



中期経営計画(2017年度～2026年度)  
《*Revive2026*》～復活東邦に向けて～

2022年5月12日

 東邦金属株式会社

当社は2017年4月より、

## 中期経営計画

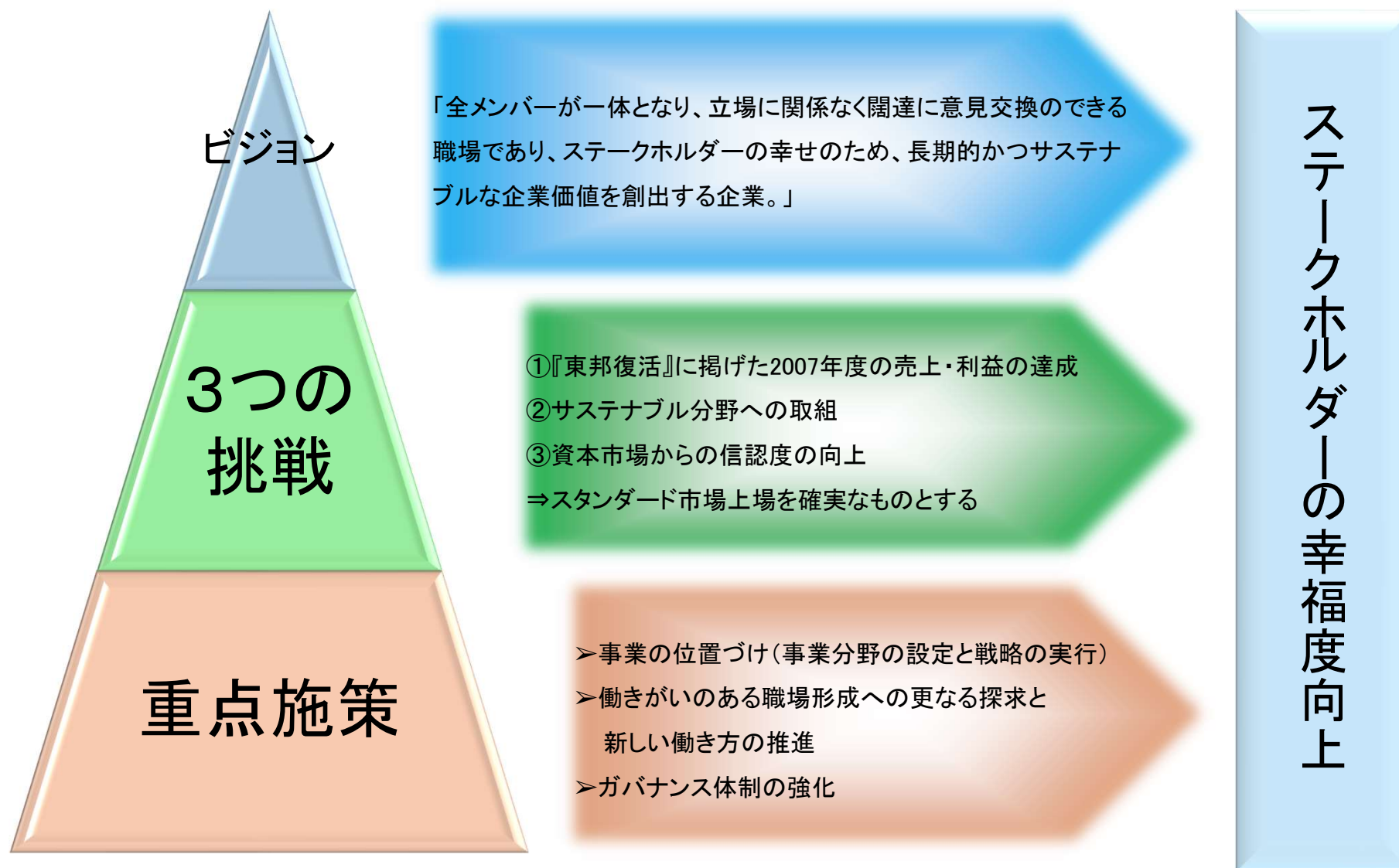
《REVIVE2026》～復活東邦に向けて～

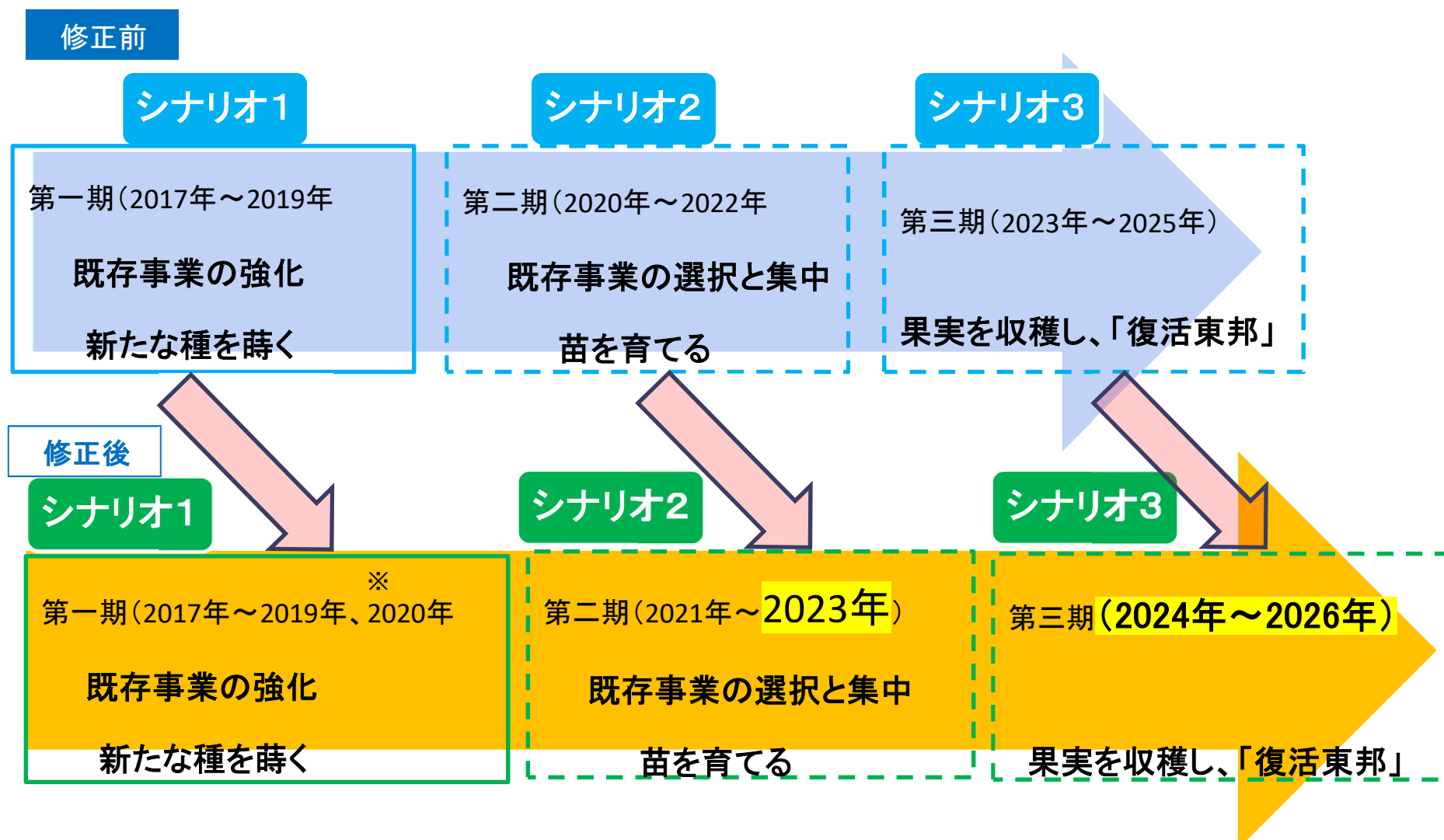
をスタートしました。

当社は、2013年～2015年度当時リーマンショック以降、電球のLED化を含む業界全体のタングステン・モリブデンの消費量低下とその他既存製品の販売量減少により過去最低レベルの売上(3,300百万円程度)となり、非常に厳しい状況が続いておりました。

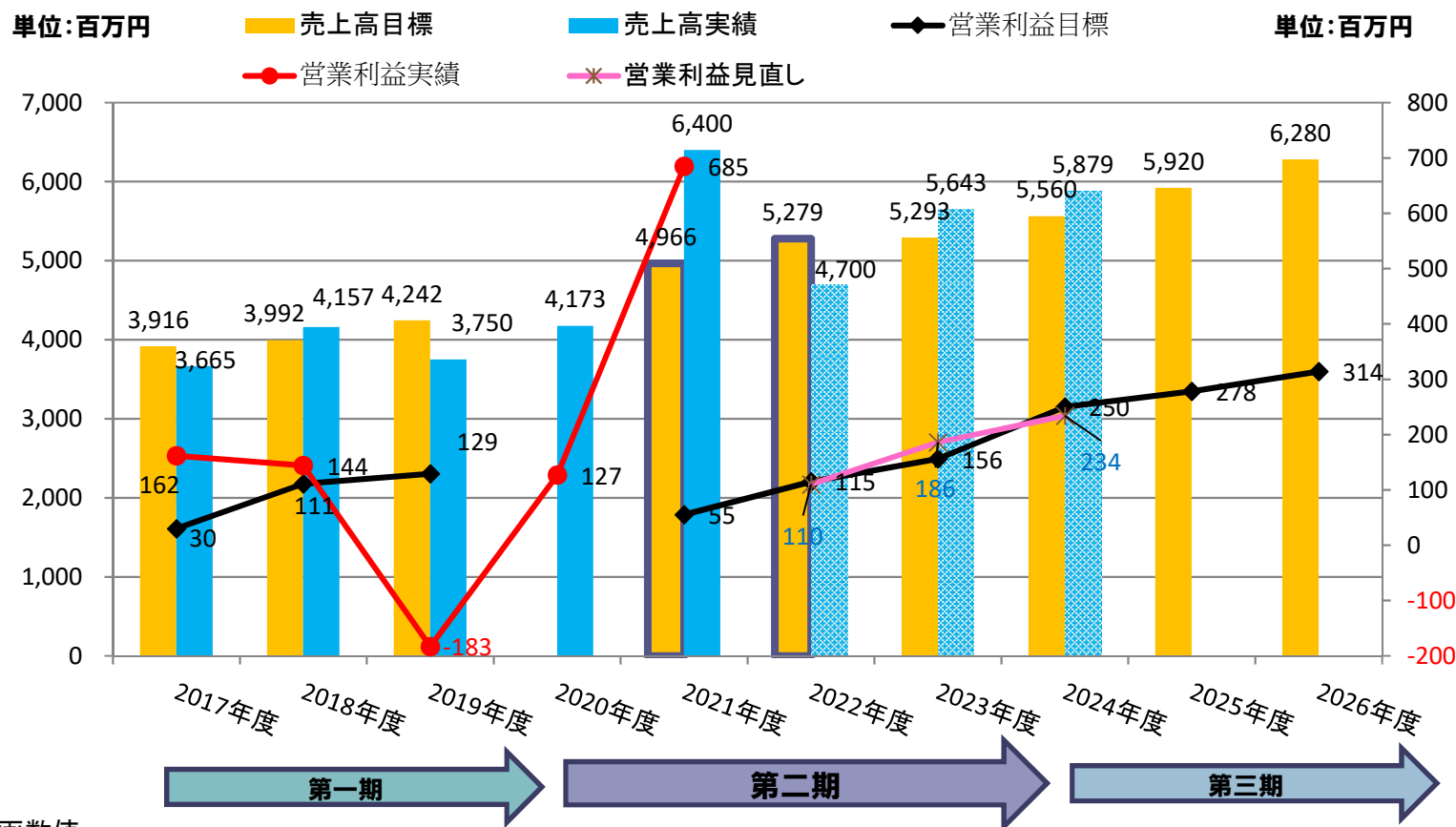
そこで、2016年度に「復活東邦」を旗印に当社で過去最高の売上(特殊事情除く)を上げた2007年度:売上高6,280百万円 営業利益 314百万円を達成目標とし、2017年度～向こう9ヶ年を前提に取り組むことがベストであると考え実行に移す事といたしました。

※特殊事情:「ある一定期間だけ売上／利益が計上された製品(液晶バックライト用部材)」を指します。



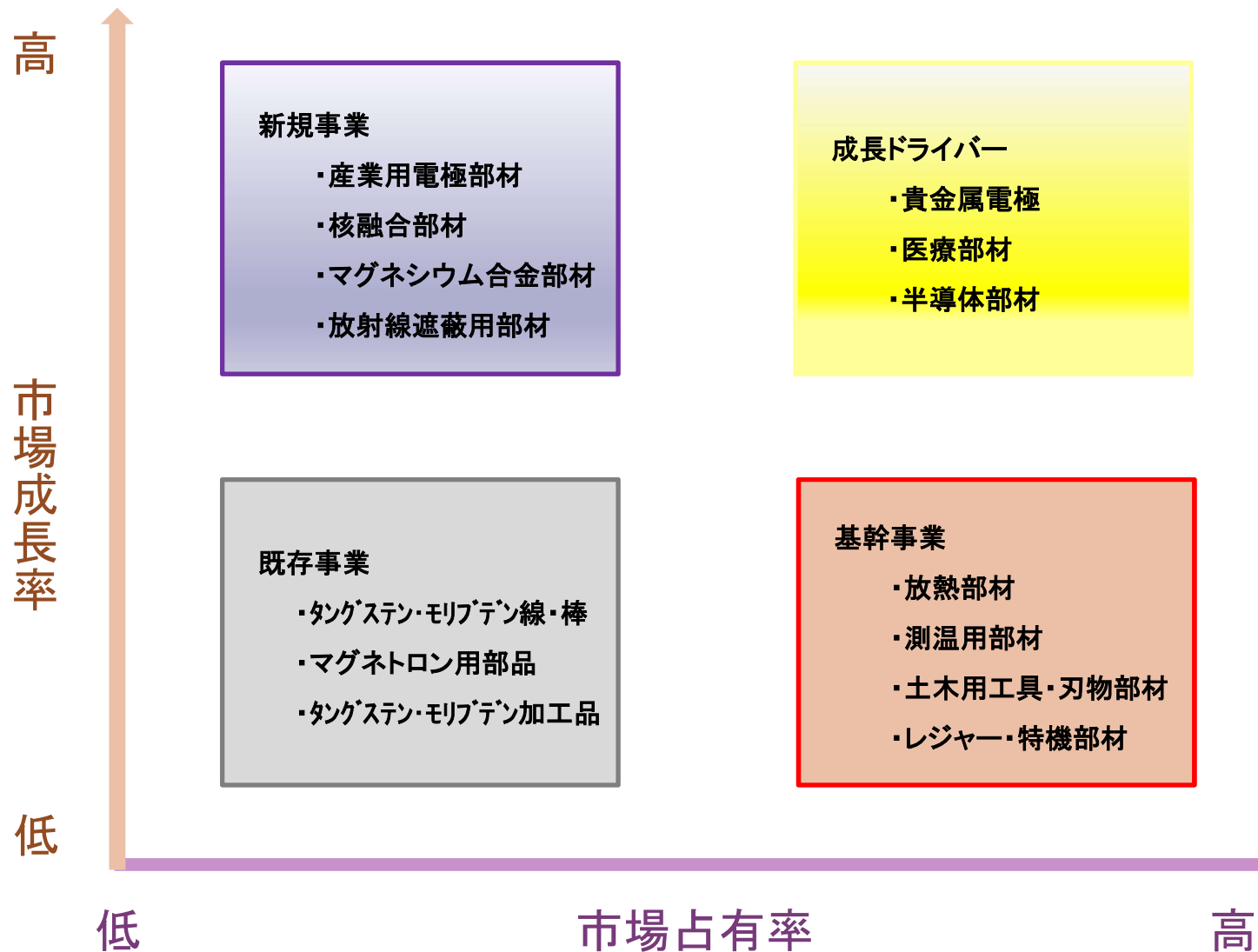


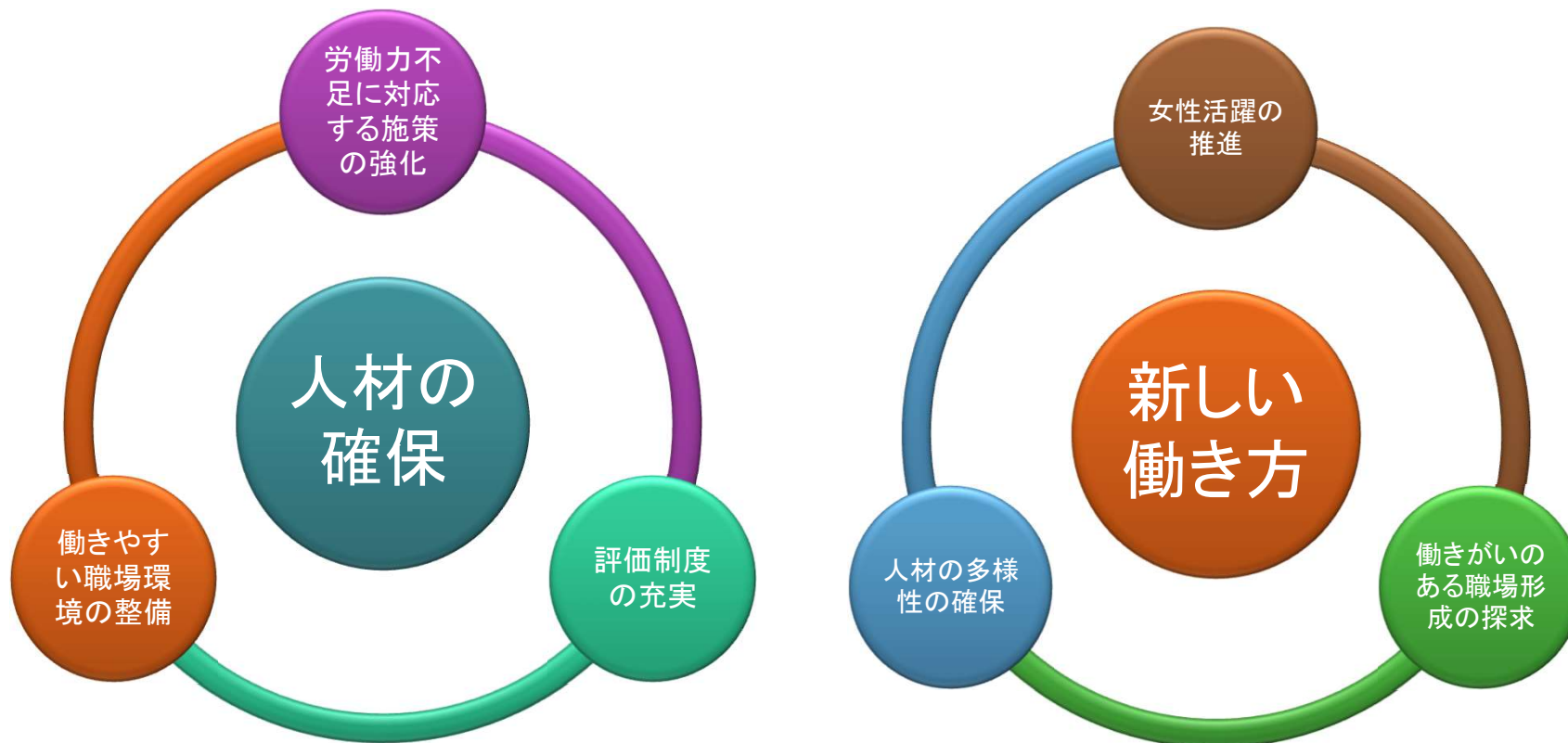
※2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により先行き不透明だった為、一旦中止とし2021年度からリスタートしました。



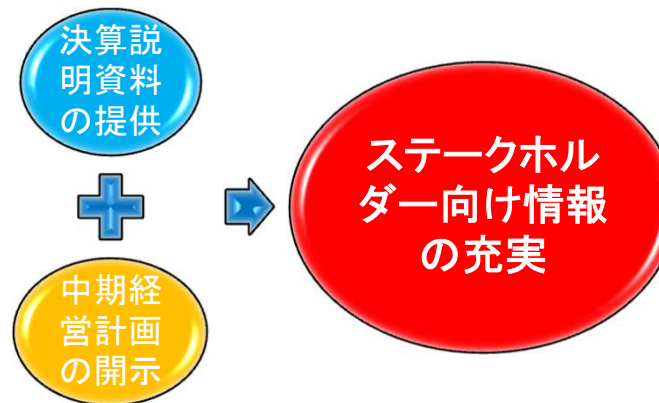
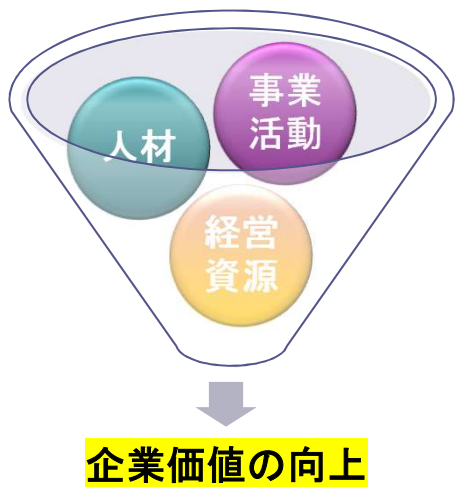
当初計画数値

	第1期			第2期			第3期		
	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上目標	3,916	3,992	4,242	4,966	5,279	5,293	5,560	5,920	6,280
目標営業利益	30	111	129	55	115	156	250	278	314







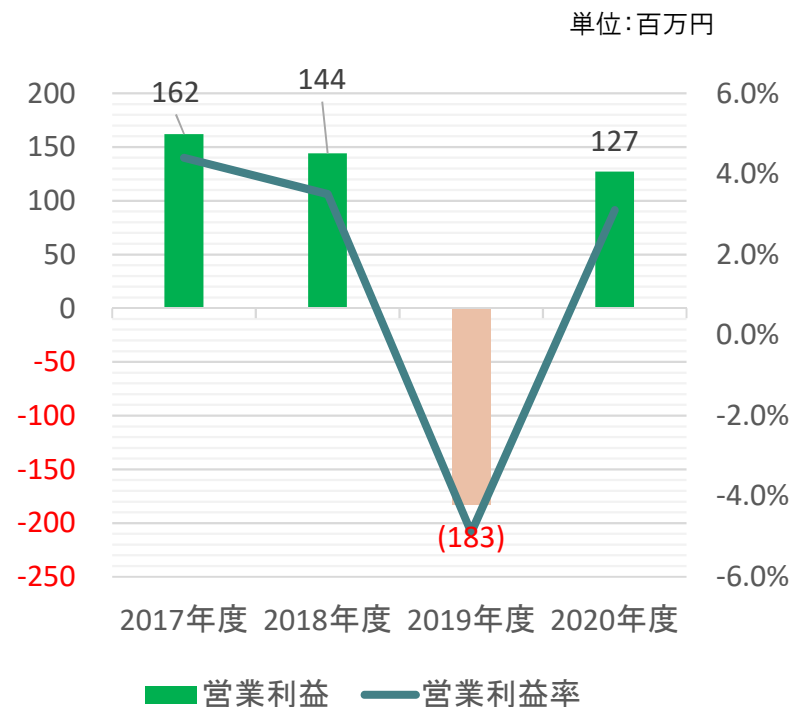
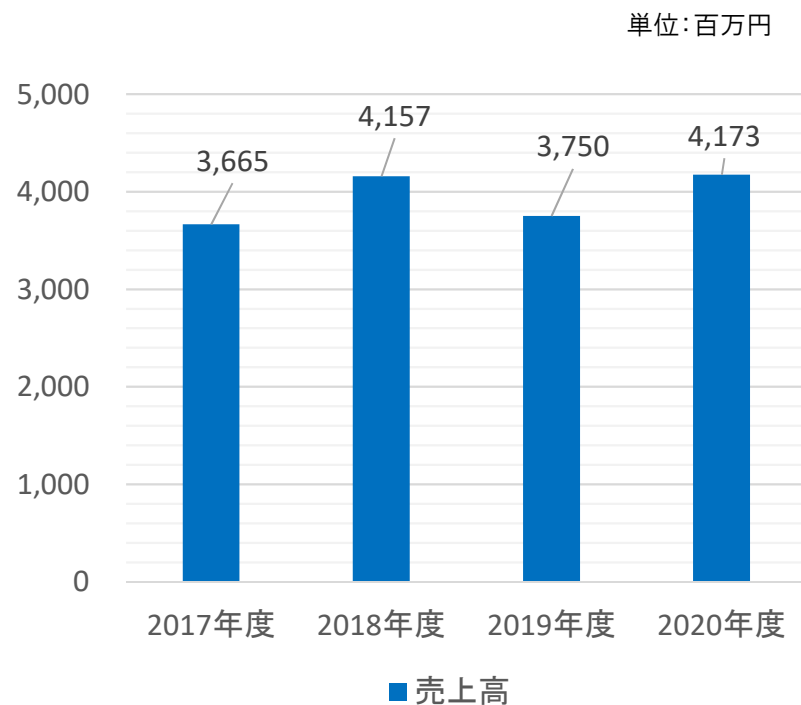


再生可能エネルギーの使用  
省エネ

働き方改革  
技能実習生の受け入れ

基幹事業(放熱部材、土木用・刃物部材)  
新規事業(技術開発)

## 第一期(2017年度～2019年度)中期経営計画振り返り



2017年度～2018年度は、当初計画した通りに推移した。主たる要因は、貴金属電極材料の原料市況が計画値より2倍に上昇した事と半導体及び電子部材の需要増加であった。しかしながら、2019年度に入り、半導体、電子部品、トンネル工事関係の需要の減少が重なった結果、大幅な減収減益となった。2020年度は、新型コロナウイルス感染症による影響で単年度の経営計画に切り替えて活動を行った結果、2019年度で大幅に落ち込んだ需要の回復と取り零していた顧客の納入再開。そして、各工場のコスト削減効果により増収増益とさせ、第二期中期経営計画への流れを作ることができた。

## 重点施策: 第一期中期経営計画シナリオ『既存事業の強化と新たな分野に種を蒔く東邦』

### 成果

- ・貴金属電極材の新たな原料を用いた性能アップ及びコスト削減への種を蒔いた。
- ・核融合科学研究所とのダイバータ用部材(銅とタングステンの接合)の種を蒔いた。
- ・熊本大学と共同研究を継続しマグネシウムへの新たな細線への種を蒔いた。
- ・遮蔽服から派生したタングステンニット材の衛生分野への種を蒔いた。  
⇒ 苗を育てる第二期へ全て継続

## 重点施策: 働きがいのある職場形成の探求

### 成果

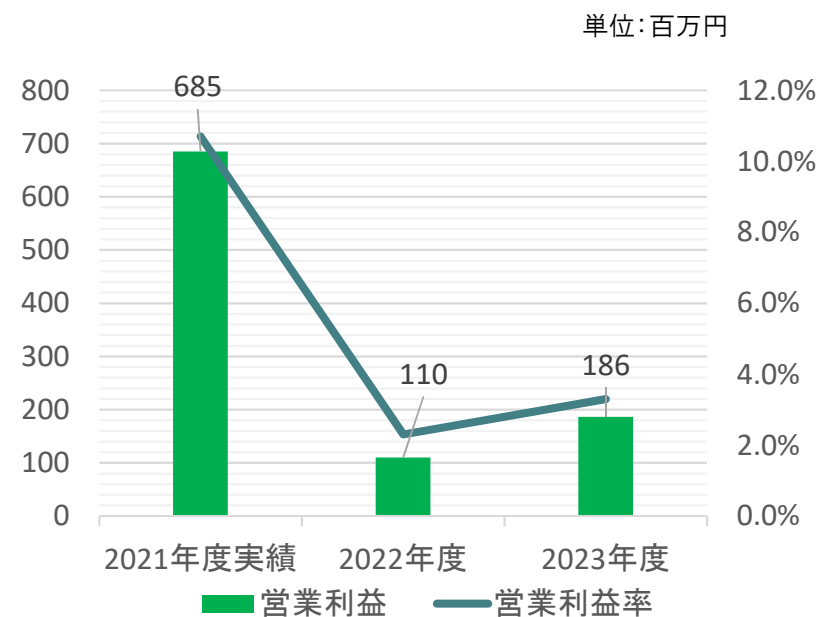
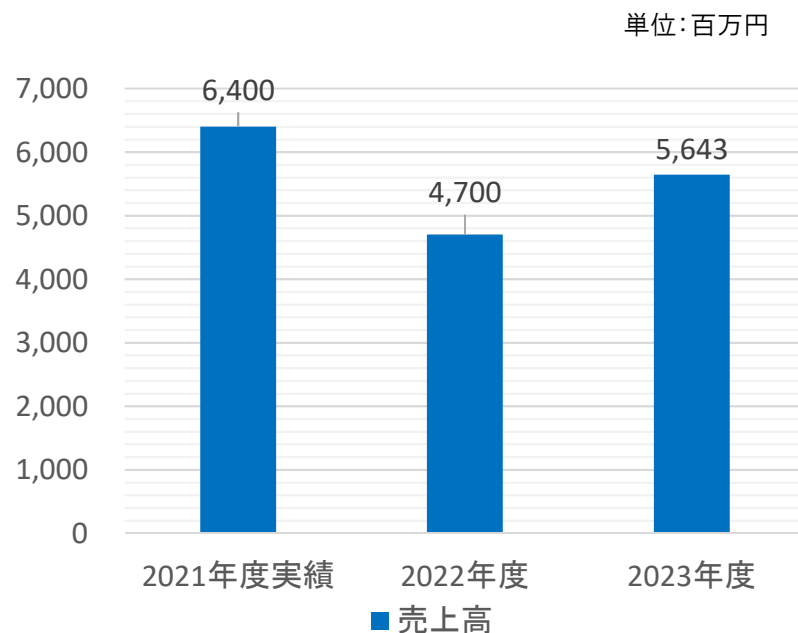
- ・会議体の運営方法を総務部主導で意見の出やすい環境を作った。  
⇒ 結果 : 以前と比較して多少活発化してきたものの会社全体では、闊達な意見交換ができ、且つ現場の声がトップまで届いているとは言えない。  
⇒ 『風通しの良い職場づくり』というテーマに変えて第二期へバトンを渡すこととした。

## 重点施策: 既存製品の市場環境の再調査とコスト削減等を図り利益体質の会社を目指す

### 成果

- ・外部環境・内部環境・ポートフォリオ戦略・事業再編等を作成し、当社製品群の中から重点販売テーマの位置づけを行い、事業再編では一部製品の撤退を決め工場内での建屋・設備の再配置を行い効率化を図った。

## 第二期(2021年度～2023年度)中期経営計画



- ・2021年度の売上／利益は大きく伸びている。これは貴金属電極材料の原料市況が計画時の約2倍に高騰した事が要因である。計画時の市況に置き換えるとほぼ販売計画通りとなる。
- ・2021年度の実績に対して、2022年度の売上が減少している理由は、貴金属電極材料に使用される原料の見直しによるもので、2022年度で試作を重ね、2023年度の採用を目指している。
- ・半導体及び光通信関連は好調に推移すると見ている。これらに関連して衛星、自動車、電子部品分野での需要増を見込み、拡販に向け活動を行う。

## 成長ドライバー

※市場占有率および成長率が高く、売上利益ともに安定した製品群

## 製品群

## 当社を取り巻く環境

## 当社の課題と取組

## 貴金属電極

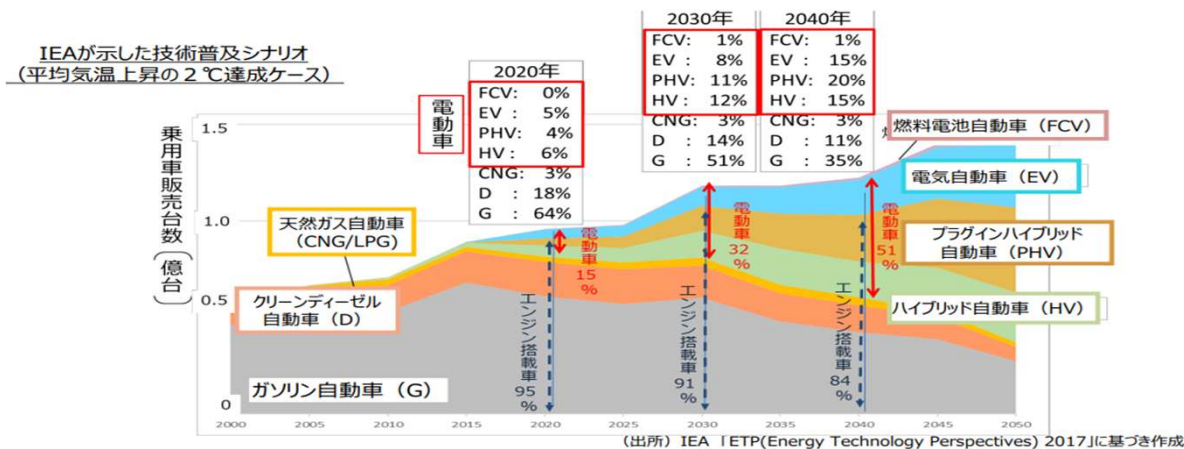
世界的なEV車、燃料電池車へのシフトは進むが、ハイブリット系を含むエンジン搭載車の販売は2050年まで減らない。また当社は補修用部材としての電極を多く手掛けており、2050年以降も補修用貴金属電極の需要はある。

【課題】当社が使用する貴金属材料の高騰により2022年から国内メーカー向け電極販売数量の減少リスクあり。



【取組】コスト競争力のある代替材料への切替に取り組み、2023年度から国内メーカー向け電極の販売数量回復に取り組み。また、海外メーカー向けに展開していく。

電極に使用する貴金属材料の高騰。



貴金属電極を使用した自動車用プラグは、燃費性能が良くなるとされているため、補修用貴金属電極の需要は現状より減ることはないと考えている。

## 成長ドライバー

※市場占有率および成長率が高く、売上利益ともに安定した製品群

### 製品群

### 当社を取り巻く環境

### 当社の課題と取組

#### 医療部材・半導体部材

国内粉末冶金メーカーにおけるタングステン・モリブデン製品の一部生産撤退等により顧客から当社への期待が高まる。

海外メーカー参入による競合。

【課題】海外メーカー参入により価格競争で、取りこぼす可能性。



【取組】価格競争に巻き込まれないように品質維持を最優先とし、メイドインジャパン品質を要望する顧客を取り込んでいく。

※医療部材:カテーテル用ブレードチューブに使用されるタングステン線のこと。

※半導体部材:半導体製造時に使用される露光装置の光源として電球内に組み込まれるタングステンフィラメントのこと。激しく照射を繰り返すため、一般のタングステン線では寿命が短く当社の特殊なタングステン線が要望されている。



## 基幹事業

※確立されたブランド力を発揮して光る製品群

### 製品群

### 当社を取り巻く環境

### 当社の課題と取組

#### 放熱部材

世界的な通信データ量の増大による通信事業の拡大(5G,6G...)や、パワーデバイスなどによる放熱基盤の市場拡大。

【課題】急激な増産の対応。



【取組】増産対応のために設備導入、生産方法改善に取り組み需要を取り込む。

#### 測温用部材

高炉、電炉、鋳物業界で使用される製造工程中の溶湯連続測温用として高品質保護管が求められている。

【課題】増産の対応。



【取組】設備導入、生産体制を構築する。

#### 土木用工具・刃物部材

当社の強みであるAGF工法でリニア工事への協力計画も工事が遅延。

自然災害の増加に伴う土木工事の増加。

プラスチックリサイクル原料、バイオマス燃料などの製造工程における粉碎刃物の市場拡大。

【課題】リニア工事再開後の集中工事や土木工事の増加による工具増産への対応。  
刃物コスト競争。



【取組】生産体制の構築と海外協力メーカーの構築で、納期対応とコスト対応により拡販を行う。

※測温用部材:鉄鋼材の溶解温度を管理するための温度センサー関連部材のこと。鉄鋼材は、溶解温度が製品の品質、特性に影響するため、連続的に測温されている。溶解温度が非常に高温となるため、モリブデン等の高融点金属が使用される。

## 既存事業

- ・当社の製品群は、あらゆる分野で使用されているが将来が見込まれないと判断した製品については、第二期中期経営計画のテーマである「選択と集中」に則り、実行していく。

## 新規事業

※下記4項目は基礎的な特許取得済み。各種研究機関とも連携し研究を継続している。今後は量産となる製品を追求する。

マグネシウム合金部材

核融合部材

放射線遮蔽用部材

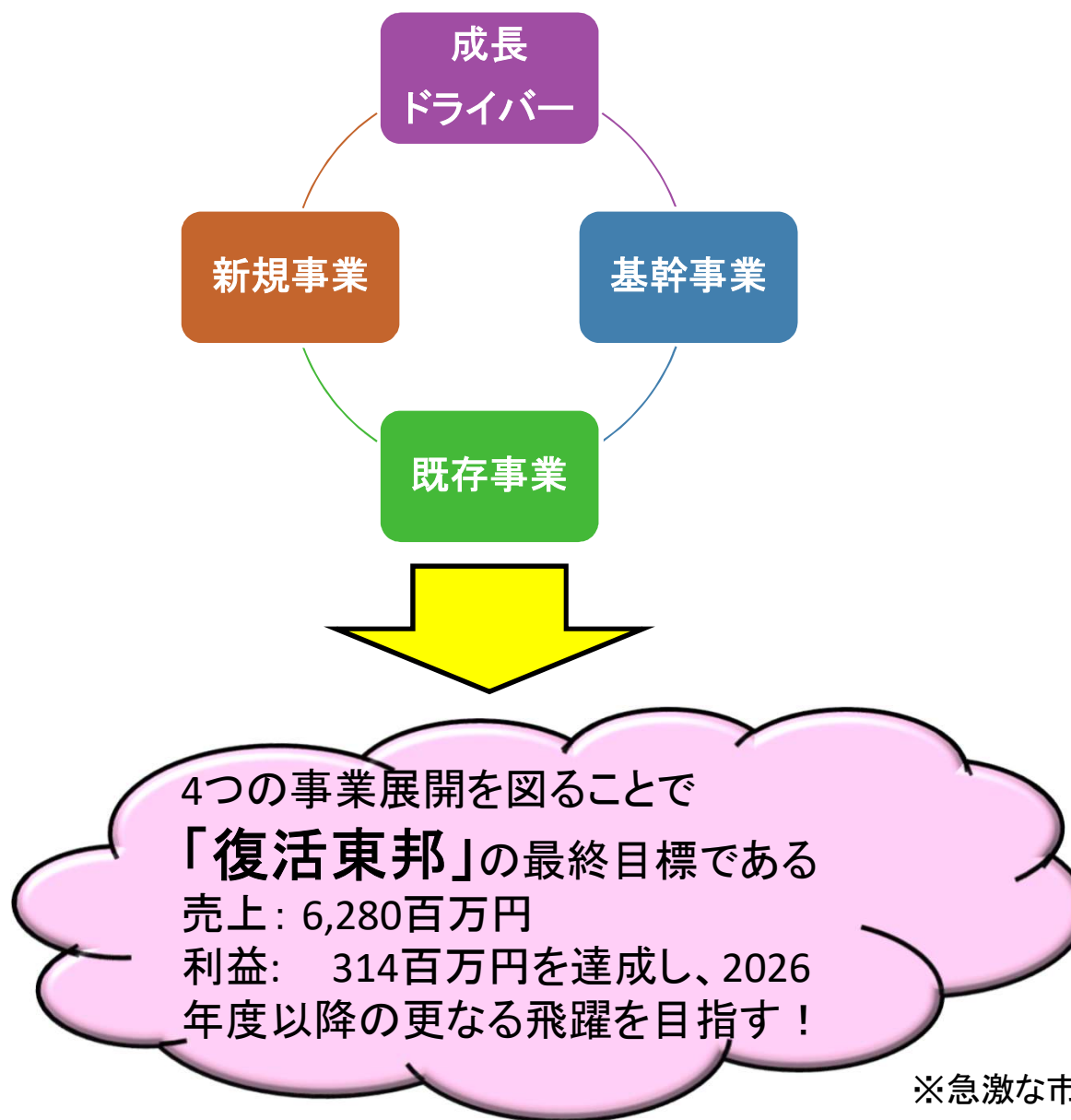
産業用電極部材

## CO2削減

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに

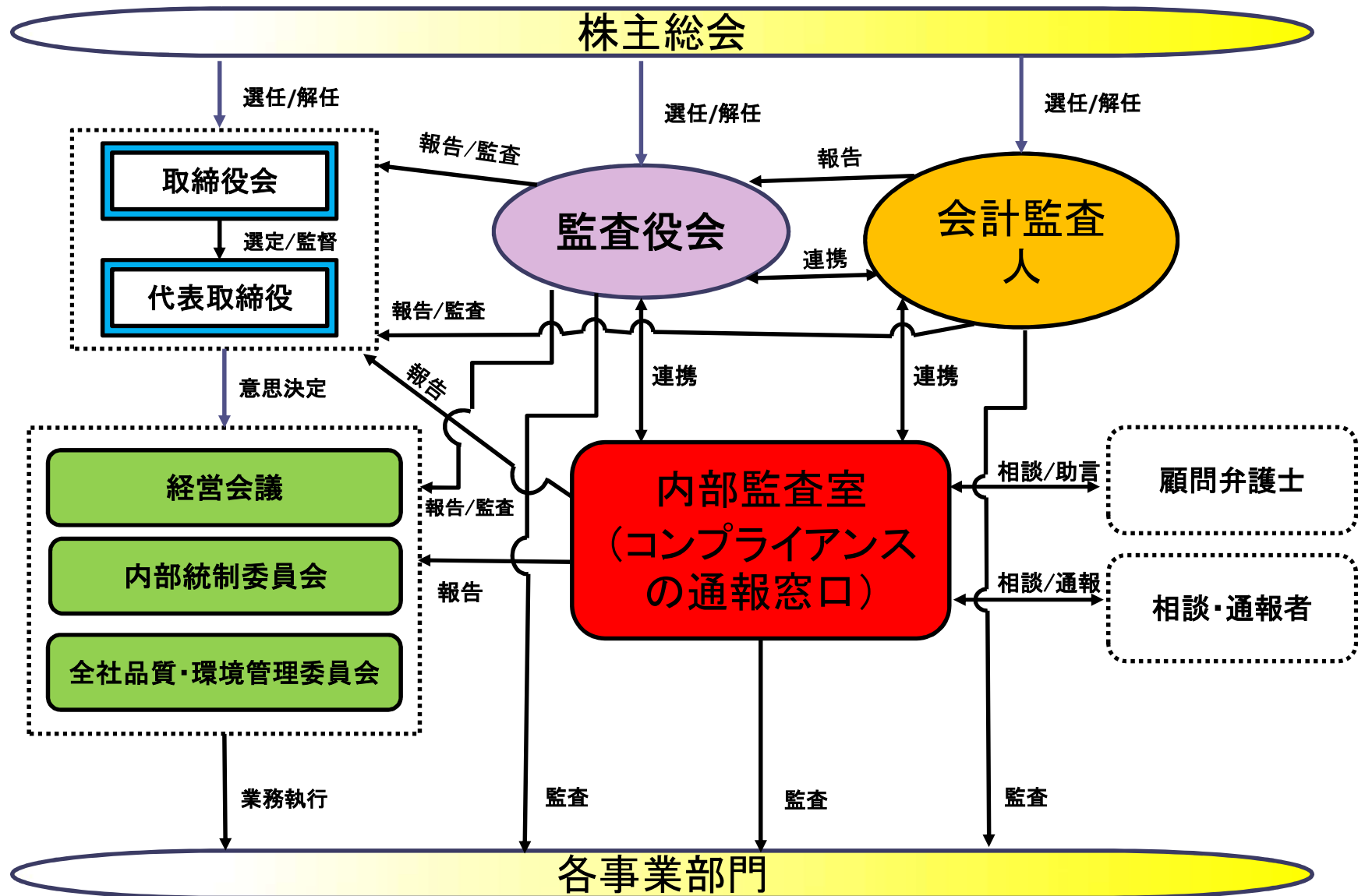


- ・タングステン・モリブデンの生産で使用するエネルギーを中心に、今後太陽光発電の導入や再生エネルギーの利用で環境に配慮した製造工程を確立していく。



単位:百万円

	2021年度 計画	2021年度 実績	2022年度 計画	2022年度 見直し計画	2023年度 計画	2023年度 見直し計画
売上高	4,966	6,400	5,279	4,700	5,293	5,643
営業利益	55	685	115	110	156	186



# 本資料の取り扱いについて

本資料に記載されている数値目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。