

2018年2月14日

各位

上場会社名 昭光通商株式会社  
代表者 代表取締役社長 稲泉 淳一  
問合せ先責任者 企画部長 森田 聡  
TEL (03) 3459-5045  
(コード番号 8090 東証第1部)

### 中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、2018年2月14日の取締役会において、2016年よりスタートいたしました5ヶ年の中期経営計画を見直し、2019年を初年度とする新たな中期経営計画の基本方針を決定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 見直しの背景・理由

当社グループは、現中期経営計画の5つの全体戦略「リスク予測機能の強化」「成長分野への投資、不採算事業からの撤退」「主要顧客への深耕、新規顧客開拓、高収益事業への進出」「エンドユーザー密着型ビジネスモデルの構築」「東南アジア地域を重点エリアとした事業展開」のもと諸施策を推進してまいりました。

しかしながら、2015年の中国鉄鋼関連ビジネスにおける多額の貸倒引当金計上につき、連結子会社である株式会社ビー・インターナショナルの資金循環取引問題により財務体質が悪化し、現在の計画の達成が困難な見通しとなりました。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優先課題と位置づけ、2019年を初年度とする新たな中期経営計画の基本方針を策定いたしました。2021年までの3年間は、事業の拡大よりも、既存事業の収益基盤の安定化と中長期での持続的成長を実現するために、「事業構造改革」「経営マネジメント改革」「人材改革」の3つの改革を優先して取り組んでまいります。商社としての競争力を鍛え直し、2022年以降はバランスのとれた事業ポートフォリオで堅実に成長し、新規事業にも果敢にチャレンジできるよう、ベースとなる経営基盤の強化を目指します。

現在の中期経営計画では、2019年12月期(2020年3月)の復配を目標としておりましたが、本日発表いたしました2017年度決算、2018年度の業績予想をベースに試算いたしますと、株式会社ビー・インターナショナルの資金循環取引に伴う会計処理の遡及修正の影響(▲15億円)が大きく、その達成は極めて困難となりましたことをお詫びいたします。3つの改革の確実な実行に加え、財務体質健全化のための諸施策の継続実施、債権の回収、既存事業の収益力向上を着実に進め、早期の復配を目指します。尚、新たな復配時期の目標につきましては、年内の発表を予定しております新中期経営計画の計数目標のなかでご提示したいと考えており、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

## 2. 経営環境認識と当社グループの課題

当社グループの基盤である原材料販売事業と加工品・サービス事業について、取り巻く経営環境の変化とこれらに対する当社グループの課題を以下のように認識しています。

経営環境の変化		当社グループの課題
原材料販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 汎用原材料の国内需要は底堅い</li> <li>■ 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</li> <li>■ アジアの需要拡大、中国環境規制強化の影響で市況は高騰</li> <li>■ シェールガス由来の石化製品の供給が本格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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）</li> <li>■ 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）</li> <li>■ アジアを中心とした海外マーケティング体制の構築</li> </ul>
加工品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 農業は、耕作面積縮小の一方で、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</li> <li>■ 建材・不動産分野は、医療・介護、インフラ再生、リフォーム・省施工関連商材は伸長</li> <li>■ 分析機器のアジア市場は拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 構造的赤字事業からの撤退</li> <li>■ 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の向上</li> <li>■ グループシナジー（営業・生産・開発等の機能）の追求</li> <li>■ 次の柱となる事業の探索 → 育成</li> </ul>

## 3. 基本的な考え方

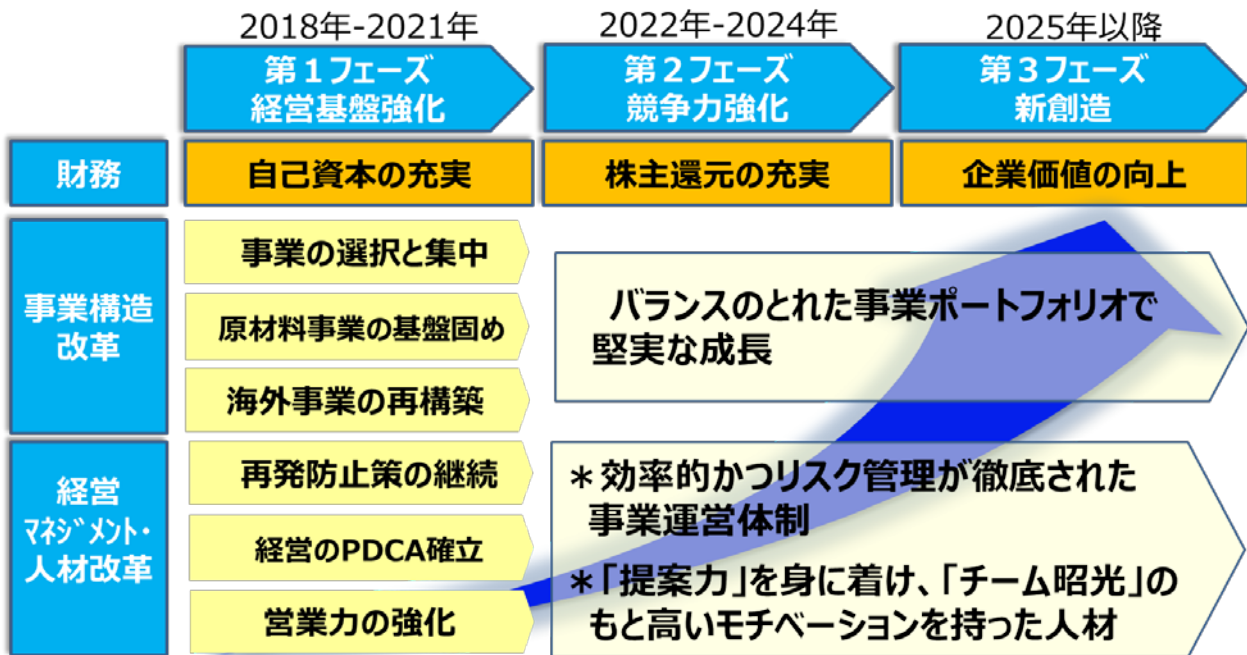
中長期での持続的成長を実現するために「事業構造改革」「経営マネジメント改革」「人材改革」の3つの改革で商社としての価値を再創造いたします。

- 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。



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

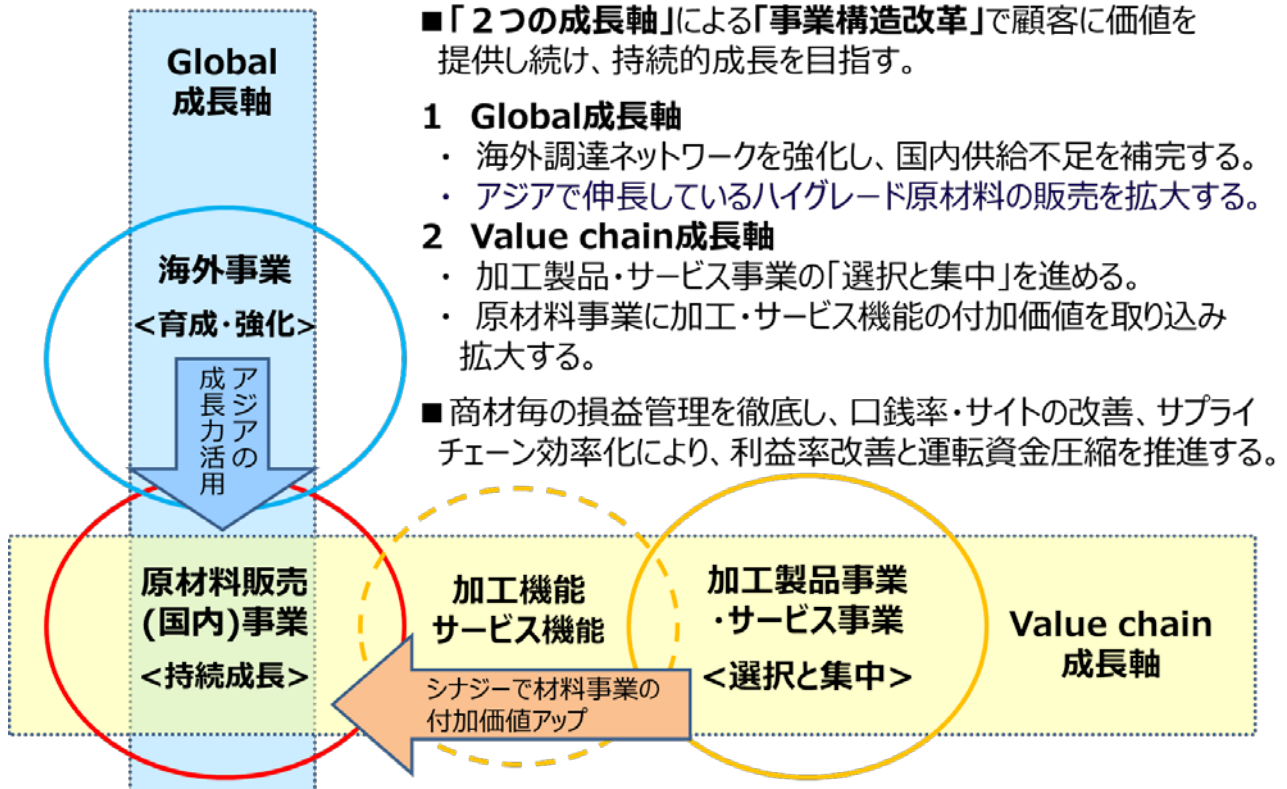
《中期計画の位置づけと将来の成長イメージ》



■新中期経営計画は2019年～2021年とし、2018年に、その具体的戦略や計数目標を策定する。一部の施策については、順次実行に移し、早期の効果顕現を目指す。

#### 4. 事業構造改革

(1) 2つの成長軸「Global 成長軸」・「Value chain 成長軸」



- ・基盤である原材料販売事業の収益率向上と成長余地（周辺商材開拓や加工・サービス機能の付加）を徹底的に深堀いたします。
- ・海外サプライヤーの発掘・関係強化により、汎用原材料の輸入と三国間貿易を拡大します。  
「商品主管本部」によるリスクマネジメントを徹底し、アジアを中心に海外事業を拡大します。
- ・加工製品事業・サービス事業を中心に「選択と集中」による事業規模の適正化を推進し、強化・成長する分野に資源をシフトします。非注力分野、不採算事業については売却・撤退等を進めます。

## （2）主要事業方針

### <化学品>

- ・化学品本部の強みを発揮できるビジネスモデルを確立し、事業基盤を強化する。
- ・アジアを中心としたネットワークを強化し、新規ビジネスを拡大する。

### <肥料・農材>

- ・各地に根差した営業推進により、肥料等の生産資材から青果物の販売までを行い拡大をする。

### <科学システム>

- ・材料評価技術の、分析機器販売強化による原材料事業との販売シナジー効果を追求する。
- ・アジア自由貿易化を睨んだアジア展開を推進する。

### <合成樹脂>

- ・汎用樹脂の国内供給量縮小によりタイト感が続くと判断し、国内では主要顧客、海外では、中国・台湾での高付加価値分野の顧客への営業を重点的に強化する。
- ・海外の競争力を持つ商材の調達（シェール由来樹脂等）で、主要顧客との関係を強化する。
- ・在庫ビジネスの効率化及び主要顧客の深堀による収益アップ及び非ポリオレフィン樹脂拡販による収益強化、樹脂周辺機械拡販を進める。

### <無機材料>

- ・中国・韓国などで開拓・育成した原材料の調達力を活かし、国内外市場への拡販を進める。
- ・アルミナ事業のサプライチェーンの再構築を主導し、業界での当社グループの存在感を高める。

### <軽金属>

- ・材料製品の売上と付加価値拡大を図るために、営業のソリューション機能を高める。
- ・原材料は取捨選択を的確に進めるとともに、リサイクル分野への展開を促進する。
- ・自動車を中心に拡大が見込まれる東南アジア市場に対し、タイの営業拠点を中心に強化する。

### <生活環境>

- ・住宅建材事業は、構造部材の固定柱脚の拡販、リフォーム関連の新規商材の拡販により収益を確保する。

## 5. 経営マネジメント改革

### （1）リスク管理強化（再発防止策の継続）

当社グループは、昨年12月27日に東京証券取引所に対し、再発防止に向けた改善措置の実施状況を記した「改善状況報告書」を提出いたしました。今後も以下の基本方針のもと、積極的な取り組みを継続してまいります。

## ガバナンス

- 第1のDLにおけるリスク管理力・コンプライアンス強化の徹底
- グループ会社経営規程の運用徹底
- 子会社数削減（シナジー・収益性・リスク・規模を勘案し、売却・統合を推進）
- 子会社の管理・間接機能を統合し、ガバナンス強化と効率化を同時実現
- 海外子会社の「商品主管本部」による取引管理徹底、ナショナルスタッフへの浸透強化

## 与信管理・取引審査

## 定着 → 高度化

## 内部監査

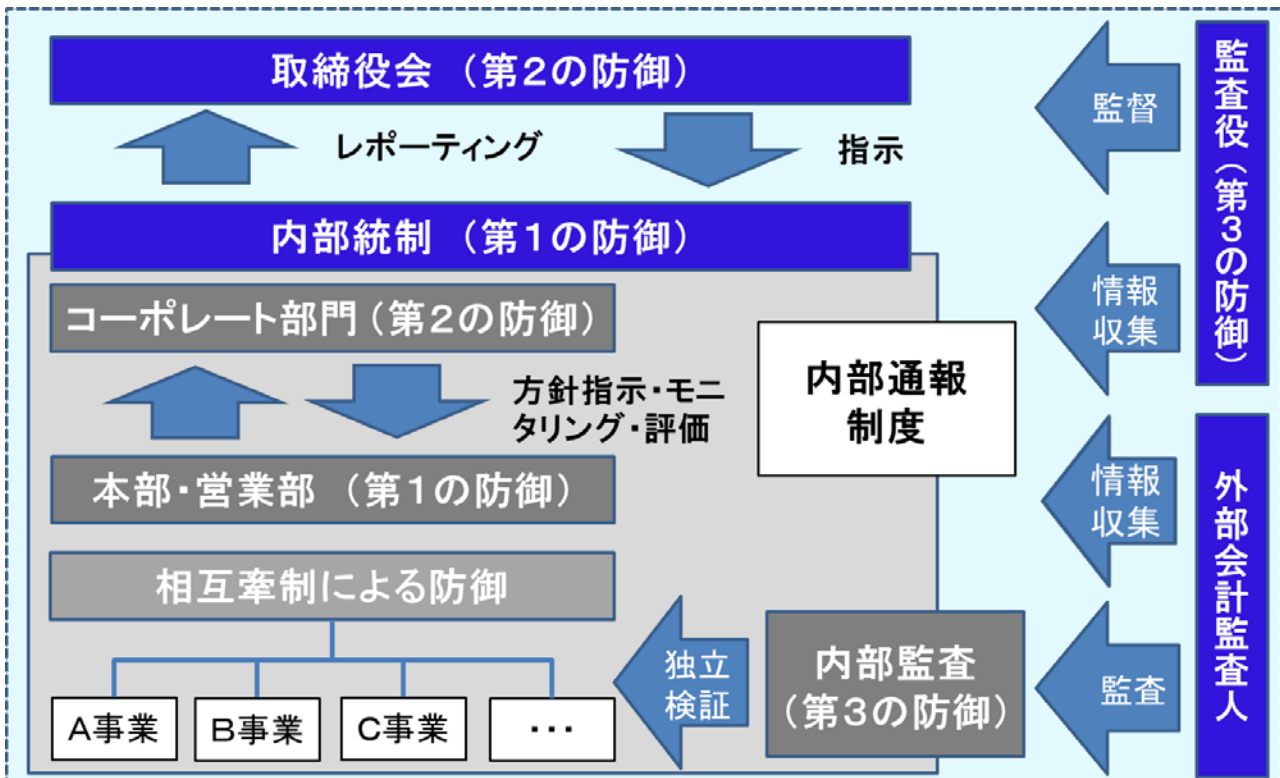
- 社長直属「グループ与信管理委員会」による審査充実
  - \* 重点管理先の定常的モニタリング
- 審査部門の人材補充の継続
- ビジネスリスク監査の充実
- 改善策の運用定着状況の監査
- 監査室の人材補充の継続

## 教育・危機管理体制

- 第1のDLを担う人材を対象とした教育の強化
- 当社規程や事例を織り込んだオリジナルe-learningの充実、計画的OJT推進
- 危機管理マニュアルと初動対応シミュレーション訓練の高度化

### 《スリーラインディフェンス》

推進体制は、「スリーラインディフェンス」（3LD）を導入し、社内における3LD（第1の防御：本部・営業部、第2の防御：コーポレート部門、第3の防御：内部監査）に加え、これら全体を第1の防御として、第2（取締役会）、第3（監査役・外部会計監査人）のディフェンスラインを敷くことでリスク回避をはかる複層構造としています。



## (2) 経営のP D C Aサイクル確立

経営指標の「見える化」を進め、組織各階層の権限と責任を明確化し、経営効率・経営品質の継続的向上に取り組みます。

- ・ 事業（含：子会社）毎の収益構造、K P Iの明確化とモニタリング・フォロー体制強化
- ・ 3つの改革や各事業の重点施策の進捗状況のモニタリング・フォロー体制強化
- ・ 上記を実現するためのI C T活用推進（子会社への統合基幹業務システム導入など）

## (3) 営業力強化

当社が武器とする「提供価値」を再定義し、顧客に対する主体的な「提案力」を強化します。

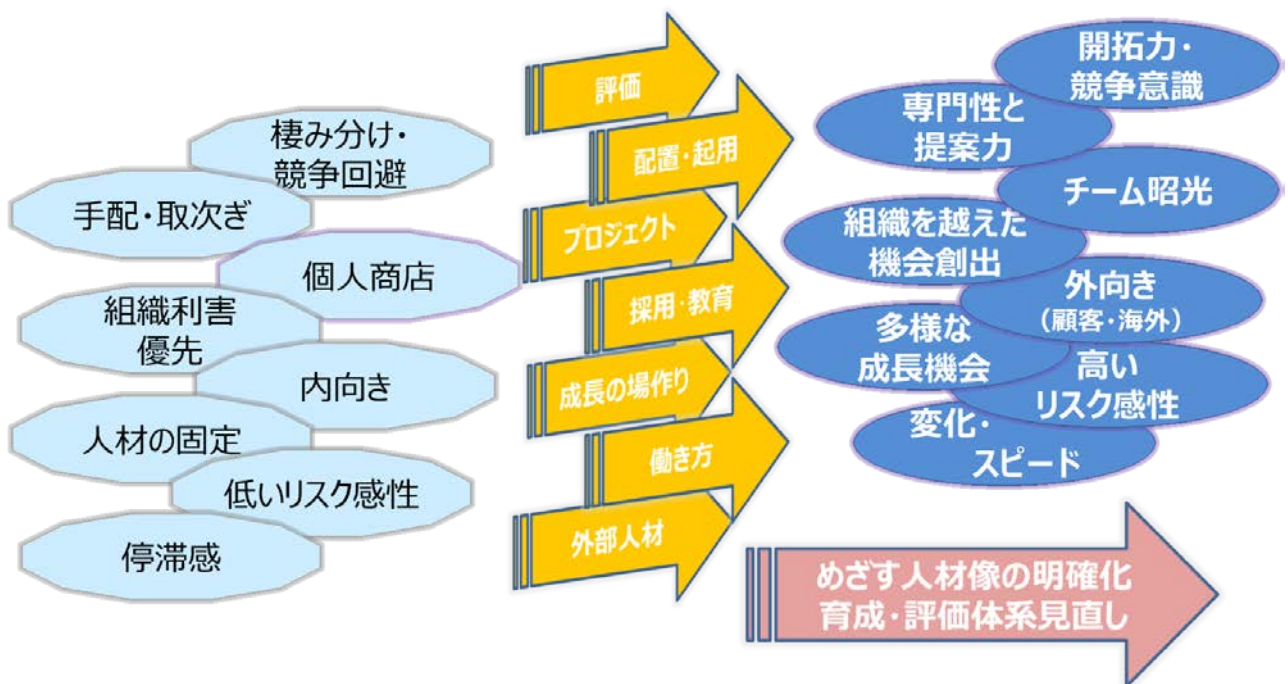
- ・ 事業毎にコアとなる「提供価値」を明確化し、顧客毎の中長期営業戦略を策定します。
- ・ 営業情報の共有・蓄積・連携活用の推進、営業プロセスの「見える化」
- ・ グループシナジーの発揮（クロスセル、新規商材開発）
- ・ マインドリセット（「個人商店」から「チーム昭光」へ、社内と顧客への「言える化」）
- ・ 上記を実現するためのI C T活用推進（営業支援システム導入など）

## 6. 人材改革

「人材こそ商社のすべて」という認識のもと、「リスク管理能力」、「提案力」、「チャレンジマインド」を有した人材を育成し、人材面からの経営基盤強化を進めます。

- ・ 人事制度全般（評価、配置、報酬など）の見直し
- ・ 外部人材の採用（監査・審査部門、海外事業推進部門等）
- ・ 教育制度の拡充
- ・ I C Tを活用した効率的で社員のモチベーションに資する働き方への見直し

《人材改革の方向性》



以上