



ソーダニッカ株式会社

2021年3月期 決算説明資料

Go forward STAGE 2

2021年5月21日

目次

1. 会社／事業概要 P 3～

2. 2021年3月期 決算概況 P 9～

3. 長期ビジョン *Go forward* P20～

中期経営計画 *Go forward STAGE 2* の再構築 P25～



1. 会社／事業概要

全国に拠点を整備し、幅広い仕入先と顧客層を持つ化学品専門商社

2021年3月31日現在

会 社 名	ソーダニッカ株式会社 SODA NIKKA CO., LTD.
創 立 年 月	1947年4月
本 社	東京都中央区日本橋三丁目6番2号 日本橋フロント 5階
代 表 者	代表取締役社長 長洲 崇彦
資 本 金	37億6,250万円
売 上 高	945億86百万円（2021/3期）
従 業 員 数	連結333名 単体269名
事 業 拠 点	国内16拠点（本社、支社・支店7、営業所4、ケミカルセンター4） 海外2拠点
関 係 会 社	国内4社 海外3社
上場取引所・市場	コード：8158 東京証券取引所 市場第一部（1991年9月）
株 式	発行済株式総数 25,008,059株（自己株式 159,941株を除く）

基礎化学品を主軸に、3つのセグメントで事業を展開



無機薬品



有機薬品



紙パルプ関連薬品

化学品事業

国内トップクラスのシェア

売上高構成比

約75%

機能材事業

幅広いコーディネート力を保持

売上高構成比

約21%

その他事業

周辺事業を
子会社を通じて実施



合成樹脂



包装関連製品



設備・機械

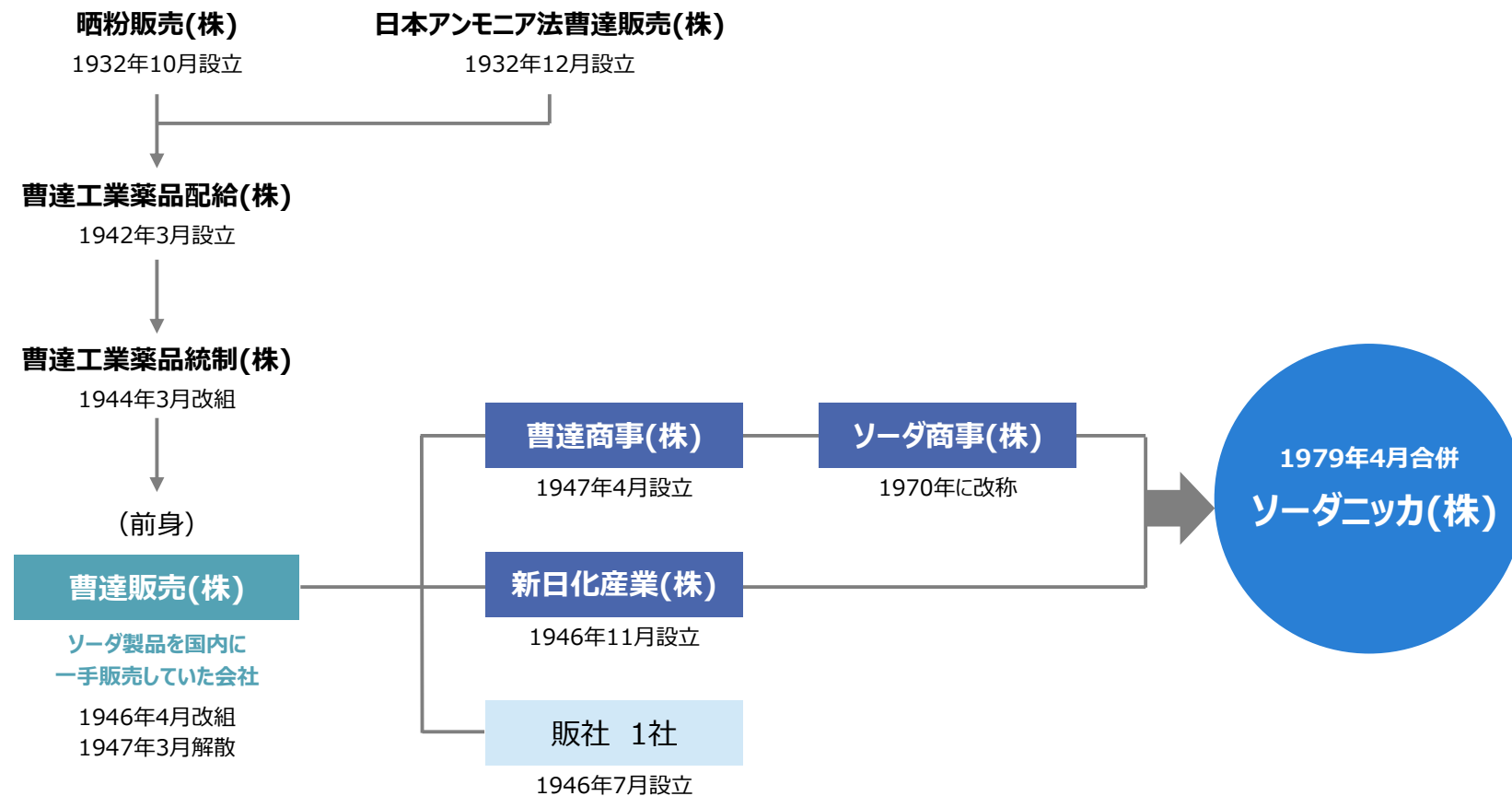
■グループ会社

ソーダニッカビジネスサポート株式会社	主として当社からの受託業務及び・運送業
株式会社日本包装	主として関西地区及び中国地区における包装資材の加工販売
モリス株式会社	主としてベトナムからの商品輸入及びベトナムに進出する企業のコンサルティング業務
株式会社日進	主として中部・関西・北陸地区における包装資材・機器等の販売
曹達日化商貿（上海）有限公司	主として中国の国内市場における工業薬品類の販売
PT. SODA NIKKA INDONESIA	主としてインドネシアへの工業薬品類の販売
SODA NIKKA VIETNAM CO., LTD	主としてベトナムへの工業薬品類の販売
有限会社野津善助商店	主として山陰地区の工業薬品販売、各食料品の原料資材の販売 ※2021年4月1日付で連結子会社となりました

ソーダニッカの成り立ち



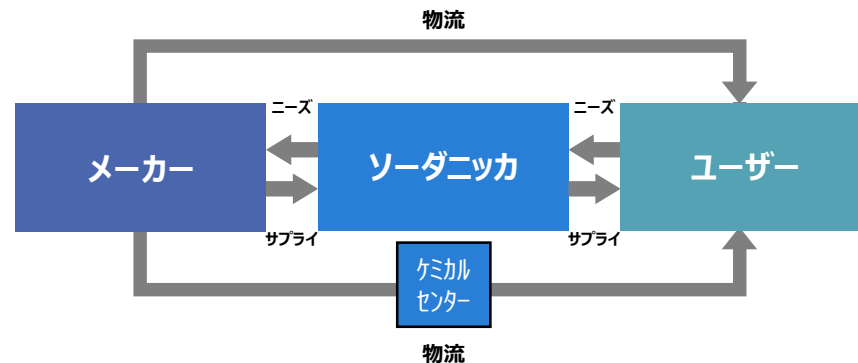
戦後より化学品の安定供給に貢献し、わが国の産業発展に寄与



基本モデルを中核に、ユーザーニーズに応えるビジネスモデルを展開

【基本モデル】

商社機能を活用した仲介販売



【強み】

多くの産業に必要な基礎化学品を扱うことで、幅広い仕入先と顧客層を保持

国内: **3,500** 社超

自社所有のケミカルセンター(物流・加工中継基地)を含め、全国にグループ支店網を整備

ケミカルセンター: **4** 箇所

国内営業拠点: **12** 箇所

取引先と強固な信頼関係を構築、現場から取得した“生の情報”を活かし機動的な営業を展開

情報システムを整備

【ユーザー対応型モデル】

化学品専門商社としての付加価値モデル

リサイクル型 ビジネスモデル

省資源化を図る環境に配慮した2次利用

加工販売型 ビジネスモデル

当社の専門性を活かした企画・デザインによる販売

ストック型 ビジネスモデル

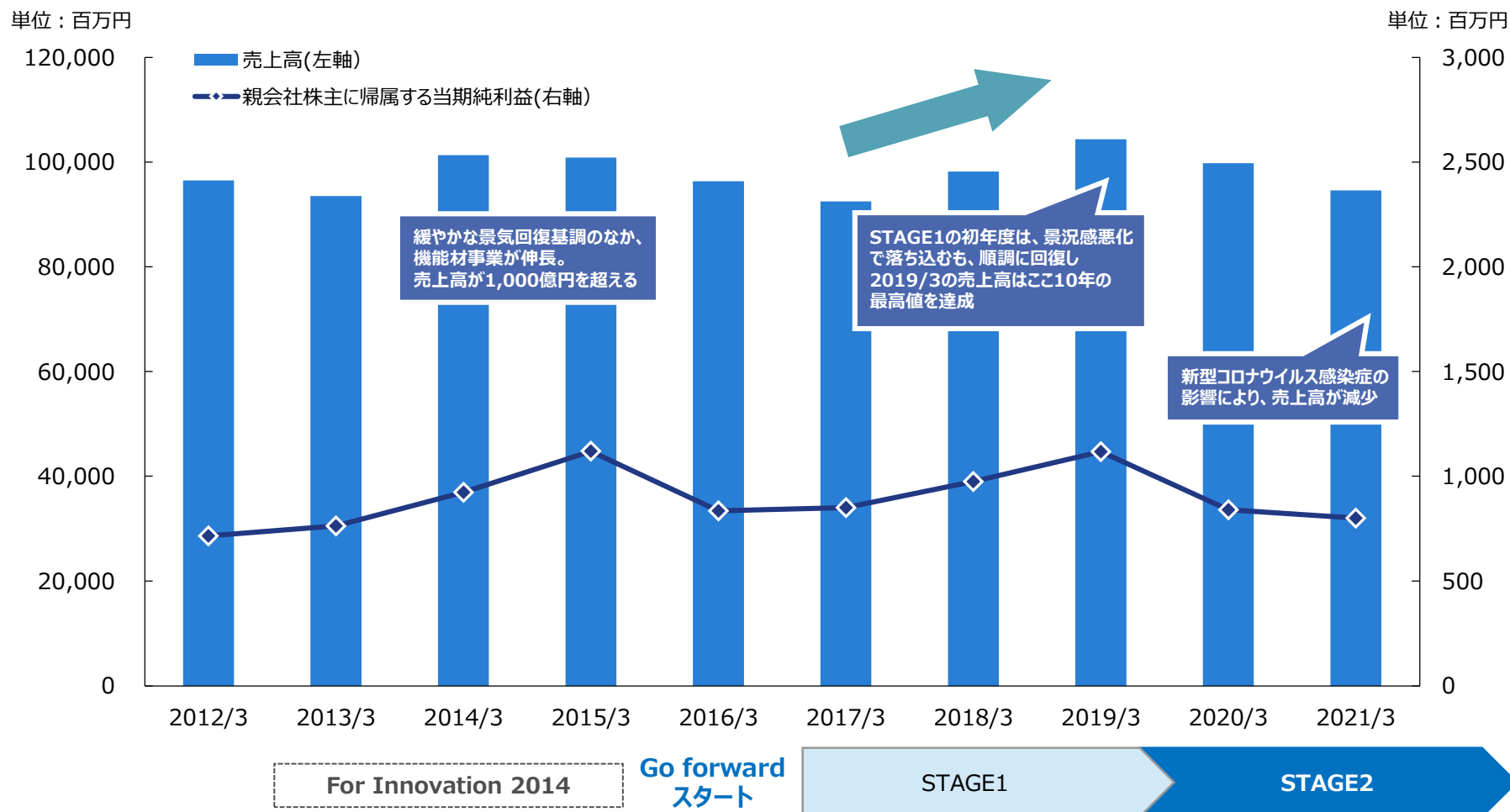
ケミカルセンター等を活用した地域密着型販売

過去10年間の業績トレンド



景気変動の中、業績は安定的に推移

今後は中期経営計画の遂行により、新たな成長を目指す





2. 2021年3月期 決算概況

国内市場の成熟化や新型コロナウイルス感染症の影響により、荷動きは前年度に比べ鈍化傾向で推移

【市場環境】

本格的回復は、2021年度以降を見込む

- 期中は新型コロナウイルス感染症の影響からの持ち直しが見られたが、期末にかけて一部弱含みの動きが見られた
- 早期に経済活動を再開した中国の景気回復は追い風となったが、国内産業は業種によって回復状況は異なる
- 当社グループと関係の深い業界についても、夏場以降、生産回復傾向にあったが、期終盤に回復の一時的停滞が見られた

【事業環境】

新型コロナウイルス感染症の影響により、営業活動の在り方が変化

- 移動・接触の制限により、現地視察等の直接的な情報取得手段が減少
- テレワークやWeb面談により、コミュニケーションの質と量のバランスが変化
- 今回のパンデミックにより、一気に営業活動や取引のデジタル化が加速

コロナ禍の影響などにより前期比では減収減益だが、計画値は概ね達成

- 売上高：主力商品「か性ソーダ」の取扱量減少などが影響し、前期比5.2%減
- 経常利益：売上総利益率は改善したものの、減収及び販管費の増加により前期比17.4%減
- 当期純利益：投資有価証券売却益の計上などにより減益率は4.7%減に縮小

単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額	増減率	計画	計画比
売上高	99,749	94,586	▲5,163	▲5.2%	93,000	101.7%
売上総利益	6,660	6,449	▲211	▲3.2%	-	-
販売費及び一般管理費	5,629	5,668	39	0.7%	-	-
営業利益	1,030	781	▲249	▲24.2%	790	98.9%
経常利益	1,298	1,072	▲226	▲17.4%	1,040	103.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	840	800	▲40	▲4.7%	650	123.1%

主なセグメントの状況：化学品事業



素材産業を中心とした生産抑制により、前年を下回る

- コロナウイルス感染症の影響などにより、主力商品のか性ソーダの取扱量が大幅に減少
- 輸出増に牽引されマンガン化合物が増収、加工デンブン類も好調に推移
- 資材面においては、トイレタリー関連商品が堅調に推移

単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額	増減率
売上高	74,761	70,455	▲4,305	▲5.8%
セグメント利益	2,479	2,221	▲258	▲10.4%
利益率	3.3%	3.2%	-	▲0.1pt

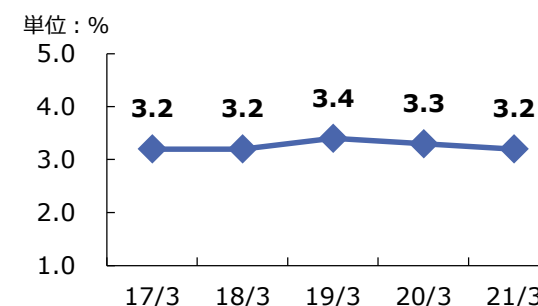
【主な取扱商品の変動 ※単体ベース】

商品	売上対前期比
か性ソーダ	▲15.8%
硫酸	▲11.9%
マンガン化合物	+27.3%
加工デンブン類	+77.7%

【販売先業界別状況 ※単体ベース】

販売先	売上対前期比
素材産業	▲13.6%
生活産業	+15.3%
インフラ産業	▲6.0%
(ご参考) パッケージ・機能材	▲1.1%

【セグメント利益率の推移】



主なセグメントの状況：機能材事業



売上高は減少したものの、高付加価値商品の取扱量増により増益

- 主力の合成樹脂は、需要減により減少
- 複合フィルムが需要増により、ナイロンフィルムが中国向け輸出に牽引され増収
- 化学装置関連機器が大型案件を受注

単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額	増減率
売上高	21,200	20,231	▲969	▲4.6%
セグメント利益	524	567	43	8.1%
利益率	2.5%	2.8%	-	0.3pt

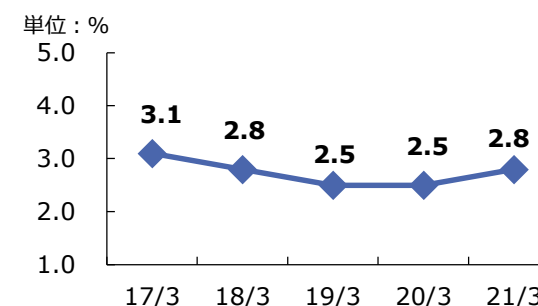
【主な取扱商品の変動 ※単体ベース】

商品	売上対前期比
複合フィルム	+10.6%
ナイロンフィルム	+9.2%
ガラス長繊維	▲16.6%
ポリエチレン樹脂	▲24.9%

【販売先業界別状況 ※単体ベース】

販売先	売上対前期比
素材産業	▲11.2%
生活産業	▲1.9%
インフラ産業	▲7.9%
(ご参考) パッケージ・機能材	▲1.7%

【セグメント利益率の推移】



連結損益計算書

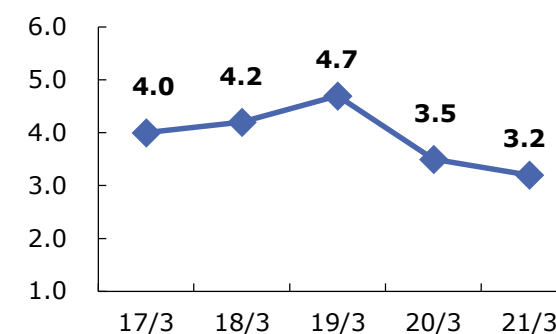


単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額
売上高	99,749	94,586	▲5,163 (▲5.2%)
売上総利益	6,660	6,449	▲211
販売費及び一般管理費	5,629	5,668	39
営業利益	1,030	781	▲249 (▲24.2%)
営業外収益	344	348	4
営業外費用	77	56	▲21
経常利益	1,298	1,072	▲226 (▲17.4%)
特別利益	67	189	122
特別損失	57	47	▲10
税引前当期純利益	1,307	1,214	▲93
当期純利益	840	800	▲40 (▲4.7%)
1株当り当期純利益（円）	33.67	32.04	▲1.63
ROE（%）	3.5	3.2	▲0.3pt

【ROEの推移】

単位：%



連結貸借対照表

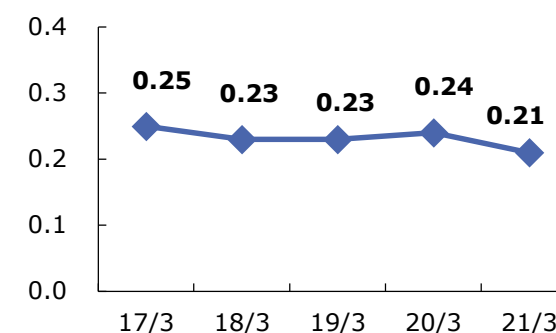


単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額
流動資産	46,041	45,554	▲487
現金及び預金	10,323	10,833	510
受取手形及び売掛金	33,497	32,715	▲782
商品及び製品	1,204	1,168	▲36
その他	1,016	837	▲179
固定資産	12,425	15,882	3,457
有形固定資産	1,644	1,759	115
無形固定資産	371	292	▲79
投資その他の資産	10,409	13,829	3,420
資産合計	58,467	61,436	2,969
流動負債	32,388	31,805	▲583
支払い手形及び買掛金	25,921	25,435	▲486
短期借入金	5,040	5,040	-
その他	1,425	1,329	▲96
固定負債	2,688	3,634	946
負債合計	35,077	35,439	362
株主資本合計	19,947	20,428	481
その他の包括利益累計額	3,442	5,568	2,126
純資産合計	23,389	25,997	2,608
負債純資産合計	58,467	61,436	2,969

【DEレシオの推移】

単位：倍



キャッシュ・フロー計算書



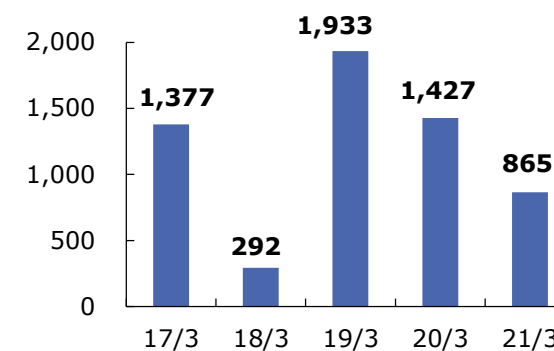
単位：百万円

	2020/3	2021/3	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,657	1,264	▲393
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲230	▲399	▲169
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲383	▲351	32
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲8	▲0	
現金及び現金同等物の増加額 (▲は減少)	1,035	512	
現金及び現金同等物の期首残高	9,136	10,171	
現金及び現金同等物の期末残高	10,171	10,684	
フリー・キャッシュ・フロー	1,427	865	▲562

※フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

【フリー・キャッシュ・フローの推移】

単位：百万円



「新型コロナウイルス対策委員会」を設置し、確固たる事業継続体制を構築

【新型コロナウイルス対策委員会の概要】

社長を委員長とし、情報収集から対応指示まで一貫した体制構築

■ 感染者情報の即時収集と情報開示

■ 役職員の安全確保

■ 感染拡大防止策の徹底

■ 事業継続への取り組み指示

事業継続は順調に進むものの、
現段階で若干名の感染者を確認

【新型コロナウイルス対策】

■ 業務継続に係るガイドラインを策定

・ 2020年4月策定

■ 役職員及びお取引先様の安全確保

・ 感染者発生時の立入制限及び夜間消毒作業
・ 100人規模のPCR検査実施

■ テレワークを早期に導入

・ 営業社員テレワーク比率 2021年3月時点 約70%

■ 移動・接触制限を徹底

・ 出張、会食の制限
・ 事務所内デスク アクリルパーティション設置

■ 受発注のデジタル化

・ クラウドFAXの導入

2022年3月期 業績予想



新型コロナウイルス感染症の影響は残るものの、増収増益を見込む

- ワクチン接種が開始されているものの、経済活動の本格的な回復には、しばらく時間を要すると予測
- 当社グループと関係の深い業界では、徐々に輸出向けを中心に生産が回復すると予想

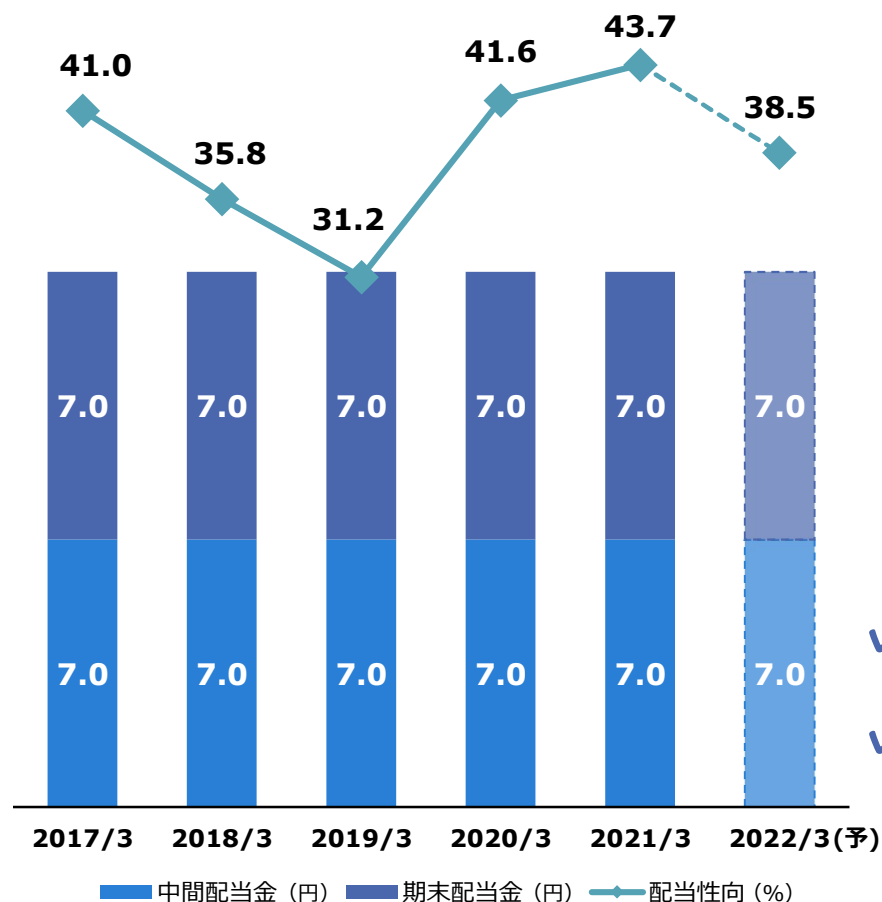
単位：百万円

	2021/3 実績	「収益認識に関する会計基準」の適用 ※			
		2021/3 遡及修正	2022/3 予想	増減額	増減率
売上高	94,586	47,781	51,500	3,719	7.8%
営業利益	781	781	1,010	229	29.3%
経常利益	1,072	1,072	1,190	118	11.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	800	800	910	110	13.6%

※2022年3月期の期首より適用される「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等の影響から、売上高は従来会計基準に比べ大幅に減少（ただし、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は影響なし）。
よって、2022年3月期の売上高に関する増減額、増減率は、2021年3月期の実績を新会計基準にて遡及修正した値と比較して算出している。

配当性向30%以上の安定的配当を継続

【1株当たり配当金の推移】



■ 10年以上連続して配当性向30%以上を確保

■ 長期保有優遇措置付きの株主優待制度を導入

【今後の取り組み】

✓ 配当性向40%以上の定常化を目指す

✓ 自社株買いの実施



3. 長期ビジョン *Go forward*

激変する経営環境を乗り越え、新たな成長軌道を実現するために 長期ビジョンを策定（2016年4月）

【外部環境：市場・業界環境の変化】

- 国内産業界全体の構造改革の進行
- 国内製造メーカーの事業シフト
- 成長産業の移り変わり
- 国内市場の成熟化
- 業界再編の兆し
- デジタル化の進行
- 環境対応等の強化

【内部環境：当社グループの状況】

- 基礎化学品の安定供給を主軸にした保守的な事業構造
- 右肩上がりの需要拡大を前提とする成長モデル
- 硬直した評価制度



企業体質を改革し、変化への対応が不可欠

社会・産業界における動向を見据えた上で新たな事業に挑戦し、化学品商社としての付加価値創造を通じて社会に貢献する企業を目指す。

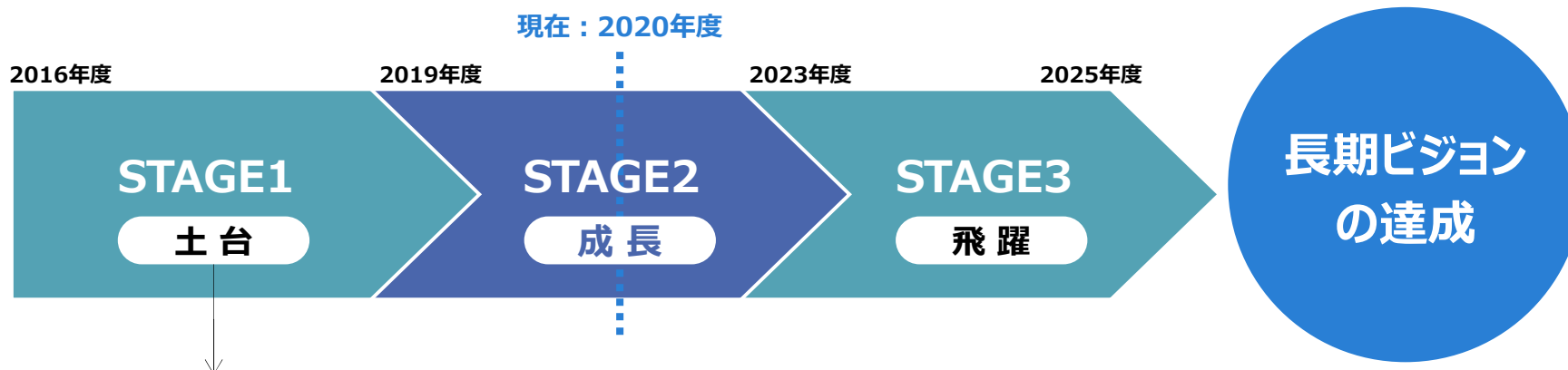
従来の保守的体質から脱却し、アグレッシブな「攻める」企業グループへ

Go forward

〔あるべき姿・ありたい姿〕

基礎化学品主体の専門商社から脱却し、
アグレッシブな化学品・機能製品の総合商社への変革を目指す

長期ビジョンの最終年度にあたる2025年度までの期間を3つのSTAGEに分け、各ステージの目標を明確にし、確実な進捗を図る。
既にSTAGE1を終了し、2020年度はSTAGE2の2年度目として成長への取り組みを加速。



- 長期ビジョン達成への基礎施策として「意識改革」「行動改革」「経営改革」の企業体質の改革を推進。大前提となる「意識改革」は、大きな成果を達成
- ステージ1の目標値については、初年度において計画策定時の環境予想と大幅に市況が乖離した事等により、配当性向以外の計数目標は未達

中期経営計画（ステージ2）



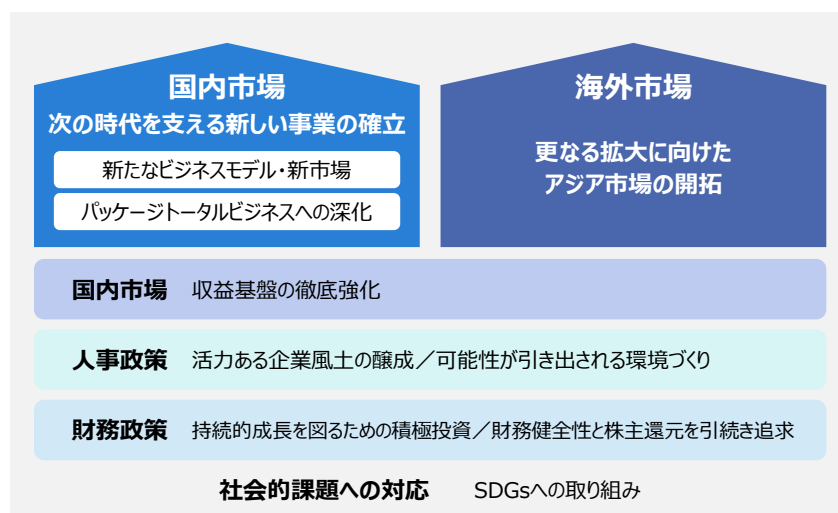
STAGE1の土台づくりを受け、成長路線づくりに向けて戦略・施策を展開

将来の飛躍に向けた成長軌道を切り開く

Go forward STAGE 2

2019年度～2022年度（4年間）

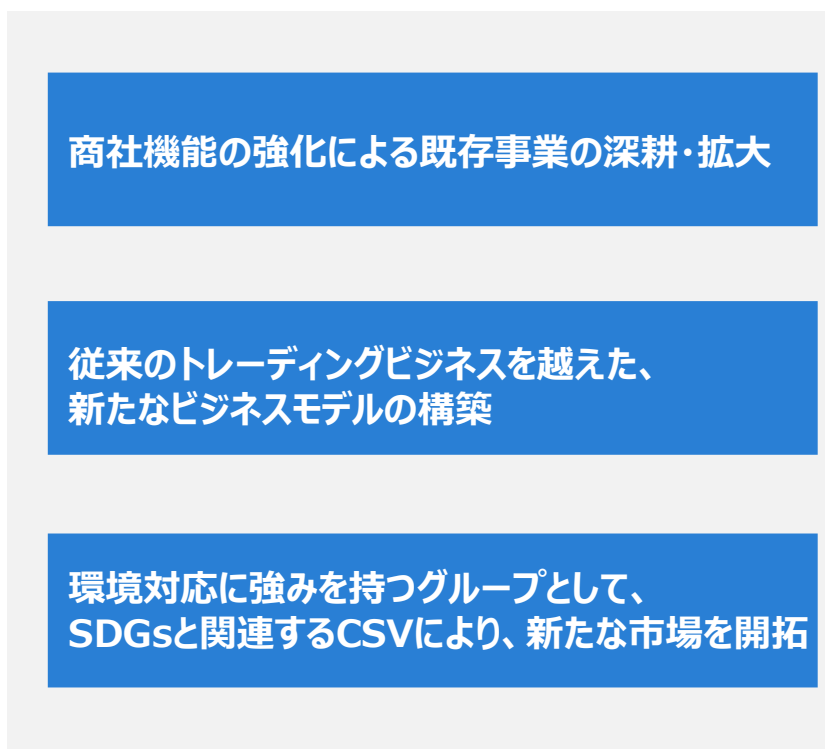
【基本方針】



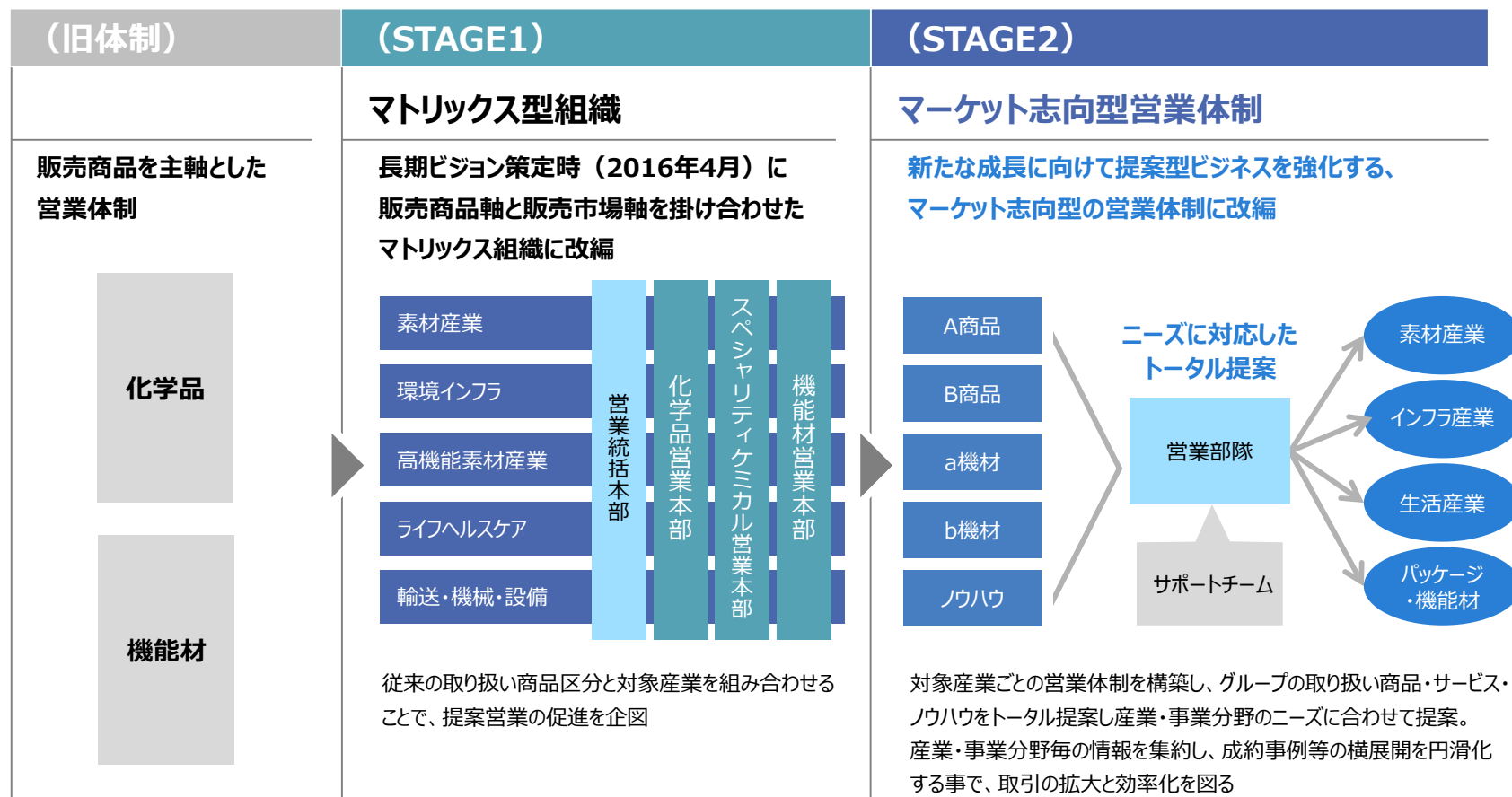
【目標とする経営指標】

2022年度 目標	連結当期純利益	13億円
	ROE	5.0%以上
	配当性向	30%以上

【成長戦略のポイント】



課題であったマーケット志向型の事業展開を強化するために 2020年4月より営業体制を再編



中期経営計画 *Go forward* STAGE 2 の再構築

コロナ禍等における社会・産業界の環境変化に対応し、STAGE2の残り2年間の戦略・取り組みを再構築

【再構築の背景】

コロナ禍を契機に産業界の需要や取引の構造変革は、これまで以上に加速

- 政府による「カーボンニュートラル」政策により、石化燃料や石化由来原料の見直しが予想される
- 新型コロナウイルス感染症の影響などにより、当社グループの主要需要先である素材産業では、生産体制の見直し等も見られる
- コロナ禍によるIT, AIの活用が進み、単純なトレーディングモデルのみでは長期的成長は望めない情勢



【再構築のポイント】

業績の早期回復を図ると共に、ビジネスモデルの変革を加速

- コロナ禍後の情勢を踏まえ、注力分野を絞り、より具体的な施策へ見直し
- 単純なトレーディングモデルのからの脱却を進めるために、製造加工や物流等の商社機能の強化拡張を促進
- 状況の変化を加味し、最終年度の目標値を修正

【再構築のフレーム】

【海外事業】アジア市場の開拓へ再チャレンジ

・グループ総合力を活用し、国内外企業との提携を推進

【国内市場】再構築市場

パッケージ・機能材事業

・グループ内の人材・設備等の経営資源を統合活用し、収益力を改善

【国内市場】成長市場

生活産業

・ビジネスチェーン構築による付加価値提供により、次の収益柱へ向け事業拡大

【国内市場】重点開拓市場

インフラ産業

・社会インフラの構造変化をテーマに需要開拓を行い、次の収益源としてのベースを整備

【国内市場】収益基盤の徹底強化 ※最重要課題

化学品及びその周辺機器類のビジネスにおけるシェア拡大

【人事政策】強化と多様性

・人材の強化(人材教育・人材獲得)
・働き方改革の導入と推進

【財務政策】積極投資と株主還元と資本効率向上

・東証市場再編を踏まえた財務運営
・投資資金100億円の調達と資本効率向上
・株主還元の追求

【社会的課題への対応】SDGsへの取り組み

国内市場：収益基盤の徹底強化



【当初目標と進捗】

目 標	■ 素材産業、生活産業を中心としたコアビジネスの拡大 ■ 地域特性に沿ったエリアビジネスの強化 ■ 機能材ビジネスの強化
進 捗	■ コロナ禍により、素材産業を中心に製造業の生産は回復途上段階 ■ エリアビジネス強化の一手として、有限会社野津善助商店の全株式を取得（2021年4月1日付）



【再構築のポイント】

最重要課題として商社機能の拡充と同時に、他社との協業、M&Aも活用しシェアの拡大を図る

収益基盤である、化学品及びその周辺機器類のビジネスを強化

- シェア拡大、エリア強化に必要な物流機能の増強・整備への投資
- M&Aの活用検討



メーカーとの協業による商品付加価値創造
に向けた設備導入の検討

エリア強化に向けた業務提携等の検討

【当初目標と進捗】

目 標	■ 新たなビジネスモデル/新市場開拓への取り組み ■ パッケージトータルビジネスへの深化
進 捗	■ 日用品のビジネスチェーン構築が進捗 ■ 食品用途が主体のパッケージビジネスにて、新たに医療用途へ展開



【再構築のポイント】

当社グループの状況・シーズに基づき各対象産業を位置付け、具体的目標・戦略を設定

再構築市場	成長市場	重点開拓市場
【パッケージ・機能材事業】 ■ 子会社とのシナジー発揮 ■ 事業拡大に向けた設備投資 ・ 製販一体体制の強化 ・ SDGs型アプローチの拡大	【生活産業】 ■ ビジネスチェーン構築等の付加価値提供による競争優位の確立 ・ 日用品市場向けの製品製造の一括受託提案 ・ 半導体・蓄電池・5G関連向け材料の技術・加工提案	【インフラ産業】 ■ 社会インフラの構造変化をテーマに需要を開拓 ・ 自治体施設運営の民間委託化等への対応 ・ インフラの更新／延命／再編の取り込み

【当初目標と進捗】

目 標	■ 更なる拡大に向けた、アジア市場の開拓（各国事情にマッチした事業の確立）
進 捗	■ 中国でのバルブメンテナンス事業の体制を整備 ■ ベトナムでのレトルト食品向けフィルムのトライアル需要が顕在化



【再構築のポイント】

国内市場が成熟化する中、長期的成長に不可欠な海外市場の開拓を強化

アジア市場開拓への再チャレンジ

- グループ総合力を発揮し収益を強化改善
- 新たなビジネスの構築⇒現地企業との合併事業への投資
 - ・ 災害対策関連事業の立ち上げ
 - ・ 食生活変化への対応
 - ・ 包材コンバーターとの協業



社会インフラ整備での合併事業の立上げ

ライフスタイル変化に伴う需要の取込み

STAGE2の期間（2019年度～2022年度）に合計100億円の投資枠を設定

【投資計画】

基盤整備投資＋成長投資

100 億円

【2019～2020年度の実績】

- 社内ビジネス環境整備（クラウド化、働き方改革）
- 人材教育、育成(新人事制度導入)
- 物流拠点整備(用地確保、既存設備修繕)
- 事業投資(M&A)

投資枠活用実績：約20億円

【今後の投資計画】

- パッケージ・機能材事業再構築に伴う設備投資
- 新たなビジネスモデル構築や収益基盤強化に伴う投資
 - ・物流拠点拡張・整備
 - ・ビジネスエリア強化に向けた提携 他
- 海外事業における提携・合併立上げ 他

修正目標数値



当社グループと関係の深い産業界が生産活動を停滞させる中、 目標数値を見直し

- コロナ禍における経済情勢とSTAGE2で展開する先行投資を見据え、当期純利益を下方修正
- ROEは、資本効率を高めることで据え置き
- 配当性向は、より積極的な還元を目指し40%以上にアップ

【修正目標値】

2022年度 目標	連結当期純利益	12億円
	ROE	5.0%以上
	配当性向	40%以上

【当初計画】

2022年度 目標	連結当期純利益	13億円
	ROE	5.0%以上
	配当性向	30%以上

【当初目標と進捗】

目 標	■ 持続的成長を図るための積極投資 ■ 機動的な資金対応 ■ 資本効率向上と財務健全性の確保 ■ 長期的かつ安定的な株主還元の継続
進 捗	■ 有事の際の資金需要への対応を検討 ■ 「新しい会計基準」への対応を推進



【2021～2022年度の取り組み】

STAGE2当初の目標を維持しつつ、近況の状況に合わせ注力課題を設定

積極投資を支え株主還元を拡充すると同時に、資本効率の向上を目指す

■ 東証の市場区分再編を見据えた財務運営

- ・ TOPIX構成銘柄継続への対応
- ・ 流通時価総額の向上

■ 投資資金100億円の調達と資本効率向上

- ・ 融資枠設定による資金の安定調達と資産のスリム化の検討
- ・ 保有資産の見直しによる資金確保
- ・ 自社株買いの実施

■ 株主還元の追求

- ・ 配当性向40%以上の定常化

経営基盤強化：人事政策



【当社目標と進捗】

目 標	■ 活力ある企業風土の醸成 ■ 可能性が引き出される環境づくり
進 捗	■ 新給与制度及び職種転換制度を導入 ■ 各種手当見直しによる、福利厚生の平等化を実施 ■ テレワーク・フレックス制度導入による働き方改革を推進 ■ 通年採用及び優秀な人材確保に向けた採用サイトの刷新



【一連の人事政策改訂のポイントと成果】

- ・ 職種転換制度による女性総合職の増加
- ・ 給与制度改訂による年功序列型給与体系の排除
- ・ 住宅手当の見直しによる若手社員の自立支援
- ・ 帰省手当新設による単身赴任者の帰省旅費を補助
- ・ 勤怠システム導入による従業員の業務負担の見える化及び産業医との連携によるメンタル不調の未然防止
- ・ 専門的な知見・経験・資格を有する人材の中途採用実施

本社オフィス リニューアル

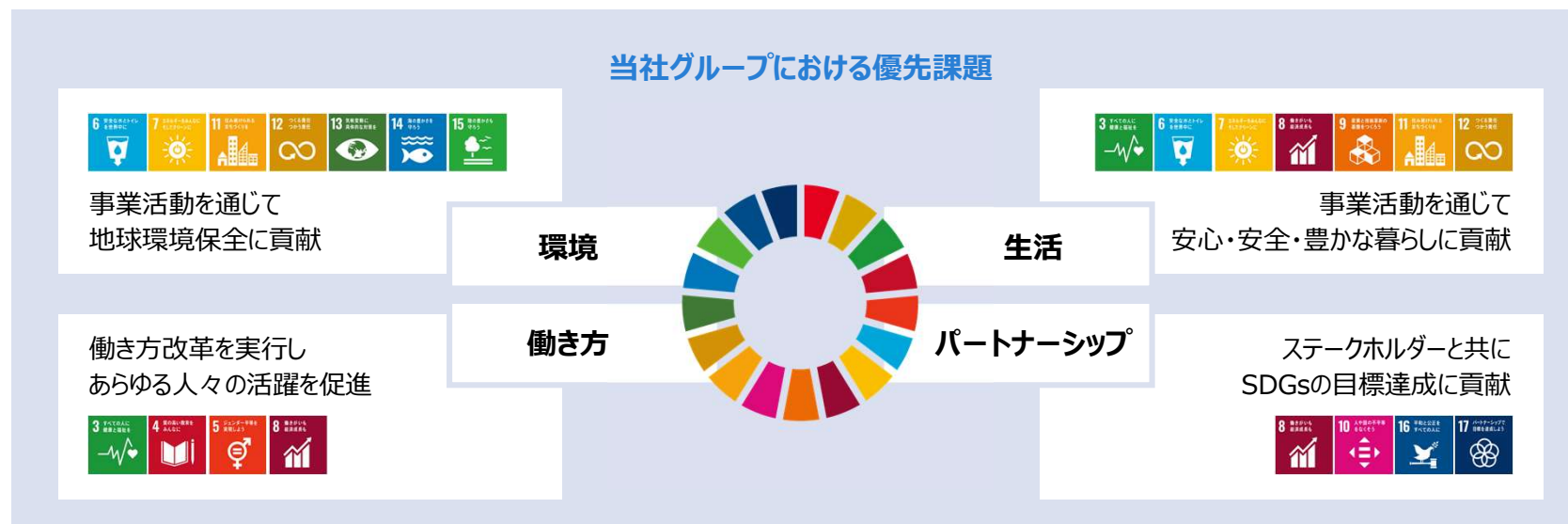
働き方改革や活力ある企業風土の実現に向けて、新しい働き方を実現するオフィス構造のリニューアルを2020年9月に実施



人事政策は当初目標を継続し、残り2年間は教育育成・増強・確保・獲得の手法等、人材及び働き方の多様化へ向けた取り組みに注力

STAGE2より社会との連携を計画の中に取り込み、SDGsにつながるマテリアリティを特定

- 化学業界に携わる企業の責務として従前より取り組んできた地球環境保全への対応を強化
- 生活の根底を支える化学品を扱うグループとして、より安全で豊かな暮らしを事業活動を通して実現
- ステークホルダーとの対話を進めるとともに、働き方改革を実行しあらゆる人々の活躍を促進



【取り組み状況/計画】

- SDGs準備室を設置：SDGsの思想をグループ内に深く根付かせるために2020年に準備室を設置
- 2021年度より、SDGs委員会とし、全社をあげて取り組みを強化すると同時にCSVの具体的検討を開始
- STAGE3より、CSVに基づく新規事業を立ち上げ

本資料の内、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。