

# 2017年(平成29年)3月期 決算説明会

長瀬産業株式会社  
2017年5月25日

## 目次

- 2017年3月期 決算概況 P. 3
- 2018年3月期 通期業績見通し P. 15
- 中期経営計画「**ACE-2020**」の進捗 P. 21
- ASEAN、インド、中東におけるビジネスについて P. 29
- (参考資料)セグメント別概況 P. 40

# 2017年3月期決算概況

■売上高：円高およびナフサ価格下落等の影響を受け、全体で減収

■営業利益：退職給付会計における数理計算上の差異 31億円を費用計上（前期比損益影響額▲40億円）したこと等により、減益

(単位:億円)

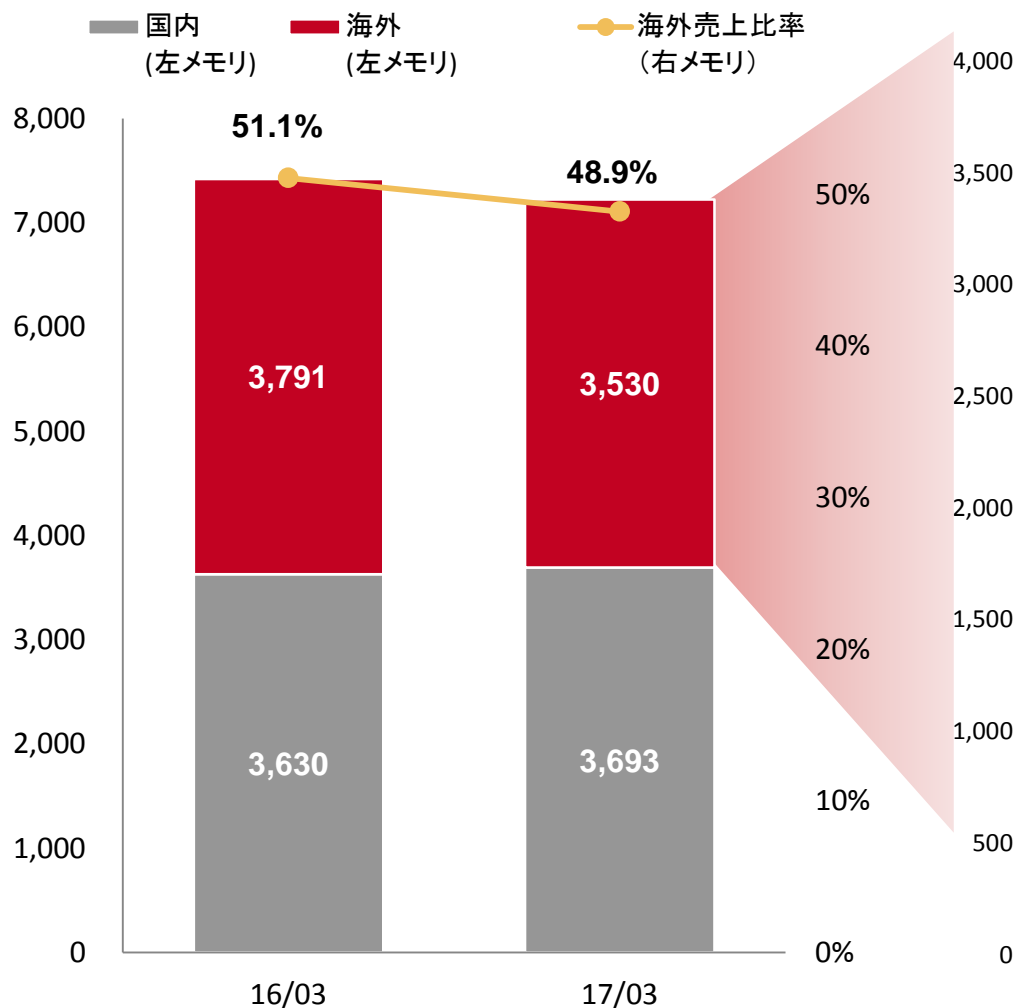
	16/03	17/03	増減額	前期比	公表見通し (通期)	計画比
売上高	7,421	7,223	△198	97%	7,350	98%
売上総利益	916	915	△1	100%	923	99%
<利益率>	12.4	12.7	+0.3%	—	12.6%	—
販売費及び 一般管理費	736	764	+28	104%	778	—
営業利益	180	150	△29	83%	145	104%
経常利益	183	163	△20	89%	160	102%
親会社株主に帰属する 当期純利益	123	103	△19	84%	95	109%
US\$レート (期中平均)	@120.1	@108.3	@11.7 円高		@108	—
RMBレート (期中平均)	@18.8	@16.1	@2.7円高		@17	—

【17/03期の売上高および営業利益に対する為替変動の影響額】  
 売上高:約△468億円  
 営業利益:約△17億円

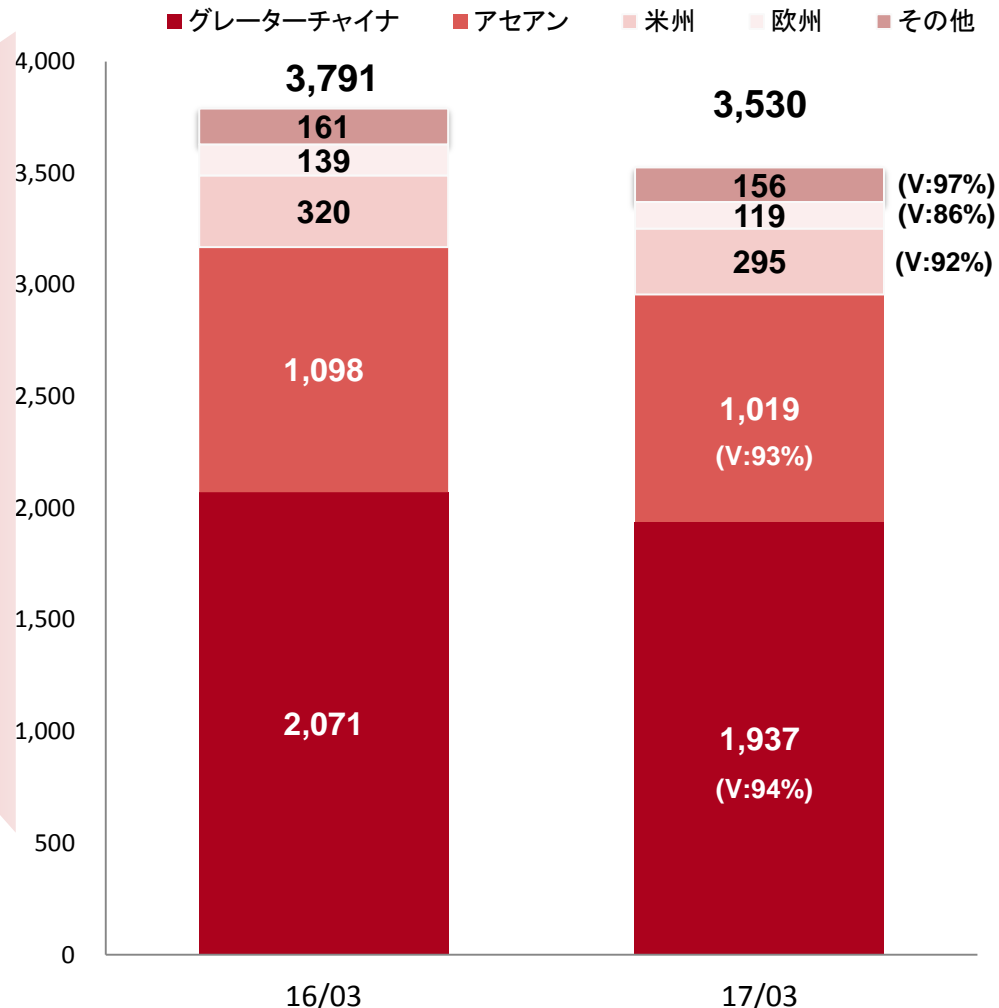
【1円変動当たり影響額】  
 売上高US\$ :約16億円  
 RMB:約63億円  
 営業利益US\$ :約0.6億円  
 RMB:約1.7億円

■海外は円高の影響等により減収となったものの、国内は増収

## 国内・海外売上高(億円、%)



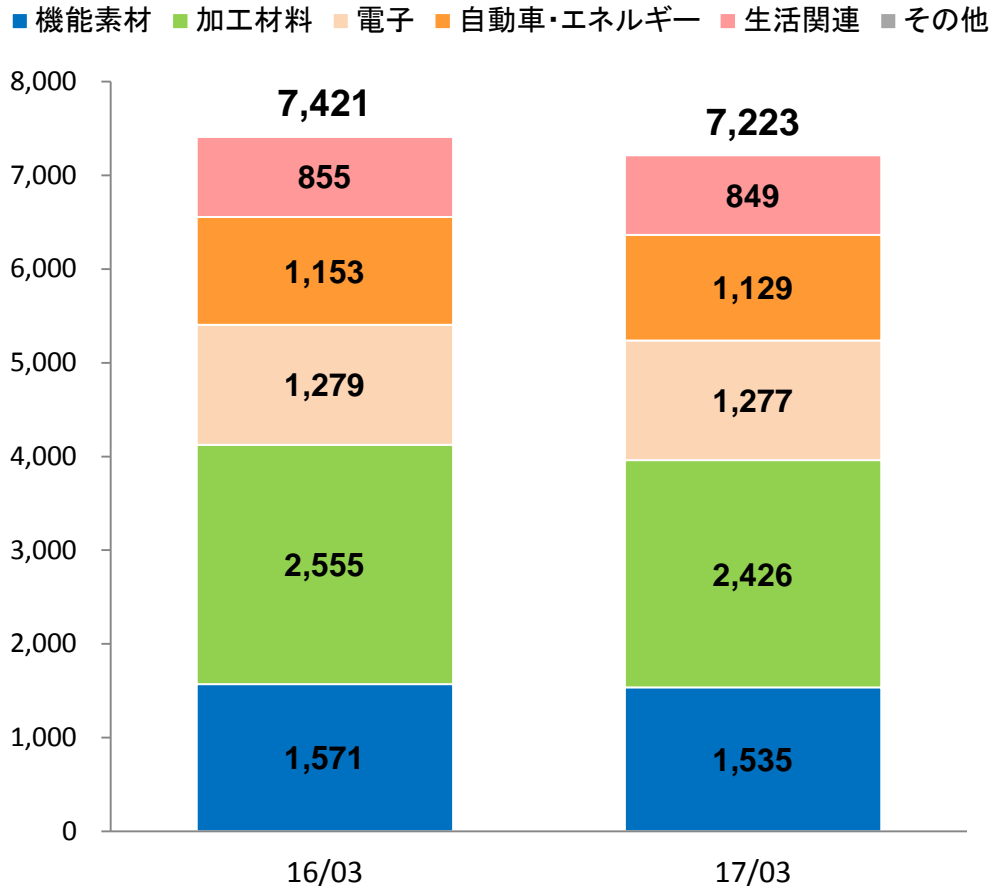
## 海外売上高の地域別内訳(億円、%(v:前期比))



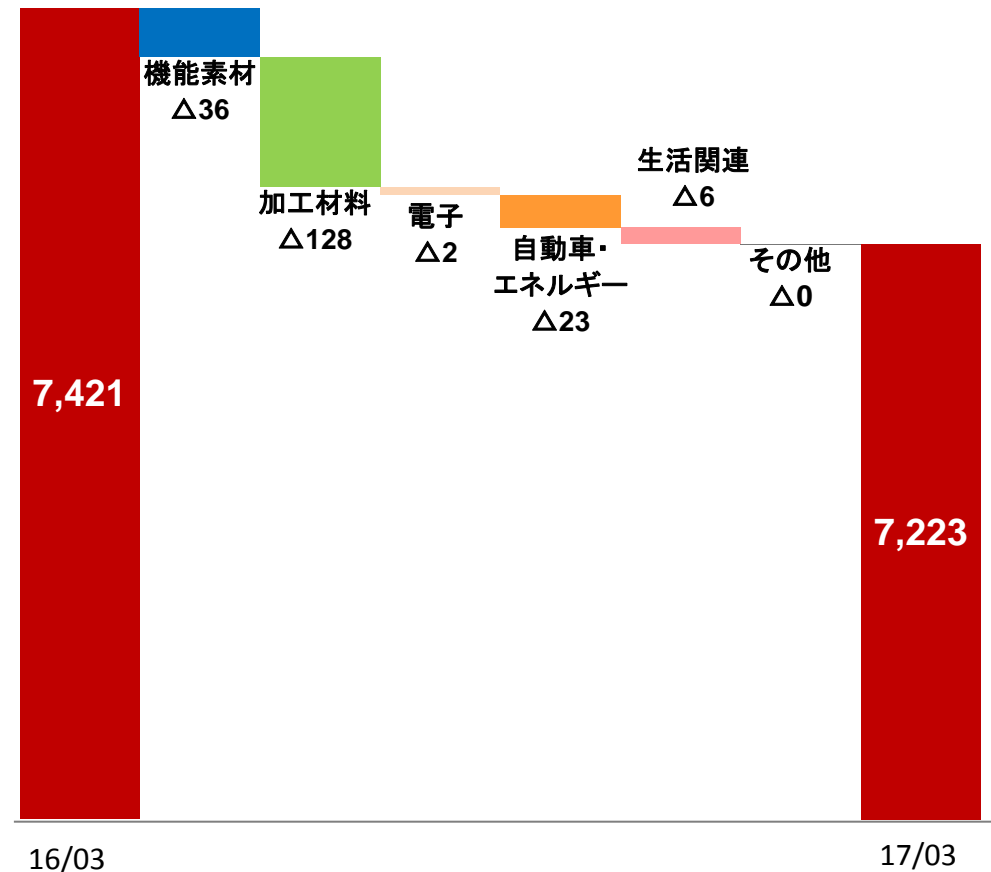
# セグメント別売上高2期比較

- 機能素材：米州における樹脂添加剤およびシリコン原料等の売上は堅調に推移したものの、ナフサ価格下落の影響等を受け、塗料原料およびウレタン原料等の売上が減少し、全体で減収
- 加工材料：LCD業界向け導電性材料等の売上は増加したものの、グレーターチャイナを中心とした合成樹脂および情報印刷関連材料等の売上が減少し、全体で減収
- 自動車・エネルギー：国内における樹脂ビジネス等が伸長したものの、為替の影響等を受け海外の売上が減少し、全体で減収

## セグメント別 売上高 (億円)



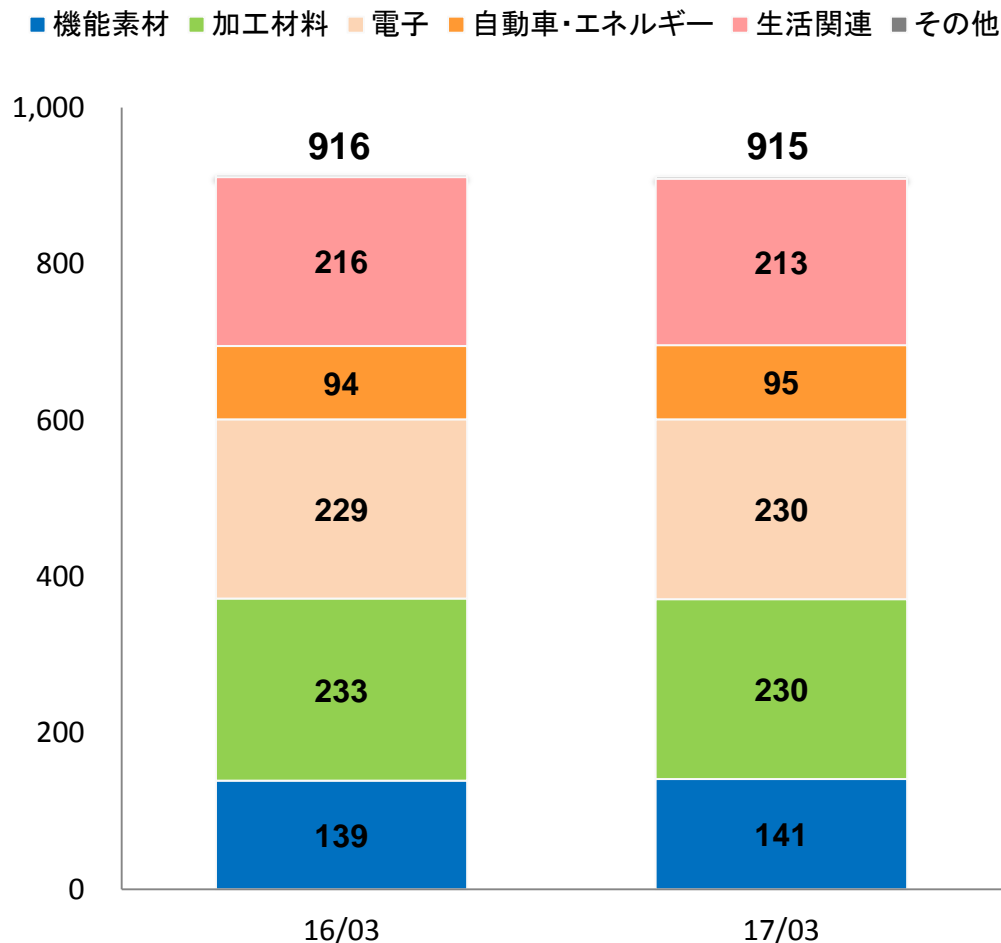
## セグメント別 売上高 増減 (億円)



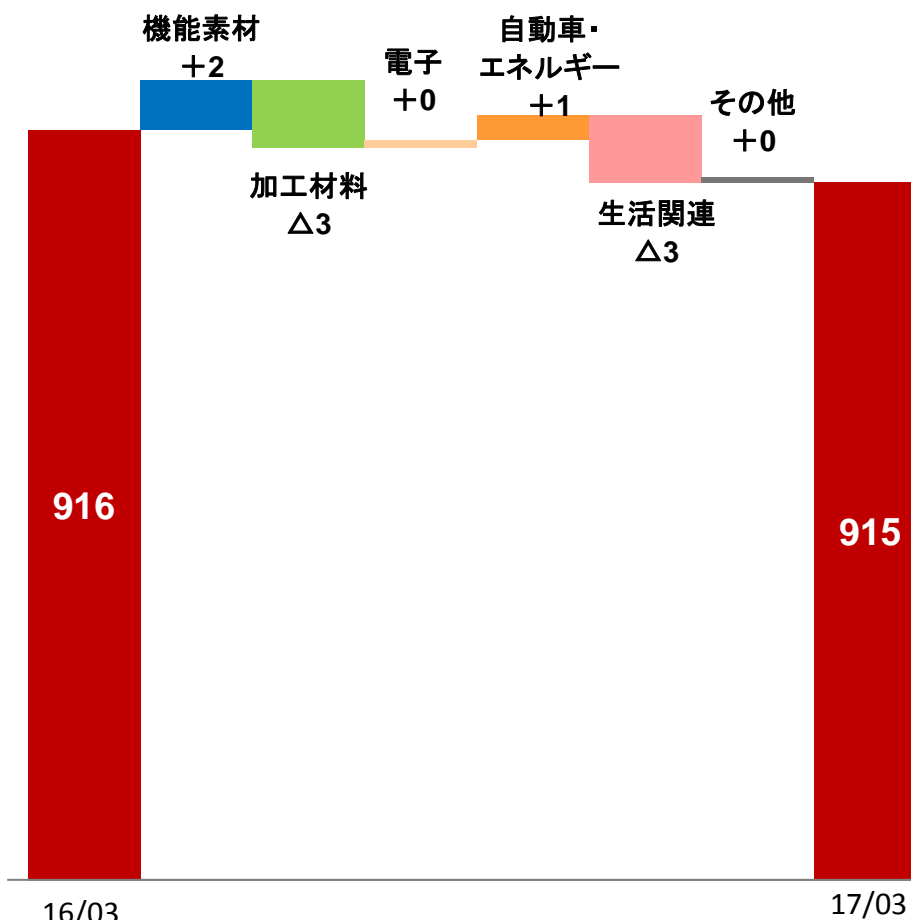
# セグメント別売上総利益2期比較

■国内製造子会社において損益改善がなされ利益率は改善したものの、減収の影響を受け減益(利益率0.3%向上)

## セグメント別 売上総利益 (億円)



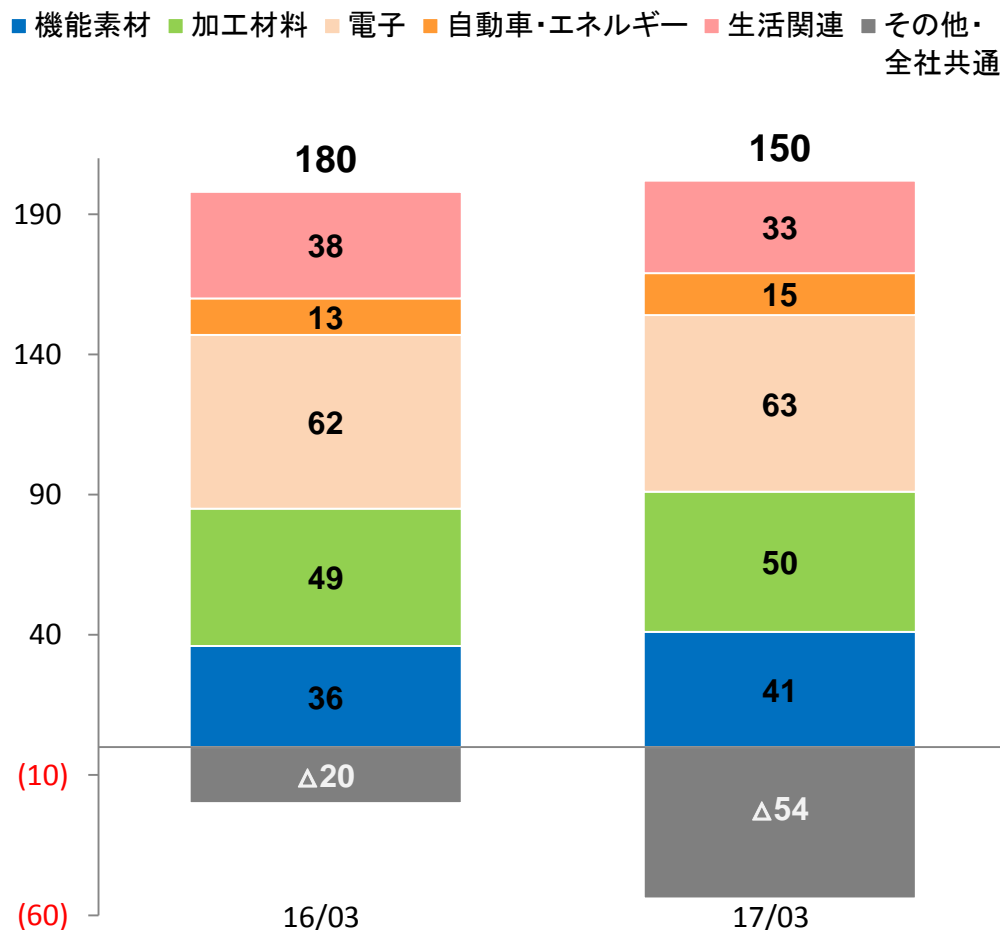
## セグメント別 売上総利益 増減 (億円)



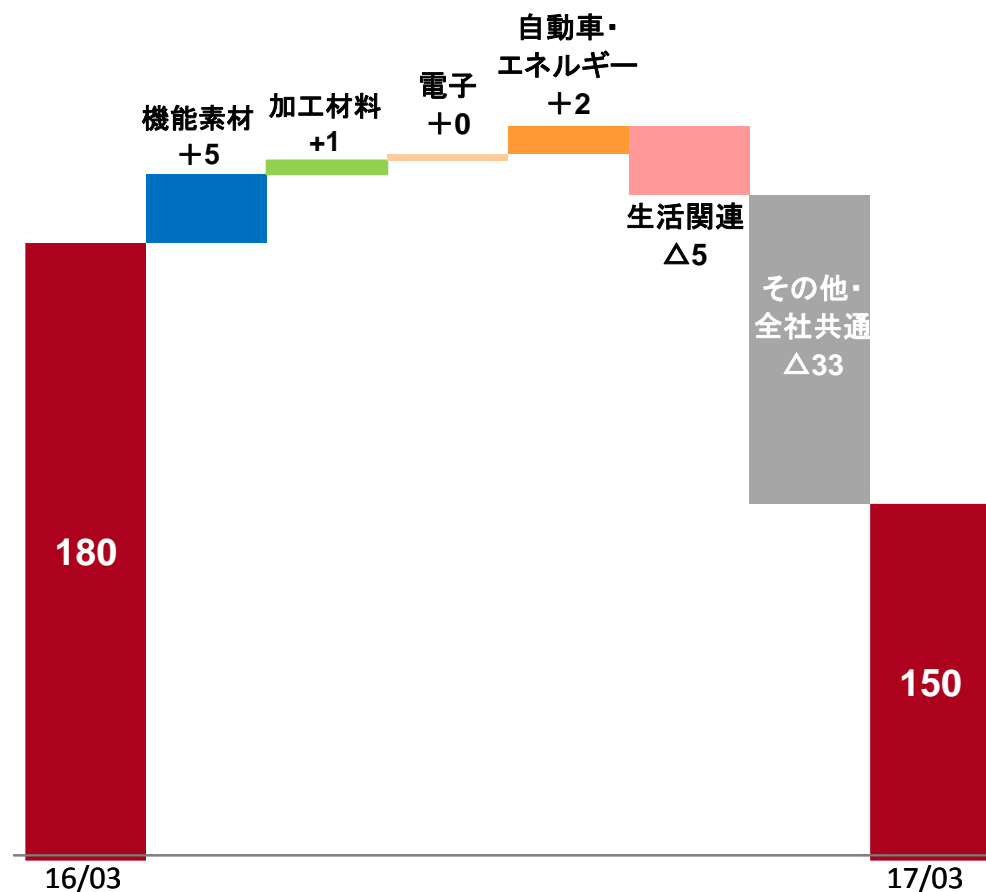
# セグメント別営業利益2期比較

- 生活関連は成長に向けた体制強化に伴う費用負担等もあり減益となったが、製造子会社の採算改善や原価低減策の実施等により他セグメントは増益
- その他・全社共通:退職給付会計における数理計算上の差異31億円を費用計上(前期比損益影響額▲40億円)  
※前期末において、市場金利低下を受けた割引率の見直し等により、数理計算上の差異が31億円発生(当期一括償却)

## セグメント別 営業利益 (億円)



## セグメント別 営業利益 増減(億円)





# 主な連結子会社等の業績

■長瀬産業単体は、売上は前年並みだが、退職給付会計における数理計算上の差異 31億円を費用計上し、営業利益△8億円

■ナガセプラスチックは、ナフサ価格下落の影響はあったものの、新規ビジネス獲得等もありスーパーエンジニアリングプラスチック販売が増加し、増益

(単位:億円)

社名		売上高	前期比	営業利益 <sup>(注2)</sup>	前期比
単体	長瀬産業	4,238	100%	△8	-%
製造会社	林原	238	99%	46	103%
	ナガセケムテックス	256	108%	29	162%
	製造会社計 <sup>(注1)</sup>	963	100%	90	119%
国内販売会社	ナガセプラスチック	319	98%	7	121%
	西日本長瀬	79	95%	5	94%
	ナガセケミカル	158	99%	2	101%
	国内販売会社計 <sup>(注1)</sup>	829	100%	19	107%
海外販売会社	上海華長貿易有限公司	345	96%	9	104%
	Nagase (Thailand) Co., Ltd.	334	94%	8	110%
	広州長瀬貿易有限公司	265	88%	6	77%
	Nagase Korea Corporation	74	105%	5	111%
	海外販売会社計 <sup>(注1)</sup>	3,336	94%	65	89%

※(注1) 各カテゴリの合計は、対象会社の単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません。

※(注2) 営業利益は、のれん及び技術資産償却前の数値となります。

■売上高は、ファーマ・メディカル事業が好調に推移したものの、機能性糖質の販売が減少  
利益は、生産効率化・原価低減等により費用が減少し、売上・利益共に前年並み

## 2017年3月期 実績

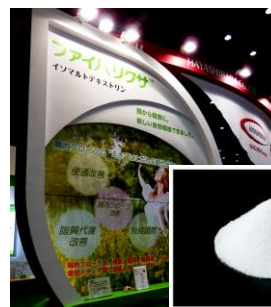
(億円)

	16/03	17/03	増減額	前期比
売上高	241	238	△3	99%
営業利益	45	46	+1	103%

- ・トレハ®は、国内は横ばいとなるが、市場競争および円高の影響を受け、海外(グレーターチャイナ)が減収となり、全体で減収。対策として、国内外において特許補強施策を実施。
- ・AA2G®は、海外は好調に推移するものの、国内においてインバウンド消費の減少等を受け売上が減少し、全体で減収
- ・医療・健康食品用ハードカプセル用途向けにファーマ・メディカル事業が増収
- ・色素関連は、機能性色素およびルミン®A等の売上が増加
- ・2015年に上市した水溶性食物繊維「ファイバリクサ™」が実績化
- ・変動費単価の低下や全社的な生産効率化、原価低減等によりコスト削減

## トピックス

### 1. 新製品「ファイバリクサ™」実績化



澱粉から、酵素の力だけで作る水溶性食物繊維(イソマルトデキストリンを主成分)

腸内フローラの改善を起点とした、様々な生理機能が期待  
幅広い食品や飲料に配合可能

⇒トレハ®・AA2G®に次ぐ主力製品へ

### 2. トレハ®増産開始へ



岡山機能糖質工場・T棟

増築前の製造能力約3万5千トンの約3割の生産増強



【販売量】  
2016年度約3万6千トン

2017年度約3万8千トン計画

⇒主食となる米飯・麺さらにFEED市場への展開を図る

■スマートフォンに搭載されている電子部品用エポキシ樹脂等の販売が好調に推移し、利益面では全社的な原価低減活動により、増収増益

## 2017年3月期 実績

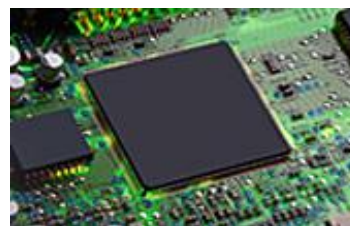
(億円)

	16/03	17/03	増減額	前期比
売上高	237	256	+18	108%
営業利益	18	29	+11	162%

- ・エポキシ樹脂事業は、スマホに搭載される電子部品用途を筆頭に弱電さらに重電向け等に好調に推移し増収
- ・薬液事業は、顧客の稼働率向上および新規案件獲得等により、増収
- ・機能化学品事業は、LCD業界向け導電性材料等が好調に推移
- ・生化学品事業は、医薬用酵素は好調に推移したものの、食品用酵素が減少し、売上は前年並み
- ・全社的な原価低減活動によりコスト削減

## トピックス

### 1. ハイエンド半導体用液状封止材(エポキシ樹脂)が伸長



半導体・電子部品用エポキシ樹脂  
⇒世界シェアトップ

ナガセケムテックスの高付加価値材料として、半導体パッケージのデファクトスタンダードである液状封止材料(エポキシ樹脂)の売上が伸長。

⇒将来ニーズの獲得により、シェア拡大を図る

### 2. Inkron社の子会社化を決定



Inkron社は、最先端シロキサン技術等を保有しており、ナガセケムテックスの合成・配合技術を駆使し、特異的な光学特性を持つ材料が求められる市場への展開を図る。

⇒ディスプレイ・タッチセンサー・ウェアラブル市場強化へ

# 連結貸借対照表

- 流動資産は、売掛債権の増加により増加
- 固定資産は、投資有価証券の増加(一部を売却したものの、保有株式の時価上昇)等により増加
- 自己資本比率は、1.2ポイント増加し、54.7%

(単位:億円)

	16/03	17/03	増減額
<b>流動資産</b>	<b>3,123</b>	<b>3,212</b>	<b>+88</b>
現金・預金	432	398	△34
受取手形・売掛金	1,963	2,068	+105
棚卸資産	629	631	+2
その他	97	114	+16
<b>固定資産</b>	<b>1,997</b>	<b>2,095</b>	<b>+98</b>
有形固定資産	664	676	+11
無形固定資産	445	407	△37
投資・その他の資産合計	887	1,011	+124
投資有価証券	813	945	+132
その他	74	66	△7
<b>資産合計</b>	<b>5,120</b>	<b>5,307</b>	<b>+186</b>

	16/03	17/03	増減額
<b>流動負債</b>	<b>1,561</b>	<b>1,664</b>	<b>+103</b>
支払手形・買掛金	978	1,020	+42
短期借入金 (1年内返済予定長期借入金含む)	341	316	△24
1年内償還予定の社債	—	100	+100
その他	241	327	+85
<b>固定負債</b>	<b>768</b>	<b>690</b>	<b>△77</b>
長期借入金	231	200	△30
社債	300	200	△100
退職給付に係る負債	140	146	+5
その他(繰延税金負債等)	96	143	+47
<b>負債合計</b>	<b>2,329</b>	<b>2,355</b>	<b>+26</b>
<b>純資産</b>	<b>2,791</b>	<b>2,951</b>	<b>+160</b>
株主資本	2,346	2,396	+50
その他の包括利益累計額	393	505	+112
その他有価証券評価差額金	370	476	+106
為替換算調整勘定	44	31	△12
その他	△21	△2	+19
非支配株主持分	51	49	△2
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>5,120</b>	<b>5,307</b>	<b>+186</b>

■ 営業CF+145億円(税引前利益+161億円等)、投資CF▲65億円(固定資産取得支出▲115億円等)、財務CF▲105億円(借入金収支▲49億円、配当金の支払い▲40億円等)となり、全体として▲31億円の資金の減少  
 ※地域別では、グレーターチャイナにおいて主に運転資金の増加に伴い44億円の資金が減少

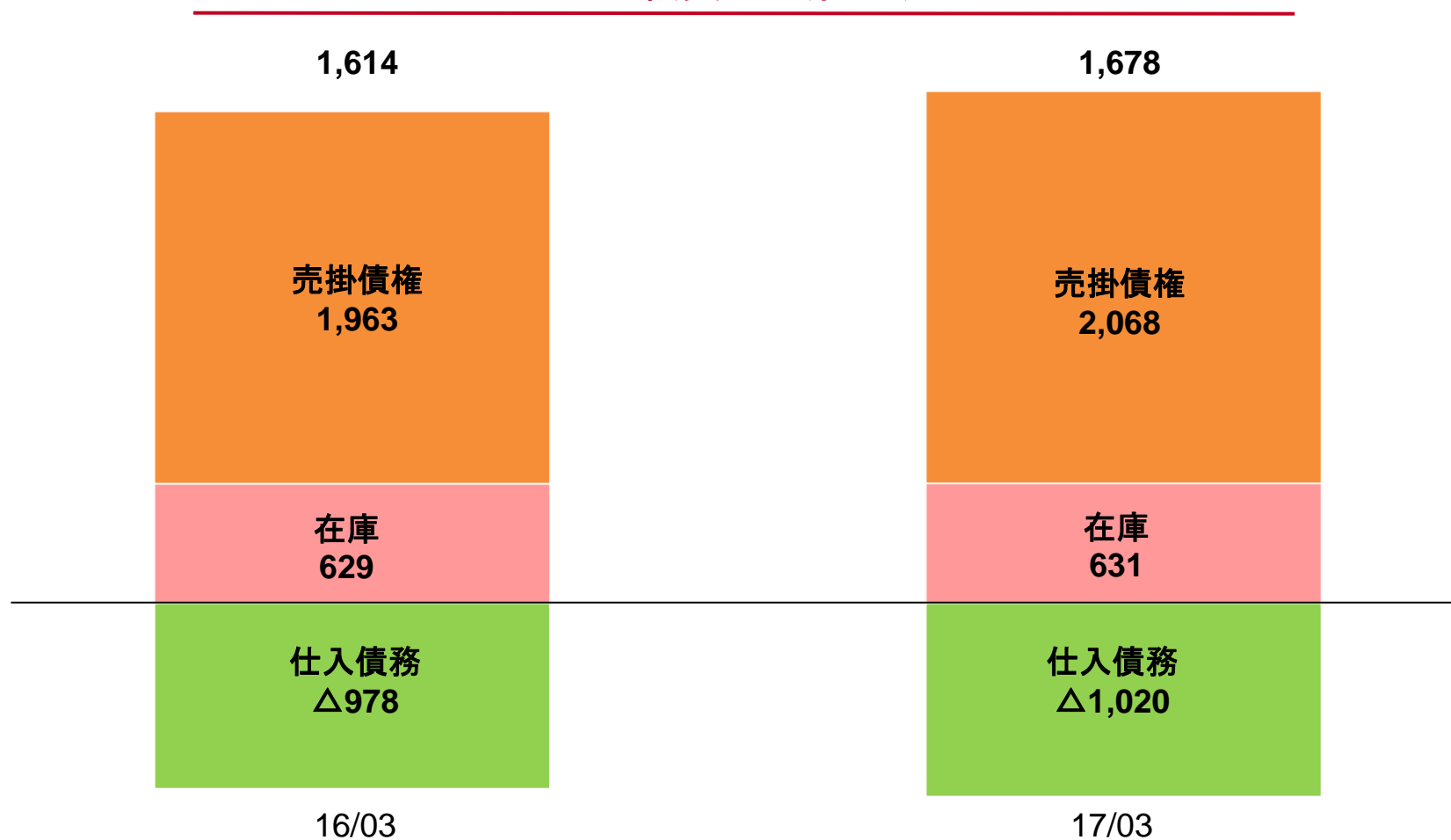
## キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

	17/03	主な内訳	16/03
営業活動によるキャッシュ・フロー	+145	税引前利益+161 減価償却費・のれん償却費+109 退職給付に係る負債+32 運転資金▲77 法人税等▲77	+293
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲65	有形固定資産の取得による支出▲106 無形固定資産の取得による支出▲8 投資有価証券の取得による支出▲18 投資有価証券の売却による収入+46	▲126
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲105	短期・長期借入金収支▲49 配当金の支払い▲40 自己株式の取得による支出▲11	▲128
現金および現金同等物に係る換算差額	▲5		▲15
現金および現金同等物の増加額(▲減少額)	▲31		+23
現金および現金同等物の期首残高	429	日本 239, グレーターチャイナ 115, アセアン 42, 欧州 18, 米州 4, その他 9	405
現金および現金同等物の期末残高	397	日本 254, グレーターチャイナ 70, アセアン 35, 欧州 18, 米州 5, その他 13	429

■ 管理強化による立替期間の改善はあったものの、直近四半期の売上増加の影響により、運転資金は64億円増加

## 運転資金（億円）



# 2018年3月期 通期業績見通し

- 売上高：加工材料において合成樹脂等の売上が増加する等、電子を除く全セグメントの売上が増加し、全体として増収
- 営業利益：事業収益の改善に加え、退職給付会計における数理計算上の差異の償却額が減少(3億円、前期比損益影響額+28億円)し、増益

(単位:億円)

	17/03実績	18/03見通し	増減額	前期比
売上高	7,223	7,320	+96	101%
売上総利益	915	950	+34	104%
<利益率>	12.7%	13.0%	+0.3%	—
販売費及び一般管理費	764	759	△5	99%
営業利益	150	191	+40	127%
経常利益	163	209	+45	128%
親会社株主に帰属する当期純利益	103	125	+21	121%
US\$レート (期中平均)	@108.3	@108	0.3円高	—
RMBレート (期中平均)	@16.1	@15.6	0.5円高	—



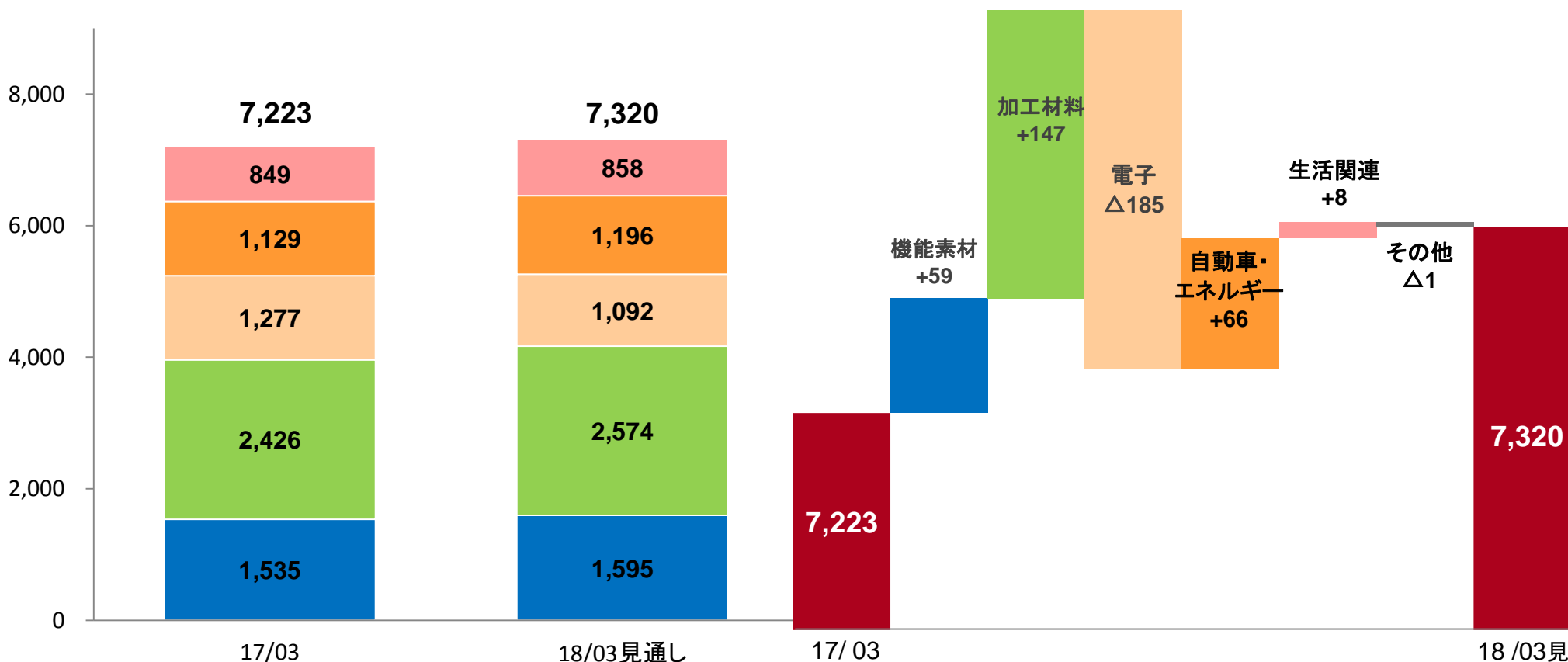
# セグメント別売上高見通し

- 加工材料: 国内外におけるOA・ゲーム機器業界向け合成樹脂の販売等が好調に推移し、増収
- 電子: ナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂および液晶用薬液関連等は好調に推移するものの、その他液晶関連部材の販売等が低調に推移し、全体で減収

## セグメント別 売上高 (億円)

## セグメント別 売上高 増減 (億円)

■ 機能素材 ■ 加工材料 ■ 電子 ■ 自動車・エネルギー ■ 生活関連 ■ その他

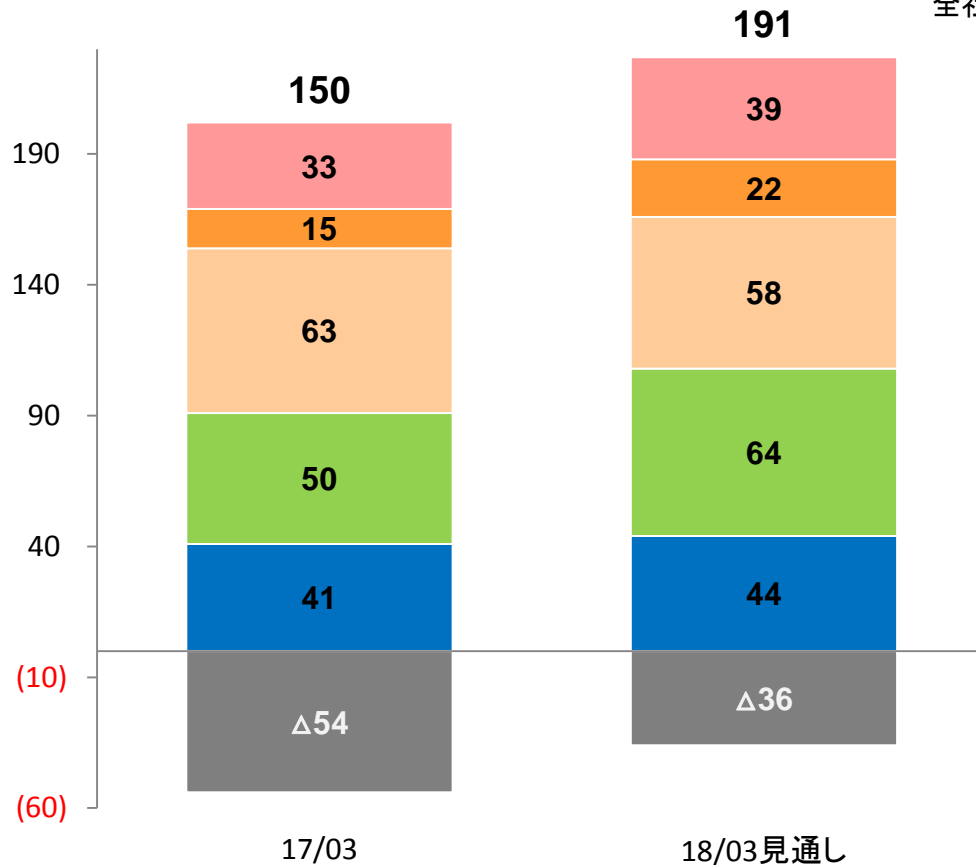


# セグメント別営業利益見通し

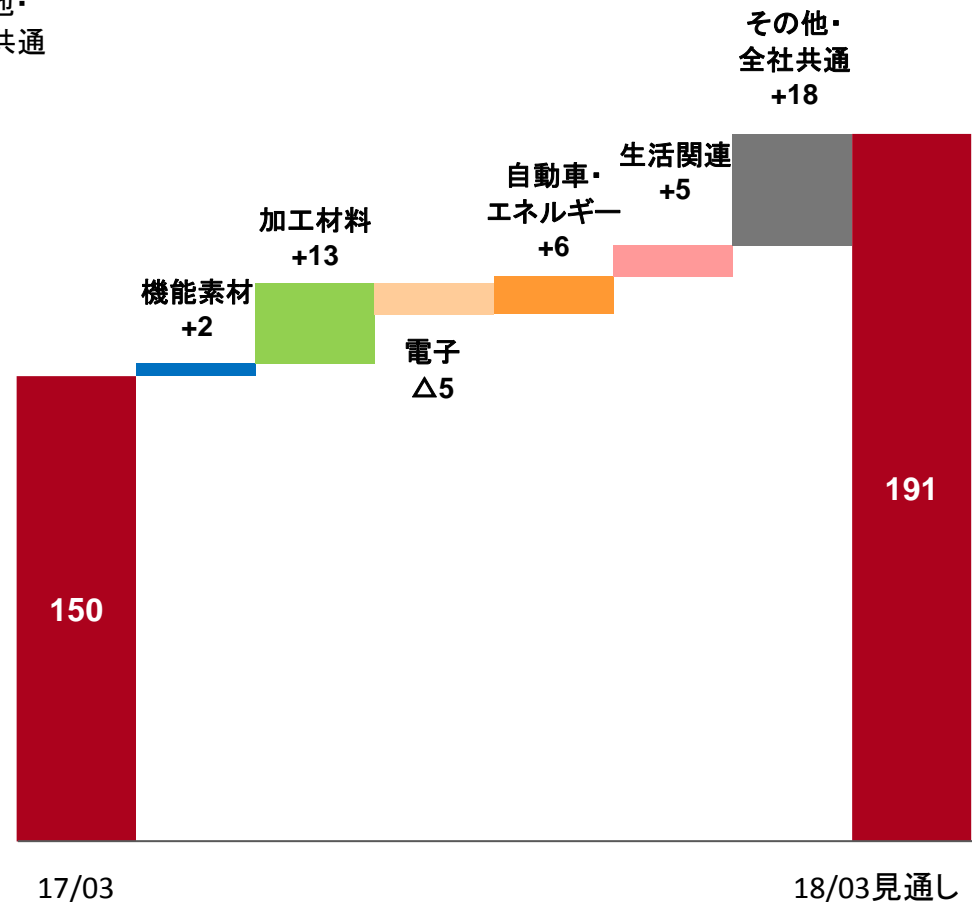
■ 事業収益の改善に加え、退職給付会計における数理計算上の差異の償却額が減少(3億円、前期比損益影響額+28億円)し、増益

## セグメント別 営業利益 (億円)

■ 機能素材 ■ 加工材料 ■ 電子 ■ 自動車・エネルギー ■ 生活関連 ■ その他・全社共通

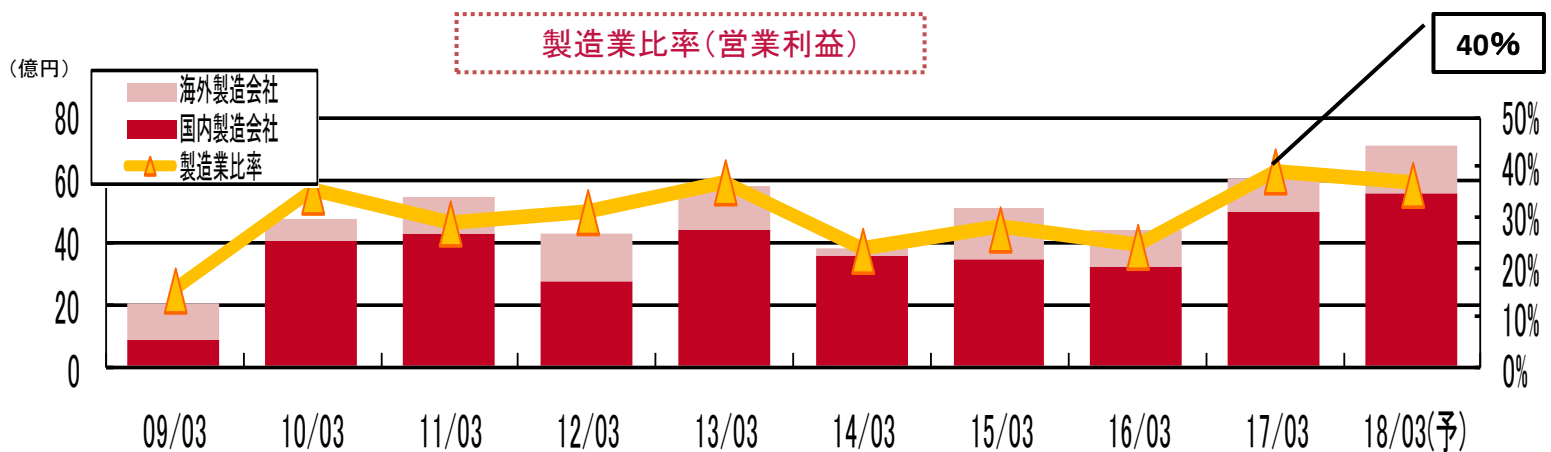
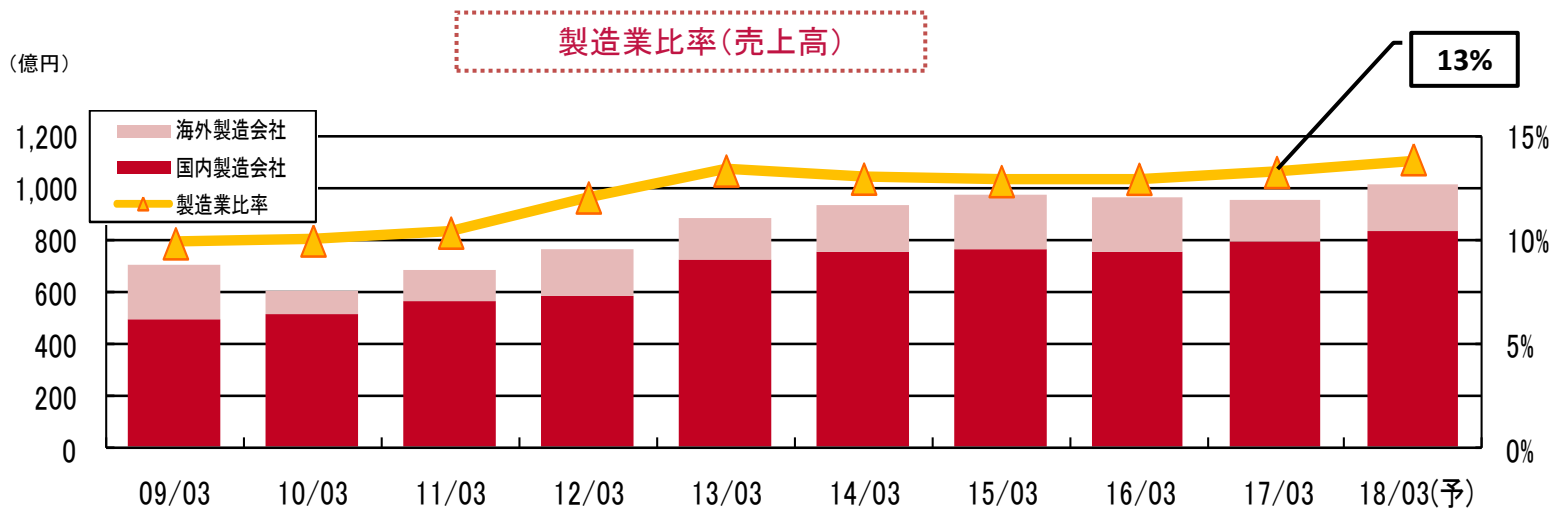


## セグメント別 営業利益 増減(億円)

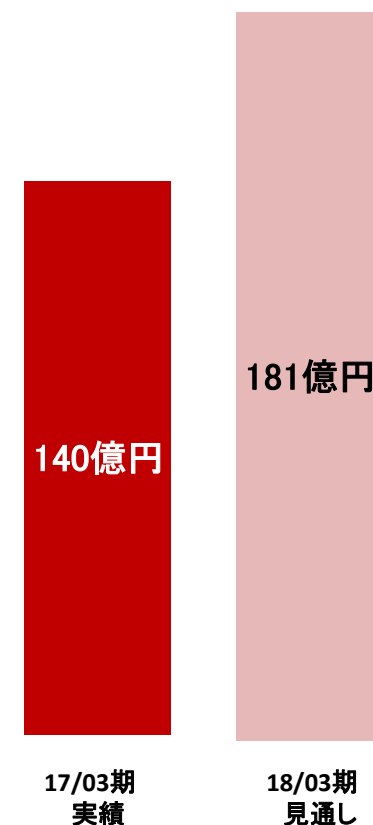


# 投資実績および製造業比率

■製造機能、研究開発機能、技術・情報力、グローバルネットワークを強化する投融資の実行により、独自性・優位性を創出し、事業の質の向上と企業価値の向上を図っております。



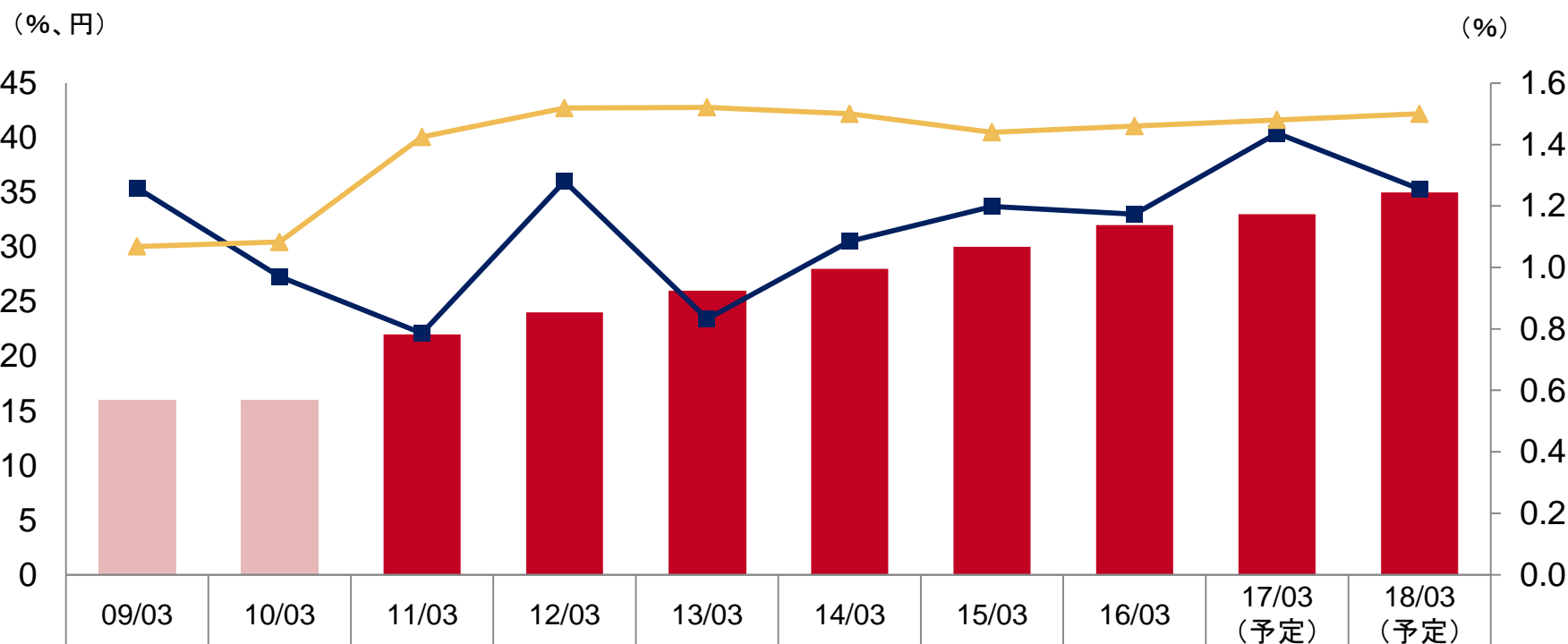
投資額



## ■ 8期連続増配予定

■ 当期: 中間配当金16円、期末配当金17円の年間配当金33円 (1円増配)

■ 来期: 中間配当金17円、期末配当金18円の年間配当金35円 (2円増配)



■ 一株当たり配当金 (左メモリ)	16	16	22	24	26	28	30	32	33	35
■ 配当性向 (左メモリ)	35.4	27.3	22.1	36.0	23.4	30.5	33.7	33.0	40.4	35.3
▲ DOE(右メモリ)	1.07	1.08	1.42	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.50

※17/03 期の期末配当金は、2017年6月開催予定の株主総会に附議予定

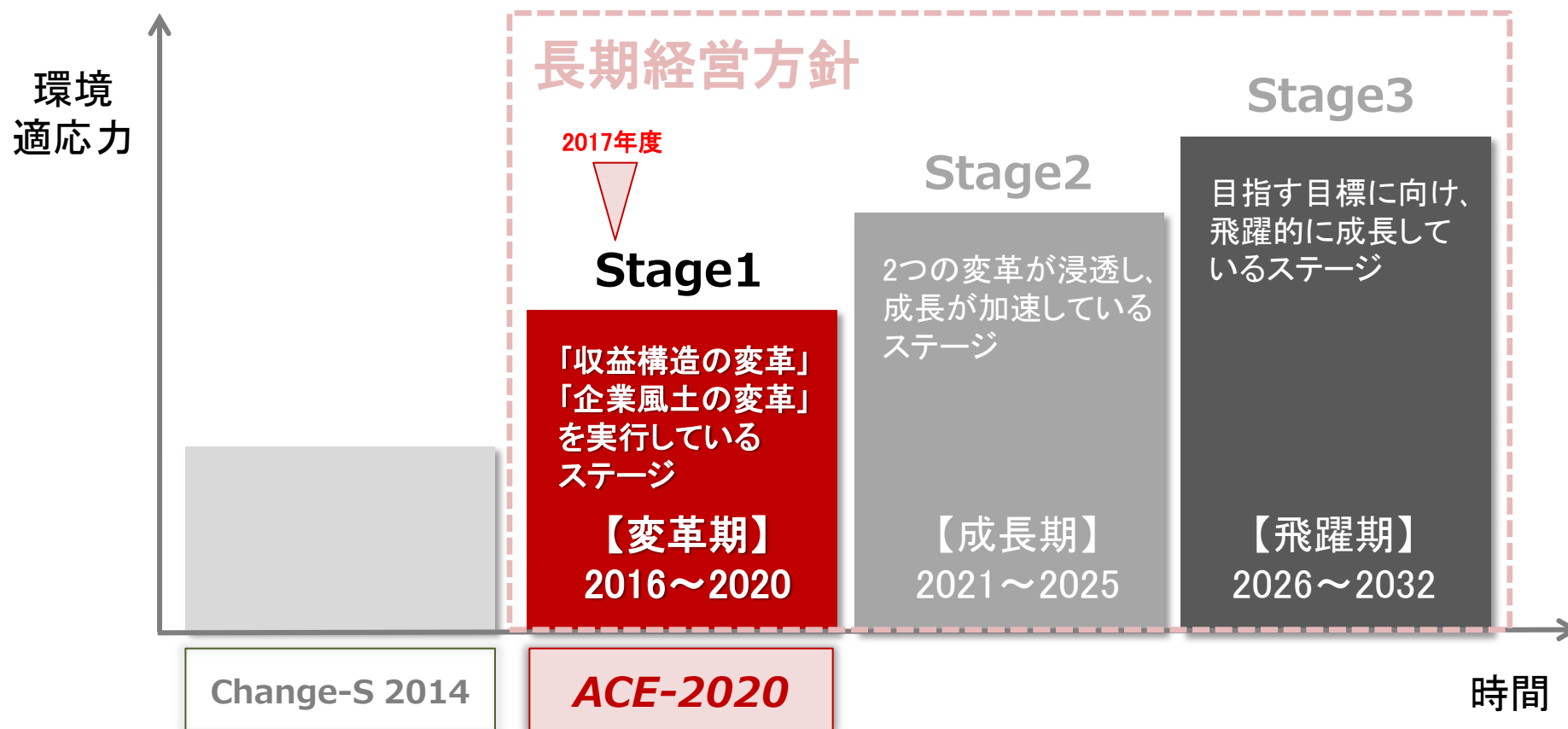
# 中期経営計画「**ACE-2020**」の進捗

---

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

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 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。2017年度は「**ACE-2020**」の二年目として、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。

\* 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

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

#### 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

資産入替と資源の再配分

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

### 企業風土の変革

#### マインドセットの徹底

主体性と責任感の醸成

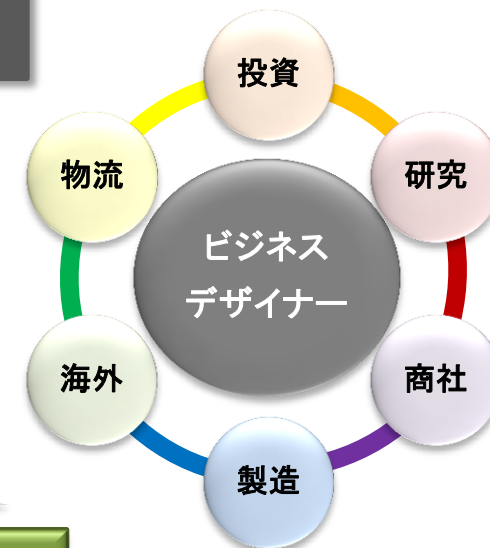
トップメッセージの共有化

モニタリングとPDCAの徹底

#### 経営基盤の強化

効率性の追求

人財育成



【6つの機能】

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

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  
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(資産入替)

## 注力領域 さらなる収益拡大を見込む事業領域

### 【エレクトロニクス】

- 薬液事業、中国合弁企業を中心にエリア展開  
(無錫澄泓微电子:39%出資)
- エポキシ事業欧州展開  
欧州企業より構造材用途の認可
- ディ스플레이・ウェアラブル事業強化  
Inkronの子会社化決定

### 【ライフ&ヘルスケア】

- トレハ®の生産設備増設
- 欧州大手化粧品メーカーへの原料販売拡大
- 医薬事業、高活性対応の注射剤製造棟増築
- 核酸事業参入、四国核酸化学と総代理店契約締結

## 基盤領域 安定的に企業価値向上に貢献する領域

- 防錆塗料、Pat!naLock®のマーケティング活動の強化
- 新型ディスプレイ対応の商材の確保
- エンジニアリングプラスチック販売活動の強化
- プラスチック事業の物流効率見直し

## 育成領域 3年以内に注力領域への転換を期待する領域

- NVC(New Value Creation)室設置
- IBM社IT基礎研究コンソーシアムに参画
- 米国シリコンバレーを中心とするVC出資
- 太陽光発電・リチウムイオンバッテリー  
ハイブリッドシステム、村田製作所と共同開発
- EV(電子・電気化)用途、精密部品事業強化

## 改善領域 早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域

- ビューティケア製品事業部と子会社との機能統合
- 子会社、関連会社の売却と統合
- 不採算事業撤退

## 事業外の資産入替

- 遊休資産の売却
- 政策株式の売却



# 「収益構造の変革」: 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

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

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

- 海外5エリアにCEOを任命、権限委譲を促進
- 中国・アセアン: 機能集約による現地法人の効率化実施
- 米州: 地域統括機能の拡充
- 米州: Engineered Material Systems (子会社)  
ウェアラブル用途の導電インキ実績化
- 米州: Cytech (35%出資) 製品の販売開始



米国: Cytech社工場

- 中国: 長瀬電子材料無錫 (子会社)  
半導体事業拡大を目的に、アプリケーションラボ設備強化
- 中国: 無錫澄泓微電子を基軸に、現地顧客・人脈づくり



中国: 長瀬電子材料無錫



中国: 無錫澄泓微電子の設備

- 欧州: 化粧品事業拡大を目的に支店開設を検討

- Inkron: 日本市場にて、LED部品用途で認定実績
- ナガセケムテックス (NCX)  
導電性材料の拡販を目的に、開発・営業機能集約  
購買機能拡充による限界利益率改善
- 林原・NCX: 製パン用酵素「デナベイク®EXTRA」  
共同開発、更なる機能改善活動中
- 東拓工業: 関東・東北エリア強化、静岡工場の移転



静岡工場



関東・おやま工場イメージ

## ACE-2020 課題

### 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

### 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
- 人財育成

## 2016年度

権限委譲の実施

中期経営計画説明会の実施

モニタリング体制の強化  
ダッシュボード作成、会議体の変更

投資ガイドライン更新、M&A推進プロジェクト

メーカーポジション事業のリスク洗い出し

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

間接部門業務効率化プロジェクト

## 2017年度～

全社組織の見直し

乖離分析と施策の見直し

投資審議会の運用開始

NAGASE製品上市判定の規定化

業務改革推進部の新設

新人事制度の開始



ACEポスター



トップキャラバンの様子



社長動画の配信(事業部長対談の様子)



タウンミーティングの様子

## KGI(Key Goal Indicator): 目標とする指標

KGI	2016年度	2017年度(計画)	2020年度
連結売上高	7,223億円	7,320億円	1兆円 以上
連結営業利益	150億円	191億円	300億円 以上
ROE	3.7%	4.2%	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)	2016年度	2017年度 (計画)	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	119億	115億	169億円
		注力領域成長投資分配率	46%	40%	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	3,502億円	3,502億円	6,000億円
		米州売上成長率	90%	92%	170%
	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	90億円	101億円	144億円
		*損益分岐点売上高比率	76%	78%	73%
企業風土 変革の指標	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	10.6%	10.4%	9.4%
財務戦略 指標	投資	成長投資額	82億円	**254億円	** 1,000億円
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」	「A」以上

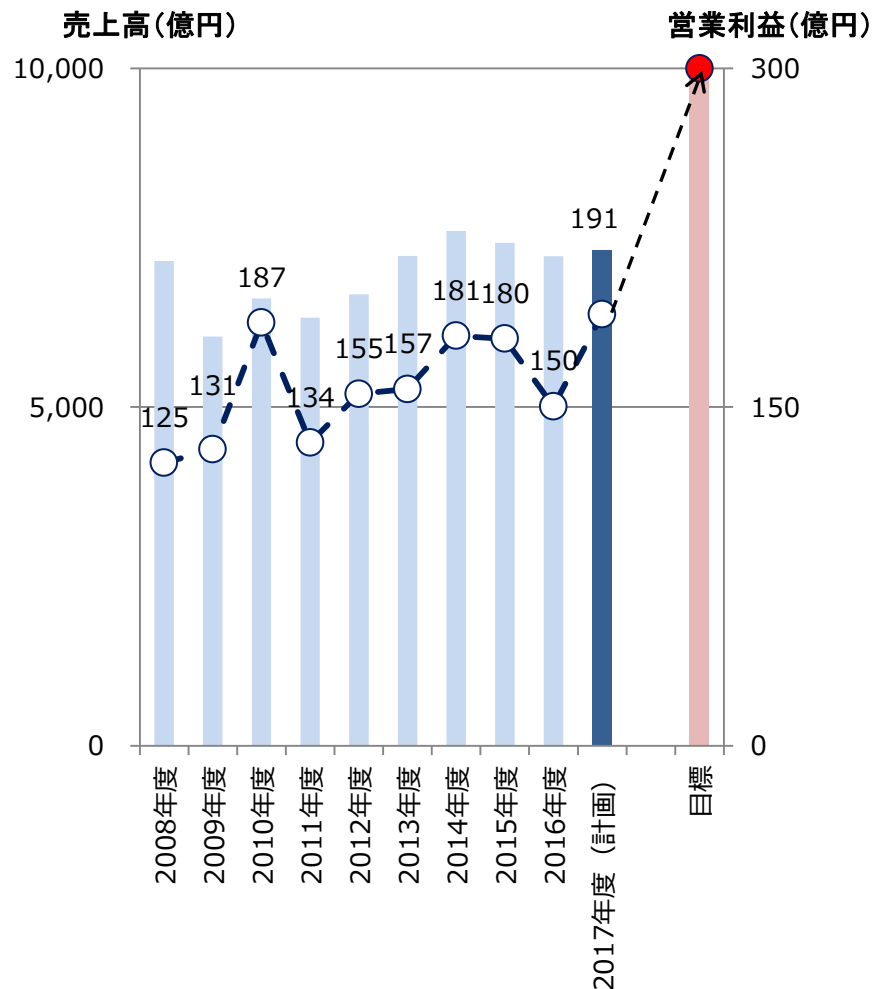
\*単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません

\*\*中計期間中の合計額

# 参考資料: 過去の実績とACE-2020の目標

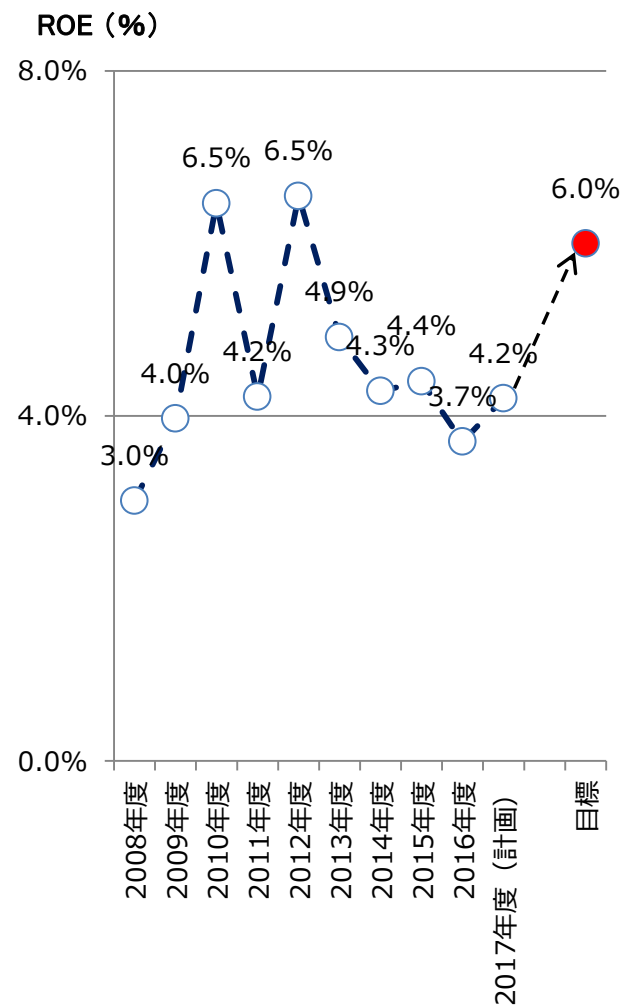
## 売上高/営業利益

1兆円/300億以上



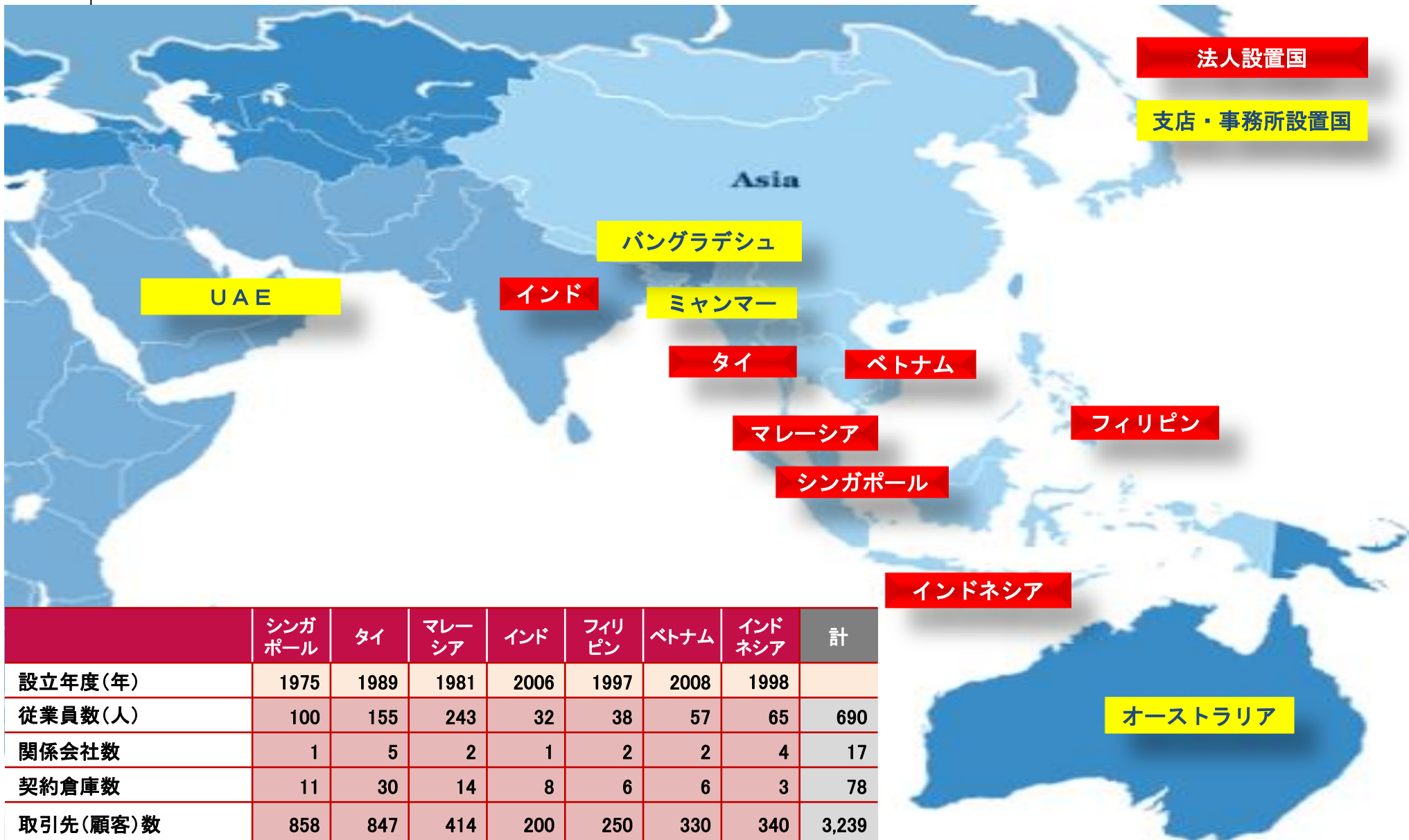
## ROE

6%以上



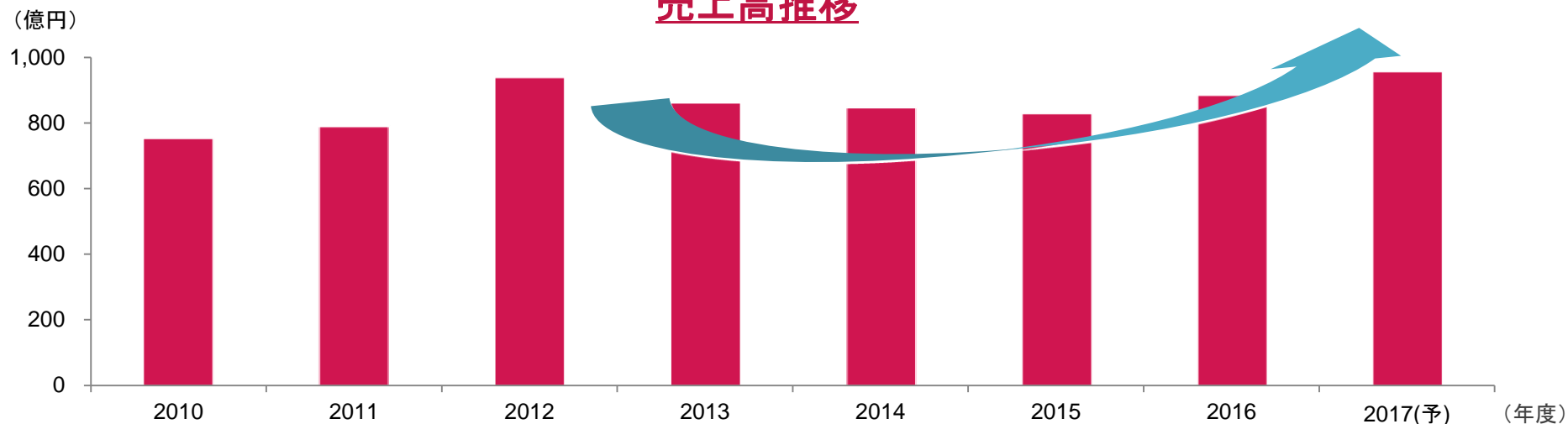
# NAGASEグループの ASEAN、インド、中東 におけるビジネスについて

ASEAN・インドCEO  
増田 隆行

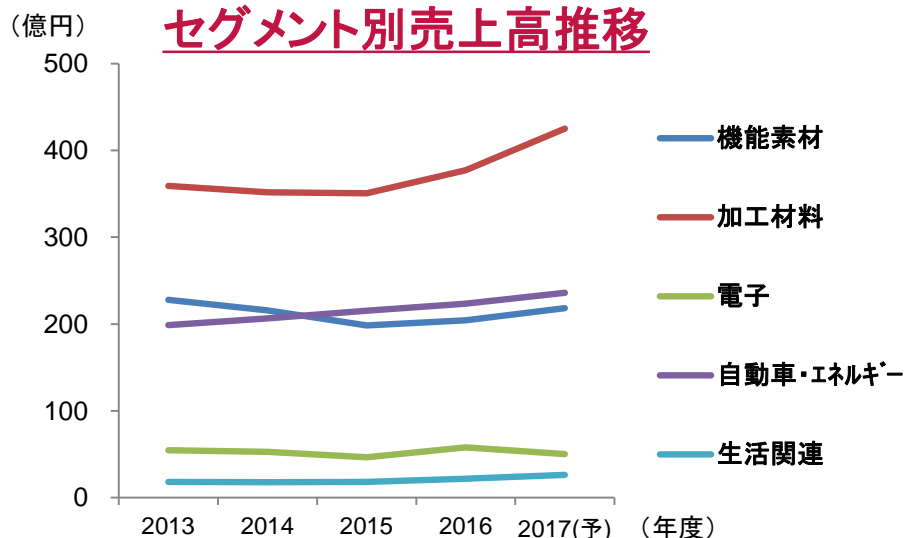


# アセアン、インド、中東地域における売上高

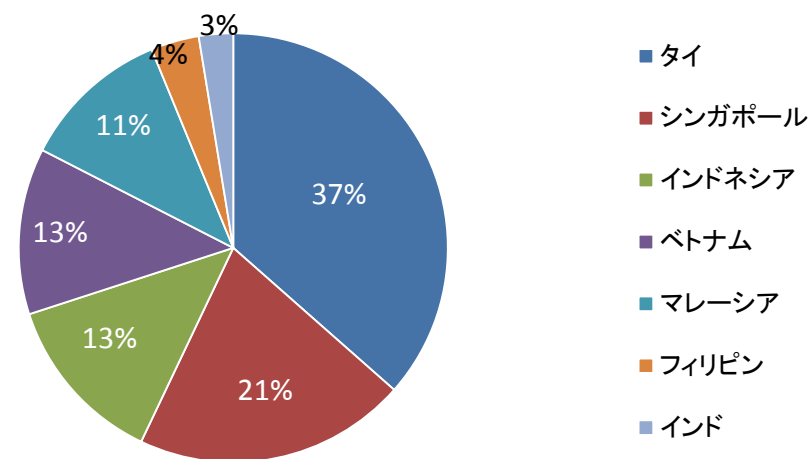
## 売上高推移



## セグメント別売上高推移



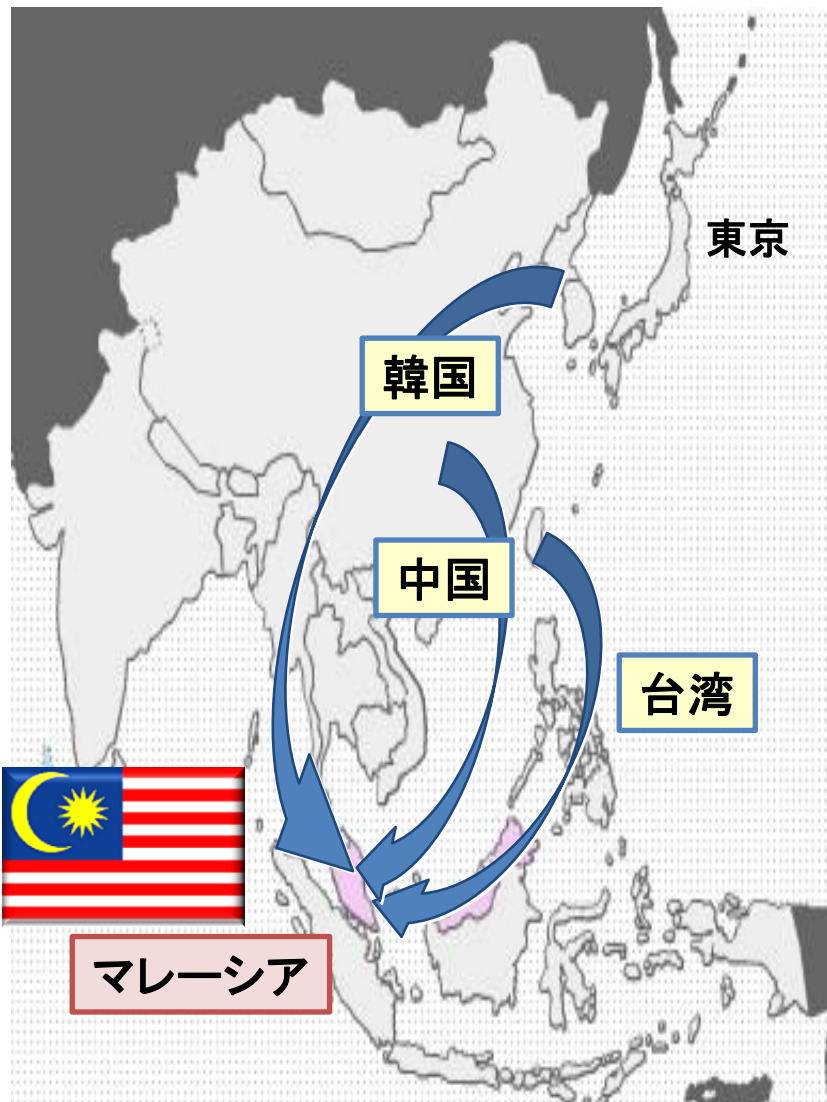
## 2016年度 国別売上高構成比



※ アセアン、インド、中東地域の現地法人の売上高の単純合算値(所在地別)であり、決算公表の地域別(仕向地別)売上高とは異なります。  
 ※ 比較を容易にするため、各年度の数値は、為替レートをすべて同一レートで換算しております。

# 地域横断ビジネスの展開による非日系ビジネスの拡大例①

■China+1トレンドへの対応。中国—マレーシア間連携+危険物倉庫運用によるサービス機能の構築により新たなビジネスを創造



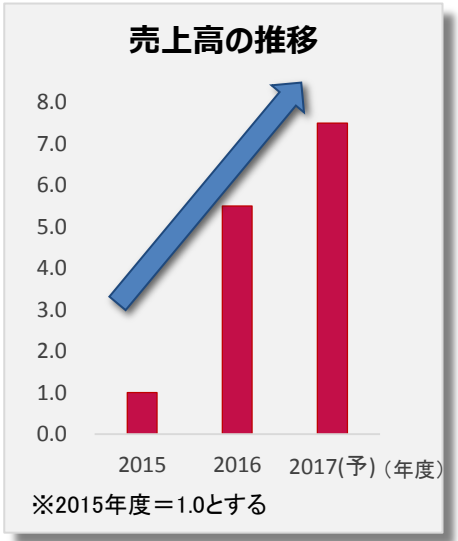
ネットワーク・ソーシング・顧客ニーズ

**NAGASE**  
+

**3PL**  
(サードパーティー・ロジスティクス)

危険品の在庫・輸送業務  
レギュレーション対応

This block is enclosed in a red rounded rectangle. It features the NAGASE logo, a red plus sign, and the text '3PL (サードパーティー・ロジスティクス)'. Below this, it lists '危険品の在庫・輸送業務' and 'レギュレーション対応'.

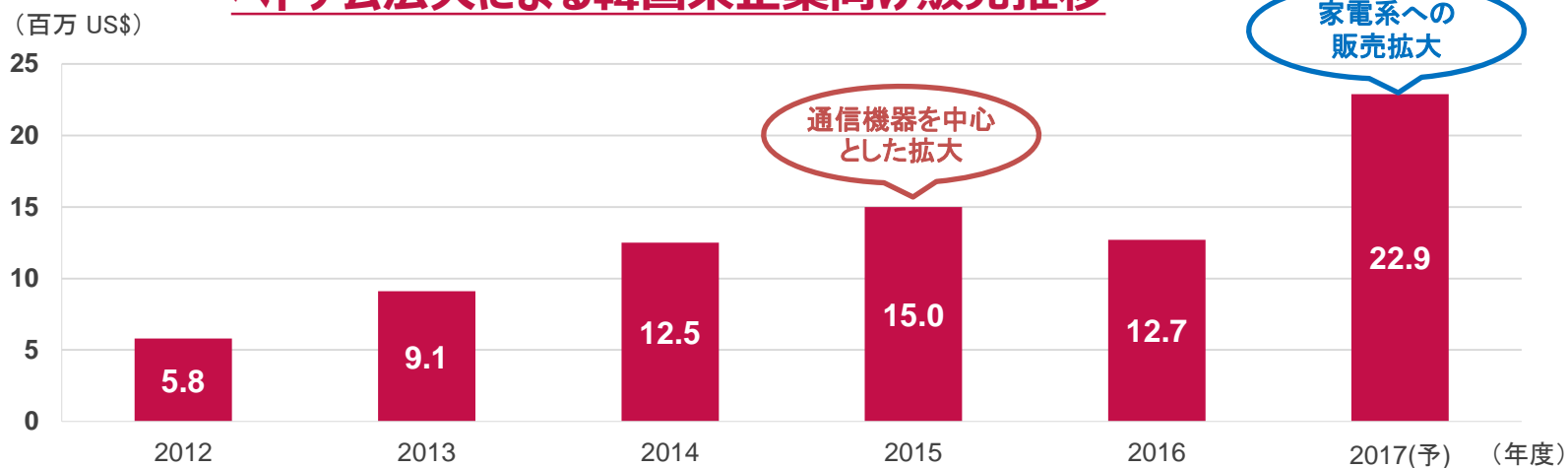


- 製品
- ・太陽電池分野向け特殊ケミカル
  - ・半導体・LED分野向け特殊ケミカル
- This block is a light pink rounded rectangle containing the heading '製品' (Products) and a list of two product categories: '太陽電池分野向け特殊ケミカル' (Special chemicals for solar cell fields) and '半導体・LED分野向け特殊ケミカル' (Special chemicals for semiconductor and LED fields).

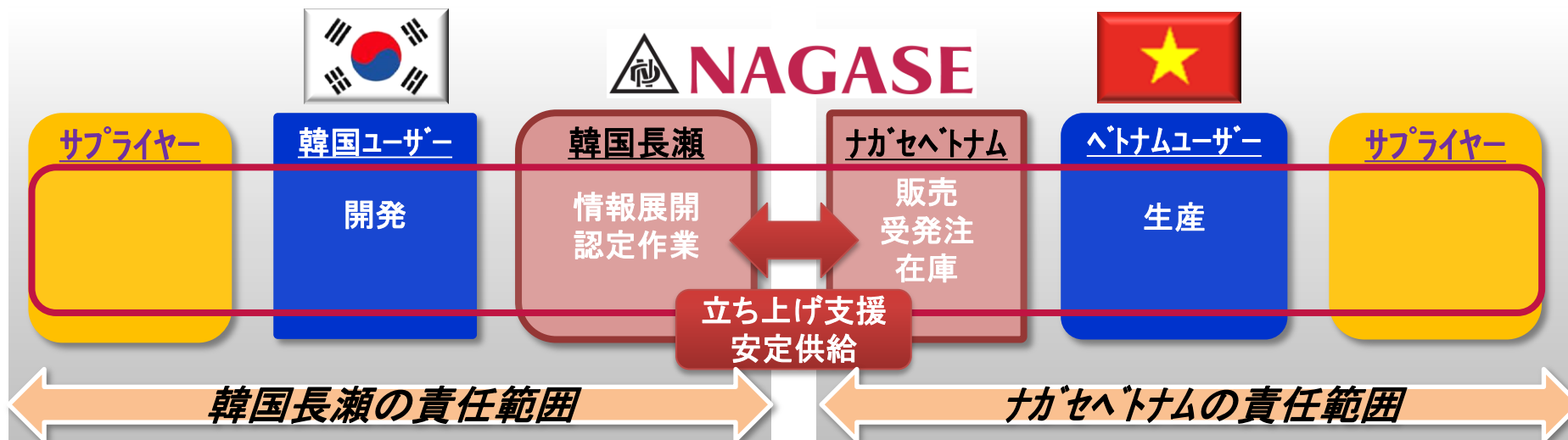


## ■ 韓国系企業の進出の著しいベトナムにおけるグループ拠点間連携によるビジネスの創造

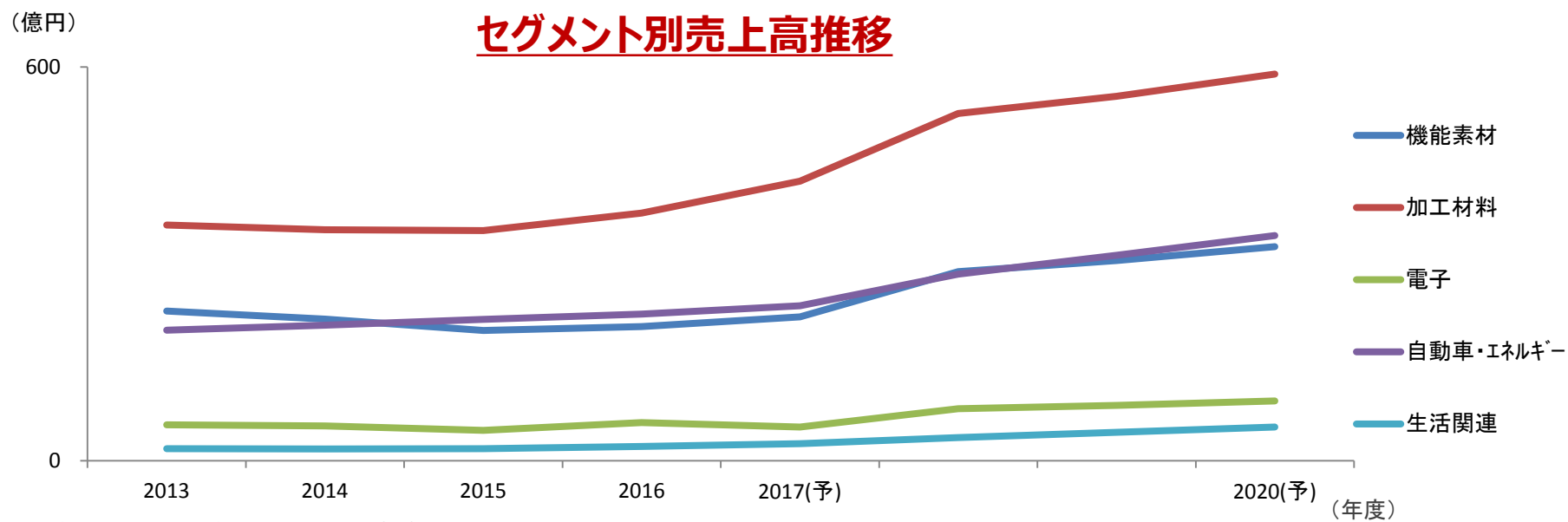
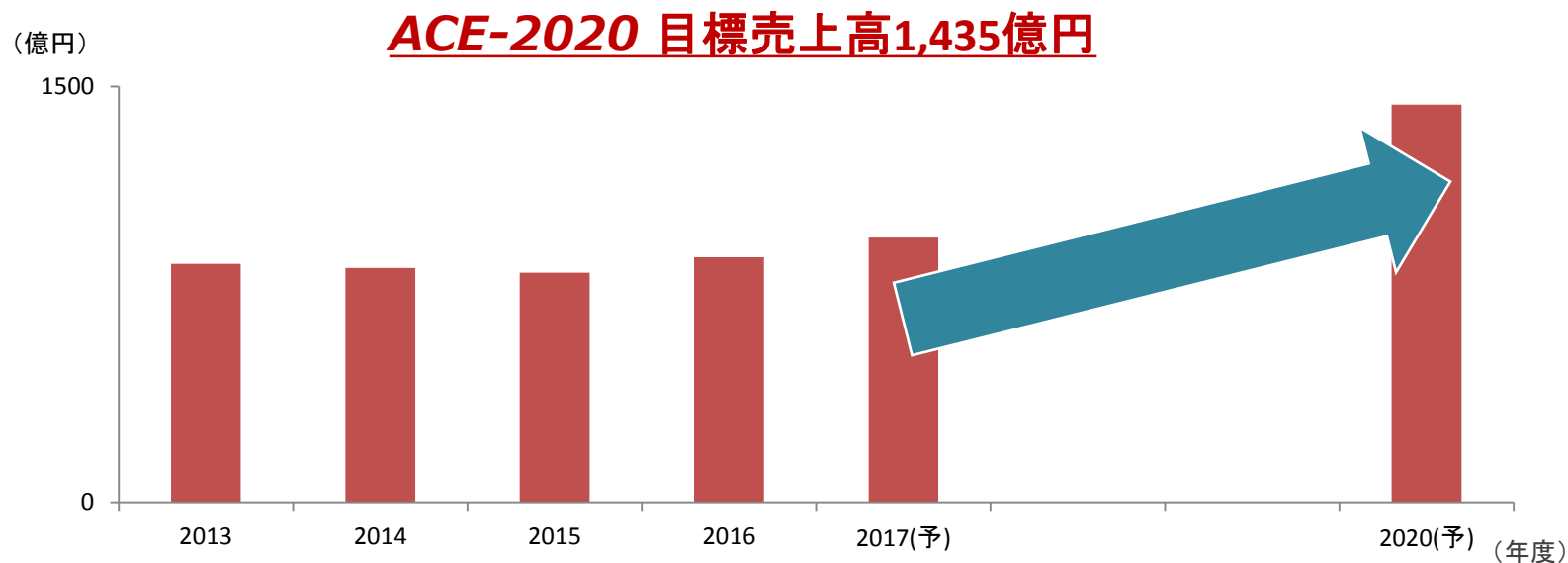
### ベトナム法人による韓国系企業向け販売推移



### □ Function



# 中期経営計画「ACE-2020」 目標売上高



※ 現地法人の売上高の単純合算値(所在地別)であり、決算公表の地域別(仕向地別)売上高とは異なります。  
比較を容易にするため、2013年度～2017年度の数値は、為替レートをすべて同一レートで換算しております。

■既存の事業基盤/ネットワークを活用、地域主体の事業を創造・融合・育成する

長瀬産業



日本からの事業展開

アセアン、インド、  
中東地域

ネットワーク力による地域密着ビジネスを展開し  
「ACE-2020」G6000\*を達成する

地域主体による事業創造と  
プロフェッショナルサポートによる効率化

具体的な施策

- ①自動車業界との取引の拡大
- ②ソーシングの多様化によるビジネス機会の拡大
- ③機能構築による自社商品の販売拡大
- ④地域主体ビジネスを担う人材の育成

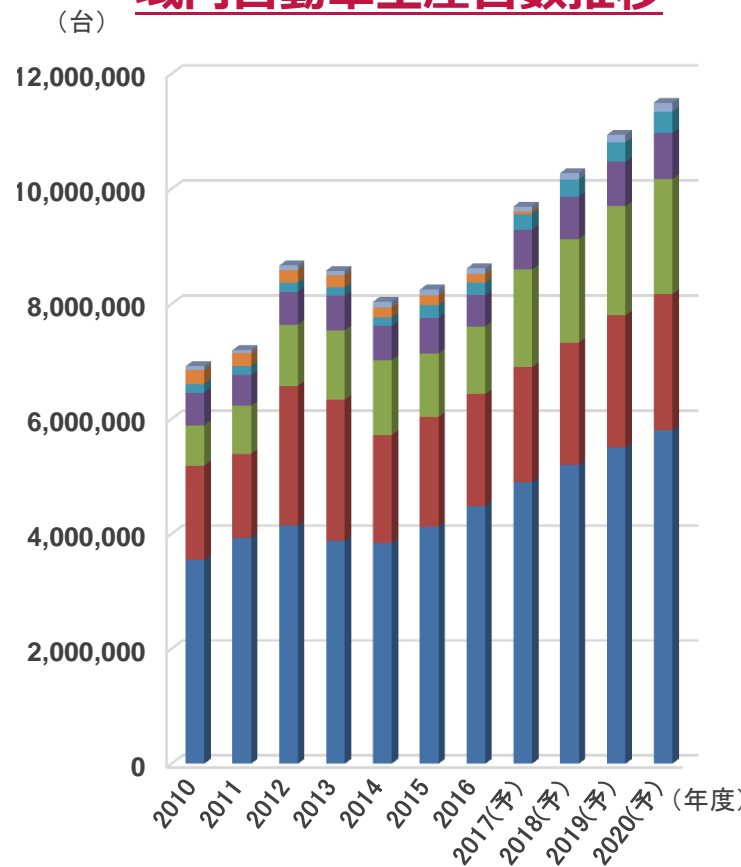
※G6000: 中期経営計画「ACE-2020」のKPI  
「海外グループ会社売上高6,000億円」

# ACE-2020達成に向けた具体的な施策

## ①自動車業界との取引の拡大

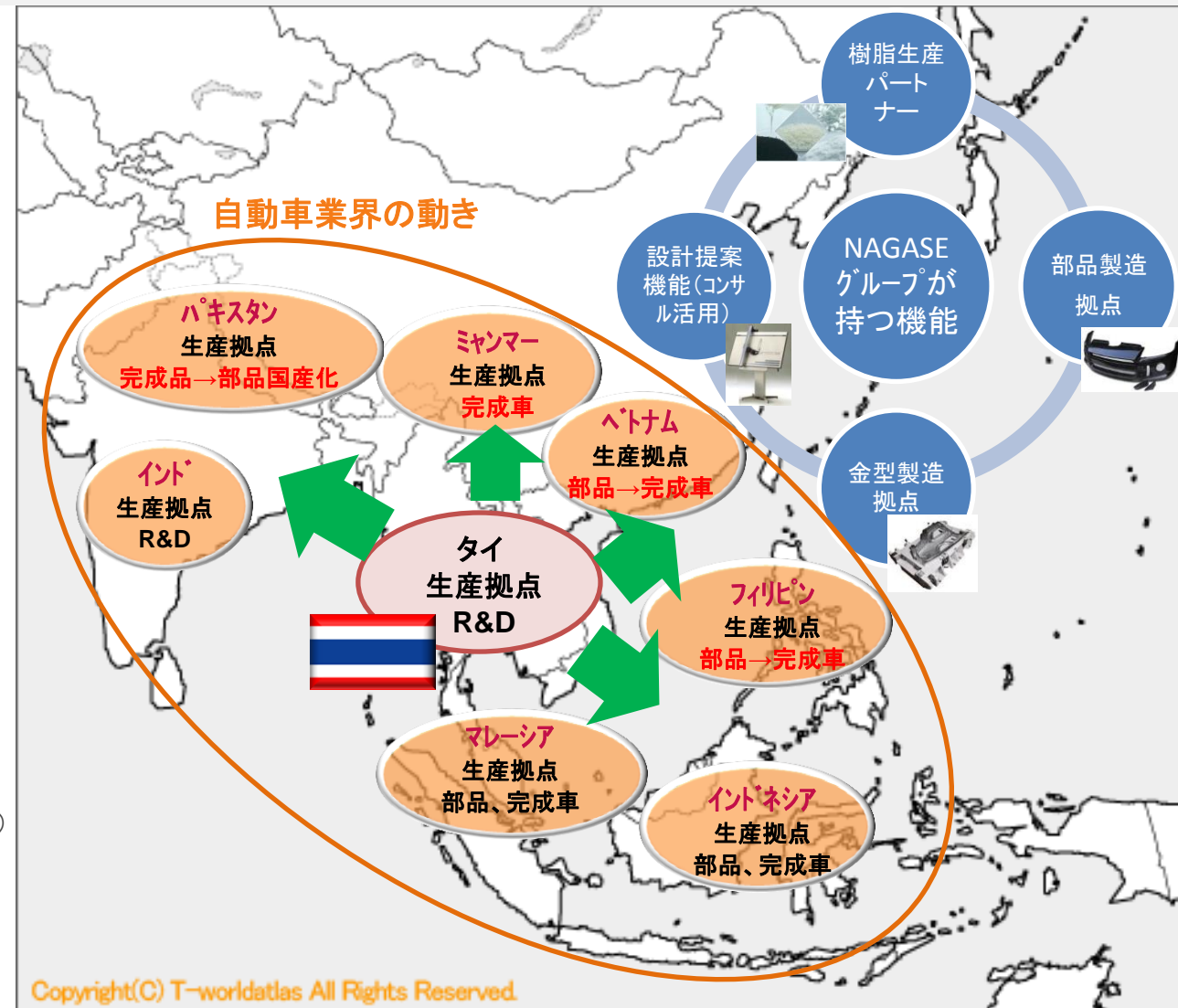
■主力商品である合成樹脂、化学品販売の最大の顧客である自動車業界に対し、タイをハブとした地域展開を図り、域内ビジネス規模16年度→20年度+50%の成長を目指す

### 域内自動車生産台数推移



■ インド ■ タイ ■ インドネシア  
■ マレーシア ■ パキスタン ■ オーストラリア  
■ フィリピン

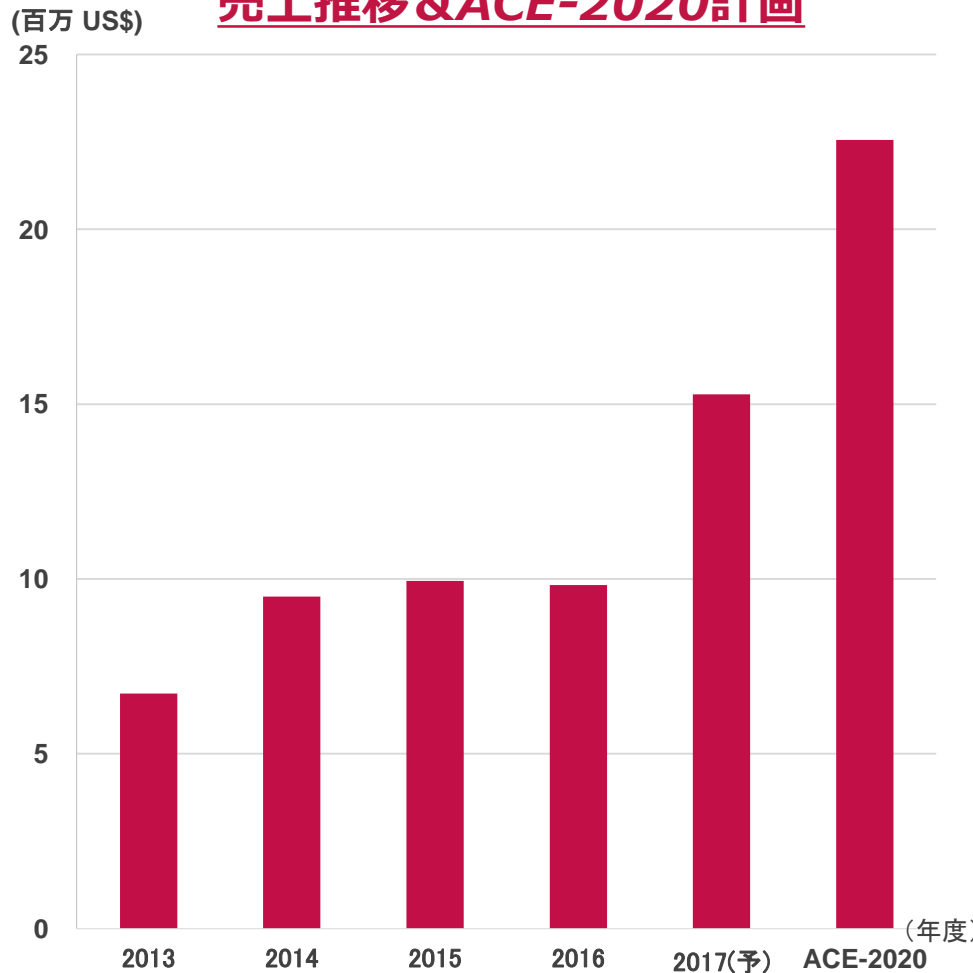
データ: Fourin社ASEAN自動車産業2015、Thai Marklines、Pakistan(PAMA) より抜粋



Copyright(C) T-worldatlas All Rights Reserved.

■ 化学品ソーシングの多様化 (Out-Out化) による顧客サービスの充実  
(既存日系+中国・インド・韓国/台湾ソーシング)

### 化学品Out-Out ビジネス 売上推移&ACE-2020計画



# ACE-2020達成に向けた具体的な施策

## ③機能構築による自社商品等の販売拡大

### ■新興国における内需拡大、嗜好の向上へのアプローチ

#### インドネシア



キッチン



専門スタッフによる  
レシピ提案、試作品作成

暮らしを彩るスマートバイオ



林原

#### フィリピン



長瀬ランダウアの独自技術を内蔵した測定器  
(バッジ)を病院に供給・回収し、放射線検査士  
の被爆量測定を行う



長瀬ランダウア株式会社

フィリピン全土  
6,000 病院

#### インド

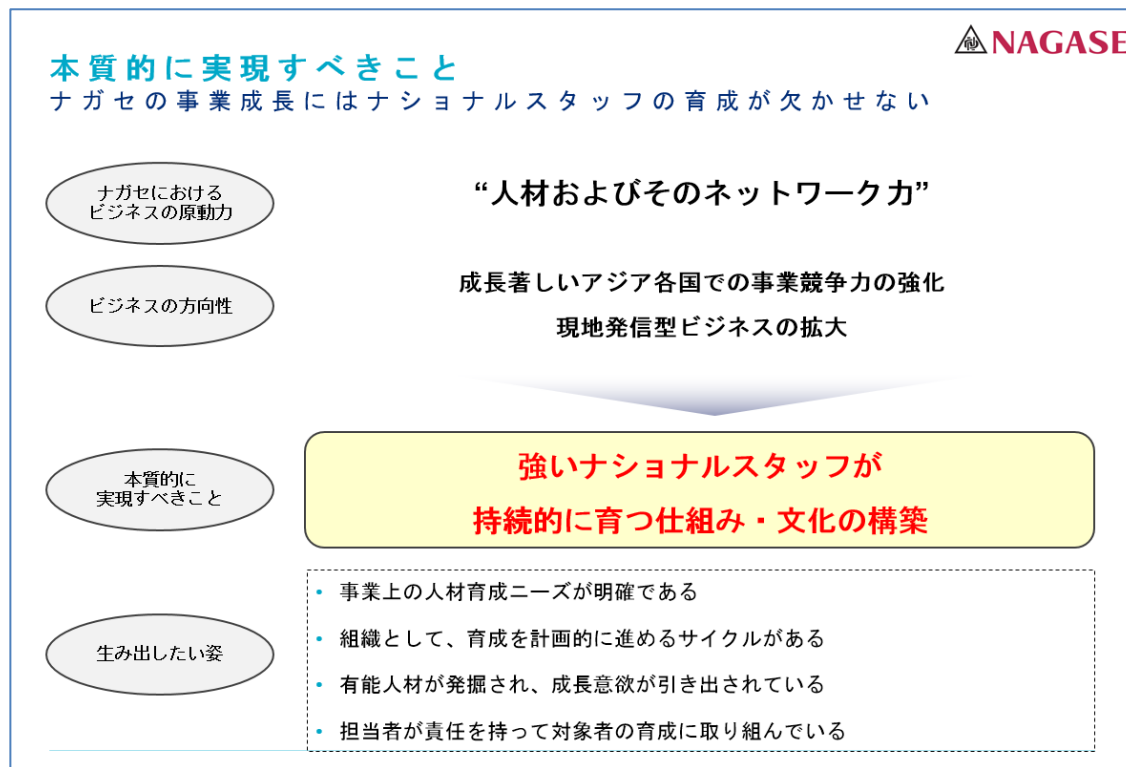


#### コーティングラボ



2,500平方フィート(約70坪)のスペースにて配合検討。現地ニーズにマッチした提案を行う

### ■人財開発 – HRDC(人材育成委員会)



### シンガポール



#### Message from CEO –Masuda, Takayuki



The business environment we operates in has been undergoing enormous changes in recent years.

To achieve our growth plan, we need to identify and develop locally generated business coming from MESA region by tapping on our group power. In addition, employee development is one of the key priorities to speed up our progress.

Though we have been working on these activities ever since the establishment of ROC, to accelerate the process, we will roll out a new regional Innovative Project initiative.

For this year, the Innovative Project will first start with Nagase subsidiaries from Thailand, Singapore, Malaysia and Indonesia to identify what are the challenges, required resources or reinforcement to achieve our goals.

### HRDC

(Human Resource Development Committee)

各拠点COOによる

定期的な討議・レビューを通じて  
組織の人材育成力を高める

### CDP

(Career Development Plan) /  
IDP(Individual Development Plan)

トレーナーによる  
コーチング & モニタリング

### Regional Innovative Project

選抜された中堅社員による  
ビジネスプロセス改善提案

## (参考資料)セグメント別概況



## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	17/03期		18/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,468	98%	1,508	103%
	海外	451	97%	469	104%
	連結調整	▲384	-	▲382	-
	合計	1,535	98%	1,595	104%
営業利益	国内	33	121%	34	105%
	海外	9	90%	9	103%
	連結調整	▲0	-	+1	-
	合計	41	114%	44	105%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。

## 2017年3月期 実績

### 売上高

1,535億円(98%)

- ◆機能化学品事業は、ナフサ価格の下落の影響を受けたため、塗料原料およびウレタン原料等の売上が、国内およびグレーターチャイナを中心として減少したことから、事業全体として売上は微減
- ◆スペシャリティケミカル事業は、米州での樹脂添加剤およびシリコーン原料の売上が堅調に推移したものの、その他の地域での売上が減少したことから、事業全体として売上は微減

### 営業利益

41億円(114%)

- ◆主に国内製造子会社における原価低減活動による費用減少等により、増益

## 2018年3月期 通期見通し

- ◇米州での3Dプリンター用樹脂及び添加剤、輸入品等の塗料原料及び自動車生産台数増加に伴うアセアンにおけるウレタン関連が好調に推移し、全体で増収増益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	17/03期		18/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,534	99%	1,618	105%
	海外	1,466	91%	1,548	106%
	連結調整	▲574	-	▲592	-
	合計	2,426	95%	2,574	106%
営業利益	国内	28	118%	36	128%
	海外	22	92%	27	125%
	連結調整	+0	-	+1	-
	合計	50	102%	64	126%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。

## 2017年3月期 実績

### 売上高

2,426億円(95%)

- ◆カラー&プロセッシング事業は、国内製造子会社における導電性材料等の売上は増加したものの、情報印刷関連材料等の売上が減少したことから、事業全体として減収
- ◆OA・ゲーム機器業界への合成樹脂の販売を中心とする事業は、国内製造子会社における熱可塑性樹脂の売上が増加したものの、為替の影響等によりグレーターチャイナを中心として海外での売上が減少したことから、事業全体として減収

### 営業利益

50億円(102%)

- ◆主に国内製造子会社におけるプロダクトミックスの改善および原価低減施策の実施等により、増益

## 2018年3月期 通期見通し

- ◇国内外におけるOA・ゲーム機器業界向けに合成樹脂販売及びLCD業界向け導電性材料の販売等が好調に推移し、更に製造子会社において損益改善がなされ、増収増益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	17/03期		18/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,297	103%	1,167	90%
	海外	712	97%	602	85%
	連結調整	▲732	-	▲677	-
	合計	1,277	100%	1,092	85%
営業利益	国内	39	103%	34	86%
	海外	23	87%	24	103%
	連結調整	▲0	-	▲0	-
	合計	63	101%	58	92%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん償却含む)

## 2017年3月期 実績

### 売上高

**1,277億円(100%)**

- ◆電子化学品事業は、電子部品・半導体業界向け等の変性エポキシ樹脂関連の売上が増加し、事業全体として増収
- ◆電子資材事業は、タッチパネル用部材およびガラス薄型加工等の売上が減少したことから、事業全体として減収

### 営業利益

**63億円(101%)**

- ◆国内製造子会社における増収に伴う増益が寄与し、増益

## 2018年3月期 通期見通し

- ◇エポキシ樹脂および新規ビジネスの拡大等による液晶用薬液さらに中国におけるガラス薄型加工が好調に推移するものの、スマホ関連ビジネスが低調に推移し、減収減益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	17/03期		18/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	584	107%	662	113%
	海外	756	91%	766	101%
	連結調整	▲211	-	▲232	-
	合計	1,129	98%	1,196	106%
営業利益	国内	▲4	-	3	-
	海外	20	94%	19	95%
	連結調整	▲0	-	▲0	-
	合計	15	118%	22	143%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。

## 2017年3月期 実績

### 売上高

1,129億円(98%)

◆自動車材料事業は、自動車の電気・電子化に伴う需要を取り込み、樹脂等の販売が好調に推移したものの、ナフサ価格の下落および円高の影響等を受け、事業全体として売上は微減

### 営業利益

15億円(118%)

◆国内製造子会社における採算改善により、増益

## 2018年3月期 通期見通し

◇ナフサ価格の回復や自動車の電気・電子化に伴うエンジニアリングプラスチック需要の取り込みにより樹脂販売が増加し、さらに製造子会社において損益改善がなされ、全体で増収増益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	17/03期		18/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,018	100%	1,030	101%
	海外	115	91%	115	100%
	連結調整	▲284	-	▲287	-
	合計	849	99%	858	101%
営業利益	国内	62	94%	68	109%
	海外	1	27%	1	143%
	連結調整	▲30	-	▲30	-
	合計	33	86%	39	117%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産償却含む)

## 2017年3月期 実績

### 売上高

**849億円(99%)**

- ◆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<sup>®</sup>等の国内での売上は微減、海外での売上も減少しました。スキンケア・トイレタリー分野はAA2G<sup>®</sup>の国内での売上は減少したものの、同分野での原料販売は国内外ともに増加し、医薬・医療分野では、原薬・中間体の売上は大幅に増加したものの、医療材料の売上は減少し、事業全体として売上は微減
- ◆ビューティケア製品事業は、新商品の販売は伸長したものの、従来商品の販売は低調であったことから、事業全体として減収

### 営業利益

**33億円(86%)**

- ◆減収に伴い、減益

## 2018年3月期 通期見通し

- ◇食品素材分野においてファイバリクサ<sup>™</sup>等の高機能素材製品さらに用途開発・展開を進めトレハ<sup>®</sup>の販売も好調に推移し、スキンケア・トイレタリー分野において原料販売が、医薬・医療分野においてアセアン向け医療機器等の販売が好調に推移し、全体で増収増益見通し



**Bringing it all together**

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

当プレゼンテーション資料には、2017年5月25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。