

中期経営計画 **ACE-2020**

Accountability（主体性）・ Commitment（必達）・ Efficiency（効率性）

経営理念とNAGASEビジョン



経営理念

社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める

NAGASEビジョン

社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する

※NAGASE ビジョンはこれまでの「目指す姿」に置き換わるもので、グループに関わる全ての人に対して約束すること

2032年までの目標

現行比3倍の利益水準を常態化

成長に向けたチャレンジ

- ・ 注力領域への経営資源の投下と日本に依存したビジネス運営からの脱却を通じ、これまでの事業の延長だけでは成し得ない飛躍的な成長を実現する
- ・ 2,000億円程度の成長投資枠を設け長期目標の達成に向けた手段として、大型投資も含めて検討する

成長を支える経営基盤の強化

- ・ 成長に向けたチャレンジを成功に導くために、事業の拡大とグローバル化に寄与する経営基盤を構築する

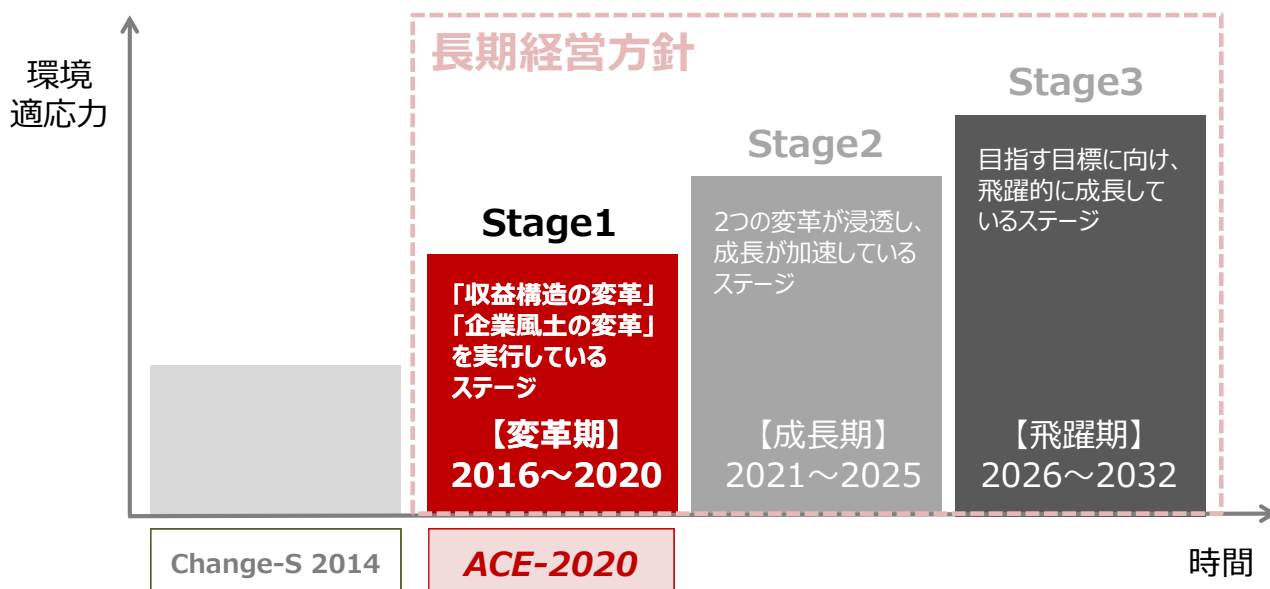
- ・ 成長投資の拡大
- ・ オーガニック成長の加速
- ・ グローバルビジネスの拡大

- ・ グローバルガバナンスの再構築
- ・ 人財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

ACE-2020 位置づけ

長期経営方針の最終年度にあたる2032年までに、我々が目指す目標*を実現するために、この17年間で3つの Stage1に分け、Stage1として中期経営計画 ACE-2020をスタートします。

* 目指す目標「現行比3倍の利益水準を常態化」



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



【6つの機能】

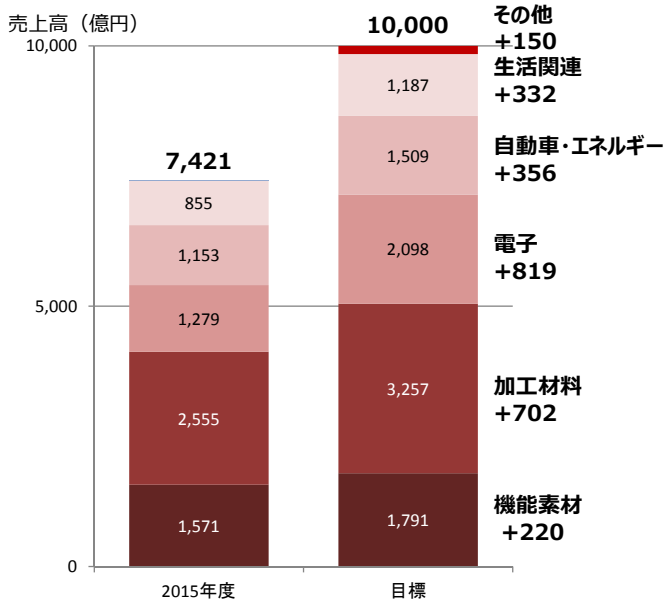
グループの持つ機能を最大限活用し、定量・定性目標を必達

収益構造の変革	企業風土の変革
<p>ポートフォリオの最適化</p> <p>事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 資産入替と資源の再配分 全社規模の投資加速</p>	<p>マインドセットの徹底</p> <p>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</p>
<p>収益基盤の拡大・強化</p> <p>グローバル展開の加速 "G6000" 製造業の収益力向上</p>	<p>経営基盤の強化</p> <p>効率性の追求 人財育成</p>

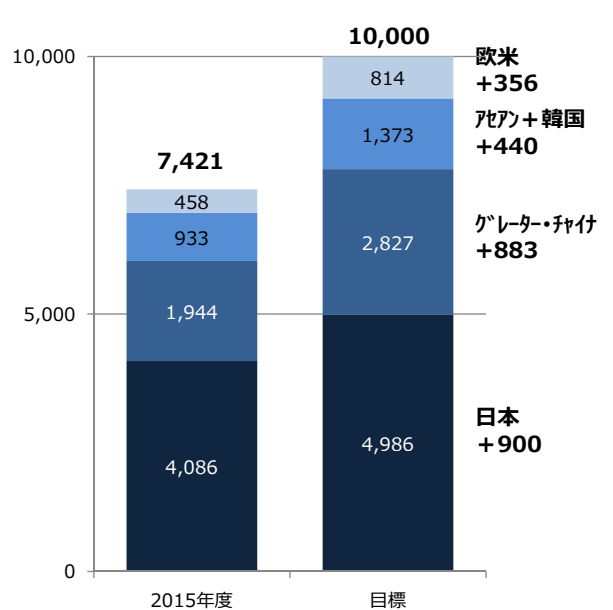
連結売上高

1兆円以上を早期に常態化

セグメント別売上高 (億円)



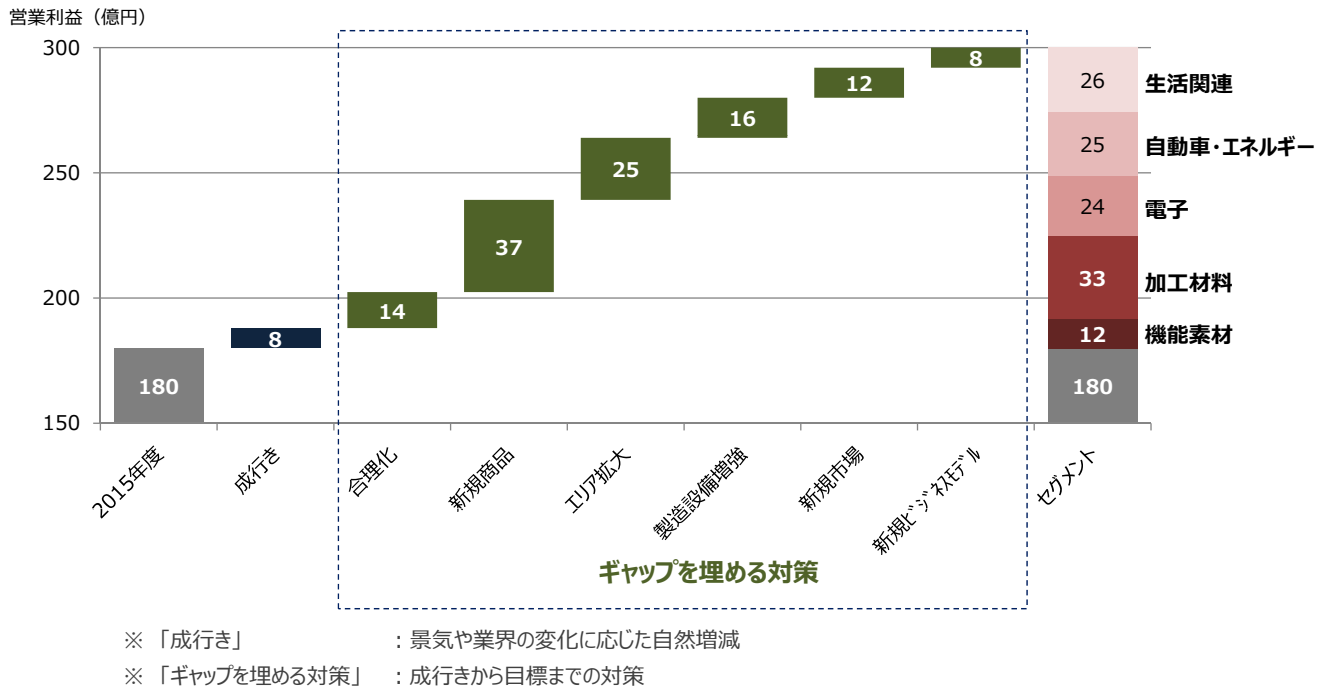
*所在地別売上高 (億円)



*仕向地別の売上高とは異なります

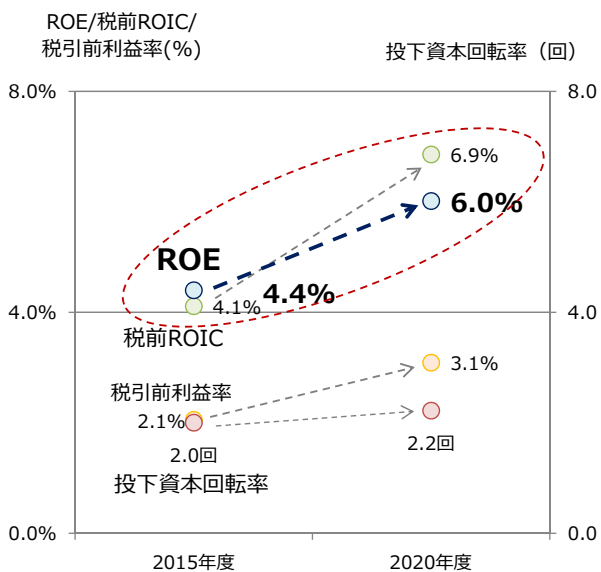
連結営業利益

300億円以上を早期に常態化



ROE

6%以上を早期に常態化



ROE達成の目安

税引前利益率	1ポイント向上	2.1%→3.1%
投下資本回転率	10%改善	2.0回→2.2回

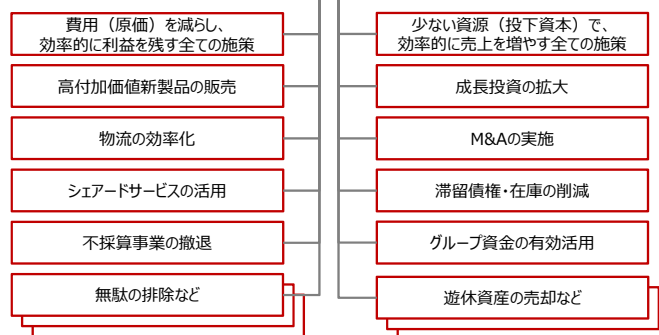
$$ROE = \text{税引後利益} \div \text{自己資本}$$

$$\text{税引前ROIC} = \text{税引前利益} \div (\text{自己資本} + \text{有利子負債})$$

$$ROIC = \frac{\text{税引前利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{自己資本} + \text{有利子負債}}$$

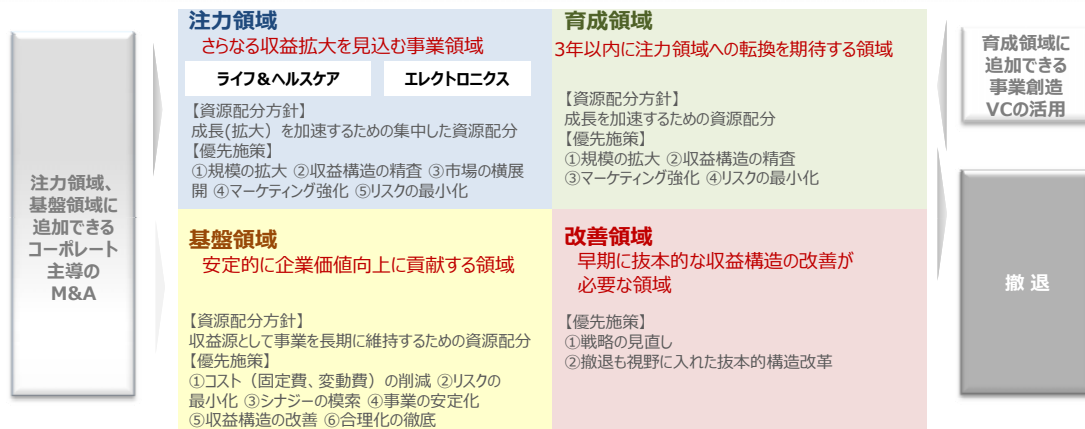
税引前利益率

投下資本回転率



事業の仕分けと領域にあった戦略の実行

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



資産入替と資源の再配分

不採算事業の整理を加速し、再配分可能な経営資源の確保と
積極的な成長投資を行う(資産の入替)

NPV(事業が将来生み出すキャッシュ・フローの現在価値)の活用と、ハードルレート・IRRの比較により、成長事業と不採算事業のグルーピングを行い資産の入替を加速する

9

グローバル展開の加速 “G6000”

海外の国や地域ごとに市場戦略を主体的に展開し
売上規模の拡大により、グループのプレゼンス向上を進める

海外グループ売上総額 *6,000億円を目指す

- 事業拡大を推進するため、各地域戦略にあった成長投資(M&Aなど)の探索と実行、ビジネスモデルの立上げを加速(特に北米地域へ注力)
- アウト・アウトの有機的連携を強めた新たな市場開拓の推進

製造業の収益力向上

グループ製造会社は長期的戦略で、主体的に経営を行い、
製造・開発・営業が合意したシナリオに基づいた新たな事業を創造する

短期的な営業利益ではなく、中期的なフリーキャッシュ・フローの増加を優先し、将来の注力事業を育成する
収益構造の精査と効率的コストダウンによる経営の安定化(損益分岐点の改善)を推し進める

- 新製品の開発・上市、新規市場の開拓、高付加価値分野の深耕(トレハロースの海外市場獲得、エポキシ樹脂シート材料の設備投資、コーティング用導電材料の開発深化など)
- 海外市場をフォーカスしたシナリオづくりと人材育成(海外マーケティング、海外生産)の強化

*単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません

10

主体性・責任感・危機意識の醸成

中計を主体的に達成するものと位置づけ
責任感を持って行動する

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を整備し、グループ全員が、
一丸となって同じゴールを目指す

モニタリングとPDCAの徹底

設定したKGI・KPIを達成するために、ダッシュボードをフルに活用、
モニタリングを徹底し、事業のPDCAサイクルを回す

効率性の追求

無駄の排除、組織・機能の効率化を強く推し進め
連結売上高販管費率を「0.5%」改善する

人財育成

グループの競争力向上と持続的発展のため、
人財育成を強く推し進める

まとめ

KGI (Key Goal Indicator) : 目標とする指標

KGI	2015年度	2020年度
連結売上高	7,421億円	1兆円 以上
連結営業利益	180億円	300億円 以上
ROE	4.4%	6.0% 以上

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

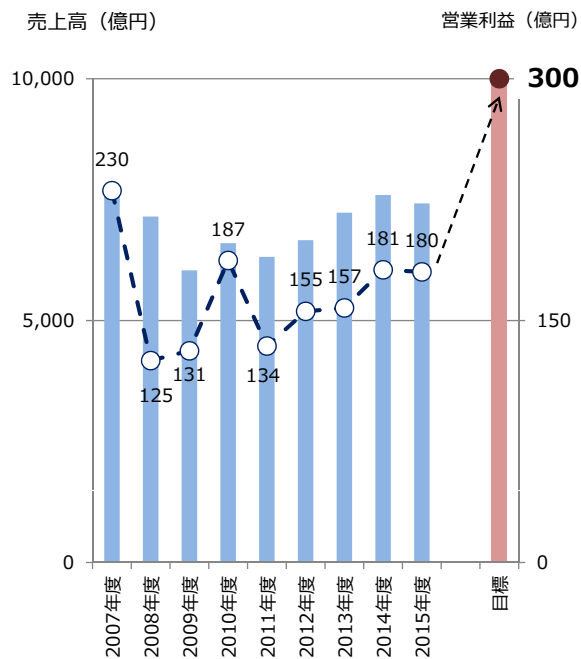
変革/戦略	施策	KPI (指標)	2015年度	2020年度
収益構造 変革の指標	注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	*注力領域 営業利益額	103億円	169億円
		注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	*海外グループ会社売上高	4,247億円	6,000億円
		米州売上成長率	未設定	170%
企業風土 変革の指標	製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	*グループ製造業営業利益額	83億円	144億円
		*損益分岐点売上高比率	82%	73%
財務戦略 指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%
	投資	成長投資額	未設定	** 1,000億円
	強固な財務体質	格付け (R&I)	「A」	「A」以上

*単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません

**中計期間中の合計額

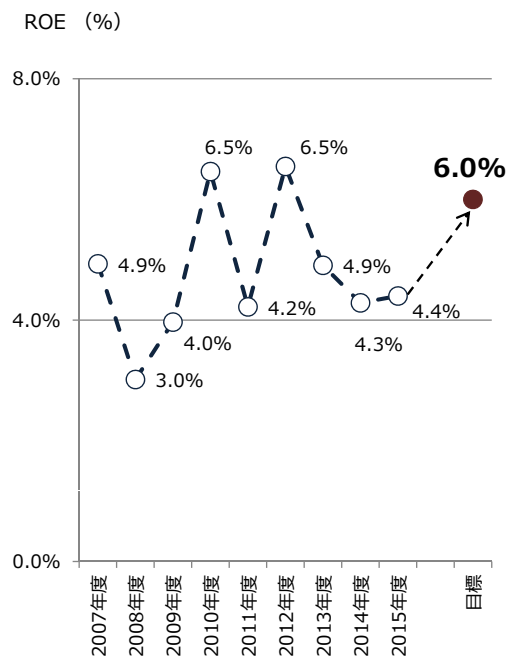
売上高/営業利益

1兆円/300億以上



ROE

6%以上



<http://www.nagase.co.jp>

当プレゼンテーション資料には、2016年5月6日時点の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。