



平成 28 年 5 月 13 日

各 位

会 社 名 東邦化学工業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 中崎 龍雄  
(コード番号 4409 東証 2 部)  
問合せ先 経営企画部長 松村 賢治  
(TEL. 03-5550-3734)

## 第 7 次中期経営計画

当社グループは、この度、平成 28 年度を初年度とする 3 カ年の第 7 次中期経営計画を策定いたしました。

### 1. 第 6 次中期経営計画を振り返って

当社グループでは、平成 27 年度末で、第 6 次中期経営計画の 3 カ年を終了いたしました。同計画では「スピード重視の経営」を推進し、経営の「見える化」と「選択と集中」の徹底に取り組み、全社を挙げて意識改革を図ってまいりました。その主な重点課題として、①東邦化学（上海）有限公司の速やかな商業生産開始と早期黒字化、②海外市場 特に中国市場の開拓、③高機能・高付加価値製品の研究開発の加速及び製造工程見直しによる生産合理化の実現、④国内外を含めた最適生産体制の構築、⑤全社的なコスト削減、⑥世代交代の総仕上げなどに取り組み、また、数値目標として、最終年度（平成 27 年度）の連結売上高 420 億円、連結経常利益 18 億円、海外販売比率 18%を掲げました。

しかし、誠に遺憾ながら、最終年度の連結業績結果は、売上高 391 億円、経常利益 7 億円、海外販売比率 15.5%に止まり、数値目標を達成することはできませんでした。

特に経常利益目標は、個別業績ではほぼ計画どおりの過去最高の利益水準を達成したものの、連結業績では、最終年度までに黒字化を見込んでいた東邦化学（上海）有限公司の業績不振が大きく影響し、大幅な未達となりました。

同社の業績不振の主な原因は、①商業生産の開始時期が予定より 1 年遅延したこと、②製品のユーザー認証手続きに想定以上の時間を要し、出荷開始時期が遅れたこと、③中国経済減速の影響による主要ユーザーの生産調整なども重なり販売が低迷したこと、④原料価格急落の局面で出荷待ちの製品在庫の収益性が大幅に悪化したこと等で

あります。これにより、売上高、利益共に当初計画を大幅に下回り、結果として多額の損失を計上いたしました。

個別の当期純損益については、東邦化学（上海）有限公司での多額の損失発生と累積欠損拡大に伴い、特別損失として多額の関係会社出資金評価損計上を余儀なくされました。また、厚生年金基金の解散に伴う退職手当規程改訂に係わる退職給付費用の特別損失も重なり、第6次中期経営計画最終年度は、連結・個別共に、多額の当期純損失計上という結果となりました。

このように第6次中期経営計画3ヵ年の連結業績目標については、東邦化学（上海）有限公司の業績不振が足を大きく引っ張り、大幅な未達に終わる結果となりましたことについて、見通しの甘さと状況への変化対応の遅れ等、反省すべき点が少なくないと考えております。

一方、第6次中期経営計画期間の主要な成果としては、以下のとおりであります。

まず、数値面では足を引っ張った東邦化学（上海）有限公司につきましては、大きく前進した面もあります。平成25年夏に試生産を開始後、平成26年春に商業生産を開始した同社では、中国人スタッフを新規採用、訓練をしながら、安全第一に製品の品質重視の工場運営に注力してまいりました。中国人スタッフの業務習熟度を高めながら、段階的に製造品目を増やし、市場ニーズの変化に即応するため、当初計画にはなかった新たな品目の製造も開始しております。また平成27年秋には、国際品質保証規格 ISO9001 認証を取得いたしました。

次に、界面活性剤セグメントやスペシャリティーケミカルセグメントでの高機能・高付加価値製品の開発実績化について進捗があった他、海外市場の開拓では、顧客等との関係構築、強化へ向け前進いたしました。

更に、既存品の製造方法見直しによる生産合理化についても、一定の成果を挙げることができました。東邦化学（上海）有限公司を含めた国内外の最適生産体制の整備も、着実に進展しております。

また、世代交代につきましては、追浜・千葉の両研究所長や主要な営業拠点長に若手幹部を登用する等、着実に進捗しております。

## 2. 第7次中期経営計画の策定にあたって

第6次中期経営計画では、「スピード重視の経営」を推進し、経営の「見える化」と「選択と集中」の徹底に取り組み、全社を挙げての意識改革を行う等の改革推進に努力してまいりました。

これらの改革は、以前に比べ随分前進したと考えておりましたが、第6次中期経営計画の最終年度である平成27年度の大変厳しい業績結果から、現状は未だ不十分な改善に止まっていると認識せざるを得ないため、今後、更に徹底した改革とその具体的

施策の実行が必要であると考えております。

第7次中期経営計画では、社長以下、経営幹部が自らの責任の重さを自覚、再認識した上、「実現できる中期経営計画を策定し、必ず実現する」との強い覚悟をもって臨むことといたします。

### 3. 第7次中期経営計画（平成28年度～平成30年度）

#### （1）最重要課題

##### 「東邦化学（上海）有限公司の黒字化、事業を軌道に乗せること」

東邦化学（上海）有限公司は、平成28年度下期（7～12月）には営業損益の黒字化を、また、翌平成29年度（1～12月）には、経常損益の黒字化を目指します。

そのために、当社グループは、同社の受注活動、増産の為の生産体制整備面等を全面的、徹底的に支援します。

同社の黒字化を待ち、連結ベースでの分野別損益管理を開始し、全分野・全事業所の黒字化を目指します。

#### （2）数値目標

最終年度（平成30年度）	・連結売上高	：	480億円
	・連結経常利益	：	25億円

#### （3）その他の重点課題

##### ① 海外市場、特に中国市場の開拓

- ・ 事業本部のリーダーシップの下、海外事業部やその他の事業部、各支店、東邦化貿易（上海）有限公司間の連携を強化します。
- ・ 過去3年間の市場開拓活動の結果、顧客等との関係構築が進みつつあり、第7次中期経営計画（以下「本中計」という）期間での実績化を加速させるよう全力を挙げます。
- ・ 新たな販売戦略として、市場の変化に即応した高付加価値、高採算の製品を中心に拡販に注力する方針です。
- ・ 中国以外では、東南アジア、韓国、台湾、インド等での拡販に注力します。  
以上により、海外販売比率は、最終年度18%を目指します。

##### ② 既存製品の製造方法の見直し、合理化による生産性の改善とコストダウン

- ・ 第6次中期経営計画に引き続き、本中計で重点課題に掲げるものでありますが、今回は更に徹底した取り組みを実施します。
- ・ 効果が大きく、難易度もさほど高くないテーマを優先的に実施する等により、短期間で目に見える成果を上げるべく、全力を挙げます。

### ③ 高機能・高付加価値製品の開発テーマの実績化

- ・ 各分野で仕掛中の主要開発テーマの実績化に注力します。特に電子情報材料分野では、既存世代樹脂での開発案件の他、最先端材料での実績化を目指します。  
なお、同分野は、本中計期間中に当社最大の収益の柱となる事業に育つ見通しです。
- ・ かねて電子情報材料分野で培った技術の他分野への応用、横展開を図ってまいりましたが、その中で新たに取り組み中の先端領域たるメディカル製品分野での実績化を目指します。
- ・ 香粧原料分野では、ポリマー製品群の更なる多様化、プラスチック添加剤では、ポリマー型製品の技術完成、実績化を目指します。
- ・ 土木建築用薬剤分野では、分散剤ポリマー並びに周辺機能薬剤で製品群の多様化と開発案件の実績化に注力します。

### ④ 国内外生産拠点間の最適生産体制の構築

- ・ 国内の設備投資は、必要不可欠なものと同様に且つ大きな投資効果が期待できるものに限定して実施する方針により、総額を圧縮します。  
その主なものとしては、需要増で生産能力不足が確実視される電子情報材料用生産設備の増設や、今後顧客の需要次第で検討が必要となる鹿島工場の界面活性剤プラントの新設等です。
- ・ 東邦化学（上海）有限公司を含めた国内外生産拠点間の最適生産体制の構築については、生産本部のリーダーシップの下、状況変化に即応した拠点間生産分担の見直しや機動的な応援体制整備等を行うことにより、実効性のある最適生産体制の構築に努めます。
- ・ 東邦化学（上海）有限公司では、平成29年末までには稼働率が上昇し、既存設備が生産能力の限度に達する見通しであることから、平成31年中の竣工を目途に同社での増設計画を進めるべく、同社の黒字化をはじめとする諸課題解決に全力を挙げます。

### ⑤ 世代交代と全社を挙げての意識改革

- ・ 世代交代の総仕上げに向け、経営体制改革や組織改編、人事異動を既に実施済み、あるいは近く実施予定です。
- ・ 新経営体制については、コーポレートガバナンス強化の観点から、独立社外取締役を従来の1名から2名体制とするため、平成28年6月の定時株主総会において、独立社外取締役1名の追加選任をお諮りする予定です。  
また、新たに執行役員制度を導入する予定であり、同総会後の取締役会で3名を執行役員に選任する予定です。これにより、40代後半から50代前半の新役員（取締役及び執行役員）が合計4名誕生しますので、経営陣の世代交代に向けた大きな一歩となります。

- ・ 適材適所で有能な人材を登用し、新たな役員や主要部署のリーダー達が、力を発揮しやすい体制を作ることを目指し、平成 28 年 4 月 1 日実施の組織改編と人事異動を行いました。営業部門では、統括部署として新たに事業本部を新設し、事業部間の統合も同時に実施しました。

研究開発部門では、大阪研究室の千葉研究所との更なる一体化、連携強化のための改編を実施しました。同部門では、かねて研究室間の技術・知見の横展開、相互協力がしやすい体制作りを努めてまいりましたが、更に促進します。

また、同部門内の生産技術グループの体制強化を図り、廃水の減容化処理問題を含め、製造方法合理化に関し、主導的役割を果たすことを目指します。

生産部門では、生産技術部署間の連絡会議を通じ、工場間の情報共有化、設備管理方法の標準化等を更に進めます。

- ・ 当社は、各業界の優良顧客を多数抱え、多様なユーザーニーズに応える幅広い製品群と技術を有しているという特色を持っております。事業分野が多岐にわたることは、弱点にもなりかねませんが、分野・部署間の技術や知見の横展開、情報共有化、あるいは人脈の相互活用等、連携・協力体制を強化していけば、強みに転じることができると考えており、今回の組織改編、人事異動のもう一つの狙いでもあります。
- ・ 新体制の下、新任役員を含めた役員間、更には主要部署リーダー達を交え、重要課題につき、闊達な議論・コミュニケーションを図り、速やかな解決を目指します。風通しの良い組織運営・スピード感ある経営の実現に全力を挙げます。
- ・ 新任役員を中心に、主要部署のリーダー達が、各自の責任を果たす中で、経営陣の一角として経験を積み、経営陣をリードし得る人材に育つことを目指します。
- ・ 意識改革は、未だ道半ばであることが明らかとなりました。本中計では、社長以下、経営幹部が率先垂範する形で意識改革を果たします。本中計で掲げた各重点課題を確実に達成することで、全社的な意識改革への流れを作ります。

また、本中計期間中の進捗状況、結果をしっかりとフォローし、「見える化」と「報・連・相」を徹底します。さらに、意識改革を促すためにも懸案の人事制度改革を実施します。

#### 4. 最後に

当社は、平成 30 年 3 月に創業 80 周年を迎えます。

是非とも好業績の下で、株主・関係先の皆様並びに社員と共に、心から祝うことのできる 80 周年を迎えることができますよう、経営陣以下、全社員が一丸となり、第 7 次中期経営計画の課題に取り組み、速やかな業績回復並びに本中計達成に全力を挙げてまいります。

以 上