

2015年3月25日

「REACT1000」計画 — 飛躍への行動を —

第一工業製薬株式会社

1. はじめに

2012年4月から始めた「チェンジ100」計画ステージIIの3年間に、四日市合成の買収後の統合効果の発現、新工場用地の購入、公募増資を実施しました。社是を大切にしたい企業体質転換策を講じ飛躍への土台を固めることができました。新5ヵ年計画の概要をご説明します。

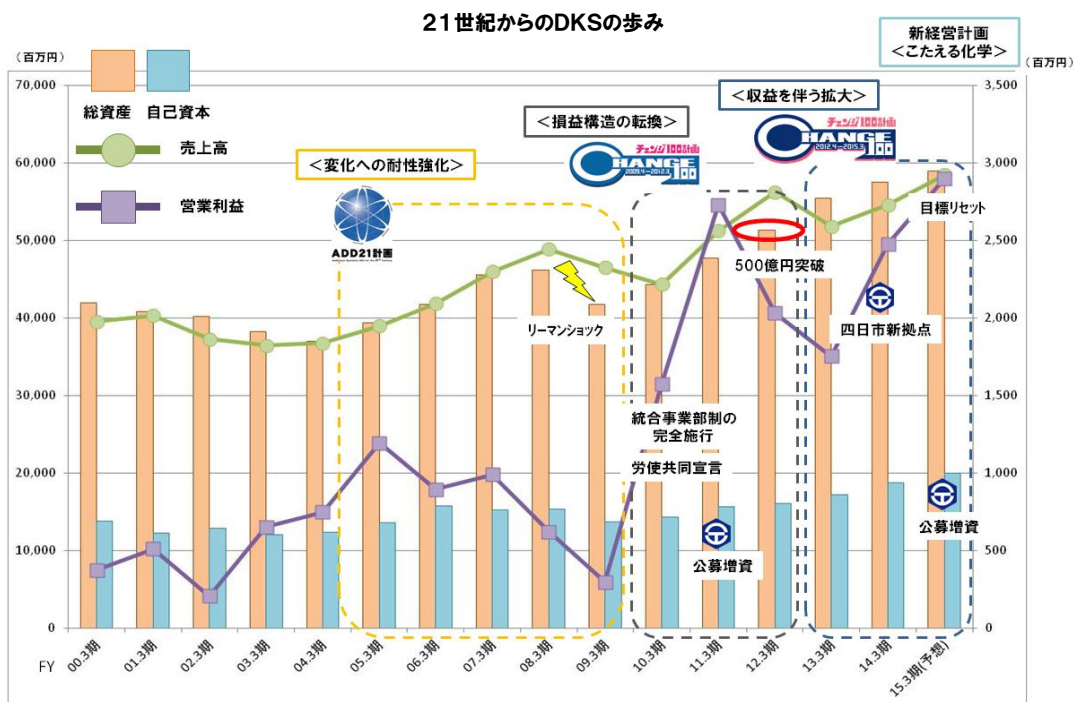
2025年の企業像(貸借対照表のあり姿)を描いて10年が経ちました。残す10年の間に、東京五輪を迎えます。リニア中央新幹線計画も始まりました。世界経済は、中国の減速、欧州の不安定感はありますが、米国と新興東アジア諸国を中心に成長すると予測します。

新しい計画は、「REACT1000」計画と呼びます。REACTには、互いに、すばやく、応えながら、力強く行動するという意味があります。計画を行動によって実現するキーワードは、飛躍とします。計画の副題を、飛躍への行動を、とした背景です。

新5ヵ年計画では、『こたえる化学』を實踐して売上高1000億円企業への歩みを進めます。生産、研究、営業の複合基地となる四日市のマザー工場を主軸に生産性を高める3年間は、その後の飛躍の2年間への前工程となります。

2. 「チェンジ100」計画、ステージIIの総括

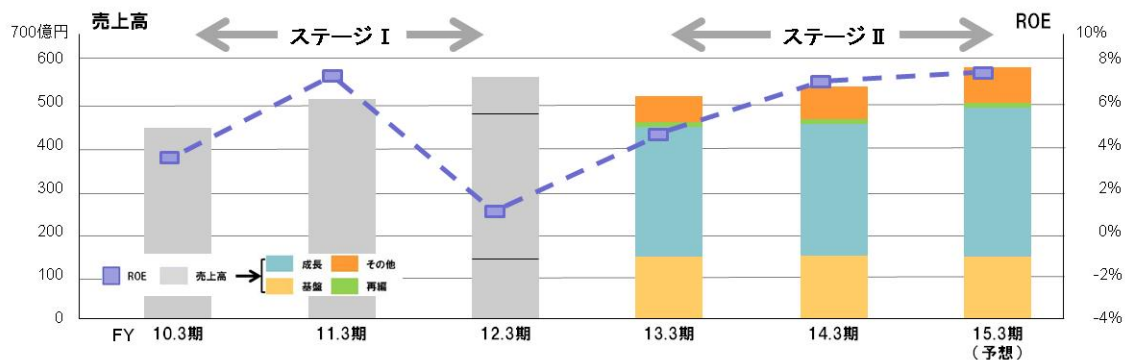
21世紀に入って第一工業製薬は、失われた日本経済と同様の状態から抜け出す道を歩きました。百周年を機に「チェンジ100計画」のステージIで体質転換に取り組み、そのステージIIで『収益を伴う拡大』を目指しました。



リーマン・ショックを克服し過去最高益を更新した直後の計画作成時の環境は社内外が上昇機運でした。売上高 750 億円を掲げましたが、遠い目標と判断し計画最終年に 600 億円にリセットしました。有力事業の増産投資の遅れと太陽電池分野の不振が主因です。

しかし、収益性はそれまでとは大きく改善し安定的に推移しました。何よりも、新規事業が収益に貢献し始めました。そして、買収した四日市合成も統合効果を産み出すようになりました。新工場用地の購入、設備投資の着手、資金調達は予定通りに行ないました。

「チェンジ100計画」、ステージIIの総括



	2012年3月期 実績	ステージII 最終年度目標値	2015年3月期 予想	差
連結売上高	562億円	600億円	585億円	-15億円
連結営業利益率	3.6%	5.0%以上	5.0%	±0
1人当り売上高	56百万円	62百万円	60百万円	-2百万円
売上高原価比率	80.8%	78.0%以下	77.8%	-0.2%
売上高販管費比率	15.6%	17.0%以下	17.0%	±0
棚卸資産回転数	1.78ヶ月	1.6ヶ月	1.8ヶ月	+0.2ヶ月

「チェンジ100」計画、ステージIIを締めくくります。会社の強み、弱みと環境の機会、脅威のSWOT視点から、会社が次ぎの計画に入る際の方向感をまとめました。

SWOTで見る今後の当社の方向感

<p><b>[O](機会)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新炭素化・水素化</li> <li>□ 東京五輪2020年</li> <li>□ 東アジアの成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 購買部門のプロフィットセンター化</li> <li>□ マグネット(ブランド力)作り</li> <li>□ 小型割安株から中型成長株へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 四日市新工場のマザー拠点化</li> <li>□ ニッチに特化したユーザー開発</li> <li>□ コア領域を生かす海外展開</li> </ul>
<p><b>[T](脅威)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 原料価格高騰</li> <li>□ 地政力学の変化</li> <li>□ 人口減少による国内市場縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ SCMのシステムサポート</li> <li>□ 産官学の連携体制</li> <li>□ 外部企業との業務提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 選択と集中によるPPMの充実</li> <li>□ 研究技術開発の効率化</li> <li>□ 価格効果を高める営業力強化</li> </ul>
	<p><b>[W](弱み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 原料・資源の外部依存</li> <li>□ 財務体質の脆弱性</li> <li>□ ブランドの欠如</li> </ul>	<p><b>[S](強み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ベースとなるコア技術保有</li> <li>□ 周辺技術によるテーマ性の豊かさ</li> <li>□ 全方位的な商品構成</li> </ul>



### 3. 新5カ年経営計画について

#### (1) 経営の理念と計画の概要

工業用薬剤メーカーとして、産業の化学化にこたえる存在感のある企業であり続けます。存在感とは、時代を先取りした材料と技術の開発の成果によって評価されることと定めます。

グローバル化に進むシンボルとしてグループロゴを新設しました。新しいロゴマークは飛躍への行動を象徴します。「1000への挑戦」に向かい成長する架け橋（アーチ）を表現しています。



計画期間は、2015年4月1日から2020年3月31日までの5年間です。

新計画の経営目標を5つの数値で示します。

	2020年3月期
売上高	750億円
営業利益率	8.0%
純利益	36億円
ROE	10%
海外売上比率	20%



## (2) 経営方針

2015年4月から始まる5年間に会社を運営する基本的な方針です。

- 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総額の最大化に努めます。
- 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ります。
- 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みます。
- ④ 適切なROE水準の維持と向上  
中長期を展望したROE指標を意識します。
- 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ます。
- 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ります。

## (3) 重点課題

経営方針を実行するための重点課題は、5つです。社会、お取引先様、株主様、社員という4つのステークホルダーの視点を意識した課題を一覧にしました。

	社員	株主	顧客	社会
(RETURN) <b>R</b> (還元)	貢献への対応	1000への PER・PBR	アクティブ ・パートナー	経済の好循環
(EXPORT) <b>E</b> (海外)	海外経験者の採用	統合事業報告書	マーケット開発	マザー工場
(ADVANCE) <b>A</b> (前進)	アクチャル100×6	赤字事業撤退	M&A	ブランド
(CREATE) <b>C</b> (創出)	ネクスト100×6	割安株から成長株	特命外交	地方創生
(TRAIN) <b>T</b> (育成)	人材鍛錬	社外役員会議	IT販促	出前授業



#### (4) 連結ベースの事業計画

日本の名目成長率を年 3%と見て、売上高を年率 6%以上の目標としています。

(億円)

		2015年3月期 (予想)	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
連結	売上高	585	609	655	683	705	750
	営業利益	29	32	37	45	47	60
	営業利益率	5.0%	5.3%	5.6%	6.6%	6.7%	8.0%
	海外比率	17%	17%	19%	20%	22%	24%
	設備投資計画	23	39	44	55	9	9
	ROE	6.1%	6.4%	7.6%	8.7%	8.3%	10.0%
霞新投資投下資本利益率			3.4%	1.8%	4.3%	6.9%	10.0%

この計画を実現するポイントは 5 つです。

第一に、「飛躍への行動を」は、チェンジ100計画の6年間に作った城で攻めの経営を行なう会社の意思表示です。計画を遂行する陣容を整える刷新人事を行ないます。新体制は、「REACT1000」計画の対外発表と同時に公表します。

第二に、業績の拡大のために、四日市霞の新工場での電子材料、トンネル工事用の崩落防止剤のGANBANに注力します。また、糖誘導体事業の増強と周辺分野の開発など、既存の有力事業（「アクチャル100」）の充実を図ります。

第三に、当社のコア技術である糖やセルロースを母体にした新規事業テーマ「ネクスト100」の早期事業化に取り組みます。研究開発の強化策として「新規創生ファンド」を設定します。

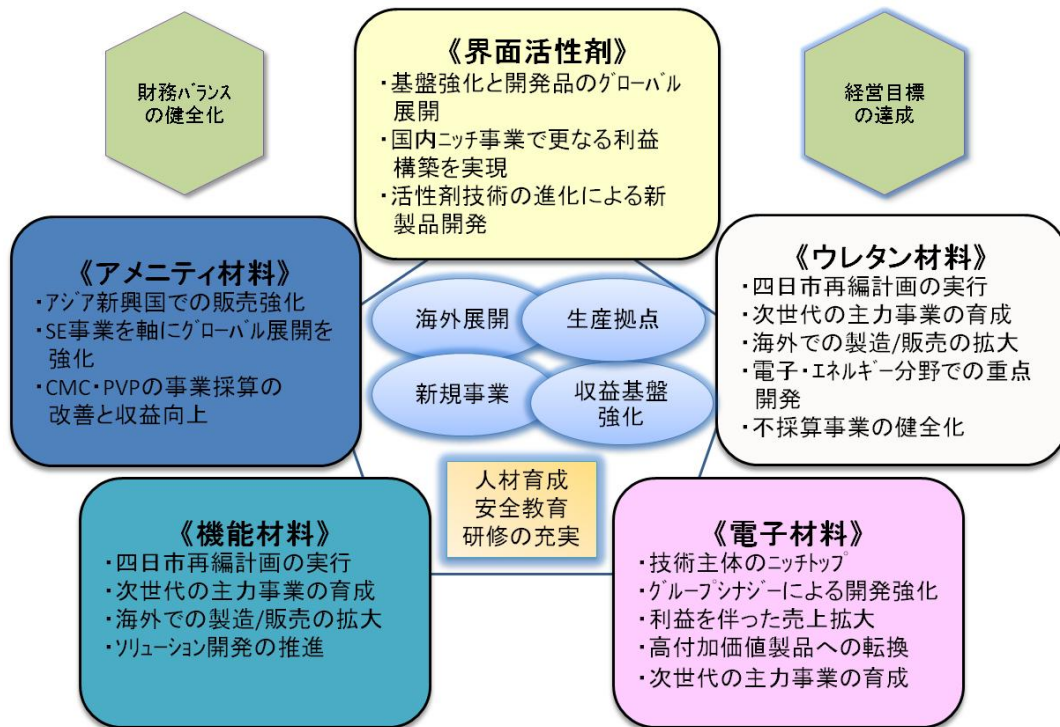
第四に、為替が円安傾向に転じた現在、輸出を含む海外展開に拍車をかけます。国際経験の豊かな社外人材を採用、登用しました。当面は東アジアを対象にマーケティングを強化し、近い将来の米州市場開発も模索します。国際要員養成に留学制度を新設します。

第五に、2015年4月からの新基幹システムの施行に併せて、業績貢献への公平、公正な評価を行なえる新評価体系の検討に入ります。攻めの営業、研究開発を軸に、生産、管理に携る次世代、次々世代を育てます。



## (5) 事業展開策

3つの事業部が、5つの事業を担う主要方針は下図の通りです。



## 4. 終わりに

2020年の東京五輪に向かって、「成長による経済の好循環」の道が国家的に問われています。企業また投資家に関連する二つのコードの制定によって、ガバナンス（企業統治）への関心は従来以上に高まっています。飛躍への環境は整いました。

2015年の経営標語「1000への挑戦」は、新5ヵ年経営計画でその第一歩を踏み出します。初年度の干支を調べると「以羊易牛」の表現が見つかりました。おとなしい羊を強い牛に変えるという意味があります。強い企業に成長する5年間と決めました。

強くなるために、歴史の中で培ったコア技術を大切にしながら舵を切り替えます。会社の持つ経営資源を最大限に活用するREACT戦略で総合力を高めます。戦後70年を経る日本の内外で輝く、新しい第一工業製薬の幕が開きます。