

# 2023 年度 個人投資家説明会 質疑応答

開催日 : 2024 年 3 月 13 日(水)16:00~17:00

説明者及び質疑対応者 : 執行役員 経営管理本部長 清水義久

説明内容: 長瀬産業とは?

成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」(2021-2025 年度)

株主還元

## 【質問 1】

競合と比較した強みを教えてほしい。

NAGASE グループは商社機能に加え、製造機能と研究開発機能を有する非常にユニークな企業である。加えて、従来中国アセアンを中心とした地域展開を行っていたが、最近では欧米での比率を高めることでグローバル展開が非常に進んでいる。さらに、人財面では理系出身者が多く、(総合職の)半数近くいる。こういったところが競合と比較して我々の強みであると考えている。

## 【質問 2】

今後成長の見込める事業は何ですか。

比較的短いスパンでは注力領域であるフード、半導体、ライフサイエンス分野。フードについては、欧米を主戦場としている Prinova グループを中心に成長を見込んでいる。さらに、半導体ではナガセケムテックスにおいて、半導体関連の非常にニッチな分野で大きな成果を出してきている。さらに、ライフサイエンスは 4 月からナガセヴィータに名前が変わる林原を中心に展開していく。中長期のスパンでは、育成領域が該当する。バイオプロセスを使って自然由来の素材を作っていく。さらに、エリアでいえばグローバルサウス、特にインド、インドネシア、メキシコ、ブラジルでのビジネスの展開をさらに拡充させていきたいと考えている。

## 【質問 3】

今の株価をどのように考えているのか。

PBR1 倍を切っているので高くはなく、私自身、まだまだレベルとしては安いと考えている。東京証券取引所からの PBR 改善要請に対しては、まずは中期経営計画で掲げている ROE8%を達成することが重要と考えている。ROE を分解すると、分子については成長戦略を確実に進めていくことと不採算事業からの撤退により、いかに収益を上げるか、そして分母は株主還元の充実等による資本効率の改善を進める。この両輪で ROE を上げていく。これが PBR1 倍への道筋と考えている。

#### 【質問 4】

社長交代による変化点について教えてほしい。

社長が交代してまず彼が言っているのはスピード感を持って色々なことをやっていく、ということ。変革を続けなければならないとも言っており、色々な形で取り組みを行っている。その取り組みをスピード感を持って実行している、というのが非常に大きな変化点と感じている。例えば「NAGASE は何者なのか」という存在意義を再定義したり、成長戦略についても明確化している。注力分野はこうする、育成分野はこうする等、非常に具体化している。また、改善領域等なかなか手をつけにくいようなところに対しても、積極的に不採算事業からの撤退、あるいは改善/縮小し、2025 年度に向けていかにロスを小さくしていくかという点について、現場と一緒にになって取り組んでいる。この辺りが大きな変化点と感じている。

#### 【質問 5】

社員のモチベーションを上げる仕組みは何かあるか。

モチベーションを上げるということで、先ほど説明した非財務目標で KPI に設定している従業員エンゲージメント向上のためのプロジェクトを進めてきている。これは ACE 2.0 の中でも企業風土の変革ということで挙げている非常に重要なものである。このエンゲージメントについては、サーベイの結果、現場力に非常に強みがあると出てきた。一方で縦の対話あるいは横の連携がまだ弱いという結果が出てきている。縦の対話については経営陣と従業員の直接の対話を増やす、あるいは上司部下の対話を増やすことに今注力している。さらに、横の連携については、事業部間を横串にする形で色々な場を設定し、フリーにディスカッションできるような場を作っている。さらに、現在本社ビル建て替えに伴い一時的にオフィスを引っ越ししているが、その新しいビルの中をフリーアドレスにしており、横との連携がスムーズにできるような状態を意識的に作っている。こういったことを社員のモチベーションを上げる施策として実行している。

#### 【質問 6】

今後の株主還元方針について教えて欲しい。

現在の中期経営計画期間中、配当については継続的に増配をしていく。今期、14 期連続で増配を見込んでおり、これを継続していく方針。自己株式の取得は、機動的に実施していきたいと考えている。機動的というのは、非常に成長が見込める、あるいは高収益を見込めるような大きな投資があればそちらの方に資金を振り向ける可能性があるが、そうでない場合は、自己株式を取得し資本の効率化を目指していくことを株主還元の方針としている。

#### 【質問 7】

半導体事業の今後の戦略について、もう少し詳しく教えて欲しい。

半導体については、皆さん関心のある分野だと思う。まず、地政学的な要因、具体的には中国とアメリカの関係だが、これにより日本あるいはアメリカでの半導体の生産活動が非常に旺盛になってくると思っている。さらに、我々が現在半導体ビジネスを行っている国は日本を中心として中国・台湾・韓国が主となっているが、今後アメリカに広げていく必要があると考え進めている。さらに、ナガセケムテックスは後工程で使用されているエポキシ封止材において、最先端半導体の一部用途で(シェア)No.1を誇っている。さらにアメリカのレジスト製造大手の Sachem 社と共同で、半導体用の現像液の回収・再生事業を進めている。これは国内初の取り組みであり、回収して再生するというサスナビリティに大きく貢献できるビジネスだと考えている。サスナビリティにも結びつけ進めていくということが我々の今後の戦略である。

#### 【質問 8】

海外展開における戦略を教えて欲しい。

NAGASE グループは過去から海外の大手化学品メーカーと積極的にタイアップして海外展開を進めてきた。この流れを切らさないように、かつエリアを広げるといことでグローバルサウスを次の大きな展開の場所と考えている。具体的にはインド、インドネシア、メキシコ、ブラジルが該当する。すでにインド、インドネシアについては比較的ビジネスを展開している。このビジネスをさらに拡大していくあるいは拡充していくのがインド、インドネシアである。これに対してメキシコ、ブラジルについてはまだまだ拠点は小さくビジネスも限られている。近いエリアということで Prinova グループからの食品素材ビジネスの可能性や、メキシコについてはモビリティ関係のビジネス等非常に大きな期待を持っている。このグローバルサウス 4 カ国にリソースを重点配分したいと考えている。

#### 【質問 9】

研究開発部門への投資と戦略について教えて欲しい。

NAGASE グループの一つの大きな機能である研究開発機能について、特にバイオ分野の研究開発機能を育成領域に位置づけ、今後中長期的に強化していく方針。具体的には、今年中の上市を考えているエルゴチオネインをはじめとしたバイオプロセスを用いて製造した高付加価値な素材を世の中に提供していくというのが研究開発部門のとるべき戦略と考えている。さらに現在バイオイノベーションセンターがあるが、これを近い将来大きく拡充し、バイオ分野の研究開発にリソースを投入していき今後大きなものにしていきたい、育成領域から羽ばたくようなビジネスにしていきたいと考えている。

【質問 10】

御社の女性幹部社員及び女性役員登用の割合を教えてください。

幹部をどう捉えるかにもよるが、執行役員以上で考えると、社外取締役が 1 名いる。さらに 1 名女性の執行役員がおり、先ほど回答した研究開発機能のリーダーを担っている。女性が研究開発機能の先頭に立って引っ張っているというのも我々の一つの特徴と考えている。女性活躍推進については、2025 年度まで、ACE2.0 の期間で、まずは商社に女性がなかなか入っていただけないという課題もあり、女性の総合職の採用から進めていこうと考え、採用比率を 30%以上、さらにこれをベースにして女性管理職比率を 2025 年度の目標として 6%以上としている。決して高い目標ではないかもしれないが、我々としてはこういった地道なところから進めて行きたいと考えている。

【質問 11】

今後 M&A は考えているか。

M&A については常に検討している。常に検討しているというのは、いくつかの案件を狙上に載せて、やるかやらないかチェックしている。大きなものはまだ表に出ていないが、2023 年度以降の潜在的な投資額として M&A 含め約 800 億円を考えている。分野としては注力領域を中心に投資するというので考えている。現時点の注力領域であるフード、半導体、ライフサイエンス分野の製造機能を中心に進めていくということになると思う。具体的な話が出てくれば色々な形で発表していきたいと思うので期待して欲しい。

【質問 12】

企業風土の変革について、資本効率性向上への意識は現場にも浸透しているのか。

ROIC で社内の事業を管理している。ROIC と簡単に言っても、なかなか難しい考え方なので浸透するためには時間がかかっている。会社全体での ROIC ではなく、できるだけ分かりやすくしようということで事業部別に管理している。対外的には公表はしていないが社内では事業部別に ROIC をモニタリングできるような仕組みを作っている。ROIC だけではなく、調達サイドの WACC も事業部別に設定し、ROIC と WACC のギャップがどうなっているのかということを中心にモニタリングできるような状態にしている。さらに、改善領域での話でもあったが、個別取引の採算分析についても、ROIC の考え方を導入している。当然のことながら M&A 等新規投資案件についても、ただいくら儲かるということではなく、どれだけ効率よくビジネスを大きくできるのか、という ROIC の考え方を導入している。その為、「現場にも浸透しているのか」、という質問に対しては社長交代の変化点にも重なると思うが、もう少し時間がかかるかもしれないが、浸透してきていると思っている。

【質問 13】

円安や物価高騰は御社業績にどう影響するのか。

まず円安について説明する。当社グループはビジネスの約半分が海外という説明をしたが、そういった状況もあり円安はプラス方向に影響する。これは試算の段階だが、営業利益ベースで、US\$については1円の円安が約1億円のプラスに影響する。もう一つ欧米と並んで当社ビジネスの大きいグレートチャイナ、人民元については1円の円安が約4億円のプラス要因となると考えている。その為、円安については当社グループにとってプラス方向である。ただ、林原等製造業に関しては原材料の一部を輸入に頼っており円安は必ずしもプラスではない。ただグループ全体で見ると先ほど申し上げた通り、US\$については1円の円安が営業利益1億円のプラスにはたらく。続いて物価について。物価が上がっていくから、だけではないが世の中の的に値上げがしやすい環境になっている。昨今食品等々値上げが何度か続いているが、値上げがしやすい環境というのは基本的には当社にとってプラスに働くと考えている。ただ、どうしても(仕入価格の上昇から、販売価格の値上げまでに)タイムラグが生じてしまうので、その場合マイナスの影響を受けることがある。加えて、製造業においては製造原価が上がることで収益にマイナスの影響を受けることもあるが、その分(の販売価格を)をできるだけタイムリーに上げていくということで影響を最小限にしたいと考えている。

以上