

中期経営計画 ***Go forward* STAGE 2** の再構築

## コロナ禍等における社会・産業界の環境変化に対応し、STAGE2の残り2年間の戦略・取り組みを再構築

### 【再構築の背景】

#### コロナ禍を契機に産業界の需要や取引の構造変革は、これまで以上に加速

- 政府による「カーボンニュートラル」政策により、石化燃料や石化由来原料の見直しが予想される
- 新型コロナウイルス感染症の影響などにより、当社グループの主要需要先である素材産業では、生産体制の見直し等も見られる
- コロナ禍によるIT, AIの活用が進み、単純なトレーディングモデルのみでは長期的成長は望めない情勢



### 【再構築のポイント】

#### 業績の早期回復を図ると共に、ビジネスモデルの変革を加速

- コロナ禍後の情勢を踏まえ、注力分野を絞り、より具体的な施策へ見直し
- 単純なトレーディングモデルのからの脱却を進めるために、製造加工や物流等の商社機能の強化拡張を促進
- 状況の変化を加味し、最終年度の目標値を修正

## 【再構築のフレーム】

### 【海外事業】アジア市場の開拓へ再チャレンジ

・グループ総合力を活用し、国内外企業との提携を推進

#### 【国内市場】再構築市場

##### パッケージ・機能材事業

・グループ内の人材・設備等の経営資源を統合活用し、収益力を改善

#### 【国内市場】成長市場

##### 生活産業

・ビジネスチェーン構築による付加価値提供により、次の収益柱へ向け事業拡大

#### 【国内市場】重点開拓市場

##### インフラ産業

・社会インフラの構造変化をテーマに需要開拓を行い、次の収益源としてのベースを整備

### 【国内市場】収益基盤の徹底強化 ※最重要課題

化学品及びその周辺機器類のビジネスにおけるシェア拡大

#### 【人事政策】強化と多様性

・人材の強化(人材教育・人材獲得)  
・働き方改革の導入と推進

#### 【財務政策】積極投資と株主還元と資本効率向上

・東証市場再編を踏まえた財務運営  
・投資資金100億円の調達と資本効率向上  
・株主還元の追求

### 【社会的課題への対応】SDGsへの取り組み

# 国内市場：収益基盤の徹底強化



## 【当初目標と進捗】

<b>目標</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 素材産業、生活産業を中心としたコアビジネスの拡大</li><li>■ 地域特性に沿ったエリアビジネスの強化</li><li>■ 機能材ビジネスの強化</li></ul>
<b>進捗</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ コロナ禍により、素材産業を中心に製造業の生産は回復途上段階</li><li>■ エリアビジネス強化の一手として、有限会社野津善助商店の全株式を取得（2021年4月1日付）</li></ul>



## 【再構築のポイント】

最重要課題として商社機能の拡充と同時に、他社との協業、M&Aも活用しシェアの拡大を図る

### 収益基盤である、化学品及びその周辺機器類のビジネスを強化

- シェア拡大、エリア強化に必要な物流機能の増強・整備への投資
- M&Aの活用検討



メーカーとの協業による商品付加価値創造に向けた設備導入の検討

エリア強化に向けた業務提携等の検討



## 【当初目標と進捗】

<b>目 標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たなビジネスモデル/新市場開拓への取り組み</li> <li>■ パッケージトータルビジネスへの深化</li> </ul>
<b>進 捗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日用品のビジネスチェーン構築が進捗</li> <li>■ 食品用途が主体のパッケージビジネスにて、新たに医療用途へ展開</li> </ul>



## 【再構築のポイント】

当社グループの状況・シーズに基づき各対象産業を位置付け、具体的目標・戦略を設定

再構築市場	成長市場	重点開拓市場
<p style="text-align: center;"><b>【パッケージ・機能材事業】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 子会社とのシナジー発揮</li> <li>■ 事業拡大に向けた設備投資</li> <li>・ 製販一体体制の強化</li> <li>・ SDGs型アプローチの拡大</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>【生活産業】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネスチェーン構築等の付加価値提供による競争優位の確立</li> <li>・ 日用品市場向けの製品製造の一括受託提案</li> <li>・ 半導体・蓄電池・5G関連向け材料の技術・加工提案</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>【インフラ産業】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会インフラの構造変化をテーマに需要を開拓</li> <li>・ 自治体施設運営の民間委託化等への対応</li> <li>・ インフラの更新／延命／再編の取り込み</li> </ul>

## 【当初目標と進捗】

<b>目標</b>	■ 更なる拡大に向けた、アジア市場の開拓（各国事情にマッチした事業の確立）
<b>進捗</b>	■ 中国でのバルブメンテナンス事業の体制を整備 ■ ベトナムでのレトルト食品向けフィルムのトライアル需要が顕在化



## 【再構築のポイント】

**国内市場が成熟化する中、長期的成長に不可欠な海外市場の開拓を強化**

### アジア市場開拓への再チャレンジ

- グループ総合力を発揮し収益を強化改善
- 新たなビジネスの構築⇒現地企業との合併事業への投資
  - ・ 災害対策関連事業の立ち上げ
  - ・ 食生活変化への対応
  - ・ 包材コンバーターとの協業

社会インフラ整備での合併事業の立上げ

ライフスタイル変化に伴う需要の取込み

## STAGE2の期間（2019年度～2022年度）に合計100億円の投資枠を設定

### 【投資計画】

基盤整備投資 + 成長投資 **100** 億円

#### 【2019～2020年度の実績】

- 社内ビジネス環境整備（クラウド化、働き方改革）
- 人材教育、育成(新人事制度導入)
- 物流拠点整備(用地確保、既存設備修繕)
- 事業投資(M&A)

投資枠活用実績：約20億円

#### 【今後の投資計画】

- パッケージ・機能材事業再構築に伴う設備投資
- 新たなビジネスモデル構築や収益基盤強化に伴う投資
  - ・物流拠点拡張・整備
  - ・ビジネスエリア強化に向けた提携 他
- 海外事業における提携・合併立上げ 他

# 修正目標数値



## 当社グループと関係の深い産業界が生産活動を停滞させる中、 目標数値を見直し

- コロナ禍における経済情勢とSTAGE2で展開する先行投資を見据え、当期純利益を下方修正
- ROEは、資本効率を高めることで据え置き
- 配当性向は、より積極的な還元を目指し40%以上にアップ

### 【修正目標値】

2022年度 目標	連結当期純利益	12億円
	ROE	5.0%以上
	配当性向	40%以上

### 【当初計画】

2022年度 目標	連結当期純利益	13億円
	ROE	5.0%以上
	配当性向	30%以上

# 経営基盤強化：財務政策



## 【当初目標と進捗】

<b>目 標</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 持続的成長を図るための積極投資</li><li>■ 機動的な資金対応</li><li>■ 資本効率向上と財務健全性の確保</li><li>■ 長期的かつ安定的な株主還元の継続</li></ul>
<b>進 捗</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 有事の際の資金需要への対応を検討</li><li>■ 「新しい会計基準」への対応を推進</li></ul>



## 【2021~2022年度の取り組み】

### STAGE2当初の目標を維持しつつ、近況の状況に合わせ注力課題を設定

#### 積極投資を支え株主還元を拡充すると同時に、資本効率の向上を目指す

- **東証の市場区分再編を見据えた財務運営**
  - TOPIX構成銘柄継続への対応
  - 流通時価総額の向上
- **投資資金100億円の調達と資本効率向上**
  - 融資枠設定による資金の安定調達と資産のスリム化の検討
  - 保有資産の見直しによる資金確保
  - 自社株買いの実施
- **株主還元の追求**
  - 配当性向40%以上の定常化

# 経営基盤強化：人事政策



## 【当社目標と進捗】

目 標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活力ある企業風土の醸成</li> <li>■ 可能性が引き出される環境づくり</li> </ul>
進 捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新給与制度及び職種転換制度を導入</li> <li>■ 各種手当見直しによる、福利厚生の平等化を実施</li> <li>■ テレワーク・フレックス制度導入による働き方改革を推進</li> <li>■ 通年採用及び優秀な人材確保に向けた採用サイトの刷新</li> </ul>



## 【一連の人事政策改訂のポイントと成果】

- ・ 職種転換制度による女性総合職の増加
- ・ 給与制度改訂による年功序列型給与体系の排除
- ・ 住宅手当の見直しによる若手社員の自立支援
- ・ 帰省手当新設による単身赴任者の帰省旅費を補助
- ・ 勤怠システム導入による従業員の業務負担の見える化及び産業医との連携によるメンタル不調の未然防止
- ・ 専門的な知見・経験・資格を有する人材の中途採用実施

## 本社オフィス リニューアル

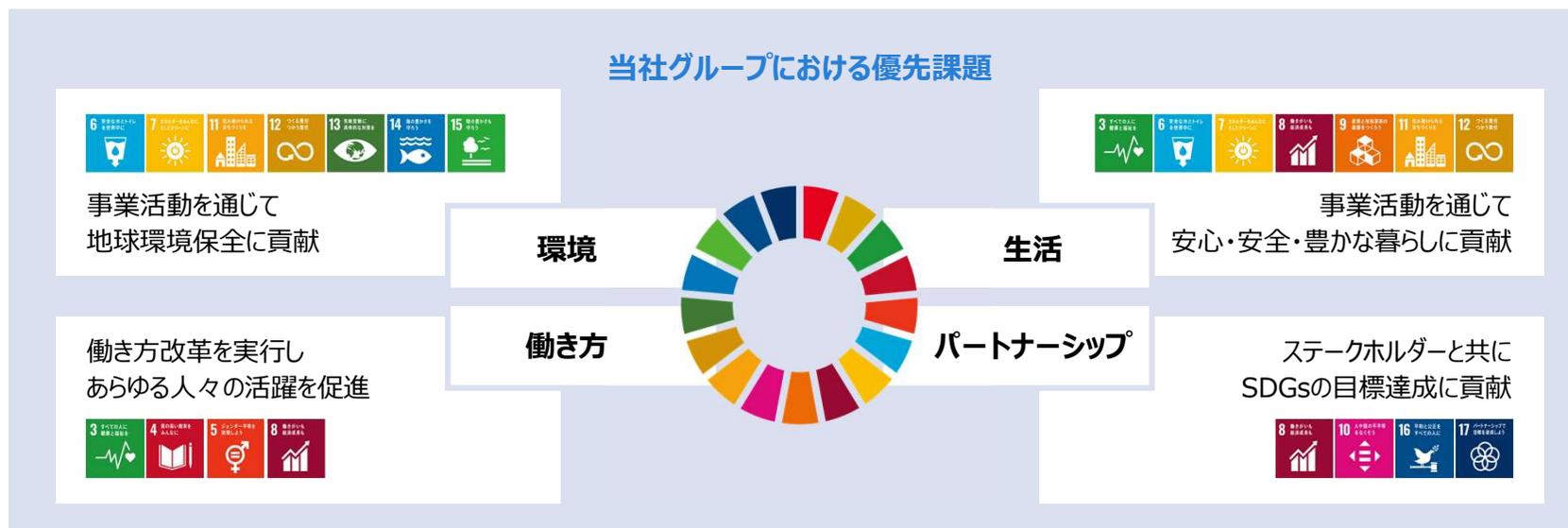
働き方改革や活力ある企業風土の実現に向けて、新しい働き方を実現するオフィス構造のリニューアルを2020年9月に実施



人事政策は当初目標を継続し、残り2年間は教育育成・増強・確保・獲得の手法等、人材及び働き方の多様化へ向けた取り組みに注力

## STAGE2より社会との連携を計画の中に取り込み、SDGsにつながるマテリアリティを特定

- 化学業界に携わる企業の責務として従前より取り組んできた地球環境保全への対応を強化
- 生活の根底を支える化学品を扱うグループとして、より安全で豊かな暮らしを事業活動を通して実現
- ステークホルダーとの対話を進めるとともに、働き方改革を実行しあらゆる人々の活躍を促進



### 【取り組み状況/計画】

- SDGs準備室を設置：SDGsの思想をグループ内に深く根付かせるために2020年に準備室を設置
- 2021年度より、SDGs委員会とし、全社をあげて取り組みを強化すると同時にCSVの具体的検討を開始
- STAGE3より、CSVに基づく新規事業を立ち上げ

**本資料の内、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。**