



代表取締役 取締役社長
木下 小次郎

2018年度を振り返って

厳しい事業環境のなか、中期経営計画の前半3ヵ年の目標を達成しました。

2018年度の国内景気は、所得・雇用環境の改善を背景に、個人消費に持ち直しの動きが見られるなど、緩やかな回復基調が続きましたが、期の後半にかけて中国、欧州などの景気減速感が強まったことなどから、輸出は減少傾向となりました。

こうした状況のもと、当期の業績は売上高2049億円と初めて2000億円を超え、営業利益371億円、経常利益391億円、当期純利益は294億円となり、売上高は4年連続、営業利益・経常利益は5年連続、当期純利益は6年連続で過去最高を更新しました。

中期経営計画「Vista2021」の前半3ヵ年の数値目標を、売上高を除き1年前倒しで達成し、売上高営業利益率は18.1%で、16年連続10%以上を確保しました。

当社はROE(自己資本利益率)を従前より最重要の経営指標としておりますが、2018年度は16.6%となりました。また、総還元性向を72.0%、配当性向を41.5%とするなど、株主の皆様への積極的な利益還元を実行しています。

2018年度をセグメント別に振り返りますと、

2030年の企業像実現に向けて 新しいステージがスタートしました。

化学品部門は、メラミン(合板用接着剤原料等)の国内販売では、ホテル・オフィス向け建設資材の出荷は好調に推移しましたが、一方、米中貿易摩擦などの影響により、輸出が低迷するなど、底が見えない厳しい状況が続いています。

機能性材料部門は、ディスプレイ材料では、スマホ市場全体の出荷台数が前年割れというなか、当社は新規顧客の獲得ならびに顧客に密着した開発を進めることで前年比プラスを維持し、取り分け、光IPS用液晶配向材が大きく利益に貢献しました。半導体市場では、メモリー、ロジックが伸び、それに伴って当社のBARC(半導体用反射防止コーティング材)など半導体材料が伸長しました。

農業化学品部門は、動物用医薬品原薬「フルララネ

ル」、海外向け農薬の売上が拡大しました。また、当社初の本格的殺虫剤「グレーシア[®]」を2018年に韓国、2019年に日本で上市しました。広範囲の重要害虫に有効で、既存殺虫剤に抵抗性を持つ害虫にも優れた効果があることに加え、ミツバチへの影響が少ないという利点を有しており、今後、売上100億円規模の商品へと育ち、当社の次の成長エンジンとなることを期待しています。

医薬品部門は、高コレステロール血症治療薬「リバロ[®]」が国内外において後発品の影響を受けましたが、ファインテック(医薬品技術開発受託事業)は計画通りに進捗しました。

長・中期経営計画について

長期経営計画「Progress2030」の実現に向けて、2019年、中期経営計画「Vista2021」Stage IIがスタートしました。

当社は2016年に長期経営計画「Progress2030」と、6カ年の中期経営計画「Vista2021」を始動させました。

「Progress2030」の策定にあたり、2030年へ至る社会・経済の変化を見据え、当社グループはどこへ向かうべきなのか、何ができるのか、何に貢献するのか、そして15年後にはどのような企業グループになりたいのか、について議論を重ねました。計画では、国連が定めたSDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）をはじめとする社会課題を踏まえ、「人と環境に優しい未来を創る企業グループ」となることを目指しています。

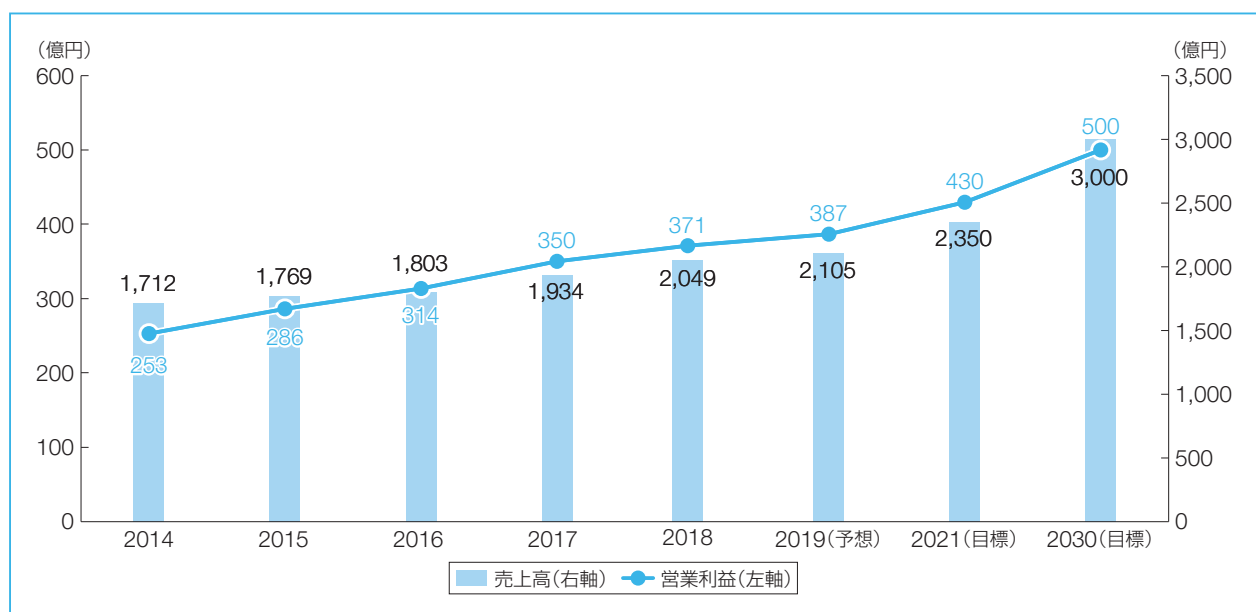
そのうえで、ビジネスモデルを「独自の革新的な技術で社会の要請に応える未来創造企業」とし、2030年の「ありたい企業像」を、「グローバルに変化する社会と向き合い、社内外の知を融合することで、人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値を提供する企業グループ」

「培った信頼と磨き上げた技術により、情熱をもって未来を切り拓く、一流の挑戦者集団」としました。

2030年の数値目標は、売上高3000億円、営業利益500億円を掲げ、5つのコア技術「精密有機合成」、「機能性高分子設計」、「微粒子制御」、「生物評価」、「光制御」、これらをもとに、「情報通信」、「ライフサイエンス」、「環境・エネルギー」、「基盤」の4事業領域でグローバルな課題の解決に寄与し、社会の発展とともに企業価値の向上に邁進します。

「Vista2021」は、2030年へ至る通過点として、バックカスティング手法（未来の姿から逆算した現在の施策設定）により、2021年の「あるべき姿」を示す6カ年の中期経営計画を策定しました。前半3カ年のStage Iでは、基本戦略を次の3つとしました。

第1の戦略「現有製品の利益の最大化」では、当社が発明した動物用医薬品原薬「フルララネル」をはじめ、



非選択性茎葉処理除草剤「ラウンドアップ®」などの需要が増加し、光IPS用液晶配向材が中国、台湾で新規顧客を獲得するなどの成果を得ました。

第2の戦略「マーケティング力の向上」では、米国、ブラジル、インド、中国で新たに設置した海外拠点において、最先端技術情報の収集・評価、農薬の販売・普及・開発支援、R&D機能の強化、顧客サービスの充実などを着実に進めました。

第3の戦略「研究開発力の強化」では、機能性材料では、三次元実装材料、EUV下層膜材料などの開発、農薬の開発候補剤の創出、そして医薬品では、特殊ペプチド・核酸など中分子医薬品の創薬・原薬受託製造に向けて、独自技術の確立に取り組みました。

中期経営計画「Vista2021」Stage IIの策定にあたっては、2021年の「あるべき姿」として、「機能性材料

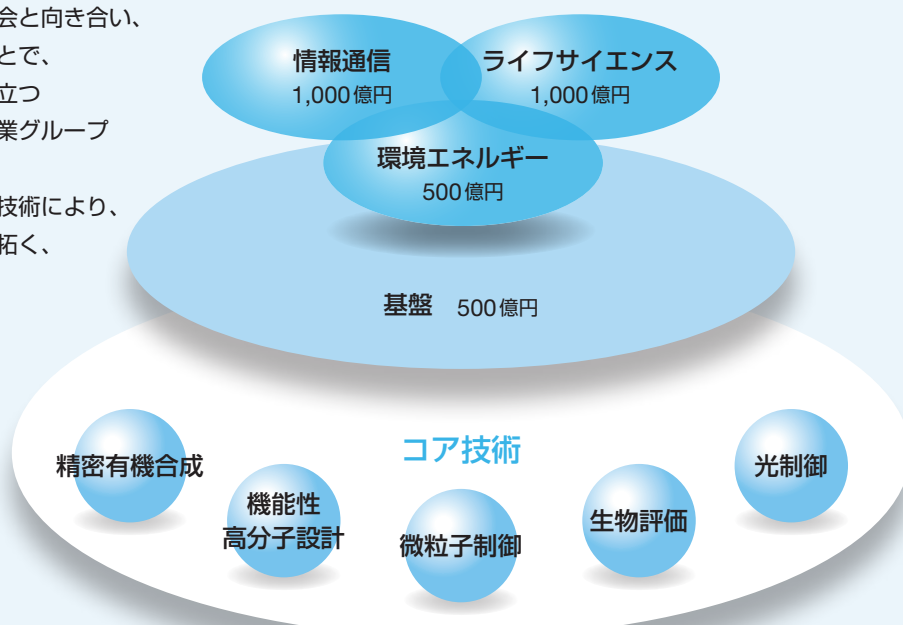
および農業化学品が業績を牽引し、次の成長エンジンが生まれている」「挑戦を楽しむ組織が実現し、多様な人材が目標に向かって能力を発揮している」「事業活動を通じて、社会の持続的発展に貢献している」の3つを描き、その実現のための基本戦略として、「成長の源泉となる製品の利益拡大」「新製品創出力の強化」「社会・市場の変化への対応力向上」の3つを設定しました。

Stage II最終年度である2021年度の数値目標を、売上高2350億円、営業利益430億円、経常利益440億円、当期純利益330億円、売上高営業利益率18.3%とし、さらに、次期中期経営計画を経て、2030年の企業像実現に向けて、グループの総力を挙げて取り組みを強化します。

2030年の企業像

グローバルに変化する社会と向き合い、社内外の知を融合することで、人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値を提供する企業グループ

培った信頼と磨き上げた技術により、情熱をもって未来を切り拓く、一流の挑戦者集団



2021年のあるべき姿

機能性材料および農薬化学品事業が業績を牽引し、次の成長エンジンが生まれている

挑戦を楽しむ組織が実現し、多様な人材が目標に向かって能力を発揮している

事業活動を通じて、社会の持続的な発展に貢献している

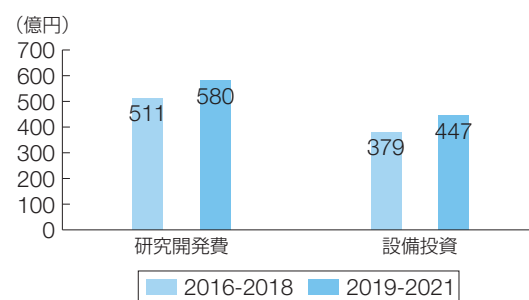
経営指標

	2018年実績	2019年予想	2021年計画
売上高営業利益率	18.1%	18.4%	18%以上
ROE	16.6%	16.3%	16%以上
配当性向	41.5%	42.5%	45%維持
株主総還元性向	72.0%	72.5%	75%維持

売上高・営業利益・経常利益・純利益目標 (単位:億円)

	2018年実績	2019年予想	2021年計画
売上高	2,049	2,105	2,350
営業利益	371	387	430
経常利益	391	402	440
純利益	294	302	330

研究開発費・設備投資



2030年の企業像実現に向けて

課題はありますが、着実に取り組みを進化・深化させていきます。

Stage Iを実行するなかで、2030年の企業像の実現のための3つの課題が明確になりました。

「収益が一部の製品に偏っていること」「新製品の創出・実需化が遅れていること」「成長の阻害要因となるリスクへの備えが十分にできていないこと」など、後半3ヵ年Stage IIの基本戦略は、これらの課題認識に基づいています。

第1の基本戦略「成長の源泉となる製品の利益拡大」では、事業ごとの機会とリスクを特定し、対策を定めることで、急激な環境変化に適時・的確に対処し、機会を踏まえて成長が見込まれる製品に経営資源を傾斜配分し、重点的に取り組みます。

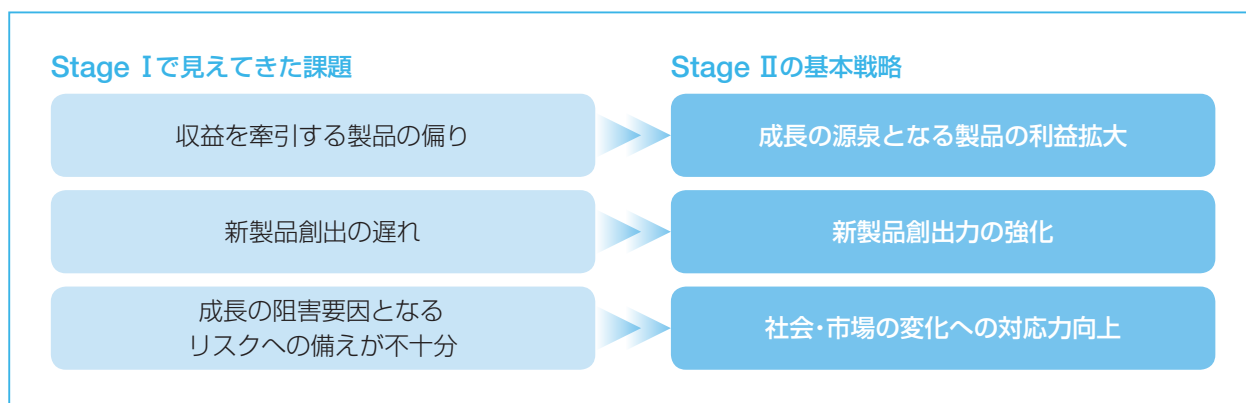
化学品部門では、世界的に旺盛なシアヌル酸需要、水の衛生に対する社会的要請の高まり、情報通信分野向け製品の需要拡大を踏まえ、「シアヌル酸」、「ハイライト[®]」（殺菌消毒剤）、「テピック[®]」（封止材用等特殊エポキシ）を拡販します。また、プラントトラブルなどのリスクに備え、工場の保全技術を高度化し、安全・安定操業に努めます。

機能性材料部門では、情報通信分野の発展による部材に対する需要の増加、原油価格の変動に伴うオイル

& ガス材料ニーズの変化、また他社からの革新的競合技術の出現などが機会あるいはリスクとして想定されます。新製品の開発・上市、既存製品の改良・用途拡大、評価技術力を強化し、必要な投資を行い、更なる事業拡大を進めます。

農業化学品部門では、地球規模の人口増加により、海外農薬市場が継続的に拡大することが予測される一方で、国内では人口減少によって農業の担い手が不足するため、収量の向上を可能とする農薬の需要の増加が見込まれています。このような環境を踏まえ、国内外における「グレーシア[®]」などの速やかな普及・拡販を目指すとともに、大型農家、法人向けならびに一般消費者向けの取り組みを加速します。

医薬品部門では、中分子医薬品の創薬研究が活発化し、後発医薬品がさらに増えるとともに、この分野での企業間競争の激化が予測されています。開発候補剤の創出とステージアップを加速し、受託製造事業の拡大と収益力の向上を図ります。骨粗しょう症治療薬原薬「エルデカルシトール」の拡販をはじめ、後発医薬品および特殊ペプチドの受託製造の受注に注力します。



研究開発力を強化し、新製品・新技術の開発および新規事業創出に取り組んでいます。

第2の基本戦略「新製品創出力の強化」のために、今後伸びが期待されている、海外農薬、ディスプレイ材料および半導体材料に係る海外研究インフラを拡充することで、開発・解析・評価機能の高度化を図ります。

2016年には、米国カリフォルニア州シリコンバレーにNCA(米国における現地法人)のサンタクララオフィスを開設し、AI・IoTなどのベンチャー、スタートアップ企業が有する技術の探索・評価並びに協業の

可能性を追求しています。また、2018年には韓国・台湾に続き、中国蘇州市にR&Dセンターを新設し、より顧客との密着度を高め、市場ニーズを迅速に把握する体制を構築しました。

その他、新規事業創出に向けて、国家プロジェクトに参画するなど、技術の確立と材料の実需化を急務の課題としています。

企業として取り組むべき重要課題を特定しました。

第3の基本戦略「社会・市場の変化への対応力向上」では、想定されるさまざまな社会の変化および課題を認識し、それらに対応しながら2030年の企業像実現のために必要不可欠な重要課題を特定しました。重要課題の特定にあたり、SDGsを含むESG(環境・社会・企業統治)関連の評価指標ならびに各種ガイドラインをもとに、ステークホルダーなどとの意見交換を重ねました。

企業存続にかかわる最重要課題を「コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントおよびコンプライアンスの強化」とし、重要課題として19項目を選定、それら課題を「人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値の提供」「自社の事業基盤の強化」「レスポンシブル・ケア活動の継続的強化」の3グループに大別し、また、各項目ごとに達成度指標を設定しています。

1つ目のグループ「人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値の提供」では、地球環境の保全、食糧問題、エネルギー問題などの社会的課題、長寿高齢化、先進医療の進展などの社会変化を捉え、独自の技術を活かしながら新しい価値を提供することを目指しています。

その達成度指標としては、飲料水用消毒剤の拡販、新規の医療材料および新たな環境配慮型製品、光配線材料の上市などです。

長・中期経営計画の諸施策を着実に遂行することにより、人々の豊かな暮らしに役立つ新しい「価値」を提供することにつながります。

当社が提供する「価値」は、製品を使っていただく最終ユーザーに今までにない「喜び」「感動」を与えることができる製品・サービスでなければなりません。

日々の事業活動を通じて新製品を生み出し、そこに新しい「価値」を提供する。その「価値」には、必ず新しさ



があり、その新しさによってどのような「喜び」が生まれるのか、あるいは「感動」を与えることができるのか、について常に考え続ける組織、企業文化が必要です。

2つ目のグループ「自社の事業基盤の強化」には、研究開発力強化、品質向上、従業員の健康の維持・向上、ダイバーシティ(多様性)の推進、公正な取引、ならびにBCP(事業継続計画)の策定などが含まれます。

3つ目のグループ「レスポンスブル・ケア活動の継続的強化」では、気候変動の緩和、労働安全衛生の推進、生物多様性への取り組み、化学物質の管理、産業廃棄物・汚染物質の排出削減に関する目標を定めています。

気候変動対策では、富山工場のアンモニア製造にお

ける原燃料をナフサからLNG(液化天然ガス)へ転換する工事を実施するなどにより、エネルギー原単位の改善ならびに地球温暖化ガス排出量の削減について、「Vista2021」の目標をStage Iで達成したことから、Stage IIの目標をさらに一段高く再設定しました。

また、労働安全衛生については、企業活動の生命線であるとの認識に基づき、工場のみならずグループ丸となって、休業災害ゼロに向かって日々の安全行動を積み上げていきます。

これらの2021年度における各項目の目標を達成することにより、社会の持続的発展への貢献を実現します。

おわりに

当社グループは、安定した業績と積極的な株主還元、経営計画の達成度などにより、市場から高いご評価をいただいております。この現状に甘んじることなく、より信頼される企業となるため、今後需要の伸びが見込まれる車載、再生医療分野などへの本格的参入に向けて、重点的に経営資源を投入します。そして、如何なる環境のもとでも成長し、将来の飛躍のための価値創造に挑戦し続けていきます。

この想いを込めてStage IIのスローガンを「永続的成長への挑戦 そして未来を切り拓く企業へ」としました。

「持続的」を超えて「永続的」成長へと昇華させるためには、新製品・新規グレードを市場に投入し続けるとともに、未来を見据えた新規事業の育成が、最重要課題である、との認識をグループ全体で共有化します。コーポレートビジョン「人類の生存と発展に貢献する企業グループの実現」にグループの総力を挙げて取り組み、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

皆様のより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

