

2018年12月17日

各位

会社名 昭光通商株式会社
代表者名 代表取締役社長 稲泉 淳一
問い合わせ先 企画部長 森田 聡
TEL (03) 3459-5045
(コード番号 8090 東証第1部)

新中期経営計画（2019年～2021年）についてのお知らせ

当社は、2018年2月14日付「中期経営計画の見直しに関するお知らせ」にて発表しました通り、「リスク管理の強化」「ガバナンスの強化」を、引き続き経営の最重要課題と位置づけ、中長期での持続的成長を支える強固な経営基盤の構築を目指し、2019年度を初年度とする新たな中期経営計画を策定いたしました。

今後3年間で、将来の持続的成長を実現するための基盤整備のステージと位置づけ、改革を推進するProject Swing-byを立ち上げ、3つの改革「事業構造改革」「経営マネジメント改革」「人材改革」に取り組んでまいります。

合わせて、経済成長鈍化、不透明感の強まりが懸念される経営環境下でも、既存事業を中心に収益力を維持・向上し、最終年度の2021年期末配当での復配を目指します。

詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

全体計数計画

単位：億円	2018年*	2019年	2020年	2021年
売上高	1,270	1,296	1,370	1,426
営業利益	19	21	23	24
親会社に帰属する当期純利益	15	17	17	16
純資産	92	109	126	143

*2018年11月8日発表時の予想

以上

添付：昭光通商株式会社 新中期経営計画（2019年～2021年）

新中期経営計画 (2019年～2021年)

【内容】

1. 現中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画の基本方針
3. 事業構造改革
4. 経営マネジメント改革
5. 人材改革
6. 計数計画

昭光通商株式会社

2018年12月17日

本資料に掲載している将来の業績予想等に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報等に基づき作成しておりますため、実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に影響を与える要素には、商品市況や為替相場の変動などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

1. 現中期経営計画の振り返り

1.1 現中期経営計画の振返り（見直しの背景・理由）

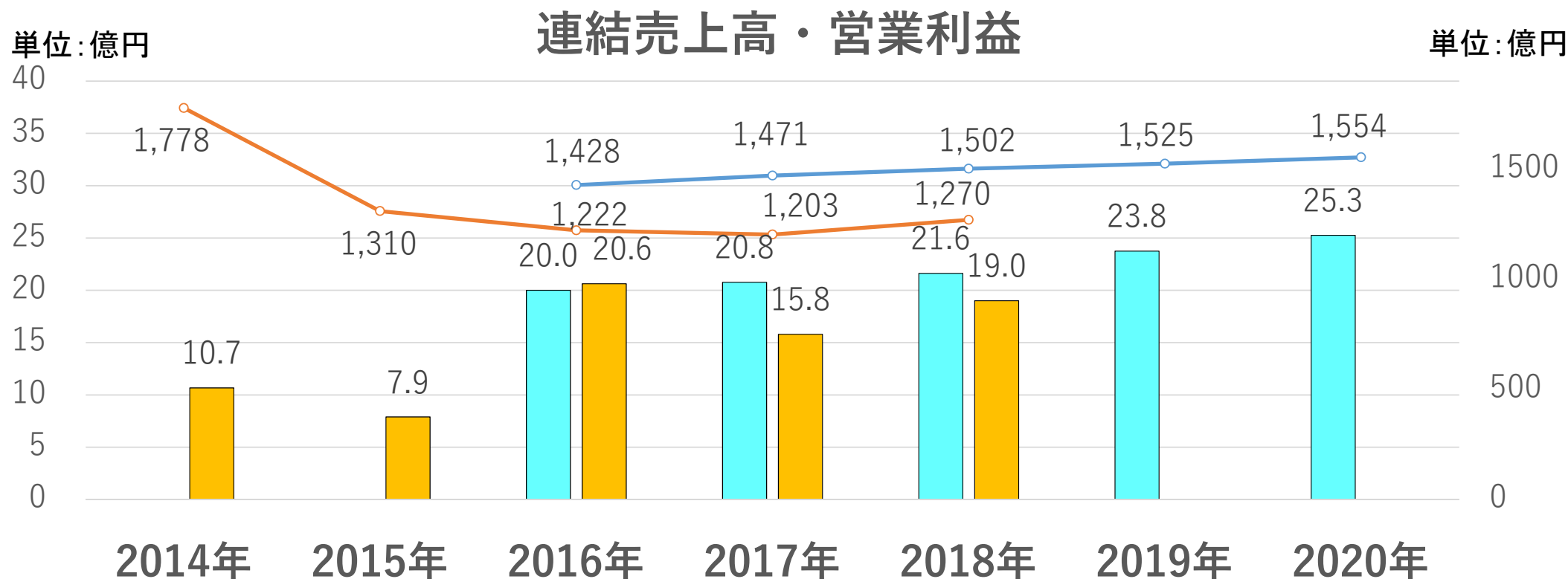
当社グループは、中国鉄鋼関連ビジネスにおける多額の貸倒引当金計上で毀損した財務体質の改善と復配を目標に、2016年を初年度とした5ヶ年の経営計画を策定し、諸施策を推進してまいりました。

しかしながら、2017年に判明した連結子会社における資金循環取引問題により、更なる損失を計上し、計画の達成が困難となりました。

また、この問題で当社グループの与信管理を中心とするリスクに対する管理の不十分性や、ガバナンス体制の脆弱性が明らかとなりました。

当社グループは、「リスク管理の強化」、「ガバナンスの強化」を最重要課題と位置づけ、既存事業の収益基盤の安定化と中長期での持続的成長の実現を目指し、2019年度を初年度とする新たな中期経営計画を策定いたしました。

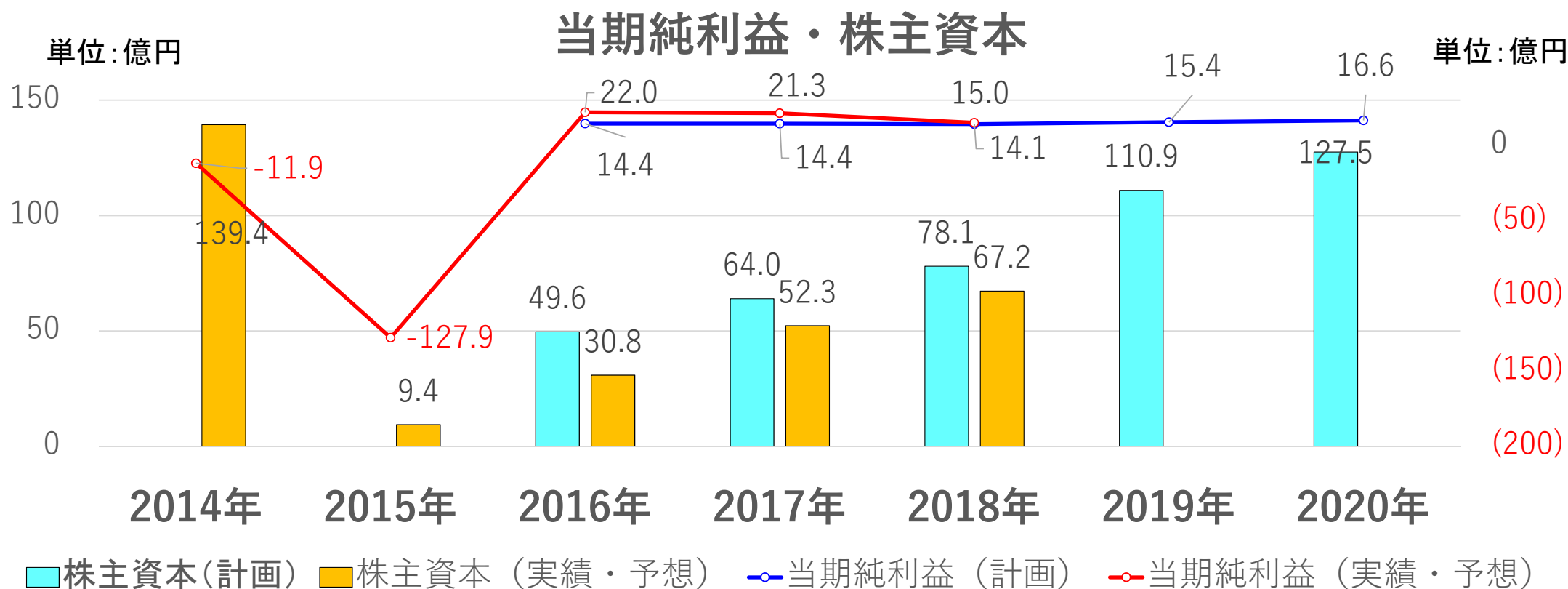
1.2 現中期経営計画の振返り（連結売上高・営業利益の推移）



■ 営業利益 (計画)
 ■ 営業利益 (実績・予想)
 —○— 売上高 (計画)
 —○— 売上高 (実績・予想)

子会社における資金循環取引問題に伴う、特別調査費用並びに再発防止対策費用の発生もあり、2016年～2018年連結営業利益の3年間累計は、6.9億円の未達となる見込み。
 (2018年末予想)

1.3 現中期経営計画の振返り（連結純利益・株主資本の推移）



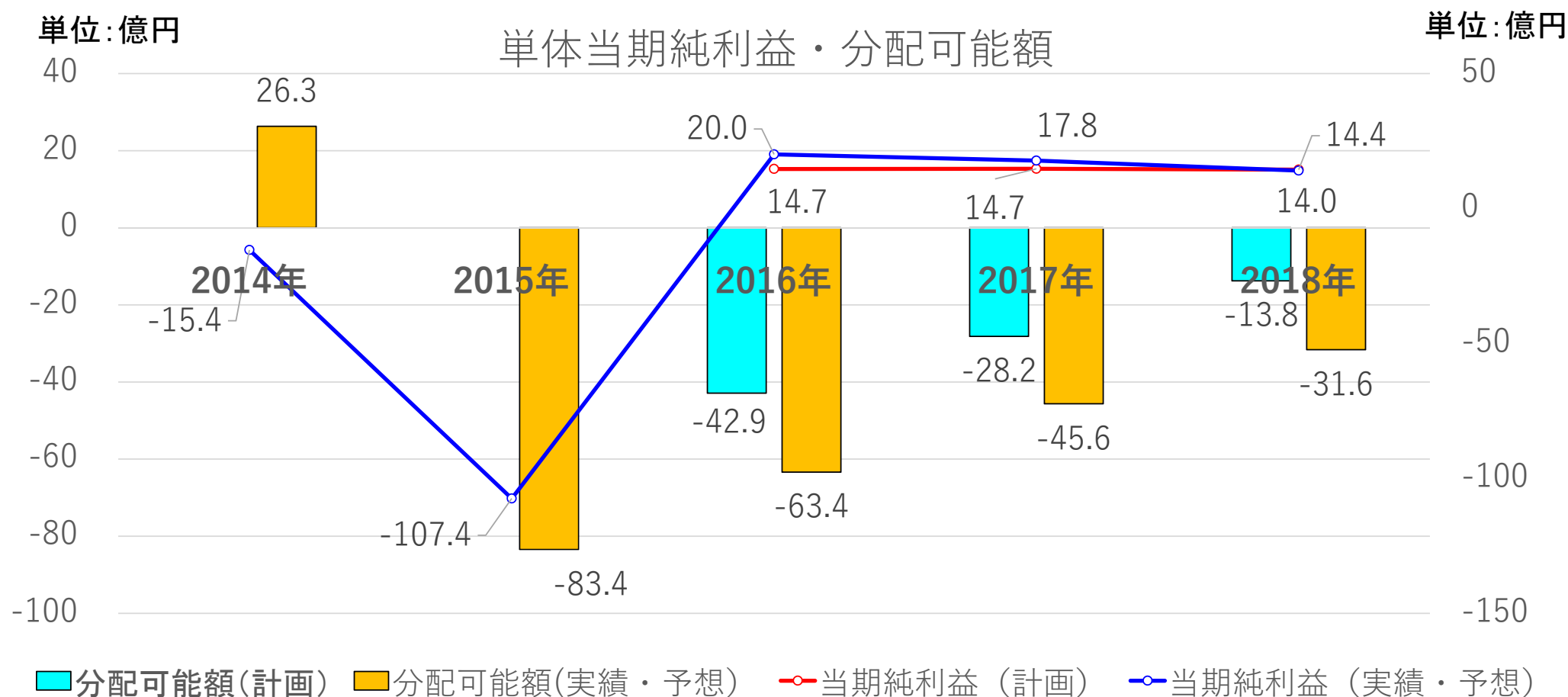
* 2016年～2018年連結純利益3年間累計は、資産売却等実施により15.4億円上回る見込み。

(2018年末予想)

* 連結株主資本は、10.8億円の未達となった。(2018年末予想)

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

1.4 現中期経営計画の振返り（単体純利益・分配可能額の推移）



子会社における資金循環取引問題の発生により、単体ベースでは、2018年末時点の分配可能額は17.8億円の未達となる見込み。

1.5 現中期経営計画の振り返り（実施した主な施策）

I. 資産売却

- * 上場株式、賃貸不動産売却

II. 事業の買収

- * シェールガス由来の合成樹脂輸入商社（エヌケイグローバル）買収

III. 事業運営体制の効率化

- * 科学システム事業統合
- * 昭光シンガポール事業を昭光通商タイランドに移管

IV. ノンコア事業の売却

- * ビルメンテナンス事業（興産ビルサービス）売却
- * LEDビジネス（昭光エレクトロニクス）売却
- * 人材派遣事業（ゆーらむ）売却

V. 「再発防止プロジェクト」（子会社資金循環取引問題発生を受けて設置）

- * グループガバナンス強化
- * 与信管理・取引審査の強化、内部監査の強化
- * 教育研修・危機管理体制の強化

2. 新中期経営計画の基本方針

2.1 経営環境と当社の課題 |

経営環境

原材料事業

- 汎用原材料の国内需要は底堅い
- 国内サプライヤーは汎用品生産を縮小し、高機能品へシフト
- アジアの需要拡大、中国環境規制で、当面市況は高水準で推移する
- シェールガス由来の石化製品の供給が本格化

加工製品・機能製品事業

- 科学システム事業は、全体としては堅調
- アルミスペーサー事業は、海外品との競争激化、樹脂スペーサーの台頭
- アルミ照明ポール事業は、道路建設需要が激減し、更新需要に依存せざるを得ない
- アルミ蒸発器事業の需要は堅調に推移

当社の課題

- 海外調達ネットワークの強化
(サプライヤーの多様化・関係強化)
- メーカー系商社としての提供価値強化
(品質保証、技術サービス、安定供給)
- アジアを中心とした海外マーケティングの強化

- 構造問題を抱えた個別製品群の整理・再生
- 小規模事業が多く、経営資源が分散
(経営効率とガバナンスに課題)
→ 「選択と集中」、「運営統合」
- グループシナジー（営業・生産・開発）の追求
- 次の柱となる事業の探索と育成

2.1 経営環境と当社の課題 II

経営環境

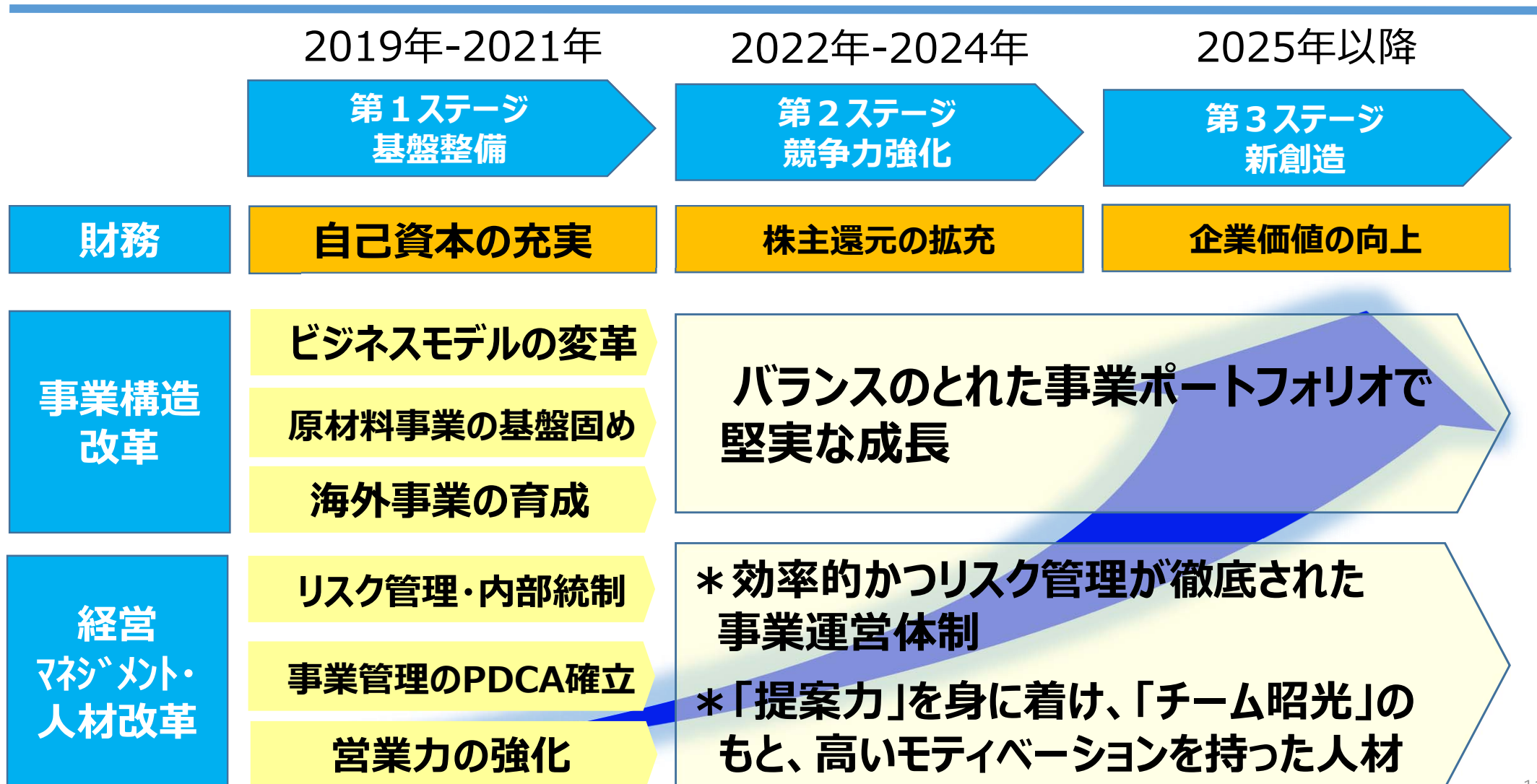
アグリ事業、住宅建材事業

- 農業は、就農人口縮小の一方で、大規模農業法人の台頭や農政改革で大きな環境変化が続く
- 建材分野は、インフラ再生、リフォーム・省施工関連商材は伸長

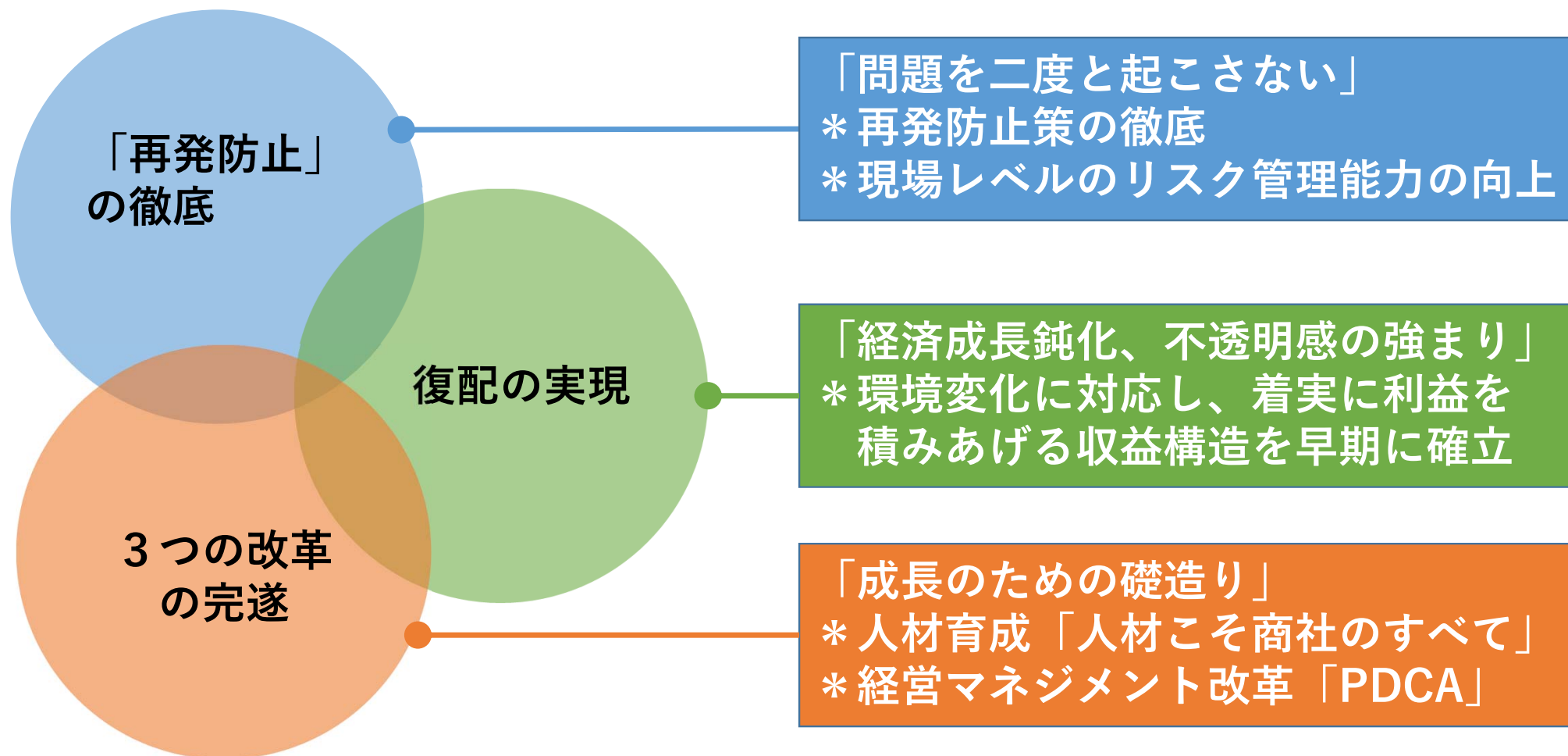
当社の課題

- 農業法人のニーズに合致した、肥料・農業資材・培土などの提案力と商品開発力の強化
- 農産物物流事業の経営基盤が脆弱
- 既存建材関連商材の商品力低下
- 次の柱となる商品の探索と育成

2.2 新中期経営計画の位置づけ



2.3 新中期経営計画における重点課題



2.4 基本戦略（3つの改革）

- 基盤である原材料販売事業を徹底的に強化する
- 「選択と集中」により事業規模を適正化し、成長分野に資源をシフトする
- アジアの成長力を取り込み、トレーディングビジネスを収益の柱に育成する
- ビジネスモデルを変革し、サービス事業・パートナー事業で高収益をあげる



経営マネジメント
改革

- リスク管理能力を高める
- 経営のPDCAサイクルを確立する
- 情報共有「言える化」とグループシナジー「チーム昭光」で営業力を強化する

人材改革

- 「リスク管理能力」と「提案力」の高い人材を育てる
- 「成長の場作り」を意識した人事制度に改訂する

2.5 推進体制（Project Swing-by）

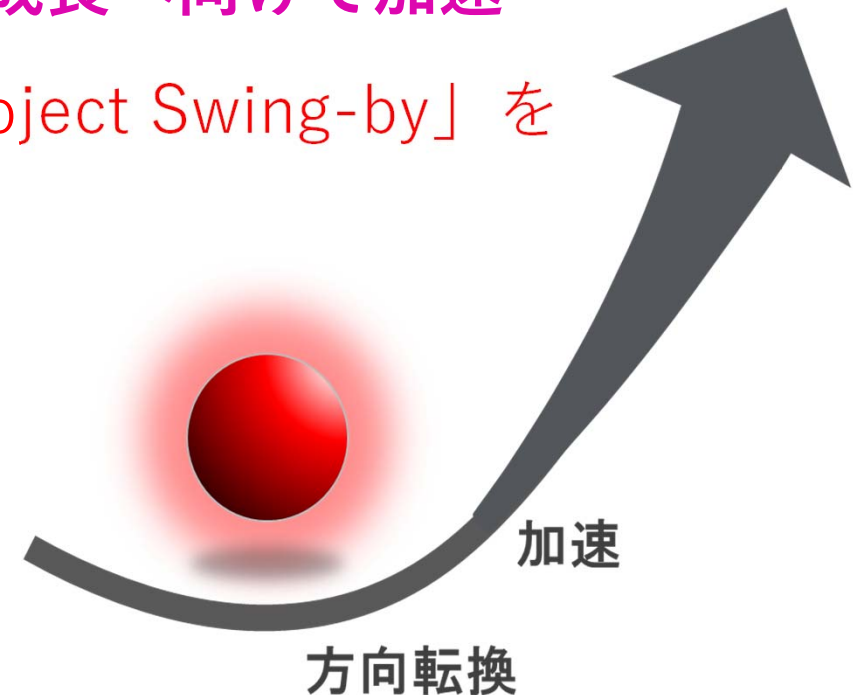
“Swing-by（スウィング・バイ）”

加速をつけて、大きく方向転換！

「縮小均衡」のスパイラルから抜け出し、成長へ向けて加速

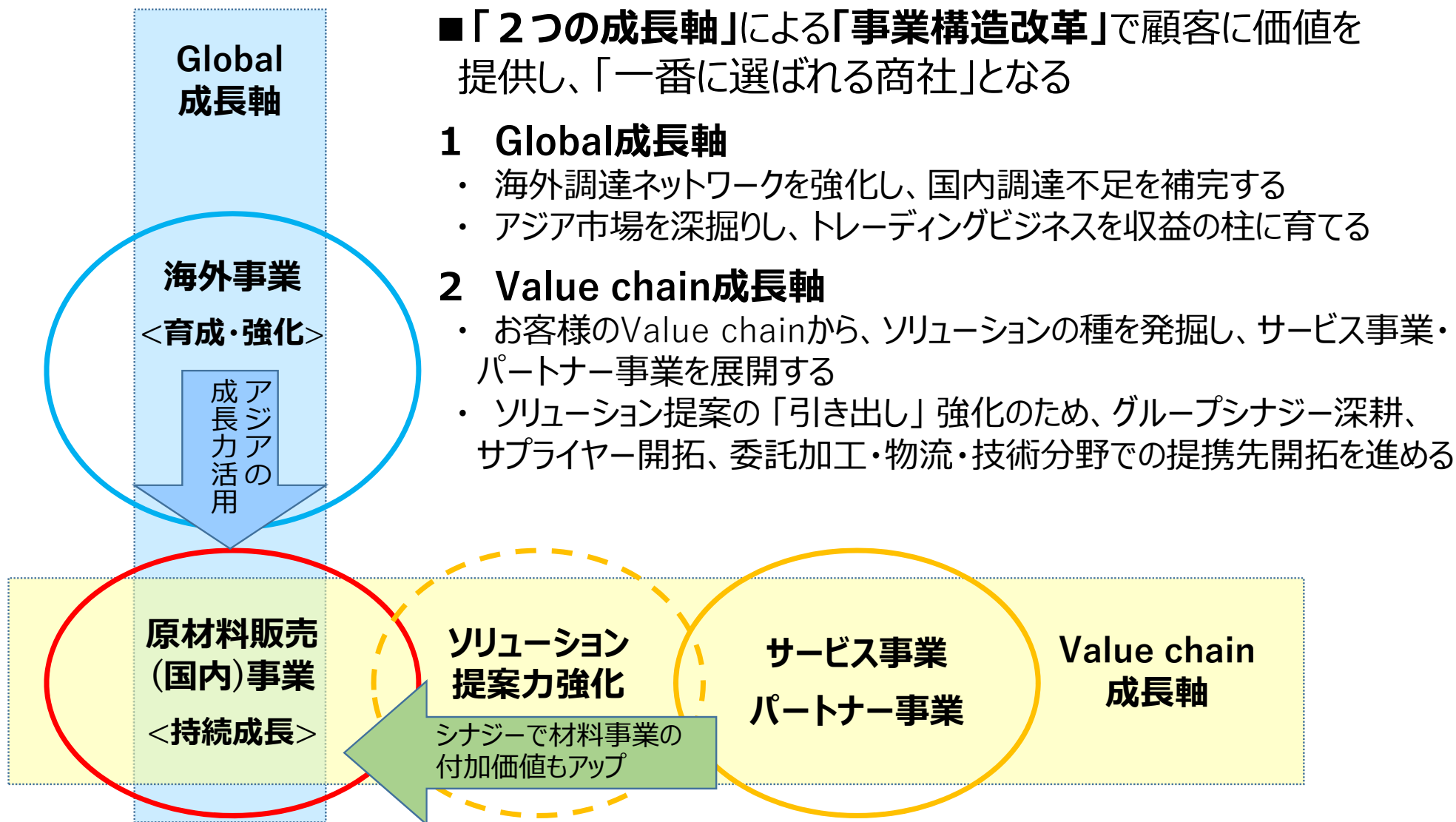
「3つの改革」を推進する組織として「Project Swing-by」を
2018年9月に立ち上げて改革に着手

- * 「事業構造改革」「経営マネジメント改革」
「人材改革」のテーマ毎に、サブプロジェクト
を設置
- * 「事業構造改革」は、各本部から専任体制で
プロジェクトに人材を投入し、新規ビジネス
モデル創出活動を開始



3. 事業構造改革

3.1 事業構造改革（2つの成長軸）



■「2つの成長軸」による「事業構造改革」で顧客に価値を提供し、「一番に選ばれる商社」となる

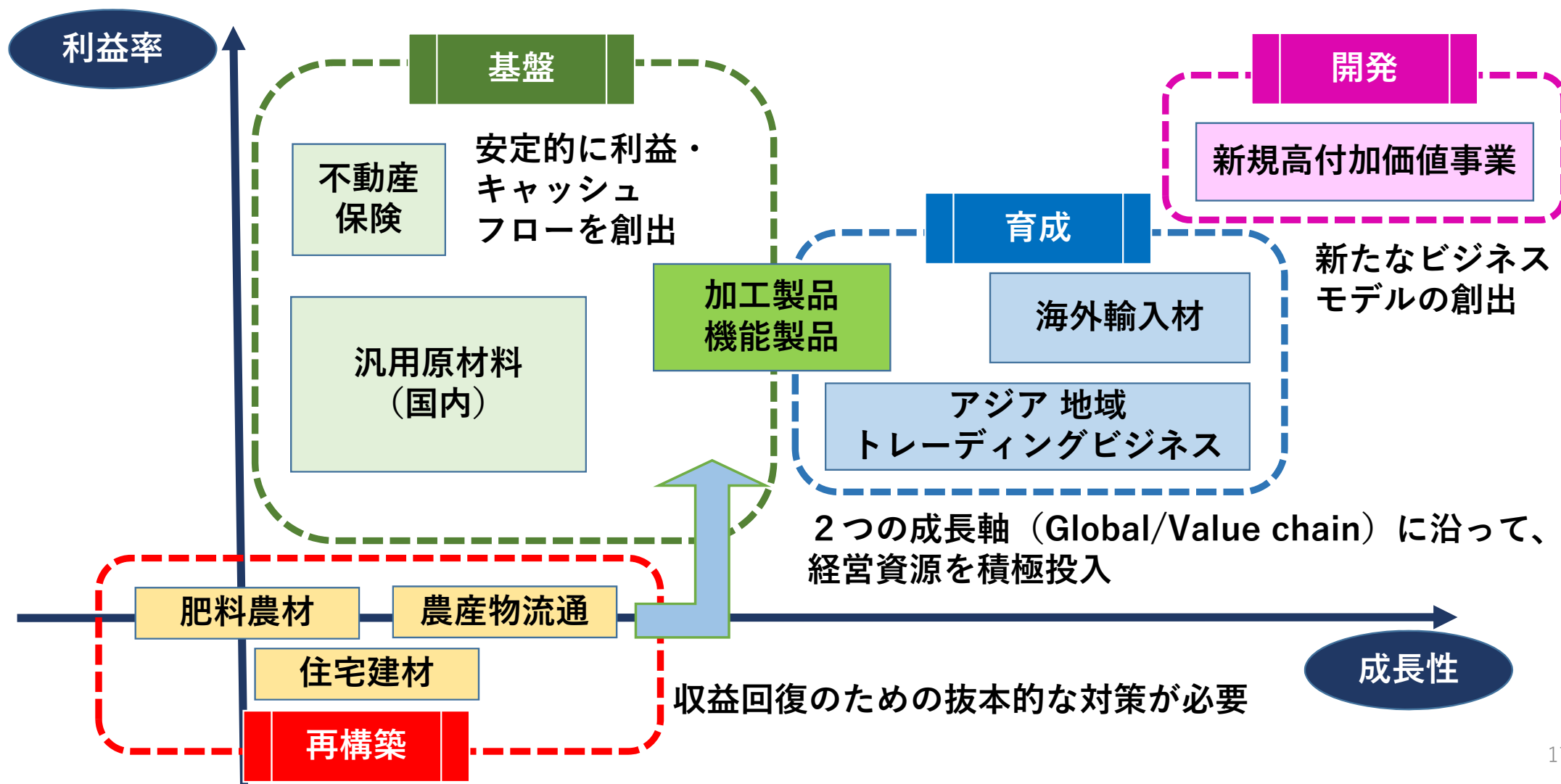
1 Global成長軸

- ・ 海外調達ネットワークを強化し、国内調達不足を補完する
- ・ アジア市場を深掘りし、トレーディングビジネスを収益の柱に育てる

2 Value chain成長軸

- ・ お客様のValue chainから、ソリューションの種を発掘し、サービス事業・パートナー事業を展開する
- ・ ソリューション提案の「引き出し」強化のため、グループシナジー深耕、サプライヤー開拓、委託加工・物流・技術分野での提携先開拓を進める

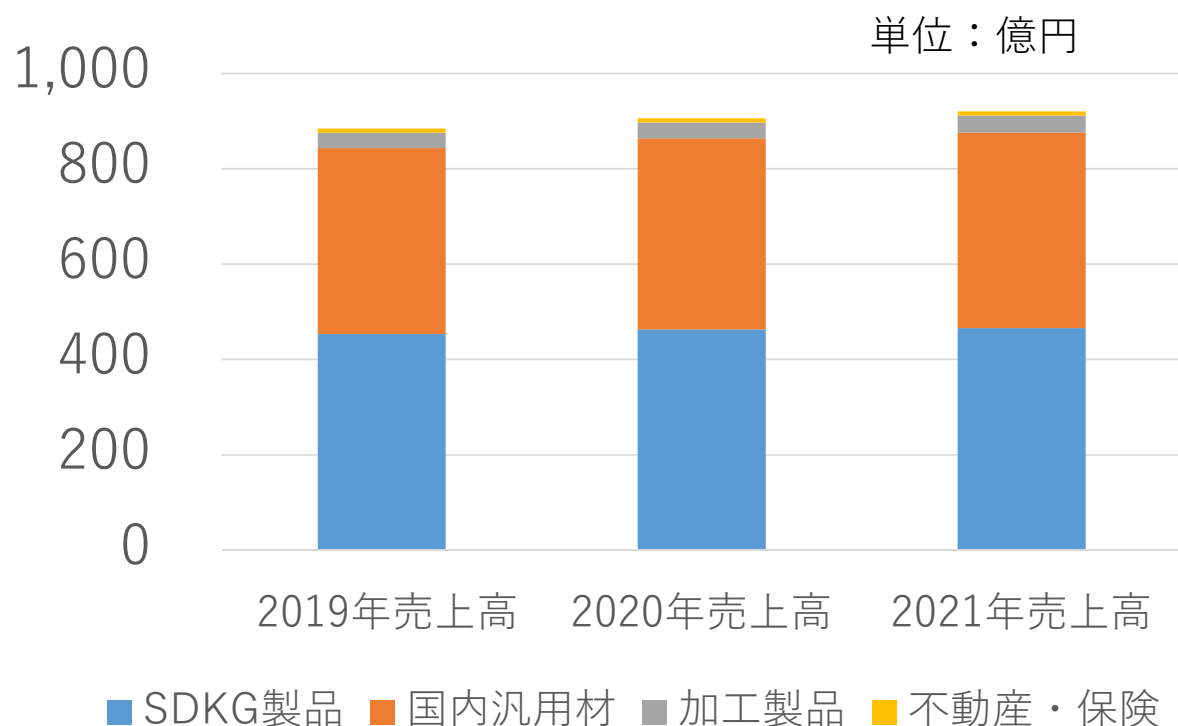
3.2 事業構造改革（全体戦略）



3.3 事業構造改革（基盤事業）

◇基盤事業（原材料、加工製品・機能製品、不動産、保険）

当社の基盤となる重要顧客別の個別拡販戦略により、ビジネスの深掘りを行い、安定的に利益・キャッシュフローを創出する。

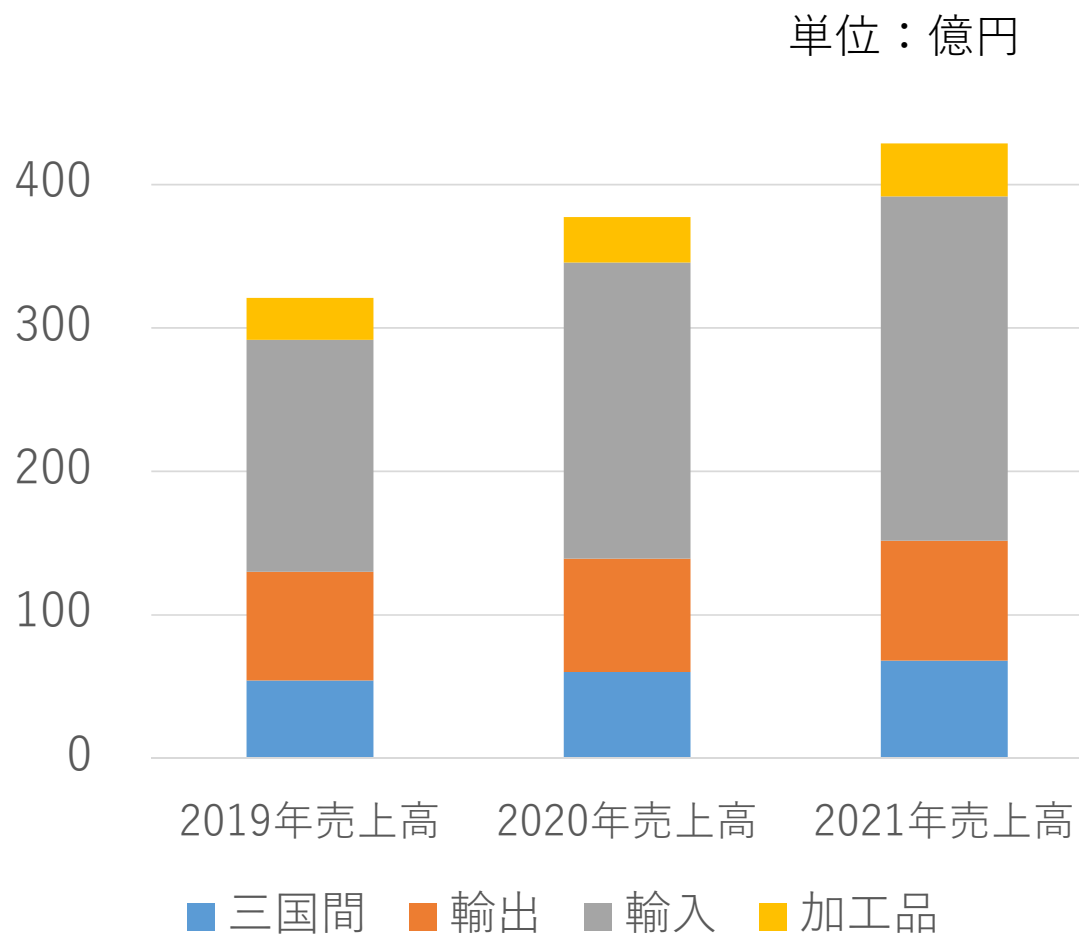


<基本戦略>

- ・重要顧客別に営業プロセス管理を強化し個別戦略を実行、継続的に見直しを行う。
- ・SDKグループとの更なる連携強化
- ・クロスセルを全社で体系的に推進する。
- ・ECインフラを構築し、小ロットでも効率的に販売する体制を構築する。
- ・営業支援システムを導入し、「営業プロセス見える化」「情報共有」を進める。
- ・ICT推進により、バックオフィス業務を効率化し、本来の営業業務に戦力をシフトする。

3.4 事業構造改革（育成事業）

◇育成事業（海外ビジネス、加工製品・機能製品）



<基本戦略>

ー海外ビジネスー

- ・材料ビジネスは、海外調達ネットワークを強化し、輸出入ビジネスを拡大する。
- ・アジア市場を深掘りし、三国間貿易を収益の柱に育てる。

ー加工製品・機能製品ー

- ・グループ全体で加工子会社、加工委託先のネットワークを拡充する。
- ・営業本部を横断してお客様の加工製品・機能製品のニーズを掘り起こす。
- ・材料供給から製品加工まで、一貫したソリューションを提供する。

3.5 事業構造改革（開発事業）

◇開発事業（新規高付加価値ビジネス）

《基本戦略》

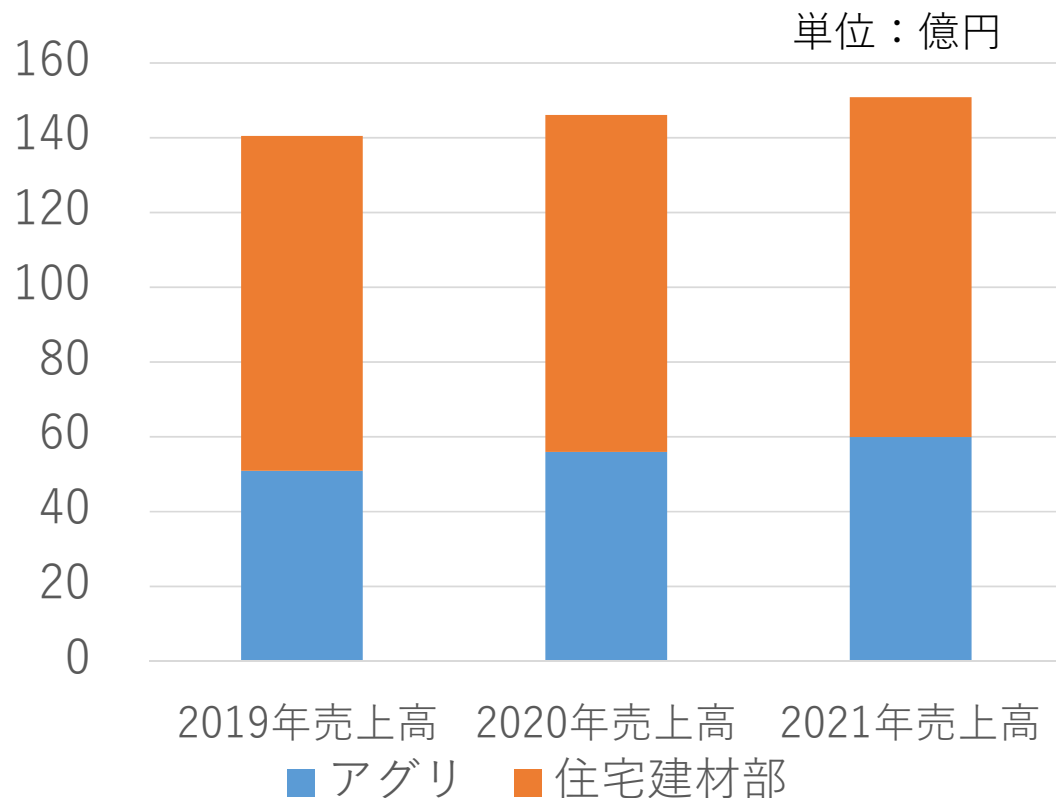
- * 既存のお客様のValue chainから、事業の種を発掘し、「モノ」だけでなく「サービス」や「アイデア」などの価値を提供する
- * 特別に投資枠を設定
(M&A・物流等の投資は3年間で6.4億円、ICT投資は3年間で7.6億円)

ビジネスモデル	顧客関係	利益率	難度	K S F
パートナー	WIN・WIN	高	難	* ビジネスモデル構築力 * ソリューション提案力 * リスク管理力 * 情報共有
ソリューション	ファン化	↑	↑	
コンサルティング	相談相手			
商品・技術PR	あたりまえ	↓	↓	
御用聞き	価格勝負			

3.6 事業構造改革（再構築事業）

◇再構築事業（アグリ事業、住宅建材事業）

新中期経営期間中に「基盤事業」に転換することを目標に、経営資源を効率的に投入する。目標レベルに達しない場合は、出口戦略を採用する。



<基本戦略>

—アグリ事業—

- ・ 肥料元売商社から脱し、農業法人をターゲットとした直販体制を拡充する。
- ・ 事業協同組合を核とした、肥料・資材販売から農産物物流までを一貫して行うプラットフォームビジネスを展開する。

—住宅建材事業—

- ・ 新たな商材をメーカーと共同開発し、収益の柱に育てる。
- ・ 物流サービスを付加し、受注拡大に繋げる。

4. 経営マネジメント改革

4.1 経営マネジメント改革

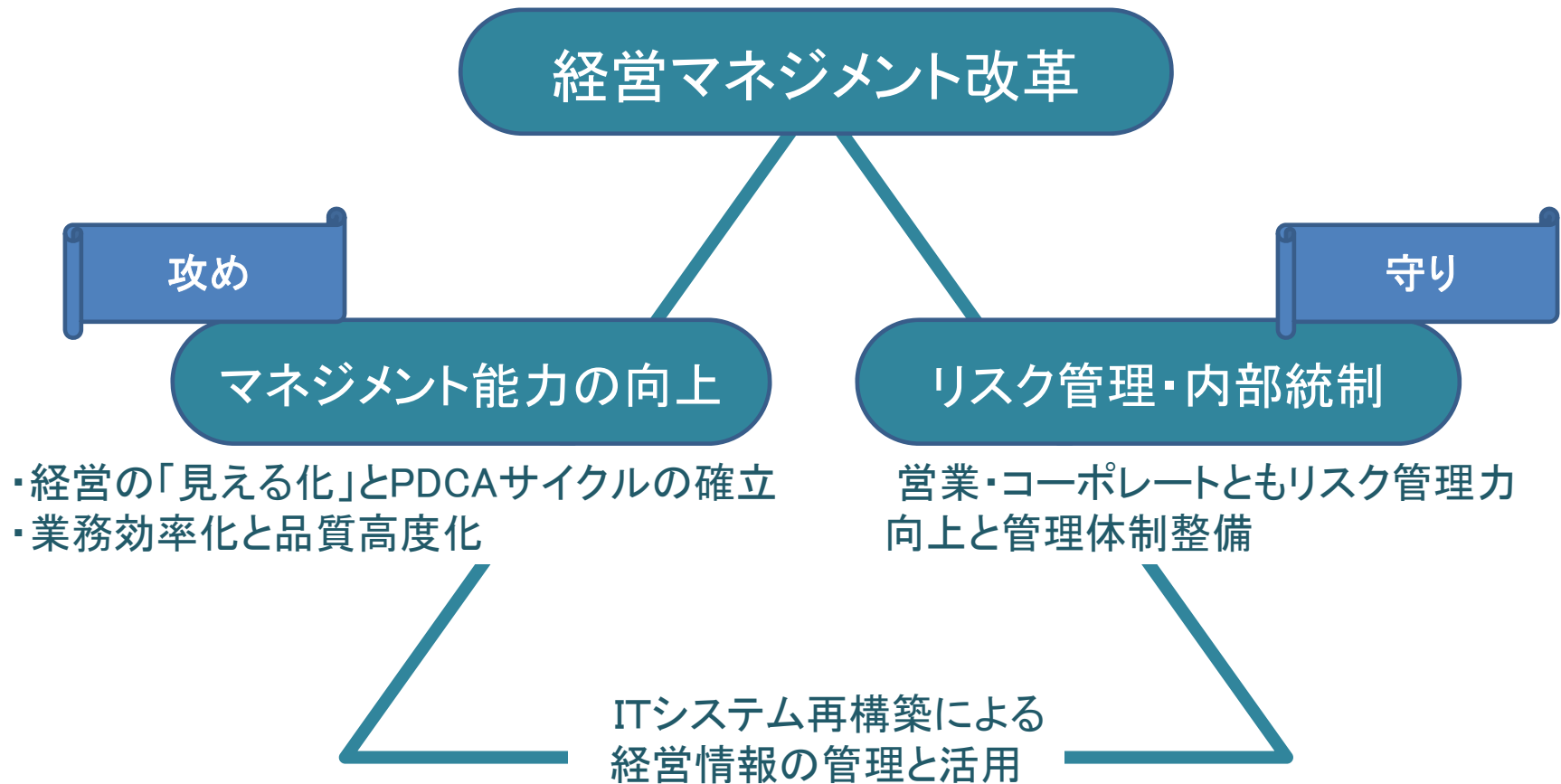
当社は2017年4月、買収した子会社の資金循環取引問題により、過年度の有価証券報告書等を訂正しました。このことに対し、2017年6月、東京証券取引所から改善報告書の徴求を受け、さらに本年12月14日、証券取引等監視委員会から課徴金納付命令勧告が出されました。

問題を二度と起こさないよう、グループ全体での再発防止策の徹底・リスク管理力向上を経営の最優先課題として継続・推進し、「守り」の強化を徹底します。

また、会計情報や現場情報の可視化、PDCAサイクル確立などにより、マネジメント・レベル向上を図り、「攻め」の事業構造改革を支える体制を強化します。

1. 「再発防止」のしくみを高度化し、グループ全体に展開する
2. グループ全体の経営情報の可視化を図り、マネジメント能力を向上させる
 - ① 管理会計充実、適時・適切なモニタリング、PDCAサイクル確立
 - ② 業務の標準化、効率化による高品質化、高度化
3. 次期基幹システムによる統合・効率化、内部統制リスク低減

4.2 経営マネジメント改革



4.3 リスク管理・内部統制（グループガバナンス）

3 Line Defense の考え方に基づきグループガバナンスを強化

(1) ガバナンス関連規程を見直し、管理強化

- ① グループ会社管理規程の改定、各種管理要領の整備
- ② 子会社所管部門の変更、所管部門による定期的モニタリング
- ③ 海外子会社の取引に「商品主管」の考え方を導入（営業本部が全取引掌握）
- ④ 管理能力に見合った数まで子会社を削減（逐次実施中）

(2) グループ会社役員研修の継続実施（年2回以上）

取締役の責任と役割の認識、不祥事事例と基本的対処方針の共有、他

(3) リスク管理委員会の機動的開催

潜在的なリスクの存在を感知した時点で、機動的（随時）に開催し、対処

4.4 リスク管理・内部統制（グループ会社の整理・再編）

《連結子会社の整理・再編》

年度	内容	削減数	期末会社数
2017年 (実績)	* 興産ビルサービス(株) (譲渡) * 昭光エレクトロニクス(株) (譲渡) * 昭光シンガポール (タイへ移管→清算)	3	16
2018年 (実績)	* (株)ビー・インターナショナル (吸収合併) * (株)ゆーらむ (事業譲渡→清算)	2	14
2019年 (予定)	* 大和両毛アグリ(株) (統合決定済) * アルミ加工品事業関連子会社 (統合予定) * アグリ事業関連子会社 (統合予定)	3	11
合計		8	19社→11社

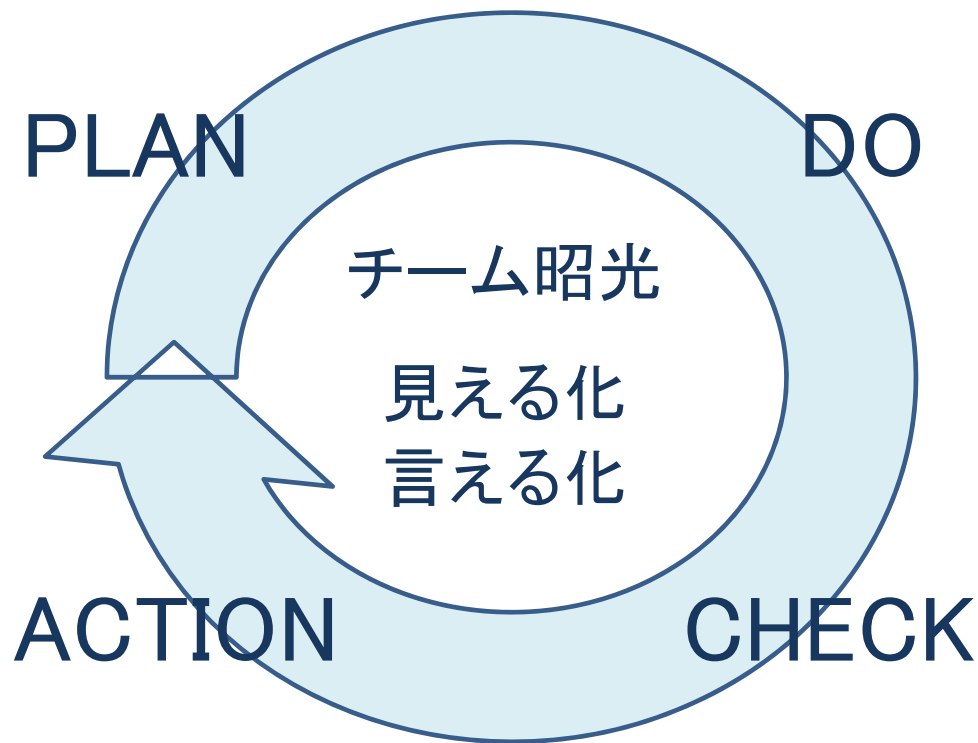
《その他のグループ会社の削減》

* 2016年末40社(含:連結子会社) → 2018年末31社 9社削減

5. 人材改革

5.1 人材改革 (人材こそ商社のすべて)

多様化し、変化するニーズを先取りし、チャンスにするために、「リスク管理力」、「提案力」、「チャレンジマインド」をもった人材を育成し、人材面から経営基盤を強化する



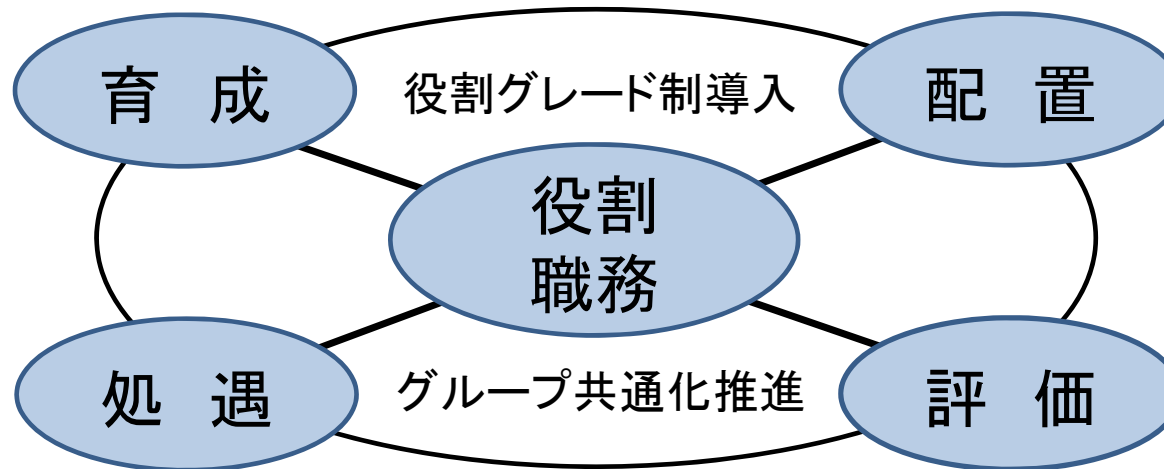
経営理念、価値観を共有し、職務遂行の基本であるPDCAサイクルを回す力を強化することに主眼をおいて、人材改革を実行する

5.2 人材改革 (人事制度改革)

経営理念、大切にする価値観を礎として、人事制度改革を推進する

職務遂行の基盤となる教育体系を整備し、
武器となる知識・スキルの獲得、リスク感覚と
変化を恐れないマインドセットの浸透を図る

外部人材の採用により多様化を進め、
併せて積極的な人事異動を行うことにより、
個の成長を促し、組織の活力を高める



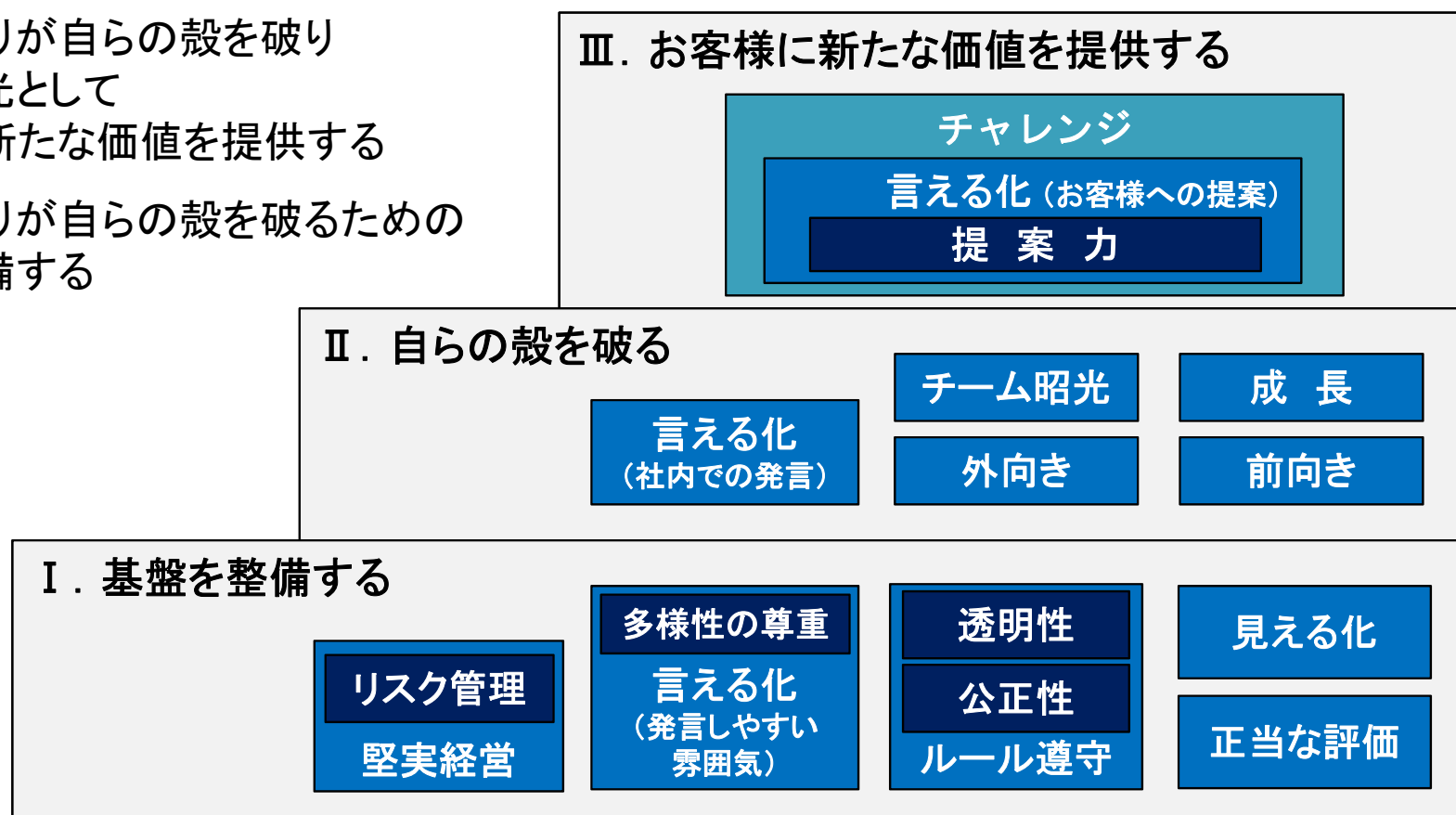
時代の要請に応える働き方&処遇改革を行い、
緊張感があり厳しいが、やりがいを感じるしゅみを構築する

大切にする価値観の体現と職務遂行プロセス(PDCA)を重視した実績評価を行い、
短期業績に偏らない能力・人物評価を行う

5.3 人材改革 (大切にしている価値観)

【大切にしている価値観】 価値観に合うプロセスであげた実績を評価する

- 一人ひとりが自らの殻を破り
チーム昭光として
お客様に新たな価値を提供する
- 一人ひとりが自らの殻を破るための
基盤を整備する



6. 計数計画

6.1 全体計数計画

単位：億円

	2018年予想	2019年計画	2020年計画	2021年計画
売上高	1,270	1,296	1,370	1,426
営業利益	19	21	23	24
当期純利益※	15	17	17	16
純資産	92	109	126	143

【織込条件】

- ◇ 為替 2019年 : 1US\$=110円 1€=129円 1RMB=17円 1NT\$=3.7円 1THB=3.4円 100WON=10円
- ◇ 為替 2020年～ : 1US\$=100円 1€=125円 1RMB=16円 1NT\$=3.5円 1THB=3.3円 100WON=8.6円
- ◇ 国産ナフサ価格 49,200円/kl ◇アルミ地金(LME) 2,150 \$/t

※親会社株主に帰属する当期純利益

6.2 セグメント別計数計画

単位：億円

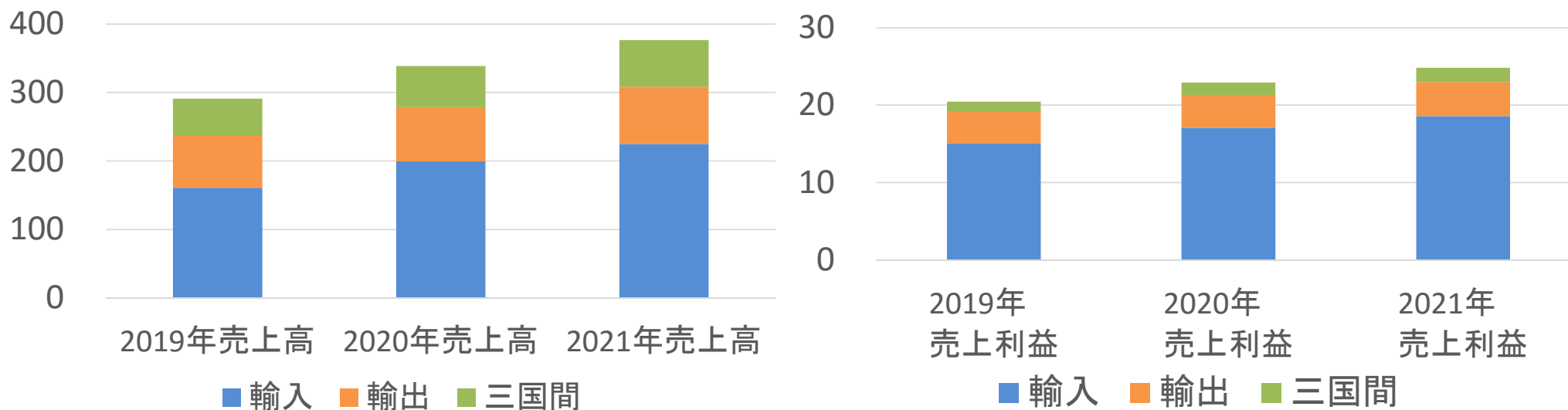
セグメント	項目	2019年計画	2020年計画	2021年計画
化学品	売上高	357	376	389
	営業利益	3.8	5.4	6.1
合成樹脂	売上高	388	408	425
	営業利益	2.2	3.1	3.4
金属	売上高	401	425	438
	営業利益	8.5	10.1	10.6
生活環境・アグリ	売上高	145	150	155
	営業利益	2.4	2.4	2.7
海外・その他	売上高	44	51	61
	営業利益	4.8	2.2	2.2
合計(消去等含む)	売上高	1,296	1,370	1,426
	営業利益	21	23	24

(参考) 海外売上高・売上利益計画

単位: 億円

区分	2019年計画		2020年計画		2021年計画	
	売上高	売上利益	売上高	売上利益	売上高	売上利益
輸入	161	15	199	17	225	19
輸出	76	4	79	4	84	4
三国間	54	1	60	2	68	2
合計	291	20	339	23	377	25
貿易比率 (売上高)	22.4%		24.7%		26.4%	

注: 「6.2 セグメント別計数計画」の「海外・その他」は海外現地法人の計画値のみを含む



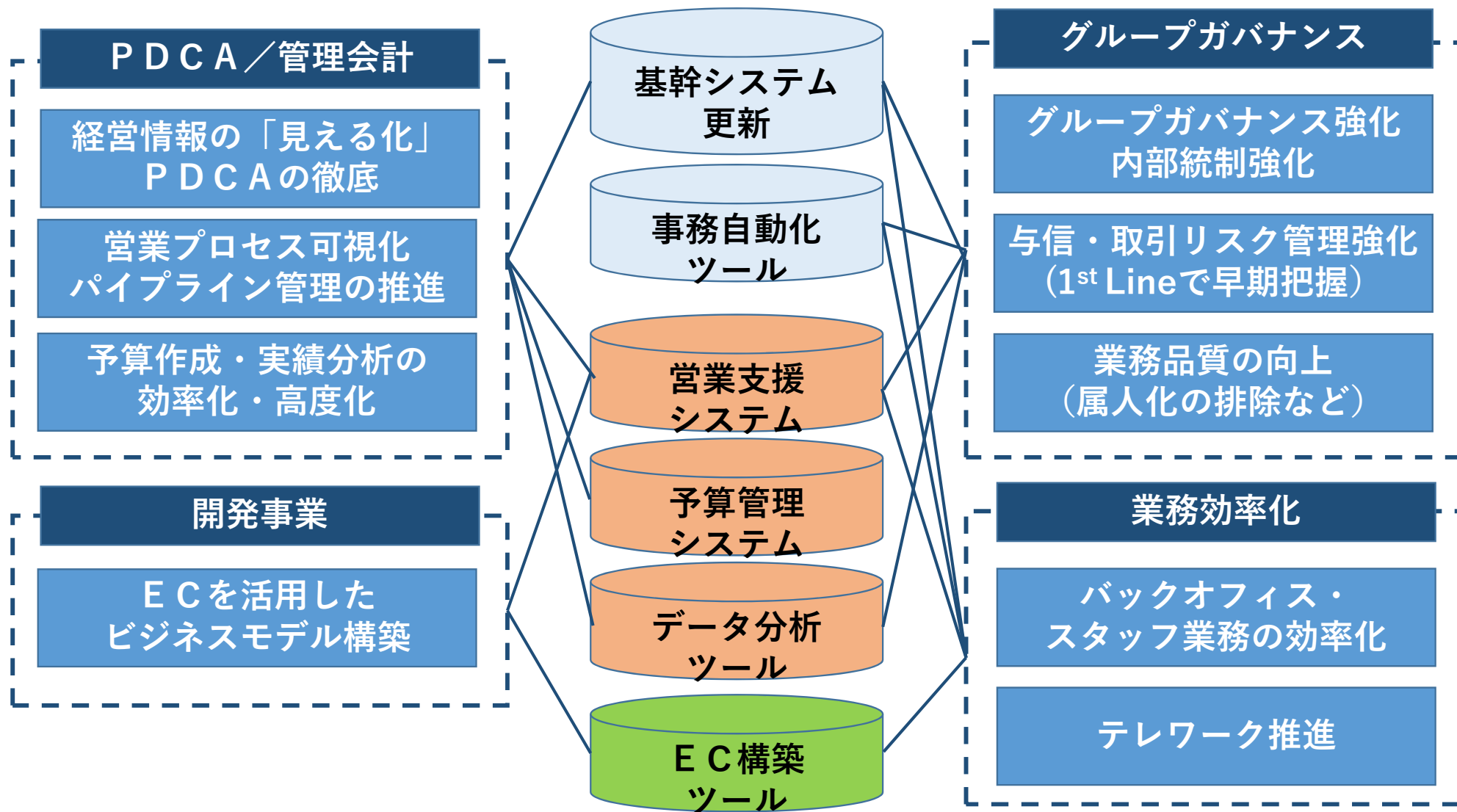
6.3 投資計画

単位：億円

項目	概要	2019年～2021年	
		投資額	償却費
営業投資	・ 開発事業(Project Swing-by) 投資 (M&Aや物流機能強化等)	6.4	1.2
情報システム投資	・ 基幹システムリプレイス、新規ICT 投資 (詳細次ページ参照)	7.6	3.5
設備投資	・ グループ会社生産設備更新、生産 能力増強等	7.2	2.0
合計		21.2	6.7

償却費負担を上回る効果(利益創出、省力・コストダウン等)を早期顕現させる。

6.4 改革を支えるインフラ整備（ICT投資）



6.5 財務計画（フリーキャッシュフロー・復配）

1. フリーキャッシュフロー増大

以下の施策を全社員で推進し、フリーキャッシュフロー増大を図る。

- ・ 当期純利益の増加
- ・ 投資の厳選（FS徹底、ICT投資枠厳守＝構築スケジュールを遅延させない）
- ・ 在庫の適正管理
- ・ 回収サイトの短縮

2. 復配

- ・ 2021年の期末配当にて復配することを目指す。

—END—