

中期経営計画 **ACE 2.0** における取組みについて

長瀬産業株式会社

2022年5月27日

中期経営計画 ACE 2.0 基本方針

ビジネスをデザインするNAGASEへ

ACE 2.0“質の追求”

A (主体性) C (必達) E (効率性) のマインドを持ち、
NAGASEの持続的な成長を可能にするため、

すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”(事業・仕組み・風土)として創出する
(質) (追求)

収益構造の変革

“ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

- ① 収益性・効率性の追求
 - ・ 全社規模の事業入替と資源再配分の実施
- ② 既存事業の強化
 - ・ グローバリゼーションによる事業機会の拡大
 - ・ 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大
- ③ “持続可能な事業”(N-Sustainable事業)の創出

企業風土の変革

“ありたい姿”に向けたマインドセット

- ① 経済価値と社会価値の追求
 - ・ サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底
- ② 効率性の追求
 - ・ 資本効率性への意識の深化
 - ・ コア業務の生産性の向上
- ③ 変革を推進する人財の強化

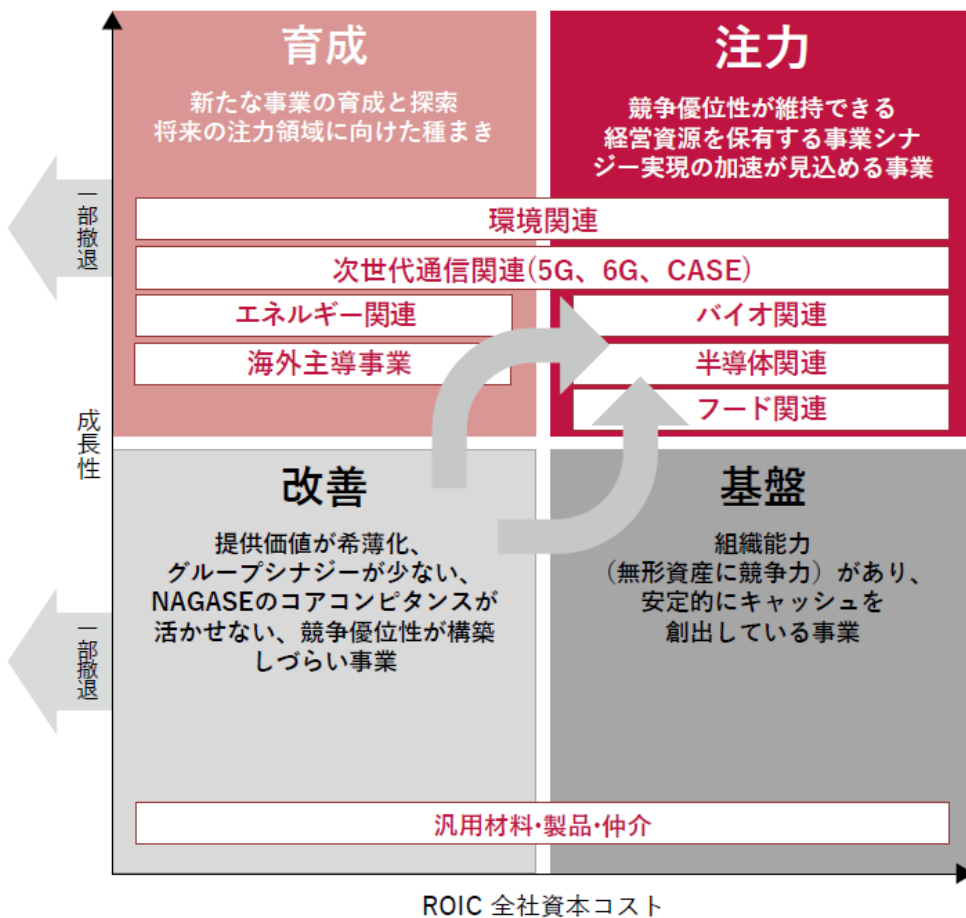
変革を支える機能

- ① DXの更なる加速
- ② サステナビリティの推進
- ③ コーポレート機能の強化

収益構造の変革 - 収益性・効率性の追求 -

- ▶ 4象限に応じた戦略を実行し、注力・育成領域へのリソースシフトを加速

事業ポートフォリオの考え方



事業ポートフォリオの入れ替え

- ・ 連結子会社/寿化成の売却
- ・ 一部不採算、低効率な事業からの撤退

注力領域のビジネス拡大

- ・ 半導体関連
半導体戦略推進チームを創設し、グループ横断での取組みを加速
- ・ フード関連
Prinovaグループは買収時の想定を超えるスピードで成長
⇒ M&Aにより取扱い品目の拡充および製造加工機能を強化
⇒ 受託製造のキャパシティ増強のための投資を実行

スタートアップへの投資

- ・ 次世代通信や新規素材開発等の分野でのスタートアップ企業への投資を促進

収益構造の変革 - 既存事業の強化 -

▶ 製造業の成長を支える基盤を強化

グループ製造業の経営基盤の強化

■ グループ製造業連携委員会において安全・品質・環境面の連携強化・推進

安全・品質面での情報共有や議論に加えて、製造業におけるカーボンニュートラル達成に向けた方針・施策の議論や、製造各社におけるDX推進活動状況の情報共有等、連携・推進強化のための取組みを推進

■ グループ製造業経営革新室を創設

経営視点で製造各社の製造能力や生産技術、研究開発、品質管理、エンジニアリング、投資評価等を俯瞰し、グループ製造業のシナジー強化、製造業のレベルアップを推進するために新たな組織を創設

製造ビジネスの利益の拡大

■ 2021年度 : Prinovaグループ・ナガセケムテックス等の業績拡大を受けて営業利益は過去最高

■ 2022年度 : **ACE 2.0** KPI 200億円の達成を見込む

(単位:億円)

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 見通し
売上総利益	396	475	546	668
営業利益	128	138	169	200

※上記の実績は単純合算値

※Prinovaグループを製造業として集計する等、2021年度以降の変更後の区分に基づき集計

企業風土の変革 - 経済価値と社会価値の追求 -

▶ ACE 2.0 の非財務目標(KPI)を設定

非財務目標(KPI)設定の背景

- NAGASEグループの2032年のありたい姿 “**温もりある未来を創造するビジネスデザイナー**”
 - ありたい姿の実現に向けて
 - **重要なステークホルダー**
 - ステークホルダーに提供したい価値を実現するための
 - **マテリアリティ(重要課題)**
- } 設定
- 取組みを、定量的に評価・モニタリングするために以下の2つの分野で非財務目標(KPI)を設定

従業員エンゲージメント

NAGASEグループの持続的成長を実現するために重要なステークホルダーである従業員とのエンゲージメントを高め、会社(組織)と従業員が相互に理解し、お互いを高め合う状態の実現が不可欠

- KPI -

※ エンゲージメントサーベイの実施率およびスコア

カーボンニュートラル

マテリアリティとして特定している「社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション」への取組みとして、気候変動への対応は重要課題であり、対応必須

- KPI -

※ Scope1、2ベースでのGHG削減量

※ 具体的な目標値については「NAGASEグループのサステナビリティについて」で説明

企業風土の変革 - 効率性の追求 -

政策保有株式の縮減 ACE 2.0 目標 累計300億円の縮減

	2020年度	2021年度
銘柄数 (社)	180 <small>上場 130 非上場 50</small>	137 <small>上場 85 非上場 52</small>
期末残高 (億円)	816 <small>上場 773 非上場 43</small>	632 <small>上場 593 非上場 38</small>
純資産に 占める割合	24.1%	17.8%

- 2021年度 **49銘柄 78億円**の縮減
(一部売却銘柄含む)

⇒ 進捗率26%

- 2022年度 引続き縮減を進めていく予定

株主還元の拡大

ACE 2.0 方針 継続増配+政策保有株式縮減額上限に自己株式取得

	2021年度 実績	2022年度 見通し
1株当たり配当金 (円) (中間+期末)	54 <small>(24+30)</small>	60 <small>(30+30)</small>
自己株式取得 (億円)	60	50

- 2021年度 1株当たり配当(予定)
8円増配の**54円**
- 2022年度 1株当たり配当(予定)
6円増配の**60円** (13期連続増配見込み)
- 2022年2月
60億円の自己株式取得を決議

企業風土の変革 - 効率性の追求 -

▶ 効率性の改善

- ・ROEは7.7%と**ACE 2.0** 最終年度の目標値8.0%に近い水準まで上昇
- ・WACCは資本に占める有利子負債の割合が増加したことにより0.2%低下
- ・ROICは、投下資本は増加したが、収益性の向上に加えて政策保有株式の売却益を計上した影響もあり1.1%上昇

	2020年度	増減	2021年度	2025年度 目標
ROE	5.9%	+1.8% →	7.7%	8.0%以上
WACC	5.7%	△0.2% →	5.5%	5.0%未満
ROIC	4.2%	+1.1% →	5.3%	5.0~5.5%
NET DEレシオ	0.23	+0.1 →	0.33	0.5未満
純資産(億円)	3,384	+166 →	3,550	
有利子負債(億円)	1,189	+475 →	1,665	

企業風土の変革 - 効率性の追求 -

▶ 資金配分の状況

- ・運転資本の増減、DX・研究開発費等の投資(費用)控除前で525億円のキャッシュを創出
- ・業績好調による運転資本、DX・研究開発費、その他の成長投資等により858億円のキャッシュアウト
- ・政策保有株式売却によるキャッシュインを原資とした自己株式取得、業績好調による増配等により124億円の還元を実施

(単位:億円)

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト	
※調整後営業CF	525	配当・自己株式取得	124
政策保有株式売却等による収入	92	DX・研究開発等への投資	71
有利子負債の増減による収入	401	運転資本の増加	631
その他収入	7	その他の成長投資等	156
		その他支出	25
キャッシュ・イン合計	1,026		1,008

※運転資本の増減、費用計上されているDX・研究開発費等の影響を控除した営業CF



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

当プレゼンテーション資料には、2022年5月27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。