

Message from the President

トップメッセージ



代表取締役社長

朝倉 研二

2019年7月

2019年度は NAGASEグループにとって勝負の年。 中長期と短期のバランスを 図りながら経営の舵を取っていきます。

私のビジョンと経営方針

新たなビジネスモデルへ

創業187年のNAGASEグループは、染料「紅花」に代表される機能性に着目した商材を扱う、京都・西陣の個人商店を原点に、時代と技術の動向を先読みすることで事業の成長を図ってきました。

1900年のスイス・バーゼル化学工業（現、BASF社）の合成染料輸入を皮切りに、数々のグローバル企業の代理店として築いてきたネットワークは、過去から現在・未来にわたり、化学系専門商社として飛躍的成長を実現させる大きな強みの一つとなっています。

また、1900年当時の外国商館による独占貿易からの脱却、何としても直接貿易を実現したいという強い意志が、当時の絹織業の中心地リヨン（フランス）へと向かわせ、「目利き

力」を高めるための出張所の設置といった先駆的な動きへとつながりました。この意思と行動力は、現在のNAGASEグループのスピリッツへと確実に受け継がれています。

しかしながら、商社機能にもライフサイクルがあります。グローバル化する市場、多様化する価値観、デジタルをはじめとする情報化などの大きな潮流はいよいよ加速し、ステークホルダーの皆様がNAGASEグループに求める価値は常に変化しています。これからのNAGASEグループは商社機能だけでなく、「ビジネスデザイナー」として中長期的に価値提供を続ける企業集団でありたい、それが私の描いているビジョンです。

▶参照P.4「ビジネスモデルの変遷」

躍動する「ビジネスデザイナー」

「ビジネスデザイナー」は、私が社長に就任してから策定したコンセプトです。NAGASEグループの6つの機能、商社・研究・投資・物流・海外・製造を連携させて、スピーディーに事業として仕上げていく。この難しさを痛感しつつも、私

はこのコンセプトを気に入っています。なぜなら、このような機能の組み合わせこそが、NAGASEグループが求められている価値であり、事業の面白みでもあるからです。そして、NAGASEグループビジョンにある、ビジネスの種を「見つ

トップメッセージ

け、育み、広げる」という形で、様々な市場に価値をお届けできていると思っています。

この「ビジネスデザイナー」のコンセプトを支えるNAGASEグループの強みとして、技術力が挙げられます。技術力とは、目利きする力であり、事業に変える力でもあります。また、パートナーと共に事業を創造する力も強みの一つです。前述の通り、私たちの国内外におけるネットワークの広さと深さは揺るぎないものであり、技術力のある人財と研究開発機能を自社で保有していることが、このネットワークの価値をさらに高めています。

一例としては、現在、AIと最新データ処理システムを活用したマテリアルズ・インフォマティクス(MI)のプラットフォームを開発しています。NAGASEグループの研究開発部門との連携にとどまらず、お取引先との連携を強めるプラットフォームとしても期待しており、2020年度のサービス開始を目指しています。

- ▶参照P.10「価値創造プロセスと長期経営方針」
- ▶参照P.12「ビジネスデザイナー～8つの事例～」
- ▶参照P.58～「製造・研究機能」

ACE-2020のローリング

現在のNAGASEグループは、2032年を最終年度とする長期経営方針で3分割した最初のステージに位置し、中期経営計画**ACE-2020**(以下、ACE)のもと、「収益構造の変革」「企業風土の変革」を掲げて事業活動を推進しています。

ACEは初めての5カ年の中期経営計画であり、3年目にローリングを実施することは事前に決めていました。外部環境分析や新しい収益モデルの施策(以下、インオーガニック)の精査を行うことにより、目標達成の確度を上げようと

というのが狙いです。

「収益構造の変革」の各施策において、インオーガニックのテーマは色々出ていますが、実績化するまで時間が掛かっている点を課題として認識しています。「攻め」の活動に対してどれだけの人的資源を投入できるか、単年の数字とのバランスもあるのですが、2020年度以降を見据えてインオーガニック成長に拍車を掛けていきたいと思っています。

「企業風土の変革」では、良い意味で数字への執着が出てきていると感じています。特に製造業の主体的な運営と自立経営へのマインドセットが進み、数値として結果にもつながっていると思っています。その他、全グループのマネージャー以上600人強を対象にアンケートを実施し、ACEの理解度や定性的な施策の進捗や浸透がなされていることが確認できました。

一方、ローリングの結果、新たに重要性の高まりを認識した課題がありましたので、その対策を進めていきます。

- グローバルでの環境規制強化による供給問題
- 海外事業機会の拡大に対応するグローバルガバナンス
- 製造事業におけるコンプライアンス体制のさらなる強化

2018年度の振り返りと展望

変化する経営環境と事業ポートフォリオの安定性

ACE始動から4年目に突入しました。今、私自身が一番強く感じていることは、全ての変化のスピードがACEを策定した当初の想定よりも格段に速いということです。

世界の合従連衡の動きは、化学業界だけみてもダイナミックかつスピーディーに進んでいます。上流側では、米国のシェールガスの圧倒的な存在感によって中東の位置付けも変わり、中国企業の動きからも目が離せません。また、中国における環境・安全規制の強化が進み、工場事故などによる化学工場の操業停止も起きています。基礎化学原料や中間原料の不足により、業界全体に多大な影響を与えるなど、NAGASEグループを取り巻く経営環境は急激に変化しました。

こうした中、2018年度の業績は、連結売上高807,755百万円(前期比3.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利

益20,136百万円(前期比17.2%増)と、2017年度に引き続き、過去最高益を達成することができました。ただし、全セグメントが好調だった2017年度とは異なり、2018年度は増益と減益の事業が混在しており、結果として、注力領域のエレクトロニクスの不調を他のセグメントが補う形となりました。

事業ポートフォリオの安定性という点において、NAGASEグループ全体の外部環境への適応能力が向上していることを確認できたと思っています。

- ▶参照P.20「管理担当取締役メッセージ」
- ▶参照P.24「経営成績、財務状態およびキャッシュ・フローの状況」
- ▶参照P.26「中期経営計画 ACE-2020」
- ▶参照P.46「事業ポートフォリオ」

NAGASEグループにとっての2019年度の重要性

私は2019年度を「待ったなしの勝負の年」と位置付けています。それはNAGASEグループの成長機会が、5GやAIといったパラダイムシフトを起こす技術革新の出現から生じると考えるからです。この数年の間に、次の時代の基盤技

術が確立されるはずですが、このステージにおいて、ビジネスをデザインすることが、次のNAGASEグループの成長のために何よりも重要です。

2019年度のスローガン「Do It!」はその危機感と意識を



トップメッセージ

共有するためのものです。躊躇している間に事業環境は刻々と変化を続けています。「まずは動く!」、それがこのスローガンの意図の一つです。私自身も含めた役職者は、積極的に「Do」を果たし、また「Do」により生じる責任を取る姿勢を評価することにより、全員がためらわずトライできる環境をつくっていきます。創業初期にあった強い意志と行動力は、今のNAGASEグループにも脈々と受け継がれ

ており、2019年はその行動力を示せる一年にしたいと思います。

2019年度の業績見通し*は、連結売上高850,000百万円(前期比5.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益20,500百万円(前期比1.8%増)を見込んでいます。

*業績見通しの基礎となる為替レートは、1米ドル=110円を想定しております。

サステナビリティ経営への取り組み

ESGを経営の中核へ

NAGASEグループビジョンでは、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりのある社会の実現に貢献」することを掲げています。

化学系専門商社として「調達・購入」から「販売・廃棄」までの事業活動において、コンプライアンスの徹底により、お取引先、地域・国際社会、行政などに安心・安全を感じていただくことも、NAGASEグループの提供価値の一つとして認識しています。

グループ経営の中核にESGを浸透させるための地固めを進めるために、2018年度を「ESG元年」と称し、社内勉強会の実施から初歩的な言葉の浸透活動、ESG関連活動の総

点検などを実施してきました。SDGsの達成に向けた「水リスクへの対応」「気候変動対策」「生物多様性」も徐々にではありますが、取り組みを始めました。

2019年度は、NAGASEグループ全体の一貫性をより明確にするため、長期の外部環境や「リスク」と「機会」の分析を行い、誰にどのような価値提供をする企業集団なのか、議論を深めながらマテリアリティの設定を進めていきたいと思っています。

▶参照P.40「環境」
▶参照P.42「社会」

取締役会の実効性向上を目指して

経営と執行の明確な分離は考えていませんが、その分離の程度は大変重要と認識しています。取締役の員数を従来の10名から7名にした理由もそこにあり、戦略的な議論をより活発に進めることを目指すものです。また、減員は社内取締役3名であり、取締役会における社外取締役2名の意見がより反映されることも期待しています。また、透明性の確

保に向けては、指名委員会を新たに設置しました。企業価値向上に向けた取締役会の実効性がさらに向上するものと考えています。

▶参照P.28「Our Board」
▶参照P.30「コーポレート・ガバナンスの取り組み」
▶参照P.34「社外取締役インタビュー」



グローバルガバナンスの課題

ACE期間中、NAGASEグループは、イズミール(トルコ)、リヨン(フランス)、ダナン(ベトナム)、カラチ(パキスタン)へと進出しました。各国や地域ごとの顧客・市場ニーズの多様化や海外競合企業との競争は激化しており、本社が管理や意思決定をするべき領域も変化しています。

このような状況下、域内の事業を現地で運営・管理する拠

点として地域統括会社を設立し、新事業の創造や投資判断などの機能を持ち、迅速な経営を推進する体制を構築します。グローバルガバナンスは、NAGASEグループにとって重要な課題の一つであり、そのための諸施策は管理担当取締役を中心に進めています。

▶参照P.20「管理担当取締役メッセージ」

株主還元策とメッセージ

当社は、「収益力の向上と企業体質の一層の充実強化を図り、株主の皆様への安定的な配当を継続して行うことを基本方針としており、連結配当性向および連結純資産配当率を勘案し、1株当たり配当額の向上を目指す」を配当方針としています。当期の期末配当は24円(中間配当金を含め42円)とさせていただきます。利益配分については、継続的な事業拡大のための投資と、配当や自己株式取得・消却等の直接的還元とのバランスを考慮しながら、総合的な株主還元向上に努めてまいります。なお、今後の自己株式の取得・消却については、資本市場および事業の動向を鑑み、引き続き検討していきます。

NAGASEグループは、営業利益300億円の常態化を**ACE-2020**で掲げています。注力領域のライフ&ヘルスケアとエレクトロニクスにおいて、一部足下の市場環境の悪化から難易度は高まりつつありますが、「Do It!」のもと残り2年をしっかりと仕上げている所存です。

株主および投資家の皆様には、中長期の視点でNAGASEグループを見ていただき、今後とも一層のご理解とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

Message from the Corporate Administrative Director

管理担当取締役メッセージ



管理担当取締役
池本 眞也

資本効率の改善とリスクマネジメントを徹底し、次の成長を力強く支えます。

ACE-2020の達成に向けた資本効率性

資本効率性改善の取組みと課題

中期経営計画 **ACE-2020** (以下、ACE) では資本効率性の改善に取り組んでおり、その結果としてROEを定量目標の一つにしています。ROE改善は、税引前利益率と投下資本回転率に分解され、ACEの各施策との連携を強めています。

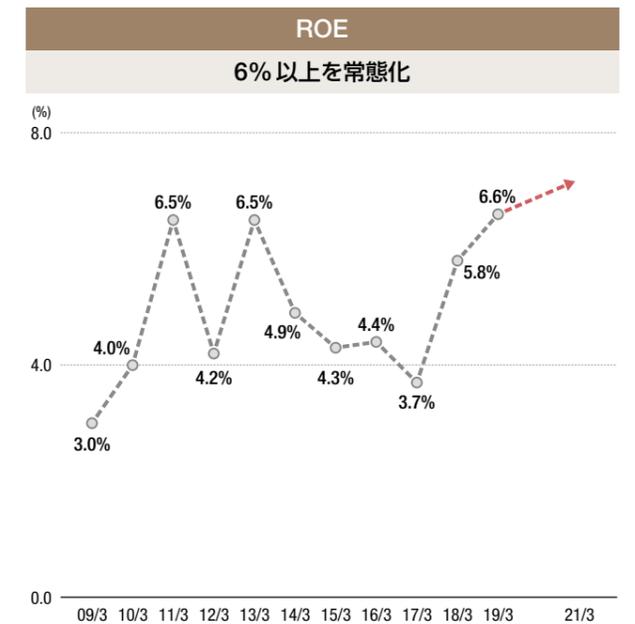
2019年3月期では、ROEは6.6% (+2.2%)、税引前利益率は3.5% (+1.4%)、投下資本回転率は2.1回 (+0.1回) となりました(2016年3月期比較)。

ACEにおけるROEの定量目標は、瞬間的に6.0%を超えるのではなく、「早期に常態化」と掲げておりますので、現時点では目標達成に向けて鋭意改善中というステータスの

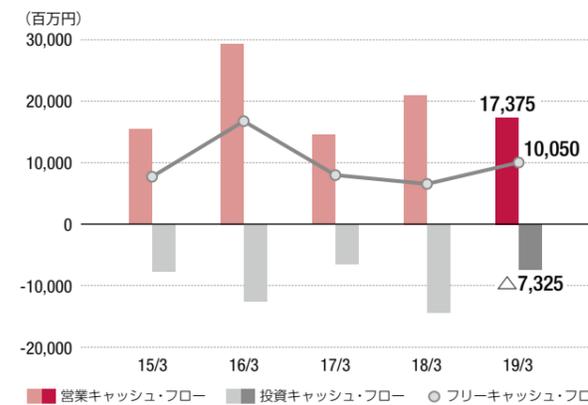
認識です。また、ACEは長期経営方針の中の「変革期」にあたる5カ年の中期経営計画であり、6.0%がNAGASEグループの目指している資本効率性の水準ではないことを改めて申し上げたいと思います。

ACE期間中は、主に製造業の収益率改善が寄与しているほか、シェアードサービス会社設立や不採算事業の撤退など、大きな意思決定もしています。一方、資本効率性の改善には、投下資本回転率に課題があり、改善活動を強化してまいります。

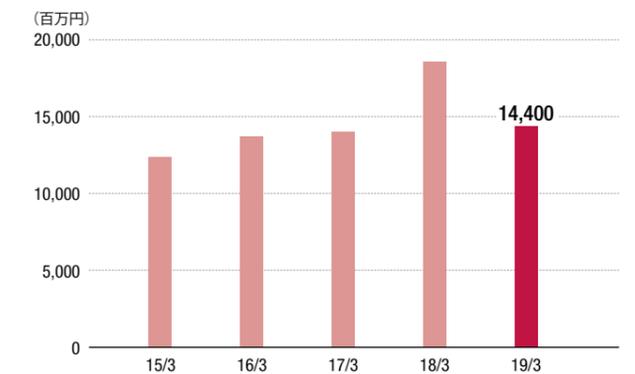
「ACE-2020」で掲げる定量目標



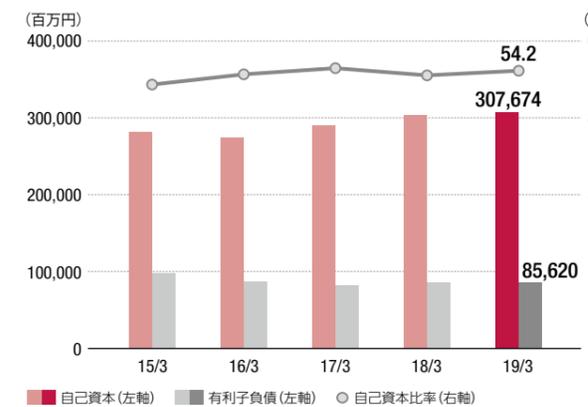
キャッシュ・フロー



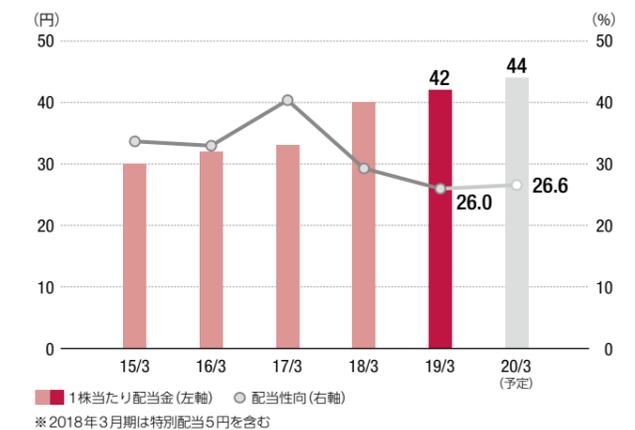
投資額



自己資本/有利子負債/自己資本比率



配当状況



ポートフォリオの最適化の考え方

ACEでは、インオーガニックな施策を絶えず仕掛けていますが、新しい事業モデルである場合が多く、従来のNAGASEグループの経験値では実績化へのプロセスや期間が読みにくい難しさがあります。5G、IoT、自動運転技術、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)など、外部環境の大きな潮流を把握して、注力・育成領域として経営資源を投下していますが、数字貢献はACE期間以降になるかもしれません。各施策が、いつ頃に、どのくらいの数字貢献をするのかを常にモニタリングするのは、管理担当取締役として重要な役割の一つだと認識しています。

また、インオーガニックの重要さもさることながら、オーガニック・グロースもACEの達成や、長期経営方針の中でも重要な位置付けと考えています。基盤事業をいかに効率よく、長い期間にわたりキャッシュを生む事業として存続させるか。地味かもしれませんが、全体の事業ポートフォリオの適正化には、丁寧なモニタリングが必要だと考えています。例えば、Fitz Chem社は、米国中西部を販売エリアとするスペシャリティケミカルおよびパーソナルケア事業のディストリビューターで、NAGASEグループが持つ東海岸と西海岸を上手く補完する役割となり、これによって米国全土に様々な商材を流通させる基盤が整いました。

ACEにおける投資活動

事業ポートフォリオの適正化には投資活動が伴います。以前の反省から、主にモニタリングの運用方法を見直し、ACEでは「投資ガイドライン」を見直しました。ガイドラインの基準に従い、数値による事実を今まで以上に重視し、案件ごとのランク付けを行い管理しています。「不採算事業の撤退」の意思決定は、ガイドラインによる判断事項に加

え、お取引先や社会への影響も十二分に斟酌した上で、最終判断するのがNAGASEグループの意思決定です。ACE期間中に、約20社の関係会社について新規参入と撤退を実施していますが、資産入替の判断は難しく、常にガイドラインや運用の見直しを行っています。



長期経営方針の達成に向けた「ブロック経営」

グローバルガバナンスの再構築 —地域ブロック—

NAGASEグループが掲げる長期経営方針(2032年度)の目標は、「現行(2015年3月期)比3倍の利益水準の常態化」であり、「成長に向けたチャレンジ」と「成長を支える経営

基盤の強化」を柱に、「グローバルビジネスの拡大」と「グローバルガバナンスの再構築」を掲げています。

長期経営方針

NAGASEグループは創業200周年となる2032年に向け、これまでの仕組みとスピードでは、成し遂げられない成長を実現するため、長期経営方針を策定しています。この長期経営方針のもと、「全員参加」で変革を進めています。

成長に向けた チャレンジ

- 成長投資の拡大
- オーガニック成長の加速
- グローバルビジネスの拡大

成長を支える 経営基盤の強化

- グローバルガバナンスの再構築
- 人材マネジメントの多様性拡大
- 安心・安全の提供
- コミュニケーションインフラの整備

NAGASEグループの海外製造拠点は、世界14カ国51拠点にあり(2019年3月期末時点)、「現地法人から地域ブロック」という考え方に基づき、統治権限を集約し、事業規模を拡大する方向で検討しています。

そのための施策の一つとして、2019年1月に中国、4月には米国に統括会社を設立しました。例えば中国の場合、複数ある現地法人がそれぞれベストを尽くしていますが、現地法人ごとの規模は大小様々あり、法人ごとの事業創造はその事業規模に影響を受けてしまいがちです。統治規模を地域ブロックにすることにより、M&Aを含む成長投資などの攻めの施策は、そのブロックに見合う規模と多様性を持つことが期待できます。

また、コンプライアンスや牽制機能などの守りの施策は、各社に分散する管理系のスペシャリストが相互に補完して体制を構築し、投資やリスクの管理機能のほか、教育や監査制度も付与したいと考えています。

最終的には、ナショナルスタッフの重要職位への登用を加速し、構築されたガバナンス体制を現地文化になじませ、醸成期間を経て、さらなる飛躍につなげたいと考えています。

- ▶ 参照P.6「NAGASEグループの概要」
- ▶ 参照P.10「価値創造プロセスと長期経営方針」
- ▶ 参照P.56「グローバル・ネットワーク」

国内製造プラットフォームの構築 —製造ブロック—

NAGASEグループの製造業の比重が営業利益で4割超となり、存在感を増しています。ACEの施策の一つでもある製造業の「自立経営と収益性の改善」も着実に進展しており、次のステージに向けたブロック施策として、NAGASEグループの国内製造会社群のプラットフォームの土台となる「グループ製造業責任者会議」を開催しました。

現時点では、各社がそれぞれの水準で対応している労働安全衛生、製品設計、品質保証・管理、原価管理、人材育成などについて、グループとして相互補完による改善、管理水準の見える化およびそのモニタリング体制を強化していきま

す。また、「水リスクへの対応」や「気候変動対策」など、いわゆるSDGs目標への取り組みについても、グループ製造業としての対応を推進していきます。

その他、商社業と製造業を持つNAGASEグループの一員として「飛躍的な成長のために、製造業は何ができるか?」といった、主体的かつプロアクティブな議論が生まれることも期待しています。そしてその先には、「NAGASEグループのものづくりをどう統合させていくか」といった共通の価値観の醸成へとたどり着くことを目指しています。

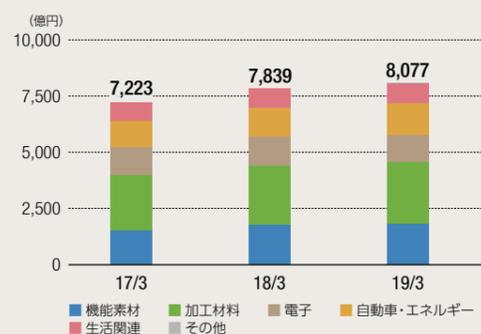
- ▶ 参照P.34「社外取締役インタビュー」

経営成績、財務状態およびキャッシュ・フローの状況

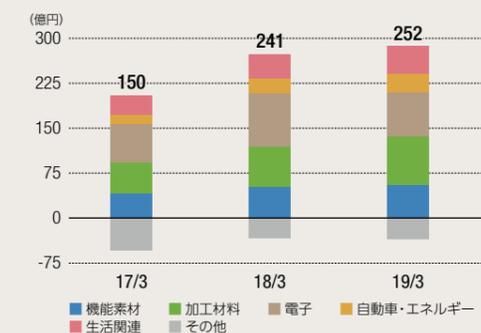


執行役員
財務部部長 兼 経理部部長
高見 輝

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



経営成績

業績概況

2019年3月期の業績は、国内販売は4,126億1千万円(前期比4.3%増)、海外販売は3,951億3千万円(同1.7%増)となった結果、売上高は8,077億5千万円(同3.0%増)となりました。増収や製造子会社における収益性の改善等により、売上総利益は1,054億4千万円(同2.7%増)、営業利益は252億2千万円(同4.6%増)となりました。経常利益は266億4千万円(同2.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は201億3千万円(同17.2%増)となり、売上高、各利益とも過去最高を更新しました。

セグメント別の概況

機能素材

機能素材につきましては、国内・海外ともに売上は増加しました。**機能化学品事業**は、国内外における自動車生産台数の堅調な推移やナフサ価格の上昇等により塗料原料およびウレタン原料の売上が増加したことに加え、前期第2四半期に買収した米国のディストリビューターの売上が、当期においては全期間にわたり反映されていることから、事業全体として売上は増加しました。**スペシャリティケミカル事業**は、海外では売上が減少したものの、国内では半導体関連等の電子業界向けを中心としてエレクトロニクスケミカル、樹脂原料・添加剤の売上が増加したことから、事業全体として売上は微増となりました。この結果、売上高は1,796億2千万円と前期に比べ、47億円(前期比2.7%増)の増収となりました。営業利益は54億9千万円と前期に比べ、3億円(同6.0%増)の増益となりました。

加工材料

加工材料につきましては、国内・海外ともに売上は増加しました。**カラー&プロセッシング事業**は、国内における工業用および包装材料用の合成樹脂、顔料・添加剤の売上および国内外における情報印刷関連材料等の売上が増加したことから、事業全体として売上は増加しました。OA・ゲーム機器業界への合成樹脂の販売を中心とする**ポリマーグローバルアカウント事業**は、国内、グレーターチャイナおよびアセアンにおいて売上が増加したことから、事業全体として売上は増加しました。この結果、売上高は2,752億円と前期に比べ、123億7千万円(前期比4.7%増)の増収となりました。営業利益は80億9千万円と前期に比べ、13億9千万円(同20.8%増)の増益となりました。

電子

電子につきましては、国内・海外ともに売上は減少しました。**電子化学品事業**は、半導体業界向け等の変性エポキシ樹脂関連の売上は堅調に推移したものの、フォトリソ材料や装置関連の売上が減少したことにより、事業全体として売上は減少しました。**電子資材事業**は、半導体中間工程用の研磨剤関連ビジネスは堅調であったものの、ディスプレイ関連部材の売上が減少したことから、事業全体として売上は減少しました。この結果、売上高は1,223億1千万円と前期に比べ、70億円(前期比5.4%減)の減収となりました。営業利益は74億円と前期に比べ、15億1千万円(同17.0%減)の減益となりました。

自動車・エネルギー

自動車材料事業は、国内、グレーターチャイナおよびアセアンにおいて樹脂ビジネスが好調に推移したことに加え、カーエレクトロニクス関連部材の売上が増加したことから、事業全体として売上は増加しました。この結果、売上高は1,392億3千万円と前期に比べ、95億2千万円(前期比7.3%増)の増収となりました。営業利益は30億5千万円と前期に比べ、6億3千万円(同26.4%増)の増益となりました。

※2019年4月1日より、「自動車・エネルギー」セグメントは「モビリティ・エネルギー」セグメントに名称変更しました。

生活関連

生活関連につきましては、国内・海外ともに売上は増加しました。**ライフ&ヘルスケア製品事業**は、食品素材分野において、トレハ®等の売上は海外では増加し、国内では微増となりました。スキンケア・トイレットリー分野では、AA2G®の国内外での売上が増加しました。医療・医薬分野では、医薬品原料・中間体、医用材料および製剤事業の売上が増加しました。この結果、事業全体として売上は増加しました。化粧品・健康食品の販売を行う**ビューティケア製品事業**は、全般的に販売が低調であったことから、事業全体として売上は減少しました。この結果、売上高は907億9千万円と前期に比べ、42億7千万円(前期比4.9%増)の増収となりました。営業利益は46億4千万円と前期に比べ、4億4千万円(同10.6%増)の増益となりました。

財務状態

連結貸借対照表の状況

当期末の流動資産は、売掛金やたな卸資産の増加等により、前期末に比べ、125億円増加の3,658億2千万円となりました。固定資産は、保有株式の売却や時価下落による投資有価証券の減少等により、前期末に比べ146億1千万円減少の2,015億1

千万円となりました。この結果、総資産は前期末に比べ21億円減少の5,673億4千万円となりました。

負債は、長期借入金の返済等により、前期末に比べ59億1千万円減少の2,547億3千万円となりました。純資産は、その他有価証券評価差額金の減少が89億1千万円あったものの、親会社株主に帰属する当期純利益201億3千万円を計上し、前期末に比べ38億円増加の3,126億円となりました。以上の結果、自己資本比率は前期末の53.3%から0.9ポイント増加し、54.2%となりました。

連結キャッシュ・フローの状況

●営業活動によるキャッシュ・フロー

運転資本の増加による資金の減少125億2千万円、法人税等の支払48億7千万円があったものの、税金等調整前当期純利益282億円、減価償却費による資金留保93億2千万円があったこと等により、営業活動による資金の増加額は、173億7千万円となりました。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資有価証券の売却による収入54億7千万円があったものの、有形および無形固定資産の取得による支出107億5千万円があったこと等により、投資活動による資金の減少額は、73億2千万円となりました。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

コマーシャル・ペーパーの純増加70億円があったものの、長期借入金の返済による支出111億7千万円、配当金の支払51億3千万円があったこと等により、財務活動による資金の減少額は、89億円となりました。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物は、前期末と比べ11億5千万円(前期末比2.7%増)増加し、440億1千万円となりました。

資金調達

「ACE-2020」では5年間で1,000億円の成長投資を見込んでおり、2019年3月期の投資実績は144億円となりました。総投資額および運転資本の原資は、営業キャッシュ・フローと主に有利子負債で調達しますが、運転資本の効率化や資産の入れ替え等を通じて、当社の強みである強固な財務体質は堅持していきます。財務体質の堅持に向けた指標としては、R&I((株)格付投資情報センター)で「A」以上を掲げています。

中期経営計画「ACE-2020」

ACE-2020 位置付け

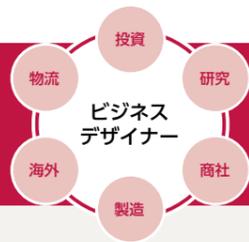
長期経営方針の最終年度にあたる2032年までの17年間を3つのStageに分け、Stage1として中期経営計画「ACE-2020」をスタートしました。2019年度は「ACE-2020」の4年目として、引き続き飛躍的な成長に向けて変革を進めてまいります。



ACE-2020 基本方針チャート

商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

商社中心の考え方から、商社をグループの機能のひとつと考え、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造・提供するNAGASEを目指します



グループの持つ機能を最大限活用し、定量・定性目標を必達

収益構造の変革		企業風土の変革	
ポートフォリオの最適化 ● 事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 ● 資産の入れ替えと資源の再配分 ● 全社規模の投資加速	収益基盤の拡大・強化 ● グローバル展開の加速「G6000」 ● 製造業の収益力向上	マインドセットの徹底 ● 主体性と責任感の醸成 ● トップメッセージの共有化 ● モニタリングとPDCAの徹底	経営基盤の強化 ● 効率性の追求 ● 人材育成

KGI (Key Goal Indicator) : 目標とする指標

KGI	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(計画)	2021年3月期
連結売上高	7,223億円	7,839億円	8,077億円	8,500億円	1兆円以上
連結営業利益	150億円	241億円	252億円	260億円	300億円以上
ROE	3.7%	5.8%	6.6%	6.0%以上	6.0%以上

KPI (Key Performance Indicator) : KGI達成のための因数指標

変革/戦略	施策	KPI(指標)	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(計画)	2021年3月期
注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	注力領域 営業利益額*		119億円	131億円	126億円	131億円	169億円
	注力領域成長投資分配率		46%	52%	82%	46%	35%以上
収益構造 変革の指標	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高*	3,502億円	3,890億円	4,053億円	4,205億円	6,000億円
	製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	米州売上成長率	90%	103%	118%	125%	170%
		グループ製造業営業利益額*		90億円	114億円	116億円	120億円
企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	損益分岐売上高比率*	76%	76%	76%	76%	73%
		グループ連結売上高 販管費比率		10.6%	10.0%	9.9%	10.0%
財務戦略 指標	投資	成長投資額	82億円	235億円**	324億円	529億円	1,000億円**
	強固な財務体質	格付け(R&I)	[A]	[A]	[A]	[A]以上	[A]以上

*単純合算値であり、連結決算数値と一致しません **中期経営計画期間中の合計額

ポートフォリオの最適化

経営資源の最大効率化を進めるために、事業を「育成」「注力」「基盤」「改善」の4つの領域に仕分け、事業を拡大

注力領域	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
ライフ&ヘルスケア	● トレハ®の生産設備増設 ● 核酸事業参入、(株)四国核酸化学と総代理店契約締結	● フランス・リヨン支店を開設、ヨーロッパ化粧品事業拡大を目指す ● ペプチスター(株)への出資、次世代医薬品を開発	● (株)林原、長期パートナーシップ契約をロンザ社と締結、プルランおよび酵素新工場着手
エレクトロニクス	● 薬液事業、中国合併企業(無錫澄泓微电子)を中心にエリア展開 ● ディスプレイ・ウェアラブル事業強化 INKRON社の子会社化決定	● 東洋紡(株)とポリイミドフィルム生産・販売の合併会社設立 ● 有機ELベンチャー(株)Kyuluxに出資 ● 無錫澄泓微电子が四川省綿陽市で子会社設立	● 3D Glass Solutions社への出資(5G対応製品の展開および半導体事業の拡大)

育成領域:

- 米国シリコンバレーを中心とするVC出資
- 中国にカーエレクトロニクス関連部材の合併会社 惠州三力協成精密部件有限公司設立
- インド自動車部品メーカーとの合併会社 MINDA KYORAKU社へ追加出資
- マテリアルズ・インフォマティクス(MI)共同開発開始
- 自動運転技術分野(LiDAR関連)へ参入
- Infinite Material Solutions社を設立 (3Dプリンター用の水溶性サポート材の製品化を目指す)

基盤領域:

- Axonerve™ 開発活動 (5G、IoT時代の連想記憶メモリのFPGA実装ソリューション)
- 米国スペシャリティケミカル・ディストリビューター Fitz Chem社を買収
- 大泰化工(株)を買収

改善領域:

- ビューティケア製品事業部と子会社との機能統合
- 中国の合成樹脂ホース製造事業から撤退

収益基盤の拡大・強化

グローバル展開の加速により海外売上拡大を目指す
製造業の収益力向上・新たな事業の創造

マインドセットの徹底

主体性・責任感・危機意識の醸成、トップメッセージの共有化、モニタリングとPDCAの徹底

経営基盤の強化

効率性の追求、人材育成

ACE-2020課題	2016~2018年度	2019年度
マインドセットの徹底 ● 主体性・責任感・危機意識の醸成 中期経営計画の浸透 ● モニタリングとPDCAの徹底 投資の質の向上 ● トップメッセージの共有化 コミュニケーションインフラの整備	権限委譲の実施、全社組織の見直し	モニタリング体制の強化、ダッシュボード作成、会議体の見直し
	ACE-2020 ローリング・全社アンケート実施 新たな課題抽出と対応	
	海外・製造事業ガバナンス強化	
経営基盤の強化 ● 効率性の追求 無駄の排除、組織・機能の効率化 ● 人材育成	新投資ガイドライン、M&A推進プロジェクト	ESG活動開示方針の検討開始
	ブランディング活動(トップキャラバンの実施)、社長動画の配信、タウンミーティングの実施	サステナビリティ経営方針・マテリアリティの設定
	間接部門業務効率化プロジェクト	長瀬ビジネスエキスパート(株) 業務集約と効率化
新人制度による運用開始	全社組織横断による新規技術開発	