

HOKKO Growing Plan 2020

3力年経営計画

2018年度(2018/11期)～2020年度(2020/11期)

北興化学工業株式会社

2017年12月4日



目次

I	前3カ年経営計画の総括	2
II	長期成長イメージ・長期経営戦略	7
III	新3カ年経営計画	10
	1. 基本方針	13
	2. 業績目標	14
	3. 事業戦略	16
	4. 資本政策	21
	5. 株主還元	23

I . 前3カ年経営計画の総括

2015年度(2015/11期)～2017年度(2017/11期)

1. 当初計画との比較

- ▶ 自己資本は当初計画を大幅に上回り達成
- ▶ 売上高は目標未達ながら、経常利益は目標を上回り安定的に20億円計上

期間	● 2015年11月期～2017年11月期	重要 目標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>財務基盤の強化(自己資本比率の向上)</u> ▶ <u>経常利益を安定的に20億円確保できる体質の構築</u>
計画 骨子	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織・設備・開発という3つの柱を拡充しつつ事業展開 ● 売上の伸びに頼らず利益を計上できる体質への転換を推進 		

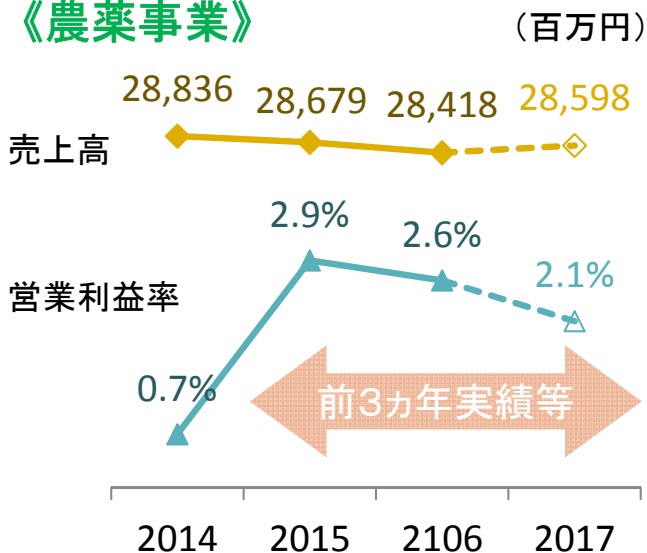
(百万円)

	計画前年度		当初計画	計画最終年度		
	2014実績	2017目標		2017業績予想	達成状況	評価
自己資本金額	15,289	17,800	➤	20,598	+2,798	◎
同 比 率	36.2%	40%以上		49.8%	+9.8pts	◎
売 上 高	42,416	+1,500		40,200	▲2,216	×
経 常 利 益	1,790	+600		2,900	+1,110	◎

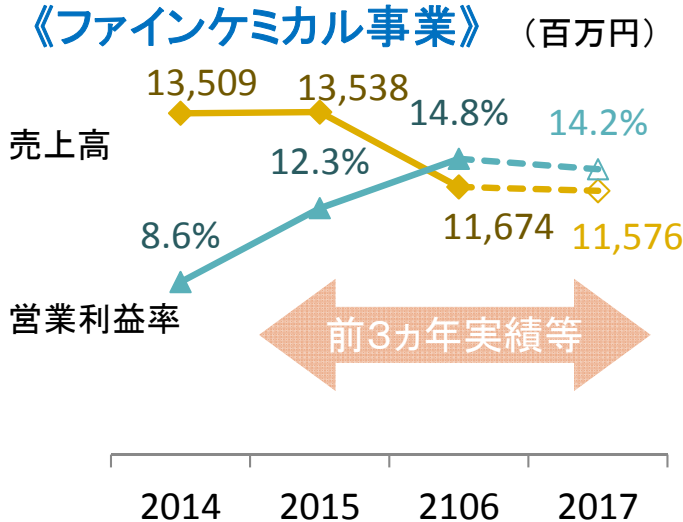
※ 売上高と経常利益の2017目標は2014実績比

2. 各事業グループの実績

《農薬事業》



《ファインケミカル事業》



主な施策等	評価	課題等
自社開発製品の普及 ① 自社開発原体含有水稻除草剤の普及	○	① 普及面積(千ha) ・ 2014年 10 → 2015年 81 → 2016年 146 → 2017年 139見込み
原価率改善 ② 生産の効率化、品目整理および返品削減等	△	② 更なる原価率改善の取組み
新製品開発・原体創製 ① 計画に沿った登録申請および取得 ② 自社原体の創製に向けた探索推進	○ △	① 一部に遅れ(各国登録審査の長期化) ② 開発プロセスでのスピードアップ等を通じた有効な化合物選抜の継続
海外販売体制の整備 ① 自社開発殺菌剤の製造工場を新潟に建設 ② 米国に北中南米への製品普及目的の拠点開設	◎ ◎	① 左記工場以外の生産拠点の追加検討 ② アジアの開発普及拠点の設置検討
不採算品目の撤退 ● オクチル錫化合物の製造を終了したほか、香料製品の製造終了を決定	○	● 香料製品に関する顧客対応
新規ビジネスの創生 ● 技術革新に対応した触媒配位子の開発に注力 ● 特定の反応技術がコア技術として定着	◎	● 自社コア製品として開発継続 ● 顧客要求に応じた優先的な開発
生産の効率化 ① 営業部門との連携強化を通じた販売予想の精緻化 ② 製造部門内の連携強化に向けた仕組みの実施	◎ ○	① 販売量に即した操業体制や作業人数を的確に設定可能となった ② 製造部門の人材スキルアップ

3. 事業構造改革の状況

▶ 事業構造改革の取組みにより収益のベースが改善

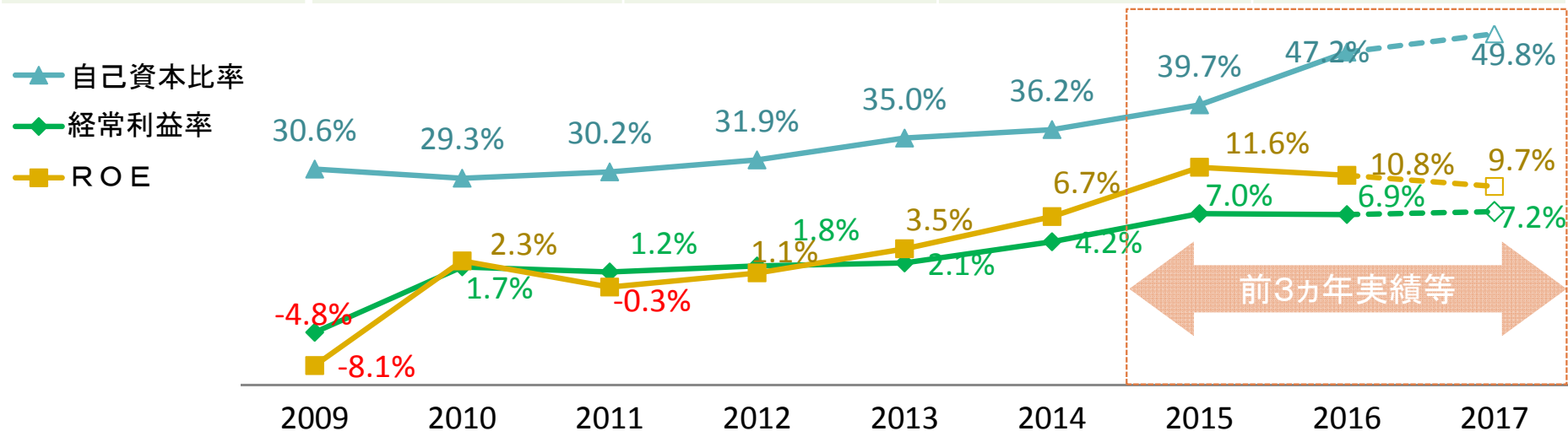
	主な取組み	年間利益改善	構造改革貢献度
不採算品目・事業撤退	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファインケミカル事業のオクチル錫の生産を中止 ・ 北興産業(株) 家庭園芸農薬事業から撤退 ・ ホクコーパックス(株) 農薬受託包装加工事業から撤退 	約2億円	◎
経費削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>生産拠点化</u>※および計画生産の取組み継続 ※工場毎に粉剤や液剤といった剤の種類を分けて生産すること ・ 製造原価低減に資する適正な設備導入等を図る取組み※の運用徹底 ※活動体制を構築し、標準価格の調査・分析手法の確立や対外折衝の強化等を通じて、適正な設備導入等を図る取組み ・ 業務内容・規模に応じた適正な組織への再編 ・ 運賃保管料の継続的な見直しによる改善 	約3億円	○

(注) 項目により取組みの時期・性質が異なるため、「年間利益改善」の計上額も、計画期間前年度との比較額や中止・変更を行った事業・制度等の赤字額・経費額など、項目により基準が異なる(「年間利益改善」の計上額は、その他の取組み項目も含めた合計額)

4. 業績および財務指標の推移

(百万円)

	計画前年度	実績		業績予想
	2014	2015	2016	2017
売上高	42,416	42,251	40,117	40,200
営業利益	1,364	2,497	2,464	2,250
経常利益	1,790	2,956	2,777	2,900
当期純利益	997	1,900	1,965	2,000
自己資本金額	15,289	17,528	18,877	20,598



2016年度より、たな卸資産の一部にかかる廃棄損を営業外費用から売上原価として計上する方法に変更したため、2014年度と2015年度の営業利益についても同様の基準で組み替えて表示

Ⅱ．長期成長イメージ・長期経営戦略

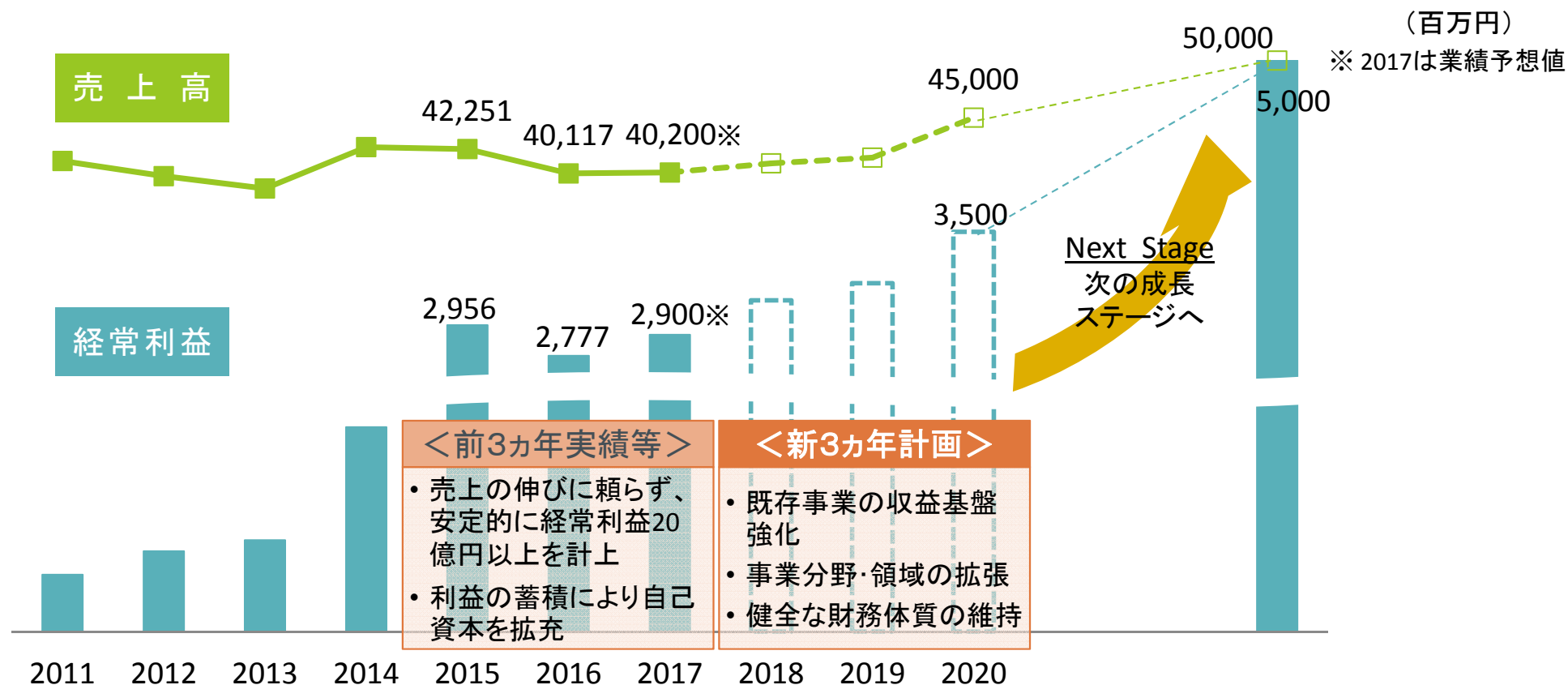
1. 長期成長イメージ

▶ 当社グループが近い将来に目指す企業規模のターゲット

売上高 500億円

経常利益 50億円

Challenge to Change – 未来を切り拓くため、あらゆる変化に挑戦する –



2. 長期経営戦略

▶ 長期的なターゲットに向かうための基本的な方策

共通

- 海外市場への取組み強化
- 競争力向上に資する生産体制への整備推進(製造コスト低減、付加価値拡大、安定供給強化等につながる体制)

農薬事業

- 農業の環境変化を見据えた製品開発
- 世界の食料安定供給を支える新原体の開発
- 変化する農業に寄与する製品・サービスの提供

ファインケミカル事業

- 付加価値の高い製品の受託製造拡大
- 有機金属化合物群の拡大と独自新製品の開発
- アライアンス等による新規ビジネスの創出

Ⅲ. 新3カ年経営計画

HOKKO Growing Plan 2020

2018年度(2018/11期)～2020年度(2020/11期)

新3カ年経営計画《外部環境》

- ▶ 世界の人口増や新興国の成長に伴う機会の拡大、規制強化の流れ等

《農薬関連》

- 高齢化や労働力不足による省力志向の高まり
- 食糧増産と新興国の購買力増大による世界農薬市場の拡大
- 国内外での農薬メーカーの合従連衡
- 生産者の高齢化による耕作地減少
- 農薬登録制度の大幅見直し
- 農業改革の動き 等

《ファインケミカル関連》

- 世界の人口増・高齢化に伴う医薬品需要の増大
- 新興国の成長等に伴う国内製造業の行動変化（海外進出の目的・形態の変化、原料調達経路の変化等）
- 規制強化等による中国化学企業淘汰の流れ
- 化学品に対する規制強化（EUにおけるREACH規制の発効）
- ジェネリック医薬品の普及による価格競争激化 等

環境変化を踏まえた3カ年経営計画の策定

新3カ年経営計画《位置付け》

～2014/11

～2017/11

～2020/11

前5カ年計画以前

前3カ年計画

新3カ年計画 - HOKKO Growing Plan 2020 -

方針

(前5カ年計画の骨子)
 ・ 組織・設備・開発の3つの柱の相乗効果による成長戦略を推進

・ 売上の伸びに頼ることなく利益を創出できる体質への転換を推進

長期的なターゲットである

売上高 500億円 経常利益 50億円 に向け

主な取組

✓ 国内外での大型設備投資(国内工場・研究所、中国子会社)
 ✓ 自社開発農薬の新製品上市、米国での登録取得

✓ 不採算品目撤退
 ✓ 不採算事業撤退
 ✓ 自社開発殺菌剤の製造工場を新潟に建設

Challenge to Change

- 未来を切り拓くため、あらゆる変化に挑戦する -

をキーワードに、前3カ年計画の成果を土台として、新たな成長に向けたマインドチェンジ

当社の状況

業績・成果

※5カ年計画前年度

	2009*	2014
経常利益	▲1,755	1,790
同利益率	▲4.8%	4.2%
自己資本比率	30.6%	36.2%

➤ 利益率が改善し 自己資本が充実

2017業績予想

2,900
7.2%
49.8%

➤ 安定した財務基盤をベースに将来にわたり持続可能な成長モデルの構築を目指す

2020目標

3,500
7.8%
50%以上確保

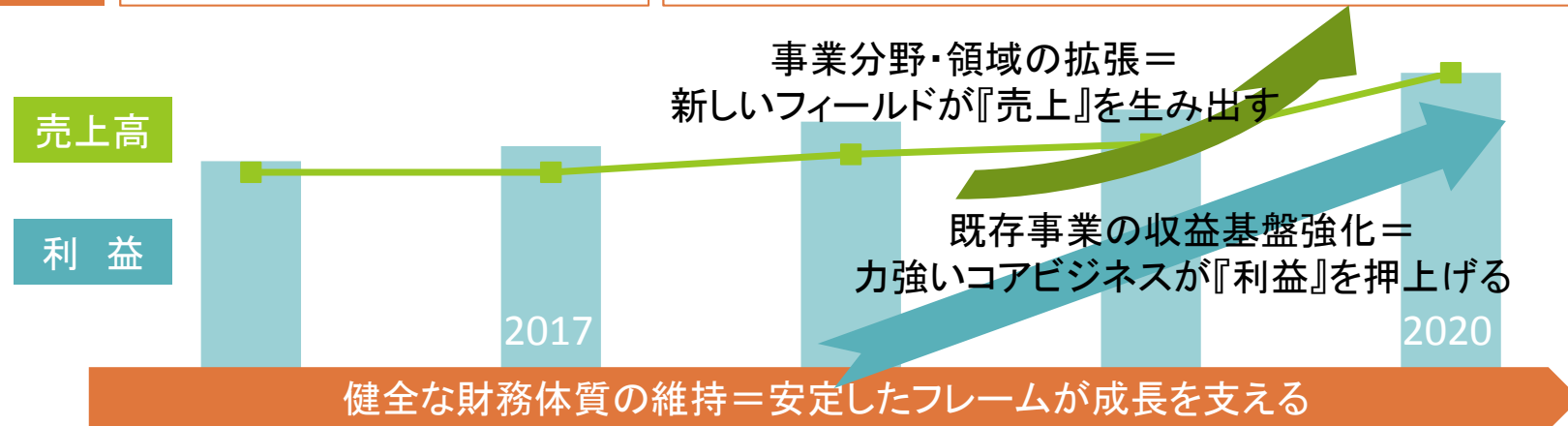
大型設備投資 → 経済環境悪化
 → 業績低下 → 回復軌道

事業構造改革期

事業基盤強化・拡張期

1. 基本方針

	要 旨	説 明	役割
<p>既存事業の 収益基盤強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業構造の転換や業務プロセスの改革・改善を進めることにより、既存事業の収益基盤を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の収益基盤強化のためには、農薬・ファインケミカル各事業の収益性と効率性を高めることが必須。 ● 製品構成や海外比率等の構造転換、開発・製造・販売・物流の各プロセスにおける体制や手法等の改革・改善により、収益性と効率性の向上を図り、収益の基盤を強化する。 	<p>『利益』 を押し上げる 力強い コアビジネス</p>
<p>事業分野・領域 の拡張</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長路線を確かなものとするため、アライアンスやM&Aの活用等により、新たな事業の構築や分野・領域への展開を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 確かな成長の裏付けとして、新たな売上を見出すことが不可欠。 ● アライアンスやM&A等を活用し、付加価値創出や既存事業とのシナジーが期待できる分野・領域を中心に新たな事業の展開を目指す。 	<p>『売上』 を生み出す 新しい フィールド</p>
<p>健全な財務体質 の維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来にわたる持続的な成長を支えるべく、株主還元や成長投資とのバランスを確保しつつ、健全な財務体質を維持する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の開発まで長期間を要する事業特性を踏まえ、将来的なリスク発現に備え、今後も自己資本を拡充していく。 ● 事業拡張に向けた戦略的投資を行う際も、借入金的大幅な増加を抑え、健全な財務体質を維持する。 	<p>成長を 支える 安定した フレーム</p>



2. 業績目標

▶ 経営指標

	2017年度業績予想	2020年度計画
売上高	40,200	45,000
経常利益	2,900	3,500
売上高経常利益率	7.2%	7.8%以上
D / E レシオ	0.26倍	0.4倍以内

【参考】

自己資本比率	49.8%	50%以上を確保する
--------	-------	------------

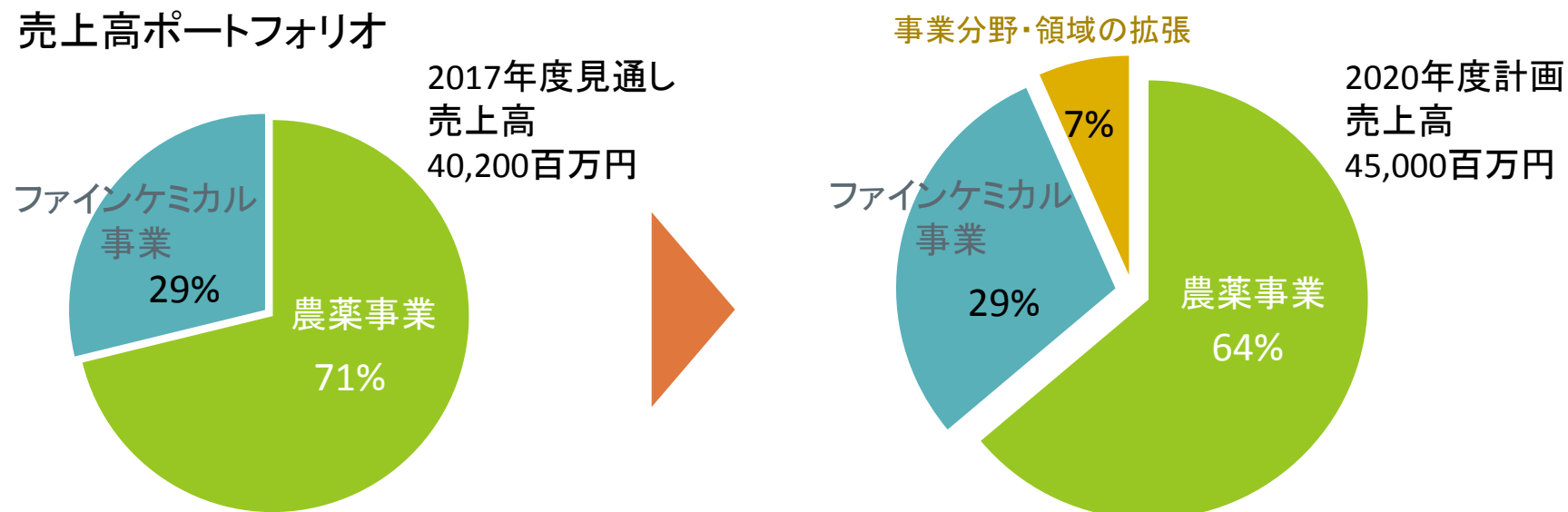
▶ 損益計画

(百万円)

	2017年度業績予想	2020年度計画
売上高	40,200	45,000
営業利益	2,250	3,000
経常利益	2,900	3,500
当期純利益	2,000	2,500

※前提為替レート1ドル 110円

□ 売上高ポートフォリオ



3. 事業戦略

▶ 農薬事業

既存事業の収益基盤強化

長期経営戦略

- 農業の環境変化を見据えた製品開発
- 世界の食料安定供給を支える新原体の開発
- 海外市場への取組み強化
- 変化する農業に寄与する製品・サービスの提供
- 競争力向上に資する生産体制への整備推進

新3カ年経営計画

具体的施策

- ▶ 生産者の省力ニーズ、進化する栽培技術・農業機械に対応した製剤の開発
- ▶ 高付加価値農産物の生産指向に対応した新規園芸剤の導入
- ▶ 作物の安定生産に寄与する新規原体開発のスピードアップ
- ▶ 熱帯地域に適合する薬剤開発のための海外の試験圃場開設
- ▶ 主要水稻栽培国でのイプフェンカルバゾン剤の登録取得推進
- ▶ 開発・普及拠点の設置
- ▶ 作物栽培目線に沿った農薬情報のタイムリーな提供
- ▶ 新しい栽培・防除技術の変化に対応した農薬の施用方法・散布技術の提供

外部環境

- ✓ 農業改革 → 値下げ要請激化
- ✓ 農薬登録制度の大幅見直し → 農薬登録維持コストの増加
- ✓ 国内市場規模の縮小 → 売上高の減少

具体的施策

- ▶ 製造プロセスの改革による製造コストの削減を推進
 - ✓ 設備の自動化・省力化・配置の見直し
 - ✓ 製造の内製化等

次頁

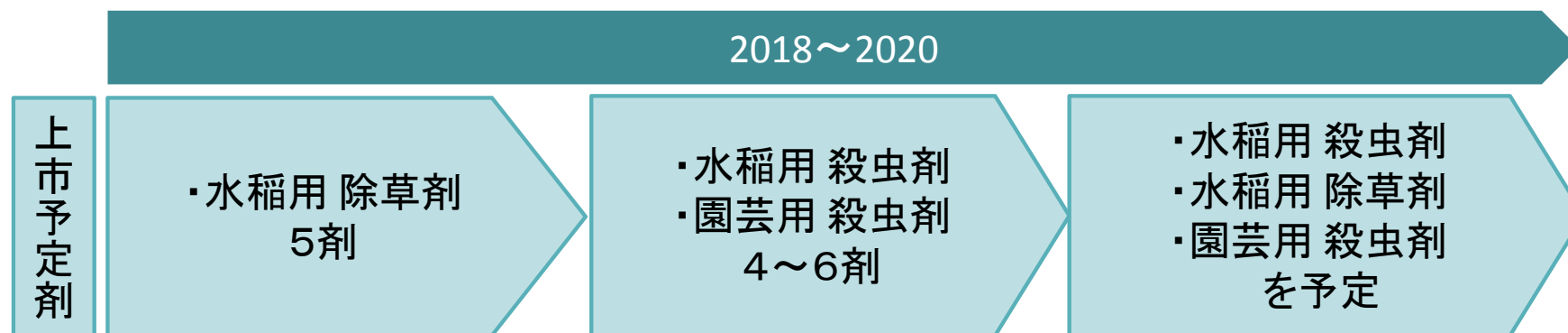
▶ 農薬事業 — 開発・登録計画

原体開発

- 計画期間中、化合物に対する各種試験を継続し、新原体の早期開発を目指す

製品開発

- 計画的に登録取得を進め、各剤の早期の上市を実現する



海外登録

- 下記の自社開発原体含有剤の各国での農薬登録取得を推進する

	種類	現登録国	2018～2020	2020登録目標
イプフェンカルバゾン	水稲用除草剤	韓国	アジアの主要水稲栽培国、中南米各国の登録取得作業	東南アジア1カ国 中南米数カ国

▶ ファインケミカル事業

長期経営戦略	新3カ年経営計画 具体的施策
付加価値の高い製品の受託製造拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 電子材料分野での製品成長期に合わせた計画的な増産対応
有機金属化合物群の拡大と独自新製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有機リン化合物 <ul style="list-style-type: none"> • 合成用触媒リガンドの商業生産開始 • 新規ホスフィンリガンドの継続的探索 • 自社ノウハウの蓄積・活用による提案型サポートの実現
海外市場への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 海外開発営業拠点の充実 ▶ 欧州・米国大手製薬メーカーからの受託製造獲得 ▶ ホスフィンリガンドの需要発掘
付加価値の高い製品の受託製造拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ GMP管理が要求される医薬中間体の生産体制確立 <ul style="list-style-type: none"> • GMPプラントの構築(自社建設・他社プラントの活用) • 医薬品製造管理・品質保証体制の充実
アライアンス等による新規ビジネスの創出	<ul style="list-style-type: none"> ▶ アライアンス等による医薬分野でのビジネス拡大
競争力向上に資する生産体制への整備推進	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 提携先との製造技術・設備の共用による安定供給体制の強化

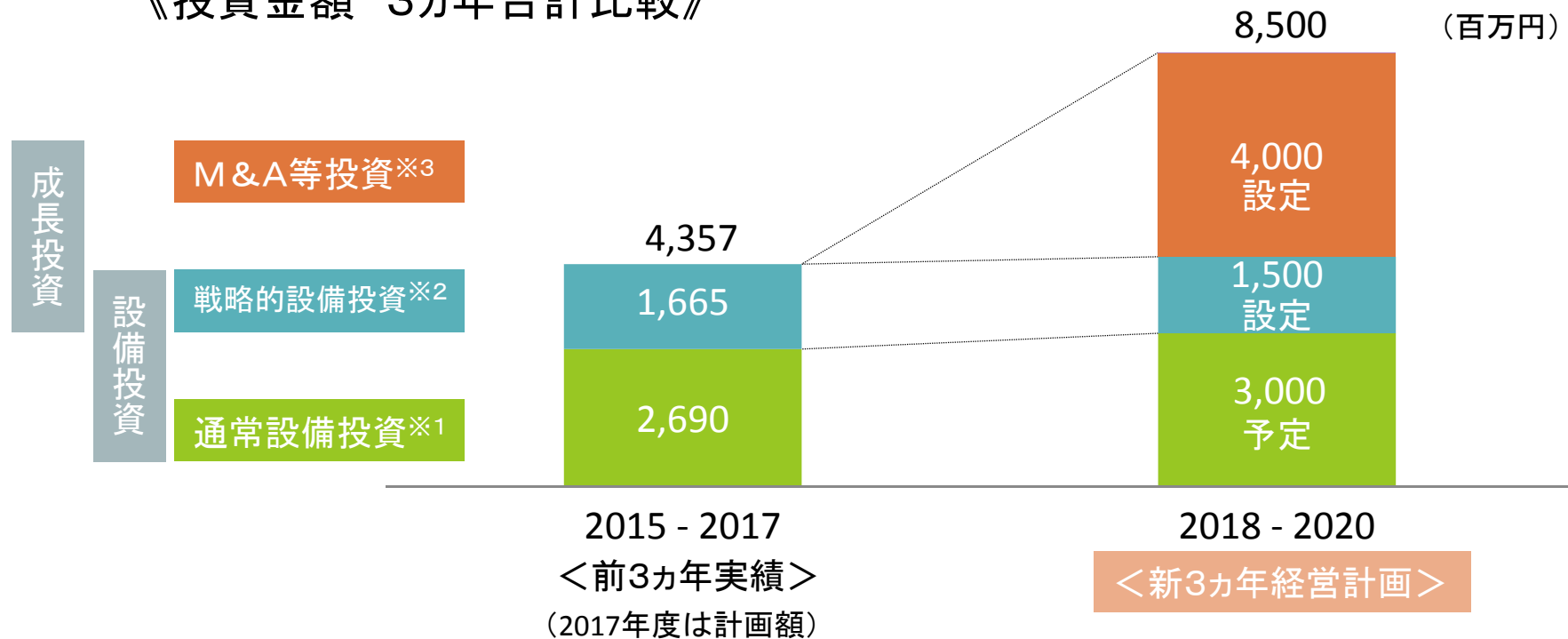
既存事業の収益基盤強化

事業分野・領域の拡張

▶ 投資計画

- 健全な財務体質の維持を前提に、成長資金として戦略的な投資枠を設定

《投資金額 3カ年合計比較》



※1 主に既存設備の能力維持を目的とし、建物や機械装置の追加・更新・補修等を行うための投資

※2 競争力向上や生産体制増強等を図る目的で、戦略的な判断に基づき、工場・研究所や生産設備の新設・再編等を行うための投資

※3 付加価値創出や既存事業とのシナジーが期待できる分野・領域を中心に、新たな事業を構築・展開することを目的とした M&A等への投資

▶ 研究開発

- 新製品開発等に向け、当社全体で売上高の4%程度を目途に研究開発費を投入する方針
- 特に農薬事業の研究開発部門では、シンプルな組織への見直しと、研究設備の拡充を通じたハイスループットスクリーニングにより開発のスピードアップと効率化を推進

(百万円)

	2015実績	2016実績	2017予想	2018年度 ～2020年度
研究開発費	1,557	1,578	1,502	研究開発費合計 4,900
売上高比率	3.7%	3.9%	3.8%	

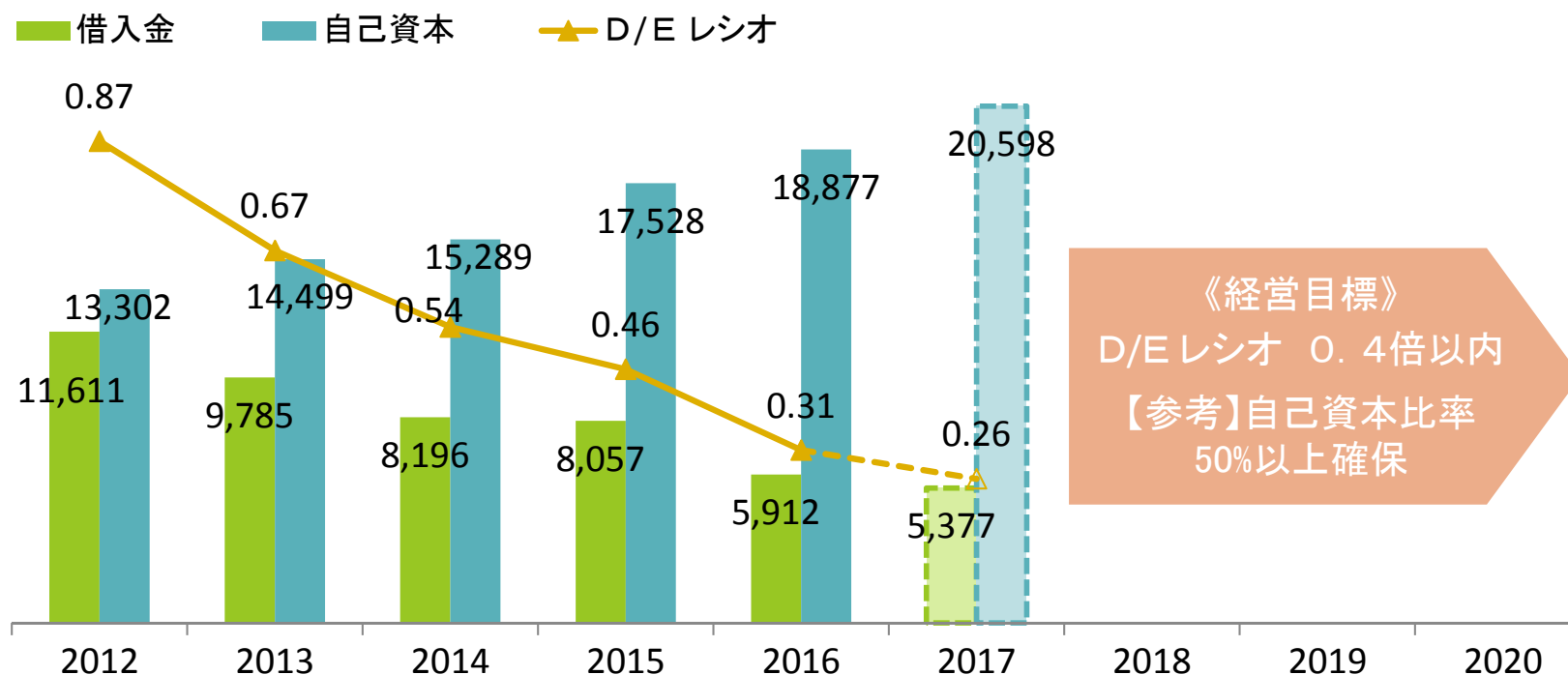
4. 資本政策

□ 財務健全性の維持

- ▶ 製品開発まで長期間を要する事業特性を踏まえ、将来的なリスク発現に備え、今後も自己資本を拡充
- ▶ 成長投資に必要な資金の借入は、財務の健全性維持を前提に実施

借入金・自己資本・D/Eレシオの推移

(百万円・倍)



□ 資本効率性の考え方

- ▶ 財務の健全性を維持しつつ株主還元や成長投資を行っていく方針を踏まえ、ROEを経営目標とはしないが、利益率の向上等を図ることにより最終年度8%以上維持を目標レンジとする

	2009実績	2014実績	2017業績予想	2020計画
ROE	▲8.1%	6.7%	10%程度	8%以上維持
当期純利益率	▲3.1%	2.4%	5.0%	5.4%
総資産回転率	0.83回	1.00回	1.0回程度	同等もしくは微減
自己資本比率	30.6%	36.2%	49%程度	上昇

5. 株主還元

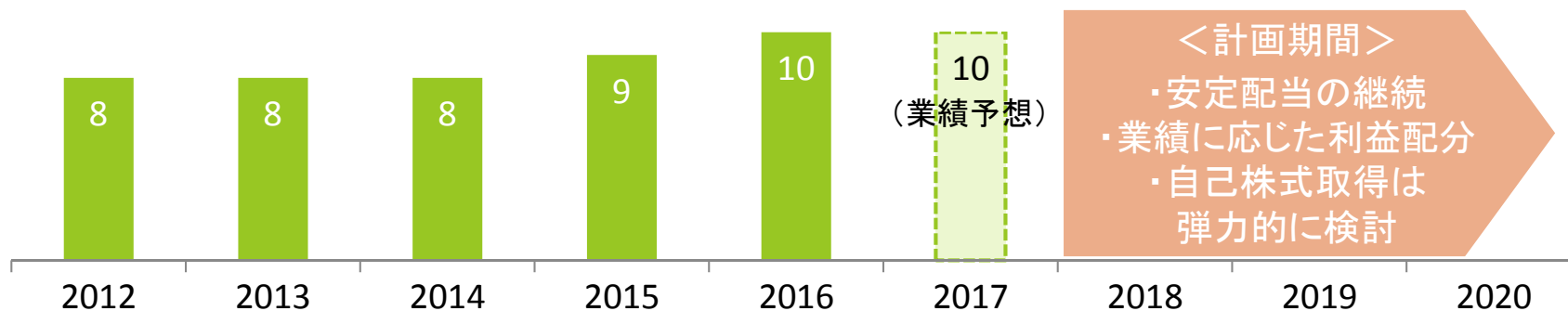
▶ (基本的な考え方)

安定的な配当の継続を基本的な方針とし、内部留保の蓄積や成長投資とのバランスを図りつつ、利益動向に応じた株主還元を実施する

《配当方針》

- 利益水準によらず過去から行ってきた安定配当を継続して実施する
- 計画期間の業績に応じ適正に利益配分を行う
- 本計画では引続き自己資本の拡充を目指すため配当水準の目標は定めず、2021年度からの次期中期経営計画で目標設定することを目指す

1株あたり配当金の推移(円)




＜計画期間＞
 ・安定配当の継続
 ・業績に応じた利益配分
 ・自己株式取得は弾力的に検討

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
配当性向	155.6%	45.3%	22.1%	13.1%	14.0%	13.5%
自己株式取得	—	—	—	—	—	3億円
総還元性向	155.6%	45.3%	22.1%	13.1%	14.0%	28.5%

※2017年度の自己株式取得額は実施済の金額を計上。

Challenge to Change - 未来を切り拓くため、あらゆる変化に挑戦する -



北興化学工業株式会社

本資料において記載している将来予測などに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、実際の業績は様々な要因により、これら予想とは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。