



HODOGAYA

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

中期経営計画 “HONKI 2013” (2011～2013年度)

2011年 5月13日
保土谷化学工業株式会社



HODOGAYA

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

イノベーション90の総括



HODOGAYA

イノベーション90の全体総括

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【全体総括】

- ・高収益型企业(営業利益率=13%)を目指したが、新製品の開発の遅れや、環境の激変(リーマンショック)などにより、達成できず。
- ・しかし、有機EL事業の進捗などで、高収益型企业・実現の方向性は、見えてきた。



HODOGAYA

イノベーション90 基本戦略

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

1. 事業ポートフォリオの確立から、飛躍的成長へ
2. 成長を支えるR&D、生産技術の強化
3. 財務健全性の向上と投資戦略



HODOGAYA

1. 事業ポートフォリオの確立から飛躍的成長へ②

【課題】

- ・激変している市場環境を見極める為、多方面からの「解析／分析」が必要。
- ・お客様の真のニーズを、早期に、かつ的確に把握する為に、組織的な営業活動(三位一体)の継続が不可欠。
- ・強力な価格競争力を有する「原価」の実現が、不可欠。

【総括】

- ・研究資源の重点投入・組織改編により、いくつかの案件が開発段階まで進んだが、新製品上市には至らず。
- ・「技術センター」を設置したが、「技術の一元化・継承」、「技術者の教育・育成」といった、当初の目的は未達。
- ・安価原料使用・製造プロセス改良等のコストダウンで、収益向上に寄与。
- ・ISO9001・ISO14001で、全社統合の認証取得。

【課題】

- ・将来の事業の「タネ」となる、新規テーマの探索・発掘と、適切な進捗管理による、新製品開発のスピードアップ。
- ・抜本的な生産革新の継続推進による、将来の「コストリーダーシップ」確保のための基盤確立。
- ・技術の継承と教育、工場製造部・工務部の機能強化。
- ・ISO維持／RC活動を含めた、CSRへの取り組み。

【総括】

- ・財務リストラと、グループ資金の有効活用を実施し、
有利子負債の大幅削減 : 268億円→96億円
D/Eレシオ : 1.2→0.36
自己資本の充実 : 40.3%→54.9%
CMS導入による資金の効率化
を達成した。
- ・戦略投資については、
計画: 150億円 実績: 84億円 と、約半額。

【課題】

- ・更なる、グループ資金の効率的な活用。
- ・事業拡大につながるM&A、新規事業開発などへ、積極的な投資を実施。
 - － 事業展開に即応した、機動的な資金調達。



イノベーション90の達成状況

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

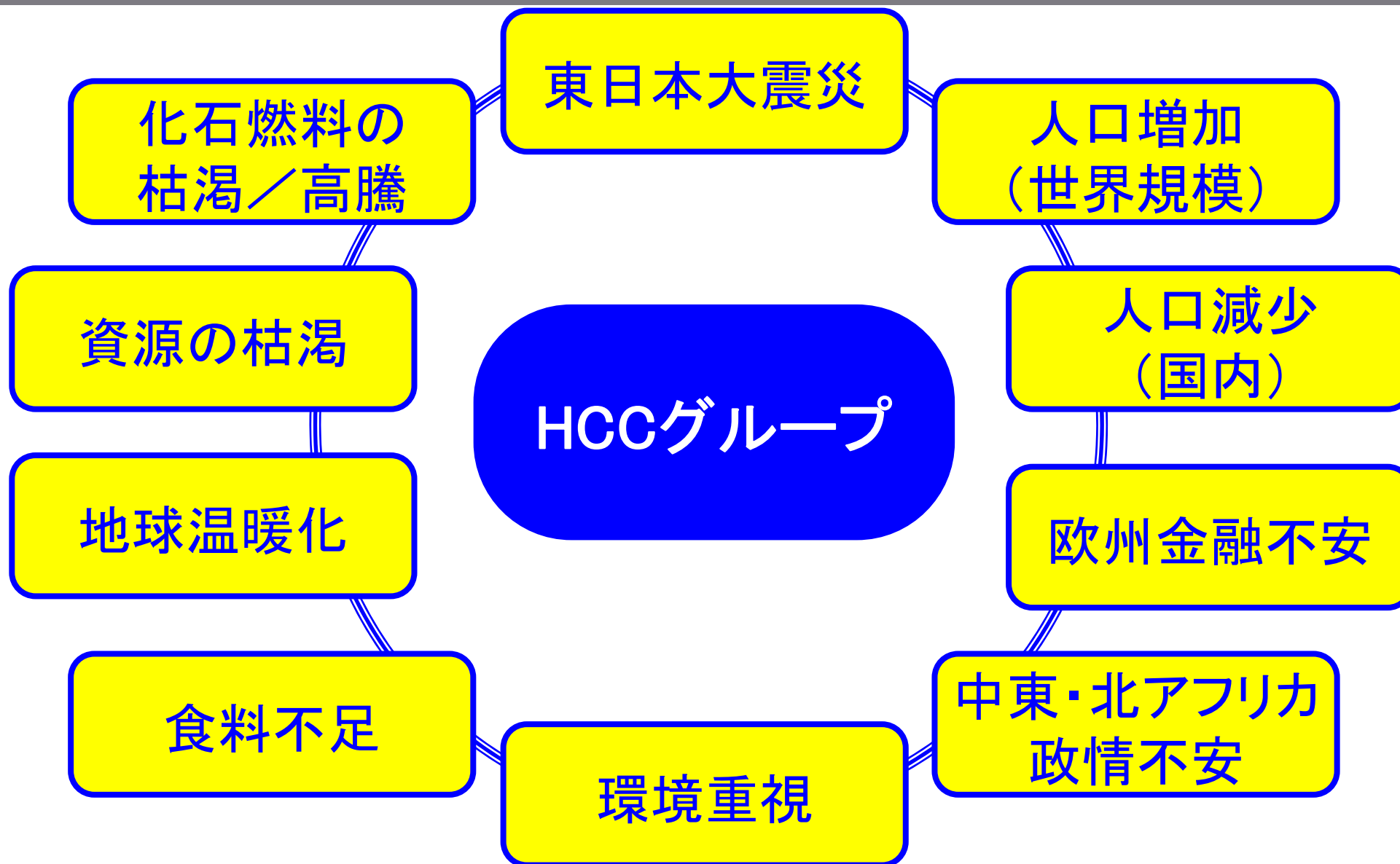
	2010年度計画	2010年度実績
売上	500億円	334億円
営業利益	65億円	24億円
営業利益率	13%	7.2%
ROE	10%	2.1%



収益の早急な拡大が課題



- ・将来の事業の「タネ」となる、新規テーマの探索／発掘と、適切な進捗管理による新製品開発のスピードアップ。
- ・強力な価格競争力を有する原価の実現。
- ・技術の継承と教育、工場製造部／工務部の機能強化。
- ・お客様のニーズを、早期に的確に把握するための組織営業活動(三位一体)の継続。
- ・ISO維持／RC活動を含めた、CSRへの取り組み。





HODOGAYA

東日本大震災の影響について

本中期経営計画策定においては、東日本大震災の影響を加味しておりますが、その影響は軽微なものでございます。



HODOGAYA

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

中期経営計画 “HONKI 2013”

Hodogaya
as **Only one ,**
Number one
with our **Key technology**
and **Imagination**

2016年(創業100周年)の「ありたき姿」

グローバル・ニッチ分野で、
オンリーワン・ナンバーワン素材を提供し続ける企業。

2013年の「あるべき姿」

「基盤事業」が安定しており、
「成長事業」で、収益の伸長や事業領域拡大が成され、
「育成事業」で、次世代の成長エンジンを構築済で、
将来の拡大に向けた体制整備が完了している。



“HONKI 2013”の基本戦略

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

1. 会社を支える基盤事業の強化
2. 将来の成長に向けた事業拡大／新製品創出を推進
3. グローバル運営体制の一層の強化
4. 企業体質の強化
5. CSR(企業の社会的責任)の取り組みの強化

- ・『コストダウン』『生産能力増強』『新規用途の開発』などにより、収益力を強化する。
- ・生産革新プロジェクトによる『抜本的・生産革新』を推進し、『コストリーダーシップ』を確保する

アグロサイエンス

過酸化水素
および誘導体

ポリオール材料

スピロン染料

建材



HODOGAYA

会社を支える基盤事業の強化

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【基盤事業①:アグロサイエンス】

除草剤 : 新製品上市による、シェア拡大／適用場面拡大
殺虫殺菌剤 : 原体コストダウン、適用場面拡大

【基盤事業②:過酸化水素および誘導体】

用途拡大(動物用医薬品、医療用器具洗浄、土壌処理)
原料転換などによるコストダウン

【基盤事業③:ポリオール材料】

植物由来原料を使用したバイオPTGの量産対応
特殊グレードPTGの比率UP



HODOGAYA

会社を支える基盤事業の強化

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【基盤事業④：スピロン染料】

アルミ着色染料： 高堅牢度品開発による差別化
海外生産委託などのコストダウン

文具用染料： 安全性・環境対応型染料の開発加速

【基盤事業⑤：建材】

防水材： 高耐久性防水材の上市によるシェア拡大
セメント系防水材との複合工法でのシェア拡大

特殊土木分野：用途開発・普及による安定需要を確保



【成長事業】

2011～2013年度に、成果が摘み取れる事業

『ナンバーワンのポジションを確立する』

有機EL

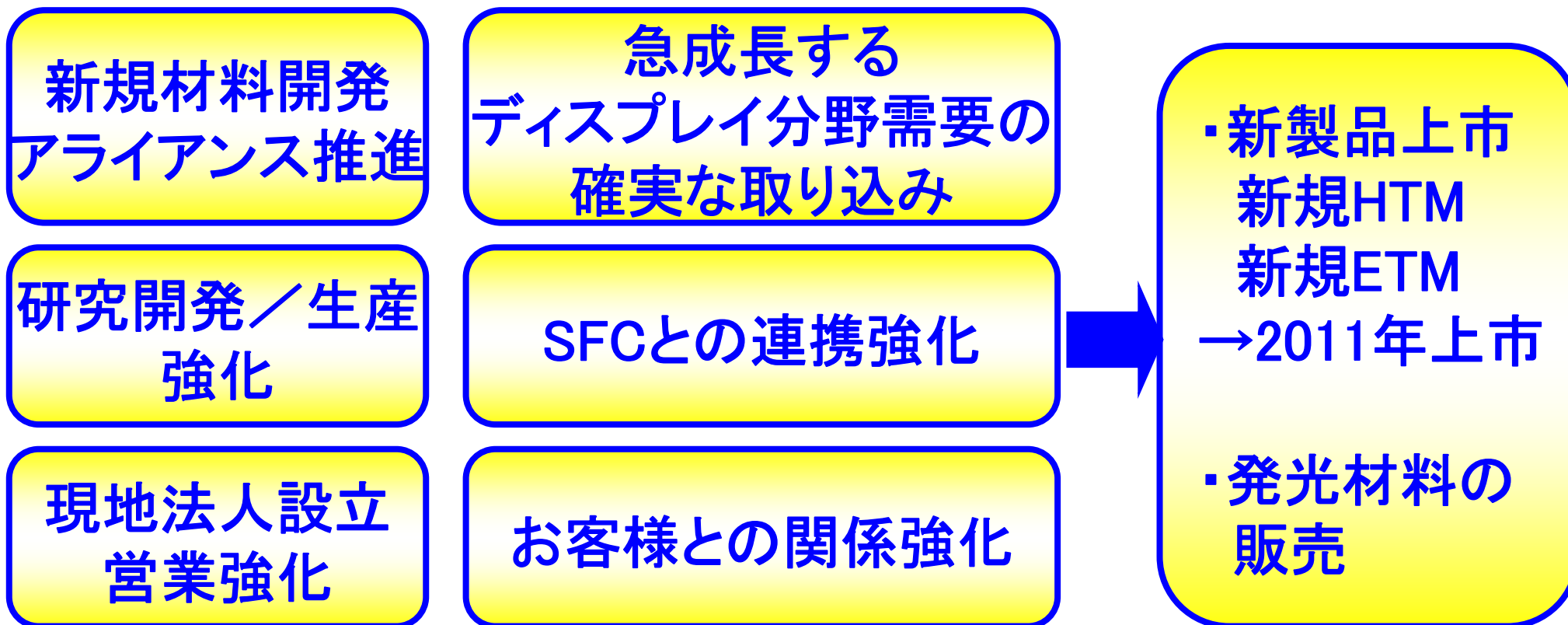
電子材料

ヘアカラー



将来の成長に向けた事業拡大/新製品創出を推進

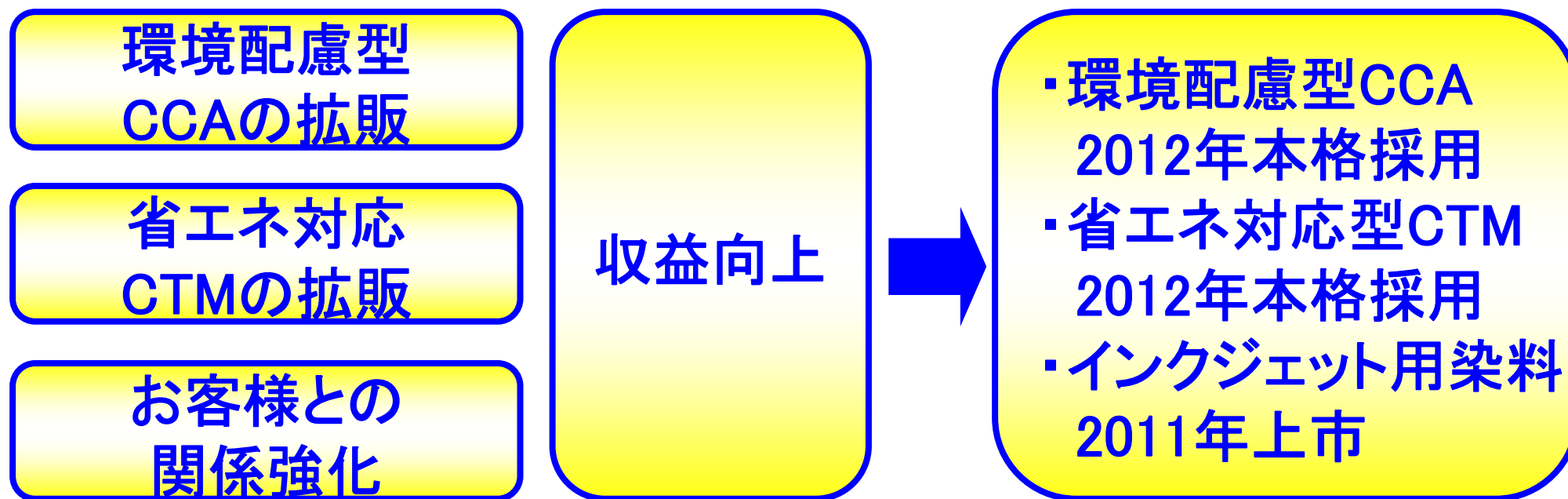
【成長事業①:有機EL】





将来の成長に向けた事業拡大/新製品創出を推進

【成長事業②：電子材料】



※環境配慮型CCA 有害な重金属を含まず、環境にやさしいCCA

※高移動度型CTM 電荷移動速度が従来品よりも速いため、
節電・省エネ効果があるCTM



【成長事業③:ヘアカラー】

開発済みの「レッド」、「ブルー」、「ブラウン」は、
国内／海外での、普及を推進。

海外は、デュッセルドルフ事務所を中心に、
ヨーロッパ市場での展開を推進。

「イエロー」の早期開発により、ラインアップが拡充



将来の成長に向けた事業拡大/新製品創出を推進

【育成事業】

2014～2016年度に、成果が摘み取れる事業

『オンリーワン/ナンバーワン材料の開発を推進する』

有機EL

電子材料

カーボン
ナノチューブ
(CNT)

ポリオール材料



将来の成長に向けた事業拡大/新製品創出を推進

【育成事業①:有機EL】

省エネ素材として、照明分野での拡大が期待されており、
開発を加速する

【育成事業②:電子材料】

重合法(カラー用)トナーに適した無色CCAの開発を加速し、
早期上市を目指す

CCA・OPC材料以外にも領域を拡大し、
周辺材料も含めた総合・材料メーカーの地位を確立



【育成事業③: CNT】

自動車・航空機用構造部材、電極材料の
新規用途の開発を推進

【育成事業④: ポリオール材料】

耐熱性・耐候性・耐水性・弾性・柔軟性等が向上する
新規ポリオール材料を開発

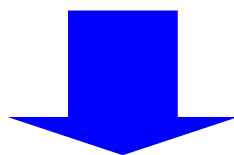


将来の成長に向けた事業拡大/新製品創出を推進

【新規テーマ】

- ・ 2017年度以降に、成果が摘み取れる事業
- ・ 「イノベーション90」では、「新製品の創出」が課題に残った
- ・ 「課題解決」のためには？

⇒ 将来の事業の「タネ」となる、「新規テーマの探索／発掘」
適切な進捗管理による新製品開発の「スピードアップ」



「新規テーマ探索プロジェクト」を発足



HODOGAYA

技術のプラットフォーム

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

エレクトロニクス

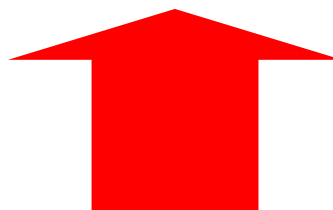
環境

自動車・航空機

エネルギー

生活関連

医薬



評価技術(トナー評価・EL素子評価・化審法GLPなど)

合成・精製・加工技術(ホスゲン化・吸着/蒸留/昇華など)

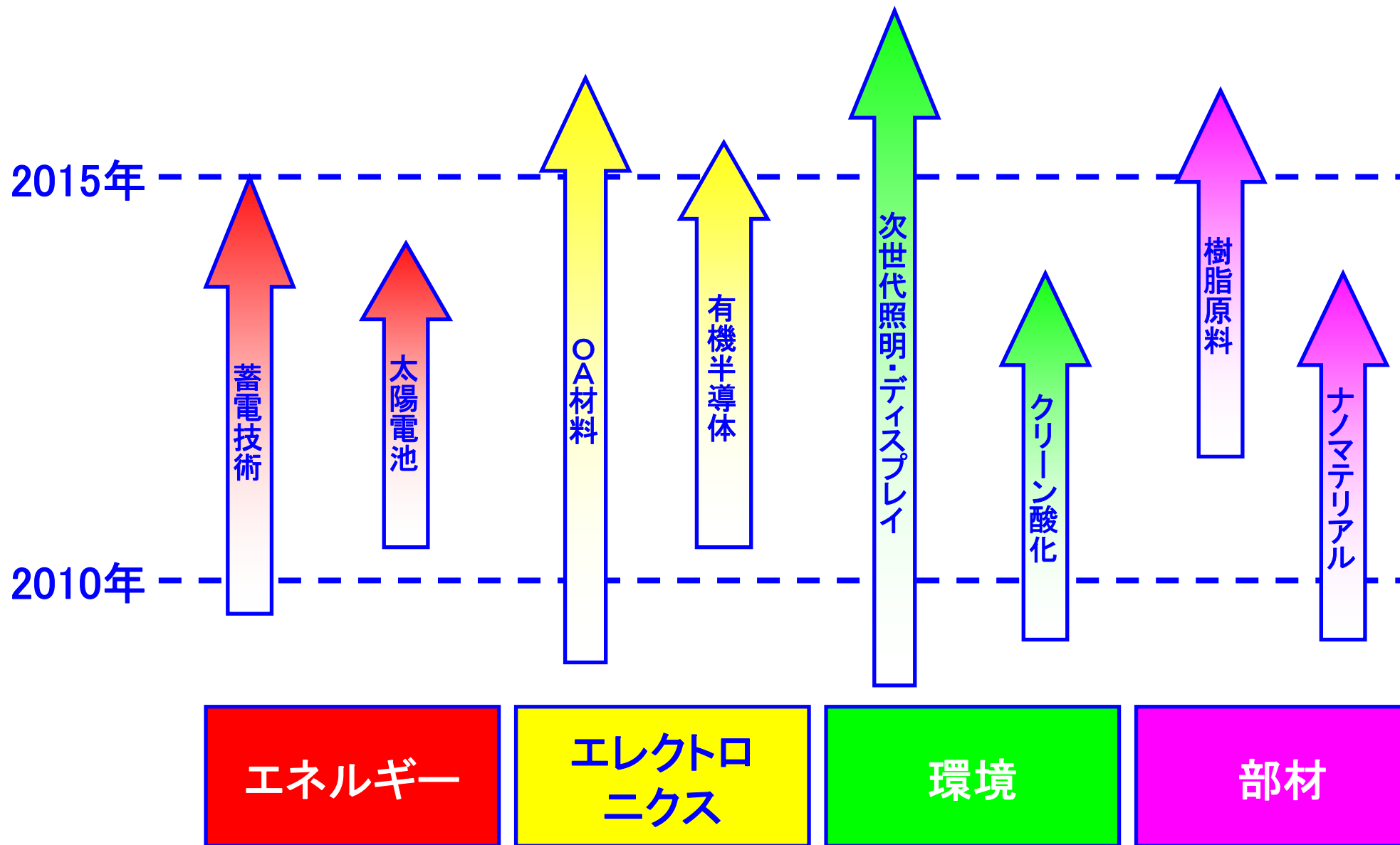
基盤技術(有機合成・高分子合成・機能素材など)



HODOGAYA

研究開発ロードマップ

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business



【生産、購買】

【生産】

- ・「アジア」を中心とした海外で、
生産拠点／生産委託先を早期に拡充
→ホスゲン誘導体／CCA／染料など
- ・SFC社（韓国）での生産で、コストダウンも

【購買】

- ・安価原料の探索を継続し、複数調達とする
安価品購入ウェイトを、一層拡大



【販売】

- ・現地のお客様に密着し、真のニーズを把握した事業活動を強化
 - 韓国にも現地法人を設立(5月2日)
韓国法人には、「研究・開発」機能も新たに付与
- ・海外拠点(アメリカ、韓国、中国、台湾、ドイツ)の積極的活用



HODOGAYA

企業体質の強化

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【人材育成】

- ・グローバル展開を視野に入れた、
国際マインドやスキルに長けた要員を育成／増強
- ・製造／工務部門の強化
- ・教育環境の拡充（web教育など）
- ・メンタルヘルス対応の強化
→ 生き生きとした職場雰囲気創造



HODOGAYA

CSRの取り組み

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【社会・環境に関する取り組み】

- ・環境負荷物質排出量の削減
 - ゼロエミッションへ取り組み、
2013年計画では、2009年度比20%削減する。
- ・温室効果ガス排出量の削減
 - 原燃料転換などによる省エネルギーを推進し、
毎年1%削減する。
- ・環境保全に配慮した工場操業

【消費者・顧客に関する取り組み】

・顧客満足度の向上

→ 品質管理・品質保証レベルの維持・向上

ISO取得をグループ会社にも展開

・化学物質の「安全」に関する情報公開への取り組み

→ IT化による化学物質管理体制の強化

グループ会社にも化学物質管理システムを導入



HODOGAYA

“HONKI 2013”の基本戦略

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

数値目標



HODOGAYA

数値目標

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

	2010年度
売上高	334億円
営業利益	24億円
営業利益率	7.2%



2013年度 (計画)
500億円
50億円
10%

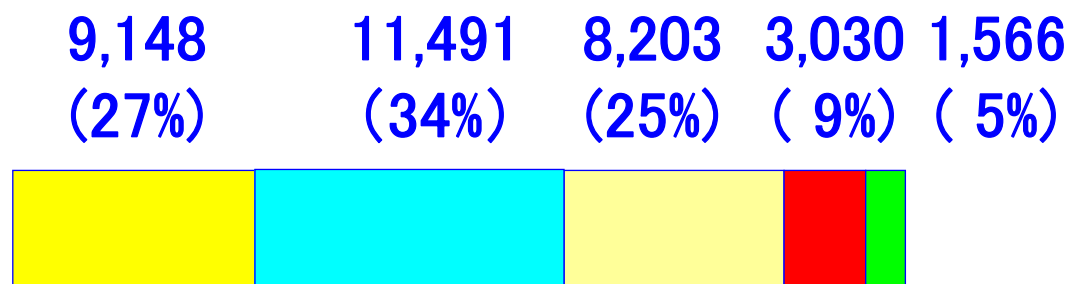


セグメント別売上高比較

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

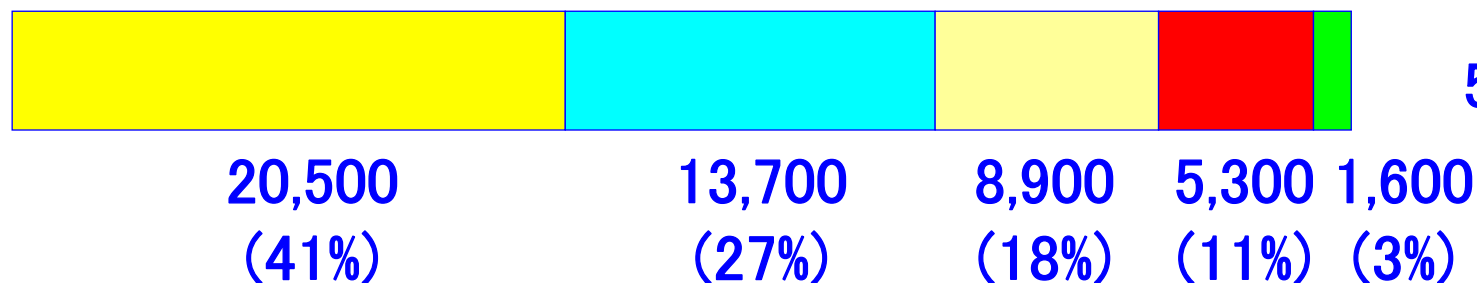
(単位:百万円)

2010年度

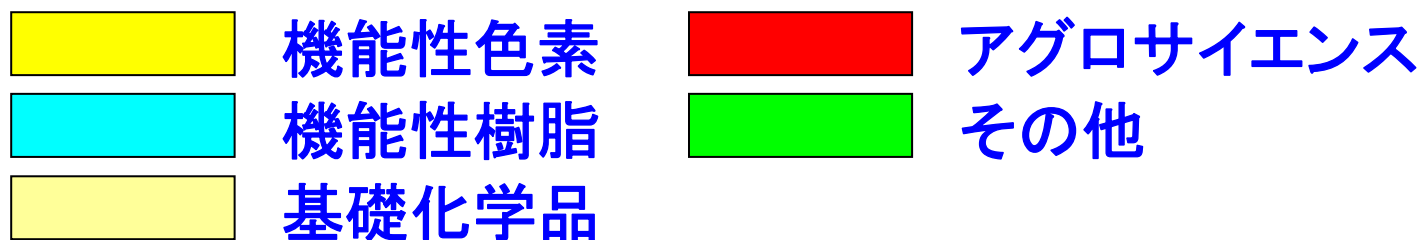


33,438

2013年度



50,000





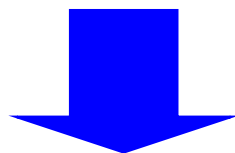
HODOGAYA

投資計画

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

【設備投資】

「基盤事業」での安定収益確保のための投資、
「成長事業」、「育成事業」への重点投資を実施。



3年間で、約60億円

【M&A】

有機EL等の電子材料分野、アグロサイエンス分野を中心に、
積極的なM&Aを実施。

⇒ ナンバーワンポジションの確立



3年間で、約60億円



「設備投資・M&A」実施後のD/Eレシオ<0.5



HODOGAYA

保土谷グループの目指す企業像

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

- ・高度な技術力で、特色のある機能・サービスを、グローバルに提供する企業
 - ⇒ 他には無いオンリーワン企業、ニッチな分野でのナンバーワン企業
- ・全てのステークホルダーを大切にする企業
- ・環境/安全/品質を、最重要視する企業