

Message from the President

领导致辞



代表董事总经理

朝倉 研二

2019年7月

2019年度是长濑集团决胜负的一年。 我们在考虑中长期及短期发展规划 平衡的同时，掌控好经营方向。

我的愿景与经营方针

商业模式的更新换代

创建至今已有 187 年历史的长濑集团，是以经销作为染料的“红花”为代表的功能性产品而起家的，以京都西阵地区的个体商店为原点，凭借对时代变迁与技术发展方向的敏锐感知，使得企业不断地成长起来。

从 1900 年进口瑞士巴塞尔化学工业公司（现 BASF 公司）的合成染料开始，作为多家跨国集团企业的销售总代理而建立起来的销售网，承接了过去现在与未来，是我们实现作为化学类专业商社这一飞跃性成长的强大后盾。

另外，1900 年时，抱着脱离当时由国外商馆独占的垄断贸易，无论如何都要实现与海外直接贸易这一强烈愿望，我们前往了当时丝绸纺织业的流行中心里昂（法国），并做

出了为提高“鉴别力”在那里开设办事处这一惊世骇俗之壮举。这种追求与行动力，已成为现在长濑集团的精神食粮而得以完整地继承下来了。

但同时，商社的功能也是有其相对的生命周期的。全球化的市场，多样化的价值观，以及从数码到信息化等大潮流都在不断加速中，各利益相关者对长濑集团所期望的价值也在不断地变化之中。今后的长濑集团希望不只仅限于商社之功能，希望能作为“商业模式设计师”成为能持续性提供中长期价值的企业集团，这就是我所规划之愿景。

▶请参考 P.4 “商业模式的变迁”

活跃的“商业模式设计师”

“商业模式设计师”是我就任总经理后制定的经营理念。将长濑集团的六大功能，商社、研究、投资、物流、海外以及制造综合连接，以加速事业发展。即使困难重重，我还是对该经营理念情有独钟。只有如此的功能组合，才能体现长

濑集团被需求的价值，也是事业发展的乐趣所在。我坚信长濑集团之愿景，将商业种子以“发现、孕育、扩展”的形式，也一定能为各个市场提供所需的价值。

作为支撑“商业模式设计师”这一经营理念的长濑集团

领导致辞

的强大后盾，可首推技术能力。技术能力即是鉴别力，也是改变事业之力。另外，与合作伙伴共同创业之力也是优势之一。综上所述，我们不仅在国内外拥有纵横交错根深蒂固的销售网络，公司还拥有具有综合技术能力的人力资源以及研究开发技能，这更提升了这一网络之价值。

举个例子，目前，我们也正在开发 AI 与最新数据处理

系统所广泛应用的材料信息化 (MI) 平台。不只限于和长濑集团研究开发部门间的合作，还期望能成为加强与客户合作之平台，以期在 2020 年度开始提供服务。

▶ 请参考 P.10 “价值创造过程以及长期经营方针”
▶ 请参考 P.12 “商业模式设计师 ~ 8 个事例~”
▶ 请参考 P.58~ “制造和加工功能”

ACE-2020 的重估

目前的长濑集团，正处于 2032 年作为最终年度的长期经营方针中三分之一的最初阶段，根据中期经营计划 **ACE-2020** (以下简称 ACE) 方针，将以“收益结构的变革”与“企业文化的变革”为主题开展业务活动。

ACE 是最初五年的中期经营计划，在第三年实行重估是事先就决定了。通过对外部环境的分析以及新收益模式的措施 (以下简称无机 Inorganic) 进行详细排查，以期提升达标的精准度。

在“收益结构的变革”所实施的各项措施中，与无机 Inorganic 相关的主题层出不穷，但我们也意识到了要实现真正的绩效还需要一定时间的这一问题。至于对“主动出击”的行动能投入多少人力资源，还需考虑到与单年度数字的平衡，但我们寄希望于 2020 年度以后能全力以赴促进无机增长。

在“企业文化的变革”方面，我认为最好的反响就是人们对数字产生了执着心。尤其强化了制造业独立管理与自主

经营的思维方式，并于数值中反映了成效。另外，通过对整个集团经理级以上的 600 多人对象进行的问卷调查，确认了他们对 ACE 的理解度、定性措施实施进度及渗透程度。

另一方面，通过重估又使我们发现了另外具有重要性的新问题，需着手采取相应的对策。

- 因全球强化环境法规所带来的供给问题
- 海外业务扩大所需对应的全球管理机制
- 进一步强化制造业的合规体制

2018 年度的回顾与展望

经营环境的变化与事业分配的稳定性

ACE 开始至今已进入第 4 年了。现在，我自己最强烈的感觉就是，所有的变化速度都远远超过了 ACE 制定时所预计的速度。

全球市场的重组局势，就化学产业界来看也是处于动荡与加速变化之中。上游方面，因美国页岩气革命压倒性的存在已动摇了中东的位置，而中国企业的举动也不得不令人关注。另外，中国方面因更进一步加强了环境及安全措施法规，还发生了因工厂事故而造成化工厂停产事件。而基础化学原料及中间原料的不足，对整个行业都造成了很大的影响，长濑集团的经营环境也因而发生了剧烈的变化。

在这样的情况下，2018 年度的业绩，合并销售额为

807,755 百万日元 (较前期同比增 3.0%)，归属于母公司股东的本年度净利润为 20,136 百万日元 (较前期同比增 17.2%)，继 2017 年度以来达到以往最高收益。但是，与 2017 年度所有部门都处于良好状态的情况有所不同，2018 年度的各业务既有增收的也有减收的，结果就是，其他部门弥补了重点领域电子产业的低迷。

关于事业分配稳定性方面，我们可以确认整个长濑集团都已提高了对应外部环境的能力。

▶ 请参考 P.20 “管理担当董事致辞”
▶ 请参考 P.24 “经营成绩、财务状况以及现金流的分析”
▶ 请参考 P.26 “中期经营计划 ACE-2020”
▶ 请参考 P.46 “事业分配”

长濑集团 2019 年度的重要性

我把 2019 年度定位于“刻不容缓的决胜之年”。因为我认为 5G 和 AI 等范式转变所引起的一系列技术革新的出现就是长濑集团的成长机会。在这几年内将是奠定下一个

新时代基础技术的时期。在该阶段，设计好商业模式，对长濑集团今后的成长具有无与伦比的重要性。

2019 年度的口号“Do It!”就是为了整个集团都能共



领导致辞

同认知并意识到这种危机感。在我们犹豫的过程中业务环境已是瞬息万变。“先行动！”，这就是该口号的意图之一。包括我在内的管理层人员，都应积极带头去“Do”，并通过“Do”的过程中所产生的责任承担态度进行评判，从而创造一个人人都能毫不犹豫进行尝试的环境。创业初期的强烈意志及行动力，代代传承到如今的长濑集团，希望 2019 年

是显示这一行动力之年。

2019 年度的业绩展望* 是预计合并销售额将可达 850,000 百万日元（较前期同比增 5.2%），归属于母公司股东的本年度净利润可达 20,500 百万日元（较前期同比增 1.8%）。

* 作为业绩展望之基础的汇率以 1 美元 = 110 日元来预算。

进行可持续发展的经营管理

ESG 应用于经营管理核心中

长濑集团的愿景就是“为实现人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会做贡献”。

作为化学类专业商社，从“调度、采购”到“销售、废弃”的整个业务环节中，彻底做到合规，让客户、地区、国际社会及行政部门等各方面都能感到安心与安全，我们深知这也是长濑集团提供的价值之一。

为了让 ESG 渗入经营管理的核心之中并对此加以巩固，2018 年度被称为“ESG 元年”，公司内部从开展学习会及进行初步的语言渗透活动，并进行了 ESG 相关系列活动的

总检查等。而迈向实现 SDGs 目标的“水风险处理”、“气候变化对策”及“生物多样性”等也已经一步一步地开始着手进行了。

2019 年度，为了更明确地保持长濑集团整体的一致性，除了对长期外部环境、“风险”及“机会”进行分析以外，还将就企业集团将为谁提供如何的价值，在进行深入讨论的同时，设定重要的课题。

▶ 请参考 P.40 “环境”
▶ 请参考 P.42 “社会”

提高董事会的实效性

虽还未考虑将经营与执行进行明确的分离，但我已认识到这一分离程度的重要性。将董事人数从 10 位减至 7 位的理由也在此，以期能更积极热烈地进行战略性讨论。另外，减少的是 3 位公司内部董事，这也是希望在董事会上 2 名外部董事的意见能得到更大的重视。而为了确保公司透明度，

新设置了指名委员会。希望力图提升企业价值的董事会能更进一步地提高实效性。

▶ 请参考 P.28 “Our Board”
▶ 请参考 P.30 “公司治理计划”
▶ 请参考 P.34 “外部董事采访”



全球化企业的管理课题

ACE 期间中，长濑集团进驻了土耳其的伊兹密尔、法国里昂、越南岘港、巴基斯坦的卡拉奇。各国各区域的顾客与市场需求各不相同，而与海外竞争对手企业的竞争也在加剧，总公司应采取的管理与决策领域也在发生变化。

在此状况下，作为某一区域当地业务运营及管理的据点，我们在各地区分别设立了当地的统管公司，除了拥有对创建

新事业与进行投资判断等功能外，还构筑了能迅速推进经营管理的体制。全球化企业的管理，对长濑集团来说是一个重要的课题，与此相关的各类措施均以管理担当董事为中心进行决定。

▶ 请参考 P.20 “管理担当董事致辞”

股东回报方式与相关信息

本公司本着“全力以赴更进一步提高企业收益以及充实强化企业体制，让各位股东们能继续获得安定分红的基本方针，在综合考虑合并派息率和合并净资产分红率的同时，尽最大可能提高每股股息分红金额”的回报方针，决定本财年的年末股息分红为 24 日元（如含中期股息为 42 日元）。关于利润分配方面，在考虑到持续业务拓展所需的投资之外，还有股息分红与库存股收购、取消等直接回报之间的平衡，我们将极力尽最大可能提高股东的综合回报。有关今后的库存股收购、取消，将继续根据资本市场和业务趋势来进行考虑。

长濑集团，已在 ACE-2020 中提出了保持营业利润 300 亿日元的正常化。重点领域的生活 & 保健及电子方面，由于某些地区的市场环境恶化，难度正在增加，但在“Do It!”的方针下，我相信在最后的 2 年内我们一定能克服困难，走向成功。

我们期待股东与投资者各位，能以中长期的眼光来关注长濑集团，并继续保持对我们的理解与支持，不胜感谢。

Message from the Corporate Administrative Director

管理担当董事致辞



管理担当董事
池本 真也

彻底改善资本效率加强风险管理， 全力确保下一步增长

实现 ACE-2020 的资本效率

资本效率的改善措施及课题

中期经营计划 **ACE-2020** (以下简称 ACE) 中加入了改善资本效率这一项, 该结果就是将 ROE (净资产收益率) 作为定量目标之一。ROE 改善就是将税前利润率与投入资本周转率分开, 加强与 ACE 各类措施的互动关系。

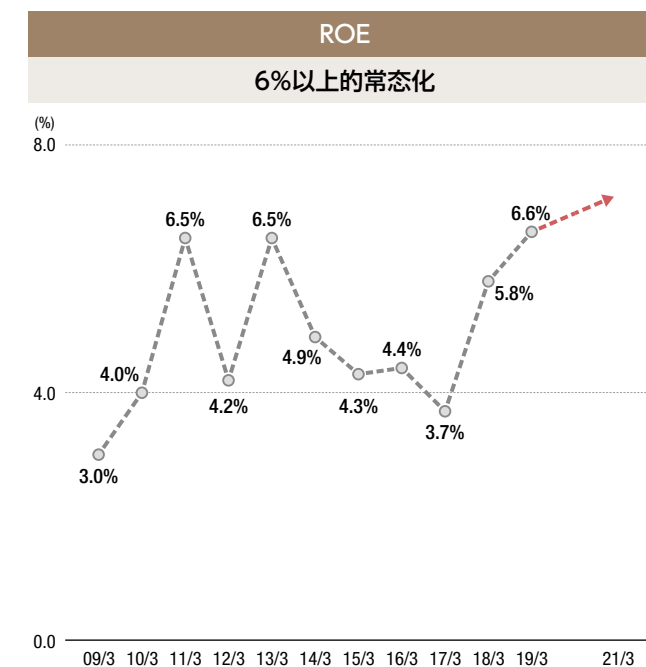
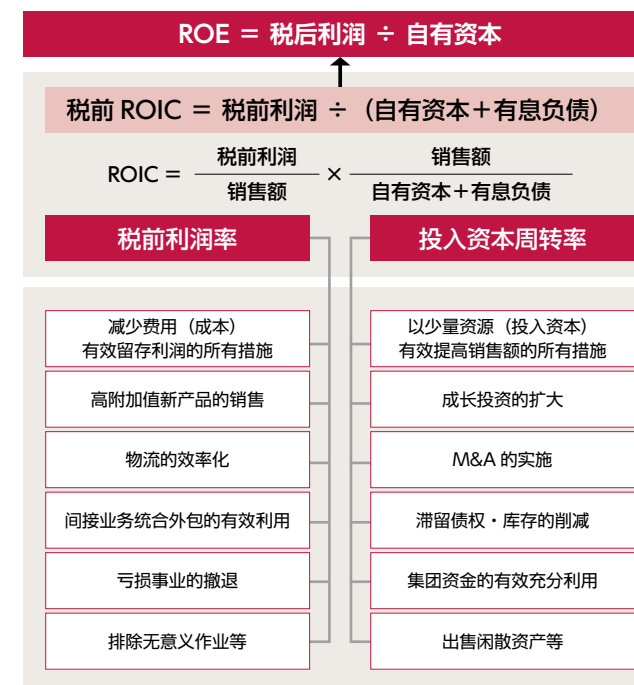
2019年3月期, ROE 为 6.6% (+2.2%), 税前利润率为 3.5% (+1.4%), 投入资本周转率为 2.1 次 (+0.1 次) (与 2016 年 3 月对比结果)。

ACE 中设定的 ROE 定量目标, 并不是瞬间超过 6.0%,

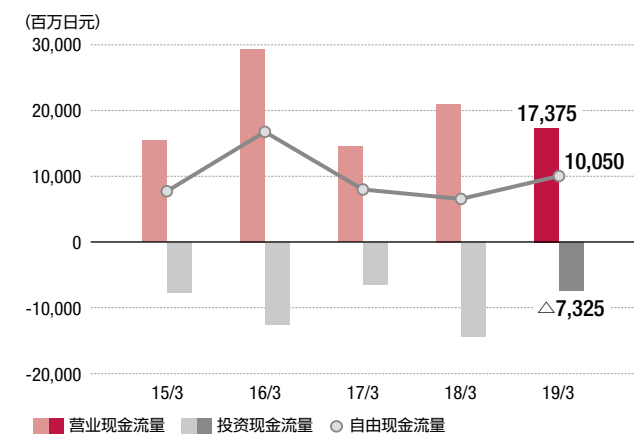
而是提倡“早期实现常态化”, 我认为现在正处于朝着目标积极改善的状态之中。另外, 再次申明, ACE 是长期经营方针中隶属于“变革期”之 5 年中期经营计划, 6.0% 并非长濑集团最终努力的资本效率水平。

ACE 期间, 除了主要改善制造业的盈利率外, 还进行了如共享服务公司的成立以及亏本业务的撤退等重大事项之决定。另一方面, 改善资本效率方面, 投入资本的周转率是一大课题, 我们正在加强改善之中。

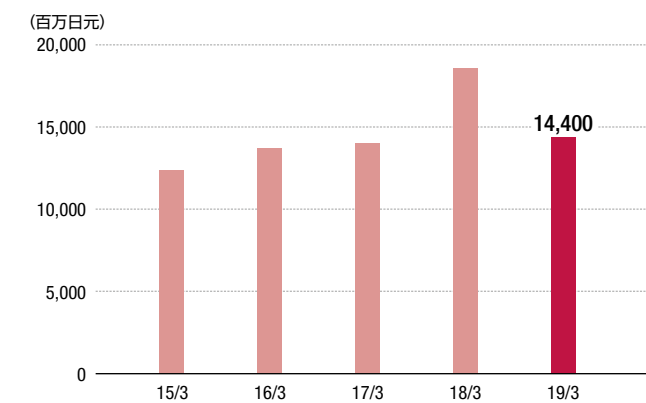
在“ACE-2020”中提出的定量目标



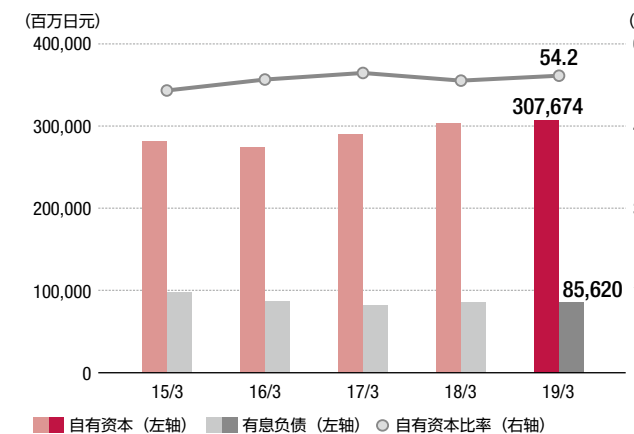
现金流量



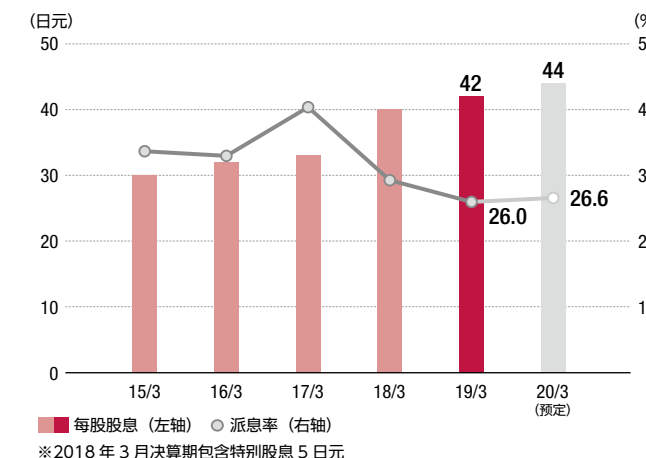
投资金额



自有资本 / 有息负债 / 自有资本比率



股息状况



投资组合的最优化概念

ACE 中，不断孕育着各种无机的计划措施，但大部分都是新业务的模式，以往的长濑集团所拥有的经验无法确实把握实现绩效的过程及所需时间。5G、IoT 物联网、汽车驾驶技术及材料信息化 (MI) 平台等，虽是紧紧抓住外部环境的潮流趋势，作为重点培养领域投入了经营资源，但数值体现或许要等到 ACE 期间以后。随时关注实施的各项措施，在什么时候能产生多少的数值体现，我认为这是作为管理担当董事的我的重要职责之一。

ACE 期间的投资活动

业务优化组合是伴随着投资活动的。我们对过去进行了反省，最主要是改善追踪调查的运用方法，在 ACE 中也改动了“投资指导方针”。根据指导方针的要求，比以往更注重数值体现的事实，给各个项目都进行了分级管理。如“亏本业务的撤退”之决定，除了是根据指导方针中的判断项目

除了无机措施的重要性之外，我们还认为无机增长也在实现 ACE 及长期经营方针中占有重要位置。如何提高基础产业绩效，如何让产生现金的业务长期保持下去。虽然看起来很乏善可陈，但我认为为了整体业务的优化组合，仔细地追踪调查是必须的。例如 Fitz Chem 公司原是美国中西部地区特殊化学品及个人护理业务的强大经销商，而长濑集团拥有东海岸和西海岸的销售网，因此长濑集团就建成了全美综合的各类产品流通销售体系。

外，还在对客户及社会造成影响方面进行全面的深思熟虑后，由长濑集团进行最后的决定。ACE 期间，虽然约对 20 家相关企业进行了首次投入或撤销，但是资产置换的判断非常困难，总是不断修正指导方针以及运用方法。



为实现长期经营方针的“分块经营”

全球管理体制的重建 — 区域分块 —

长濑集团提出的长期经营方针 (2032 年度) 目标即为，“实现现行 (2015 年 3 月期) 利润水平 3 倍的常态化”，

以“未来发展的挑战”和“强化支撑发展的经营体系”为支柱，提出了“扩大全球业务”和“全球管理体制的重建”。

长期经营方针

长濑集团为了在创建 200 周年的 2032 年，用现有的系统与速度来实现前所未有未有的增长，而制定了该长期经营方针。在这长期经营方针的指导下，通过“全体参与”来进行变革。

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

长濑集团的海外制造据点已拥有全世界 14 个国家 51 处 (截至 2019 年 3 月期末)，依据“当地法人区域分块”这一经营方案，整合统管权限，以期扩大业务规模。

为此采取的措施之一就是，于 2019 年 1 月在中国，4 月在美国设立了综合管理公司。例如在中国，多个当地法人公司都是兢兢业业，但由于当地法人公司的规模大小不一，每个公司的业务开展都受到该公司业务规模的影响。希望通过将统管规模按区域分块管理后，包括兼并收购在内的增长投资型等主攻决策，也能在这些区块中得以形成更合适的规

模与多样化。

另外，合规与牵制功能等相关的措施，由分布于各公司间的管理专业人员相互补充，构建一个完整的体制，除了投资与风险管理功能以外，还考虑付与教育与监查制度的管理。

最后是希望加速国际人才就任重要岗位，将所建立的管理体制融入当地文化，经过酝酿发酵后，能带来更大的飞跃。

- ▶ 请参考 P.6 “长濑集团概要”
- ▶ 请参考 P.10 “价值创造过程以及长期经营方针”
- ▶ 请参考 P.56 “全球网络”

建立国内制造平台 — 生产区块 —

长濑集团制造业的比重占营业利润的 4 成以上，存在感越来越强。ACE 措施之一的制造业的“独立经营与改善收益”也正稳步发展着，作为迈向下一阶段的区块措施，举行了将奠定长濑集团国内制造公司群平台的“集团制造业负责人大会”。

目前为止，各公司以各自标准水平进行的劳动安全卫生、产品设计、质量保证与管理、成本管理与人财培养等方面，今后将作为集团整体进行互补完善，并强化管理水平能见度及加强监控体制。另外，有关“水风险处理”及“气候变化

对策”等，即为实现 SDGs 目标的对策，我们也将以集团制造业来推进响应。

除此之外，作为既是商社又兼具制造业的长濑集团之一员，我很期待能产生类似于“制造业如何达到飞跃性增长”这类主动积极的讨论。并希望因此能酝酿成“如何统合长濑集团的制造创新”这样的共同价值观。

- ▶ 请参考 P.34 “外部董事采访”

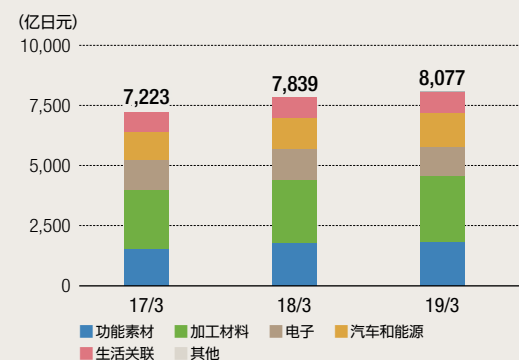
经营成绩、财务状况以及现金流的分析



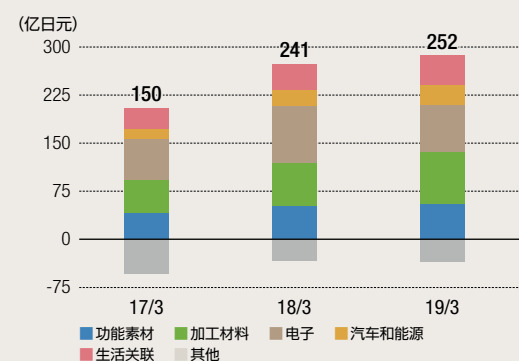
执行董事
财务部本部长 兼 会计部本部长

高见 辉

各部门销售额



各部门营业利润



经营成绩

业绩概况

2019年3月决算期的业绩，国内销售为4,126亿1千万日元（较上一年度增加4.3%），海外销售为3,951亿3千万日元（同比增加1.7%），其结果是销售额为8,077亿5千万日元（同比增加3.0%）。伴随着增收及制造业子公司的收益改善等，销售总利润为1,054亿4千万日元（同比增加2.7%），营业利润为252亿2千万日元（同比增加4.6%）。经常利润为266亿4千万日元（同比增加2.5%），归属于母公司股东的本年度净利润为201亿3千万日元（同比增加17.2%）。销售额、各种利润均刷新了过去的最高业绩。

各部门的概况

功能素材

在功能素材方面，国内和海外的销售额都呈现增加态势。在功能化学品事业上，国内外的汽车生产数量出现稳定增长以及石油价格上涨等原因，使得涂料原料及聚氨酯原料的销售额增加的基础上，由于上一财年第二季度收购的美国分销商的销售额全部反应在本财年的销售额中，使得整体事业销售额都有所增加。在特殊化学品事业上，虽然海外的销售额减少，但国内以面向半导体关联等电子行业为中心的电子化学产品、树脂原料及添加剂销售额的增加，从而使整体事业的销售额略有增加。其结果是，销售额为1,796亿2千万日元，比上一年度增加了47亿日元（同比增加2.7%）。营业利润为54亿9千万日元，比上一年度增加了3亿日元（同比增加6.0%）。

加工材料

在加工材料方面，国内和海外的销售额都有所增长。在色彩和加工事业上，由于国内的工业用以及包装材料用的合成树脂、颜料、添加剂的销售额及国内外的信息印刷相关材料等销售额的增加，使整体事业上销售额增长。以面向OA、游戏机行业的合成树脂销售为中心的聚合物全球客户事业在国内、大中华圈以及ASEAN的销售额增加，使得整体事业的销售额得到增长。其结果是，销售额为2,752亿日元，比上一年度增加了123亿7千万日元（同比增加4.7%）。营业利润为80亿9千万日元，比上一年度增加了13亿9千万日元（同比增加20.8%）。

电子

在电子方面，国内外销售额均减少。在电子化学品事业，面向半导体行业等的改性环氧树脂相关的销售额均呈稳定上升趋势，由于光刻材料和设备相关的销售额减少，使得事业整体上销售额减少。在电子资材事业上，虽因半导体中间工艺所需用的研磨剂相关业务稳步增长，但显示器相关零部件材料的销售额减少，导致事业整体上销售额减少。其结果是，销售额为1,223亿1千万日元，比上一年度减少了70亿日元（同比减5.4%）的收入减少。营业利润为74亿日元，比上一年度减少了15亿1千万日元（同比减17.0%）的收益减少。

汽车和能源

汽车材料事业方面，在国内、大中华圈和ASEAN的树脂业务发展良好的同时，汽车电子相关的零部件材料的销售额也有所增长，使整体事业上销售额增长。其结果是，销售额为1,392亿3千万日元，比上一年度增加了95亿2千万日元（同比增加7.3%）的收入增长。营业利润为30亿5千万日元，比上一年度增加了6亿3千万日元（同比增加26.4%）。

生活关联

在生活关联方面，国内外销售额均得到了增长。生活和健康管理产品事业上，在食品素材领域，TREHA™等的销售额在海外销售得到增长，同时国内也略有增长。在护肤、清洁用品领域，AA2G™国内外的销售额均为增长。在医疗和医药领域，医药品原料、中间体、医用材料和制剂事业的销售额增加。结果显示为，整体事业销售额增长。进行化妆品、健康食品销售的美容护理产品事业方面，由于整体上销售出现下降趋势，造成了整体事业上的销售额减少。其结果是，销售额为907亿9千万日元，比上一年度增加了42亿7千万日元（同比增加4.9%）的增收。营业利润为46亿4千万日元，与上一年度相比，增加了4亿4千万日元（同比增加10.6%）。

财务状况

合并资产负债表情况

有关本年度流动资产方面，由于应收账款及库存资产的增加等因素，与上年度末相比增加了125亿日元达到了3,658亿2千万日元。固定资产方面，因持有股票的出售及市价下跌而导致投资有价证券的减少，与上年度末相比减少了146亿1千万日元为2,015亿1千万日元。综上所述，总资产较上年度末减少21亿日元为5,673亿4千万日元。

负债方面，因偿还长期贷款等原因，比上年度末减少了59亿1千万日元为2,547亿3千万日元，净资产方面，虽由于其他有价证券估值差额金减少了89亿1千万日元，但加上归属总公司所持股份的本年度净收入201亿3千万日元，比上年度末增加了38亿日元为3,126亿日元。综上所述，自有资本比率比上一年度的53.3%增加了0.9%，为54.2%。

合并现金流的情况

● 销售活动产生的现金流量

营运资金的增加导致资金减少了125亿2千万日元，尽管支付了法人税等48亿7千万日元，但由于计入了税金等调整前本年度净利润282亿日元，以及折旧费导致的保留资金93亿2千万日元等，营业活动造成的资金增加额为173亿7千万日元。

● 投资活动产生的现金流量

虽因出售了投资有价证券而获得54亿7千万日元的收入，但因获得有形及无形固定资产而支出107亿5千万日元，由此，投资活动造成的资金减少额为73亿2千万日元。

● 财务活动产生的现金流量

虽因商业票据纯增加了70亿日元，但因偿还公司长期贷款而支出111亿7千万日元、支付股息分红51亿3千万日元，因此，财务活动造成的资金减少额为89亿日元。

综上所述，本年度末的现金及现金等价物比上一年度末增加11亿5千万日元（同比增加2.7%），为440亿1千万日元。

资金筹措

“ACE-2020”预期在5年内需要1,000亿日元用于成长的投资，在2019年3月决算期实际投资额为144亿日元。总投资额以及运营资本的原始资金主要使用营业现金流量和带息负债筹措，通过运营资本的效率和资产的置换等，坚持本公司的强项，即稳固的财务体质。作为坚持财务体质的指标，以获得R&I（株式会社评级投资信息中心）“A”以上为目标展开业务。

中期经营计划“ACE-2020”

ACE-2020 之定位

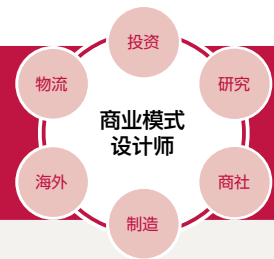
将到达长期经营方针最终年度的 2032 年的这 17 年划分为三个阶段，作为第一阶段的中期经营计划“ACE-2020”就开始起步了。2019 年作为“ACE-2020”的第四年，仍将为达到持续性的飞跃性增长而不断进行变革。



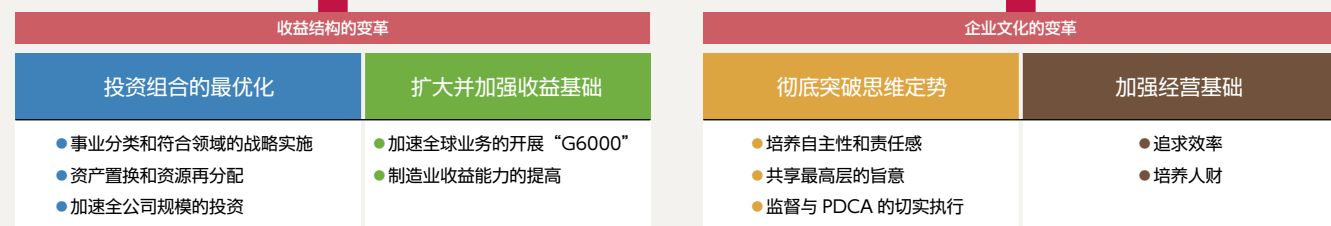
ACE-2020 基本方针示意图

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，整个集团团结一致努力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



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	2019 年 3 月决算期	2020 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	7,839 亿日元	8,077 亿日元	8,500 亿日元	1 兆日元以上
合并营业利润	150 亿日元	241 亿日元	252 亿日元	260 亿日元	300 亿日元以上
ROE	3.7%	5.8%	6.6%	6.0% 以上	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	2019 年 3 月决算期	2020 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 营业利润额*	119 亿日元	131 亿日元	126 亿日元	131 亿日元	169 亿日元
		重点领域成长投资分配率	46%	52%	82%	46%	35% 以上
收益结构 变革指标	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	3,890 亿日元	4,053 亿日元	4,205 亿日元	6,000 亿日元
		美洲销售额成长率	90%	103%	118%	125%	170%
收益结构 变革指标	提高制造业收益能力 (收益基础的扩大强化)	集团制造业营业利润额*	90 亿日元	114 亿日元	116 亿日元	120 亿日元	144 亿日元
		收支平衡点销售额比率*	76%	76%	76%	76%	73%
企业文化 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%	10.0%	9.9%	10.0%	9.4%
财务战略 指标	投资	成长投资额	82 亿日元	235 亿日元**	324 亿日元	529 亿日元	1,000 亿日元**
	健全的财务体质	等级 (R&I)	"A"	"A"	"A"	"A" 以上	"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数

投资组合的最优化

为了推进经营资源的最大效率化，将事业分为“初期培养”、“投入力度”、“巩固基础”、“更加改善”这四个领域，不断扩大事业

重点领域	2017 年 3 月决算期	2018 年 3 月决算期	2019 年 3 月决算期
生活和健康管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 增建了 TREHA™ 海藻糖的生产设备 ● 进军核酸业务，与株式会社四国核酸化学签订了总代理合同 	<ul style="list-style-type: none"> ● 开设法国里昂分店，以期扩大欧洲化妆品业务 ● 投资 PeptiStar 株式会社，开发下一代医药品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社林原与 Lonza 公司签署了长期合作协议，开始着手开设淀粉与酵素的新工厂
电子	<ul style="list-style-type: none"> ● 微电子化学药业方面，以中国合资企业（无锡澄泓微电子公司）为中心进行区域拓展 ● 强化显示器与可穿戴式电脑事业决定 INKRON 公司的子公司化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与东洋纺株式会社合资成立生产及销售聚酰亚胺薄膜的公司 ● 投资有机发光二极管相关的新兴企业株式会社 Kyulux ● 无锡澄泓微电子在四川省绵阳市设立子公司 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投资 3D Glass Solutions 公司（为开拓对应 5G 产品及扩展半导体业务）

培养领域

- 以美国硅谷为中心进行风险投资
- 在中国成立汽车关联零部件的合资公司惠州三力协成精密部件有限公司
- 对与印度汽车零件制造商合资的 MINDA KYORAKU 公司追加投资
- 开始共同开发材料信息学 (MI)
- 进军自动驾驶技术领域 (与 LIDAR 相关)
- 成立 Infinite Material Solutions 公司 (力图将 3D 打印机必需的水溶性辅助材料产品化)
- Axonerve™ 的开发活动 (5G 及 IoT 时代可寻址存储器的 FPGA 实装解决方案)

基础领域

- 收购美国特殊化学品分销商 Fitz Chem 公司
- 收购大泰化工株式会社

改善领域

- 美容护理产品业务部门与子公司进行了功能整合
- 退出中国的合成树脂软管制造业

扩大并加强收益基础

基于加快全球开展的步伐，力争扩大销售额 制造业的收益力提升、新事业的创造

彻底突破思维定势

培养员工的自主性、责任感和危机意识，共享高层领导的旨意，监督与 PDCA 的切实执行

加强经营基础

追求效率，培养人财

ACE-2020 课题	2016 ~ 2018 年度	2019 年度
彻底突破思维定势	实行授权，改善全公司范围内的组织	
	强化监查体制，创建里程碑，改善会议形式	
	ACE-2020 重估、公司内部问卷调查的实施 新课题的抽出和对应措施	加强海外及制造业务的治理
加强经营基础	新投资方针，推进 M&A 并购重组项目	
	品牌活动 (实行主要团队)、总经理视频公开以及与大家见面	
加强经营基础	开始研究公开 ESG 活动方针	可持续发展经营方针及重要课题设定
	间接部门工作效率化项目	长濑 Business Expert 株式会社的业务整合与效率提升
加强经营基础	新人事制度开始运用	
		横跨全公司的新技术开发