



平成 30 年 7 月 27 日

各位

会社名 : 株式会社寺岡製作所  
代表社名 : 代表取締役社長 辻賢一  
(コード:4987 東証第 2 部)  
問合せ先 : 取締役管理本部長 石崎修久  
(03-3491-1141)

## 第二次中期経営計画 Phase2 策定に関するお知らせ

当社は、企業価値、及び株主共同の利益の一層の向上を図るため、2015 年 4 月からの 6 年間に亘る第二次中期経営計画(以下、「Teraoka100」と言う)の後半、2018 年 4 月から 2021 年 3 月までの 3 年間に対象期間とする Teraoka100 Phase2 を改めて策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

### 1. Teraoka100 Phase2 のビジョンと行動指針

#### (1) ビジョン

創業 100 周年に向け、CSRを十二分に果たしつつ、弛まぬ変革と挑戦により、地味ながらもスゴイ存在感のある企業に生まれ変わります。

当社は Phase2 の最終年度に当たる 2020 年度に創業 100 周年を迎えますが、その次の 100 年も当社が広く社会からより一層必要とされる企業となるために、Phase2 では社員一人ひとりが従来の考え方や行動を変え、CSRとも真摯に向き合い、新たな取り組みへ貪欲に挑戦することで経営基盤の再構築をやり遂げます。テープそのものは目立たない所で使われる地味な存在です。しかし、常に新たな価値を創造することに挑み、お客様にとって、社会にとって欠かすことのできないパートナーとして存在感のある企業へと飛躍します。

#### (2) 基幹行動指針 A to F

Teraoka100 Phase2 のビジョンを実践するうえで、共有すべき価値観や規範とすべき行動を「基幹行動指針 A to F」として示しました。私たちひとり一人が、「基幹行動指針 A to F」を実践し、Phase2 の基本戦略・目標をやり遂げます。

- Active : 自主的、積極的、当事者意識、コミュニケーション
- Belief : 考え、信念、倫理観
- Curiosity : 好奇心、興味、関心
- Delicate and yet bold : 大胆且つ細心に挑戦
- Energetic : 燃えて、エネルギッシュに、生き活きと
- Follow-through : 最後までやり切る

### 2. Teraoka100 Phase1 (2015 年 4 月～2018 年 3 月)の総括

当社は、過去 3 期に亘る Teraoka100 Phase1において、外部環境の変化にも大きくブレることなく、安定的に一定の連結営業利益をあげることが出来る筋肉質な経営基盤を構築すべく、全社に亘り様々な取り組みを推進しました。特に、最も重要な経営資源と位置づける人材の育成に注力しつつ、業務改革や製造原価の低減活動、新製品開発等に積極的に取り組みました。しかし Phase2 の成長に繋がる一定の成果は得られたものの、期待レベルに到達したとは言い難く、これまで当社に根付いていた考え方や行動を根底から変えて更なる改善へ向け継続すべき取り組みや、一連の取り組みの中で

新たに見つかった課題があります。

例えば、当社の特徴である、「小回りを利かせた開発・製造・販売」の再構築の必要性があげられます。これまでの当社の小回りは、無理な多品種少量生産を伴い様々な形でムリ・ムダ・ムラを生じ、結果として、お客様に良い製品を安定供給することが難しくなっているケースもありました。その理由の一つに、コミュニケーションの不足により「ものづくり」が全体感を欠いたその場しのぎの対処にとどまっていたことがあげられます。製造はもちろん開発や販売などを含めた「ものづくり」を支える活動全体の連携や全体最適の観点でのマネジメントが十分ではありませんでした。

また、前期に調査委員会と対策プロジェクトチームを設置し、平成30年7月20日に調査報告書を公表致しました不適切行為問題は、お客様や株主様、関係各位からの長きに亘る信頼を裏切るものであったと深く反省し、コンプライアンス意識の低さや品質保証体制の脆弱さなどを生んだ企業風土を改め、再発防止策を講じることが最優先課題として浮き彫りになりました。

### 3. Teraoka100 Phase2 の位置付けと基本戦略について

Phase1 では経営基盤の強化という定性的な成長を重視しましたが、Phase2 では連結売上高に加えて重要指標と認識する同営業利益率などの定量的な成長も重視します。しかし、業績伸長だけに傾注するのではなく、一人ひとりの思考や行動様式、さらには組織文化までを変えていく挑戦を続け、Phase1 からの継続課題や新たに発生した課題にしっかり対処し、筋肉質の経営基盤づくりにも努めます。Phase2 の3年間で劇的な変化が予想される社会環境や市場ニーズに対応し、永く社会に必要とされ持続的成長を実現できるよう、定性的にも定量的にも成果を追求していきます。

また、一部製品で起きた不適切行為の問題も受け、当社では特にコンプライアンス態勢およびリスク管理体制強化の観点から、これまで以上に実効的なコーポレートガバナンスを計画的に実現していきます。

#### (1) 強い現場力を発揮できる人材の育成

営業・生産・研究開発・管理・品質保証の各現場において、リーダーシップを発揮し、主体的かつ合理的に問題解決を行なえる人材を育成します。教育・研修など制度面の見直しだけでなく、日常業務の実践の中でも意識改革を促し、愚直かつ着実に取り組みます。

また、社内の現場間の有機的な繋がりを強め組織力や生産性を高めるとともに、お客様のニーズをつかみ、お役に立てるチャンスを最大限に作り出せるよう、社内外でのコミュニケーション力の強化に取り組みます。

#### (2) 全社的「ものづくり」改革

##### ① 技・製・販(技術、製造、販売)が一体となった全体最適な「ものづくり」の実現

将来を見据え持続的な成長を確かなものとするために、開発や製造、販売はもちろん、調達や品質保証、情報システムまで様々な活動が一体となった、全社をあげての抜本的な「ものづくり」改革を実施します。製造・販売体制など従来のあり方を見直し、戦略的判断と全体最適の観点をベースに機動力と柔軟な対応力を進化させた小回りで、お客様のニーズを満たすと同時に双方にとってのビジネスチャンスを広げる好循環を実現します。

また、新製品の立ち上げや IoT も活用した生産能力増強・生産効率向上、品質向上のため、各工場設備を中心に積極的な設備投資を実行します。

##### ② 品質管理・保証体制の抜本的改革

全社員の品質への意識を高め、原理原則に基づいた品質教育を徹底します。

品質検査および不良解析レベルを高めるとともに、初期流動や工程変更を含め業務プロセスや生産工程の管理精度を上げ、品質管理水準を高めます。併せて、製品設計から製品規格の制定・改訂、納入仕様書締結まで、包括的に製品の品質を担保できるようプロセスの改善を進め、品質保証要求水準が最も高い業界からの要請にも応じられる体制を早急に構築します。

また、品質保証やコンプライアンス面での不適切行為を二度と起こさない・起こさせないよう企業風土の改革を推進し、製品能力・工程能力の十分な検討を含めた業務フローの改革、各工場品質管理業務の見直しや強化などチェック機能の不備への対策、さらに契約遵守・コンプライアンス意識の醸成を着実に実行します。

### (3)成長のための事業・製品ポートフォリオ構築

#### ①新製品開発と新規市場開拓

「電子部品」、「自動車」、「モバイル・デバイス」、「高機能電池」、「布テープ・ポリエチレンクロステープ」の5つを重点セグメントとし、経営資源の集中投入により新製品開発と戦略製品の市場シェア拡大を図ります。

例えば、車載関連市場の電装・電動化、動力部分の技術革新への対応や、電子部品市場で見込まれる需要増加とニーズの変化、幅広い産業で顕著な省人・省力化への流れ、環境に配慮した製品へのニーズの高まりなどへの対応に注力します。

また、中長期的な視点で市場の大きな変化や成長性、競争環境を見極めながら、新規商権や新規市場を開拓します。

#### ②ユーザーとの関係の再構築・深化

販売代理店とも連携しながら、ユーザーとの接点を増やし、コミュニケーションを強化します。ユーザーごとに多様な粘着テープの用途や使用状況についてこれまで以上によく知り、分析・提案を行うことでユーザーの課題を解決し、より大きな価値を提供できる開発、製造、販売を追求します。

#### ③外部との連携・協働、業務提携の積極的活用

新製品・新技術の開発や新市場・新規顧客の開拓においては、外部組織との協働・連携も積極的に行い、社外のノウハウや資源を自社に取り込み、市場シェア拡大、新たな事業機会の拡大を図ります。

### (4)連結経営戦略、海外戦略の強化

成長領域である中国・東南アジア市場への注力と内外一体となった製販体制を築く目的で、海外での一貫生産を担うインドネシア現地法人や、香港、深圳、上海の販売現地法人をより機能的に活用します。各社の立地や経営環境に基づいた戦略的な位置づけを明確にし、国内連結子会社も含めグループでのシナジーを最大化する経営資源の再配分を図ります。

また、伊藤忠商事や海外テープメーカー等との連携・提携も推進し、欧州・米州等の海外マーケットの開拓・拡販を図ります。

## 4. 創業100周年(2021年3月期)挑戦的定量目標

当社の連結売上高は、2008年3月期の259億円をピークに、リーマンショックを経て、エレクトロニクス関連市場の構造変化に追従できず10期に亘り200億円台前半に留まっています。就いては、ビジョンに掲げ追求する「存在感」を構成する重要指標として以下の定量目標を定め、その達成に果敢に挑みます。

- ・ 連結売上高 : 300億円
- ・ 連結売上高営業利益率 : 10%

## 5. IR(インベスターリレーションズ)・配当政策等

### (1)IR活動の充実化

当社は、IRを、投資家が投資判断に必要な当社情報を、その良し悪しにかかわらず適時、公平に継続して提供する活動であると捉えております。一方的な情報発信にとどまらず、投資家の意見に真摯に耳を傾けることで、投資家との間に良好な関係を築くこと、すなわち双方向のコミュニケーションを適切に行っていくことで、企業価値を持続的に高めるべく取り組みます。

### (2)配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要事項と考えております。今後も、連結配当性向30%を確保しつつ、財務面での健全性、連結キャッシュフローなどの要素も考慮に入れ、更に今後の事業戦略、将来の成長のための投資、事業展開の方針や予想などを総合的に勘案し、安定配当に配慮しつつも一定程度の柔軟性を確保したうえで決定致します。

以上