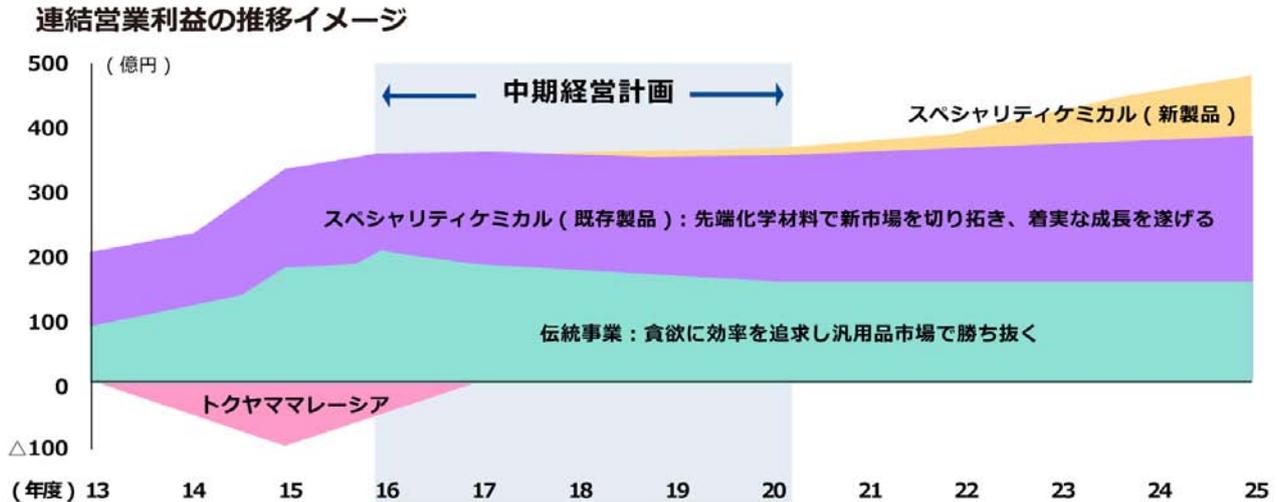


中期経営計画

概要

当社は、既存事業の一部では国内汎用品市場の縮小、電子材料事業では成長率の鈍化が予想される中、新たな利益成長の原動力が必要であることから、2016年5月に「あらたなる創業」にむけたビジョンの下、2016年度から始まる5年間の中期経営計画「再生の礎」を策定しました。



本計画では次の2点を経営の重点戦略とし、10年後の2025年度までの達成を目指します。

1. 経済環境の変動に強く、持続的に成長する強靱な事業体質へ転換

特殊品・ライフアメニティー・新規開発製品などの成長事業においては、「特有技術で先端材料の世界トップ」を目指します。セメント・化成品といった当社の伝統事業では、「競争力で日本トップ」を目指します。

2. 従来の仕事のやり方の抜本見直しによる全社的な低コスト体質への転換

原燃料、修繕費、物流費といった主要コスト項目について、従来とは異なる部門横断的なアプローチや戦略的な設備投資実施による削減を目指します。

今回の中期経営計画の重点施策として定めた、「組織風土の変革」「事業戦略の再構築」「グループ経営の強化」「財務体質改善」を着実に実行して、新たな利益成長の原動力を作り出していきます。

① 組織風土の変革

組織風土の変革を早期に実現するため、組織の要である管理職に対して、目標達成度に対する成果がより反映される新たな人事制度を開始しました。また、豊富な経験を有するシニア層に対しても成果に応じた処遇となるよう評価制度を改定しました。今後は、全社員へ拡大していきます。また、次世代リーダーの早期育成や、従来にない視点での事業推進を実現するため、専門的知識を有する社外人材を積極的に採用してまいります。

② 事業戦略の再構築

中期経営計画の目指す姿に掲げた「伝統事業で日本トップ、先端材料で世界トップ」の実現に向け、ICTを活用し各事業の競争力を強化するとともに海外展開を加速してまいります。また、資本効率を意識した新事業評価制度を本年度より導入し、事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。研究開発に関しては、顧客ニーズに立脚した研究開発体制の再構築や他社とのオープンイノベーションによって新規領域への展開を拡大させてまいります。

③ グループ経営の強化

トクヤマグループのシナジーを最大限に引き出すため、人事面の強力なサポートによる販売戦略、機動的な資本政策による経営のスピードアップを図りました。これにより、今後もグループ全体の改革を加速し

てまいります。新事業評価制度を連結子会社へも適用し、企業価値向上への寄与の度合いを明確にするとともに、グループ会社の経営管理等統制の強化を図っていきます。

④ 財務体質改善

財務基盤の早期安定化に向けて、社債の信託型デット・アサンプション契約の締結、財務制限条項を付された借入契約の期限前弁済を行い、有利子負債を削減しました。期間利益の積み上げにより、引き続き有利子負債の削減、自己資本の充実を目指します。

進捗

	2015年度	2017年度	2020年度 目標値	進捗評価
売上高	3,071億円	3,080億円	3,350億円	計画通り進捗
営業利益	230億円	412億円	360億円	達成済、維持
ROA	5.7%	10.5%	10%	計画通り進捗
売上高 営業利益率	7.5%	13.4%	10%	
総資産回転率	0.77回転	0.78 回転	1.0回転	
財務 指標	CCC	69日	55日	計画通り進捗
	D/Eレシオ	4.7倍	1.1倍	1倍
為替 (¥/US\$)	120	111	110	
国産ナフサ価格 (¥/kl\$)	42,800	41,900	58,000	

注：CCC(キャッシュコンバージョンサイクル): 売掛債権回転日数 + 棚卸資産回転日数 - 買入債務回転日数、
ROA: 営業利益/総資産で算出

ROA（営業利益／資産合計）は営業利益が増大したことと、社債のデット・アサンプション契約の締結、長期借入金の返済により現預金が減少し、総資産が圧縮されたこと等により、10.5%となり中期経営計画の目標値である10%を上回りました。CCCは棚卸資産の圧縮、一部購入品の取引条件の変更等により62日となり前期と比較して6日改善いたしました。D/Eレシオは利益の蓄積と有利子負債の削減等により1.11倍となり前期と比較して0.57改善いたしました。