



イノベーションで先へ行く!走れ!未来へ
ON THE RUN!

エラストマーで新事業の領域へ。
そこは時代の少し先にあります。

●医療機器・ヘルスケア機器 ●電子資材 ●新ソリューション

中長期経営計画 “Breakthroughs for the future”2ndステージ

バンドー化学株式会社



1. “Breakthroughs for the future” 1stステージの総括

BF-1の振り返り

売上高、利益ともに改善したものの、数値目標は未達

(単位 ; 億円)	2012年度 実績	2017年度 実績		BF-1目標 (2017年度)	予想との乖離
			2012年度比		
売上高	857	912	+54	1,000	△87
営業利益	40	63	+22	100	△36
ROA	3.1%	4.9%	+1.8%	6%	△1.1%
新製品比率	—	12.8%	+12.8%	30%	△17.2%

主な 乖離要因

- ① 中国・韓国での販売計画未達
- ② 新製品の開発・上市遅れ
- ③ 販管費等の増加
(IT投資、新事業における研究開発費用増加が要因)

BF-1の振り返り：既存事業の強化

コスト構造改革による売上原価率の引き下げ

加古川工場
コンベヤベルト生産ライン

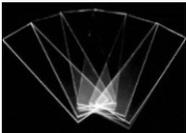
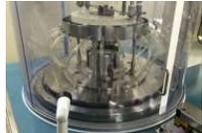


足利工場
ウレタンベルト新製法ライン



BF-1の振り返り：新事業の創出

従来にない医療や電子資材分野で製品が形になったことは、大きな進歩

ターゲット領域	製品	特徴	使用例	販売状況
オプト エレクトロニクス	光学用透明粘着剤 「FreeCrystal®」 	<ul style="list-style-type: none"> ディスプレイの視認性向上、優れた加工性 		量産販売済
	金属ナノ粒子インク 「FlowMetal®」 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷エレクトロニクス市場での活用 		量産販売2019年1月開始見込み
	精密研磨材 「TOPX®」 	<ul style="list-style-type: none"> ガラス基板ラップ工程での優れた研削性 		量産販売済
パワー エレクトロニクス	高熱伝導放熱シート 「HEATEX®」 	<ul style="list-style-type: none"> 機器設計のハードルとなる熱問題の解決 		量産販売済
	金属ナノ粒子接合材 「FlowMetal®」 	<ul style="list-style-type: none"> 高温動作するパワー半導体や光半導体の接合 		量産販売済
健康/福祉/ 医療	伸縮性ひずみセンサ 「C-STRETCH®」 	<ul style="list-style-type: none"> 生体情報センシング機器、システムの提供 		量産販売済

BF-1終了時の環境認識とBF-2の策定に向けて

当社を取り巻く事業環境を踏まえ、新事業への比重を高める

事業環境認識

- 中国・アジアが牽引する世界均斉成長が今後も継続する
- 主力事業の市場動向は、概ね伸長／維持の傾向にある
- 長期的に見ると、自動車市場でのEV化の加速やOA出力機器市場における紙媒体の需要減少が予想される



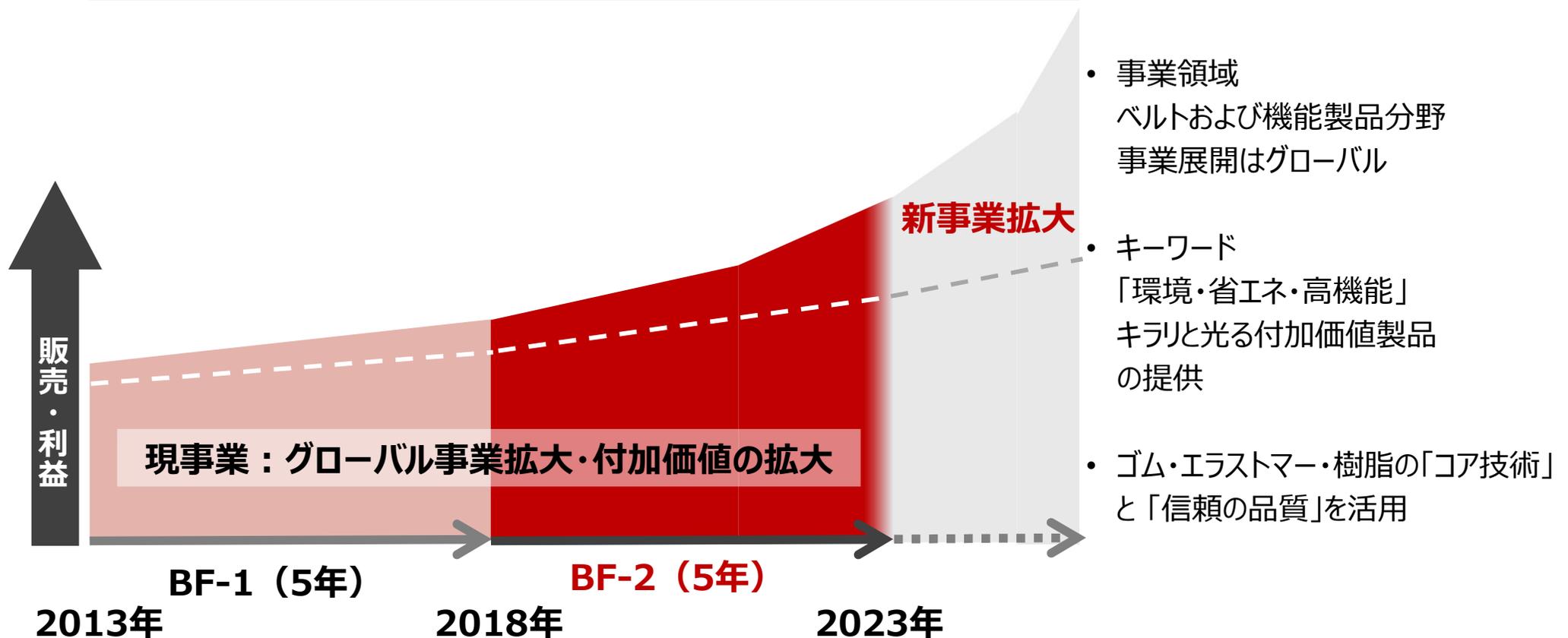
事業環境変化を踏まえると、BF-2では新製品の創出を加速し、新たな事業に育成すること、基盤事業の強化拡大、それを下支えする風土の醸成が重要である

長期経営計画BFで当初設定された『Breakthroughs for the future』=『未来への躍進』の目指す姿を踏襲する

2. “Breakthroughs for the future” 2ndステージの始動

中長期経営計画“Breakthroughs for the future” 『未来への躍進』

グローバルで『際立つ』サプライヤー



成長サイクルと中長期経営計画の位置付け

グローバルで『際立つ』サプライヤー

新事業と現事業の両輪で持続的に成長

Breakthrough :

中長期経営計画“Breakthroughs for the future”
(2013年度～2022年度)



新事業と現事業の**両輪**で持続的に成長

⇒新事業売上高比率**10%以上**（120億円以上）

	<u>2017年度実績</u>		<u>2022年度目標</u>
売上高	912 億円	➔	1,200 億円
営業利益	63 億円	➔	120 億円
ROE	7.9 %	➔	12 %

BF-1実績
(2013年度～2017年度)

BF-2計画
(2018年度～2022年度)

設備投資額	236 億円	➔	300 億円
減価償却費	212 億円	➔	250 億円
研究開発費	201 億円	➔	250 億円

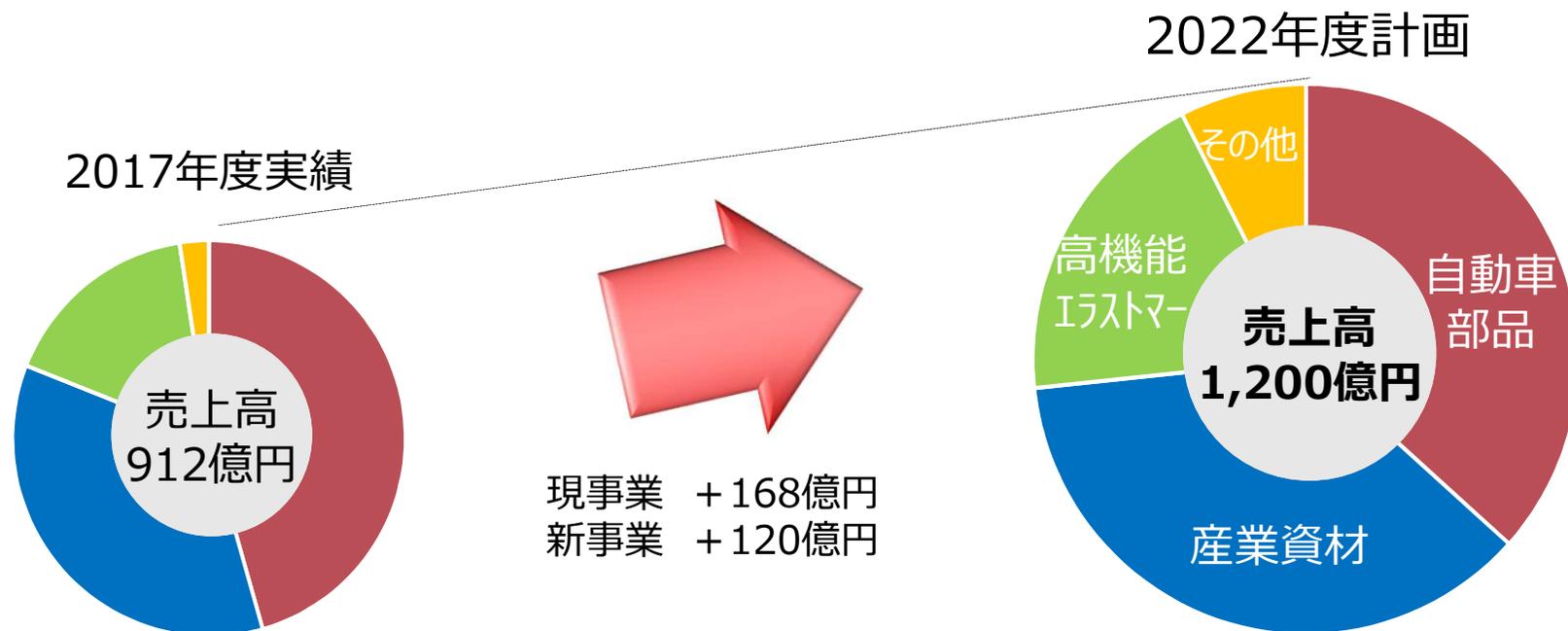
3. "Breakthroughs for the future" 2ndステージの詳細

BF-2の定量目標

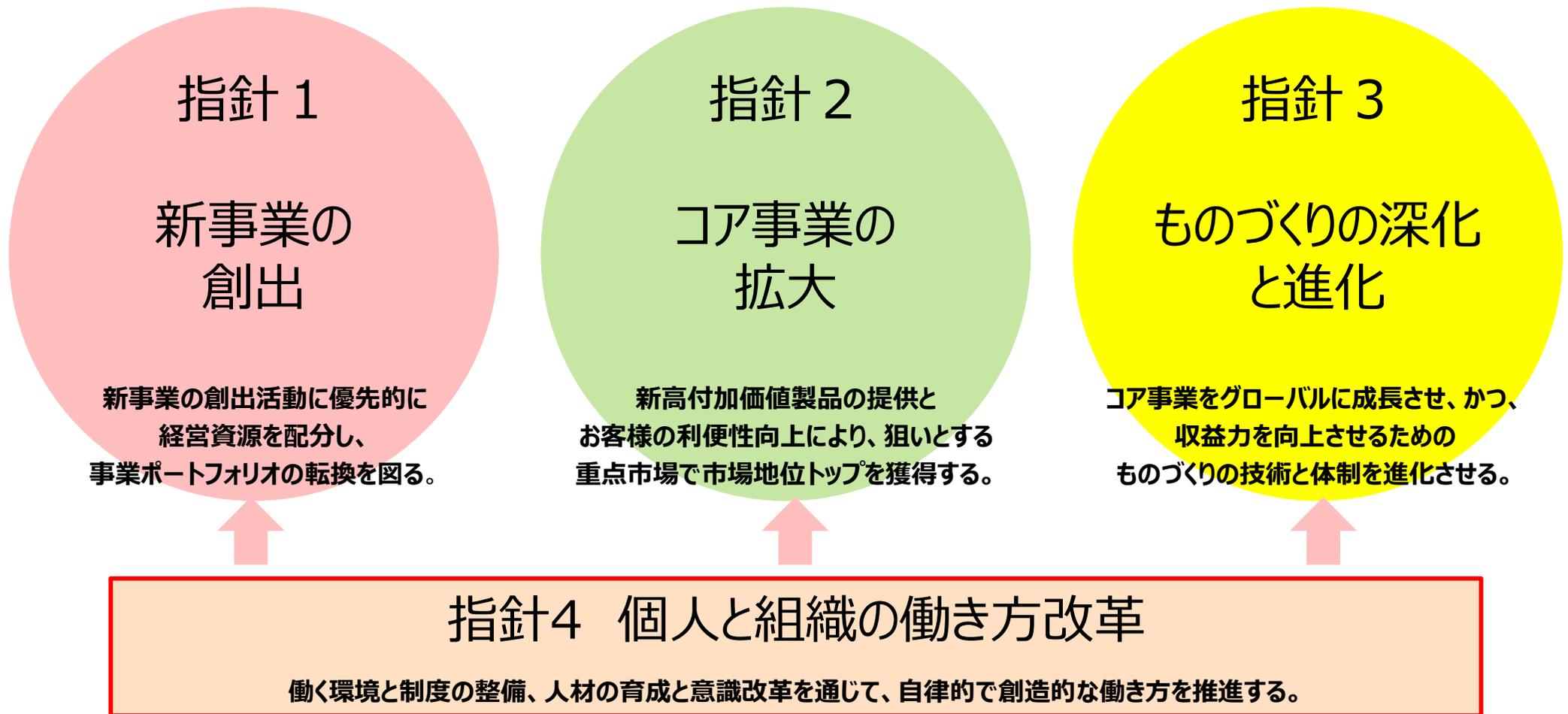
新事業と現事業の両輪で持続的に成長

2022年度定量目標

売上高	営業利益	ROE	新事業・新製品比率
1,200億円	120億円	12.0%	30%以上 (うち、新事業10%以上)

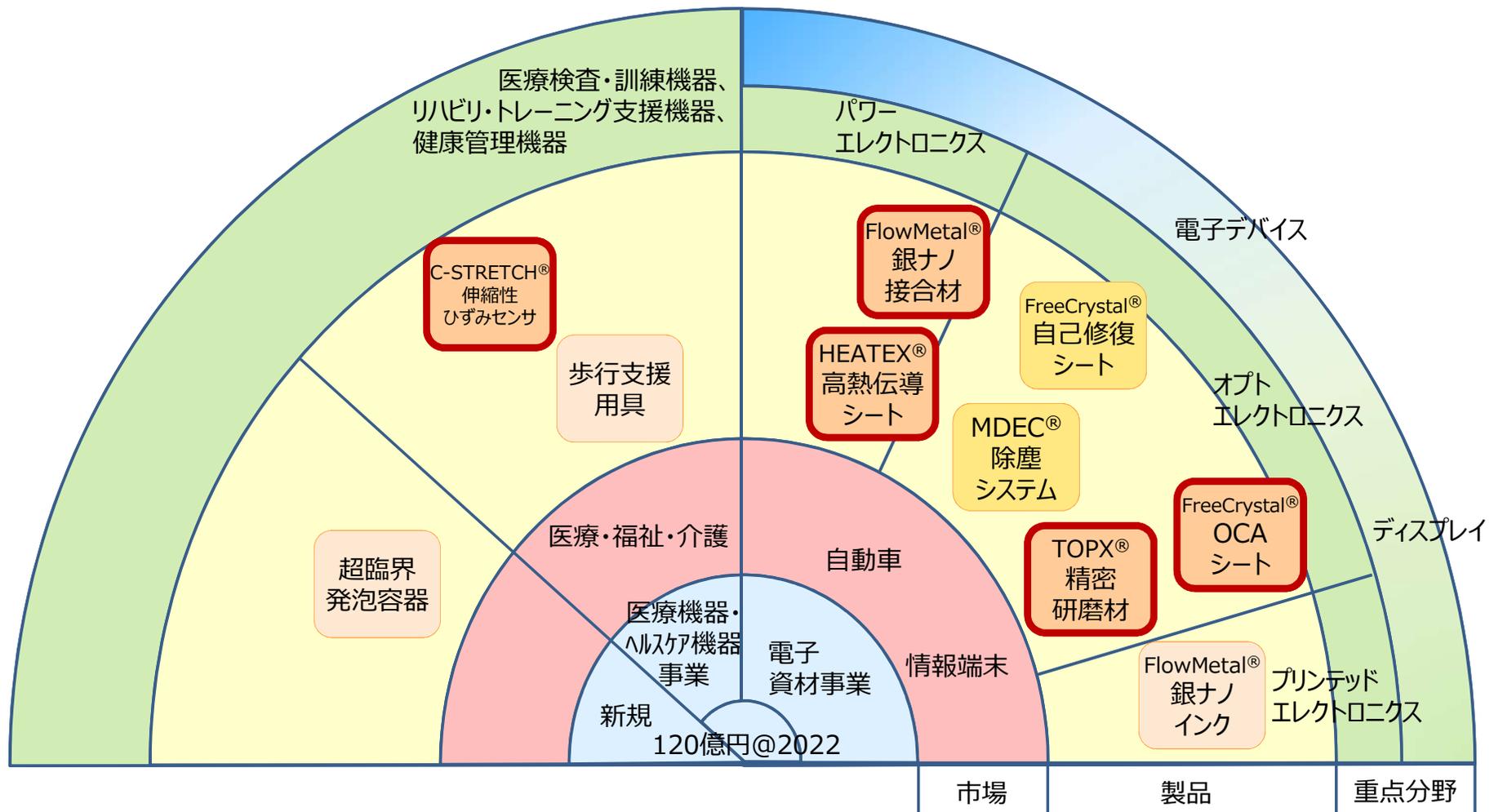


目指す姿：グローバルで『際立つ』サプライヤー



指針 1. 新事業の創出 ①狙う市場・重点分野・主要製品

- 車載の用途拡大に伴いクリティカルな要求が増大する**ディスプレイ分野**
- **パワーエレクトロニクス分野**で要求されるサーマルマネジメント技術の革新
- 成長性が魅力の**医療・福祉・介護市場**



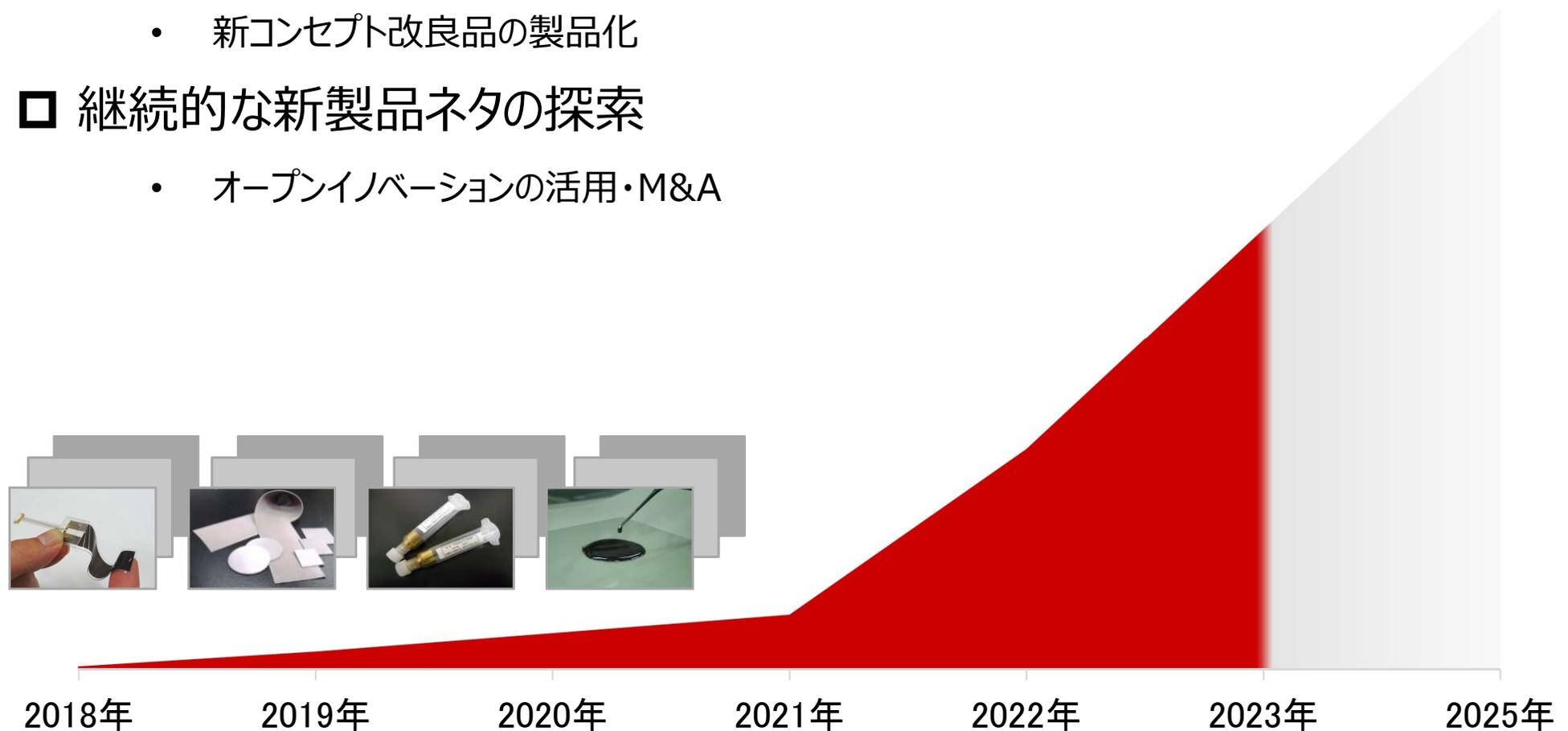
指針 1. 新事業の創出 ②有望製品・事業化のスピード

□ BF-1開発製品群の市場浸透

- 海外顧客等の横展開への取組み
- 品質設計の完了、生産・製造技術の改良確立
- 新コンセプト改良品の製品化

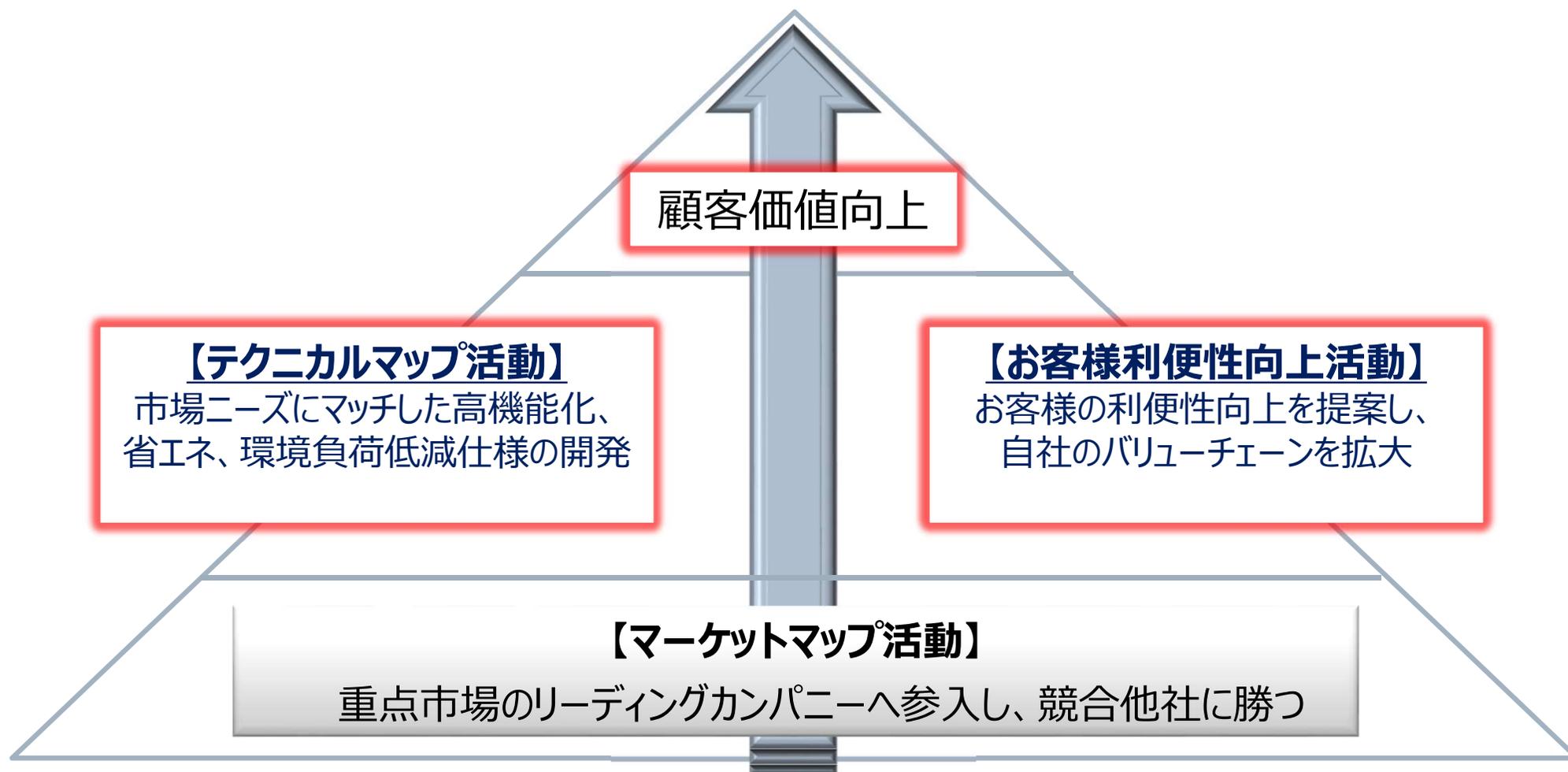
□ 継続的な新製品ネタの探索

- オープンイノベーションの活用・M&A



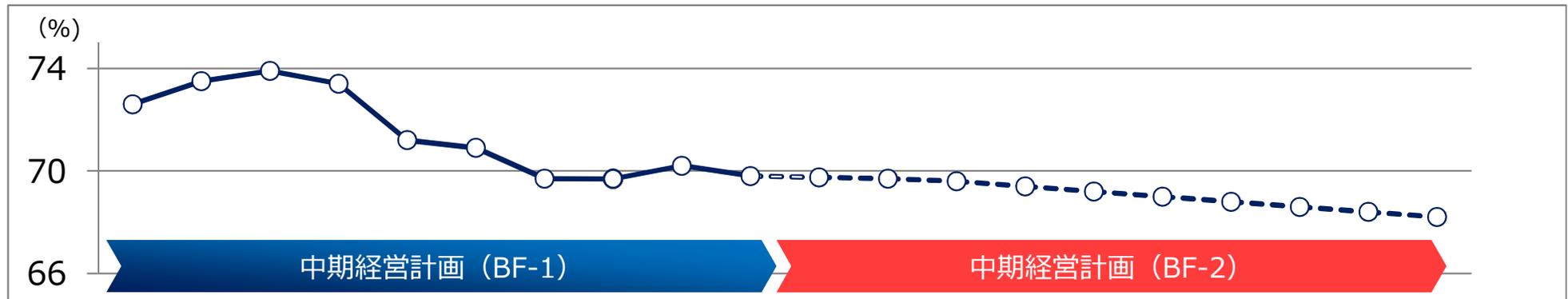
指針 2. コア事業の拡大

『**重点業種**×**地域**』で市場地位トップを獲得



指針 3. ものづくりの深化と進化

連結売上原価率70%以下の定着



革新製法の開発

- 主要伝動ベルトの革新製法開発、自動化ラインの構築
- 海外製造拠点への新製法横展開

IoTとAIの推進

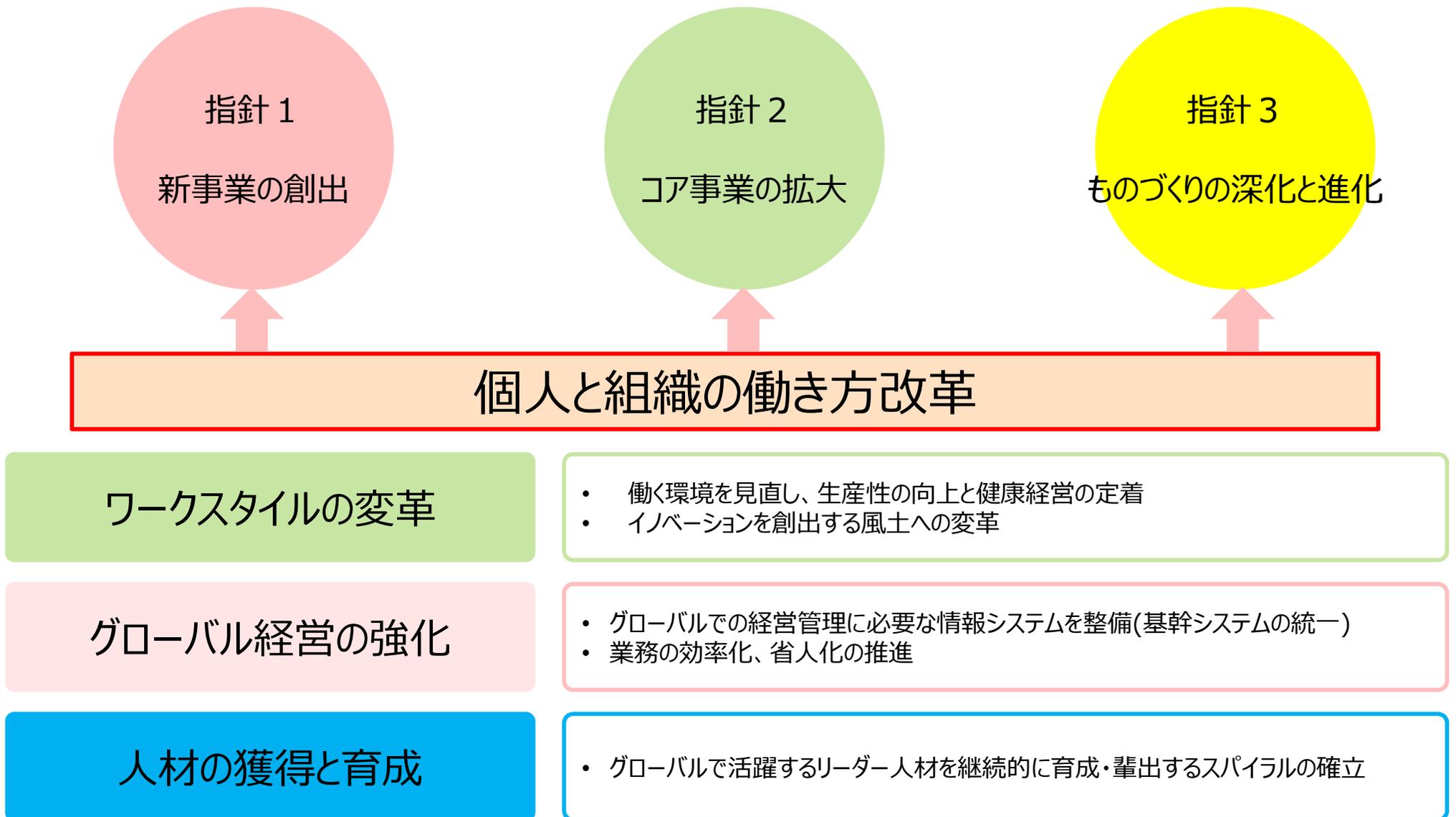
- 工場のIoT化による工数削減
- AI(ロボット)の活用

グローバル全体最適を 目指した製造原価低減活動

- A+B+Cのコストダウン
- 需要地生産を基本とした最適生産分担
- 製品/材料品種の統廃合
- 材料費低減
- グローバル物流の最適化

指針 4 . 個人と組織の働き方改革

持続的な成長に向けた経営基盤の強化で販管費比率20%以下の実現

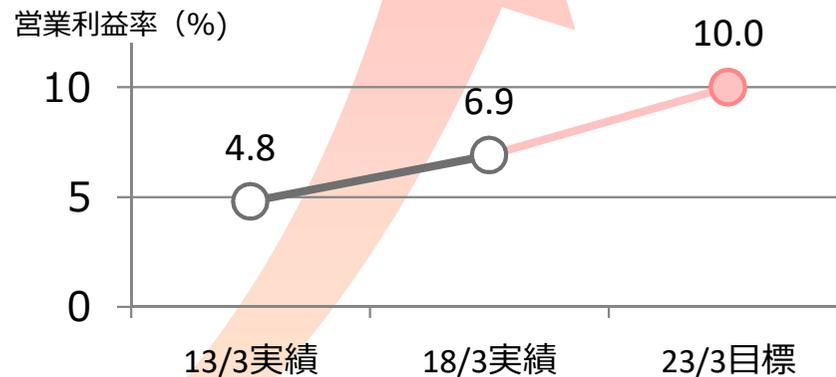


BF-2営業利益目標達成への道筋

利益成長
(営業利益)

120億円 (2023/3期目標)

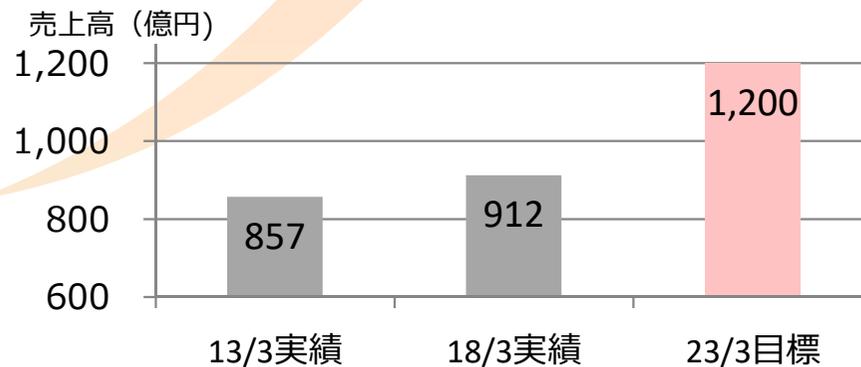
収益性
向上



売上原価率：70%以下

販管費比率：20%以下

売上拡大



新事業：+120億円

現事業：+168億円