



展望17年后的创业200周年， 我们启动了为期5年的 新中期经营计划。

创业200周年

2016 → 2032

为了达成目标，以
“全体员工参与”
“现场为重”
为宗旨推进变革。

代表董事总经理

朝倉 研二

2016年7月

回顾过去的1年

2015年4月我任职总经理以来，经过了1年。任职当时正是处在通过强化功能提高变革速度的中期经营计划“Change-S2014”收尾的阶段，除投资额之外，均大幅度落后于设定目标。但是受汇率影响，当时预计单年度的收入和利润同前年度比均有增长，因此公司内部斗志松懈，有着仅靠眼前利润的气氛。我清楚记得，当时觉察到那样下去可能无法实现长期的持续成长，感受到了较强的危机感。

就因为这样，我在公司内部的任职表态发言时，将自己最为重视的“全体员工参与”“现场为重”这两个关键词传达给了全体员工。并在2016年的新年贺辞中，抱着希望大家再次回想起两个关键词的心情，提出了“ONE STEP FORWARD（向前一步）”。我的理论是，变革组织风气需要从管理层开始，只有改变集团内部每个人的价值观和行为方式（思维模式），才能成功。现在，包括海外员工，

NAGASE集团拥有6,000名以上的员工。今后，外部环境变幻多端的情况下，为了最大限度地发挥集团的力量，构筑起较强的一体感，我认为我们需要勇敢坚决地挑战变革。

目光放到外部环境上，2016年3月决算期，国内经济停滞不前，海外又有中国经济减速等影响，并且新年伊始日元升值迅速，经历了严峻而变化剧烈的一年。在这样的情况下，电子的环氧树脂业务，生活关联的林原业务和化妆品、卫浴用品关联的原料商务等比较坚挺，但汽车和能源方面，开拓新的业务产生了新的费用负担，同前年度比利润减少。

投资方面，迁移了林原的旧第一工厂，并且决定增加建造海藻糖的生产工厂。电子方面，取得日精Technology株式会社的股权，对其适用权益法。（各部门详细情况请参照28页。）

创业200周年的各类行动

NAGASE集团在2032年迎来创业200周年。展望17年后那一重要时刻，我们已经在部署各类行动。

■ 制定长期经营方针

NAGASE集团面向创业200周年，为了完成光靠迄今为止的机制和速度无法实现的成长，制定了长期经营方针。为

了实现17年后“现行利润水平3倍的常态化”，全力行动。长期经营方针以“未来发展的挑战”以及“强化支撑发展的经营体系”两个部分为主旨。“未来发展的挑战”旨在重点领域投入经营资源，通过摆脱以日本为主导的经营模式，取得仅靠持续现有业务所不能实现的飞跃性成长。另一方面，为了实现“强化支撑发展的经营体系”，将努力建设事业扩大和全球化的经营基础。

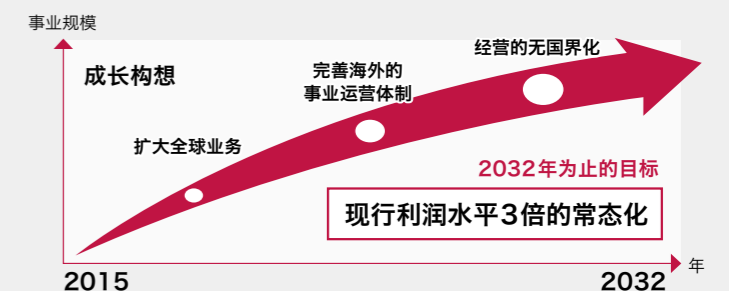
长期经营方针的主旨

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



■ 构建全球品牌

为了今后持续性成长和提高企业价值，启动“NAGASE全球品牌推广项目”。以本公司基本经营理念的“诚信经营，恪守正道”为本，对NAGASE集团相关的全体人员做出承诺，制定了NAGASE愿景和集团口号。为了集团相关的全体员工团结一心，正确理解NAGASE愿景所包含的“发现、孕育、扩展”的意思，以共同的语言向利益相关者传递信息，从2016年3月开始，为了端正认识同会长、副会长一起开始了宣传工作。通过以上措施，最终扩展到海外和关联公司，把企业风气变革之风吹到集团整体各个角落。

■ 新中期经营计划的制定

为了实现“现行利润水平3倍的常态化”这一目标，将2032年为止的17年分为3个阶段，将2017年3月决算期到2021年3月决算期为止的5年作为阶段1：“变革期”。新中期

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

经营计划“ACE-2020”是为了在此变革期内实现“收益结构的变革”和“企业风气的变革”的计划，“ACE-2020”的“ACE”代表Accountability（主体性）、Commitment（达成目标）、Efficiency（效率性）。

ACE-2020的整体规划

在剧烈变化的经营环境中，为了成长为可持续性发展的集团，果断执行组织风气的变革及事业战略，达成目标。

基本方针

“ACE-2020”从以商社为中心的思考方式出发，将商社作为集团的一个功能，最大程度利用生产、研究、海外网络、物流、投资的各项功能，集团上下团结一心，致力于为世界创造和提供新的价值。

“ACE-2020”实施期间，作为扩大收益的手段，将用于成长的投资额设定为1,000亿日元。通过营业活动创造超过现金流量的财源，主要通过以带息负债为基础的调度，效率化进行资金运作以及资产置换的方式，坚持塑造稳固的财务和长期而稳定的分红。

收益结构的变革

重点措施①-1

分配的最优化

为了实现经营资源的最大效率化，从成长性、收益性、事业规模出发，划分“培养领域”、“重点领域”、“基础领域”、“改善领域”4个领域，实行各领域的战略，扩大事业。并且，确保可再分配的经营资源，以及进行积极的用于成长的投资，加速资产置换。同时，将用于重点领域成长的投资分配率设定在35%以上。

事业分类和符合各个领域的战略实施 为实现经营资源的效率最大化，将事业分为“培养”“重点”“基础”“改善”四个领域，进行业务扩大



资产置换和资源再分配 加速「整理亏损事业」，确保可再分配经营资源以及进行积极的成长投资(资产置换)

有效利用NPV(事业在今后产生的现金流的现值)，通过比较最低资本回报率和内部收益率进行成长事业和亏损事业的分组，加速资产置换

重点措施①-2

收益基础的扩大和强化

通过分别制定和实行商社和制造业的KPI，提升各功能的同时，有效利用各种功能，致力于创造新事业。商社方面，通过扩大海外的销售规模，提升本集团的存在度，打好基础以便根据国家和地域开展市场战略，更进一步加速展开全球化。制造业方面，实施长期性战略开展经营，发展优先增加中期的自由现金流量的重点事业，效率性地降低成本，推进经营的稳定化(改善盈亏平衡点)。

加速展开全球化“G6000”

以市场战略为主体，针对海外各国和地域因地施策，通过扩大销售规模，提升集团的存在度

争取海外集团销售总额突破6,000亿*日元

*单纯合算值，与合并决算数值并不一致。

- 为了推进扩大事业，摸索和实行适用于各地域战略的，用于成长的投资(M&A等)，加快建立商务模式(特别重点关注北美地域)
- 加强out-out灵活的合作，推进开拓新市场

提高制造业的收益能力

集团生产公司的长期战略，是以主体身份进行经营，根据生产、开发、经营一体化的行动方案创造新事业。

优先增加中期的自由现金流量，而非短期的营业利润，彻底检查可培养将来的重点领域的收益结构，效率性地降低成本，推进经营的稳定化(改善盈亏平衡点)

- 新产品的开发和上市，新市场的开拓，高附加值领域的深入开发(海藻糖海外市场的取得，环氧树脂薄膜材料设备的投资，涂料用导电材料的开发深化等)
- 着眼于海外市场的行动方案和人才培育(海外市场营销和海外生产)的强化

企业风气的变革

重点措施②-1

思维模式的贯彻

推进“培养主体性、责任感、危机意识”，“共享领导致辞”，“彻底实行观察和PDCA”，集团上下团结一心，积极主动建设机制。具体来说，让出权限，改定人事制度，推进经营的可视化，定期监察循环PDCA，提高达成目标的可能性。

重点措施②-2

经营基础的强化

推进“追求效率性”，调整集团整体的间接部门的业务，重新定义和设定组织的规模，合并有望实现协同效应的各公司和事业，旨在将销售管理费占合并销售额的比率降低到0.5%。

并且，推进“人财培养”，推行注重技能累积的培养，积极活用专业人士和外部人员，培养能提升竞争力和实现可持续性发展的人财。

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

扩大强化收益基础

- 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
- 培养人财

KGI (Key Goal Indicator) 作为目标的指标

| KGI | 2015年度 | 2020年度 |
|--------|-----------|------------|
| 合并销售额 | 7,421 亿日元 | 1 兆日元以上 |
| 合并营业利润 | 180 亿日元 | 300 亿日元 以上 |
| ROE | 4.4% | 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) | 2015年度 | 2020年度 |
|----------|-----------------------|----------------------------|------------------|-------------------|
| 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* 重点领域成长投资分配率 | 103 亿日元 未设定 | 169 亿日元 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* 美洲销售额成长率 | 4,247 亿日元 未设定 | 6,000 亿日元 170% |
| | 提高制造业收益能力 (收益基盘的扩大强化) | 集团制造业营业利润额* 收支平衡点销售额比率* | 83 亿日元 82% | 144 亿日元 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 | 9.9% | 9.4% |
| 财务战略指标 | 投资 | 成长投资额 | 未设定 | 1,000 亿日元** |
| | 坚固的财务体质 | 等级 (R&I) | “A” | “A” 以上 |

* 单纯合算值，与合并决算数值并不一致 ** 中间决算期的合计数

面向各位利益相关者



开展面向创业200周年的各类行动，启动5年的新中期经营计划。NAGASE集团面临的事业环境依然严峻，但我们将朝着目标，以全体员工参与和现场为重为宗旨，力推变革。

NAGASE集团的成长离不开诸位利益相关者，特别是和各位股东和投资人保持良好的关系。对于股东分红，我们将考虑到合并报表派息率以及合并报表净资产分红率，努力实现稳定分红。我们也将进一步增加和各位股东、投资者进行建设性对话的机会，并努力搞活对话内容。今后衷心希望各位为本集团的发展保驾护航，给予我们长久的支持与鼓励。