中期経営計画2028「サステナ +スパイラル」概要

中期経営計画2028

持続的好循環の創出により
(サステナ +スパイラル)

「成長を軌道に乗せる」

企業使命

事業を通じて
社会に貢献する

適合計画

前
中期経営計画
サステナV

2050

カーボン
ニュートラルの実現
人手不足の
解消に貢献

2030

機能商社として
一大飛躍

ビジョン

お客様の
ソリューション
パートナー
サステナ社会の
構築に貢献

持続的成長

持続的好循環(サステナ +スパイラル)を創出する

中期経営計画2028の基本方針

1 資本コストと企業価値を 意識した経営の推進

- 社会課題と成長性を捉えた事業ポートフォリオの変革 (P.18)
- 累進配当による積極的な株主還元継続 (P.13)

2 投資の好循環の創出

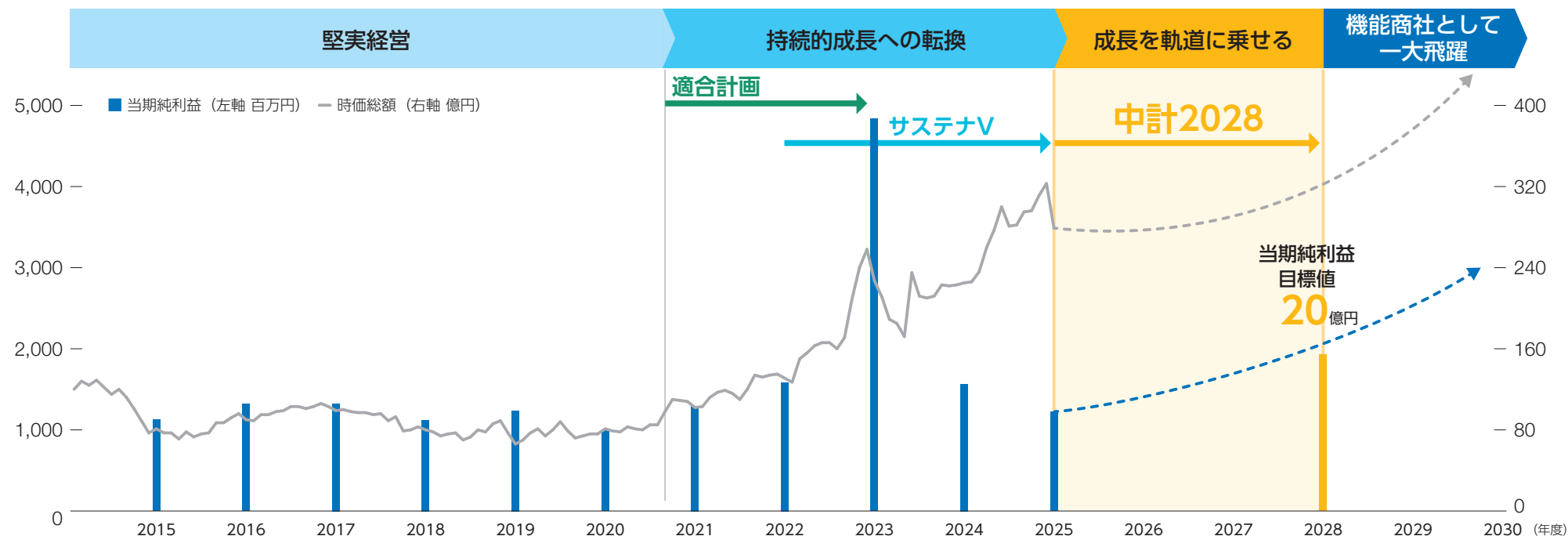
- グループシナジーの拡大によるリターン向上 (P.19)
- 100億円規模の戦略投資の継続 (P.13)

3 稼ぐ人財の持続的輩出

- 多彩なキャリア型人財による稼ぐ人財輩出基盤の確立 (P.22)
- 成長支援体制の運用と投資の実行 (P.23)

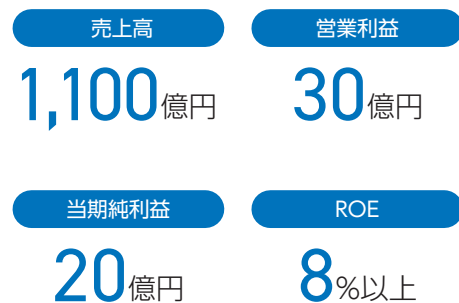
中長期戦略・財務戦略・資本戦略

新中期経営計画の位置付けと定量目標

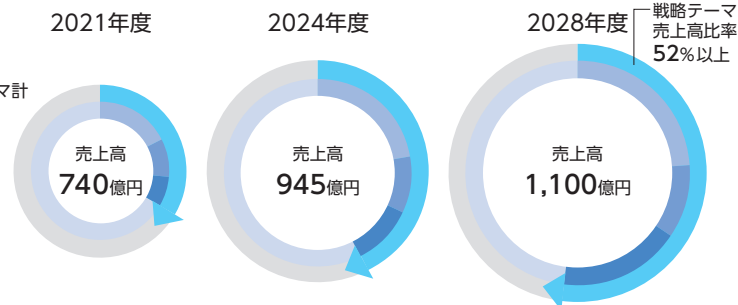
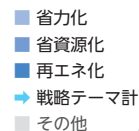


定量目標

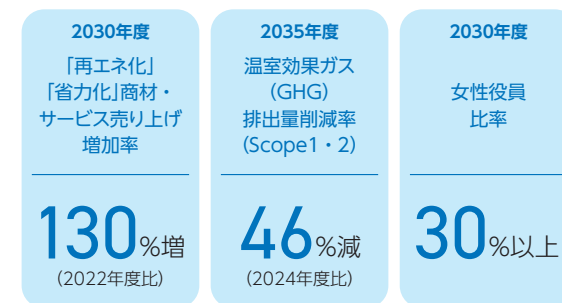
財務目標(2028年度)



事業ポートフォリオ



非財務目標(抜粋)



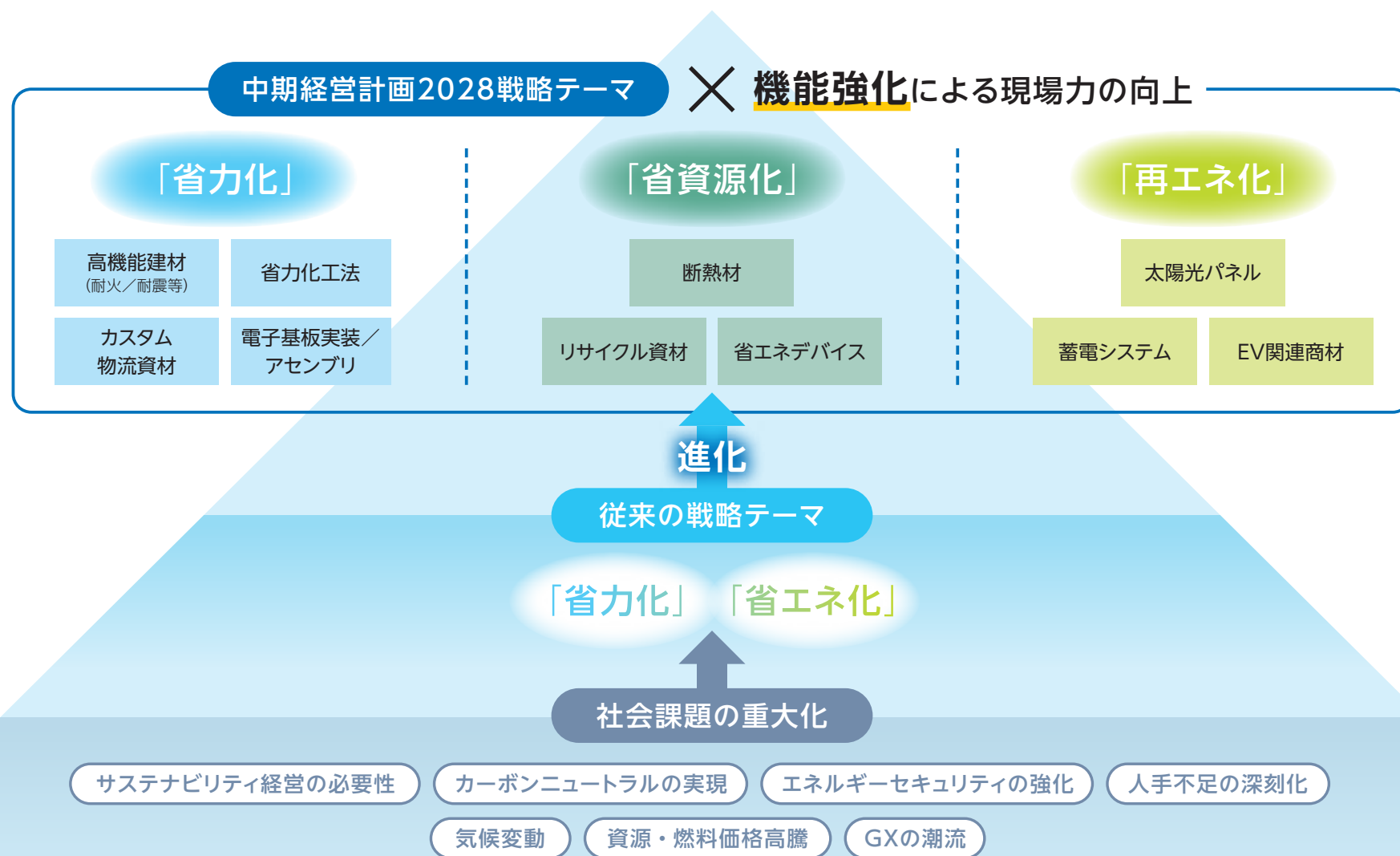
詳細はP33「マテリアリティのKPI」へ

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

外部環境認識

1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進2 投資の
好循環の創出3 稼ぐ人財の
持続的輩出

人手不足の深刻化や気候変動、資源・燃料価格の高騰といった社会課題は益々重大化しています。このような環境変化に対し、当社は従来の戦略テーマである「省力化」「省エネ化」を、中期経営計画2028において「省力化」「省資源化」「再エネ化」の3つのテーマへと進化させました。これらのテーマに機能強化による現場力の向上を掛け合わせることで、高機能建材や断熱材、太陽光パネルなどの最適なソリューションを提供し、社会課題への適合とサステナブルな社会の構築をさらに推し進めていきます。



中長期戦略・財務戦略・資本戦略

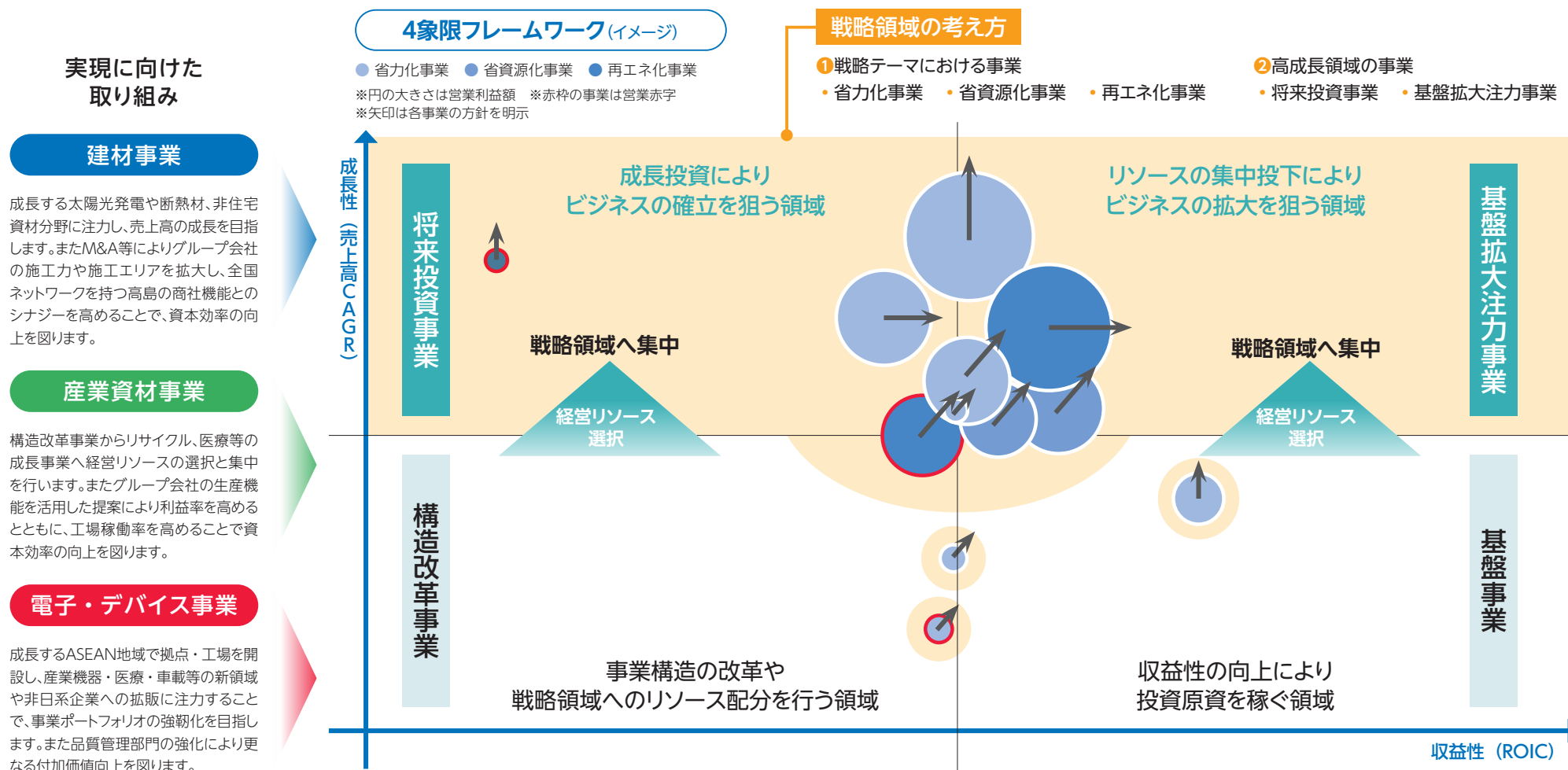
社会課題と成長性を捉えた事業ポートフォリオの変革

1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進

2 投資の
好循環の創出

3 稼ぐ人財の
持続的輩出

戦略領域の選定については、当社グループ内の各種事業を成長性（売上高CAGR）と収益性（ROIC）の2つの軸で適正に評価するため、4象限フレームワークを活用しています。省力化・省資源化・再エネ化という3つの戦略テーマにおける事業に加え、将来投資事業や基盤拡大注力事業といった高成長領域の事業を「戦略領域」として明確に設定しました。経営リソースの積極的な選択と集中をより一層推進し、事業構造改革や戦略領域への最適なリソース配分を行うことで、事業ポートフォリオの変革を力強く加速させ、資本効率の更なる向上を目指します。

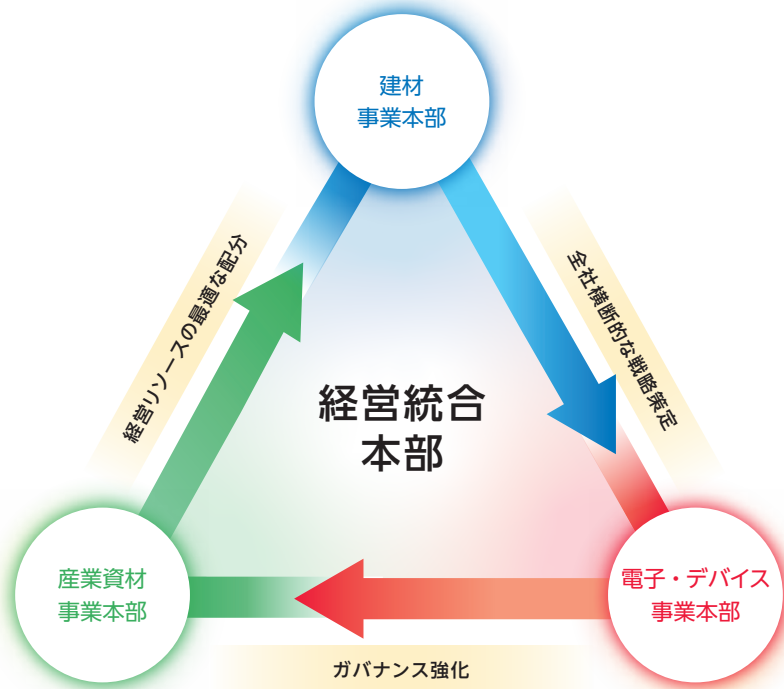


中長期戦略・財務戦略・資本戦略

グループシナジーの拡大によるリターン向上

グループ一体経営の推進

これまでの経営管理本部を「経営統合本部」へと改編し、全社横断的な視点での戦略策定や統合的な価値創造を加速させています。ガバナンス強化や経営リソースの最適配分を通じてグループ一体経営を強力に推進し、持続的な企業価値向上を実現していきます。



1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進

2 投資の
好循環の創出

3 稼ぐ人財の
持続的輩出

各事業本部とグループ会社の協業促進

各事業本部の持つ営業・折込・調達機能と、グループ会社が有する施工・加工・実装機能等を掛け合わせた協業を強力に推進していきます。さらにPMI支援体制を強化することでグループシナジーを拡大し、M&Aや設備投資からのリターン向上を図っていきます。



M&Aの 位置づけ・方針

持続的成長と機能商社としての一大飛躍を目指す当社の戦略上、M&Aは非常に重要な位置を占めています。これまでのM&Aによって高島グループに加わった企業は、戦略領域において施工機能や加工機能を持っており、高島ならではの方法でお客様にソリューションを提供する上で、欠かせない役割を担っています。今後とも「既存事業の機能獲得・強化」および「戦略領域での事業拡大・周辺展開」の2つを投資方針とし、M&Aを実行していきます。

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

グループシナジーの拡大によるリターン向上(セグメント別事業戦略)

1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進2 投資の
好循環の創出3 稼ぐ人財の
持続的輩出

建材事業本部

将来投資事業

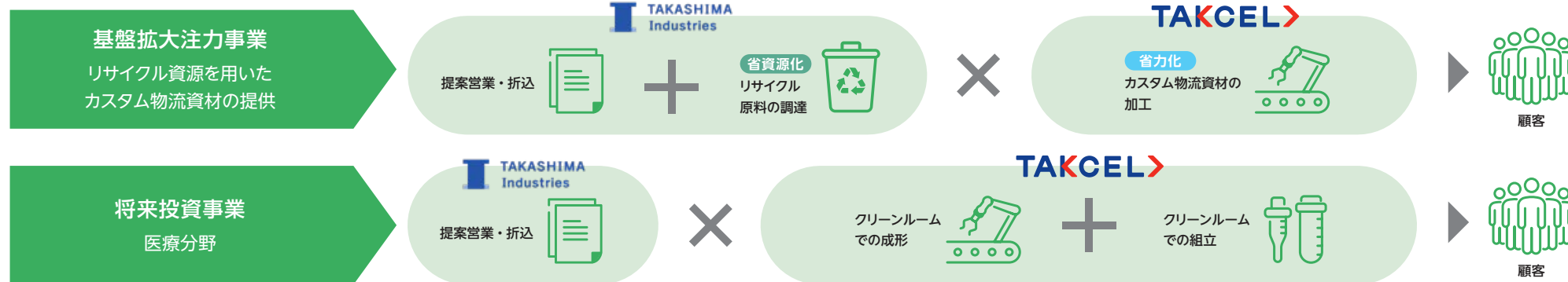
グループ会社の機能を活かした
一体型ソリューションの提供

営業領域の拡大・建築請負機能の強化により元請けビジネスを推進し、高い収益性を確保する。
従来の加工・物流・施工機能の充実と強化に加え、グループ会社との協業促進により複合的ソリューションを提供する。



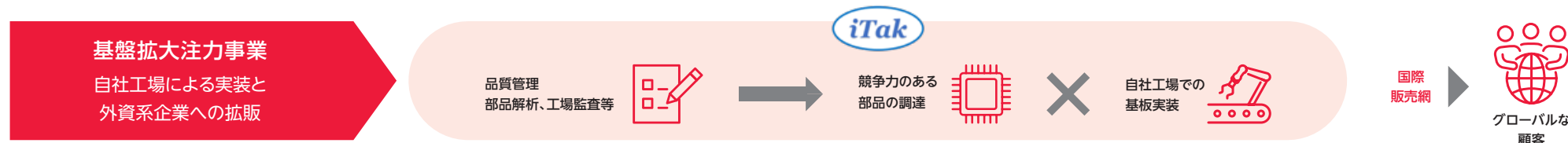
産業資材事業本部

グループ会社の生産機能を強化し、エンドユーザービジネスを推進することで、利益率向上を目指す。
事業構造改革や、リサイクル・医療等成長領域への集中により事業ポートフォリオを高度化し、資本効率の向上を目指す。



電子・デバイス事業本部

品質管理部門の強化による安心の電子部品提供 × 基板実装により、更なる付加価値向上を図る。
拠点開設や工場設備投資により、成長するASEAN地域において、外資系企業への拡販を強化する。



中長期戦略・財務戦略・資本戦略

DX戦略

DX戦略については、AI活用の推進やレベル別ワークショップ等の豊富な学習機会を提供することで全従業員でのDX推進を図っています。現場のアイデアを標準装備のAI・開発実行ツールにより即時具現化し、スピード感のある生産性向上と新たな価値創造を実現します。あわせて、事業分野別に社内DXパートナーを設置する事業伴走型DXを推進し、顧客接点のデジタル化やサービス付加価値向上を目指します。さらに、9か月間の専門研修や社内認定制度により優れたDXリーダーを育成し、全社的なIT施策の実行体制をより強力に強化していきます。

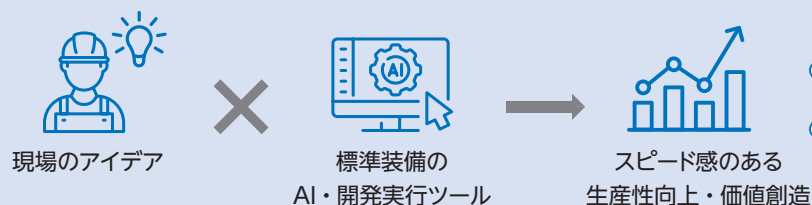
1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進

2 投資の
好循環の創出

3 稼ぐ人財の
持続的輩出

戦略の実行

「全従業員DX」による現場起点での生産性革命

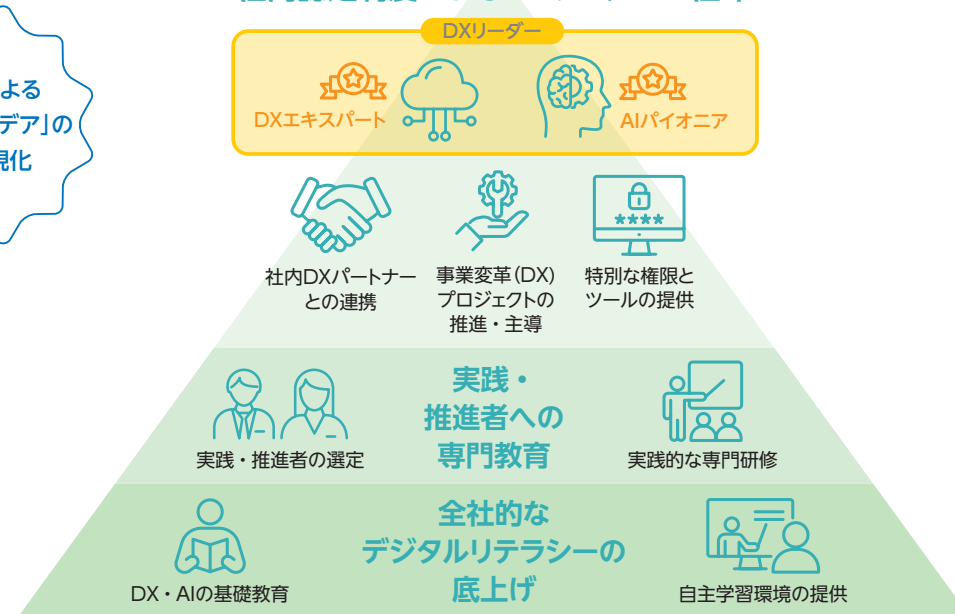


「事業伴走型DX」による事業価値の最大化



デジタル人財育成

社内認定制度によるDXリーダーの任命



IT戦略を実行する体制、取り組み

AI活用についてはレベル別のワークショップや勉強会などの学習機会を提供するとともに、AIエージェントや業務アプリの開発環境を開放することで、全社員がDXを推進できる環境を整えています。

また各事業分野から選抜され、9か月間のDX推進者育成研修を受けた社員が現場のDXエキスパートとなり、そこにIT部門の提携業務から切り離された事業分野別社内DXパートナーが伴走することで、事業戦略と連動したIT施策をスピーディーに実行する体制を構築しています。

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

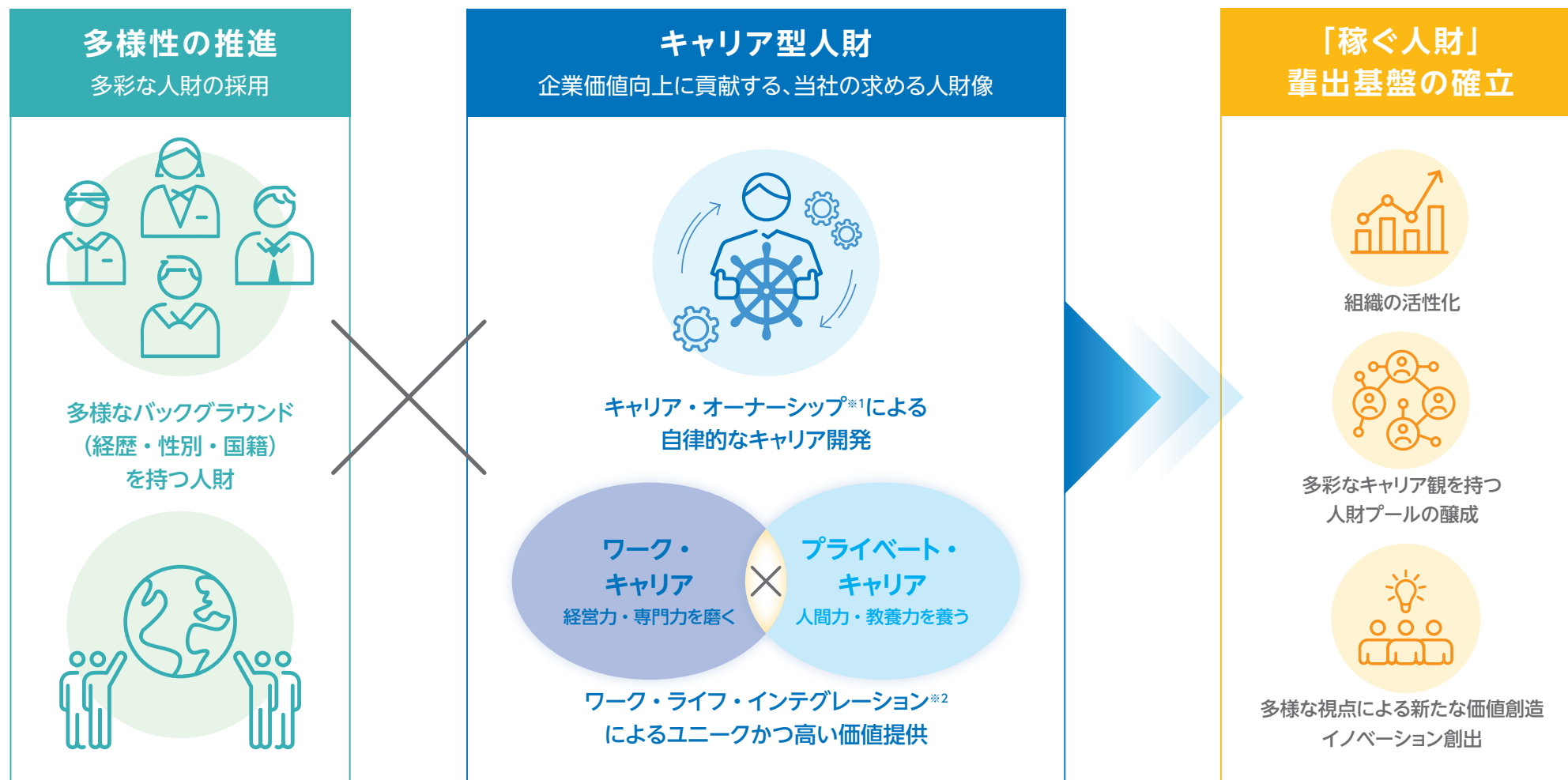
稼ぐ人財の輩出基盤の確立

1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進

2 投資の
好循環の創出

3 稼ぐ人財の
持続的輩出

人財戦略については、多様なバックグラウンドを持つ多彩な人財を採用し、当社の求める「キャリア型人財」モデルへの成長支援を行うことで、「稼ぐ人財」輩出基盤の確立を目指しています。キャリア型人財とは、自律的なキャリア開発を促すキャリア・オーナーシップと、仕事と私生活を統合しユニークかつ高い価値を提供するワーク・ライフ・インテグレーションを特長とする人財像です。多様性の推進とキャリア型人財の育成を掛け合わせることで、組織の活性化と多様な視点によるイノベーション創出を強力に推進していきます。



※1 「自身が自身の経営者である」という意識を持つこと

※2 業務で磨くワーク・キャリアと私生活で養うプライベート・キャリアを統合し、双方を高めること

中長期戦略・財務戦略・資本戦略

稼ぐ人財の輩出基盤の確立

1 資本コストと
企業価値を
意識した経営の推進2 投資の
好循環の創出3 稼ぐ人財の
持続的輩出

キャリア型人財への成長支援体制の運用主体として「人の成長を考える委員会」を発足し、採用から基盤人財、次世代経営人財へとつなぐ育成プロセスを強力に推進しています。成長支援投資については投資の「量」と「質」の両方を評価する指標を導入し、効率を意識しながら投資を強化していきます。2028年度目標として投資単価5万円や投資効率30倍以上などを掲げ、人財獲得・スキル能力開発・環境整備の各区分で効果的な人的資本投資を行うことで、持続的な企業価値向上を支える「稼ぐ人財」の輩出基盤を確実に確立していきます。

人の成長を考える委員会

人財成長支援策の協議・主導・検証を行う

成長支援

キャリア型人財育成プロセス

キャリア型人財

次世代経営人財

将来の経営を担う人財

- 経営に必要な能力・知識
- 社長としてのバイタリティ

進化

基盤人財

事業の持続的成長を担う人財

- キャリア・オーナーシップ
- バイタリティ
- ワーク・ライフ・インテグレーション

キャリア型人財化

多彩な人財の採用

成長支援投資※1 2028年度目標

投資単価※2

50,000円

投資時間※3

20時間以上

再投資率※4

1.0%以上

投資効率※5

30倍以上

※1 成長支援投資の主な内容は下表参照 ※2 成長支援投資額／従業員数 ※3 1人当たりの研修・育成時間

※4 成長支援投資額／営業利益 ※5 営業利益／成長支援投資額

人的資本投資の内容

	投資区分	目的	投資内容
採用	人財獲得	【人的資本の拡充】 ● 成長領域への適時的確な人員配置 ● 採用ミスマッチ防止と早期戦力化	● 採用広告 ● 採用ブランディング ● 中途採用、リファラル採用 ● オンボーディング
成長支援	スキル能力開発	【知的資本の蓄積】 ● 生産性の向上 ● 高付加価値サービスの創出 ● 新規事業創造	● 研修コンテンツの拡充 ● 経営人財化支援（大学院） ● DX推進／AI活用 ● リスキリング
定着	環境整備 エンゲージメント	【組織能力の最大化】 ● 離職による損失の低減 ● イノベーション創出の土壌づくり	● 健康経営の推進 ● 環境変革（リモート、オフィス） ● 多様性の推進 ● エンゲージメント調査