

树立更高的目标，  
力争成为可持续期待的企业集团。

代表董事总经理

朝倉 研二

2018年7月



始终洞悉时代的瞬息万变，  
提供新的价值，为社会做出贡献。

### 回顾2018年3月决算期

#### 全部门完成超过上一年度的销售额

正值中期经营计划“ACE-2020”第二个年头的2018年3月决算期的业绩方面，我们完成了过去最高的销售额和营业利润。在功能素材、加工材料、电子、汽车与能源、生活关联的所有部门均超过了上一年度的销售额。上一次突破过去最高营业利润纪录的是在2008年3月决算期。经历了10年的岁月，我们能够达到一个新的高度令我感到十分自豪。

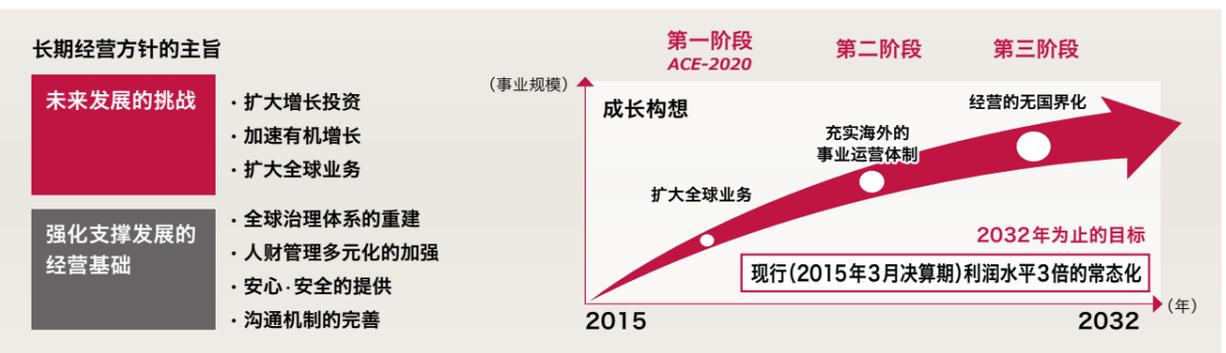
除了化学行业整体景气甚好、外汇和原油价格等外部因素所带来的积极效果以外，现场工作人员对工作负有责任感，毫无失败地完成业务支撑了强劲的业绩。国内外集团员工共同享有“ACE-2020”定量目标，为了完成各自的目标，努力运转PDCA循环。其结果，我认为已经初见成效。

### 中期经营计划“ACE-2020”的进展

#### 虽见成果但仍刻不容缓地大力推进

我们在2015年制定了长期经营方针，旨在在迎来创业200周年的2032年，实现制定时3倍的利润水准的常态化。为此，我们开始了朝向目标的奔跑。作为长期经营方针的第一阶段的“变革期”，我们在2016年制定了5年中期经营计划“ACE-2020”，将“收益结构的变革”和“企业文化的变革”作为支柱。

回首业已迎来的第三个年头，我们认识到两个变革尚处于改革的途中。虽然出现了明显的成果并感到了回应，但终点还在前方，“填补差距的政策”变得尤为重要。2019年3月决算期，我们将对中期经营计划实施修改弥补（Rolling），更进一步提升完成目标的可行性，刻不容缓、毫不犹豫地彻底向前推进。



**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(计划)	2021年3月决算期
合并销售额	7,223亿日元	7,839亿日元	8,280亿日元	1兆日元以上
合并营业利润	150亿日元	241亿日元	255亿日元	300亿日元以上
ROE	3.7%	5.8%	6.0%	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(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	133亿日元	169亿日元
		重点领域成长投资分配率	46%	52%	59%	35%以上
	加速全球展开 (收益基础的扩大强化)	海外集团销售额*	3,502亿日元	3,890亿日元	4,051亿日元	6,000亿日元
		美洲销售额成长率	90%	103%	110%	170%
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	115亿日元	144亿日元	
	收支平衡点销售额比率*	76%	76%	77%	73%	
企业文化 变革指标	追求效率性 (经营基础强化)	集团合并销售额 销售管理费比率	10.6%	10.0%	9.9%	9.4%
		投资	成长投资额	82亿日元	235亿日元**	423亿日元**
财务战略 指标	健全的财务体质	等级(R&I)	"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

**中期经营计划的支柱① “收益结构的变革”**

**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

**■向生活和健康管理领域及电子领域进行投资**

在投入力度的领域里、我们选定生活和健康管理领域及电子领域，在可望市场成长的美洲进行优先的资产分配，力图扩大收益。在2018年3月决算期的投资活动中，我们实施了若干个进攻性的策略，为未来的事业发展设好了布局。

事例

**在投入力度的领域里的主要业务开展**

**〈生活和健康管理〉**

- 面向欧洲化妆品事业的扩展，开设法国里昂分公司
- 向拥有下一代创新药品技术的风险企业PeptiStar Inc. 出资

**〈电子〉**

- 通过与东洋纺株式会社的合并，成立生产与销售高耐热性聚酰亚胺薄膜公司 XENOMAX JAPAN 株式会社
- 向拥有下一代有机EL技术的株式会社Kyulux 出资
- 收购在显示器和半导体等下一代新材料方面具有优势的芬兰INKRON公司为子公司
- 将台湾的液晶玻璃加工事业集中到中国

**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  
提升制造业的收益力，创造新事业

**■带来协同效应的事业投资**

我们经常向员工传达，在NAGASE愿景中的“发现、孕育、扩展”章节里，特别是“发现”的重要性。我想这种意识也已经得到了渗透。从连接迄今为止的需求者和供应者的点与点的商业，扩展到以事业投资扩大商业层面，这是让我看到了超出期待的雀动的获得协同效应成果的一年。

作为提升制造业收益力的一环，2018年3月决算期，我们收购了从事特殊涂料等生产与销售的大泰化工株式会社的股份。此外，我们还推进了经销管道等合成树脂产品的东拓工业株式会社的关东小山工厂（栃木县小山市）的建设。此外，作为新创想的防锈涂料、备受关注的“PatInaLock™”的新开展，我们通过和关西电力株式会社、株式会社京都材料、三菱日立电力株式会社的共同开发，正在推进“PatInaLock™-Σ”开发项目，有望在火力发电厂等基础设施市场上大显身手。

事例

**制造业的收益力提升**

- 建设东拓工业株式会社关东小山工厂
- 收购大泰化工株式会社的股份，向下游涂料行业进军
- 开发PatInaLock™-Σ 涂料

**■全球展开的“G6000”举措与课题**

2018年3月决算期，通过Nagase America收购了美国化学分销商Fitz Chem公司的股份，成为Nagase America 100%的子公司。Fitz Chem公司的业务涵盖了从美国中西部至南部，除了销售面向主力事业的涂料与油墨的原材料以外，还加强了面向个人护理与住宅维护产品的原材料、粘合剂、树脂混合物工业用原材料的销售力度。通过该公司加入集团，我们期待NAGASE集团的全球化商务能进化到更高的阶段。

2018年3月决算期，合作伙伴企业、投资对方的事业进展顺利，为集团的成长做出了贡献。但有关全球开展方面，“G6000”中提出的对销售额的贡献还明显不够，我们正以此为课题加以认识。由于国家与地区的不同商业模式和诸多事情也与日本不同，NAGASE集团正在推进配置当地的CEO和转让权限。顺应全球化的加速开展，今后在当地采用的顶尖人财也会涌现吧！

事例

**全球开展事业的举措**

- 美国：收购化学分销商Fitz Chem公司的股份
- 中国：无锡澄泓微电子材料有限公司在四川省绵阳市设立新法人
- 中国：设立惠州三力协成精密部件有限公司
- 台湾：撤退长濂电子科技股份有限公司业务
- 印度：向与大型汽车制造商的合资公司MINDA KYORAKU追加出资

**中期经营计划的支柱② “企业文化的变革”**

**彻底突破思维定势**

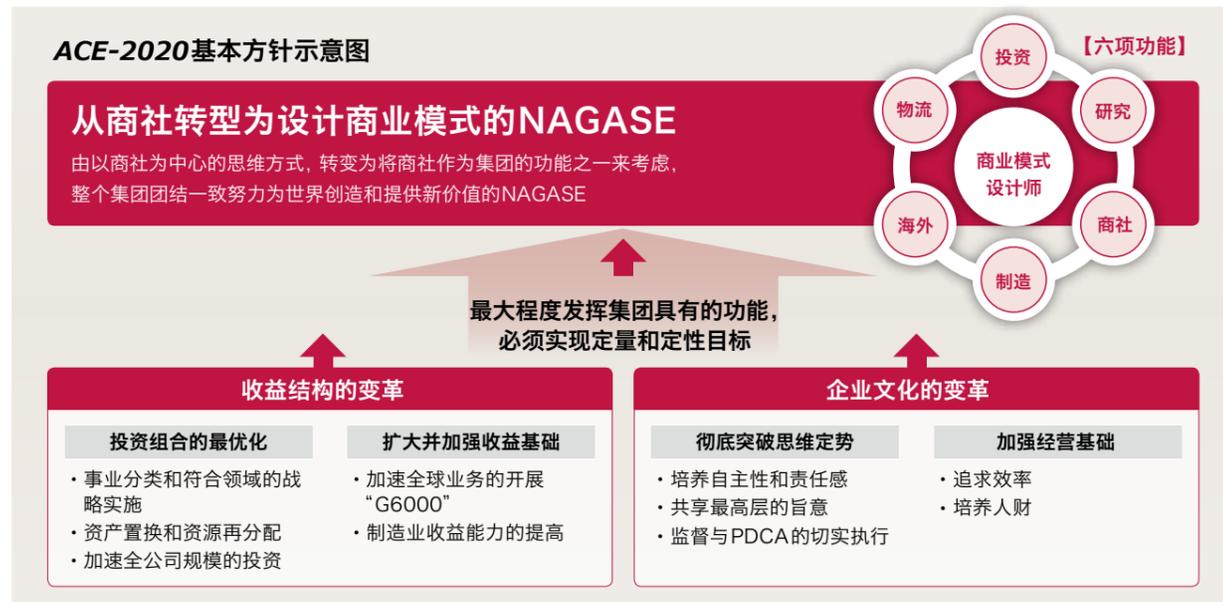
培养员工的自主性、责任感和危机意识，  
共享高层领导的旨意，监督与PDCA的切实执行

**加强经营基础**

追求效率，培养人财

“仅仅止步于以往的工作线上是无法到达我们所期待的目的地”这一意识，毫无疑问正在不断地渗透到集团员工的每一个人。让我们看到是，通过提高每一个人的意识，产生了部门间的合作，言行也发生了很大的变化。我每一年在年初致辞中向员工们提示在这一年希望大家意识的警句。继2017年的“SPEED-UP”之后，在2018年我又提出了“RAISE THE BAR”这一警句。这句警句凝聚了我希望大家满怀信心带着最高的理想目标，不停歇地向前迈进的想法。今后，我还要营造各种各样与现场沟通的机会，努力向大家直接传达自己的讲话。

此外，通过学习会、公司内部门户网站、留言视频、海报等，实施各种举措，努力填补管理层与现场的意识差距。自2016年1月起实施的由会长、副会长、社长率领的国内外领导巡回宣传工作组活动共计已经超过180次。今后，也将在国内外开展与每一位员工的成长以及工作价值有关的对话。



## 面向未来

### 作为不拘泥于商社经营范围的“商业模式设计师”

在一个瞬息万变的时代，单凭商社功能建立的商业模式已经无法应对新的变化。作为NAGASE集团的应有姿态，我们使用了“商业模式设计师”这句话来表达。即意味着虽然继续以迄今为止的主要活动“商社”和“化学”为基础，但是并不局限于这个范畴，在一个更高的维度上融合商社、研究、投资、物流、海外、制造六项功能，不设界限勇敢地设计商业模式。现如今要求我们的是，促进创造能应对技术革新速度的崭新的商业模式与机制，将可持续发展进行下去。

2017年4月创设的NVC (New Value Creation) 室，正在致力于探索用于人工智能 (AI) 的材料、探索其他材料等项目，我们期待在2019年3月决算期将会收获更加具体的成果。这样一来，我们将会不断向社会提供使用人工智能 (AI) 等新技术的崭新价值。

## 为了可持续发展

### 加速事业部横向的ESG关联信息的公开

2019年3月决算期，对于NAGASE集团来说，可以看成是ESG的第一年。一直以来NAGASE集团都在进行CSR关联信息的公开，但我们认识到，站在如今快速扩展的ESG投资的观点上，有必要汇总公司内部信息并重新进行审视。

为此，以经营企划部为中心成立事业部横向联络小组，开始各事业部与关联公司的信息共享。NAGASE集团最重要最根本的是实业，即使在考虑ESG投资，首先也应该把现行的事业作为起点来考虑。在以能源事业为中心的环境事业所采取的举措等方面，我们站在可持续发展的观点上，在设计对社会发挥作用的商业模式的过程中，我们将做好充分的准备以满足ESG、SDGs等的社会需求。

ESG、SDGs是作为社会的一员为继续生存下去必须认真对待的主题。“诚实正道的经营活动”这一NAGASE集团的普遍理念，对ESG自不必说，也将成为公司治理、合规经营等所有一切事物的判断标准。

## 面向各位股东和投资人

### 成为被大家继续期待的集团

首先，彻底执行“ACE-2020”是我们的第一目标。在制定目标的当时，公司内外也有“比起实际情况是否有些过于夸大？”这样的看法，但是从2018年3月决算期的业绩来看，我们认为，已经为完成目标带来了现实性。我自身也感到这对集团的发展带来了良好的效果，今后也希望我们能继续成为被大家期待的企业集团。不止步于现状，高举事业目标，不断进行挑战，这将与把编织悠久历史的事业传承延续到未来密切相关。最后，对于为实现愿景而继续变革的NAGASE集团，我衷心希望能继续得到大家的理解与支持。



作为超越商社经营范围的“商业模式设计师”，不断向社会提供新的价值。