

中期経営計画「FELIZ 115」

第一工業製薬株式会社

代表取締役会長兼社長 坂本 隆司

1. はじめに

2015年4月から始めた「REACT1000－飛躍への行動を－」は、今年の3月31日で締まります。この5年の後期に世界経済は、米中貿易摩擦やコロナウイルスの蔓延等で、不確実性や変動性が高まりました。特に、コロナショックによる各国の非常事態宣言で、世界経済は異変の様相を呈しています。当社では、2008年のリーマンショックの経験同様に足元を固めて新経営計画を進める重要な現象と前向きにとらえています。

「REACT1000」計画で当初に掲げた数値目標は、大きな進展を見込んだ太陽電池の極端な不振により3年目に売上高の下方修正を行いました。営業利益目標は当初通りとし、計画前半は3年連続で過去最高益を更新しました。しかし、高止まりしている原料価格の転嫁が難しく、好調な光硬化樹脂の需要激増への暫定対応が利益を圧迫している状況です。最終年度の2019年度は、前年比増収微増益の見込みに取り組む最終段階にあります。

このような状況の中、旺盛な顧客需要に対する設備投資や、新規事業展開のためM & Aを積極的に行いました。貸借対照表の資産内容を刷新し、将来に向けた土台作りを着実に進めてきました。注力分野のライフサイエンスでは新たに2社をグループに加え、更に新規の案件にも取り組んでいます。5G（第5世代移動通信システム）に関連する事業では旺盛な需要に対応した投資を実行し、安定した成長拡大の基盤を整えています。

2. 「REACT1000」計画の総括

計画策定時に、前計画で実施した「体質転換」と「収益を伴う拡大」の地盤を固め、未来作りへの挑戦を謳いました。定量目標として、計画末期の売上高の1.5倍の750億円、営業利益率8%＝60億円としました。定性目標は、会社を取り巻く4つのステークホルダーの関係をREACTの頭文字（還元、海外、前進、創出、育成）の20項目のスローガンとしました。既存の延長線の発想を断ち切り、変化を起こす行動をする。計画の副題は「飛躍への行動を」と表現しました。

「REACT1000」の5年間を振り返ります。定量面は、「はじめに」で申し上げたように、残念ながら未達成に終わる見込みです。太陽電池市場の見込み違いと、予想をはるかに上回る5G材料への増産コストの急騰、そして、原料価格高騰への対応不足、更に、コロナショックが要因です。他方の定性面としたマトリクスの20項目は、全てにわたり着手済み、あるいは、実行中です。これにより、未来作りのベースは計画通り整えたと評価しています。

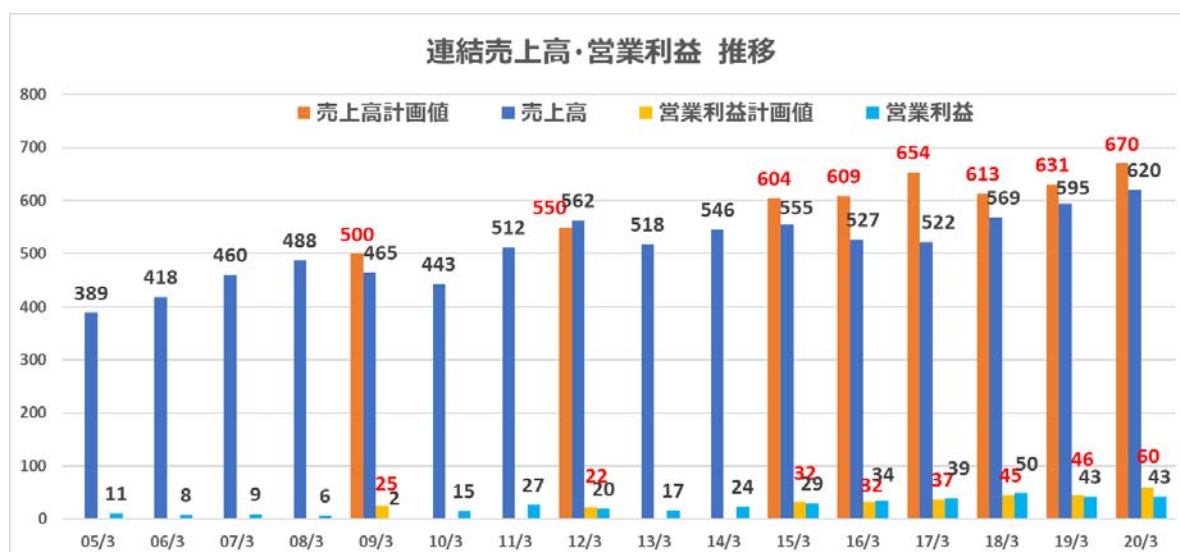
事業周辺領域の拡大と新規事業の創生に取り組みました。新規の設備投資と研究開発費を投じた事業開発に注力します。貸借対照表の中身が変わった総資産は、前計画の最終年度末に比べて、1.3倍となりました。ライフサイエンス関連の株式会社バイオコクーン研究所、池田薬草株式会社もグループに統合しました。新規事業への先行投資も含め総資産に見合う事業収入、利益を実現する土台ができました。

(1) 経営目標

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	計画 0-リンク目標
売上高	527億円	522億円	569億円	595億円	620億円	670億円
営業利益	34億円	39億円	50億円	43億円	43億円	60億円
営業利益率	6.5%	7.5%	8.9%	7.3%	6.9%	9%
純利益	21億円	24億円	33億円	25億円	23億円	36億円
ROE	8.7%	9.5%	11.8%	8.4%	7%	10%
海外売上高比率	17.3%	16.8%	17.4%	17.0%	17%	20%
設備投資計画	84億円	37億円	24億円	58億円	60億円	176億円
霞投下資本利益率	4.8%	7.8%	9.7%	11.5%	9%	10%

(2) 業績推移と未達要因

- ①売上高：前半の下降傾向を現業績の牽引役である基板材料などのネクストが巻き返し、3年目以降から拡大に転じました。しかしながら修正後の目標に遠い状況です。
- ②営業利益：計画の前半では、順調な実績となり3年連続の過去最高益を更新しました。しかし、後半の将来に向けた設備投資、新規事業の開発費の増加に加え、今年のコロナショックで利益額が減少しています。
- ③未達要因：精度の低い市場予測、不採算事業、あいまいな顧客軸、事業部制の持つ課題、の4つが要因です。解決策を新計画に盛り込みます。



(3) 経営方針・重点課題の評価

「REACT1000」の6つの経営方針及び重点課題を一覧にした REACT マトリクスは目標をほぼ達成しました。

①経営方針

	内容	評価
経営方針	① 新しい企業価値の創造	保有資産の産み出す業績と株式時価の最大化に努める ○ 売上に貢献する設備投資の実施：基板材料他。株式時価：直近4,000円/株越えの高水準を維持。
	② 誰にもわかる企業像づくり	企業イメージの認知度の向上を図る ○ IR活動、DKSレポート他で、わかりやすく伝え理解は浸透。更なる「わかりやすさ」の追求。
	③ さらなるガバナンスの深化	企業統治に意を用い経営の効率化に取り組む ○ ガバナンス報告書でのエクスプレイン数 10原則で、改定後増減なし。
	④ 適切なROE水準の維持と向上	中長기를展望したROE指標を意識する △ 計画売上未達、投資による利益性低下で、直近下降傾向で目標達成せず。
	⑤ 協調による優位性の構築	取引先、大学、団体などと連携し材料と技術の開発を進める ○ コーポレート案件など大学他との共同開発実施。
	⑥ マザー工場の加速と充実	四日市複合基地構想を柱に全社的な生産性の向上を図る ○ 第2・3・4プラントによる露工場への集中投資の実行。全社生産性の向上は今後。

②REACT マトリクス

	社員	株主	顧客	社会
R 還元	貢献への対応 会社に貢献した成果が公平に評価される仕組みづくり ・新管理職制度導入、役職処遇の見直し ・社員活躍推進	1000へのPER・PBR 株価1000円、PER・PBRを意識し評価される経営を行う ・株価1000円達成、時価総額500億円超達成 ・自社株買の実施、D&I格付の取得、健康経営銘柄(ホワイト500)の取得	アクティブパートナー 能動的な提案型の関係づくり ・インスパイアード・パートナーとの関係構築(トップ外交ほか) ・代理店会議運営見直し、開発目標の共有を一部開始	経済の好循環 化学中間材料メーカーとして国家・社会に貢献する取組 ・環境省プロジェクト採択(CNF)、GNCI事業採択
E 海外	海外経験者の採用 海外市場の開発への注力 ・海外勤務処遇見直し、選抜式海外拠点見学	統合事業報告書 海外を含む広報・IRの道具として統合報告書を作成 ・WICI統合報告書奨励賞受賞、DKSレポート英語版発行 ・海外投資家へのIR活動開始	マーケット開発 東南アジア/全米大陸市場開発 ・曹一化工 新工場計画 ・露材中心の顧客開発促進による、海外展開助成は未着手	マザー工場 日本発のマザー工場 ・第2~第3プラント稼働、第4プラント着手、スマート工場化、JIS Q45100取得 ・工場稼働率、輸出拠点化未達成
A 前進	アキシャル100×6 既存事業を見直し、事業注力の見きわめ ・既存事業の事業拡大不十分 ・既存事業の周辺事業の活性化未達成	赤字事業撤退 長期の不採算事業を罪悪とみる経営を行う ・健全化取り組み開始(事業見直し・撤退判断未実施)	M&A ドリーム案件 ・ライフサイエンス分野2社を子会社化 ・新規案件の検討開始、社務中	ブランド 企業イメージの向上 ・「一工ブランド」の発信継続 ・健康宣言、ホワイト500他の企業工場
C 創出	ネクスト100×6 研究ファンド導入、大学との連携強化 ・ファンドとアイデアリストの導入、大学連携テーマプログラム研究の推進、招聘専任・セカンド技術の展開 ・基板材料、特殊界面活性剤の貢献拡大	割安株から成長株 成長株と見られる経営を行う ・IR活動により取引株主数は増大 ・5G銘柄としての特殊性にマーケットが期待 ・2020/2/12 株価4,890円 年初最高値	特命外交 Smile/Shark/Strap 連携による取組を展開 ・経営、社長特命型による活動展開 ・顧客、産官学、報道・金融他との関係構築	地方創生 地域貢献への取組 ・露工場での地域貢献(情報発信・雇用創出・地元関係構築)、各拠点での活性化活動(工場見学・地元貢献他) ・京都労働基準協会(会長職)の貢献
T 育成	人材鍛錬 人材育成の方針を明確にする ・人事方針、制作の明確化は不十分 ・人材育成プログラムの整備、e-ラーニング、社内研修再構築、高専生(製造職)の招聘採用	社外役員会議 企業統治方針を念頭に置く経営 ・社外役員会を定期開催(隔月開催) ・社外役員の活動拡大(工場見学、中計支援他)	IT販促 新基幹システムの活用 ・次世代グループウェア構築 ・体制構築も十分に活用には至らず	出前授業 社内外で化学人の育成を行う ・各拠点での出前授業の実施 ・奨学金による学生支援実施

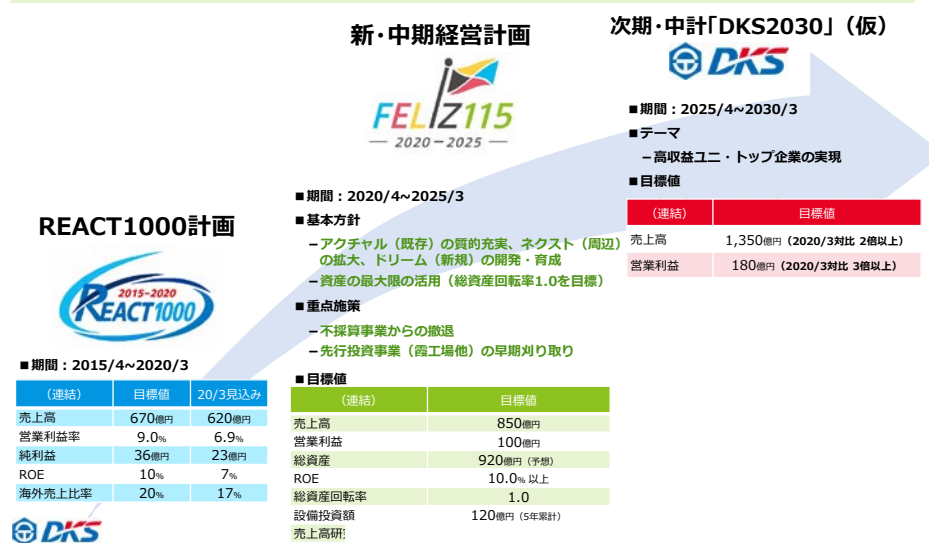
3. 中期経営計画「FELIZ 115」について

新中期経営計画は、2030年の社会環境を見据え、次の100年を生き残るための変革を実行する計画です。新元号の令和（美しい調和）は、日本らしさが輝く時代の始まりと見ています。平成元年、1986年を経て弾けたバブル以降は、失われた日本経済の四半世紀と呼ばれました。その間の当社は、総資産と売上高が400億円のまま続く低迷期でした。平成20年、2008年9月から体質改善を本格化しました。未来づくりの投資を行い総資産は、当時の2.2倍になり収益構造も改善しました。これを定着充実させる新計画です。

(1) 2030年へ向けた計画

2030年目標に向けて、既存事業を強化し新規事業の育成を本格化させる

「FELIZ 115」計画期間は、2030年目標（売上高1,350億円、営業利益180億円）を確実に達成するために、基盤を固める期間



「産業を通じて、国家・社会に貢献する」社是は永遠です。2030年に目指す企業像を視野に入れ、SDGsから選んだ5つの目標に注力し、事業活動で社会に貢献します。事業収益で企業価値を高め、売上高1,000億円企業に向かう心機一転の中期経営計画です。

(2) 2030年に目指す姿

DKS 2030

2030年に連結売上高2倍以上、営業利益3倍以上（対2019年度）の高収益ユニ・トップ企業の実現

(3) 新中期経営計画名

フェリス イチイチゴ

FELIZ 115



FUTURE (未来)

ENVIRONMENT (環境)

LIFE (生命)

INNOVATION (革新)

Z・FLAG (挑戦)

FELIZ

幸福の意味を持つスペイン語です。
全てのステークホルダーに幸福を与える
企業でありたいことから「FELIZ」としま
した。FELIZを頭文字とする英単語で、本
計画の5つのテーマを掲げます。

115

本計画の最終年の2025年に迎える115周年
に向けた計画を表しています。

(4) 計画期間

2020年度～2024年度までの5カ年計画（2020年4月～2025年3月）

- ・事業再構築期間：2020年4月～2022年3月（2年間）
- ・事業拡大期間：2022年4月～2025年3月（3年間）

4. 「FELIZ 115」計画の概要

(1) 目標

「2030年に連結売上高2倍以上、営業利益3倍以上（対2019年度）の高収益ユニ・トップ企業の実現」に向け、計面前半の2年間で事業再構築と新規事業化を実現します。中期経営計画最終年度（2024年度）に、『連結売上高850億円、営業利益100億円』を目指し、独自性で評価されるユニ・トップ企業としての存続基盤確立が目標です。事業領域の拡大と新規事業の育成を加速させるためのM&Aも進めます。

◇「ユニ・トップ」とは、「ユニークさ」で、ニッチ市場で「トップとなる」存在感のある企業になること及び課題を解決する組み合わせ技術と小回りの利く少量多品種の製品で顧客に寄り添う企業像を示します。

(2) 経営目標

(億円)	2020年3月期	2025年3月期	2020年3月期 - 2025年3月期		
	予想	目標値	増減額	増減率	CAGR
売上高	620	850	230	37.1%	6.5%
営業利益	43	100	57	132.6%	18.4%
営業利益率	6.9%	11.7%	-	4.8ポイント	-
総資産	810	920 (予想)	110	13.6%	2.6%
総資産回転率	0.7回	1.0回	-	0.3回	-
設備投資額	60	120 (5年累計)	60	100.0%	14.9%
売上高研究開発費率	4.5%	5.0%	-	0.5ポイント	-
ROE	7.0%	10%以上	-	3.0ポイント	-

(3) 環境認識と計画の前提

経営環境の不確実性の高まり、何よりもコロナショックを冷静に受け止めます。可能性のあるリスク等は、前倒しに適切な処理を行います。サプライチェーンの分断を再認識しながらも、世界経済は米国企業を軸に安定して成長すると見込みます。中期的には、全世界の平均成長率を3%と見て民間企業として年率6%を目標としました。その5年間の複利計算による数値が、2025年3月の売上高850億円の論拠です。

(4) 基本方針

①2030年の業績は、アクチャル（既存）、ネクスト（周辺）、ドリーム（新規）が各1/3となる事業構成を目指します。本計画では、アクチャルの質的充実、ネクストの拡大増強、ドリームの開発・育成を図ります。

②計画的設備投資の結果である総資産を最大活用し、年間売上高に匹敵する総資産回転率1.0を目標とします。

製品別管理と並行して、顧客別のマーケティングを強化します。

③営業、研究、生産、管理の本部制を敷き、経営資源の最適配分を行います。

貢献に報いる業績評価体系により、社員幸福度経営を実践します。

企業を取り巻く4つのステークホルダーの期待に応え、企業価値を高めます。

【FELIZ マトリクス】

◆ 4つのステークホルダーの期待に応えるマトリクス

	社員	株主	顧客	社会
F UTURE (未来)	自分で創る	PBR= ROE×PER	互恵 パートナー	人かAIか
E NVIRONMENT (環境)	貢献対応の 分配	ESG経営	C to Bの 物流	適者生存
L IFE (生命)	健康第一	長寿銘柄	ヘルス・ケア	人生百歳
I NNOVATION (革新)	電光石火	時価総額 500億円以上	販売新モデル	5Gライフ
Z ・FLAG (挑戦)	行動に変化を	最高益更新	開発志向	幸福時代

(5) 行動戦略

- ①SDGsの5目標(3・7・9・12・17)、ESG経営目標を設定し、「工業用薬剤の首位」を堅持します。



- ②電子・情報、環境・エネルギー分野での収益拡大と、ライフサイエンス分野での事業育成のために経営資源を集中投入します。

- ③マーケティング戦略の抜本的変革(マーケティング・イノベーション)により事業化成功率を高め、開発の期間を短縮します。

(6) 重点施策

- ①貢献しない事業からの撤退を、初年度、二年度に実施します。

- ・既存事業の絞り込みと収益力の改善

⇒不採算事業から撤退(D K Sに貢献しない製品、顧客からの撤退)し、貢献度優先経営を強化します。

⇒低収益事業の採算是正により収益力を改善します。

- ・老朽化工場の収益力改善

②霞工場ほか、先行投資した事業の早期刈り取りを行います。

・マザー工場である霞工場の収益最大化

⇒大型投資をした霞工場の計画稼働と収益性を実現します。

③ライフサイエンス事業において、パートナー企業との連携を加速し、早期の事業化を実現します。

④計画を実現する組織・体制を整えます。積極投資で築いた物的インフラを、最大限生かす人的インフラです。顧客軸の営業、品質管理重視の製造を強化します。

⑤具体的には、製品別の管理と並行して、顧客別視点による営業体制です。製造のベースである工場長の権限を明確にします。社長室特命グループは存続充実させます。

⑥業績評価・報酬制度の改定を行い、貢献に応える体制を整えます。

⑦SDGs、ESG 経営目標などを設定して、事業活動を通じて社会に貢献し、企業価値を高めます。

⑧社員幸福度経営を実践します。幸福とはワクワクすること。ワクワクする職場づくりです。健康経営銘柄維持や、働きやすい環境整備を行います。

5. むすび

平成の31年間の幕が閉じ、令和の新しい舞台が始まりました。1985年の1月6日から2019年の4月30日まで。“ジャパン アズ ナンバー 1”と呼ばれた後、バブルの崩壊で四半世紀におよぶ失われた時代に入った平成でした。日本経済は、苦難の年月を経ながらも日本らしさを損なうことなく安定した時代を歩んできました。

クラウド、ビッグデータ、AIの進化で、企業を取り巻く環境が激変した平成でもありました。昨年5月1日から始まった令和の元年は、第一工業製薬の真骨頂を再確認する年となりました。偶然にも、5年前に始めた「REACT1000」の最終年度に重なりました。4つのステークホルダーとの関係がより明確になった1年です。

貿易摩擦に見る世界経済、また、核に関係する地政学の不透明性、不確実性が高まりました。更に、コロナショックに見舞われています。その中であって、化学の材料メーカーを巡る環境は厳しいながら、安定しており今後の成長が期待されます。21世紀は、化学の100年間と確信しています。ステークホルダーに、まさに、幸福を提供できる第一工業製薬です。

「FELIZ 115」計画は、幸福度経営の原点に則り、次の100年に輝くユニ・トップ企業を目指します。この3月、「健康経営銘柄2020」に選定されました。SDGsやESG経営目標が、事業の成果をもたらします。「REACT1000」で培った投資を礎とした筋肉質の総資産が企業力を高めます。「FELIZ」の旗の下、全社一体となって計画を実現に努めます。

以 上

添付資料（PowerPoint）

1. 2030年に目指す姿・・・・・・・・・・・・・・・・	4枚	P2～5
2. 「REACT1000」計画の振り返り・・・	3枚	P6～8
3. 新中期経営計画「FELIZ 115」の概要・・	7枚	P9～15
4. 計画上のリスク・・・・・・・・・・・・・・・・	2枚	P16～17