



以可持续成长为目标，
致力于收益结构
与企业风气的变革。

代表董事总经理

朝倉 研二

2017年7月

为了NAGASE的可持续成长，以“全体动员”、“现场”的模式，迈向企业价值提升之路。

回顾过去一年

2016年上半年由于对中国经济前景的担忧以及英国脱欧问题的困扰，金融市场出现了混乱。在这种背景下，世界经济增速放缓，不过从下半年起又恢复了上升趋势。本公司集团尽管在上半财年受到了外部环境不稳定的影响，但受益于下半财年我们主要开展业务的亚洲地区整体景气，全年下来按计划实现了利润目标。（业绩详情请参照P.68）

2015年本公司集团面向2032年创业200周年，制定了长期经营方针，并更新了理念体系。2016年我们启动了以Accountability（主体性）、Commitment（达成目标）和Efficiency（效率性）的第一个字母为名的中期经营计划“ACE-2020”（2017年3月决算期~2021年3月决算期），致力于“收益结构的变革”及“企业风气的变革”这两大变革。就实施元年而言，我认为两者都迈出了各自的第一步。

为了在200周年时成为“可持续成长的NAGASE”，最重要的是要开创新的事业，因为单靠加快组织发展这种现有事业的孵化，是绝对无法实现目标的。在新事业的创造方面尽管中心思想并未改变，但目前与2015年我们制定方针时相比，在地缘政治上、经营环境上都发生了巨变。

我在年初说过“提速”这句话，确实是因为我实际感到很多努力都非得加快速度不可。

NAGASE 愿景

在日常活动中，每一位员工通过“发现、孕育、扩展”的实践，为实现“人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”做贡献

NAGASE集团口号

Bringing it all together

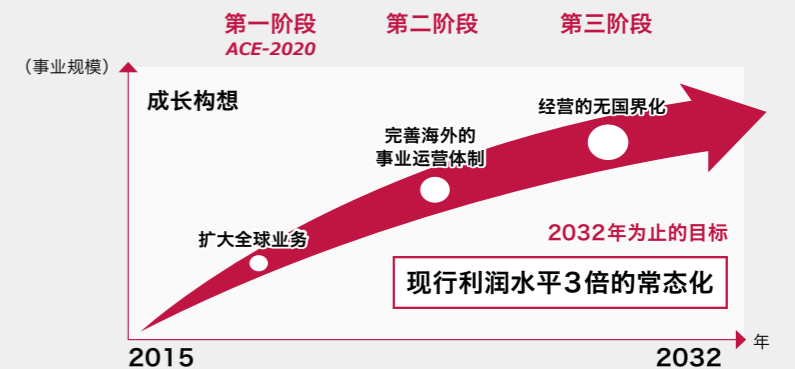
长期经营方针的主旨

未来发展的挑战

- 增加事业投资
- 加速有机增长
- 扩大全球业务

强化支撑发展的经营体系

- 全球管理体制的重建
- 人财管理多元化的加强
- 安心·安全的提供
- 沟通机制的完善



“ACE-2020”四大重点措施的进展情况

“收益结构的变革”

1) 分配的最优化：我们将事业划分成“培养”、“重点”、“基础”、“改善”四个领域，实行各自的战略。目前，定位属于重点领域的“生活和健康”以及“电子”领域，重点投入经营资源的方针不变。在“生活和健康”领域，决定增加株式会社林原海藻糖的生产设备，扩建长濑医药品株式会社的高活性注射剂生产厂房。另外，2016年10月用于制造面包的酵素“DENABAKE™ EXTRA”上市发售，这是长濑ChemteX株式会社与株式会社林原首次联合开发的产品。目前正在三个基地进行研究开发，我想今后可以向大家介绍生物领域的实际合作成果。在“电子”领域，为了加强显示器、触摸面板、可穿戴设备事业，我们加强了与芬兰Inkron公司的合作伙伴关系，将于2018年3月决算期使其成为子公司。在第二年，我希望在强化自主产品的布局之外，还将推进应对中国市场的液晶事业和半导体市场的准备，希望能取得更大的进展。另外，推进“资产的置换和资源的再分配”，卖掉部分关系企业的股票，实施有退有进的整合。

2) 扩大与强化收益基础：作为“加速全球开展”的一个环节，为了加强北美的聚氨酯事业，我们取得了美国Cytech公司35%的股份。包括对新事业投资在内，向强化收益基础加快了步伐。此外，为了改善收益力，我们在制造业各公司落实了各种政策，因此，我们能够在2017年3月决算期看到收益力的大幅度改善。今后，我们将继续倾注全力，为更进一步提高收益力而奋斗。

ACE-2020 基本方针

从商社转型为设计商业模式的NAGASE

由以商社为中心的思维方式，转变为将商社作为集团的功能之一来考虑，整个集团团结一致为世界创造和提供新价值的NAGASE



最大程度发挥集团具有的功能，必须实现定量和定性目标

收益结构的变革

投资组合的最优化

- 事业分类和符合领域的战略实施
- 资产置换和资源再分配
- 加速全公司规模的投资

收益基础的扩大和强化

- 加速全球业务的开展“G6000”
- 制造业收益能力的提高

企业风气的变革

贯彻新的意识形态

- 培养自主性和责任感
- 共享最高层的旨意
- 监督与PDCA的切实执行

强化经营基础

- 追求效率性
- 培养人材

“企业风气的变革”

3) 思维模式的贯彻：怀有ACE中A字所代表的“主体性”，而正如NAGASE愿景中所表述的，“发现、孕育、扩展”商业的种子，这是最重要的。为了培养主体性，我们具体向各个组织的领头人授权。期待与我们共享理念、有能力在实际的工作现场创造出业务的人财大显身手。

4) 经营基础的强化：为了提升经营的效率，对业务进行了整顿，功能进行了调整，整合了一部分间接部门组织。今后仍将进一步继续调整间接部门的体制。

KGI (Key Goal Indicator) 作为目标的指标

KGI	2017年3月决算期	2018年3月决算期(计划)	2021年3月决算期
合并销售额	7,223亿日元	7,320亿日元	1兆日元 以上
合并营业利润	150亿日元	191亿日元	300亿日元 以上
ROE	3.7%	4.2%	6.0% 以上

KPI (Key Performance Indicator) : 为达成KGI的因数指标

变革/战略	实施策略	KPI (指标)	2017年3月决算期	2018年3月决算期(计划)	2021年3月决算期
收益结构变革指标	扩大重点商业(资产组合最佳化)	重点领域 营业收入额*	119亿日元	115亿日元	169亿日元
		重点领域成长投资分配率	46%	40%	35%以上
	加速全球展开(盈利基盘的扩大和强化)	集团海外销售额*	3,502亿日元	3,502亿日元	6,000亿日元
	提高制造业收益能力(收益基盘的扩大强化)	美洲销售额成长率	90%	92%	170%
		集团制造业营业利润额*	90亿日元	101亿日元	144亿日元
		收支平衡点销售额比率*	76%	78%	73%
企业风气变革指标	追求效率性(经营基盘强化)	集团合并销售额销售管理费比率	10.6%	10.4%	9.4%
财务战略指标	投资	成长投资额	82亿日元	254亿日元**	1,000亿日元**
	坚固的财务体质	等级(R&I)	“A”	“A”	“A”以上

* 单纯合算值，与合并决算数值并不一致 ** 中期经营计划期间的合计值

研究开发中AI技术的灵活运用

NAGASE集团在长濑R&D中心、NAW（长濑Application Workshop）以及制造业各公司开展研究开发活动。

2016年，作为研发活动的一环，本公司参股了IBM公司所设立的IBM Research Frontiers Institute。利用认知系统和高度数据分析，设立化学素材开发项目，以日本为中心的化学品制造商与集团公司一起，将进行材料开发和用途发掘。让该系统阅读化学品开发数据和论文，可以自动写出产品的化学式，获得新的知识，另外，还能缩短传统上实验试错所需的开发时间，削减成本，这些都是值得期待的成效。

另外，我们在公司内部设立了NVC（New Value Creation，新价值创造）室。通过IoT（Internet of Things，物联网）、大数据、人工智能（AI）等技术进化，社会的机制显然将会产生极大的变化。对于在这个过程中涌现的素材的新需求，将蕴含着巨大的商机。在技术革新的大趋势中，我们将十分关注本公司集团可以为世界提供什么样的价值以及应该重点投入的领域。

为了进一步成长

在“ACE-2020”中设定了1,000亿日元用于成长投资。在2017年3月决算期，我们通过对数量空前的项目进行探讨，也在公司内部积累了事业投资的诀窍。目前，虽然无法具体说出在2018年3月决算期会取得多大的成果，但研讨中的投资项目众多，公司整体保持着极高的投资意向。

在全球化进程加速、立足于制造时商机亦随之增加的趋势下，迄今未有的风险管理的重要性增加。因此，采用有经验的专业人财，加强现场的风险管理能力很重要，我们采取措施推进了放权分权的应对之道。

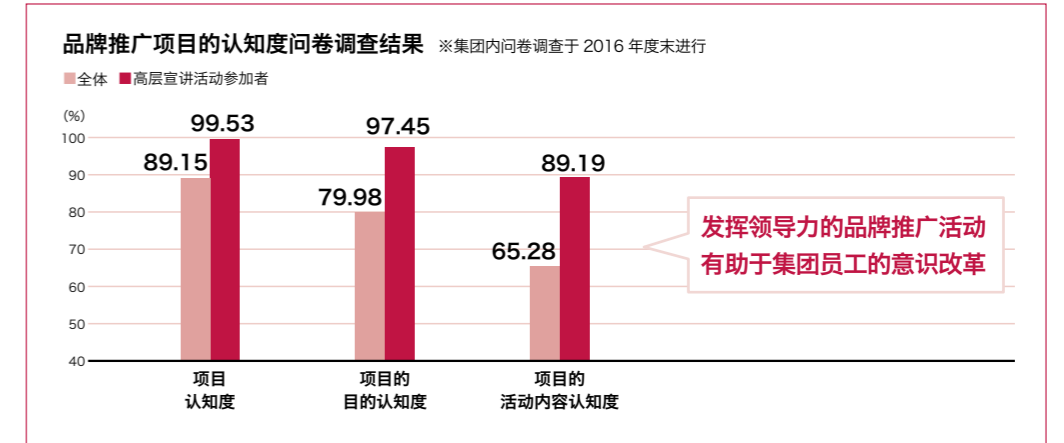
另外，为了根据商业环境在现场迅速决策，并通过加强监控健全内部管制，集团整体对基于系统进行了版本升级。

有关ESG的思考以及品牌推广的努力

在公司治理原则方面，我认为需要从形式上遵守原则的阶段，转向充实其实质内容的阶段。另外，为了公司内部的品牌宣传教育，“ACE-2020”中提出的“企业风气的变革”，领导致辞在全体员工中共享，也应视作重要的政策。

目前，本公司集团从社会上招聘的人员增加了，国内外具有各种工作经历的6,000多位员工在工作。为了使全集团员工都拥有NAGASE集团共通的价值观，从2016年1月起由会长、副会长、总经理率队的宣传工作组在日本国内外共计开展了127次宣传活动，参加的员工达到了全体的26%。以大约10位员工为单位的宣讲活动，参与学习的人都给予了好评，认为对公司理念与远景的理解程度

和共鸣程度都得到了提高。我们仍计划继续开展这项活动，以便实现今后的可持续发展，提升企业价值。我自己也经常走近现场，通过发布视频信息、博客、与年轻人交流等，近距离地努力用自己的话宣讲表达。



面向各位股东和投资人

自从我就任总经理以来，有机会和国内外的各位利益相关者交流意见。我认为，通过媒体以各种各样的形式披露信息，保持开放的姿态非常重要。由于我们积极地致力于IR活动，承蒙大家的关照，股东人数亦大幅增加。今后，我们仍将尽可能创造更多的机会，希望能听取大家的各种宝贵意见。我将参考与诸位会面时的所感所悟，并反映到下一次对话的场合之中，希望以这种双向交流的形式，加深与利益相关者之间的关系。今后还请各位一如既往地对公司集团给予支持和指导。

