




2023年2月10日

各位

上場会社名  藤倉化成株式会社  
代表者 取締役社長 加藤 大輔  
(コード番号 4620 東証プライム市場)  
問合せ先責任者 取締役 管理本部長  
栗原 進  
TEL (03) 3436-1101

## 中期経営計画策定に関するお知らせ 第11次中期経営計画「次世代に繋げる新しい姿の構築」

当社は、2023年度(2024年3月期)を初年度とする三か年の中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 1. 対象期間

2024年3月期－2026年3月期(2023年4月1日－2026年3月31日)

### 2. 中期経営計画の概要

2030年のありたい姿『共創×進化×化学の力で新たな価値を提供する』を掲げ、本中期経営計画をその実現に向けた礎の期間と位置付けました。現在の5事業セグメントを「そだてる」「のばす」「ささえる」の領域に分け、それぞれ収益性の追求と経営資源の投下により、持続的な成長を目指します。

また、その達成に向け、以下に掲げる5つの戦略と株主還元、資本政策を実践することにより、2030年のありたい姿の実現に向けその取り組みを推進します。

#### ■ 5つの戦略

##### ・事業領域の3つの戦略

「技術開発の拡充」「注力事業の強化」「基盤事業の収益性拡大」

##### ・経営領域の2つの戦略

「サステナビリティの取り組み」「経営基盤の強靱化」

#### ■ 株主還元、資本政策

・第11次中期経営計画期間中 総還元性向70%以上を目指す(配当16円以上は維持)

・ROE8%以上を目指す

・機動的な自己株取得

### 3. 業績目標

(単位:百万円)

区分	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	55,000	59,000	63,000
営業利益	1,300	2,900	4,000
ROE	3%	6%	8%

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

(注)本資料記載の業績予想ならびに将来予測は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は今後様々な要因により異なる結果となる可能性があります。

以上



# 第11次中期経営計画

---

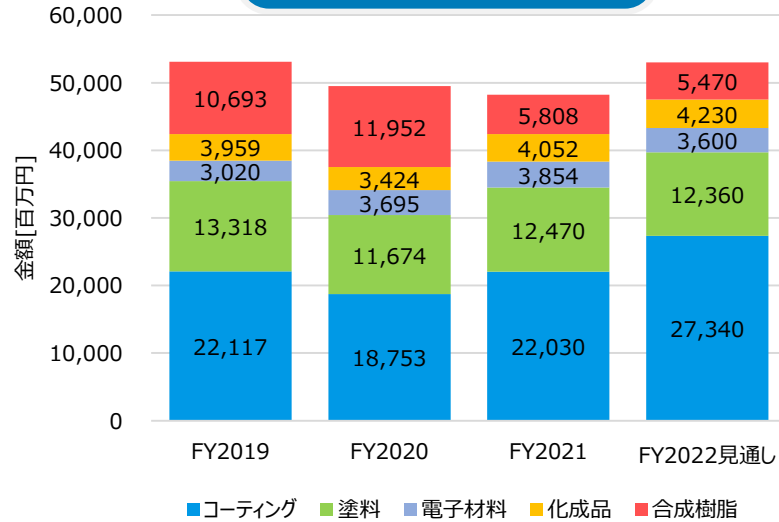
## 次世代に繋げる新しい姿の構築

- 1 前中期経営計画の振り返り P. 2
- 2 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築 P. 7
  - 2-1. 2030年のありたい姿 P. 8
  - 2-2. 事業ポートフォリオの導入 P. 9
  - 2-3. 5つの戦略 P.12
- 3 2030年の新しい姿を実現させるための第11次中期経営計画のゴール P.25

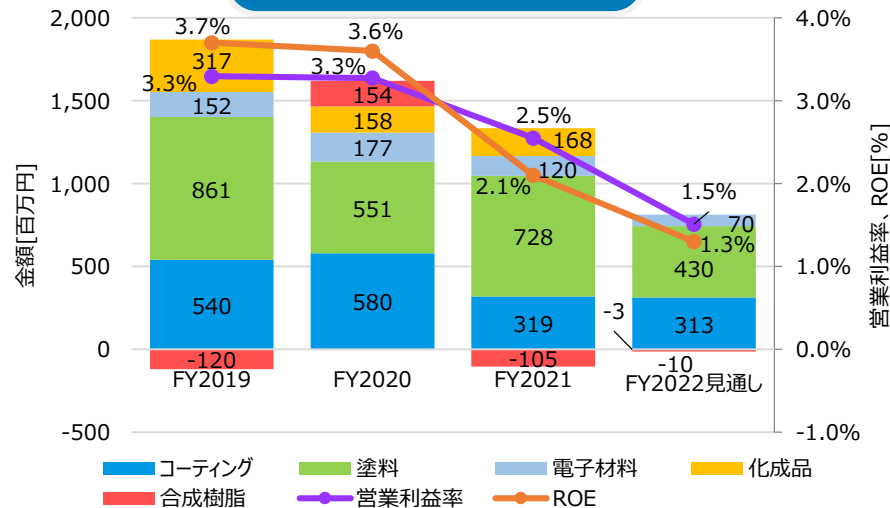
# 前中期経営計画の振り返り

# 1. 前中期経営計画の振り返り

連結売上高実績・見通し



連結営業利益実績・見通し



	FY2019 実績 (1年目)	FY2020 実績 (2年目)	FY2021 実績 (最終年度)	FY2021 目標 (2018年時点)	FY2022 見込
売上高	53,107	49,498	48,214	65,600	53,000
営業利益	1,750	1,620	1,229	4,900	800
経常利益	1,990	1,898	1,449	5,100	1,100
当期純利益	1,235	1,220	741	3,300	400
ROE	3.7%	3.6%	2.1%	9.0%	1.3%



## 第10次中期経営計画（FY2019～FY2021）の総括

当社グループは『次世代に繋げる新しい姿の追求』という基本方針のもと、2019年に第10次中期経営計画をスタートしました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症による経済活動の制約、部品供給不足による自動車減産や世界的な物流困難、さらに急激な原材料の高騰により、当社業績は大きな影響を受けました。



## 中期経営計画公表の1年延期について

新型コロナウイルス感染拡大の影響や自動車減産、原材料価格の高騰、ウクライナ情勢に伴う世界経済への影響から2022年に公表予定でありました第11次中期経営計画を1年延期し、今般の公表に至りました。

# 1. 前中期経営計画の振り返り

## 前中期経営計画で明確となった藤倉化成グループの課題を認識し、再チャレンジする

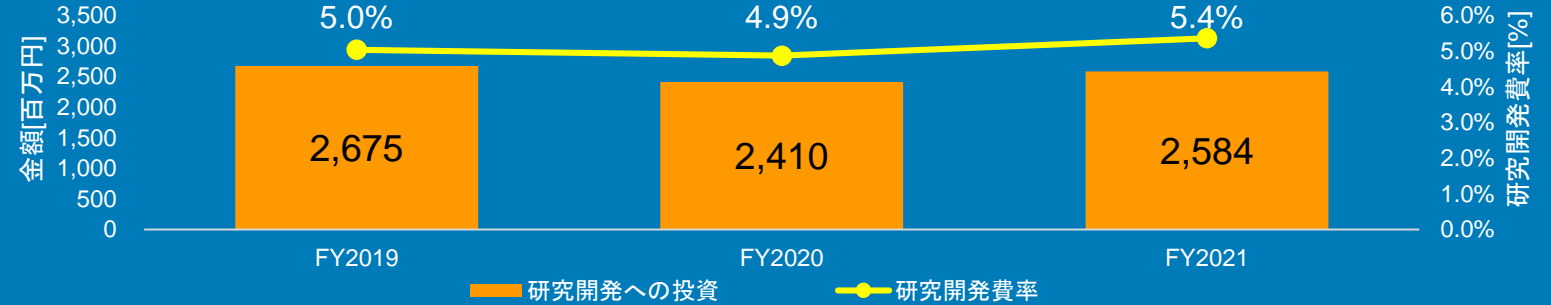
前中期経営計画での重点施策	成果	課題
新市場への取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 「技術戦略推進室」を設置し取り組み着手</li><li>➤ 領域拡大を目指し「FAN株式会社」を設立</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 売上に偏り、成長戦略への意識不足</li></ul>
グローバル市場拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 海外拠点の整備進行</li><li>➤ ナショナルスタッフの経営層への登用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ COVID19、原料高による収益への影響</li></ul>
生産対応	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 工場リニューアルSTEP1（倉庫群）完了</li><li>➤ 海外拠点の工場建設を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 生産性向上、働き方改革の継続</li><li>➤ 工場リニューアルの推進</li></ul>
グループ経営強化	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ コンプライアンスの浸透</li><li>➤ 人材交流の活性化</li><li>➤ 情報共有の強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ガバナンス強化の継続</li></ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 定期研修の定着</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ワークエンゲージメントの向上</li></ul>

# 1. 前中期経営計画の振り返り

## 研究開発への投資は、売上高比 5%程度（単体10%程度）で推移



開発研究所



### 技術戦略推進室の新設

#### 2020年4月 「技術戦略推進室」を新設

4事業部の技術部長をメンバーとし、環境配慮型の新素材、マテリアルとしての革新性の追求と、事業部間シナジーの牽引役として、社長直轄の事業横断型の新組織を設置。

#### 2021年4月 技術戦略推進室に実働部隊となる「開発課」を設置

各事業部より人材を配置。化成品のアクリル重合技術を基幹に据え、コーティング・塗料・電子材料の各セグメントの戦略的新製品、基盤技術の革新となる開発体制をスタート。



### FAN株式会社の設立

#### 2019年4月 日東紡績株式会社との合併会社「FAN株式会社」を設立

日東紡績グループの保有する体外診断薬の開発・製造技術と、当社の技術ノウハウ、長年培ってきた体外診断薬原料の研究開発力とを融合し、体外診断薬の製品開発の領域を拡げ、研究開発のスピードを加速させることを目指す。



# 1. 前中期経営計画の振り返り

## ✓ 藤倉化成グループの工場建設計画について

### 1. 操業開始50余年の国内基幹工場である佐野事業所の工場リニューアル計画

- 安全操業（安全第一）、安定供給の確保
- 環境対応（生産時のエネルギー削減、環境対応製品の供給体制の強化）
- 成長領域への集中投資

現在まで、リニューアル工事はSTEP1まで完了

第11次中期経営計画では、STEP2の第一次工場リニューアルがスタート



佐野事業所

### 2. 藤倉化成グループのグローバル供給体制の強化

- 安全操業（安全第一）、品質の強化
- 環境対応（生産時のエネルギー削減、環境対応製品の供給体制の強化）

アセアン・インド地区での  
新工場の建設について

2019年：フジクラカセイコーティングインド新工場本格稼働  
2021年：フジクラカセイベトナムにて新工場を建設  
2022年：フジクラカセイインドネシアでの新工場建設の計画着手



フジクラカセイベトナム



# 第11次中期経営計画 次世代に繋げる新しい姿の構築

## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### 2-1. 2030年のありたい姿

共創×進化×化学の力で新たな価値を提供する

- ✓ ステークホルダーとの**共創**で持続的に価値を提供
- ✓ 変化のスピードを超える技術とサービスで**進化**
- ✓ 環境変化に適応し**化学**を通して社会課題へ貢献



2030年のありたい姿  
共創×進化×化学の力で  
新たな価値を提供する

第11次中期経営計画  
次世代に繋げる新しい姿の構築

経営理念

ともに挑み ともに繋ぐ  
常にお客様目線で上質な価値を創出する

## 2-2. 事業ポートフォリオの導入

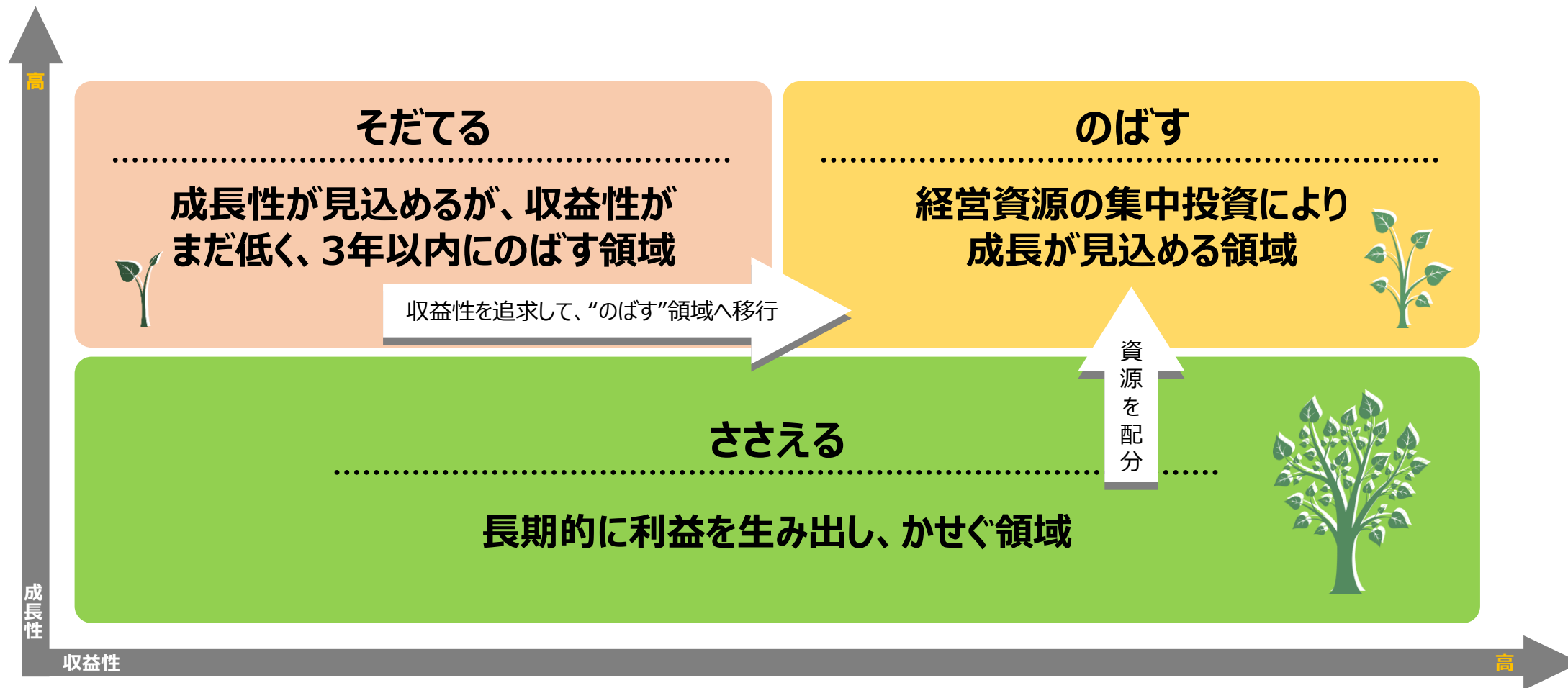
第11次中期経営計画方針である「次世代に繋げる新しい姿の構築」の達成と事業の持続的成長のため、事業ポートフォリオを導入し推進する

### 社会課題の確認と提供できる価値

社会課題	提供できる価値（キーワード）
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ モビリティ環境の変化</li><li>➤ DX社会の実現</li><li>➤ 豊かで安心なインフラ</li><li>➤ 快適便利な暮らしと住まい</li><li>➤ 健康増進と余暇の充実</li><li>➤ 気候変動への対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>コーティング事業</b> 高機能、CO<sub>2</sub>削減（省工程、省エネ、バイオマス）、高意匠、グローバル</li><li>➤ <b>塗料事業</b> 高意匠、高耐久、環境（省工程、水系化、乾式化）、施工品質</li><li>➤ <b>電子材料事業</b> 5G、IoT、EV、自動運転、医療、介護</li><li>➤ <b>化成品事業</b> 環境（低エネルギー、バイオマス、脱VOC）、高機能樹脂、体外診断薬（診断新項目）、試薬原料</li><li>➤ <b>合成樹脂事業</b> カーボンニュートラル素材、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル</li></ul>

## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### ☑ 当社の事業ポートフォリオの考え方



## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### 2030年に向けた当社の歩むべきステージ

		2023～2025年度	2029年度まで	2030年度
ステージ		第11次中期経営計画期間中	成長事業へ投資を促進し極大化	共創×進化×化学の力で新たな価値を提供する
事業ポートフォリオ	そだてる	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新たな高付加価値製品の開発</li> <li>▶ 技術戦略推進室の取り組み</li> </ul>	▶ そだてる領域をのぼす領域へ	▶ そだてる領域を収益化
	のぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ のぼす領域への集中投資</li> <li>▶ 当社の強みを極大化</li> </ul>	▶ のぼす領域の投資が寄与し極大化	▶ のぼす領域が成熟化
	ささえる	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 生産性向上と収益改善の徹底</li> <li>▶ シェア向上</li> </ul>	▶ 事業ポートフォリオに沿った経営判断	
ROE		8%	9%	10%
株主還元		70%以上（総還元性向）	40～50%（配当性向）	

## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### 2-3. 5つの戦略

#### 《事業領域》3つの戦略

技術開発の  
拡充

注力事業の  
強化

基盤事業の  
収益性拡大

#### 《経営領域》2つの戦略

サステナビリティの  
取り組み

経営基盤の  
強靱化

## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### 事業領域を推進する“3つの戦略”



事業ポートフォリオの“そだてる” “のばす” “ささえる” の3つの領域に沿って戦略を立案、実行

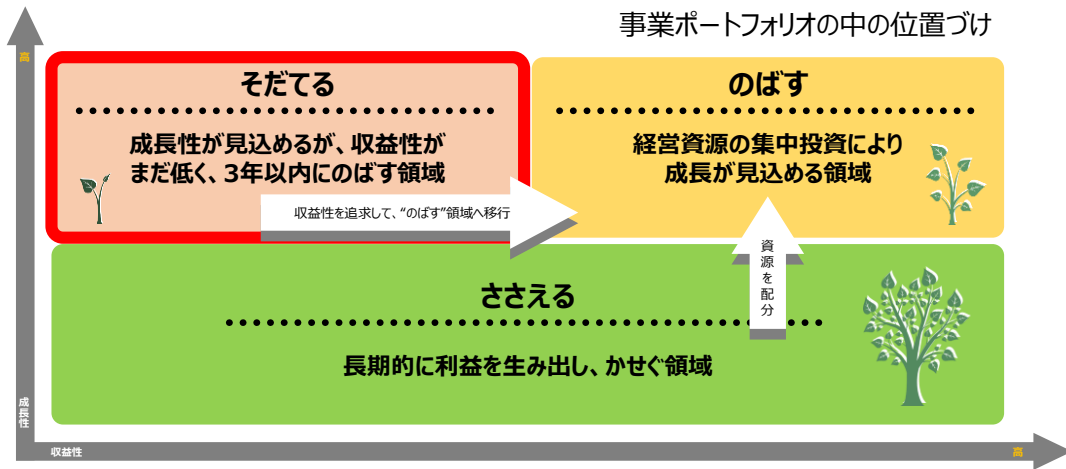


# 2. 第11次中期経営計画 / 次世代に繋げる新しい姿の構築



## 固有技術を核に研究開発を拡充する領域

- 新たな高付加価値製品の開発
- 技術戦略推進室の取り組み
- 共創文化の育成
- 新事業領域の探索
- 特許戦略



コーティング事業	CO <sub>2</sub> 排出削減への開発推進、フィルム市場、樹脂要素技術の深化
塗料事業	新素材開発、外装ワンストップリフォーム展開、土木分野
電子材料事業	電子部品、半導体、モジュール、自動車、医療、介護、グローバル展開
化成品事業	ファインケミカルの深耕、バイオマスによる脱炭素、診断薬新分野
合成樹脂事業	環境汚染低減商材、カーボンニュートラルへの貢献商材、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル商材



### 人的資本の考え方

- 高い専門性をもつ技術職
- 優れた先見性をもつ営業職

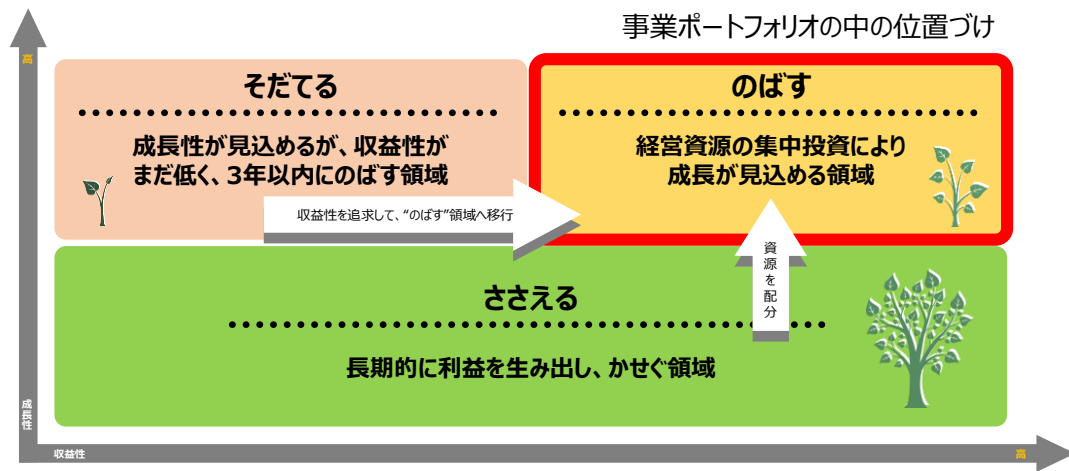
尖った能力と思考

# 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築



## 当社の強みを極大化するための領域

- シェア拡大の為の強みの把握
- 宮技一体での拡販への取り組み

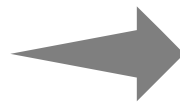


コーティング事業	めっき代替、機能性コーティング、グローバル承認獲得
塗料事業	新規住宅用塗料、塗装工事差別化、非住宅用新規部材
電子材料事業	新規用途の獲得、シェア拡大、環境配慮製品
化成品事業	分子設計による高機能製品、環境配慮製品、新規診断薬・診断薬原料拡販
合成樹脂事業	組立メーカーへの加工品販売の拡大、コーディネートによる社会的課題への貢献、新規商材による北米市場拡大



### 人的資本の考え方

- 営業的視点をもつ技術職
- 技術的視点をもつ営業職

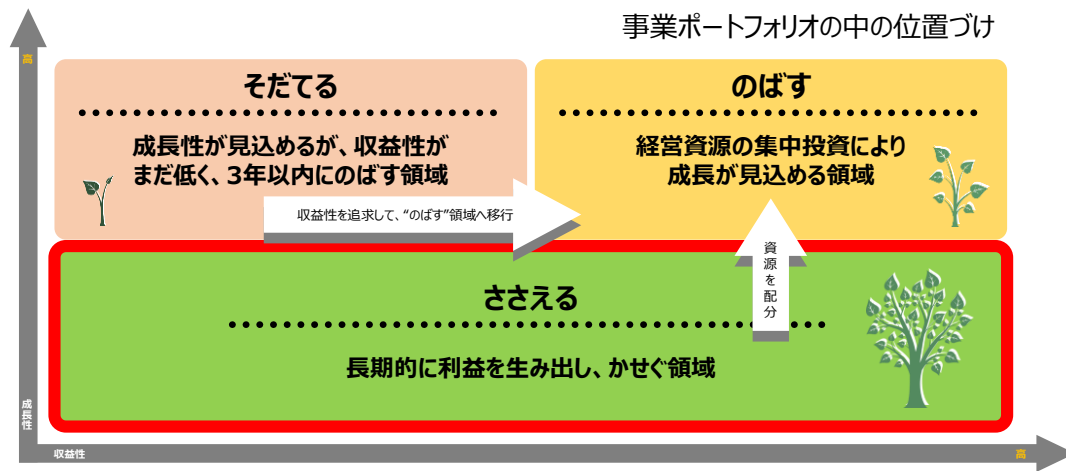


# 2. 第11次中期経営計画 / 次世代に繋げる新しい姿の構築



## 会社の基盤となる利益を生み出す領域

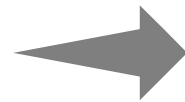
- 全社一丸での生産性向上
- 限界利益、固定費の規律徹底
- 資本効率性に基づく行動



コーティング事業	自動車部品、化粧品容器、ホビー
塗料事業	既存新築用塗料、既存リフォーム用塗料、塗装工事拡大
電子材料事業	既存市場の拡大、信頼性強化と顧客対応、少量多品種対応
化成品事業	既存顧客維持と海外需要の掘り起こし、生産プロセス適正化、既存診断薬拡大
合成樹脂事業	既存市場の強みを活かす、取り扱い素材の拡充、機能性付与による付加価値向上

**人的資本の考え方**

- 改善意識をもつ社員
- やりきる力をもつ社員



**まとまる力まとめる力**

# 2. 第11次中期経営計画 / 次世代に繋げる新しい姿の構築

## ✓ 経営領域を推進する“2つの戦略”

サステナビリティの  
取り組み

経営基盤の  
強靱化



ESGの推進によるサステナビリティと経営基盤の強化

サステナビリティの  
取り組み

持続的な成長のため、社会からの要求に応える

1

サステナビリティ委員会

2

人的資本、知財・無形資産



## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

1

### サステナビリティ委員会

#### サステナビリティ委員会を設置する

##### 取締役会

サステナビリティ経営の監督、監視

##### 常務会

サステナビリティに関する経営課題の審議、決裁



##### サステナビリティ委員会

関連事項を経営課題として協議、検討、答申



CSV（共有価値創造）



経営企画



コーポレートコミュニケーション



環境



コンプライアンス



企業文化



サプライチェーン

2

### 人的資本、知財・無形資産

事業ポートフォリオ戦略推進のため、  
ガバナンスのもとで人的資本、知財・無形資産への投資、活用方針を明確化



#### 人的資本

あるべき姿とのギャップ解消に向けた

- ・人材の適材適所配置
- ・人材育成による能力の獲得・強化
- ・ワークエンゲージメント向上による能力の最大発揮



#### 知財・ 無形資産

あるべき姿とのギャップ解消に向けた

- ・当社の知財・無形資産の見える化
- ・強みとなる知財・無形資産の活用による差別化
- ・不足する知財・無形資産の獲得

経営基盤の  
強靱化

弛みなき変化と持続的な成長を支える  
経営基盤の強靱化の推進

1

DXの推進

2

株主還元、資本政策

3

ステークホルダー向け情報の充実





## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

1

### DXの推進

#### 研究開発

- 原材料情報の高度化
- 実験データ共有活用
- 知財情報



#### 生産、業務

- 生産計画、プラント制御
- 在庫情報
- 受発注、デリバリー業務



#### 営業

- 新規顧客開拓
- 担当者間の情報共有
- 顧客とのコンタクト



#### 間接

- 基幹システムの強化
- デジタル人材育成
- 経営の見える化



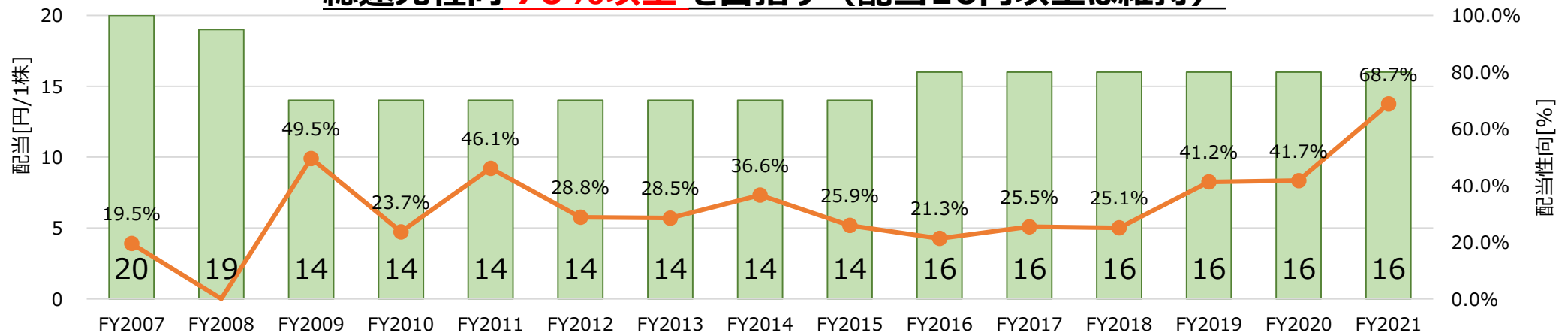
各部門の業務特性に応じたDXを推進し、変化と持続的な成長を支える

## 2

## 株主還元、資本政策

### 株主還元

第11次中期経営計画期間中  
総還元性向 **70%以上** を目指す (配当16円以上は維持)



### 資本政策

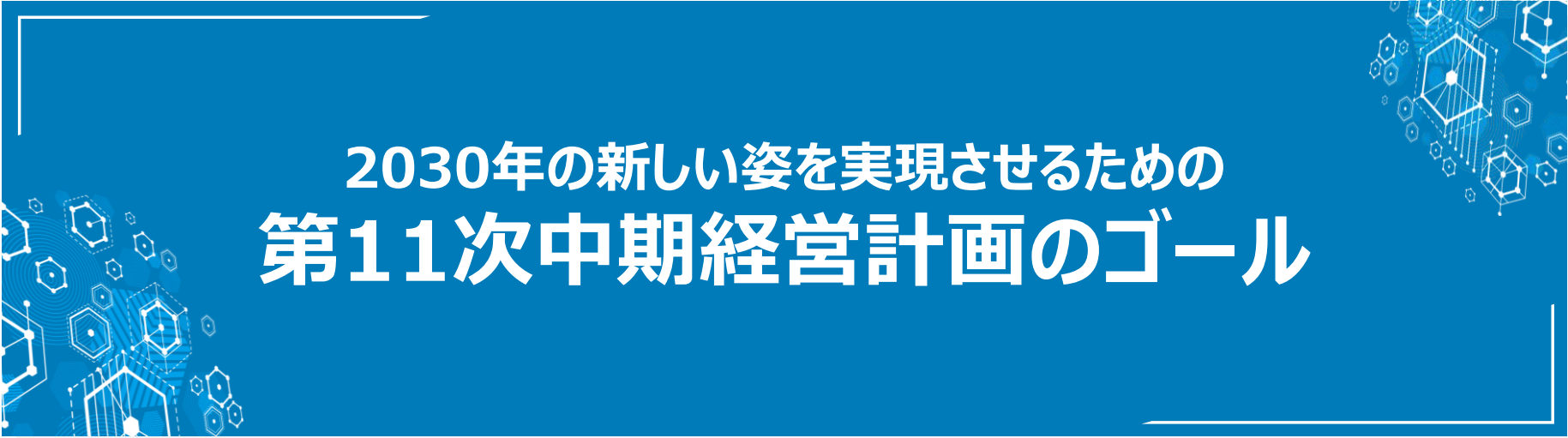
- ROE 8%以上を目指す
- 機動的な自己株式取得

## 2. 第11次中期経営計画／次世代に繋げる新しい姿の構築

### 3 ステークホルダー向け情報の充実

- ① 業績、事業戦略に加え、非財務情報の開示
- ② 決算説明会・個別ミーティングの継続、充実
- ③ ホームページなどによる広報活動の強化





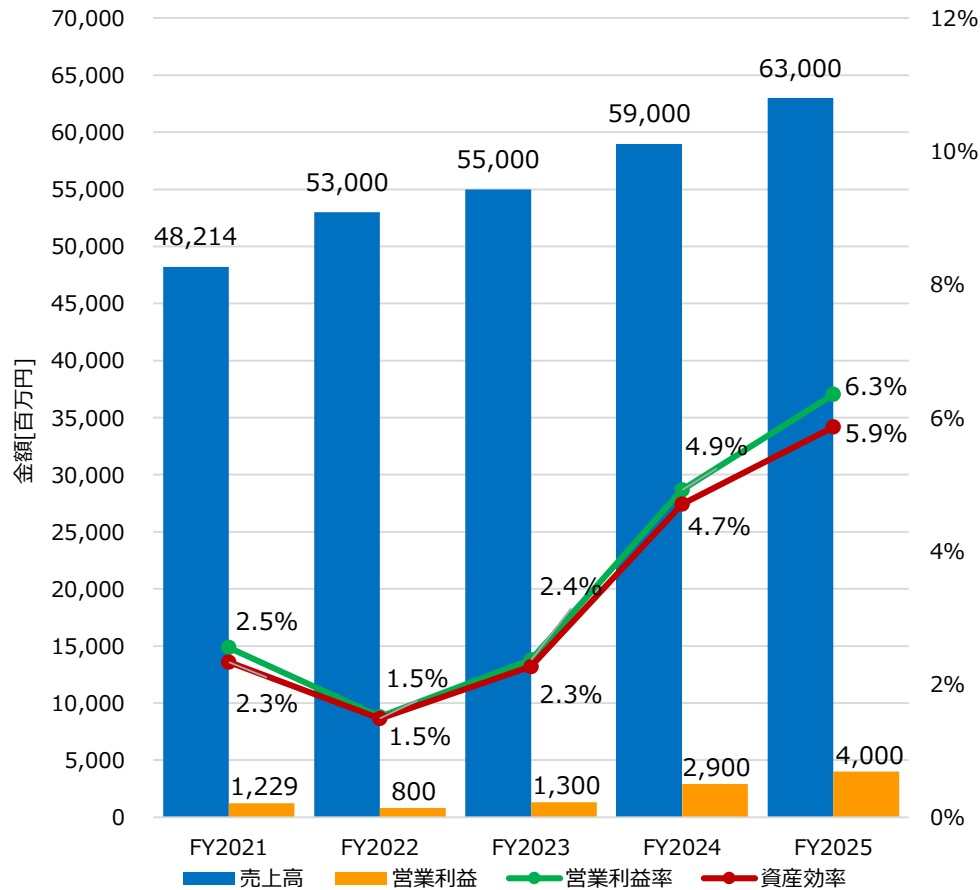
2030年の新しい姿を実現させるための  
第11次中期経営計画のゴール

# 3. 第11次中期経営計画のゴール

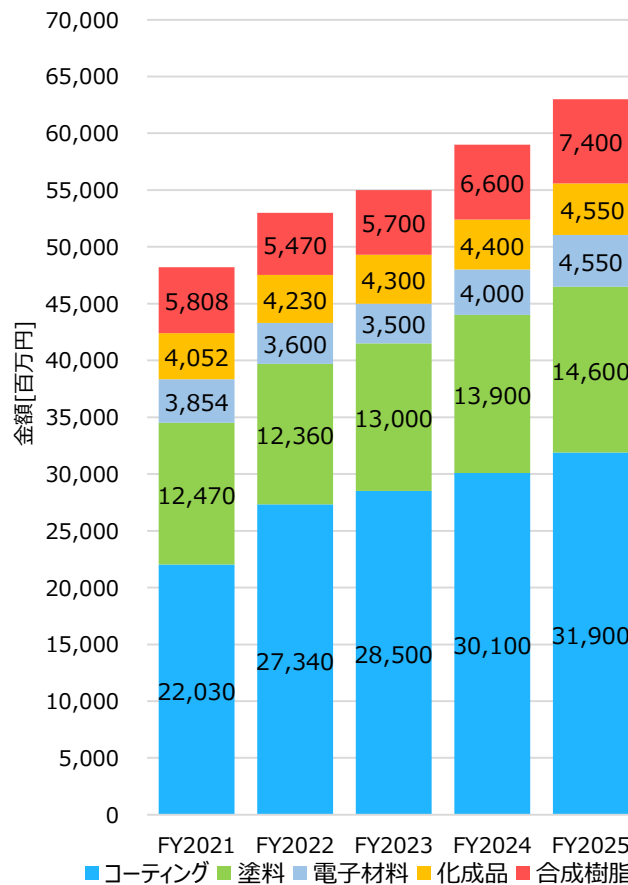
## 第11次中期経営計画 連結売上高・営業利益目標

### 連結売上高・営業利益目標

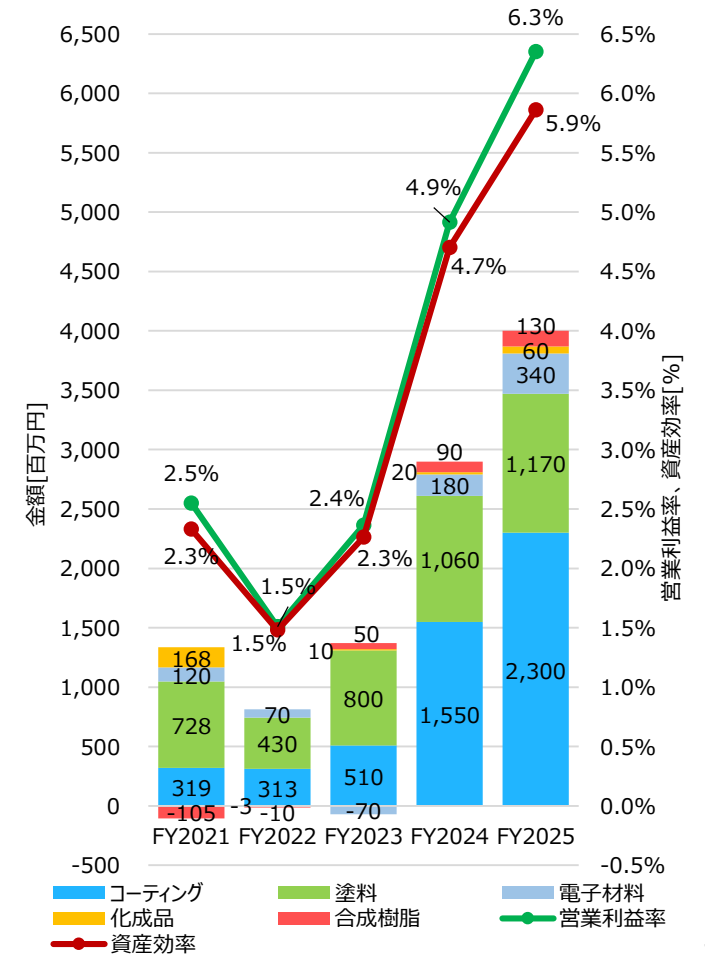
\* 資産効率 = 営業利益 / 総資産



### セグメント別売上高目標



### セグメント別営業利益目標



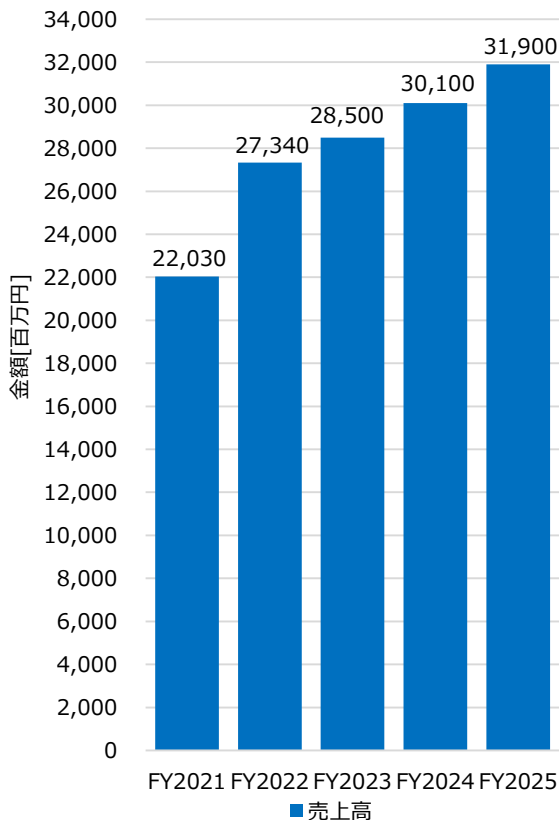
# 3. 第11次中期経営計画のゴール

## コーティング事業

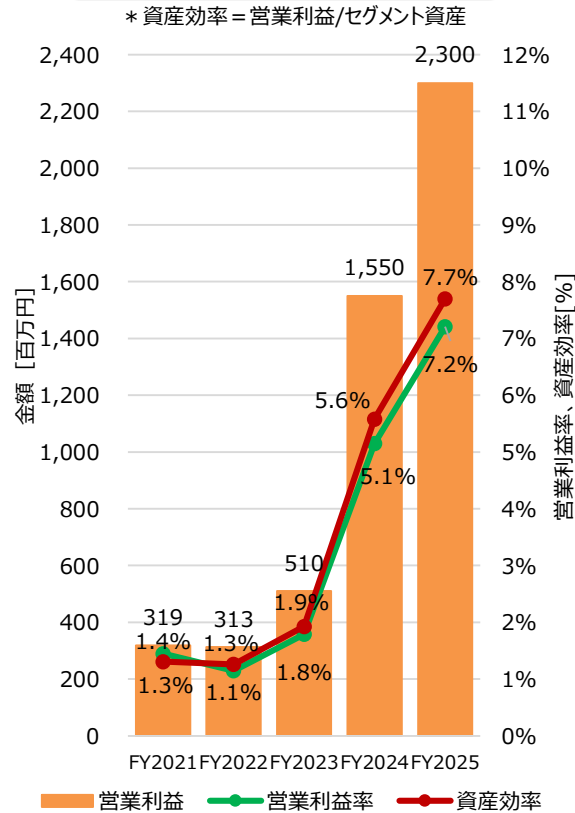
セグメント方針

次世代に繋ぐ機能を追求し、グローバルで新たな価値を提供する

売上高目標



営業利益目標



そでてる

技術開発の  
拡充

- CO<sub>2</sub>排出削減への開発推進
- フィルム市場
- 樹脂要素技術の深化

のばす

注力事業の  
強化

- めっき代替
- 機能性コーティング
- グローバル承認獲得

ささえる

基盤事業の  
収益性拡大

- 自動車部品
- 化粧品容器
- ホビー

**機会** : 脱炭素社会への転換、EV化の拡大 **リスク** : サプライチェーンの大きな変化

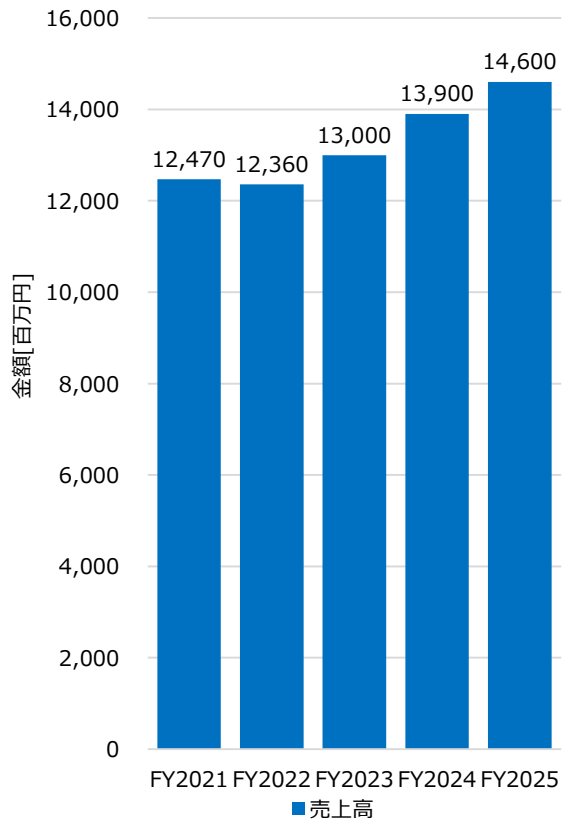
# 3. 第11次中期経営計画のゴール

## 塗料事業

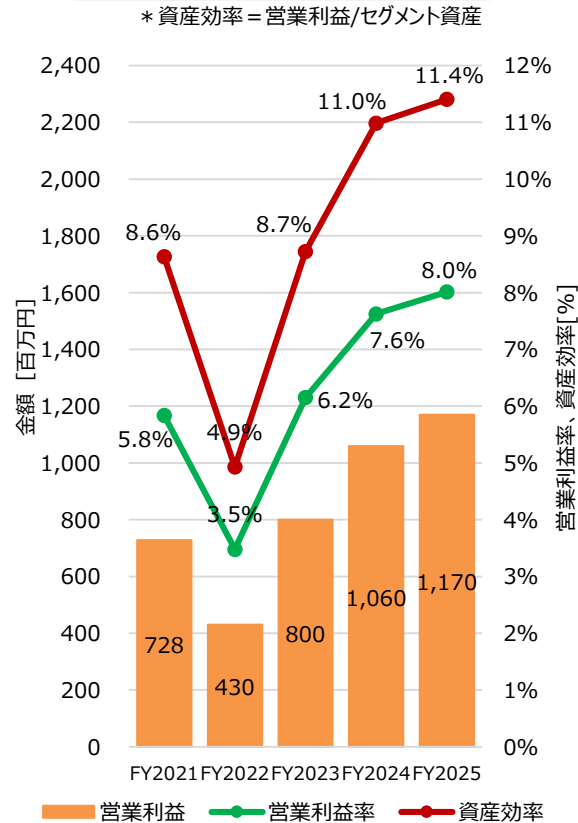
セグメント方針

材料力と工事力との共創で、ハウジングから社会の未来に貢献する

### 売上高目標



### 営業利益目標



そでてる

技術開発の  
拡充

- 新素材開発
- 外装ワンストップリフォーム展開
- 土木分野

のばす

注力事業の  
強化

- 新規住宅用塗料
- 塗装工事差別化
- 非住宅用新規部材

ささえる

基盤事業の  
収益性拡大

- 既存新築用塗料
- 既存リフォーム用塗料
- 塗装工事拡大

**機会**：住宅長寿命化への貢献、工事力による事業拡大 **リスク**：国内住宅着工件数の減、塗装技能者の高齢化

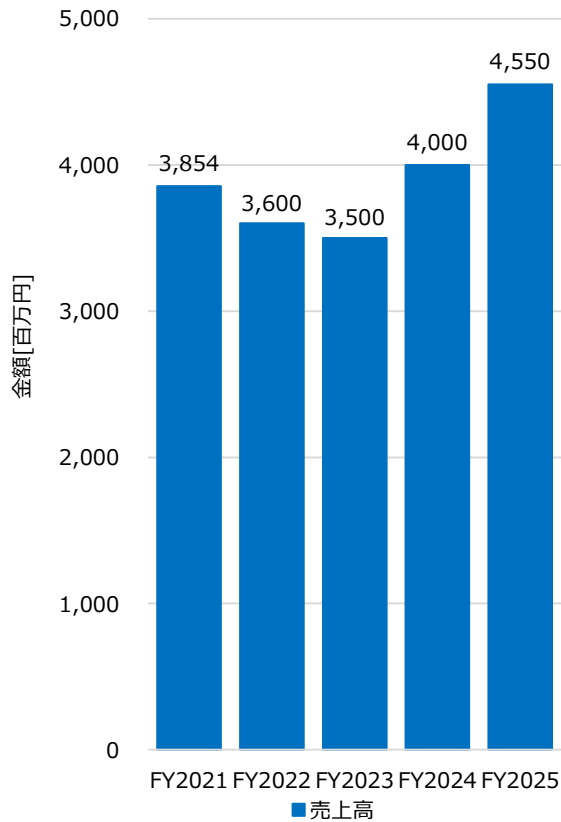
# 3. 第11次中期経営計画のゴール

## 電子材料事業

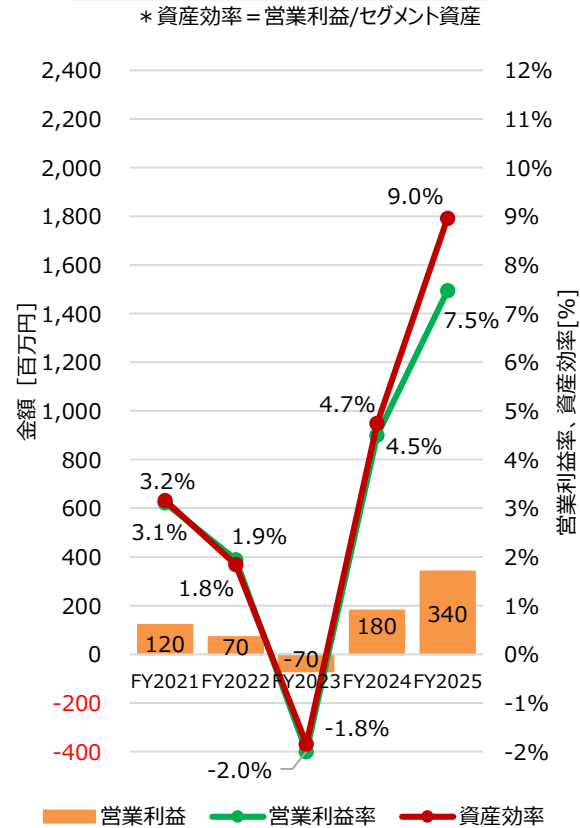
セグメント方針

ドータイト®の歴史と強みを活かし、最先端の電子材料分野で持続的に成長する

### 売上高目標



### 営業利益目標



そでてる

技術開発の  
拡充

- 電子部品、半導体、モジュール
- 自動車、医療、介護
- グローバル展開

のばす

注力事業の  
強化

- 新規用途の獲得
- シェア拡大
- 環境配慮製品

ささえる

基盤事業の  
収益性拡大

- 既存市場の拡大
- 信頼性強化と顧客対応
- 少量多品種対応

**機会** : DX、IoT、EV化による材料市場の高成長 **リスク** : 海外顧客の現地調達化



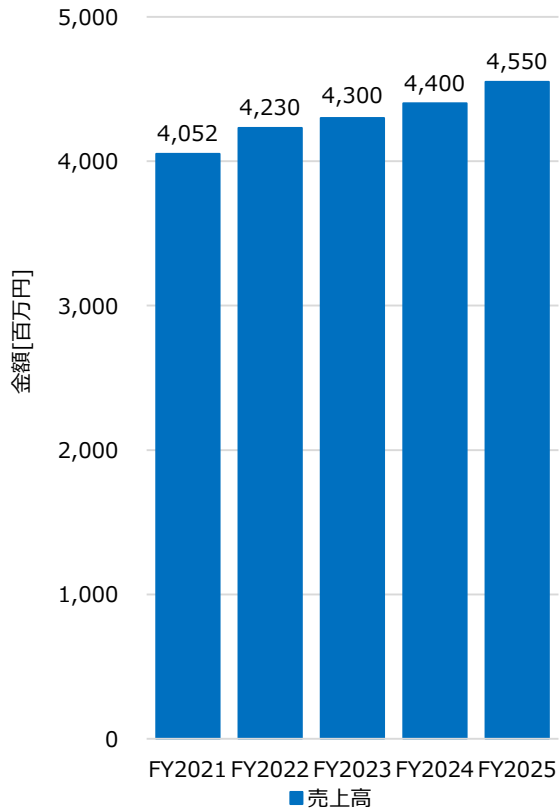
# 3. 第11次中期経営計画のゴール

## 化成品事業

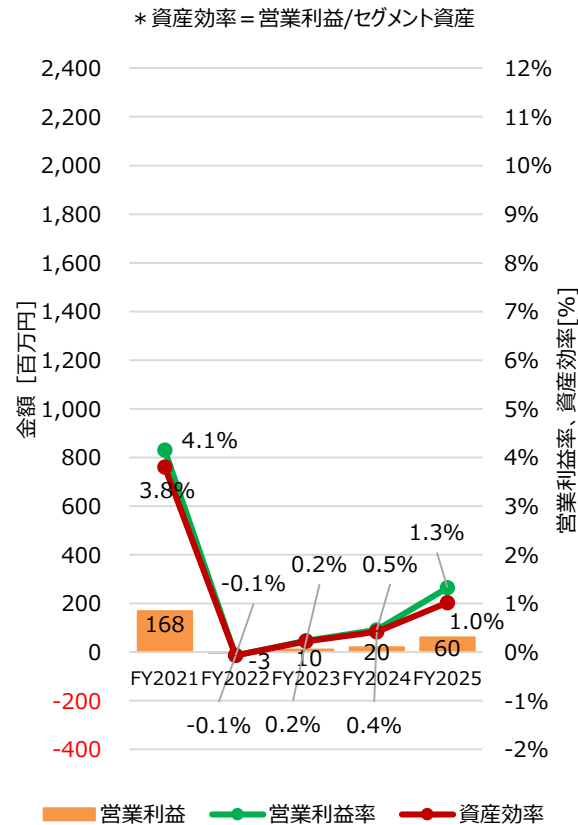
セグメント方針

創業からの樹脂重合技術を基盤として、ファインで高機能な技術と製品で進化する

売上高目標



営業利益目標



そでてる

技術開発の  
拡充

- ファインケミカルの深耕
- バイオマスによる脱炭素
- 診断薬新分野

のばす

注力事業の  
強化

- 分子設計による高機能製品
- 環境配慮製品
- 新規診断薬・診断薬原料拡販

ささえる

基盤事業の  
収益性拡大

- 既存顧客維持と海外需要の掘り起こし
- 生産プロセス適正化
- 既存診断薬拡大

**機会** : 脱炭素、DX、IoTによる新素材分野での市場拡大 **リスク** : 市場シュリンクによる提供価値の縮小

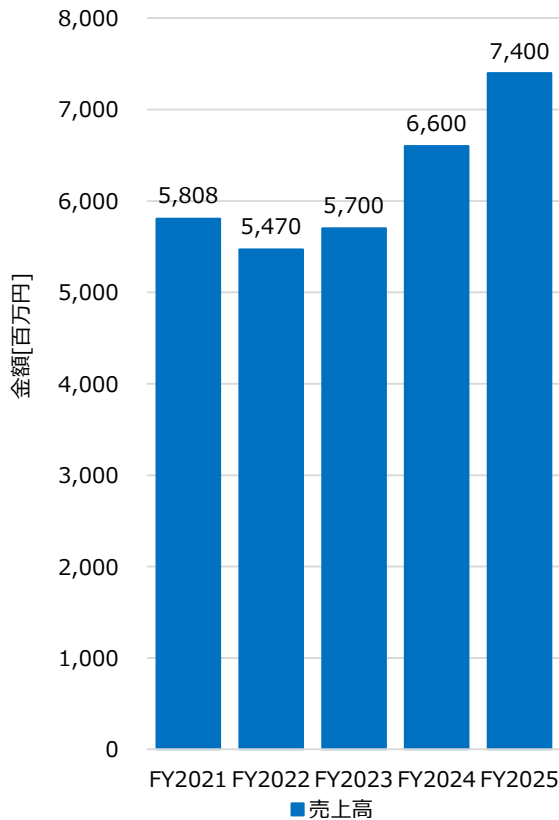
# 3. 第11次中期経営計画のゴール

## 合成樹脂事業

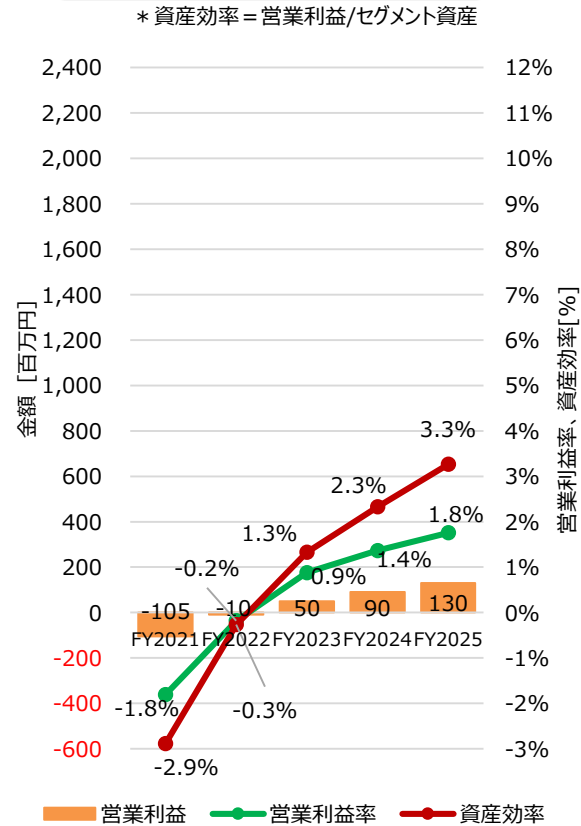
セグメント方針

幅広い顧客層への積極的提案で、社会的課題解決に貢献する

### 売上高目標



### 営業利益目標



そでてる

技術開発の  
拡充

- 環境汚染低減商材
- カーボンニュートラルへの貢献商材
- マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル商材

のばす

注力事業の  
強化

- 組立メーカーへの加工品販売の拡大
- コーディネートによる社会的課題への貢献
- 新規商材による北米市場拡大

ささえる

基盤事業の  
収益性拡大

- 既存市場の強みを活かす
- 取り扱い素材の拡充
- 機能性付与による付加価値向上

**機会**：環境商材などの新たな市場への価値提供 **リスク**：既存エントリー市場の構造変化

当資料で用いられている業績予想ならびに将来予測は国内および諸外国の経済状況、当社の事業に関連する業界の動向についての見通し、その他当社業績へ影響を与える要因について、現在入手可能な情報をもとにした予想を前提としております。

これらは、市況・競合状況・当社新製品の採用の可否など多くの不確実な要因の影響を受けます。従いまして、当予測と実際の業績が大きく異なる場合があることをご了解いただきますようお願い致します。

