

# 中期経営計画

ビーピー・カストロール株式会社



# 中期経営計画

1. サステナビリティへの取り組み
2. 経営方針：基本方針
3. 現状認識：業界・経営環境
4. 経営・事業戦略
5. 財務指標
6. 株主還元

# 経営理念とサステナビリティへの取り組み

BPカストロールは、下記の経営理念（ミッション）を定め、サステナブルな経営を行ってきました。そして、私たちの商品・サービスによって、人々の社会生活を豊かにするとともに環境・社会課題に具体解を示し、人々の笑顔あふれる持続可能な社会をつくっていきます。

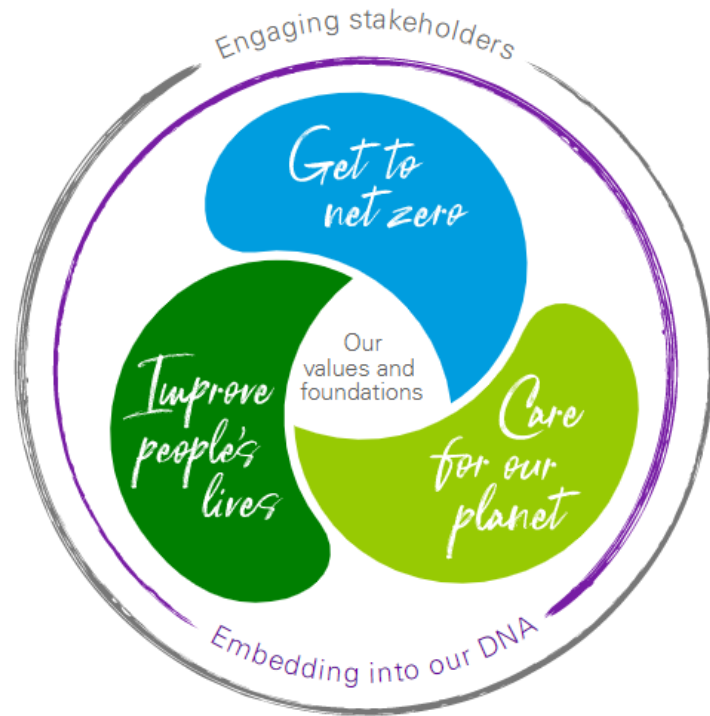
また、このような価値観・取り組みは、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」と親和性が高く、事業活動を通じたSDGsの達成に貢献できると考えています。

## ミッション

「消費者・カスタマーのニーズを第一に考慮し、差別化された潤滑油製品および関連製品・サービスを提供する、長期的な信頼と価値を築き継続的に業績を上げていけるベストブランド・マーケターを目指します。そして、安全かつ活気のある職場環境を社員に提供し、利益成長を実現し、サステナブル（持続可能）であり、かつマテリアル（大規模）なビジネスを実現することで業界をリードする利益を株主に提供します。」

# サステナビリティとSDGsへの貢献

2015年に国連総会において採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」は、貧困や不平等、教育、環境などに関連して、2030年までにあらゆる国と地域が達成すべき17の目標です。地球上の様々な課題解決を図り、誰一人取り残さないより良い国際社会の実現を理念として掲げています。BPカストロールは、bpグループの一員としてサステナビリティ・フレームワークを掲げており、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するためにSDGsで示された社会課題解決に向けて取り組むことは、新たな事業機会の創出や事業成長にもつながると考えています。



Getting to net zero - 脱炭素化・ネットゼロへの取り組み

Improving people's lives - 人々の生活環境と質の向上

Caring for our planet - 地球環境保全






# サステナビリティと新中期経営計画

サステナビリティへの取り組みを加速するため、ステークホルダーの期待・要望、当社にとっての経営課題や重要性から優先順位付けを行い、注力していく5つの重要課題を選定しました。2030年の「あるべき姿」が示されているSDGsの達成へ向け、「新中期経営計画」では、5つの重要課題とそれに紐づく定性目標とSDGsの関係性を整理し、BPカストロールが「今なすべきこと」を明確にしています。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

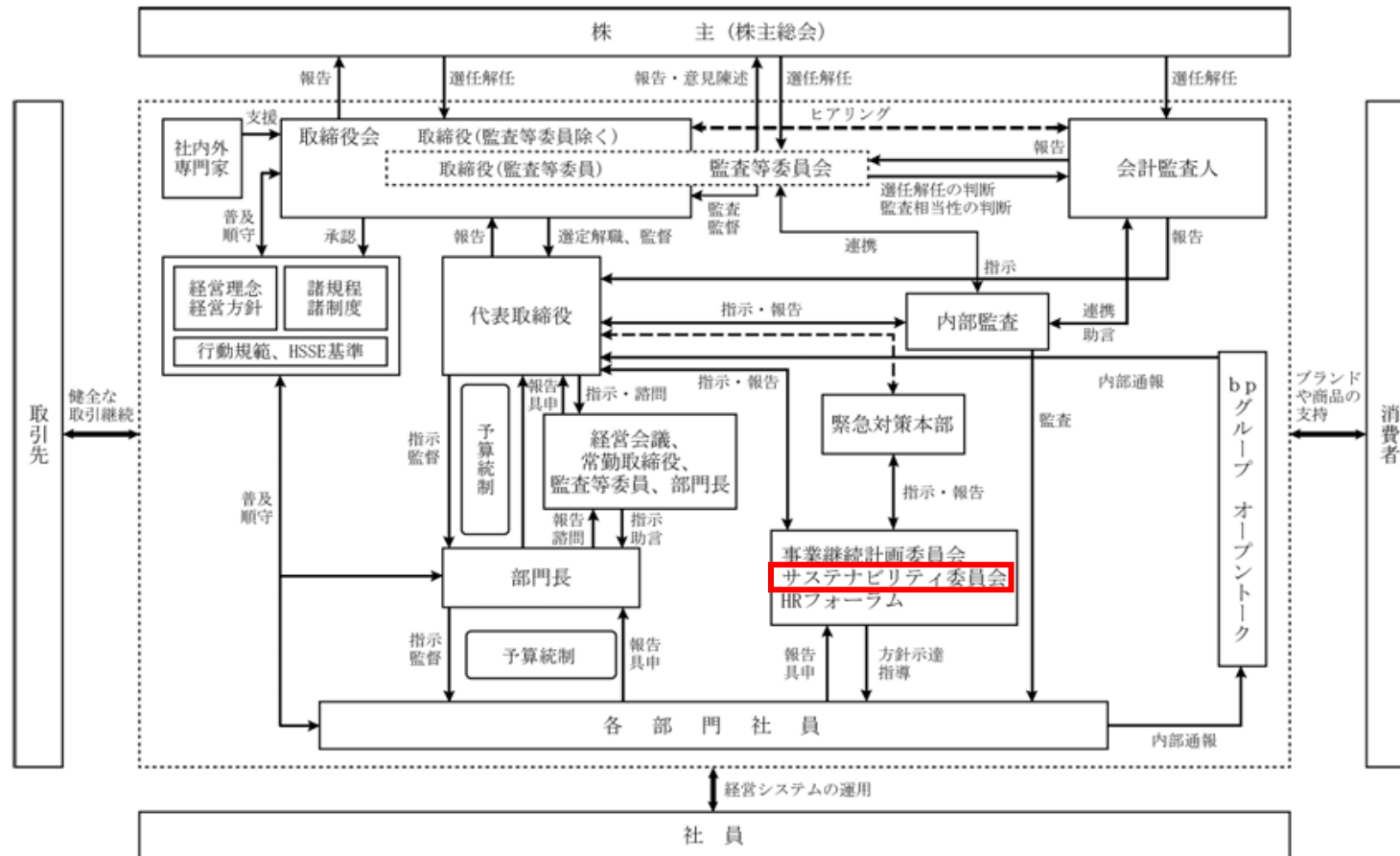


# SDGsへの貢献と重要課題

重要課題	中期経営計画での取り組み	貢献するSDGs
<p>持続可能な社会の実現に向けて、安心・安全で環境と社会に配慮した製品・サービスの開発・販売を促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2ニュートラル製品</li> <li>低粘度・ハイブリッド向け潤滑油</li> <li>EV向け製品</li> </ul>	  
<p>ライフサイクルの視点を取り入れ、事業活動全体での環境負荷低減を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品配送の更なる効率化</li> <li>製品パッケージの削減・再利用</li> </ul>	   
<p>調達プロセスにおいては、持続可能性を配慮</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の少ない原材料調達の拡大</li> <li>持続可能なサプライチェーンの構築</li> </ul>	   
<p>多様な人材が働き甲斐をもち、活気のある職場環境づくりの推進する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方、ハイブリッド勤務による生産性向上</li> <li>多様な考え方と働き甲斐を生む職場づくり</li> </ul>	   
<p>企業倫理・ガバナンス体制の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理、及びコンプライアンス体制の強化</li> </ul>	

# SDGs達成へ向けたガバナンス体制

このような長期ビジョンの実現に向けては、人的資本、研究開発費をはじめとする経営資源の適正な配分や事業ポートフォリオに関する戦略策定を中期経営計画検討会にて議論し、中期経営計画に落とし込んでいます。各年度では、中期経営計画を踏まえた経営方針および利益計画の達成状況を、取締役会・経営会議等で監督していきます。また、全社会議体であるサステナビリティ委員会にて代表取締役社長を議長に進捗管理を行ってまいります。



# シナリオ分析

当社は、気候変動が事業に与える影響を評価するため、IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)などのシナリオを参照し、リスクと機会の特定を行いました。これに基づき、気候変動に伴う規制強化や市場の変化に対応し、製品の環境性能を向上させる技術開発を進めるとともに、サプライチェーン全体での環境負荷の低減に取り組んでいます。

## 1) 参照シナリオの概要

区分		1.5/2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ
概要		地球の平均気温上昇を1.5~2°C以内に抑えることを目指し、カーボンプライシングや排出規制の強化が進むことが予測される。 4°Cシナリオと比較して移行リスクは高いが、物理的リスクは相対的に抑えられる。	温暖化対策が不十分で、地球温暖化が進行する結果、平均気温が4°C程度上昇することが予測され、極端な気候変動により物理リスクが増加する。 気候変動に関する規制は行われなかったため、移行リスクの影響度は相対的に小さい。
参照	移行	IEA Net Zero by 2050 scenario (NZE)	IEA Stated Policies Scenario (STEPS)
	物理	IPCC RCP 2.6	IPCC RCP 8.5



# シナリオ分析

## 2) 気候変動リスクと機会、当社への影響および対応

区分	分類	リスク・機会の内容	当社への影響	当社の対応	影響度	時間軸
移行	リスク	炭素税や排出規制の強化に伴うコスト増加	CO2排出に対する課税により、製造コストが上昇し収益性に影響	排出量削減技術の導入、エネルギー効率の改善	大	中期
	リスク	低炭素技術の進展による市場競争激化	他社との競争によるシェア低下のリスク	技術開発投資の強化、パートナーシップ構築	中	中期
	リスク	原材料価格の上昇(化石燃料の減少による)	潤滑油の主要原料となる石油系化合物のコストが上昇する可能性	再生ベースオイルの活用や、資源効率向上を推進	中	中期
	機会	EV市場の拡大	電気自動車市場の拡大により、新しい潤滑油製品のニーズが高まる	EV向け専用潤滑油の開発・提供を加速	中	中期
	機会	カーボンオフセット製品へのニーズ拡大	新製品の売上増加とブランディング強化に寄与	カーボンオフセット製品開発、製品ラインアップの拡充	中	短期
物理	リスク	台風や洪水など異常気象による生産拠点の被害やサプライチェーン寸断	製品供給の遅延やコスト増加の懸念	リスクの高い拠点の強化、サプライヤー多様化、事業継続計画(BCP)の見直し、災害リスク軽減策の強化	大	長期

影響度の基準 大: 当社の事業及び財務への影響が大きくなることが想定される  
 中: 当社の事業及び財務への影響がやや大きくなることが想定される  
 小: 当社の事業及び財務への影響が軽微であることが想定される

時間軸の基準 短期: 3年以内  
 中期: 3~10年  
 長期: 10年超

# 経営方針：基本方針

## ビジョン

私たちカストロールは、

- 日本における潤滑油ビジネスにおいて、高品質・高付加価値の製品・サービスの提供を通し、日本の消費者のカーライフをより安全でかつ快適なものにする企業を目指します。
- 製造業の生産性を高め、人々の社会生活を豊かにする企業を目指します。
- お客様にご満足いただける安全、安心な製品・サービス・情報の提供に努め、お客様に信頼される企業を目指します。

## ミッション

消費者・カスタマーのニーズを第一に考慮し、差別化された潤滑油製品および関連製品・サービスを提供する、長期的な信頼と価値を築き継続的に業績を上げていけるベストブランド・メーカーを目指します。そして、安全かつ活気のある職場環境を社員に提供し、利益成長を実現し、サステナブル（持続可能）であり、かつマテリアル（大規模）なビジネスを実現することで業界をリードする利益を株主に提供します。

# 現状認識：業界・経営環境

## 日本

少子高齢化・人口減少  
景気停滞



一般消費の減退

ウィズ/ポスト・コロナの  
生活様式・働き方



デジタル・リモートの活用

環境保護・脱炭素化への  
意識の高まり



SDGs/サステナビリティへの取組み

## 市場

ハイブリット車、EVの台頭・普及  
カーシェアリングの活用



自動車用潤滑油の需要減

商品のコモディティ化  
プライベート商品の台頭



マージンの減少

販売チャネルの統合・合理化



集約化

## 競合他社

提携や合併による規模の追求と  
コスト競争力強化



競争の激化

新たな収益源の発掘



既存の枠を超えた競争

# 経営・事業戦略

コアビジネスの強化	ポートフォリオの最適化	新規ビジネス開発	脱炭素化とデジタル化	成長基盤の強化
<p><u>カーショップチャンネル</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>高レベルのマーケット・シェアを持つ強みを活かしながら、潤滑油商品レンジの拡大、近隣製品カテゴリーの拡販</li><li>スポンサーシップや他業種とのコラボレーションを活用した、既存ユーザー層への更なる訴求と新規ユーザー層の開拓</li><li>e-Commerceの拡大</li></ul> <p><u>カーディーラーチャンネル</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>プレミアム・オイルの取扱店舗数並びに数量を拡大</li></ul>	<p><u>新規チャンネルの開拓</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>カストロールのブランド資産と新たなサービス提供を融合し、新たなチャンネル並びに顧客を開拓(車検/整備工場、タイヤ専門店、中古車販売店等)</li></ul>	<p><u>近隣製品カテゴリーの開発</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>ピット向け商品拡充によるフルードも含めたカテゴリーリーダー化</li><li>近隣製品カテゴリーの開発・拡充</li><li>カーケア製品「カストロール PROシリーズ」の育成</li></ul> <p><u>新規サービスの開発</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>IoT・AIを活用した「販売」「配送」「管理」の統合マネジメントシステムの開発・提供</li></ul> <p><u>他業種との提携</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>シナジーの追求</li></ul>	<p><u>電動化への対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>完全電気自動車(BEV)向けe-フルードの導入(トランスミッション、クーラント、グリース)</li><li>低粘度・ハイブリッド向け潤滑油製品の開発・拡販</li></ul> <p><u>脱炭素化への対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>カーボンオフセット製品の認知拡大と拡販</li><li>製品パッケージ(容器)の削減によるCO2削減</li><li>ライフサイクルを考えた原材料の脱炭素化</li><li>再生ベースオイルの活用</li></ul> <p><u>デジタル化への対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>OtCプロセス、バックオフィスのデジタル化</li></ul>	<p><u>サプライチェーン強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>原材料調達先の多様化による安定調達とコスト削減</li><li>配送網の効率化によるコスト・環境負荷の低減</li></ul> <p><u>人材開発・育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>新しい働き方(ハイブリッド型)の推進による働きがい並びに業務効率の向上</li><li>社員のキャリアプランに応じた人材育成・能力開発プログラムの拡充</li><li>「変化」「チャレンジ」を奨励する文化の醸成</li></ul>

安全・健康・環境・コンプライアンス

人材・人財



# 資本コストと株価を意識した経営について

## 1. 経営方針と資本コストの位置づけ

当社は、株主価値の最大化を目指す経営方針のもと、資本コストを収益性評価の重要な判断基準の一つとして位置づけており、資本効率を向上させるため、事業運営や投資の意思決定において、資本コストを上回る収益性を確保することを重視しています。

## 2. 株価と資本コストの関係

当社は、資本市場からの評価を常に意識し、適切な株価形成を目指しています。株価は当社の長期的な事業成果の指標であり、資本コストを上回る利益を持続的に創出することが、企業価値の向上と株主還元につながると認識しています。

## 3. 資本コストの算定方法

当社では、資本コストをCAPM(資本資産価格モデル)を用いて算出しています。  
市場リスクプレミアムやリスクフリーレートを基準とし、株主の期待リターンを推定しています。

## 4. 資本コストを考慮した事業運営

新規投資や事業拡大の際、資本コストを超えるリターンを見込めるか否かを重要な判断基準の一つとしています。特に以下の点に注力しています。

- 資本配分の最適化：事業のリスクとリターンを精査し、資本を効率的に配分。
- 資産効率の向上：不要資産の売却や効率的な資本活用を通じて、資産効率を改善。

## 5. 株主還元の方針

当社は、株主還元を積極的に行うとの観点から、フリー・キャッシュ・フローを基本とし税引後利益を目安に配当として株主に還元することを基本方針としています。

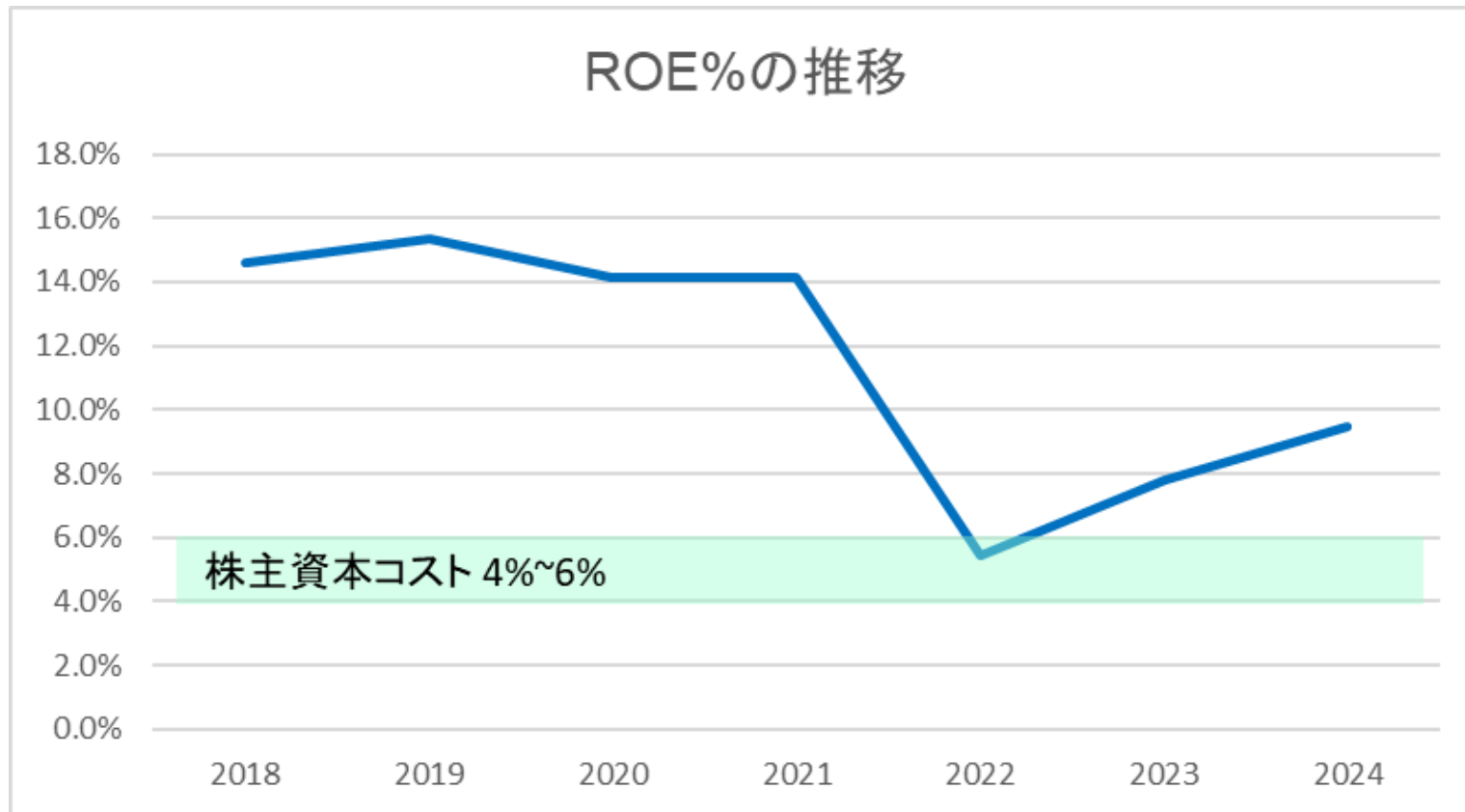
## 6. 資本コストと今後の見通し

今後も資本コストを意識した経営を続け、長期的に株主価値を向上させることを目指します。引き続き、透明性の高い開示を行ってまいります。

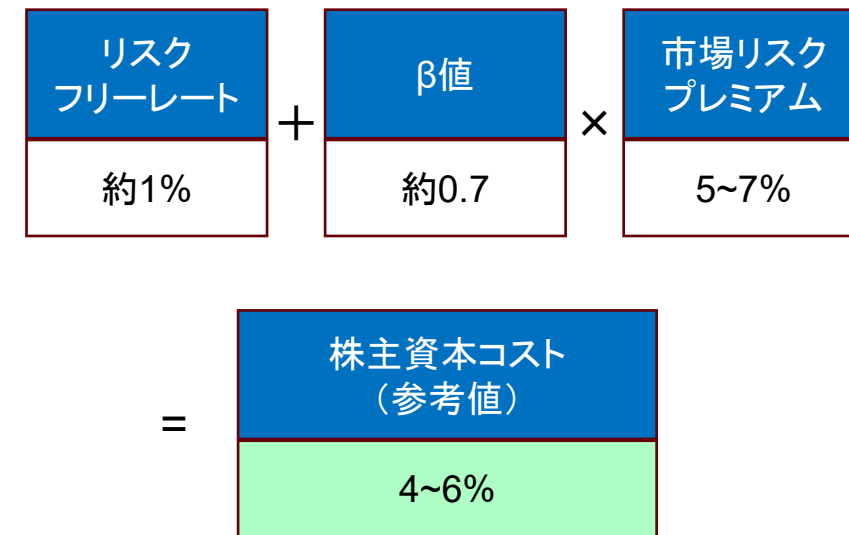
# 資本コストと株価を意識した経営について – 現状分析(1)

## (1) 資本収益性

ROEはCAPMモデルを使用した資本コストを概ね上回って推移  
(2018年以降の平均は11.6%)



当社の株主資本コスト(参考値)の  
推定方法について



資本コスト参考値としてCAPMモデルを使用

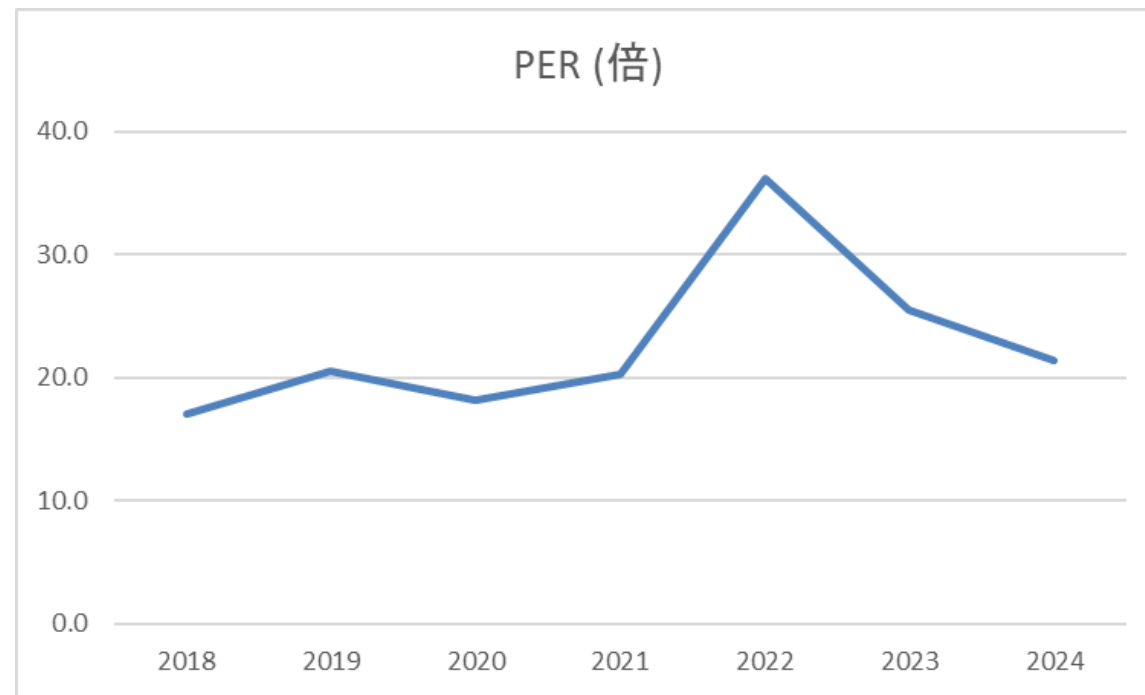
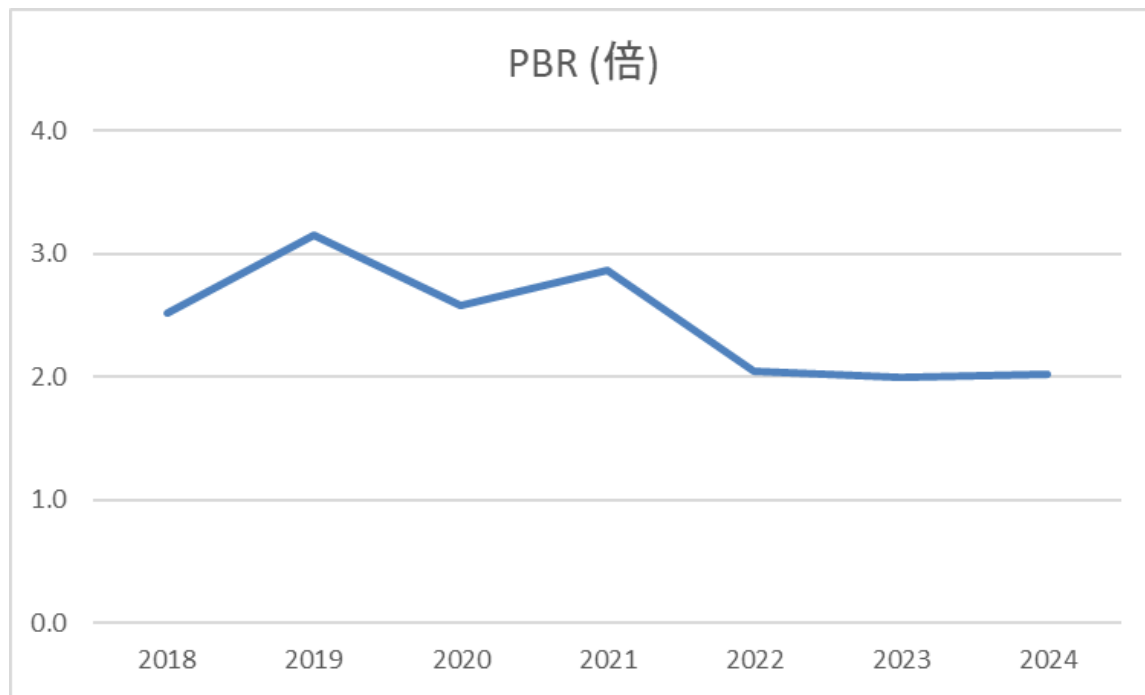
- リスクフリーレート: 10年物国債利回りを参照
- β値: 市場全体の動きに対する個別銘柄の感応度
- 市場リスクプレミアム: 証券市場で水準とされる平均値

# 資本コストと株価を意識した経営について – 現状分析(2)

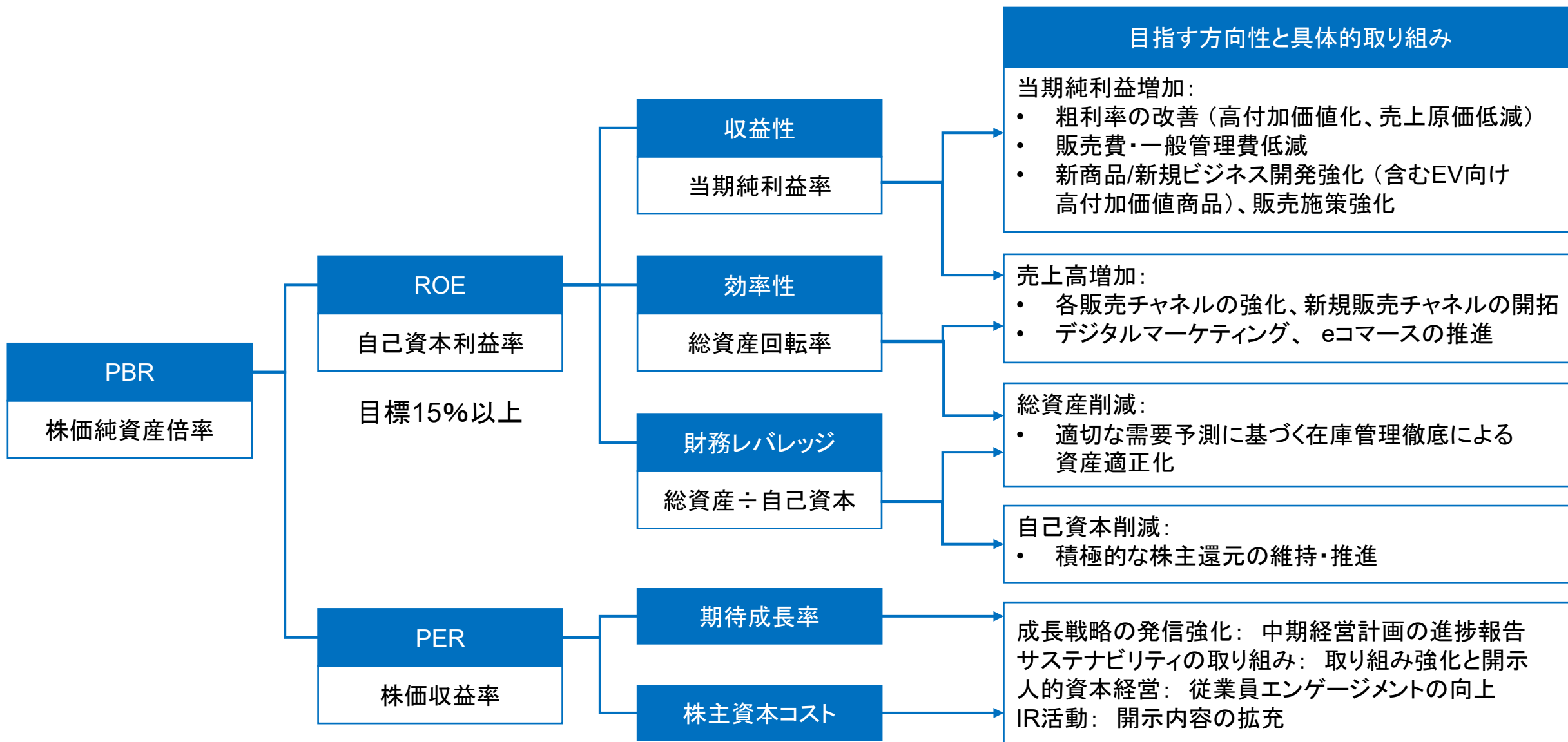
## (2) 市場評価

PBRは新型コロナ前までは戻っていないものの2.0倍以上を維持しており、市場から一定の評価を受けている。

PERは2018年以降の平均で22.7倍、コロナ後の急速な資材上昇の中でも更なる収益回復と株価上昇を期待されている。



# 資本コストと株価を意識した経営について – 具体的取り組み





# 財務指標

現中期5ヵ年計画は、2022年度から2026年度までを計画期間としております。

急速に変化する市場環境の中においても当社の強みを生かしながら長期的な信頼と価値を築きつつ、新たなカテゴリーへの挑戦も含めて事業ポートフォリオを拡大・再構築することにより収益基盤の更なる強化を目指します。また、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するためにSDGsで示された社会課題解決に向けての取り組みからもたらされる既存の枠を超えた事業機会の創出や事業成長により、持続的に企業価値を向上し、更なる飛躍に向けての礎を築いていきます。

達成すべき数値目標として、2026年度における売上高12,000百万円、経常利益2,450百万円、ROE(株主資本利益率)15%を掲げました。この目標を達成するために、安全かつ活気のある職場環境を社員に提供し、サステイナブル(持続可能)であり、かつマテリアル(大規模)なビジネスを実現することで、ベストマーケターとして業界をリードする利益を株主に提供します。

これまでの売上高および経常利益という指標に加え、ROEを財務指標として採用したことで、資本効率を意識した経営をさらに推進し、株主価値の向上を目指してまいります。この新たな指標を通じて、当社は資本効率を高め、株主にさらなる価値を提供する経営を実践してまいります。また、競争力と成長の持続性を強化することで、株主の信頼に応える体制を築いていきます。

	2024年度（実績）	2026年度（目標）
売上高	13,652百万円	12,000百万円
経常利益	1,412百万円	2,450百万円
ROE	9.3%	15%以上

# 株主還元

現配当方針を基本的に継続

- 株主への利益還元を積極的に行う
- フリー・キャッシュ・フローを基本に税引後利益を目安に配当として還元する