

# 日本触媒グループ

(長期経営計画「新生日本触媒2020」)

## 後半中期経営計画 「新生日本触媒2020 NEXT」

代表取締役社長  
五嶋 祐治朗

2017年5月



日本触媒

# 目次

1. 長期経営計画「新生日本触媒2020」概要
2. 前半中期経営計画 振り返り
3. 後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」
  - ・ 企業理念・経営理念・社是
  - ・ 2025年のありたい姿
  - ・ 2025年に向けての外部環境分析
  - ・ 経営戦略
  - ・ 主要施策
  - ・ 2020年のあるべき姿

## 用語解説

SAP：高吸水性樹脂  
EO：酸化エチレン

# 1. 長期経営計画「新生日本触媒2020」概要

(2014年策定)



# 1. 長期経営計画「新生日本触媒2020」概要



## 2020年のあるべき姿

	売上高	経常利益	ROA*	新規製品売上高**
<b>2020年度 長期目標</b>	<b>5,000億円</b>	<b>500億円</b>	<b>9.5%</b>	<b>470億円</b>
2016年度 中期目標	3,930億円	340億円	8.5%	290億円

### 基本指針

- ◇安全・安定な生産活動
- ◇売上よりも収益性を重視

中期および長期目標前提条件：

国産ナフサ価格 65,000円/kl, US\$ = 100円、EUR = 130円

\* ROA：総資産経常利益率

\*\* 新規製品売上高：上市から5年以内の製品売上高の合計(SAP除く)

### 事業戦略の方向性

- ◇既存事業・コア製品の一層の強化
- ◇新規事業の早期立ち上げ、  
新製品の速やかな上市

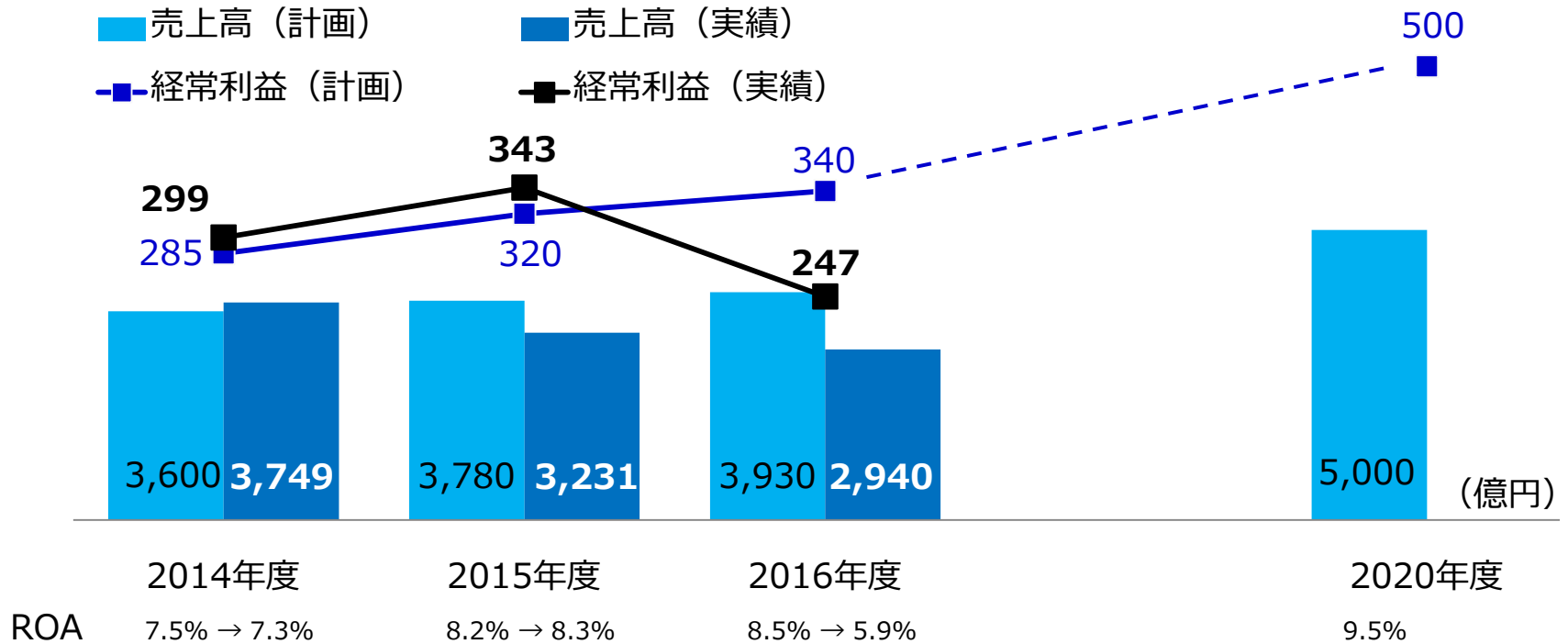
## 2. 前半中期経営計画 振り返り

(2014～2016年度)



## 2. 前半中期経営計画 振り返り

### 業績推移



2015年度

**2016年度目標利益クリア  
(最高益更新)**



2016年度

**SAP事業の競争激化等により  
大幅な計画未達に**

**新規事業の育成が不十分**

## 2. 前半中期経営計画 振り返り

### 後半中期経営計画策定に向けて

- 2016年度からは、SAP事業の競争激化等により **事業環境が急激に悪化**
- 新規事業の創出等による成長事業・分野へのシフトをはじめとする『**変革＝守りから戦う会社へ生まれ変わる“新生”**』には程遠い状況



後半中期経営計画の策定においては、  
**「SAP事業の死守」**、**「新たな事業の柱(群)の創出」**が出来なければ  
「会社存続の危機」に陥る可能性があると考える。  
刻々と変化する内外環境に対応すべく、改めて“新生日本触媒”を目指す。

- ※ 「**社会から信頼される**化学会社への再生」は未だ道半ば  
社会(顧客をはじめとする多様なステークホルダー)からのより一層の  
信頼獲得に向けては、今後も継続課題として取り組むことが不可欠

### 3. 後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」

(2017～2020年度)



#### <NEXTに込めた思い>

- ①前半中計の次ステップとして、後半中計で改めて“新生日本触媒”を目指す
- ②本後半中計を達成し、2020年には次の10年の確実な成長を見通せる状態を目指す



### 3. 後半中期経営計画 企業理念・経営理念、社是



堅持

## 日本触媒グループ 企業理念

# TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって  
人と社会に豊かさと快適さを提供します

## 経営理念

人間性の尊重を基本とします  
社会との共生、環境との調和を目指します  
未来を拓く技術に挑戦します  
世界を舞台に活動します

## 社是

「安全が生産に優先する」

### 3. 後半中期経営計画 2025年のありたい姿

## 2025年のありたい姿

# 「人の暮らしに新たな価値を提供する革進的な化学会社」

※革進：旧習・旧態を改めて、進歩を図ること（出所：大辞林）

セグメント：**既存事業の強化を図りつつ、機能性化学品、新エネルギー、健康・医療、新規事業(\*)が収益に貢献し、成長事業・分野へのシフトが進んでいる**

再定義

(\*新規事業：当社未参入市場, 次世代市場における新たな事業)

エリア：日本国内にとどまらず、世界をマーケットとして事業展開をより一層加速している

強み：研究開発力、生産技術力、マーケティング力を掛けあわせた総合力を強みとし、経営のリーダーシップによって、その総合力を最大に引き出している

### 3. 後半中期経営計画 2025年に向けての外部環境分析



## 人と社会の変化について

### 直面する世界的な 社会課題

- 資源・エネルギー問題
- 環境問題
- 食糧・水問題・人口増加
- 健康・快適・生活の質向上
- AIやIoT等の技術革新

### 市場ニーズの変化

- I初：省Iネ・蓄Iネ・脱化石原料
- 自動車：環境負荷低減や軽量化
- 食品・農業：増産や作業効率化
- 医薬品・生活消費財：機能向上
- 電材：さらなる高機能素材

### 3. 後半中期経営計画 経営戦略

#### 基本指針

- ◇売上規模よりも収益性を重視
- ◇安全・安定な生産活動

#### 重要課題

- ◇SAP事業を死守する
- ◇成長事業・分野へのシフトを進める

#### 基本姿勢

世の中で求められる製品やサービスを創造し、タイムリーに提供する

社会課題

市場ニーズ

**TechnoAmenity**

### 3. 後半中期経営計画 主要施策

#### 重要課題に対する施策

##### SAP事業の競争力強化

- ・ 収益改善（サバイバルプロジェクト）
- ・ 開発力強化

##### 新規事業・新規製品の創出加速

#### 持続的成長に向けて

人と組織の活性化

社会からのより一層の信頼獲得

グループ経営の強化

### 3. 後半中期経営計画

### 新規事業・新規製品の創出加速



日本触媒

#### 新規事業ターゲット分野

これまで検討してきた新規事業候補分野から  
市場性・適社性・社会性を踏まえ  
3事業分野(8領域)をターゲットに選定

#### 情報ネットワーク 事業分野

- ・半導体
- ・イメージング

#### ライフサイエンス 事業分野

- ・医薬品
- ・ヘルスケア
- ・化粧品

- ・モビリティ
- ・エネルギー変換
- ・水

#### エネルギー・資源 事業分野

基盤技術をコアに、新たな技術を  
獲得し、新規事業を創出する

#### 目標

- > 2020年度までにコア製品が  
市場参入（売上10億円レベル）
- > 2025年度までに各領域100億円  
以上の売上規模へ育成

※ 自前主義に拘らず、オープン  
イノベーションやM&Aも活用

### 3. 後半中期経営計画

### 新規事業・新規製品の創出加速



#### 組織体制の変革

[基本姿勢] マーケット志向をより一層意識

世の中で求められる製品やサービスを創造し、  
タイムリーに提供する

市場・分野にフォーカスしながら  
イノベーションを創出していく組織体制へ

#### <事業部>

研究部 (70%)\*

(事業部方針に基づき、研究リソース最適化)

#### <事業創出本部>

研究センター (30%)\*

技術  
マネジ  
メント

M&A

外部  
リソース

オープン  
イノベーション

積極活用による  
事業化スピード向上

\* カッコ内：研究員のリソース配分イメージ

### 3. 後半中期経営計画 2020年のあるべき姿



#### 事業部の基本戦略

- EO : 自社EOプラント再編及び競合とのアライアンス等による事業基盤強化
- アクリル : 積極的拡販により世界トップを走るグローバルサプライヤーを目指す
- 吸水性樹脂 : 戦略的パートナー顧客への価格優位性ある差別化された製品の供給
- 機能性化学品 : 自社の特殊モノマーとその誘導品、特殊技術で生産した独自の高性能製品の拡販
- 新工ネ・触媒 : 各種電池材料の競争力ある量産設備からの供給・拡販
- 健康・医療 : ペプチド、DDS化、核酸医薬分野での一貫した創薬支援サービスの提供
- 新規事業 : 成長市場・分野を意識し、素材売りに留まらない  
当社の強みを活かしたビジネスモデルの新規事業創出



### 3. 後半中期経営計画 2020年のあるべき姿

#### 数値目標

売上高

4,000億円

(内、事業部新規製品\*390億円+新規事業380億円)

\*新規製品売上高：上市から5年以内の製品売上高の合計(SAP除く)

経常利益

400億円 (売上高利益率10%)

ROA

7.5%

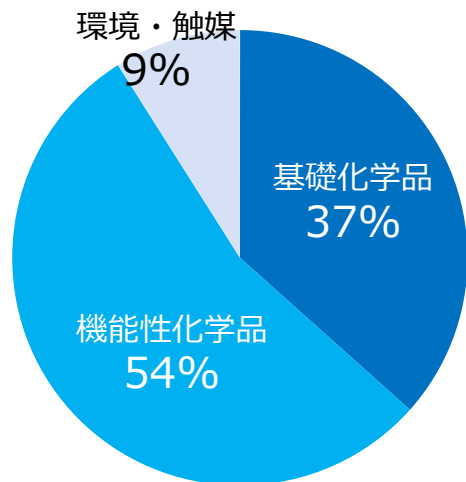
#### 【2020年度定量目標：前提条件】

	国産ナフサ価格	為替(US\$)	為替(EUR)
長期経営計画(2014年策定時)	65,000円/kl	100円	130円
<b>後半中期経営計画</b>	<b>42,000円/kl</b>	<b>110円</b>	<b>115円</b>

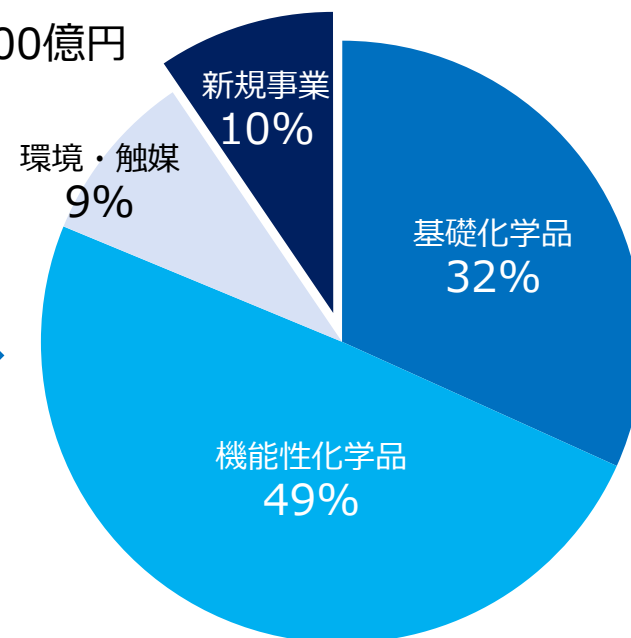
# 3. 後半中期経営計画 2020年のあるべき姿

## 事業ポートフォリオ (セグメント)

2016年度  
売上高2,940億円

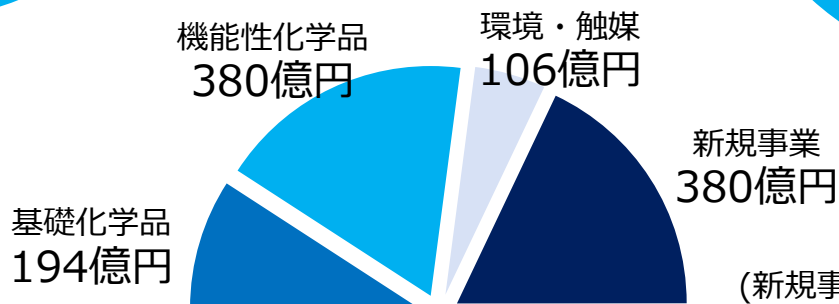


2020年度  
売上高4,000億円



+1,060億円

増加分内訳



(新規事業には健康・医療事業を含む)

### 3. 後半中期経営計画 2020年のあるべき姿

#### 投入資源（4年累計）

設備投資

900億円

戦略投資

600億円

研究開発費

570億円（売上高の4-5%）

2020年度末人員

4,600名（16年度末 4,161名）

# おことわり

本資料は、投資判断の参考ともなる情報提供を目的としているものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、記載されている内容は、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した内容を含んでおり、記載された内容を確認したり、保証するものではありません。

実際の業績は、様々な要因により、異なる結果となる場合があります。

お問合せ先：

株式会社日本触媒 経営企画室 IR・広報部

東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル

TEL： 03-3506-7605

FAX： 03-3506-7598

URL： <http://www.shokubai.co.jp>