

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

「現中期3カ年経営計画（2024～2026）」
現状分析および次期中期経営計画に向けて

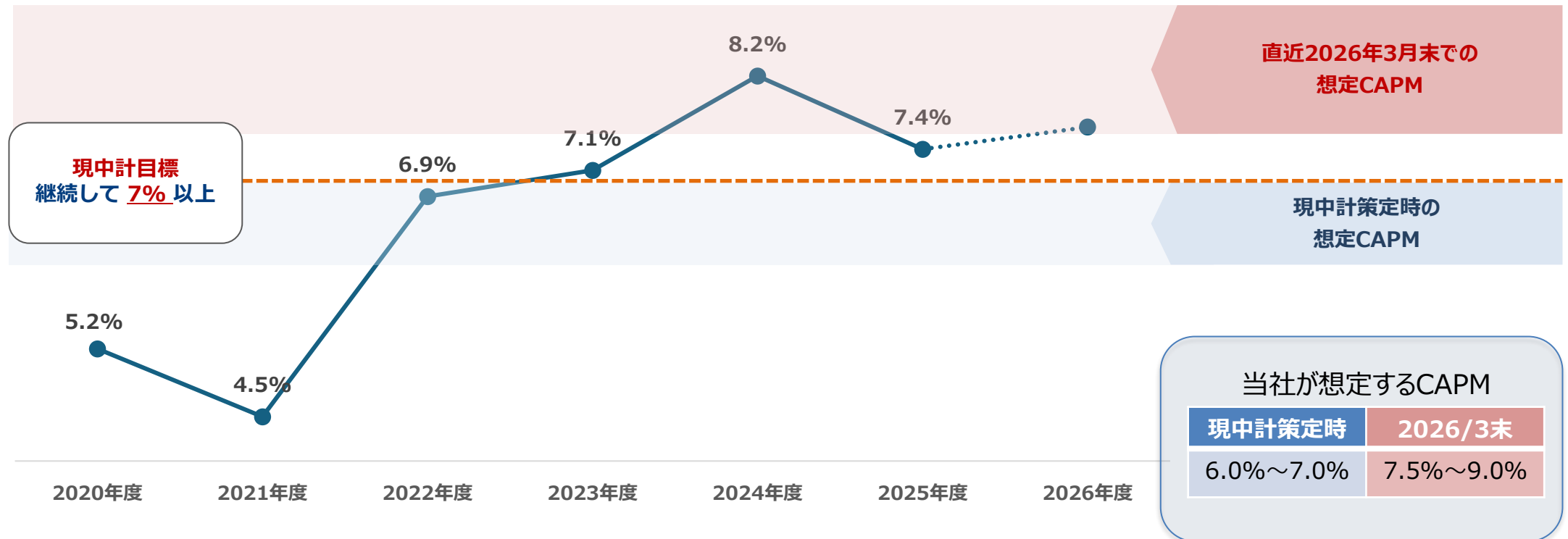
2026年 8月 6日

株式会社 栗本鐵工所

1. 現状分析 ① ROE-株主資本コストスプレッドの縮小

- ◆ 「中期3カ年経営計画（2024～2026）」（以下「現中計」）期間におけるROE目標値は3年間継続して7%以上に対し、2024年度8.2%、2025年度7.4%、2026年度も7%以上を見込むものの、伸びは鈍化
- ◆ 一方で株主資本コスト（CAPM方式）は現中計立案時に想定していた 6.0～7.0%程度 から、リスクフリーレートやβ値の上昇に伴い、直近では7.5～9.0%程度へ上昇しスプレッドは縮小

ROEの推移および当社が想定する株主資本コスト（CAPM）の変化



1. 現状分析 ② ROIC-WACCスプレッドの縮小

- ◆ 2025年度は、投下資本の増加などによりROICが低下した一方、金利上昇等を背景にWACCが上昇し、ROIC-WACCスプレッドは縮小
- ◆ 今後は、収益性改善、運転資本の効率化、政策保有株式の縮減、投資規律の強化を通じて、資本コストを上回る収益の確保を目指す

	2024年度	2025年度	増減
ROIC	7.16%	6.62%	△0.54pts
WACC	4.5～5.0%	6.0～6.5%	+1.5pts
スプレッド	+2.16～2.66pts	+0.12～0.62pts	△2.04pts

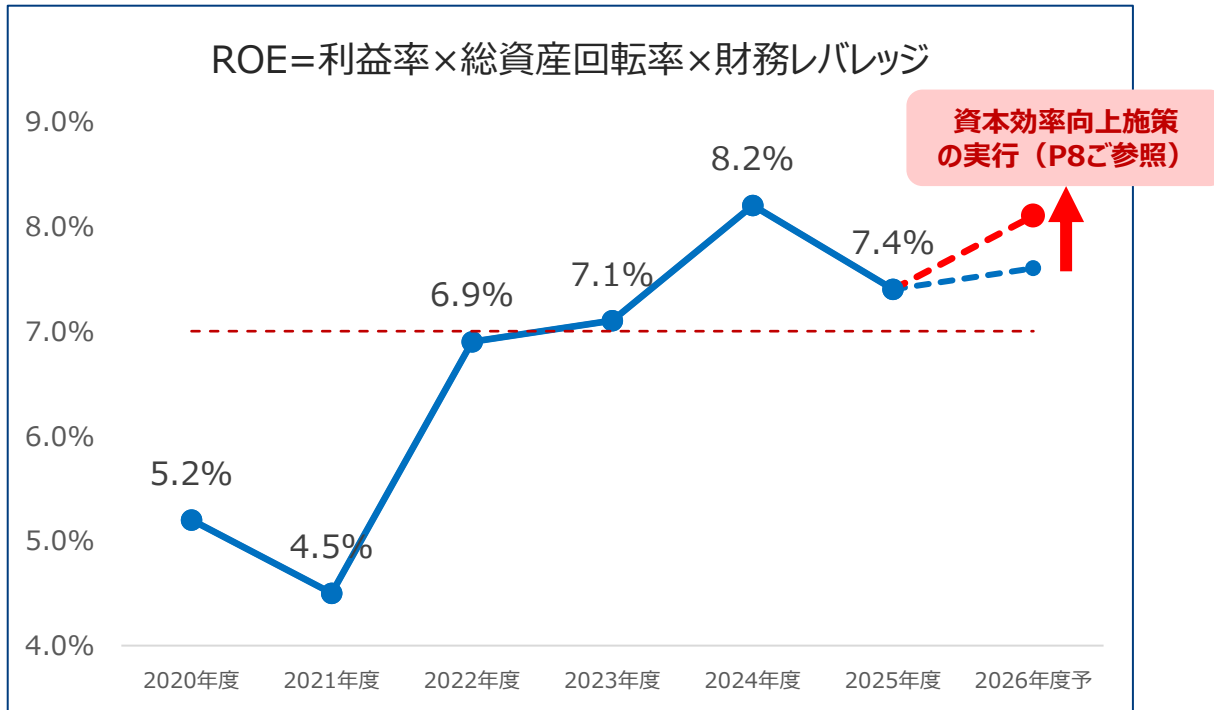
WACC

(調達ベース)

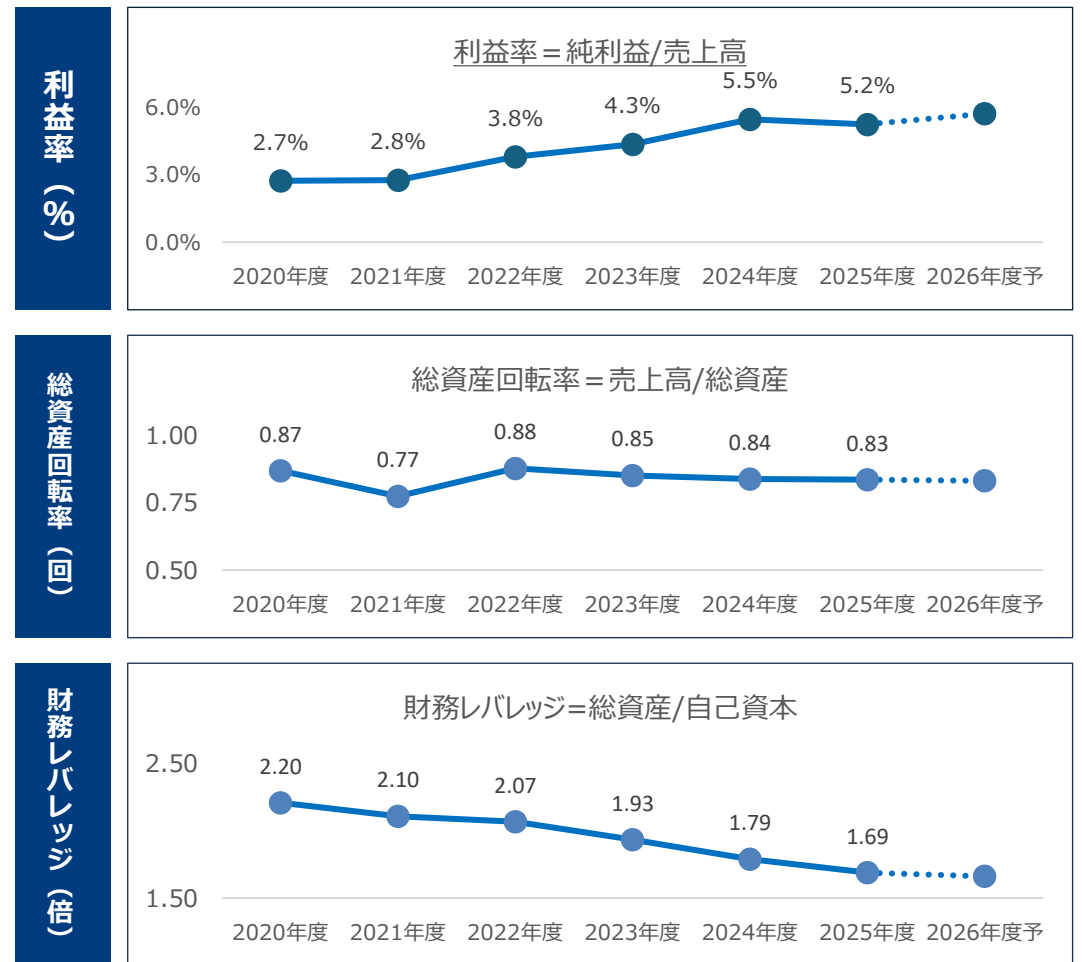
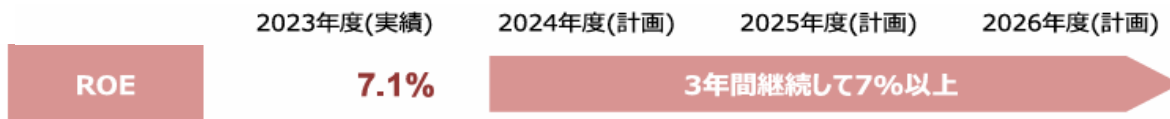
有利子負債
自己資本等

1. 現状分析 ③ ROEの分析 資本効率向上取組みの必要性を認識

- ◆ 売上高当期純利益率は現中計期間は5%台に上昇
- ◆ 一方で総資産回転率と財務レバレッジは低下傾向
- ◆ 資本効率の向上を意識した取組みの推進が必要

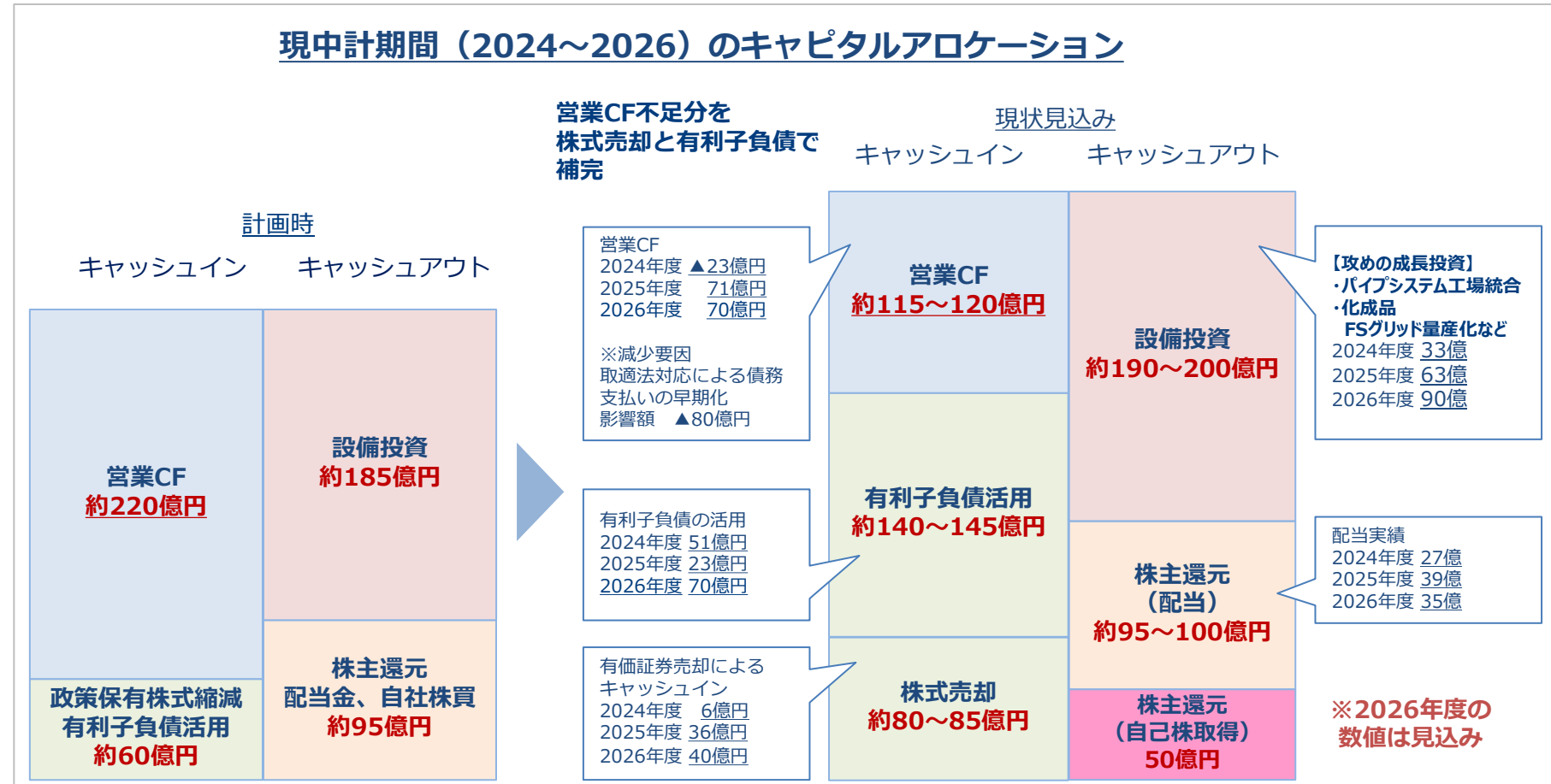
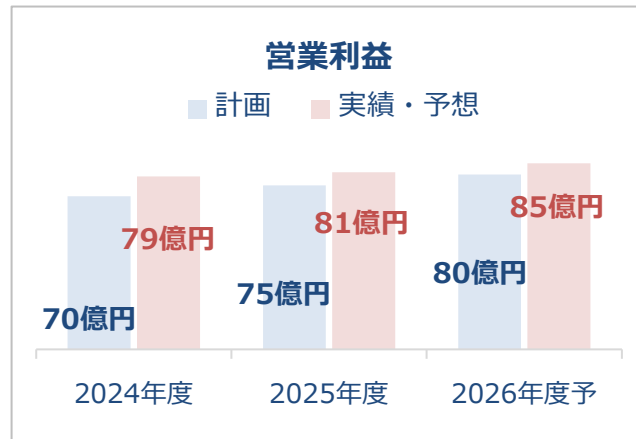
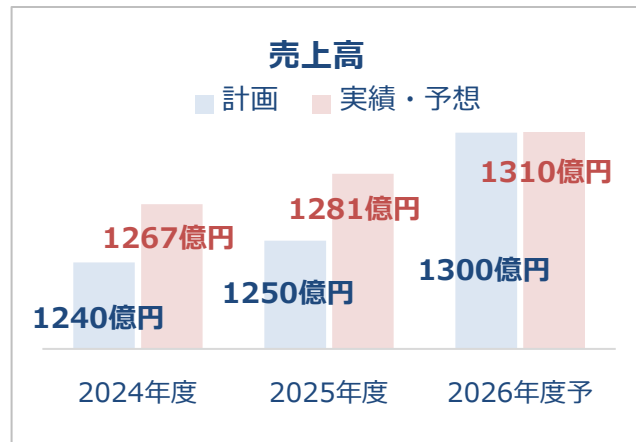


<ご参考> 現中計策定時におけるROE目標



1. 現状分析 ④ キャピタルアロケーション

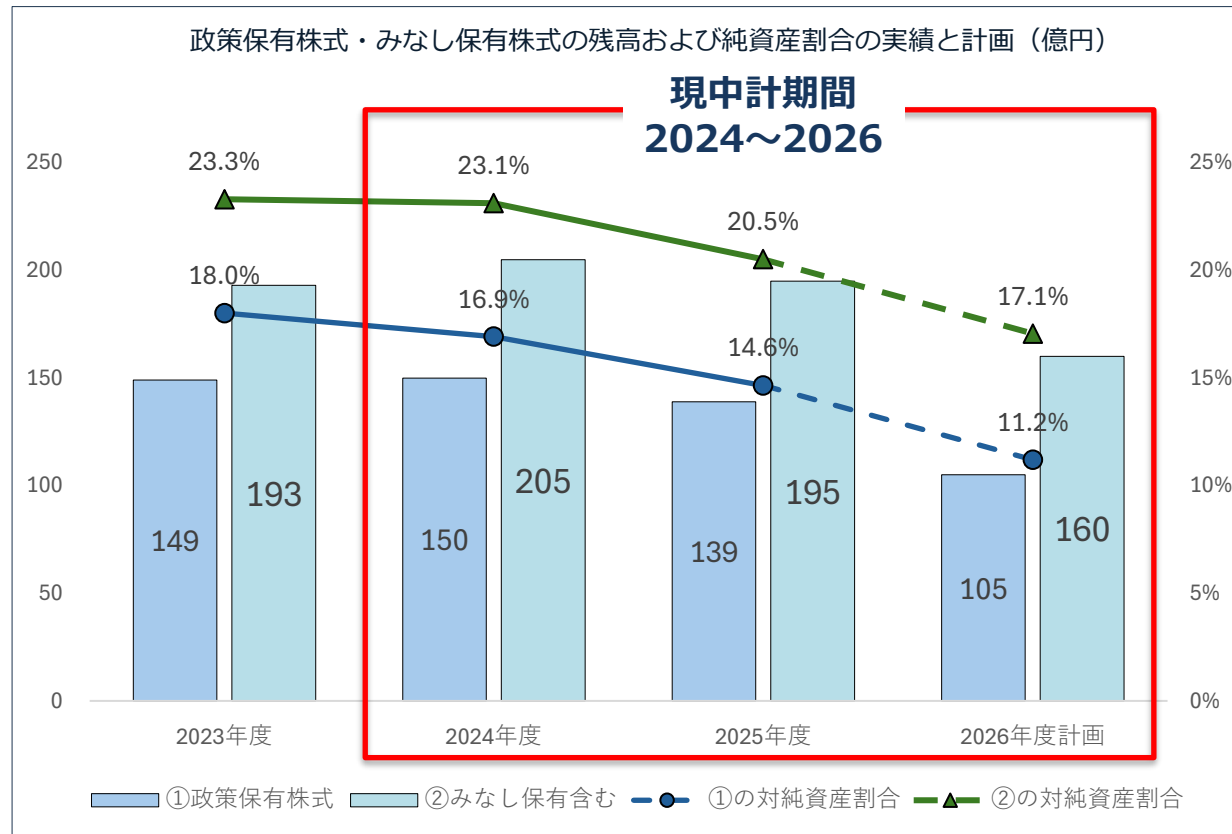
- ◆ 現中計期間において、売上高・営業利益は計画を上回って推移する一方、取適法対応に伴う支払早期化などにより営業CFは当初計画を下回る見込み
- ◆ 不足分は政策保有株式のさらなる縮減および有利子負債の活用により、成長投資と株主還元を継続
- ◆ 今後は、利益成長に加え、運転資本・営業CF・投資規律を一体的に管理し、ROIC-WACCスプレッドの改善を図る



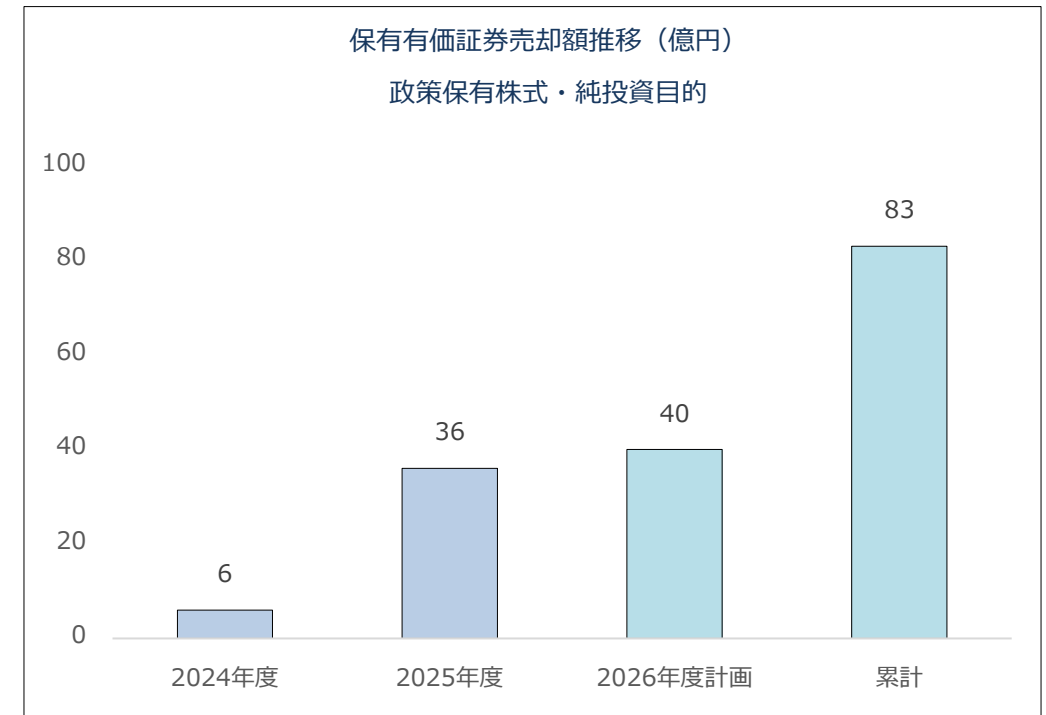
1. 現状分析

⑤ 政策保有株式の縮減状況

- ◆ 現中計期間中に2023年度末比30～40%の縮減を目標として政策保有株式の売却を進めているが、株価上昇の影響により金額ベースでの縮減率は現時点で計画ペースを下回る
- ◆ 売却や純投資目的への変更により着実な縮減を進め、30%の縮減目標達成を継続して目指す
- ◆ 純投資目的への変更は、縮減を実質的に先送りするものではなく、段階的な売却を前提とした対応としている
- ◆ 過年度に純投資目的へ変更した株式については、計画的な売却を実行している



・ 2023年度、2024年度、2025年度は期末における時価、2026年度計画は2024年度末における時価



- ・ 政策保有株式および純投資目的株式の見直しを進め、売却額は2024年度6億円から2025年度36億円へ増加
- ・ 2026年度も40億円の売却を計画し、中計期間中で累計83億円の縮減を通じて資本効率の向上を推進

1. 現状分析

⑥ 投資家との対話状況

- ◆ 2025年度の面談数は過去最高を記録。対話を通じて得た意見を経営にフィードバックし企業価値の向上につなげている
- ◆ IR面談だけでなく株主・機関投資家へアプローチしSR面談も積極的に実施
- ◆ 一時的にPBRは1倍、時価総額1000億円を超えていたが、2026年度に入りわずかに割り込んでいる
- ◆ これまで以上に投資家目線を意識しTOPIXへの残留を目指す

ステークホルダー・エンゲージメントの強化

IR推進体制の整備

- ・ 2024年4月に総合企画室のIR機能を部組織として強化しIR・SR部を新設。当社の活動をよりタイムリーに開示し、理解促進を図る
- ・ 投資家の皆様と建設的な対話を行い、企業の持続的成長と企業価値向上を図る

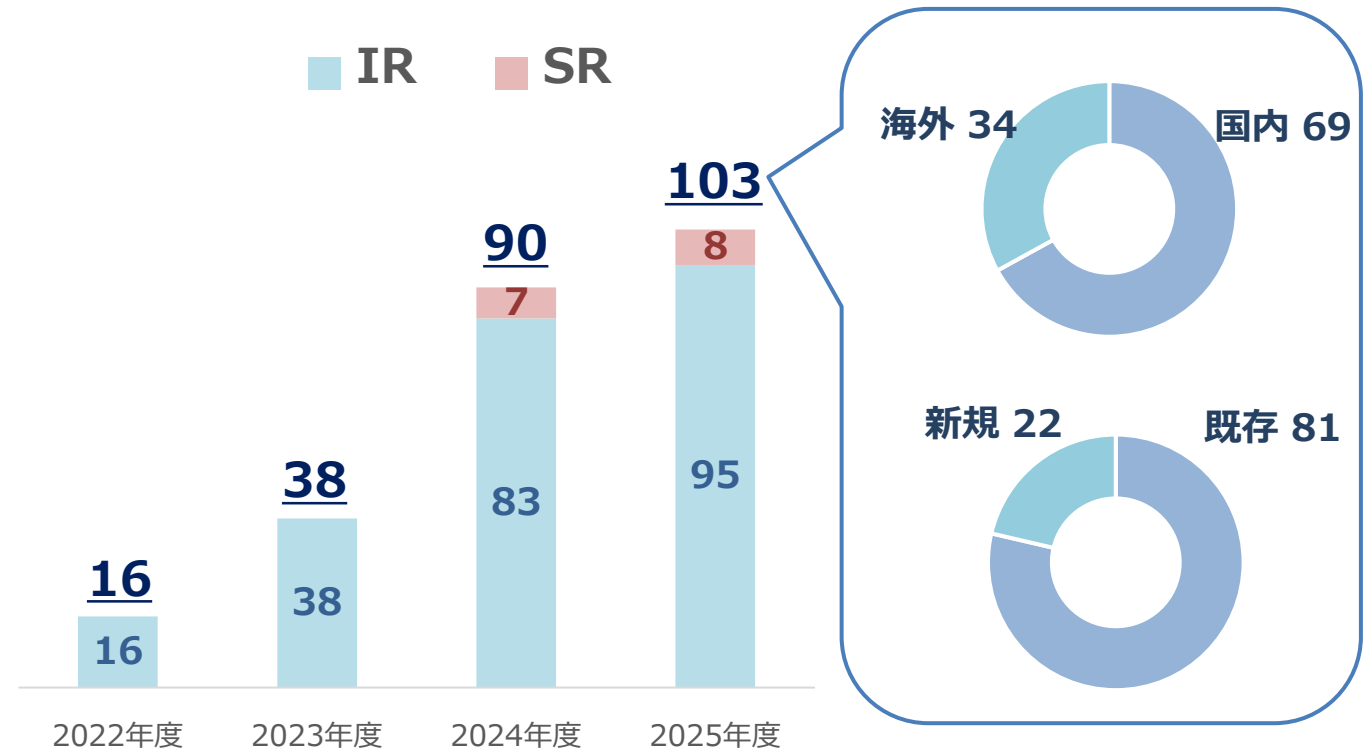
情報開示の充実

- ・ ホームページや統合報告書等の開示媒体のリニューアルを進め、より充実した財務、ESGに関する情報を発信する

IR活動の社内フィードバック強化

- ・ 四半期毎に株主様や機関投資家様との対話の実施状況を取締役会にフィードバックしており、社外取締役からもフィードバック内容に関して自由に審議を行う機会を設定している。今後も継続して株主様の意見を経営へ反映する体制を整備する

機関投資家との個別面談の実施状況



2. 現状分析を踏まえたこれまでの主な取組み

- ◆ 現状分析を踏まえ、企業価値向上に向けた取組みを一段と具体化
- ◆ 資本効率・成長投資・株主還元の三位一体で取組みを推進
- ◆ 現状分析から導き出した重点課題に対し、実行フェーズへ移行

<現中計における対応方針>

資本収益性の改善

- ・ 事業別重点施策の取組みを通じ利益を最大化
- ・ 事業ポートフォリオ経営の推進により利益率向上を目指す

成長牽引事業への注力

- ・ 市場規模の拡大が見込まれる事業領域の利益成長と適切な資本の配分を実施

資本コストの低減

- ・ 自己株式取得 ・ 政策保有株の縮減
- ・ 積極的なIR活動およびESGに関する取組みと情報開示の推進
- ・ 負債の活用による資本構成の最適化

<これまでの主な取組み>

【資本コストを意識した経営の推進】

< ROIC経営の基盤作り >

- ・ 経営幹部向け研修会の開催、財務部門が主体となり、事業部・子会社への浸透活動を通じてROICやWACCの理解と活用イメージを共有
- ・ 事業部と子会社によるROICツリーの作成と改善すべき要素の洗い出し、活動計画への落とし込み、モニタリングの実施

<事業ポートフォリオ見直し>

- ・ 次期中期経営計画における「あるべき事業構成」について検討

【資本効率の向上】

※2026.8.6開示「自己株取得に係る事項の決定及び株式の消却に関するお知らせ」ご参照

理由：持続的な企業価値向上に向け、次期中期経営計画で目指す資本効率向上を先行的に具体化し、ROE向上と株主価値向上を図るため

- ✓ 取得する株式の総数：350万株(上限) 発行済み株式総数の5.7%
- ✓ 株式取得価額の総額：50億円(上限)
- ✓ 取得期間：2026年8月7日～12月23日
- ✓ 取得した株式は全数消却予定

【政策保有株の縮減】 … P6ご参照

【積極的なIR活動】 … P7ご参照

3. 企業価値向上に向けた次期中期経営計画への接続

現状認識

1 営業C F創出力の改善

足元ではC C Cの改善に取り組むが、営業利益率の向上に向け、本業の収益力向上につながるビジネスモデルや利益構造の転換がさらに必要

2 資本収益性のさらなる向上

現中計におけるROE目標7%以上については、株主資本コストの上昇や最適資本構成、成長投資余力を踏まえ、次期中期経営計画において目標水準の再設定が必要

3 成長投資と資本政策の一体化

成長領域への投資（非財務戦略を含む）、ROIC経営、株主還元の三位一体としての成長ストーリー化に改善余地あり

次期中期経営計画2027～の方向性

稼ぐ力の強化

- トータルソリューション型ビジネスモデルの高度化
- 事業ポートフォリオの最適化・事業別重点課題の解決に向けた具体策の明示
- ROICを活用した投資判断基準の明確化と社内への浸透などにより稼ぐ力のレベルアップを目指す

ROE目標水準の見直しを検討

- 現中計で掲げる「2030年にありたい姿」のROE目標の見直しを検討
- 持続的成長に向けた成長戦略の実施などにより、資本コストを安定的に上回る収益基盤の構築を目指す

成長戦略の発信強化

- 創出キャッシュと成長投資の好循環モデルを明確化
- 本業収益力と資本効率の向上を通じて企業価値を高めることで、投資家の成長期待に応える活動状況を分かりやすく説明

※2027年度を起点とする次期中期経営計画において
具体的な目標・施策を整理のうえ公表予定

3. 企業価値向上に向けた次期中期経営計画への接続

ROE改善に向けた取組みの実行

