

# 2022年度 期末決算説明会 質疑応答

開催日 : 2023年5月26日(金)10:00~11:00

説明者 : 代表取締役社長 上島 宏之

説明内容: 2022年度 期末決算概要及び2023年度 通期見通し

中期経営計画 ACE 2.0

社長就任にあたって

## 【質問1】

ご説明内容の中で「ものづくりの課題を素材で解決する」というメッセージを今回打ち出されていますが、このメッセージに至った背景をもう少し詳しく教えてください。

(上島)

長瀬産業は、非常に素晴らしい企業理念を持っている。誠実に正道を歩む活動によって、社会の求めるサービス、商品を提供するということを謳っている。これは190年間続くNAGASEの経営理念であり、パーパスの一つと考えている。日本の企業は、大体平均で30年の寿命と言われている中で、なぜ190年続いたかということを見ると、我々が積み重ねてきたものは、お客様との信頼だと思っている。この信頼こそが我々の力であり、この信頼をもって世界中のどのお客様にもリーチできるネットワーク、信頼関係、信用、これらを我々は大切にしている。困った時にはNAGASEに頼れと言われるような企業だが、お客様が信頼してくださるからこそ、何に困っていて、何を課題としているかにリーチすることができると思っている。この課題に、私どもが昔から大切にしている、見つける、そして育むという力で、新しい商品や新しいサプライヤー、そして新しい技術を見つけ、お客様の課題やニーズとマッチングすること、これが我々にとっての本来の勝ちパターン、強み、本来の姿であると認識して、このような簡単な形で全社員に展開していきたいと考えた。

## 【質問2】

具体的に、ROIC 管理手法をご教授ください。管理する事業数、現状問題のある事業、伸びしろの大きい事業などをお教え願います。

(上島)

現在、事業部単位でROIC管理をしているが、これをさらに細分化して事業毎のROICが取れるような形、インフラを整備している。この整備が完了したら、事業ごとのROICでプラスマイナスが明確にできるようになるので、WACC以上のROICが見出せていない事業については、今後立て直し並びに整備を進めていく方針で進めていきたいと考えている。あと、成長を期待される事業ということで、

我々は注力ビジネスとしてバイオ、フード、半導体を挙げているが、それぞれの詳細については、説明は控えたいと思っている。

**【質問3】**

今年度の計画では、Prinova グループの粗利率が改善する見込みですが、その背景をお教えてください。

(代表取締役 専務執行役員 池本 真也)

Prinova 事業の粗利率の改善については、資料中にもあったが、昨年度、主に商社業の伸びが、上期特に大きかった。下期については、在庫調整等の関係で標準化されてきたが、昨年の後半に立ち上げた新工場であるユタ工場の稼働が今年度さらに進むことに加え、ユタ工場を含む製造業関連の売上増の期待等を含めて、より利益率の高い事業が今年度拡大し、成長していくと見ており、粗利率が上がっている。つまり、製造業と商社業のバランスで製造業の利益ウェイトが上がってくる。

**【質問4】**

政策保有株式は3年後でも300億円残ります。スピードアップはしないのでしょうか？

(上島)

先ほどから申し上げているように、成長投資と利益と資本のバランスを見ながら売却を進めていきたいと考えている。加速等については、コメントを差し控える。

**【質問5】**

来年度ナガセケムテックスの業績が横ばいを見込まれている背景について、もう少し詳しくお教えてください。

(上島)

2022年度、ナガセケムテックスは非常に厳しい状況であり、本来であれば2023年度、華々しい数字を披露したいと思っていたが、思った以上に中国でのスマホ市場の戻りが厳しく、想定以上にSAWフィルター用のシートの回復が進んでいない。ただ、底を打ったと認識しており、徐々に回復している状況。もう一つの、液状封止材については、半導体の戻りが、上期には回復すると当初は思っていたが、これも厳しい状況が続いており、下期、かなり遅い段階からの回復を見込んでいる。基本的には事業としてはプラスを見込んでいるが、福知山の酵素事業の売上と利益を林原に移管したので、この利益分がマイナスとなり、プラスマイナスでほぼ横ばいとなっている。

【質問6】

セグメント別営業利益のうち、全社共通費用の負担が大きくなっているが、将来の持続的成長のための投資の中身と将来のリターンのイメージをお教えてください。

(上島)

その他全社費用について、詳細の数字については割愛するが、中身としては、成長投資の多くの部分が、現在進めているデジタルトランスフォーメーション、DX のインフラ整備の費用になっている。なので、先ほどから申し上げているように、対面でお会いできるお客様以外、ロングテールの部分のお客様に対して、このデジタルトランスフォーメーションによるデジタルマーケティングを活用したいと考えている。具体的に期待される数値については、手元にないので差し控える。

【質問7】

PBR1 倍割れの対応に向けた施策、時間軸をお教えてください。

(上島)

残念ながら、NAGASE は現在 PBR1 倍を割っている状態である。ただ、株価についてはコントロールができないと認識している。一方で、それに連動している ROE については、まずは 8% を目標数値として掲げている。しかし、これはあくまで通過点と見ており、できるだけ早い段階でその通過点を通過し、次のステージに持っていきたいと考えている。

【質問8】

DE レシオ 0.38 倍、目標 0.5 倍未満というのは、商社という事業モデルとしては保守的すぎないでしょうか？

(上島)

商社全体としては確かに保守的であるという印象を持つ方も多いと思うが、NAGASE は歴史上 0.5 倍未満を目標に掲げており、まずはこの段階でのバランスを取った成長投資を進めていきたいと考えている。

【質問9】

DX 投資はいつまで、どんな規模感で進むのでしょうか？

(上島)

DX 投資はいつまで、どの規模で進むか、非常に難しい質問になるが、今現在、我々が進めている DX については、デジタルマーケティングを目的としてインフラを整えている。残念ながら、まだ一定の時間がかかるとともに、我々の持っている既存のインフラとの整合性等もあるので、金額は出すことはできないが、着実に費用対効果が出るように進めていきたいと考えている。

以上