

2022年度 期末 決算説明会

長瀬産業株式会社
2023年5月26日

目上=ものなしい
景色へ、

©イリヤ・クブシノフ Ilya Kuvshinov

(代表取締役社長 上島宏之によるプレゼンテーション)

4月に社長に就任いたしました、上島宏之でございます。
どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、2022年度期末決算概要について、ご説明をさせていただきます。

■ 2022年度 期末決算概要及び2023年度 通期見通し	P3~P19
■ 中期経営計画 ACE 2.0	P20~P27
■ 社長就任にあたって	P28~P32

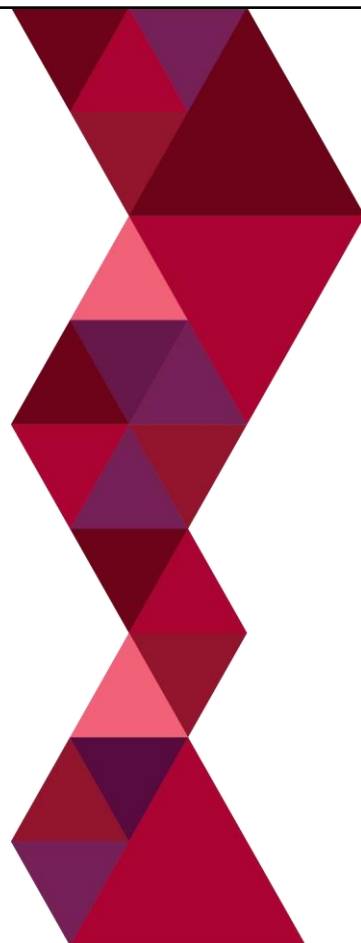
まずは目次になります。三つのパートに分けてご説明いたします。

一つ目は、2022年度期末決算概要及び2023年度通期見通し。

二つ目は中期経営計画 **ACE 2.0**の概況。

三つ目は、私、上島宏之の社長就任にあたっての想いについて、ご説明させていただきます。

2022年度 期末決算概要及び 2023年度 通期見通し



連結損益計算書

- ▶ 売上総利益：一部の製造子会社における収益性の悪化等により売上総利益率は低下したものの、全体としては増益
- ▶ 営業利益：売上総利益は増加したが、物流コストの上昇や活動量増加に伴う販売費及び一般管理費の増加により、減益
- ▶ 当期純利益：営業利益の減益および主に支払利息の増加等による経常利益の減益を受け、当期純利益も減益

(単位:億円)

	2021年度	2022年度	増減額	前年比	通期見通し	見通し比
売上高	7,805	9,128	+ 1,323	117%	-	-
売上総利益	1,394	1,554	+ 159	111%	1,590	98%
<利益率>	17.9%	17.0%	△0.8ppt	-	-	-
販売費及び一般管理費	1,042	1,220	+ 178	117%	1,210	-
営業利益	352	333	△ 18	95%	380	88%
経常利益	364	325	△ 39	89%	390	83%
親会社株主に帰属する当期純利益	259	236	△ 23	91%	285	83%
US\$レート (期中平均)	@ 112.4	@ 135.5	@ 23.1 円安		@ 140.0	
RMBレート (期中平均)	@ 17.5	@ 19.7	@ 2.2 円安		@ 20.0	

※ 収益認識基準 代理人取引による売上高および売上原価の相殺額 2021年度 -2,448億円 2022年度 -2,689億円
 ※ 為替の影響【売上総利益】+121億円【営業利益】+29億円

2022年度の連結損益計算書になります。

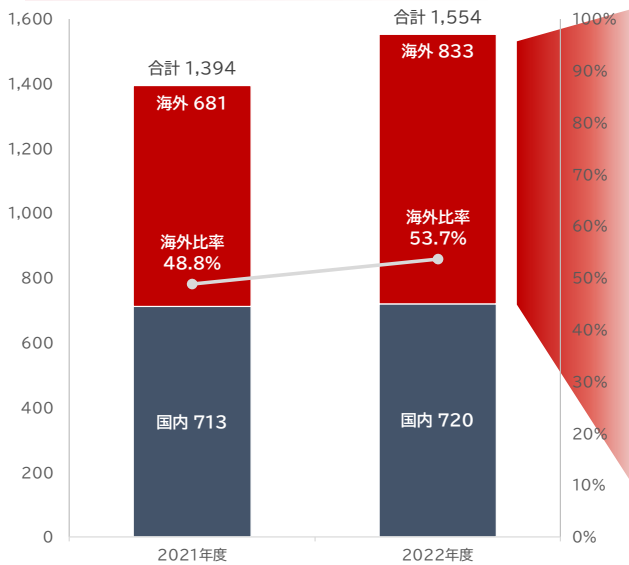
売上が9,128億円、前年比で117%、営業利益333億円、前年比で95%、当期純利益236億円、前年比で91%でございます。売上高は、過去最高となっております。

売上総利益率が低下しておりますが、収益性の高い一部製造子会社、ナガセケムテックスおよび林原の売上が低調だったことが影響しております。

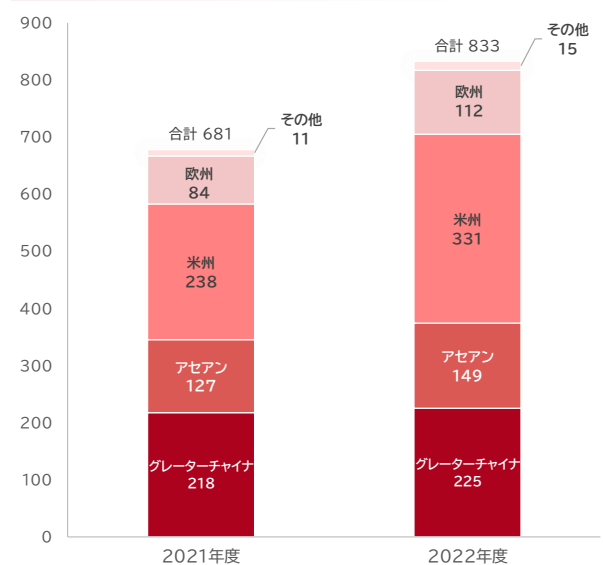
所在地別 売上総利益

- ▶ 国内および海外ともに増益
- ▶ 国内外ともに半導体業界向けの原料・素材販売が増加したことにより増益
- ▶ 米州・欧州はPrinovaグループのビジネス拡大により大幅な増益
- ▶ グレーターチャイナはロックダウンの影響はあったが、円安による影響もあり増益

国内・海外売上総利益（億円）



海外売上総利益の地域別内訳（億円）



※ 国内・海外売上総利益における国内の数値は地域間調整を含みます。

所在地別の売上総利益になります。

1,394億円から1,554億円、約160億円の増益となっております。
国内外ともに増益でございます。

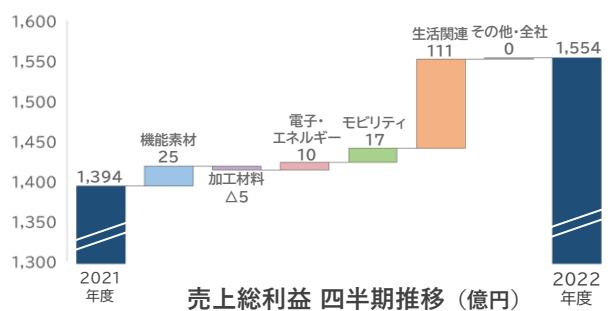
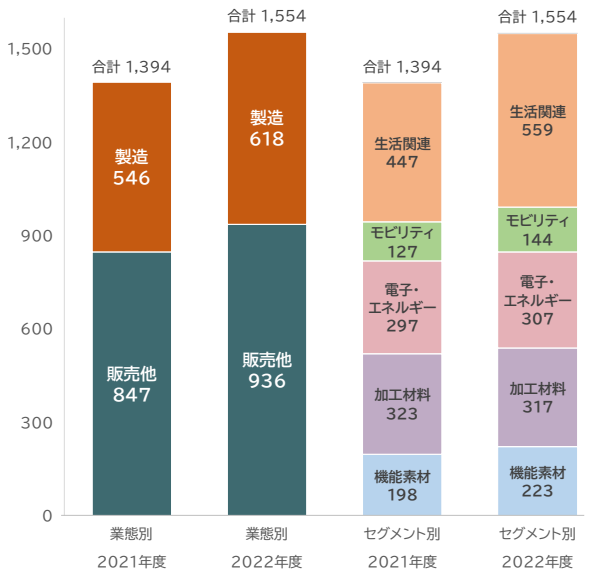
右のグラフは、海外の各エリア別に表示したものです。全てのエリアにおいて拡大しております。海外の比率が53.7%と、NAGASEとしましては初めて50%を超え、過去最高となっております。

業態・セグメント別売上総利益 2期比較

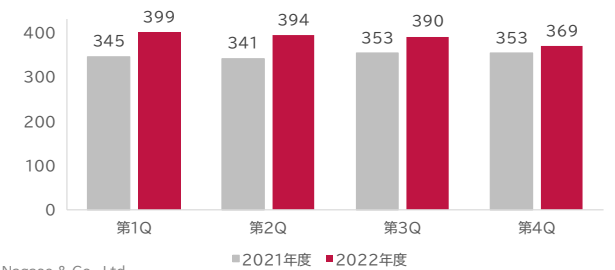
- ▶ 機能素材は塗料・ウレタン原料、半導体関連等の電子業界向けの原料販売等、全般的に増加
- ▶ 加工材料は円安の影響はあったが、樹脂の販売数量の減少および前年度の市況高騰による利益率上昇の反動等による収益性の低下により減益
- ▶ 電子・エネルギーは半導体用途の材料販売が増加
- ▶ 生活関連はPrinovaグループにおける食品素材関連ビジネスが増加

業態・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)



売上総利益 四半期推移 (億円)



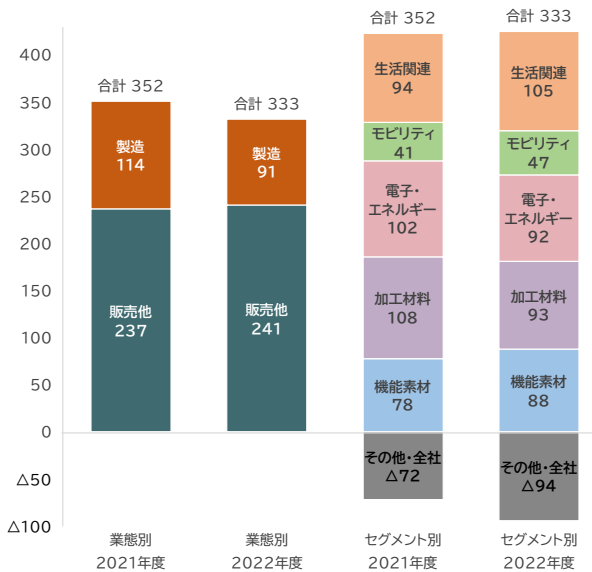
業態・セグメント別の売上総利益となります。

業態は、商社業と製造業に分けております。商社業並びに製造業、ともに増益となっております。トータルの増益額は約160億円、そのうちPrinovaがプラス93億円で、増益額の約60%を占める結果となっております。

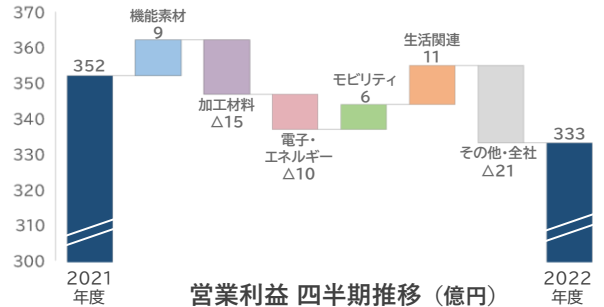
業態・セグメント別営業利益 2期比較

- ▶ 物流コストの上昇や活動量増加に伴う販売費及び一般管理費の増加が売上総利益の増加を上回り、全体として減益
- ▶ 加工材料は前年度の市況高騰による利益率上昇の反動や販売費及び一般管理費の増加等もあり、減益
- ▶ 生活関連は特にPrinovaグループの食品素材の販売事業が好調に推移し、増益
- ▶ DX関連投資等、将来の持続的成長のための投資は継続して実施

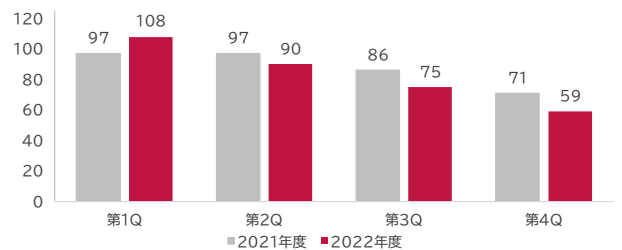
業態・セグメント別 営業利益 (億円)



セグメント別 営業利益 増減 (億円)



営業利益 四半期推移 (億円)



こちらは業態・セグメント別の営業利益の概況になります。

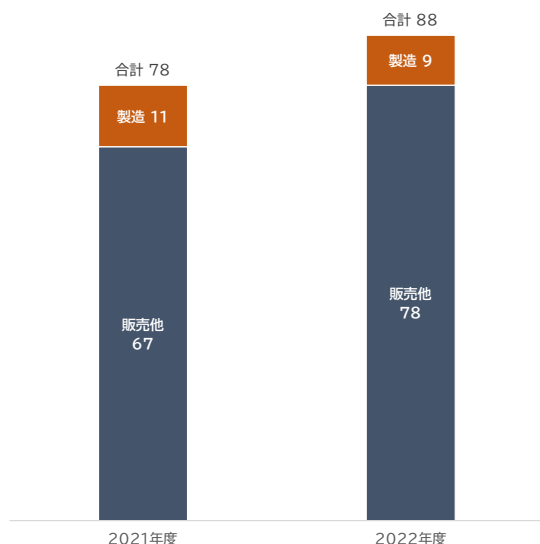
商社業は増益となっておりますが、製造業は減益。製造業減益の主な理由として、ナガセケムテックスが19億の減益、林原が7億円の減益となっております。詳細は後ほどご説明させていただきます。

その他・全社が21億円の減益となっておりますが、将来の持続的成長に向けたDX投資や、退職給付金の数理差異等の影響が出ております。

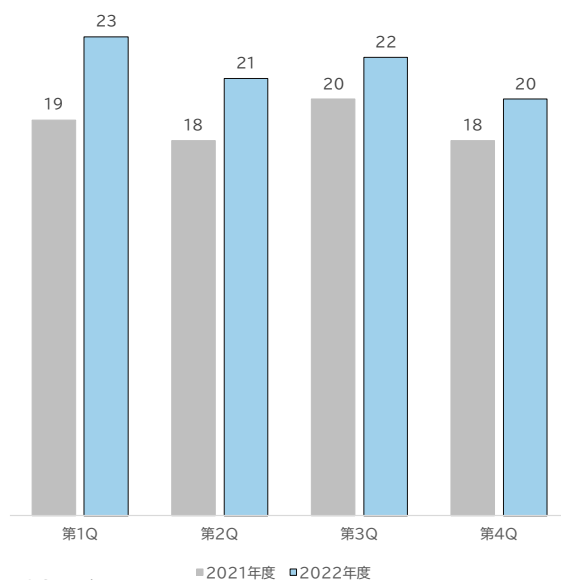
セグメント 営業利益概況：機能素材

- ▶ 市況の高騰や円安による影響もあり、自動車業界等向けの塗料・ウレタン原料の販売が増加
- ▶ 半導体関連等の電子業界向けの原料販売、加工油剤・樹脂関連の原料販売が増加
- ▶ 全体としては好調を維持し、前年度と比べて増益

業態別 営業利益（億円）



営業利益 四半期推移（億円）



セグメントごとの営業利益の概況になります。まず、機能素材セグメントです。化学品の販売を中心としたセグメントになります。

78億円から88億円の約10億円の増益。

商社業は市況や為替の影響並びに自動車業界、半導体業界向けの原材料販売が好調に推移いたしまして増収、11億円の増益となっております。

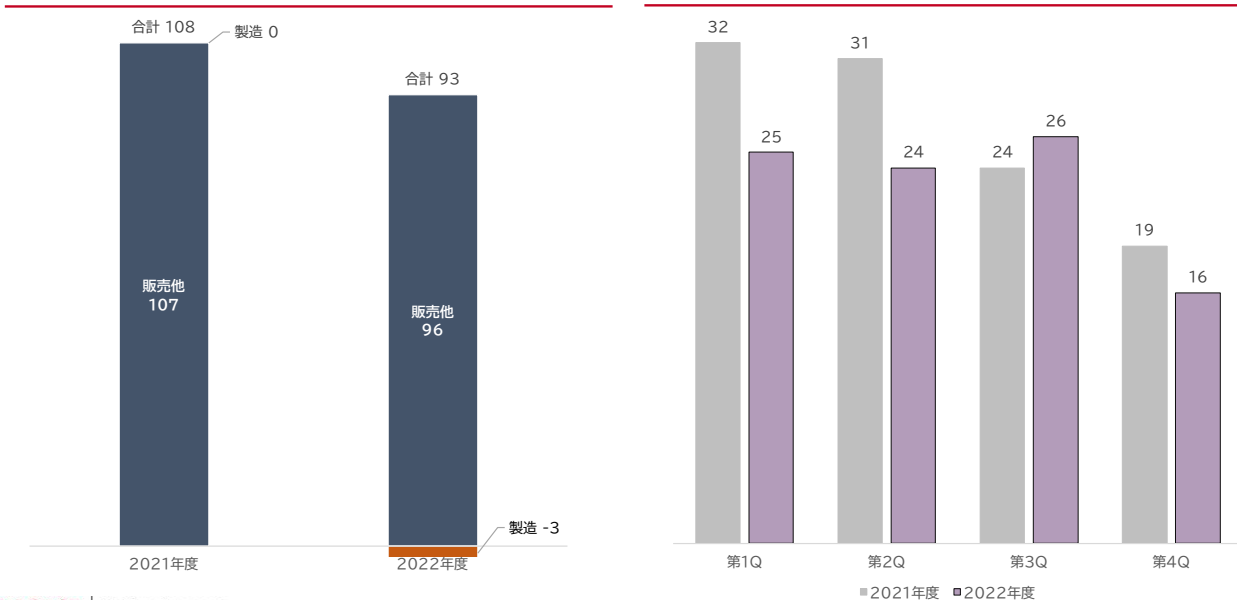
一方、製造業は2億円の減益となっておりますが、こちらはナガセケムテックスのデナコールが2021年度、3Dプリンター向けの用途で好調に推移しておりましたが、2022年度はお客様の在庫調整等の影響がございまして、2億円の減益となっております。

セグメント 営業利益概況:加工材料

- ▶ 主にOA・ゲーム機器業界等への樹脂販売は円安による影響もあったが、前年度の市況高騰による利益率上昇の反動等もあり収益性が低下
- ▶ 情報印刷関連材料の販売は製造ビジネスが引き続き低調
- ▶ 樹脂販売、製造ビジネスにおける収益性の低下、販売費及び一般管理費の増加等により前年度と比べて減益

業態別 営業利益 (億円)

営業利益 四半期推移 (億円)



次が加工材料です。樹脂販売を中心としたセグメントになります。

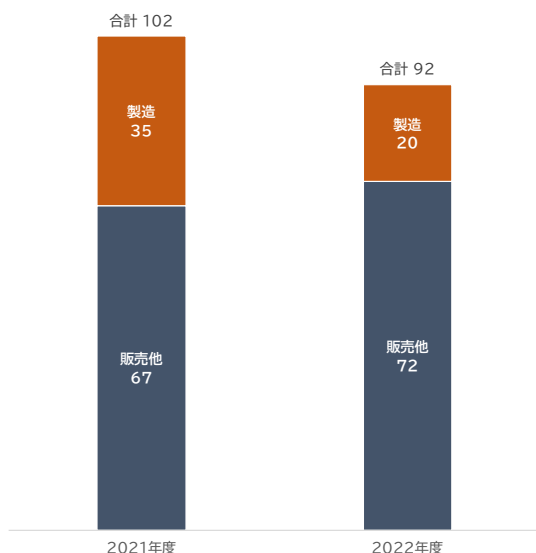
こちらは108億円から93億円、15億円の減益となっております。商社業、樹脂の販売は、上海ロックダウンの影響により、中国での販売数量の減少が大きく影響しております。収益面では、2021年度は値上げ基調であったために、在庫販売での利益率が通常よりも高くなっておりました。2022年度は市況が安定し、利益率が若干前年より減少、結果としまして11億の減益となっております。

製造業でマイナス3億円となっております。こちらはこのセグメントに属します、有機合成を行っている福井山田化学工業において、ナガセケムテックスのBCP対応とキャパ増強のために新しいプラントを立ち上げております。こちらの償却を含めたコスト増加によって減益となっております。なお、このプラントに関しましては2023年度以降、収益への貢献を予定しております。

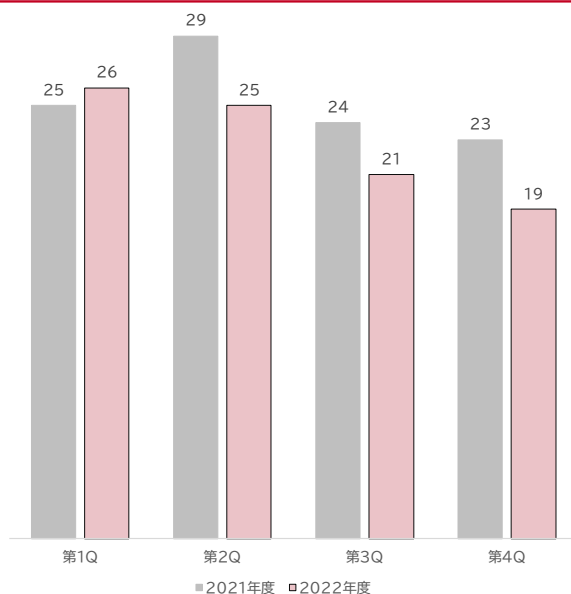
セグメント 営業利益概況：電子・エネルギー

- ▶ 半導体用途向けの材料販売が増加
- ▶ 変性エポキシ樹脂関連の販売は半導体用途向け及びモバイル機器向けが低調
- ▶ 製造部門のモバイル機器向け変性エポキシ樹脂関連の販売低調の影響が大きく、前年度と比べて減益

業態別 営業利益（億円）



営業利益 四半期推移（億円）



電子・エネルギーセグメントになります。

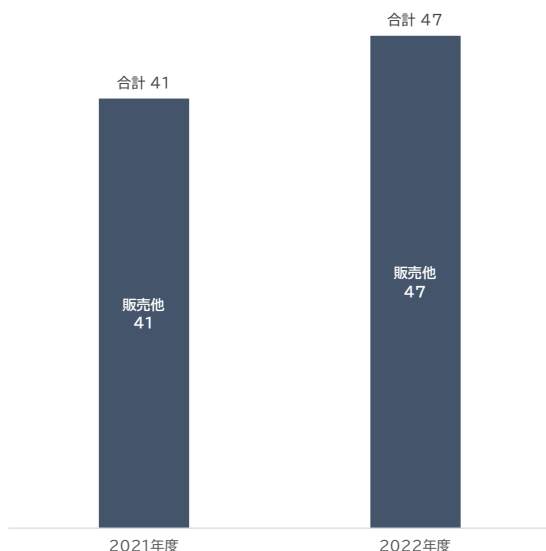
こちらは102億円から92億円、10億円の減益となっております。
商社業の4億円の増益は、半導体業界向けのプロセス材料の販売が、下期は若干減少いたしました。通年でプラスとなっております。

一方で、製造業は14億円の減益。ナガセケムテックスがマイナス16億円となっておりますが、中国でのスマートフォン市場の急激な減少、縮小によりまして、スマートフォンのSAWフィルター用途のシート材料の需要が大幅に減少した影響となっております。

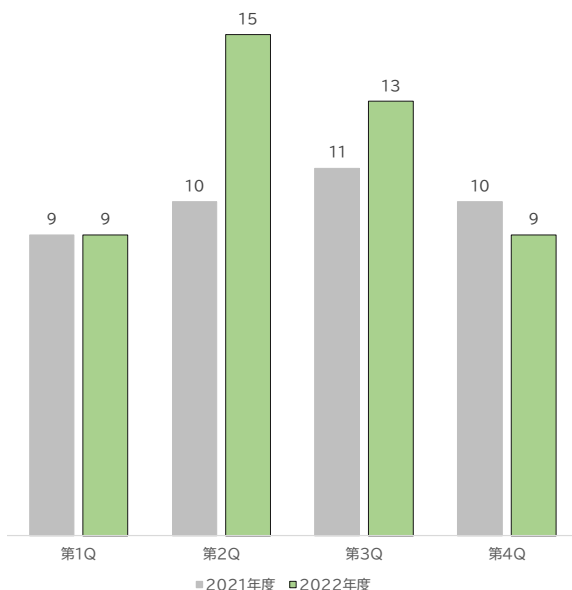
セグメント 営業利益概況:モビリティ

- ▶ 樹脂の販売は自動車生産台数の増加に加え円安による影響等もあり、好調
- ▶ 内外装・電動化用途の機能素材・機能部品の販売が増加
- ▶ 全般的な販売好調を受けて、前年度と比べて増益

業態別 営業利益 (億円)



営業利益 四半期推移 (億円)



モビリティになります。

41億円から47億円、6億円の増益となっております。

こちらは全て商社業になっておりまして、上海ロックダウンの影響がございましたが、日本の自動車メーカーの生産台数が、前年と比べまして国内で105%、海外が100%とトータルで増加し、増収増益となっております。

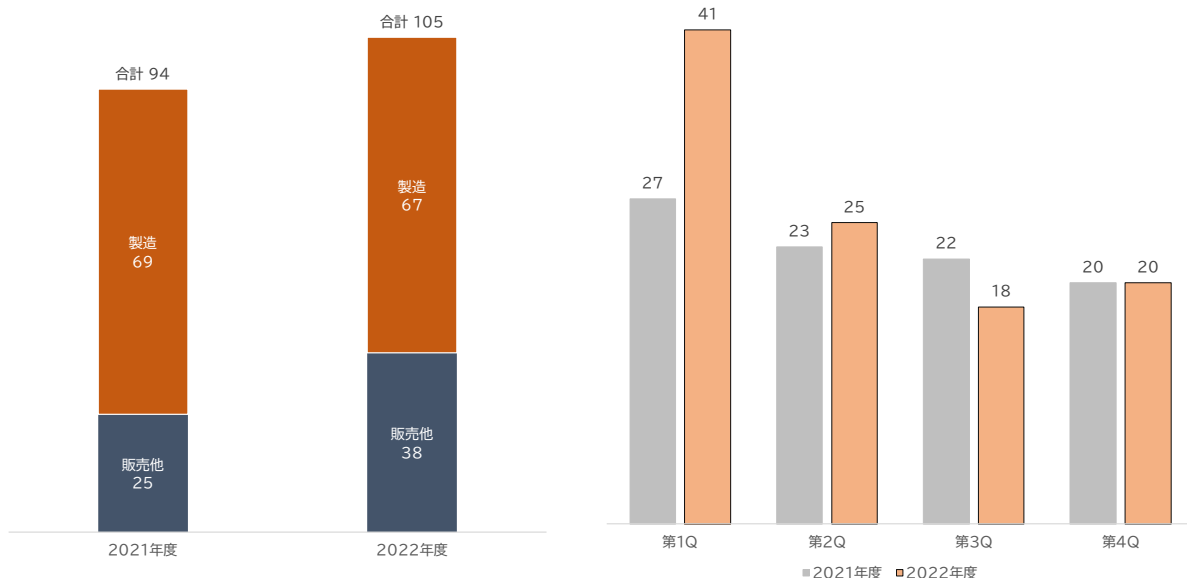
また、ポートフォリオの入れ替えも進みまして、EV向け機能部品および電動化用途の製品も、引き続き好調に推移し、利益を押し上げております。

セグメント 営業利益概況:生活関連

- ▶ Prinovaグループの食品素材販売は、第1四半期が特に好調に推移し、第2四半期以降、需給の調整も見られるが全体として好調を維持
- ▶ Prinovaグループの製造加工ビジネスは新工場の立上げに伴うコスト増加等の影響もあり、収益性が低下
- ▶ 林原はトレハ®を中心とした食品素材の販売は増加したが、AA2G®を中心とした香粧品素材は主に海外での需要減少を受けて販売が減少
- ▶ 林原は減益となったが、Prinovaグループの利益拡大、医薬品、香粧品関連の商社ビジネスが好調に推移したこと等により前年度と比べて、増益

業態別 営業利益 (億円)

営業利益 四半期推移 (億円)



生活関連セグメントになります。

94億円から105億円、11億円の増益となっております。

商社業は、国内の香粧品原料と医薬品原料の販売が、好調に推移いたしまして、12億円の増益となっております。

一方で、製造業は、まず林原の国内の販売は、好調に推移いたしましたが、海外が低調に推移してしまいました。また、原料価格やユーティリティコストの高騰を製品単価に転嫁しきれずに、収益を圧迫しております。

もう一つ、Prinovaは、ロシアのウクライナ侵攻の影響もありまして、第1四半期はPrinovaのお客様での先取り特需もあり、突出した利益が出ております。第2四半期以降は、平準化している状況です。

また、先ほど来申し上げておりますPrinovaの新工場、ユタ工場が、2022年10月に立ち上がっておりまして、減価償却、関連する人件費を含むコストが先行し、こちらの収益を低下させております。

主要製造子会社の業績概要

- ▶ ナガセケムテックス：半導体用途向け及びモバイル機器向けの変性エポキシ樹脂関連の販売が低調であったこと等から、減益
- ▶ 林原：香粧品素材AA2G®の販売減少や、原料価格、エネルギー価格の高騰による食品素材トレハ®の収益性低下もあり、減益
- ▶ Prinovaグループ：製造加工ビジネスは新工場の立上げに伴うコストもあり収益性が低下したが、素材販売は販売が増加し、増益

(単位:億円)

		2021年度	2022年度	増減額	前年比
ナガセケムテックス	売上高	289	253	△35	88%
	売上総利益	89	68	△20	77%
	営業利益	37	18	△19	48%
林原	売上高	265	281	15	106%
	売上総利益	108	103	△4	96%
	営業利益	45	37	△7	84%
	のれん等償却費	30	30	-	100%
	償却費負担後営業利益	14	7	△7	50%
Prinovaグループ	売上高	1,209	1,927	718	159%
	売上総利益	218	312	93	143%
	営業利益	69	80	11	116%
	のれん等償却費	20	24	3	120%
	償却費負担後営業利益	49	56	7	114%

主要製造子会社の業績概要になります。

林原とPrinovaは、先ほど申し上げたとおりでございます。

ナガセケムテックスも2022年度、先ほど申し上げた中国のスマートフォン向けSAWフィルターのシート材料の受注減少、並びに半導体向け液状封止材も、下期急激な需要冷え込みにより減少しております。売上、利益ともに減少している結果となっております。

連結貸借対照表

- ▶ 流動資産：依然として高い水準だが、第3四半期をピークに売掛債権・棚卸資産は減少傾向
- ▶ 純資産：配当金の支払い・自己株式取得もあったが、当期純利益の計上、円安による為替換算調整勘定の増加等もあり増加
- ▶ NET D/Eレシオ：前期末と比較し増加しているものの、有利子負債の増加はピークアウトし、直前四半期の0.40倍から0.38倍へ低下

(単位:億円)

	2022年3月末	2023年3月末	増減額	主な増減
流動資産	5,142	5,301	158	
（現金及び預金）	542	408	△133	
（売掛債権）	2,898	3,021	122	
（棚卸資産）	1,575	1,697	121	
固定資産	2,254	2,325	71	
（投資有価証券）	756	697	△58	
資産の部合計	7,397	7,626	229	
流動負債	3,078	2,862	△216	1年内償還社債△100、短期借入金・CP+59
（買掛債務）	1,490	1,404	△85	
固定負債	767	980	213	社債+100、リース長期債務+87
負債の部合計	3,846	3,843	△3	
株主資本	2,988	3,090	102	
その他の包括利益累計額	454	586	131	為替換算調整勘定+167、有価証券評価差額△28
非支配株主持分	108	107	△1	
純資産の部合計	3,550	3,783	232	
運転資本	2,983	3,313	330	
自己資本比率	46.5%	48.2%	1.7%	
NET D/Eレシオ	0.33	0.38	0.05	

連結貸借対照表となります。

売掛債権・棚卸資産ともに2021年度と比べると増加しておりますが、第3四半期をピークに減少に転じております。有利子負債は第2四半期をピークに減少に転じております。

なお、NET D/Eレシオは0.38倍で、中期経営計画 **ACE 2.0**で掲げておりますKPI、0.5倍未満の範囲内で運用しております。

連結キャッシュ・フロー計算書

- ▶ 営業CF: 第4四半期における売上の減速や在庫削減により運転資本が減少に転じ、営業キャッシュ・フローは94億円の純収入
- ▶ 投資CF: 投資有価証券売却による収入等があったが、主に有形・無形固定資産の取得による支出等により80億円の純支出
- ▶ 財務CF: 主に配当金の支払いや自己株式取得等により172億円の純支出

(単位: 億円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	△177	94
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76	△80
フリーキャッシュ・フロー	△254	13
財務活動によるキャッシュ・フロー	272	△172
換算差額	29	30
現金及び現金同等物の増減額	+ 47	△128
<hr/>		
有形・無形資産償却費	136	149
固定資産投資	△169	△173
運転資本の増減	△631	△200

連結キャッシュ・フローになります。

この後、中期経営計画 **ACE 2.0**のパートでご説明させていただきます。

2023年度 通期業績見通し

- ▶ 原材料、資源価格はロシアによるウクライナ侵攻の長期化等もあり、引き続き高い水準での推移を前提
- ▶ 各国でのインフレ、その引締め策の影響を受けた個人消費、経済活動の抑制等、事業環境は引き続き厳しい状況が続く見込み
- ▶ このような状況の下、2023年度の通期業績見通しについては、自動車関連ビジネスの堅調な推移、フード関連ビジネスの成長の継続、前年度は厳しい状況であった製造ビジネスの収益性回復等により増益を見込む

	2022年度 実績	2023年度 見通し	増減額	前年比
売上高	9,128	9,580	451	105%
売上総利益	1,554	1,710	155	110%
<利益率>	17.0%	17.8%	+0.8ppt	-
販売費及び一般管理費	1,220	1,365	144	112%
営業利益	333	345	11	103%
経常利益	325	326	0	100%
親会社株主に帰属する当期純利益	236	240	3	102%
US\$レート (期中平均)	@ 135.5	@ 135.0		
RMBレート (期中平均)	@ 19.7	@ 20.0		

※レートが1円変動した場合の営業利益への影響額: US\$ 約1億円、RMB 約4億円

次に、2023年度の通期業績見通しになります。

以前皆様方からいただいたリクエストにお応えする形で、今期から連結売上高の見通しを開示しております。売上は9,580億円、前年比105%、営業利益345億円、前年比103%、そして当期純利益240億円、前年比102%と増収増益を見込んでおります。

上期は前期の第4四半期の流れを受けまして、非常に厳しい状況は続きますが、下期は景気回復を見込んでおり、例年にないのですが、利益は下期が上期を上回る状況を予想しております。

また、一般管理費はコロナの収束によりまして、営業活動の回復とそれに関連する費用の増加と人件費の増加、また、将来に向けた費用性の投資等の継続により、増加を見込んでおります。とはいうものの、費用対効果をしっかり見極めて管理してまいります。

なお、政策保有株式の売却は、2023年度60億円の規模で継続実施を予定しており、一定の売却益を見通しに含んでおります。

2023年度 セグメント別業績見通し

- ▶ 機能素材、モビリティは主に自動車生産台数の増加により引き続き堅調を見込む
- ▶ 加工材料は主に中国におけるロックダウンの影響を受けて減少した樹脂販売数量の回復や、製造子会社の収益改善等により増益見込み
- ▶ 電子・エネルギーは主にモバイル機器向けの変性エポキシ樹脂の販売回復等により増益見込み
- ▶ 生活関連はPrinovaグループのスポーツニュートリションの製造受託の新工場の本格稼働、林原の収益性回復等により増益見込み
- ▶ その他・全社は将来の収益獲得のための開発費用の増加や、退職給付の数理差異の償却費が増加する影響を見込む

		(単位:億円)			
		2022年度 実績	2023年度 見通し	増減額	前年比
機能素材	売上高	1,120	1,150	29	103%
	売上総利益	223	229	5	102%
	営業利益	88	89	0	101%
加工材料	売上高	2,650	2,700	49	102%
	売上総利益	317	343	25	108%
	営業利益	93	110	16	118%
電子・エネルギー	売上高	1,369	1,500	130	110%
	売上総利益	307	338	30	110%
	営業利益	92	106	13	114%
モビリティ	売上高	1,255	1,356	100	108%
	売上総利益	144	156	11	108%
	営業利益	47	51	3	106%
生活関連	売上高	2,731	2,873	141	105%
	売上総利益	559	643	83	115%
	営業利益	105	113	7	107%
その他・全社	売上高	0	1	0	122%
	売上総利益	1	1	△0	62%
	営業利益	-94	-124	△29	—
連結合計	売上高	9,128	9,580	451	105%
	売上総利益	1,554	1,710	155	110%
	営業利益	333	345	11	103%

セグメント別の業績見通しになります。

機能素材は、化学品の市況が引き続き高い状況を前提として、計画しております。上期は、お客様の在庫調整等で受注が減少するものと見ておりますが、下期には回復してくるかと考えております。

加工材料は、中国市場の回復により、樹脂販売数量の増加を見込んでおります。

電子・エネルギーです。こちらはスマートフォンのシート材料が、徐々に回復すると見込んでいます。一方で半導体は、上期は思った以上に厳しい状況が継続しまして、下期からの回復を見込んでおります。

モビリティです。自動車生産台数の増加やEV向けの機能部品、電動化用途の製品販売の、さらなる増加を見込んでおります。

生活関連になります。Prinovaのユタ工場は本格稼働により下期以降の利益貢献を見込んでいます。林原は中国市場の回復、並びに日本国内のインバウンド需要の回復による香粧品素材の需要増加によって、増収増益を見込んでおります。

その他・全社は、従来から進めておりますDX関連費用、退職給付金の数理差異による人件費増加等を見込んでおりますが、状況に応じて、実施していくかを決めていきたいと考えております。

2023年度 主要製造子会社の見通し

- ▶ ナガセケムテックス：モバイル機器向けの変性エポキシ樹脂関連は下期からの回復を見込むが、林原と発酵・酵素事業を統合した影響や、固定費の増加を見込んでおり、増益幅は限定的
- ▶ 林原：原材料・ユーティリティコストの増加を受けた価格改定の通年での寄与、海外向け香粧品素材AA2G®の販売増加等により大幅な増益見込み
- ▶ Prinovaグループ：食品素材の販売は市況下落・需要減少を見込むが、スポーツニュートリションの受託製造におけるユタ工場が本格稼働することから、増益見込み

(単位:億円)

		2022年度 実績	2023年度 見通し	増減額	前年比
ナガセケムテックス	売上高	253	252	△1	99%
	売上総利益	68	71	2	104%
	営業利益	18	20	1	110%
林原	売上高	281	367	85	131%
	売上総利益	103	131	27	127%
	営業利益	37	50	12	133%
	のれん等償却費	30	30	-	100%
	償却費負担後営業利益	7	19	12	275%
Prinova グループ	売上高	1,927	2,035	107	106%
	売上総利益	312	367	54	118%
	営業利益	80	84	3	105%
	のれん等償却費	24	24	0	103%
	償却費負担後営業利益	56	59	3	106%

主要製造子会社の業績見通しとなります。

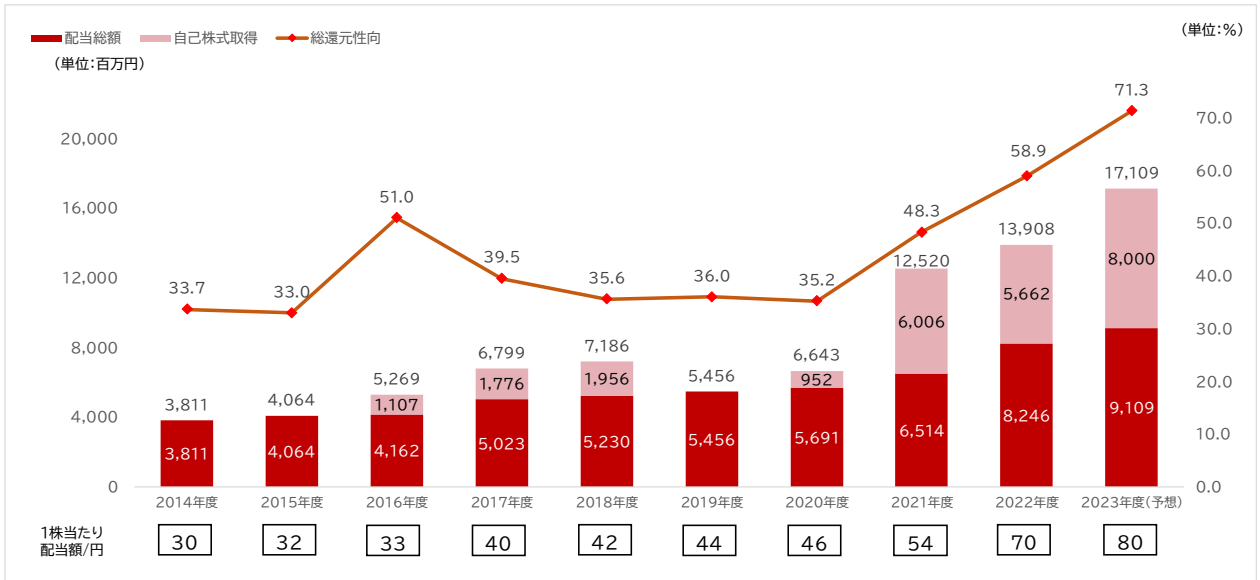
ナガセケムテックスは、今期より林原に発酵・酵素事業を統合した影響や、固定費の増加を見込み、売上、利益とも横ばいを見込んでおります。

林原は、先ほどもご説明させていただきましたように、中国経済並びに国内インバウンド需要の回復を見ておりまして、大きく回復を見込んでおります。

Prinovaは、米国経済の減速によりまして、需要の減少と市況下落を受けまして、ニュートリション素材の販売は減益を見込んでおりますが、先ほど来申し上げております、ユタ工場の通期での業績寄与等によりまして、製造業は増益を見込み、全体では、引き続き成長する見通しを立てております。

株主還元状況

- ▶ 2022年度の1株当たり配当金は期末配当を当初予定の30円から10円増配し、中間30円、期末40円の年間70円
- ▶ 2023年度も**ACE 2.0**の還元方針である継続増配のもと、1株当たり配当は10円増配の年間80円を予定(14期連続増配見通し)
- ▶ 2023年5月に80億円の自己株式取得を決議し、2023年度の総還元性向は71%となる見込み(取得期間:2023年5月~12月予定)



※ 2022年度の期末配当金は、2023年6月開催予定の第108回定時株主総会に附議予定です。

株主還元の状況でございます。

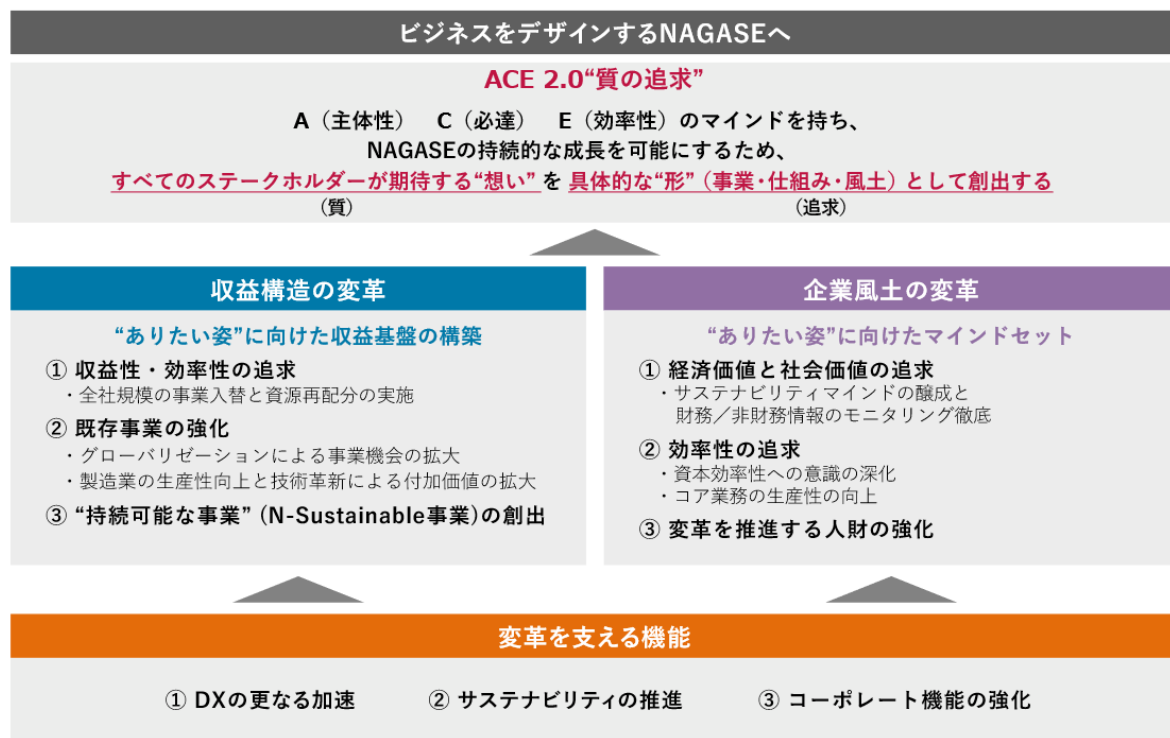
詳細はこの後**ACE 2.0**のパートでもご説明いたしますが、2023年度1株当たり10円の増配を予定しております。14期連続の増配見込みとなります。

中期経営計画 ACE 2.0

<https://www.nagase.co.jp/assetfiles/tekijikajiji/20210511-3.pdf>

こちらから、中期経営計画 **ACE 2.0**の進捗について、ご説明させていただきます。

中期経営計画 ACE 2.0 基本方針



中期経営計画 ACE 2.0の基本方針の再掲となります。

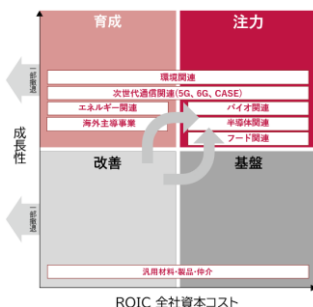
質の追求を目的に、二つの変革、収益構造の変革と、企業風土の変革を進めてまいります。変更はございません。

収益性・効率性の追求

- ▶ 基盤事業における安定的なキャッシュ創出に加えて、更なる成長を見込む注力ビジネスの成長・体制強化が進展
- ▶ 撤退・売却等により改善領域からの投下資本の引上げを一定程度実施
- ▶ 製造ビジネスは一部の高収益品の需要の調整による販売減少に加え、原材料やユーティリティ価格の高騰等の影響もあり、特にナガセムテックス、林原は厳しい状況であったが、2023年度は収益性の回復を見込む

注力ビジネスの成長とポートフォリオの入替

事業ポートフォリオの考え方



【フード関連】

Prinovaグループシェア拡大/新工場稼働開始、林原 ファイバリクサ®のマーケティング加速

- ・商社業のシェア拡大に加え、製造業におけるユタ工場稼働等、更なる飛躍に向けた体制を強化
- ・林原が製造する水溶性食物繊維ファイバリクサ®の飲料用途のマーケティング加速、新規採用が進んだ

【半導体関連】

半導体業界へのスペックイン活動推進

- ・商社業におけるプロセス材料の販売が拡大
- ・日本における半導体製造に対するスペックイン活動を推進

【バイオ関連】

発酵・酵素事業のグループ統合、バイオ由来品の開発・上市促進

- ・林原とナガセムテックスの発酵・酵素事業を統合しグループシナジー強化のための再編を実施
- ・ナガセムテックスのバイオ由来のエポキシ化合物グリーンデナコール®の上市に向け取組みを推進
- ・林原の有する酵素技術と、ナガセムテックスの樹脂製造技術を掛け合わせバイオ由来の高吸収性ポリマー(SAP)の開発に成功。上市に向けて取組みを推進
- ・希少アミノ酸エルゴチオネインの量産に向けた取組みを継続実施

【事業入替】

子会社2社を譲渡し、事業ポートフォリオの入替え促進

- ・合成樹脂のコンパウンドを行うセツナン化成、塗料の製造を行う大泰化工の株式売却等を実施

(ご参考) (単位:億円)

製造業の実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
売上総利益	475	546	617
営業利益	138	169	144

※上記の数値は単純合算値

収益性並びに効率性の追求について、ご説明させていただきます。

まずは、注力ビジネスについてご説明いたします。われわれは、注力ビジネスとして、フード、半導体、バイオを掲げております。

フード関連はPrinovaにおいて、スポーツニュートリションの受託製造ビジネスに投資を行っております。

昨年の10月から新工場の生産をスタートいたしまして、下期より利益貢献を見込んでおります。

フードの二つ目になりますが、林原におきまして、水溶性食物繊維の、商品名、ファイバリクサ®の飲料用途への展開を加速しております。さらにマーケティングを深化させ、新たな用途への採用を進めてまいります。

次に半導体関連になります。こちらは、半導体製造の前工程における薬剤、ケミカル類等のプロセス材料の拡販。また、後工程における、ナガセムテックスの液状封止材の拡販を促進してまいります。また、新たに日本での半導体を含む電子デバイス製造向けに新製品開発、並びにスペックイン活動を強化、推進してまいります。

三つ目がバイオ関連でございます。林原とナガセムテックスが持ちます、発酵・酵素事業の設備とナレッジを共有し、事業の効率化を図ることを目的としまして、ナガセムテックスの福知山工場を、林原に統合いたしました。また、研究部門、希少アミノ酸エルゴチオネインはアンチエイジング、抗酸化剤、DNAの損傷防止等が期待されるアミノ酸ですが、こちらの量産に向けた取組みを継続しております。さらに、グループ全体で進めておりますグリーンマテリアルは、ナガセムテックスにおきまして、バイオ由来のエポキシ化合物グリーンデナコール®、それにバイオ由来の高吸水性ポリマー、DENAGREEN®の開発に成功し、今後マーケティングに注力してまいります。また、こちらはナガセムテックスから林原へ移しましたが、酵素の半導体製造プロセス用途への展開も開始しております。

以上が注力ビジネスとなります。

事業の入れ替えについてですが、樹脂コンパウンドを行ってございましたセツナン化成と塗料の製造を行ってございました大泰化工の売却を実施いたしました。

効率性の追求～株主還元の拡充・政策保有株式の売却

株主還元の拡充

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し
1株当たり配当金(円) (中間+期末)	54 (24+30)	70 (30+40)	80 (40+40)
自己株式取得(億円)	60	56	80
総還元性向(%)	48.3	58.9	71.3

ACE 2.0期間中の還元方針

配当:継続増配

自己株式取得:機動的に実施※政策保有株式売却目標額300億円を上限

- ・2022年度は1株当たり前年度比、年間16円増配
2023年度も10円増配予定
- ・自己株式取得を2023年5月に新たに決議。2023年度の総還元性向は71%を見込む

利益水準の上昇と併せて資本効率性向上のために株主還元を拡充。事業戦略と財務戦略の両輪で資本効率性を向上させていく

政策保有株式の売却

	2020年度	2021年度	2022年度
銘柄数 (社)	180 上場 130 非上場 50	137 上場 85 非上場 52	132 上場 78 非上場 54
期末残高 (億円)	816 上場 773 非上場 43	632 上場 593 非上場 38	569 上場 547 非上場 21
純資産に 占める割合	24.1%	17.8%	15.0%

【2022年度】

13銘柄、73億円の売却を実施
(銘柄数は全額ではなく一部を売却した銘柄含む)

(ご参考:2021年度売却実績は49銘柄、78億円)

ACE 2.0期間中の売却目標300億円に向けて
更なる売却を進める

次に、効率性の追求としまして、株主還元の拡充・政策保有株の売却について、ご報告させていただきます。

2022年度の通期実績は、不本意ながら見通しを下回る結果となりましたが、今後の資本効率性向上の観点から、株主還元を拡充いたします。2022年度期末は1株当たり配当金を従来予想の30円から10円増やしまして年間配当金は70円、前年比で言いますと16円の増配を予定しております。

自己株式取得は、2022年2月に決議した60億円は、既已取得いたしました。また、2023年度も昨年からさらに20億円増額し、年間80億円を上限として自己株式取得を進めてまいります。

ACE 2.0における還元方針として、継続増配と状況に応じた自己株式の取得を挙げております。今後も引き続き、事業戦略と財務戦略を両輪として、資本効率性の向上を進めてまいりたいと考えております。

なお、政策保有株式は、2023年度も引き続き60億円をめどに、売却を進めていく予定です。

効率性の追求～資金配分

- ▶ 2022年度は運転資本の増減、DX・研究開発費等の投資(費用)控除前で363億円の収入
- ▶ 政策保有株式に加えて、ポートフォリオ入替に伴う関係会社株式の売却を実施し、96億円の収入
- ▶ 主な成長投資として、Prinovaグループにおいてスポーツニュートリションの受託製造を行う新工場(米国・ユタ州)を設立
- ▶ 引続き政策保有株式の売却で得た資金を原資とした自己株式取得、配当を組み合わせた還元の拡充と成長投資をバランスよく実施していく

(単位:億円)					
キャッシュ・イン	2021年度	2022年度	キャッシュ・アウト	2021年度	2022年度
調整後営業CF	525	363	配当・自己株式取得	124	139
政策保有株式売却等による収入	92	96	DX・研究開発等への投資	71	68
有利子負債の増減による収入	401	—	運転資本の増加	631	200
その他収入	7	9	その他の成長投資等	156	173
			有利子負債の増減による支出	—	25
			その他支出	25	20
合計	1,026	469	合計	1,008	628

※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

資金配分の状況についてです。

2022年度は、営業キャッシュ・フローとして、安定的にキャッシュを創出することができました。

キャッシュの用途は、配当並びに自己株式取得合わせて139億円の還元を実施し、またDXや研究開発費、運転資本、将来の成長に向けた投資としまして441億円を投じました。

運転資本は、2021年度並びに2022年度ともに増加しましたが、運転資本減少に向け、在庫の削減に努めてまいります。

効率性の追求～指標の推移

- ▶ WACCIは主にリスクフリーレート上昇の影響により前年度と比較し0.2上昇
- ▶ ROICは前年度と比較して当期純利益が減益となったこと、投下資本が増加したことにより0.9低下
- ▶ 収益性の向上と資本効率性の向上を進め、安定的にROIC>WACCとなる状態を目指す

	2020年度	2021年度	増 減	2022年度	2025年度 目標
ROE	5.9%	7.7%	Δ1.1	6.6%	8.0%以上
WACC	5.7%	5.5%	+0.2	5.7%	5.0%未満
ROIC	4.2%	5.3%	Δ0.9	4.4%	5.0～5.5%
NET DEレシオ	0.23倍	0.33倍	+0.05	0.38倍	0.5倍未満
純資産(億円)	3,384	3,550	+232	3,783	
有利子負債(億円)	1,189	1,665	+131	1,796	

指標の推移になります。

効率性に関しました各指標の状況でございます。記載のとおり、収益性の向上と資本効率性の向上を進め、安定的にROICがWACCを上回る状態を目指していきたいと考えております。

サステナビリティの推進～コーポレートプロジェクトの進捗

従業員エンゲージメント向上

(2022年度の主な取組み)

- ・東京本社におけるABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)導入
- ・マネジメントと従業員のコミュニケーション機会の創出
- ・女性の活躍についての議論の深化と関連する目標値の設定

ACE 2.0 非財務目標(KPI)と実績

(KPI)

長瀬産業:エンゲージメントサーベイ トータルスコア 60以上
グループ会社:定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合 100%

(2022年度 実績)

トータルスコア:**56.5** (2021年度 52.4)
定期的にサーベイを実施している割合:81%(2021年度 41%)

組織における縦・横双方のコミュニケーションの活性化や、より多様な人材が働きやすい環境整備が進んだ

カーボンニュートラル

(2022年度の主な取組み)

- ・株式会社ゼロボードへ出資
- ・印刷業界のサプライチェーン上のGHG排出量の可視化支援
- ・森林クレジット創出の実証

ACE 2.0 非財務目標(KPI)と実績

(KPI)

【連結】Scope 1、2削減率:37%以上(2013年度比)
再生可能エネルギー発電・購入による削減量:35,000t以上(累計)
【単体(長瀬産業)】Scope 2 ゼロエミッション

(2022年度 実績) ※認証機関による保証前の暫定値

【連結】Scope 1、2削減率:34%
【連結】再生可能エネルギー発電・購入による削減量:524t(累計)
【単体】Scope 2:1,987t

GHG排出量可視化サービスを展開するゼロボードとの協業を深め国内に留まらず、東南アジアにおいても排出量可視化支援の展開を進めた他、一層、重要性が増すと考えられるクレジット創出に関する実証を行う等、カーボンニュートラルに向けた知見・ノウハウの蓄積が進んだ

サステナビリティの推進、コーポレートプロジェクトの進捗になります。

当社は**ACE 2.0**におきまして、サステナビリティの推進として、従業員エンゲージメントの向上並びにカーボンニュートラルを、非財務目標として掲げております。

従業員エンゲージメントの向上は、2022年度エンゲージメントスコアが前年の52.4から56.5に改善しております。

また、カーボンニュートラルは、サプライチェーン上におけるGHG排出量の可視化を推進しております。

ESG評価機関からの評価の推移

- ▶ サステナビリティ活動及びサステナビリティに関する積極的な情報開示を推進
- ▶ 年々評価は上昇しており、特に2022年度は主要な外部評価機関すべての評価が上昇

評価機関		最高値	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績
FTSE		5.0	1.2	1.9	2.7	3.5
MSCI		AAA	BB	BB	BBB	A
CDP	Climate Change	A	C	B	B	A-
	Water	A	C	B	A-	A
	Forest	A	C-	C	C	B
	Supply Chain Engagement	A	D	B	B	A
Ecovadis (NAGASEグループ)		100	41 —	46 (Bronze)	43 —	48 (Bronze)

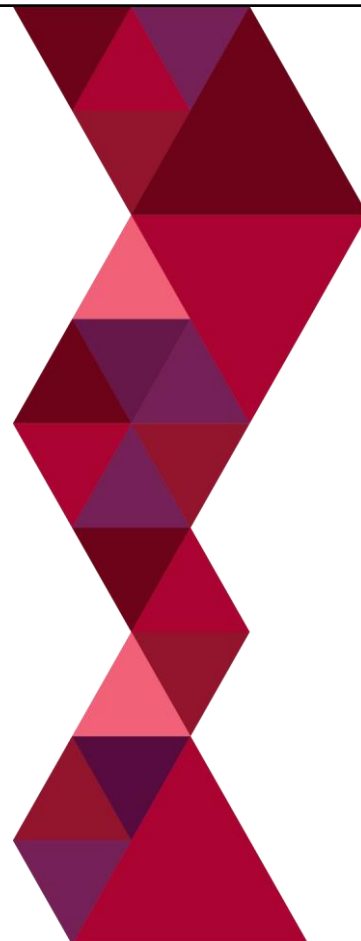
こちらに、ESG評価機関からの評価の推移を記載しております。

日々の取り組みによりまして、外部評価機関からの評価は向上しております。

以上が**ACE 2.0**の取り組みになります。

社長就任にあたって

リソース(人・金・時間)利活用を最大化 そしてより効率的に



次に、社長就任にあたっての私の想いを、簡単にご説明させていただきます。

わたしたちは 未だかつてない 変化の時代に存在している

「トレードオン」の時代

環境価値が経済価値の前提

超競争時代

デジタル化 異業種参入
海外からの攻勢、生成AIの出現等

有為転変の時代

経済安保 パンデミック
地政学的リスク、等

猛スピードでニューノーマル(新常識)が形成

当たり前だったことは 過去の常識

存続のために変革をし続けなければならない

わたしたちは、未だかつてない変化の時代に存在していると思っております。変化としては一つ目が、環境への意識の高まり。社会価値と経済価値は両立できないというトレードオフの時代から、社会、とりわけ環境価値が経済価値の前提となる、トレードオンの時代へと変わっています。二つ目は、デジタル化の波、異業種の参入、海外勢の攻勢、直近では生成AIを初めとした技術イノベーション等、一夜でマーケットの景色が変わってしまう超競争時代に入っています。そして三つ目は、経済安保、米中関係、あるいはウクライナ侵攻等の地政学リスク、そしてCOVID-19を始めとするパンデミックと、日々がまさに有事、有為転変の時代に突入しています。

これまで当たり前だったことが過去の常識となって、グローバルに、そして猛スピードでニューノーマル(新常識)が形成されています。外部環境の変化のみならず、このスピードに合わせて、われわれNAGASEも今までのやり方やビジネスモデルを、トランスフォームしていかなければいけないという強い危機意識を、私は感じています。

かつて企業は、一度トランスフォームすれば10年繁栄できると言われましたが、もはやその時代は終わりまして、存続のために、われわれは常に変革をし続けなければいけないと考えています。

ACE 2.0は 3年目を迎え さまざまな課題や齟齬が顕在化

具体的課題

計画の部分的・全面的見直しの必要性(計画前提が一定程度以上に変化)
ステージを一段引き上げる大胆な成長戦略
環境変化のスピードに応じた意思決定としくみ
リソースが有限という意識(チャレンジするメンタリティは醸成)
無駄の排除

**ACE 2.0の 基本方針である「質の追求」と2つの変革は
踏襲しつつ 部分的見直しを遂行します**

ACE 2.0、私どもの中期経営計画は、現在3年目を迎えております。策定当初とは大きく環境も常識もニーズも変わり、様々な齟齬や課題が顕在化しています。

例えば、具体的に例を挙げるとしましたら、**ACE 2.0**を策定した前提が、ある程度以上変化しているにもかかわらず、計画の部分的あるいは全面的な見直しが十分になされていない。NAGASEグループのステージを一段高く引き上げるような、大胆な成長戦略が指し示されていない。環境変化のスピードに、意思決定のスピードや決定する仕組みが十分に変化、対応できていない。チャレンジするメンタリティはずいぶん醸成されましたが、NAGASEグループが持つリソースが有限であるという意識が、まだ希薄である。それに、無駄の排除が不十分で、グループ全体が消耗し始めている。

こういった解決すべき課題が顕在化してきていると私は考えています。

ACE 2.0の基本方針であります「質の追求」と二つの変革は踏襲しつつ、2023年度から2024年度上期にかけて、私がどういう変革ストーリーに基づいて、どこにこだわって変えていきたいかをご説明させていただきます。

NAGASEは誰か？ NAGASEは何のために存在する会社か？

**ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する
という使命を持った企業と位置づけ**

コーポレートと執行 両面でQUICK WINを実行

NAGASEは、どうトランスフォームすれば良いのか。

変革等、闇雲にやれば成り行き主義に陥り、資源の逐次投入が繰り返され、どんな会社でも消耗してしまいます。

まず自分としては、グループの皆が迷わないように、NAGASEは誰か、NAGASEは何のために存在する会社か、をできるだけわかりやすい言葉で、「ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する企業」であり、圧倒的ユニークネスを持って世界で勝っていく、というストーリーで、皆に丁寧に説明していくとともに、コーポレートと執行の両面でQUICK WINを実行していきたいと考えております。

QUICK WIN

リソース(人・金・時間)利活用を最大化 そしてより効率的に

事業・財務ポートフォリオの進化

目的 現場力の強化と資本効率性の向上

- ・ ROICによる事業ポートフォリオ管理と遂行
- ・ 不採算事業(減損リスク先を含む)の立て直しと整理
- ・ コーポレート主導の成長戦略の遂行
- ・ EXITとキャッシュアロケーションの徹底
- ・ S&D(探索と開発)機能の強化
- ・ デジタルマーケティング推進

経営ガバナンスの強化

目的 経営の効率化と意思決定のスピードアップ

- ・ 合理性と効率性を追求した組織への統廃合と運営
- ・ 意思決定のしくみの見直しと運用
- ・ 権限の委譲

人財ポートフォリオの再構築

目的 人的資本の最大化とエンゲージメントの向上

- ・ 後継人財の育成
- ・ タレントマネジメント(人的リソースの再配分)
- ・ D&I遂行のための環境整備と制度・しくみの見直し

こちらがQUICK WIN、つまり私のこだわりのポイントの全体像になります。

事業・財務ポートフォリオの進化、経営ガバナンスの強化、人財ポートフォリオの再構築の三つの戦略を柱に進めていきたいと考えています。

一つ目の柱としましては、現場力の強化と資本効率性の向上を目的とした、事業・財務ポートフォリオの進化になります。

施策は六つ掲げております。いくつか内容は重なっておりますが、ご容赦ください。

一つ目がROICによる事業ポートフォリオの管理と事業の遂行になります。

そして二つ目の施策は、不採算事業、不採算個社の立て直しと整理。これは減損リスク先、営業赤字の個社はもちろんのことですが、ROICがWACCを下回る事業についても、分析、改善を進めてまいります。

三つ目の施策は、コーポレート主導の大型成長戦略と、それに連携する形で各事業部での戦略を遂行していきます。

四つ目、各事業部執行サイドでのEXITルールの徹底と、生み出されたキャッシュの株主還元や成長戦略のバランスを含めた、アロケーションの徹底を行っていきます。

五つ目、これは新しい言葉になりますが、S&D、Search and Development、探索と開発。これは私の変革ストーリーの土台となるNAGASEの強みであり、この機能の強化をさらに図ってまいります。

最後の施策が、この二年投資してきましたDXを活用し、対面ではリーチできなかったロングテールのお客様へのデジタルマーケティングの推進を進めていきます。

(次ページに続く)

QUICK WIN

リソース(人・金・時間)利活用を最大化 そしてより効率的に

事業・財務ポートフォリオの進化

目的 現場力の強化と資本効率性の向上

- ・ ROICによる事業ポートフォリオ管理と遂行
- ・ 不採算事業(減損リスク先を含む)の立て直しと整理
- ・ コーポレート主導の成長戦略の遂行
- ・ EXITとキャッシュアロケーションの徹底
- ・ S&D(探索と開発)機能の強化
- ・ デジタルマーケティング推進

経営ガバナンスの強化

目的 経営の効率化と意思決定のスピードアップ

- ・ 合理性と効率性を追求した組織への統廃合と運営
- ・ 意思決定のしくみの見直しと運用
- ・ 権限の委譲

人財ポートフォリオの再構築

目的 人的資本の最大化とエンゲージメントの向上

- ・ 後継人財の育成
- ・ タレントマネジメント(人的リソースの再配分)
- ・ D&I遂行のための環境整備と制度・しくみの見直し

二つ目の戦略が、経営の効率化と意思決定のスピードアップを目的とした、経営ガバナンスの強化です。

主要施策は三つございます。

一つ目の施策が、合理性と効率性を追求し、セグメントに合わせた、現在より大きな規模の組織へ事業部の統廃合を進めることにより、リソースの再配分とリソース活用の最大化を進め、効率的に事業の運営を行ってまいります。

施策の二つ目、会議体の変更も含めまして、意思決定のしくみの見直しとスピードアップを徹底していきます。

それと三つ目、先ほど述べました、再編した執行現場への権限の委譲を加速してまいります。

三つ目の戦略としまして、人的資源の最大化とエンゲージメントの向上を目的としまして、人財ポートフォリオの再構築を挙げております。

一つ目の施策、後継人財の育成は、就任したばかりですが、私の後継人財も含めた、NAGASEの将来を担う変革力と発想力を有する、前例踏襲型ではないリーダーの育成を考えていきます。

二つ目の施策は、事業を目利きし、人的リソースの適材適所への再配分を目的とした、タレントマネジメントの深化を進めます。

そして三つ目のD&Iは、まずは女性に関する取り組みが主になりますが、遂行のための人事制度も含めた制度、並びにしくみの見直しと、女性の皆さんが活躍できる環境の整備を進めていきたいと思っております。

※ ACE 2.0のKGI・KPI等の見直しにつきましては、QUICK WINの実行を進め第2四半期決算説明会において発表させていただきます



■お問合せはこちらから

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

■当社ウェブサイト 投資家情報ページ

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

当プレゼンテーション資料には、2023年5月26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。

最後に、前回の決算説明会で前社長より、**ACE 2.0**のKGI・KPI等の見直しにつきまして言及があったと思いますが、以上述べましたQUICK WINの実行を進め、第2四半期決算説明会におきまして、私から報告させていただきたいと考えております。

以上をもちまして、説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。