



2022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 東証スタンダード)
問合せ先 経営企画部長 松村 賢治
(TEL. 03-5550-3734)

三カ年中期経営計画「TOHO Step Up Plan 2024」

当社は、5月13日の取締役会において、下記のとおり、2022年度（2023年3月期）を初年度とする三カ年中期経営計画「TOHO Step Up Plan 2024」を策定、決議いたしましたのでお知らせいたします。

1. 「新三カ年中期経営計画」（前中計）を振り返って

当社グループでは、2021年度（2022年3月期）を最終年度とした、「新三カ年中期経営計画」（以下「前中計」という。）を終了しました。

最重要課題として「東邦化学（上海）有限公司の黒字化と第二期増設工事稼働後の事業を軌道に乗せること」、「生産性の改善」、「人材育成と全社の意識改革」の3つを掲げた他、最終年度の数値目標及びその他重要課題を次のとおり設定いたしました。

<数値目標>

「新三カ年中期経営計画」（前中計）最終年度（2022年3月期）の計画及び実績（連結ベース）

	2022年3月期 計 画	2022年3月期 実 績
売上高	510億円	498億円
営業利益	30億円	13.4億円
売上高営業利益率	5.9%	2.7%
純資産額	170億円	169億円
自己資本比率	27.0%	25.3%
ROE	10%以上	8.8%
1株当たり配当額	20円	15円

＜その他重要課題＞

- ① 電子情報産業向け需要増への増産体制の構築
- ② 最適生産体制の構築
- ③ 海外市場開発
- ④ 高機能・高付加価値製品の開発テーマの実績化
- ⑤ 次期基幹システム（ERP）導入と業務改革

数値目標につきましては、売上高と純資産額を除き、大幅な未達となりました。特に営業利益及び売上高営業利益率については目標数値の5割に達しませんでした。2年にわたる新型コロナウイルスの影響、関連子会社である東邦化学（上海）有限公司での中国国務院査察による生産停止指示の影響、更には2021年、特に同年半以降の原料・資材・用役費の急騰による影響等、想定外のマイナス要因が重なった一方、固定費は2018年以降に実施した設備投資及び人材投資に伴い増加した結果であります。

営業利益額については数値目標の大幅な未達にとどまらず、第7次中期経営計画 最終年度（2018年度）対比でも大幅に下回る、誠に遺憾な結果に終わりました。当社グループの収益力不足が露呈したものとこの結果を重く受け止め、次期中計では、当社グループの収益力改善・強化に向けた取り組みを全力で実施してまいります。

最重要課題の「東邦化学（上海）有限公司の黒字化と第二期増設工事稼働後の事業を軌道に乗せる」については、2019年度に創業開始以来営業損益で初の黒字化を、また、2020年度には為替差益の影響もあり経常損益も初めて黒字化したものの、最終年度である2021年度は、コロナ禍に加えて同年4月末からの生産停止指示（約3カ月間）の影響もあり、市場開拓活動や国内工場からの製造移管が大幅に遅れ、更に原料高騰も追い打ちとなり営業損益は大幅な赤字となり、第二期増設工事稼働後の同社事業を軌道に乗せるには至りませんでした。

「生産性の改善」については、製造設備の大型化に伴うスケールアップやDCS（分散制御システム）化による省力化・省人化の他、製造工程の短縮、生産場所や生産設備の最適化、更には生産合理化のための貯槽や付帯設備への投資等を進め、前中計を設定した際に掲げた課題は概ね完了し、確実に進捗いたしました。

「人材育成と全社の意識改革」については、経営階層の世代交代や組織再編、最適人員配置、風通しの良い組織づくりなどでは大きな前進があった一方、意識改革については注力したものの、採算意識とスピードに対する意識の改善はいまだ不十分であり、重要課題として次期中計に持ち越す形となりました。

その他の重要課題のうち「電子情報産業向け需要増への増産体制の構築」については、2021年12月に千葉工場に新たな電子情報産業用微細加工用樹脂製造プラントが完工した他、同事業の生産合理化による生産性改善にも着手するなど、確実に前進しました。

「最適生産体制の構築」については、千葉工場から電子情報材料製品以外の製品を国内外の主要工場へ製造移管し、生産場所や設備の最適化を実施するなど、計画していた最適生産体制の構

築に進捗はあったものの、コロナ禍で東邦化学（上海）有限公司の第二期増設工事完工後の製造移管に遅れが生じ、計画の達成には至りませんでした。

「**海外市場開発**」については、渡航制限により日本からの営業活動ができない中、子会社である東邦化貿易（上海）有限公司を活用し、日本からもリモート商談で市場開拓活動を実施してまいりましたが、2年にわたるコロナ禍の影響を受け、計画に対し大きく遅れる結果となりました。

「**高機能・高付加価値製品の開発テーマの実績化**」については、電子情報材料では長年注力してきた先端製品の販売が始まりつつある他、香粧原料や土木建築用薬剤のポリマー製品の開発では一部製品の販売を開始、またプラスチック添加剤のポリマー製品開発では技術確立において成果がありました。

「**次期基幹システム（ERP）導入と業務改革**」については、ERPは2020年5月の稼働後、PDCAを回しながら安定的な運用を続けております。また、ITを活用した業務改革としては、在宅勤務を支援するITインフラの整備やシステム構築を相次いで実施した他、間接部門の業務合理化の一環として、申請書類のワークフローシステム化等のIT化を実施いたしました。

2. 新三カ年中期経営計画「TOHO Step Up Plan 2024」

（1）「TOHO Step Up Plan 2024」の策定に当たって

今後3年間の事業環境は、コロナ禍をきっかけとした不可逆的な変化に加え、世界的な脱炭素化の流れを受けたユーザー側での需要の変化や原材料やエネルギー等供給面での変化が一段と加速すると予想されます。

2021年以降、コロナ禍で落ち込んだ需要の回復や労働力不足問題等に加え、世界的なカーボンニュートラルに向けた意識の高まりから石化原料等への開発投資が抑制されたことが重なり、供給面や物流面でボトルネックが発生し、原材料価格やエネルギー価格等は軒並み急騰しました。更にロシアによるウクライナ侵攻をはじめとする地政学リスクの高まりが、物価上昇に一層拍車をかけています。

その他、主要ユーザーの相次ぐ事業再編やサステナビリティ意識の高まりによるユーザーニーズの大きな変化、中国企業を中心とする新興国企業の台頭・躍進によるグローバルベースの競争激化等、外部環境の変化の影響が当社事業にも及び始めております。まさに新時代の幕開けともいべき大きな変化が目まぐるしいスピードで起こっています。

当社グループがこの急速な事業環境の変化に対応し、これからも生き残り、持続的に発展できる企業になるためには、これまで以上のスピード感を持って必要な施策に取り組んで行く必要があります。また、多岐にわたる製品群と幅広い技術を有する当社グループの特色や強みは生かしながらも、今後は「選択と集中」を一層徹底し、経営資源を成長事業へ集中的に投入することが重要であると考えております。

このような考えから、当社グループの今後の方向性を示すべく、2021年末に「**事業ポートフォリオ基本方針**」(※1)、「**最適生産体制構築に向けて（工場の位置付け、役割分担、将来構想）**」(※2)、「**脱炭素化へ向けた取り組み方針**」(※3)の3つの方針を決定し、これらの方針に基づく新たな中期経営計画「TOHO Step Up Plan 2024」（以下「本中計」という。）を策定いたしました。(※1～3については別添参考資料をご参照下さい)

(2) 数値目標 (連結ベース)

「TOHO Step Up Plan 2024」 最終年度 (2025 年 3 月期) の数値目標 (連結ベース)

	2025 年 3 月期 計 画	2022 年 3 月期 実 績
売上高	600 億円	498 億円
営業利益	30 億円	13.4 億円
売上高営業利益率	5.0%	2.7%
純資産額	205 億円	169 億円
自己資本比率	28.0%	25.3%
ROE	10%以上	8.8%
1 株当たり配当額	20 円	15 円

営業利益、ROE、1 株当たり配当額については前中計と同水準の目標を掲げており、前中計で果たせなかった目標に再度チャレンジします。

2022 年年初以降、ロシアによるウクライナ侵攻や急速な円安の進行等により原材料価格やエネルギー価格は一段高となるなど、本中計は大変厳しい事業環境下からのスタートとなります。

2022 年度下期での業績反転と、2023 年度及び 2024 年度の 2 年間での業績の V 字回復と過去最高益の達成を目指す計画です。

(3) 最重要課題

① 事業ポートフォリオ基本方針に基づく収益性重視の経営の推進

- ・収益性重視の経営の推進を基本方針として掲げ、従来にも増して利益性重視の事業経営を行い、持続的に成長し続けることができる企業への変革を目指します。
- ・「選択と集中」をより一層強化するため、「事業ポートフォリオ基本方針」に基づき、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分を行います。
- ・経営資源の配分に当たっては、最も重要な判断基準の一つとして各事業・各製品の「**連結営業利益**」及び「**連結売上高営業利益率**」を用いて評価することとし、足下の業績と中長期の見通し、利益水準の改善の度合い、更には将来性ある新規事業への発展可能性等も考慮して総合的に収益性を評価し、経営判断します。
- ・高機能・高付加価値製品の事業拡大に注力する一方、製品の品質性能や技術力による差別化が難しいコモディティ化した製品については事業の比重を低減させ、不採算取引は取引条件の是正に注力するなど、利益率の改善を図ります。

② 電子情報材料分野の拡大で中核事業化へ

- ・電子情報材料事業へ経営資源を優先的に投入し、本中計期間内に収益の柱として当社グループの成長を牽引する中核事業へと育てます。
- ・2021 年 12 月に完成した千葉工場の電子情報材料用微細加工用樹脂プラントの運営を早期に軌道に乗せるとともに、今後更なる需要増には同プラント内に精製ラインを増設するなど、需要を確実にとらえて成長を加速させます。

・スピード感のある研究開発の推進でユーザーとの信頼関係を築き、先端製品の開発にも全力で取り組むとともに、電子情報材料の製品群を増やしてリスク分散を図りながら収益の拡大を目指します。

③ 東邦化学（上海）有限公司を成長軌道に乗せる

- ・第二期増設設備の稼働率の早期向上による売上・利益の拡大に全力で取り組みます。
- ・「**最適生産体制構築に向けて（工場の位置付け、役割分担、将来構想）**」において同社を国内外の最適生産体制の一翼を担う存在と位置付けており、この方針に基づき同社の日本向け製品の割合を本中計期間中に引き上げます。
- ・コロナ禍で日本国内工場から製造移管が遅れている製品の速やかな移管と中国市場をはじめとするアジア市場開拓を加速させ、計画の遅れを挽回します。
- ・本中計最終年度の同社の営業利益5億円（円ベース）の達成を目指します。

（４）その他の重要課題

① 脱炭素化へ向けたサステナビリティ活動の取り組み強化

- ・「脱炭素化へ向けた取り組み方針」に基づき、長期目標として「カーボンニュートラルの実現」を掲げ、その実現に向けて共通認識とスピード感を持ってサステナビリティ活動に取り組みます。
- ・脱炭素化に向けた各種対応策を実施し、成果を積み上げた上で、本中計期間中にカーボンニュートラルに向けた具体的数値目標及びスケジュールを含めた長期計画を策定します。
- ・DCS化による省力化や省人化、製造工程の短縮、廃水や廃液の削減、資源のリサイクル等、CO₂排出量の抑制につながる省エネ・省資源対策に全力で取り組みます。
- ・研究開発面では、環境負荷低減製品の開発に注力し、ユーザーの脱炭素化に貢献する製品ラインアップを増やすことで、売上全体に占める販売比率を高めます。

② 最適生産体制の一層の強化

- ・「**最適生産体制構築に向けて（工場の位置付け、役割分担、将来構想）**」に基づき「設備投資計画・製造移管スケジュール」を策定し、その内容に沿って設備投資、製造移管を実施します。
- ・本中計期間中の設備投資は次の3点を中心に、各テーマの投資効果や緊急性を踏まえ、優先度の高いものに限定して実施します。
 - (1) 千葉工場：2021年末に完工した電子情報産業用微細加工用樹脂製造プラントの稼働状況を確認しつつ、次の増設計画案を固める。
 - (2) 鹿島工場：生産能力の増強計画の一環として、貯槽の増設を急ぐ。
 - (3) 国内各工場：DCS化による省力化・省人化等、生産合理化のための設備投資。
- ・千葉工場における電子情報材料事業のウエイトを高めるため、電子情報材料製品以外の一部の製品は他の主要工場へ製造移管を進めます。
- ・国内外の生産拠点間、特に主要拠点たる千葉・追浜・鹿島各工場及び東邦化学（上海）有限公司間でBCP体制の一層の強化を図ります。

③ 研究開発投資の選択と集中の徹底で高機能・高付加価値製品の開発を加速

- ・経営資源の投入については、事業分野、製品群あるいはテーマの将来性や収益性等を精査、「選択と集中」を一層強化し、研究開発エネルギーを配分します。
- ・多岐にわたる製品群と幅広い技術を有する当社の特色・強みは生かしつつ、今後は製品の品質性能や技術力に基づく差別化が期待できる事業分野及び高機能・高付加価値製品の開発に研究開発エネルギーをシフトします。
- ・長期戦略テーマへの研究開発エネルギーを増やし、早期製品化実現を目指します。具体的には電子情報材料分野やその他分野でポリマー関連製品等の開発を加速させます。
- ・新たな脱炭素化・環境対応のテーマ、製品開発に注力します。
- ・引き続き事業分野、組織の枠組みにとらわれないプロジェクトチーム、ワーキンググループを活用し、柔軟な協働体制で技術の横展開と開発のスピードアップを図ります。

④ スリムな人員体制で人材育成に注力し、社員の待遇改善を図る

- ・人事ローテーションによる最適な人員配置、DCS化やDX（デジタルトランスフォーメーション）化等による省力化・省人化によりスリムな体制を維持しながら生産性を高め、収益力の改善・強化を図ります。
- ・リーダー及びリーダー候補の育成に注力し、社員一人ひとりに活躍の場を与えてチャレンジ意欲を喚起する職場環境の整備・改善を進めます。
- ・社員に採算意識及びスピードに対する意識を一層浸透させるための意識改革への取り組みを継続して実施します。
- ・全社的にスリムな人員体制を維持しながら収益力を高め、その改善した収益を原資に、社員の待遇改善を目指します。

（５）おわりに

当社グループを取り巻く環境はますます厳しさを増しています。本中計ではコロナ禍の影響によるこれまでの遅れを挽回し、前中計での反省をもとに当社グループの収益力を強化するための3年間と位置付けております。数値目標は必達の覚悟で臨みます。当社グループの利益水準を高めつつ、持続的に成長できる企業へとステップアップするための新たな挑戦の3年間といたします。目標の達成と掲げた課題の実現に向けて、経営幹部以下全社一丸となり、全力で取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ基本方針（要約）

1. 基本方針

- ・多岐にわたる製品群と幅広い技術を有する当社の特色・強みを生かしつつ、今後は「選択と集中」に重点を移した経営資源の投入を行うことを基本方針とする。
- ・事業ポートフォリオについては、今後高機能・高付加価値製品の事業拡大に注力する。一方、製品の品質性能や技術力による差別化が難しい薄利ないし不採算のコモディティ的製品等は事業の比重を低減していく。
- ・徹底した合理化策を実施した上で、なお将来的に赤字解消・不採算改善の見通しが立たない場合は、撤退も選択肢に入れ、余剰人員の活用や様々な影響を考え、慎重に検討する。
- ・事業分野によっては、少数の大口取引に依存せず、多数の好採算の中・小口取引を中心に、高水準かつ安定した利益を目指す等、柔軟に最適な戦略を考える。

2. 方針策定にあたっての判断基準

- ・事業分野（グループ）間等の経営資源配分に際し、最も重要な判断基準の一つとして「連結営業利益」及び「連結売上高営業利益率」を用いる。営業利益額算出のベースとなる固定費配賦方法の見直し、適正化を図る。
- ・営業利益の数値については、過去の実績値のみならず、今後の中長期見通し、特に利益水準の改善の度合い等を重視した評価を行う。
- ・事業分野（グループ）並びに主要製品群の競争力評価を実施する。その結果に基づき戦略を立てると共に、確度の高い中長期損益見通しを立てる。

3. 分野別方針

- ・電子情報材料事業分野は、経営資源を優先的に投入し、事業の急拡大を図り、次期新三ヵ年中期経営計画期間内に、収益の柱として当社グループの成長を牽引する中核事業に育てる。
- ・電子情報材料以外の事業分野では、既存製品のうち薄利のコモディティ的製品は、生産合理化・国内外最適生産体制の実現とその活用で採算改善を優先し、事業の拡大は抑制する。一方、ニッチ市場向け等高機能・高付加価値製品の開発にエネルギーをシフトし、取り組み中の重要開発テーマの早期実績化に注力する。
- ・高機能・高付加価値製品の数が増え、クラスター化することで、リスク分散も図ることができ、競争力があり、長期的に存続・成長できる事業を目指す。

4. 組織・事業分野体制

- ・過度に細分化された組織並びに事業分野の体制は改革が必要で、大括り化・再編成を進める。

5. 研究開発

- ・研究開発エネルギーの事業分野間、製品群あるいはテーマの種類別の投入につき、「選択と集

中」を更に強化する。

- ・脱炭素化・環境対応のテーマ、製品開発に注力する。顧客の省エネ・省資源に貢献する製品を開発すると共に、当社工場での生産時の省エネ・省資源に全力で取り組む。

6. 設備投資

- ・事業ポートフォリオの基本方針・戦略と整合性ある主力4工場（千葉・追浜・鹿島・上海）の位置付け・役割分担、将来構想を明らかにし、これを踏まえた設備投資計画を立案し、実行していく。

7. 人的資源

- ・企業並びに事業の長期的な存続、発展の鍵は人的資本であり、人材育成を最優先課題と位置付け、取り組む。

以 上

最適生産体制構築に向けて（抜粋）

1. 主要課題への対策

- (1) 千葉工場の電子情報材料事業への大幅なシフト
- (2) 国内外最適生産体制の再構築
- (3) DCS 化の促進
- (4) その他具体的な対応策
 - ・ 各工場の位置付け、役割分担、将来構想を確認
 - ・ 計画に沿った設備投資、製造移管の実施
 - ・ 最適人員を把握し、人的資源を再配分、スリムな体制を構築
 - ・ 生産拠点間、特に千葉・追浜・鹿島・上海間での BCP 体制の構築・強化

2. 主要 4 工場の位置付け

- (1) 千葉工場
 - ・ 中核事業である電子情報材料事業の大半を生産する電子情報材料工場
 - ・ その他の事業の製品は、設備面の制約等千葉工場でしか作れない製品、及び他工場に比べ千葉工場での生産優位性が著しく高い製品の製造に特化
- (2) 追浜工場
 - ・ 主要事業である溶剤事業を中心とした製造工場
 - ・ 特に追浜工場にしかない蒸留塔を活かす
- (3) 鹿島工場
 - ・ E0 誘導体製品を中心とした製造工場
 - ・ 当社国内工場最大の加圧反応釜を擁し、少品種・大量生産品を効率的に製造する
- (4) 東邦化学（上海）有限公司
 - ・ 加圧反応釜、エステル化釜、固形製品のビーズ化設備等で当社グループ最大容量の設備を擁しており、大量生産品を効率的に製造する
 - ・ 日本市場向け及び中国・東南アジア市場向け製品の製造拠点として国内外最適生産体制の一翼を担う
 - ・ 国内工場と相互に資する BCP 体制を構築する

以 上

脱炭素化へ向けた取り組み方針（抜粋）

1. 現状把握、これまでの取り組み・成果の確認

電力、ガス、蒸気の各エネルギーが無駄なく効率的に使用されているのか実態を把握すると共に、これまでの省エネ・省資源対策の成果を確認する。実態の把握及び成果については数値化（CO₂の排出量に換算）し、可視化する。

2. 脱炭素化の目標と具体的方策の検討・実施

長期的にはカーボンニュートラル実現を目指す。但しクリーンエネルギーがリーズナブルな価格で普及するまでには時間を要すると見込まれることから、まずはCO₂排出量の抑制につながる省エネ・省資源対策に全力で取り組む。

その具体策は下記6項目を軸に、各分野・各工場で実行可能な方策を検討し、実施する。

- ① 無駄の削減 ② エネルギー再利用 ③ 省エネ設備導入・更新
- ④ 生産性改善・収率改善 ⑤ 廃棄物・廃液の削減 ⑥ 製品形態の見直し

3. グリーン原料の調達・使用

調達面においては、将来的に原油・天然ガス等由来の石化原料に代わるグリーン原料の使用も視野に入れ、サプライチェーン及び価格動向を継続的に調査し、市場でリーズナブルな価格で安定的に調達可能になる時に備える。

長期的にはサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを視野に取り組む。

4. 環境負荷低減製品の開発

環境負荷低減製品の開発に注力し、ユーザーの脱炭素化に貢献する製品ラインアップを増やすと共に、売上全体に占める販売比率を高める。

5. 数値目標・スケジュールを含めた長期計画を立案

脱炭素化に向けた各種対応策をできるところから実施し、成果を積み上げた上で、次期新三ヵ年中期経営計画中に具体的数値目標及びスケジュールを含めた長期計画を策定する。

以 上