

第4次中期5カ年経営計画

Dramatic **SHIFT 1**



取締役社長 谷奥 勝三



【目次】

第4次中期5ヵ年経営計画の目標

- キャッチフレーズ
- 経営目標（連結）

第3次中期経営計画の振り返り

- 業績目標達成状況（連結）
- セグメント別状況（連結）
- 要因分析

第4次中期5ヵ年経営計画の概要

- 基本方針
- 1. **SHIFT** 実現体制の構築
 - ・ セグメント組み替え
 - ・ 事業計画（製紙薬品/コーティング/粘接着/機能性材料）
 - ・ 連結業績（セグメント別）
 - ・ **SHIFT** 実現体制（事業本部/研究開発本部）
 - ・ **SHIFT** 実現体制（生産本部/管理本部/資材戦略部）
- 2. 事業の新陳代謝の実践
- 3. 真のグローバル化とガバナンス体制の強化
 - ・ ガバナンス体制の強化
- 連結指標

Dramatic **SHIFT** 1



Dramatic **SHIFT 1**

第4次中期5ヵ年経営計画の目標

(2016~2020年度)

キャッチフレーズ

Dramatic **SHIFT 1**

永続的な成長のため、劇的な経営資源の再配置や最適化により、事業の変革を実現し、全社“**1**”丸となって真のグローバル化を目指す。

経営目標（連結）

金額：百万円

	2015年度 （予想）	2020年度 （目標）	5カ年 伸率%
売上高	83,000	100,000	+20.5
営業利益	3,750	5,800	+54.7
経常利益	4,000	6,000	+50.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,400	3,700	+54.2
ROE	5.1%	≥6.5%	

Dramatic **SHIFT 1**

第3次中期経営計画の振り返り

第3次中期経営計画の振り返り

業績目標達成状況（連結）

金額：百万円

	2012年度	2015年度 (予想)	3カ年 伸率%	2015年度 (目標)
売上高	67,796	83,000	+22.4	80,000
営業利益	1,881	3,750	+99.4	4,000
経常利益	1,934	4,000	+106.8	4,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	982	2,400	+144.4	2,400
ROE	2.6%	5.1%		≥5%
EBITDA	5,021	6,450	+28.5	6,500

第3次中期経営計画の振り返り

セグメント別状況（連結）

金額：百万円

		2012年度	2015年度 (予想)	3カ年 伸率%	2015年度 (目標)
製紙薬品事業	売上高	18,200	21,400	+17.6	19,500
	セグメント利益	1,000	1,400	+40.0	1,300
	利益率	5.5%	6.5%		6.7%
化成品事業	売上高	37,400	48,000	+28.3	40,900
	セグメント利益	500	2,000	+300.0	1,400
	利益率	1.3%	4.2%		3.4%
電子材料事業	売上高	14,600	13,400	△8.2	19,200
	セグメント利益	450	150	△66.7	1,200
	利益率	3.1%	1.1%		6.3%
合計	売上高	70,500	83,000	+17.7	80,000
	セグメント利益	1,960	3,560	+81.6	3,910
	利益率	2.8%	4.3%		4.9%

要因分析

第3次中計の結果

- ◎ 2015年度の海外売上高比率は35%を上回る見込み。海外売上高は1年前倒しで達成。
- ◎ 水素化石油樹脂「アルコン」の生産能力向上および拡販により、収益の柱へ成長した。
- ◎ 事業開発の促進につながるM&Aの実施。
- × 電子材料の拡販で大幅な未達があった。
- × 専門組織を設け、事業創出に取り組むも業績に結びつく成果が出せなかった。

経営環境の変化

国内：消費税増税、市場縮小

海外：原材料価格の変動、急激な為替変動、チャイナショックなど



外部環境

不安定で変化が激しく、複雑。先が見通せない。

内部環境（課題）

現体制のままでは、ますます激しくなる変化に対して

機敏な対応が困難になり、組織機能が十分に発揮できなくなる恐れがある。

- 組織の硬直化：思い切った事業展開や経営資源流動にブレーキ
- 部門間での業務の取りこぼし：ビジネスチャンスの喪失

Dramatic **SHIFT 1**

第4次中期5ヵ年経営計画の概要

基本方針

SHIFT 実現体制の構築と事業の新陳代謝の実践

1. **SHIFT** 実現体制の構築

いかなる変化にも臨機応変に対応し、持続的な成長を続けるために、経営資源の適正な配置により事業の変革を推進し、現状からシフトさせる。

2. 事業の新陳代謝の実践

SHIFT 実現体制のもと、各事業のミッションを明確にし、集中的、効率的な経営資源を投入することで事業の新陳代謝を促進する。

3. 真のグローバル化とガバナンス体制の強化

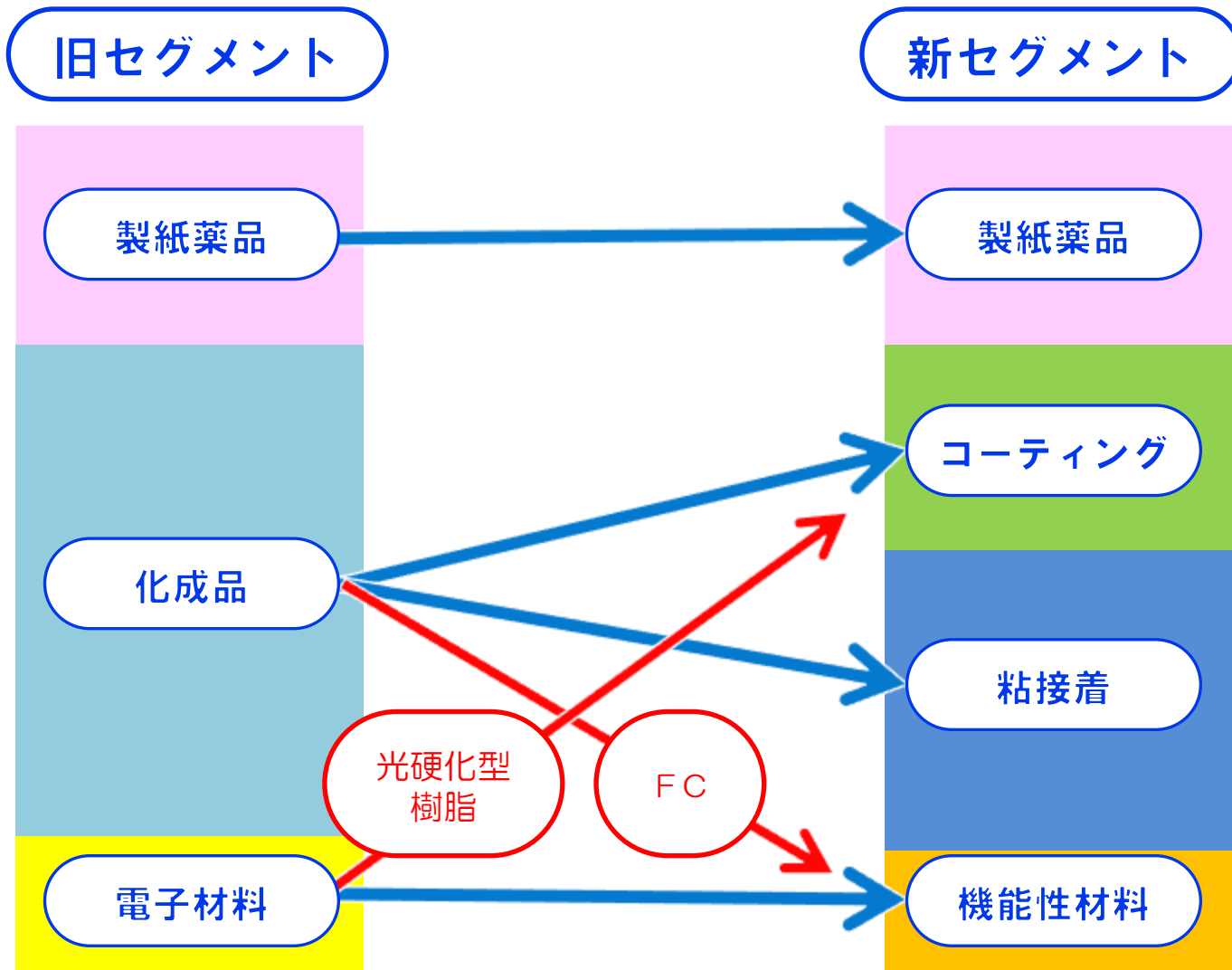
2020年に海外売上高450億円、海外売上高比率45%の達成とアジアNo.1事業の獲得を目指す。さらに、創業150年を迎える2026年には世界No.1事業を有する真のグローバル企業への成長を目指す。また、ガバナンス体制を強化し、経営理念共有を通じて根幹の揺らぐことのない経営を実践する。

1. **SHIFT** 実現体制の構築

経営資源の再配置により事業を変革し、
環境の変化や顧客ニーズに対して
速やかに、機動的に
対応できる体制を実現する。

事業本部/研究開発本部/生産本部/管理本部を新設、資材戦略部を加えた4本部1戦略部を中心とした機能本部体制を導入。果たすべき機能を最大化。

セグメント組み替え



事業計画

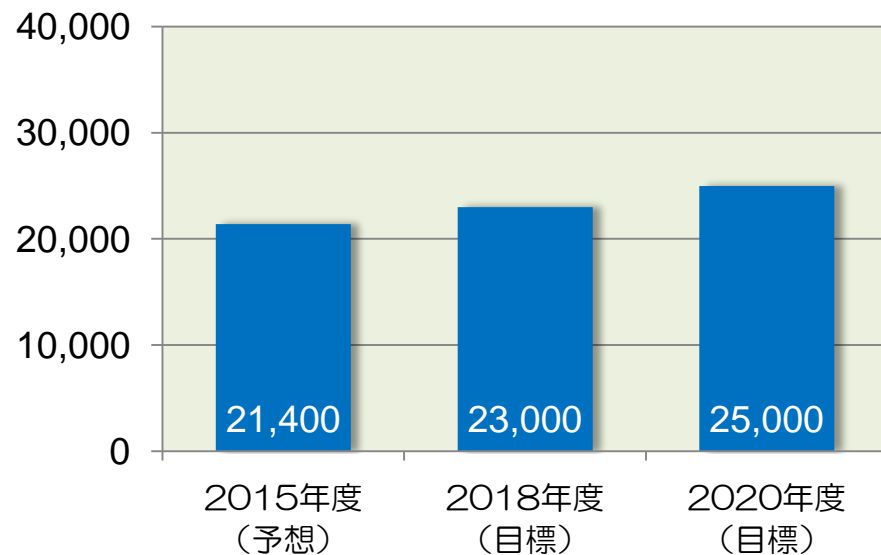
製紙薬品事業

アジアを中心に生産・販売体制を強化し、事業拡大を目指す。

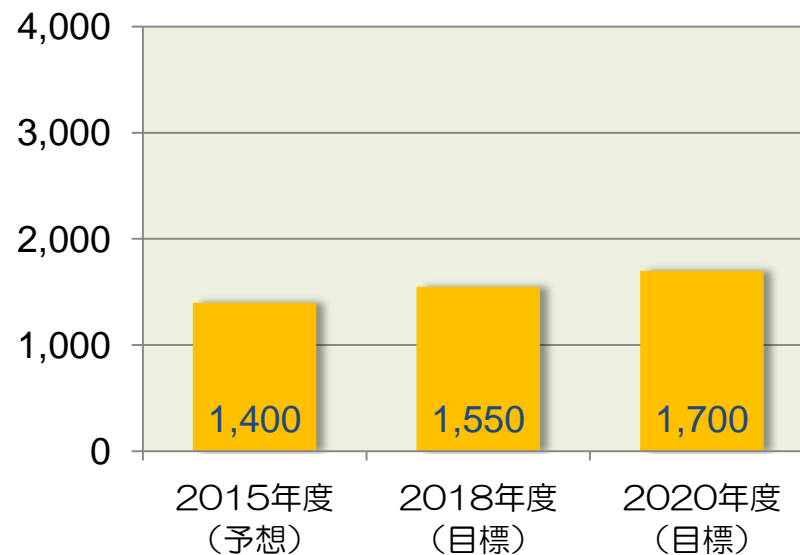
- アジア地域での生産・販売体制の強化
- アジア地域での紙力増強剤を中心とした事業拡大
- サイズ剤等の高付加価値化および市場開拓

金額：百万円

■ 売上高



■ セグメント利益



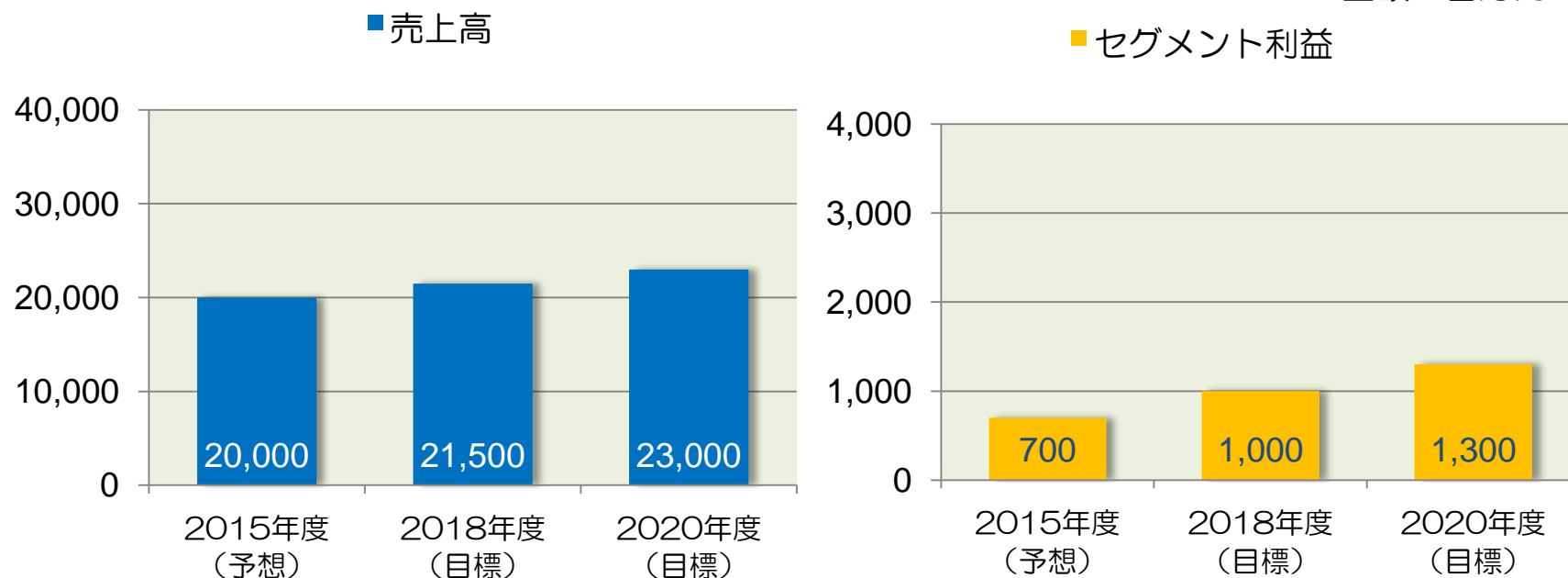
事業計画

コーティング事業

幅広い事業群の再配置により、各事業の特性に合致した運営を推進することでグローバル展開を加速させる。

- 光硬化型樹脂「ビームセット」の用途展開および事業拡大
- フィルム用機能性コーティング剤「アラコート」の事業拡大
- オフセットインキ用樹脂の中国・ASEAN地域での事業拡大やポリウレタン樹脂の価格競争力強化

金額：百万円

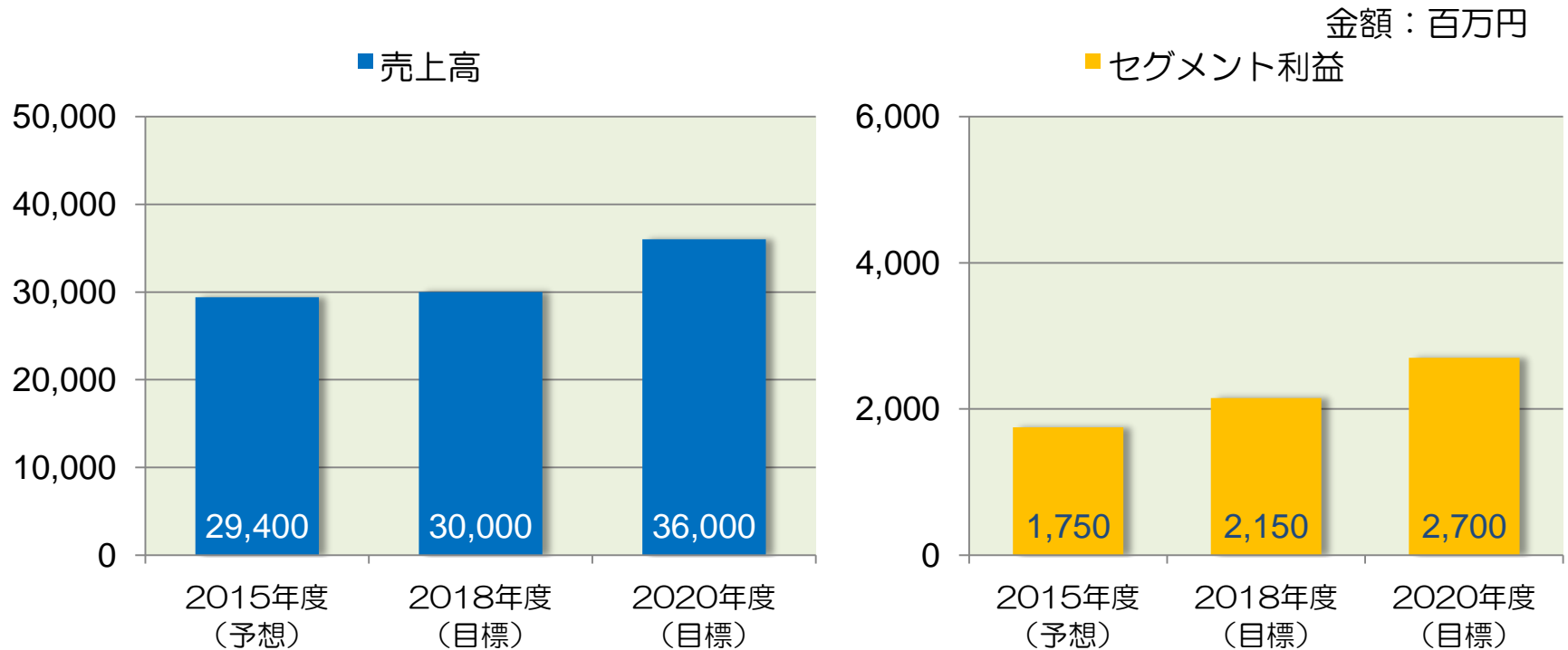


事業計画

粘接着事業

粘着付与剤（タッキファイヤー）に特化したグローバル展開（販売体制の強化）を加速させる。

- 水素化石油樹脂「アルコン」の増産体制の整備
- 超淡色ロジン「パインクリスタル」の米国・アジアを中心とした事業拡大
- ロジン誘導体の高付加価値化・用途展開

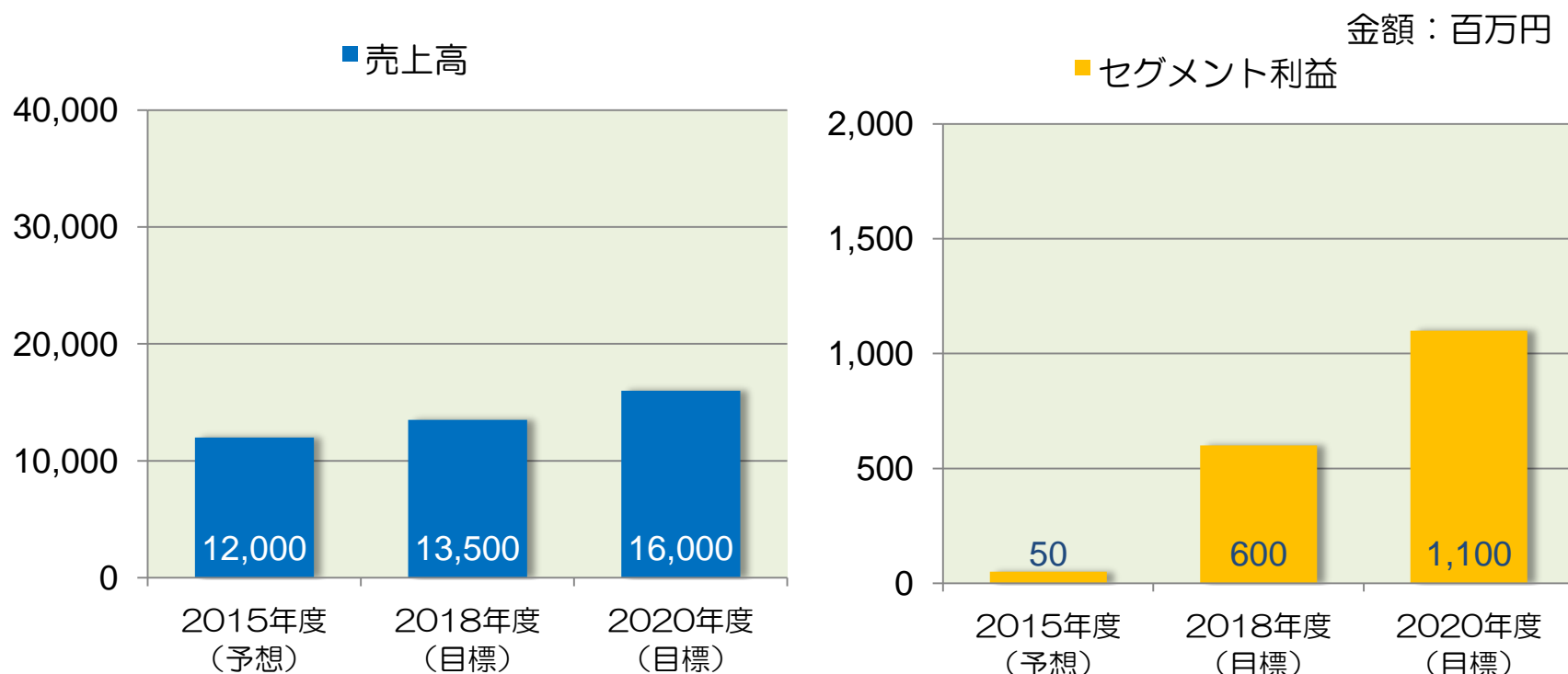


事業計画

機能性材料事業

収益力を高め、アジアを中心に生産・販売体制を強化する。

- アジア地域での精密部品洗浄剤「パインアルファ」の実績化、生産・販売体制確立
- 絶縁コート用樹脂の実績化および用途展開
- 機能性配合製品の事業拡大
- ファインケミカル分野の事業拡大
- 精密研磨剤のグローバル販売体制の確立



連結業績（セグメント別）

金額：百万円

		2015年度 (参考予想値) (※1)	2020年度 (目標)	5ヵ年 伸率%
製紙薬品事業	売上高	21,400	25,000	+16.8%
	セグメント利益	1,400	1,700	+21.4%
コーティング事業	売上高	20,000	23,000	+15.0%
	セグメント利益	700	1,300	+85.7%
粘接着事業	売上高	29,400	36,000	+22.4%
	セグメント利益	1,750	2,700	+54.3%
機能性材料事業	売上高	12,000	16,000	+33.3%
	セグメント利益	50	1,100	22倍
合計	売上高	83,000	100,000	+20.5%
	セグメント利益	3,910	6,800	+73.9%
	新規開発投資(※2)	△350	△1,000	—
	新規開発投資差引後利益	3,560	5,800	+62.9%

(※1) 新セグメントへの組み替え及び新規開発投資を考慮した新しい算定方法による参考値であります。

(※2) 中長期での成長の源泉となるコーポレート研究開発費用「みつける」であります。

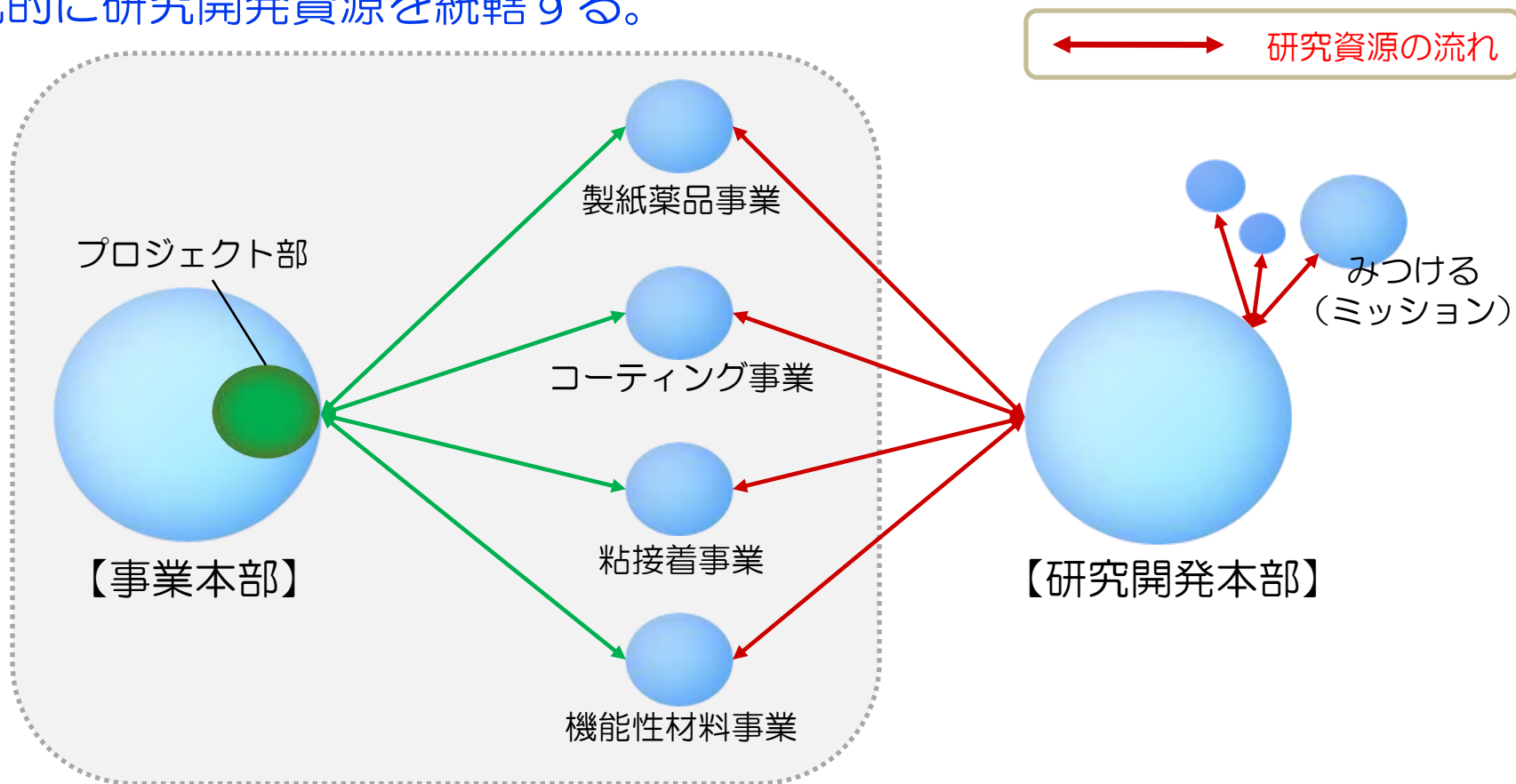
SHIFT 実現体制（事業本部/研究開発本部）

事業本部

営業部中心の構成、プロジェクト部などのスタッフ機能を設ける。
 研究開発は、研究開発本部からの資源配分で研究開発員の流動性を確保。

研究開発本部

一元的に研究開発資源を統轄する。



SHIFT 実現体制（生産本部/管理本部/資材戦略部）

生産本部

グループ生産体制の強化。国内外の管理・支援を一元的におこなう。

管理本部

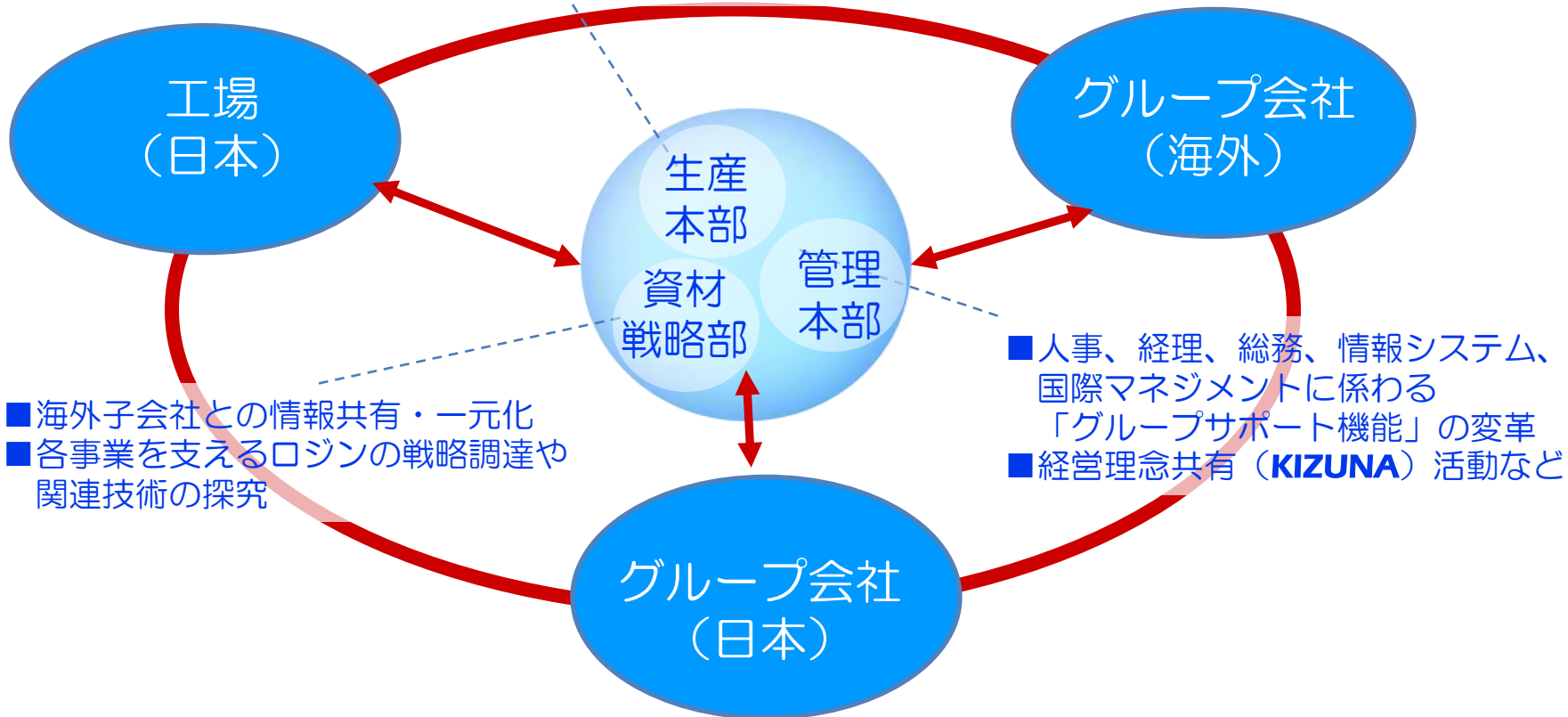
グループサポート機能の変革。国内外の管理・支援を一元的におこなう。

資材戦略部

ロジン調達に関する戦略立案等も注力

- 品質保証体制の強化
- 保安（設備）管理のレベルアップなど

←→ 経営資源の流れ



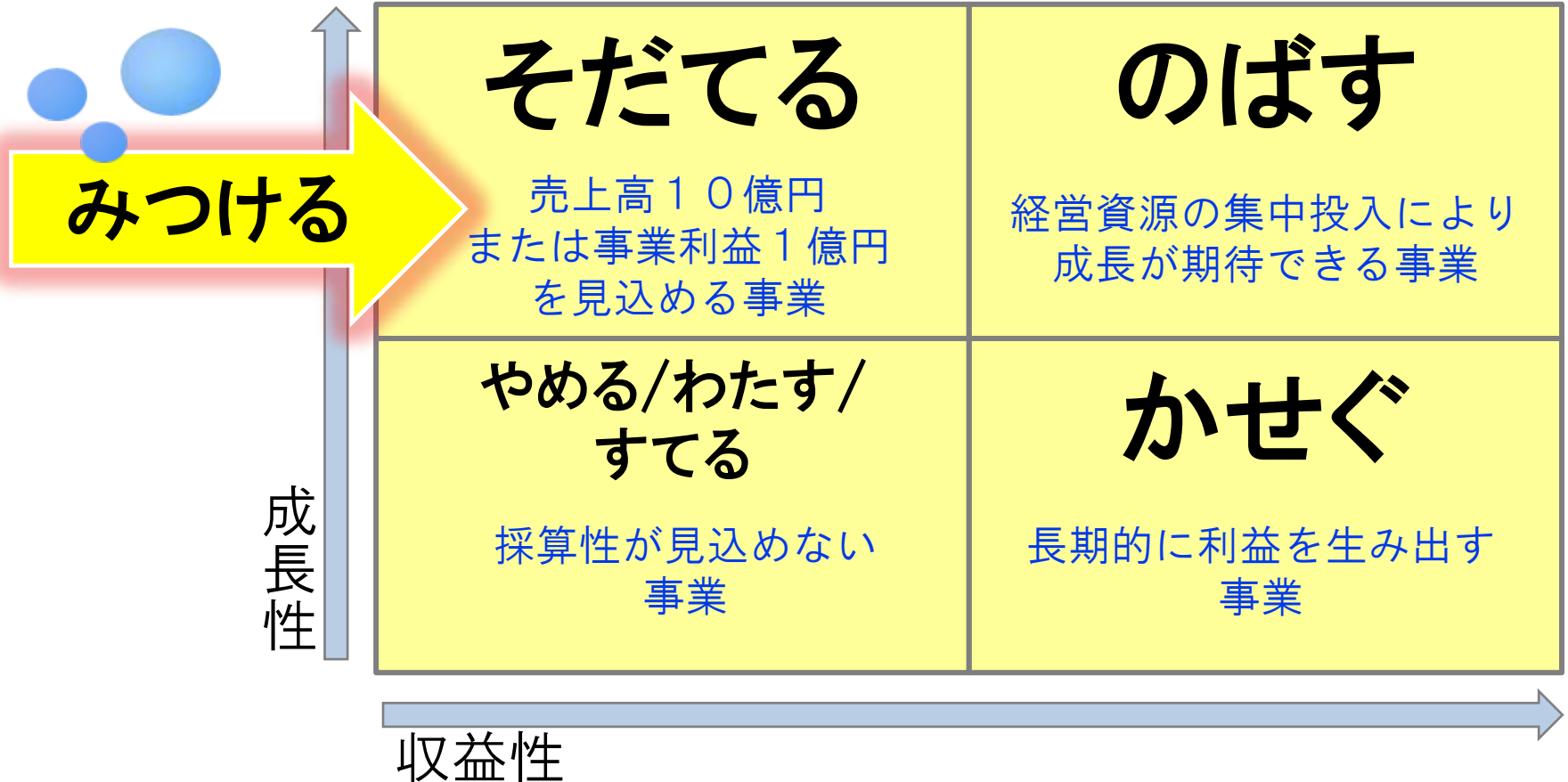
- 海外子会社との情報共有・一元化
- 各事業を支えるロジンの戦略調達や関連技術の探究

- 人事、経理、総務、情報システム、国際マネジメントに係わる「グループサポート機能」の変革
- 経営理念共有（KIZUNA）活動など

2. 事業の新陳代謝の実践

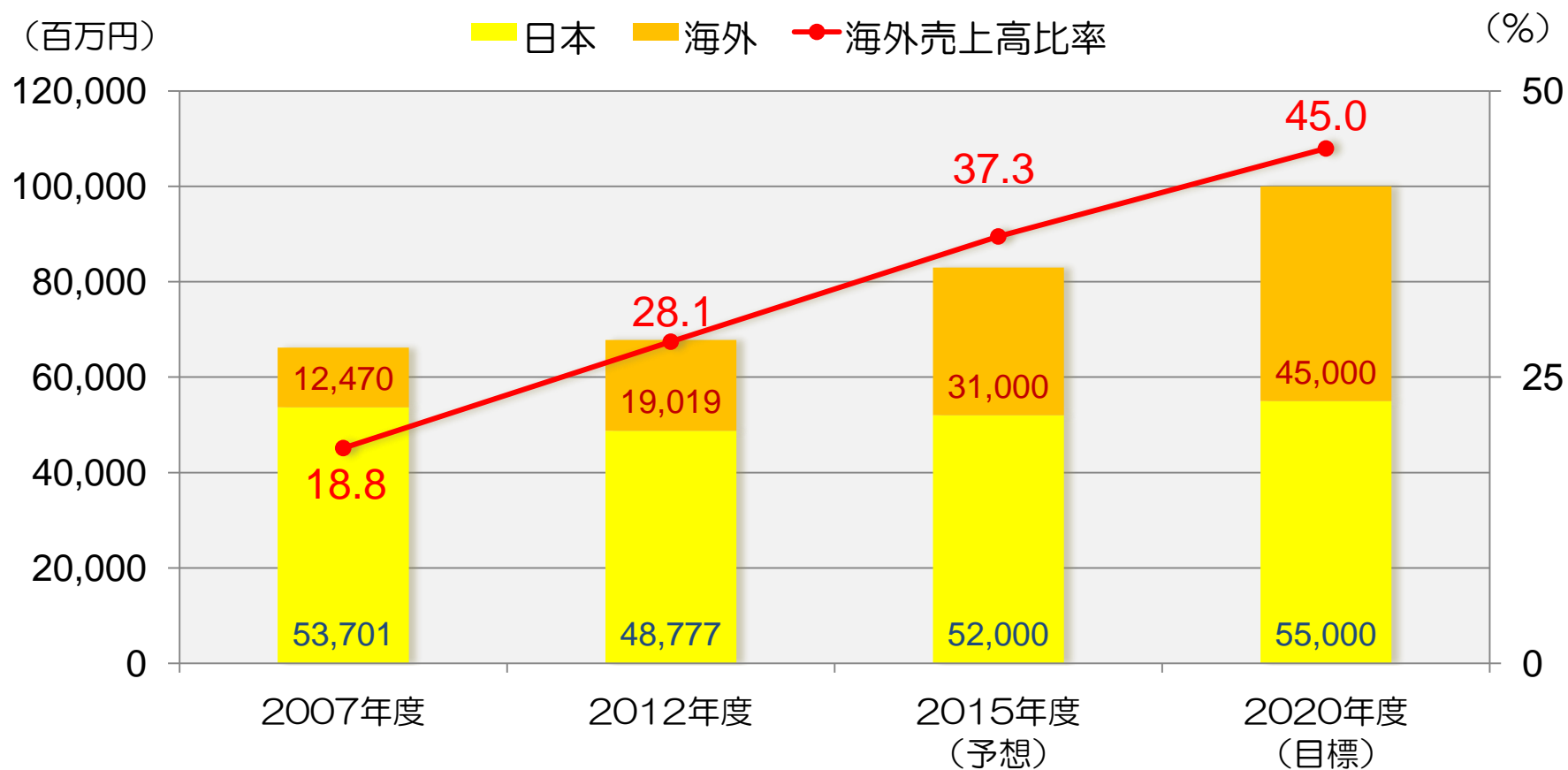
各事業をミッションに分類。戦略を明確にし、実行する。

- 事業戦略評価機能による事業評価と経営資源の配分で、研究資源を機動的に投入。
- 新規事業探索は、「みつける」ミッションとして、社長直轄の「つなぐ推進チーム」を中心に、グループ全体の探索活動を加速。



3. 真のグローバル化とガバナンス体制の強化

2020年までに各分野でのアジアNo.1事業の獲得し、海外売上高450億円、海外売上高比率45%を目指す。さらに、2026年には世界No.1事業を有する真のグローバル企業を目指す。



ガバナンス体制の強化

経営理念の共有活動（**KIZUNA**活動）の継続により、根幹の揺らぐことのない経営を実践する。

それを踏まえて、リスク管理や内部統制制度、コンプライアンス、コーポレートガバナンス・コードへの取組みを徹底し、中長期的な収益性・生産性を高め、好循環につなげることで企業価値の向上と社会貢献に努める。



創業150周年（2026年）に向け、歴史と伝統をしっかりと受け継ぎながらも、変革に挑戦することで永続的に成長し続ける企業集団となることを目指す。

連結指標

	2015年度 (予想)	第4次中計期間 (2016年度~2020年度)
総投資金額（5年間累計）	約90億円 (3年間)	約300億円 (M&A枠50億円含む)
減価償却費	27億円	40億円（最終年度）
研究開発投資	28億円	40億円（最終年度）
ROE	5.1%	6.5%以上（最終年度）
・収益性（当期純利益率）	2.9%	3.7%以上 収益力の向上
・効率性（総資産回転率）	0.95	1.0倍以上 資産効率の改善
・健全性（財務レバレッジ）	1.80	1.7~2倍 財務健全性の維持

当社グループにおいては、ROE（自己資本純利益率）について売上高当期純利益率を向上させることが最も重要なファクターであると考えています。また、配当性向は「安定的、継続的、かつ積極的」を基本方針として30%を目安とします。

見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。



荒川化学工業株式会社