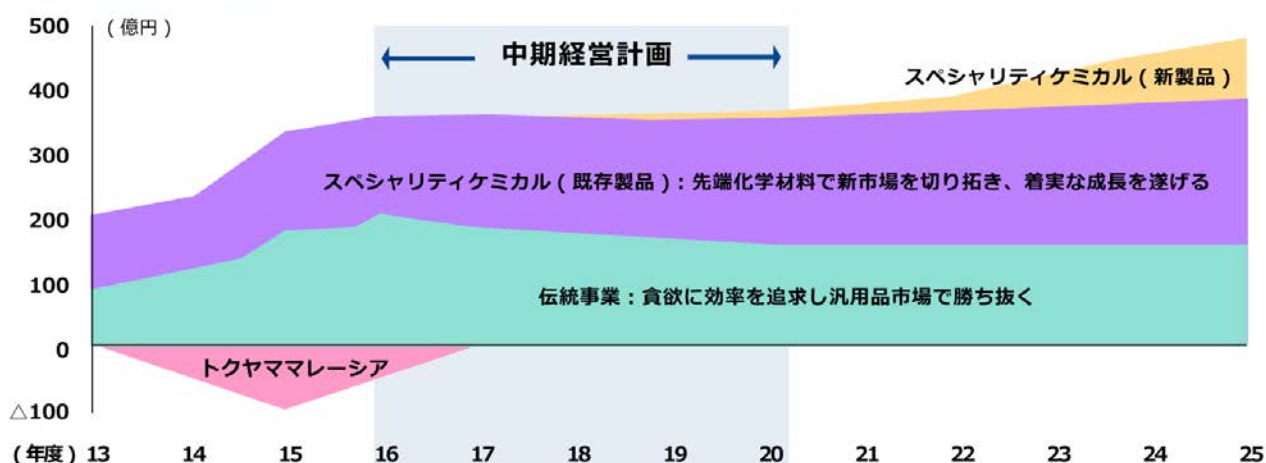


# 中期経営計画

## 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。

### 連結営業利益の推移イメージ



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。

2018年度は、中期経営計画の中間年であることから、進捗状況や経営環境を踏まえ、計画の棚卸しを行いました。2025年度の目指す姿「成長事業で世界トップ」「伝統事業で日本トップ」の実現に向けて、再成長できる企業体質に変革していくため、明確な経営戦略を定め重点課題への取り組みを加速させてまいります。

また、当社グループが長期にわたって持続的な成長を目指すうえで、SDGs（持続可能な開発目標）への貢献が不可欠となっています。環境や社会の課題を的確にとらえ、グループ全体の企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指していきたいと考えています。

##### ① 組織風土の変革

中期経営計画の達成には、組織風土の変革が最も重要であるとの認識のもと、人事制度の改革を行い、人材の育成に注力しています。管理職、シニア層の人事評価制度の改定に続き、組合員の人事評価・資格制度全般の改定を行い、2020年度からの導入を目指します。優秀な社員の早期抜擢・登用により、人材育成と組織の活性化を期待しています。

また、少人数での社長との座談会を実施し、経営トップと直接対話することで、経営理念の浸透を図り、組織風土の変革を進めてまいります。

##### ② 事業戦略の再構築

成長事業であるICT関連分野を強化するため、フォトレジスト用現像液および高純度窒化アルミニウム粉末の製造プラントの増設を決定しました。供給体制をより一層拡充することで、さらなる安定供給を図るとともに、幅広い用途展開を推進してまいります。

また、半導体関連製品事業の拡大・競争力向上のための新たな海外拠点として、台湾に研究所を開設しました。本研究所は、半導体の微細化・高集積化に伴い半導体メーカーから寄せられるケミカル・マテリアルの高純度化要求に対応すべく、新規製品創出に向けた情報収集・マーケティング拠点として運営するとともに、現地の半導体メーカー・研究機関などと共同開発を行う開発拠点としての役割を担います。今後はさらに、当社の技術力をベースに、新たな事業を創出していくことが重要な課題と認識しております。そのためには、社内リソースの活用だけでなく、オープンイノベーションを通じて事業の拡大やM&A等を進め、様々な可能性を追求してまいります。

### ③ グループ経営の強化

総合物流を手掛ける徳山海陸運送(株)の全株式を取得して、当社の完全子会社と致しました。これにより既存のグループ会社である(株)トクヤマロジスティクスと連携して物流ネットワークの拡充を図り、グループ全体の顧客に対する安定的な製品供給が実現されることが期待されます。

### ④ 財務体質改善

有利子負債の削減が進み、中期経営計画目標の一つであるD/Eレシオ1.0倍以下を2年前倒しで達成しました。借換え手段の多様化による財務戦略の機動性と柔軟性の向上及び金融費用の削減を行うことを目的として、劣後ローンのリファイナンスを実施しました。

財務目標の達成に向けて、経営の効率化や有利子負債の削減を進め、健全な財務体質の構築に向けた取り組みを継続してまいります。

### ⑤ SDGs（持続可能な開発目標）への取り組み

持続可能な社会の実現にむけて、当社グループに関わる社会的な課題を抽出しマテリアリティ（重要な取り組み課題）として特定しました。これらの重要課題に取り組むことは、当社の存在意義「化学を通じて暮らしに役立つ価値を創造する」に通じています。

この存在意義のもと、マテリアリティへの取り組みにより、当社グループの企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## 進捗

	2015年度	2018年度	2020年度 目標値	進捗評価
<b>売上高</b>	3,071億円	3,246億円	3,350億円	計画通り進捗
<b>営業利益</b>	230億円	352億円	360億円	原燃料価格上昇を吸収しきれずに減益、目標未達
<b>ROA</b>	5.7%	9.5%	10%	総資産回転率は前年比で改善したものの、インプットコスト増による売上高営業利益率低下により目標未達
売上高営業利益率	7.5%	10.9%	10%	
総資産回転率	0.77回転	0.88 回転	1.0回転	
<b>財務指標</b>	CCC	69日	55日	計画通り進捗
	D/Eレシオ	4.7倍	0.8倍	1倍
為替 (¥/US\$)	120	111	110	
国産ナフサ価格 (¥/kl\$)	42,800	49,500	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は、原燃料価格をはじめとする製造コストの増加により営業利益が減少したことと、新規連結子会社の発生、損害賠償金請求等によるその他流動資産の計上、繰延税金資産の増加等で総資産が増加したことにより、前期と比較して0.99ポイント悪化し、9.5%となりました。CCCは、棚卸資産が増加したものの、一部購入品の取引条件の変更等により60日となり、前期と比較して2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0.84倍となり、前期と比較して0.27改善し、中期経営計画の目標値である1.0倍以下を前倒しで達成することができました。