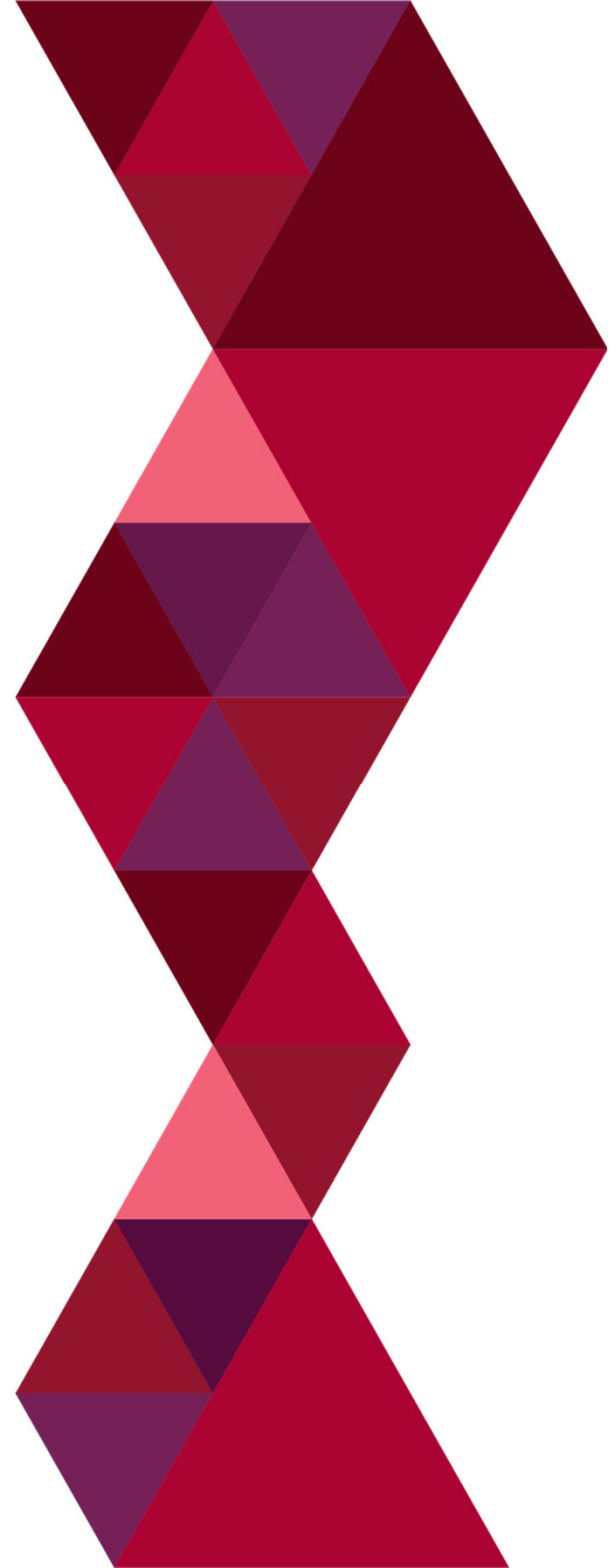


中期経営計画 **ACE 2.0**について



目次

- 中期経営計画 ACE 2.0の進捗
- 将来に向けた成長戦略

中期経営計画 **ACE 2.0**の進捗

中期経営計画 ACE 2.0の定量目標(変更なし)

ACE 2.0の3年目を迎え、進捗状況を踏まえ、見直しを実施

- ✓ 定量目標は変更せず、ROE8.0%以上、営業利益350億円を収益力のベースラインとして成長に挑戦できる体制構築を目指す
- ✓ 基本方針を維持し、中長期的な価値提供に向けた戦略を明確化

“質の追求”の目標指標(KGI:Key Goal Indicator)

施策	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
資本効率性の向上	ROE	5.9%	7.7%	6.6%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	352億円	333億円	350億円

中期経営計画 ACE 2.0基本方針(変更なし)

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

中期経営計画 ACE 2.0の進捗

ACE 2.0『質の追求』

これまでの成果(~2023.3)

収益構造の変革

- ・注力領域(フード・半導体)へ資本投下、収益拡大
- ・バイオ関連の新規素材の開発/マーケティング開始
- ・不採算事業の売却や海外拠点の統廃合を実施

企業風土の変革

- ・オフィス移転に伴う働き方改革
- ・キャリア採用を通じたダイバーシティの推進
- ・政策保有株式を削減

変革を支える機能

- ・対話機会拡充により、従業員エンゲージメントが向上
- ・ゼロボードと提携し、カーボンニュートラル推進
- ・外部評価機関のESGスコア評価向上

2023.4に認識している課題

- ・計画の部分的・全面的見直しの必要性
(計画前提が一定限度以上に変化)
- ・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
- ・有限なリソースの利活用が徹底されていない
(チャレンジするメンタリティは醸成)
- ・無駄の排除
- ・サステナビリティへの意識の高まり

QUICK WIN
始動

QUICK WINの状況 **リソース(人・金・時間)利活用を最大化** **そしてより効率的に**

QUICK WIN

事業・財務ポートフォリオの進化

- ・ 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
- ・ 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

- ・ 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

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

6ヶ月間で着手した施策

- ・ ROIC向上にむけて事業部ごとのWACC設定
- ・ アクションプランの策定/撤退の意思決定
- ・ 成熟市場から成長市場へ拠点等のリソースシフト
- ・ **将来に向けた成長戦略策定(P31以降参照)**
- ・ 新規事業の創出を目指し、CVC組成を決定

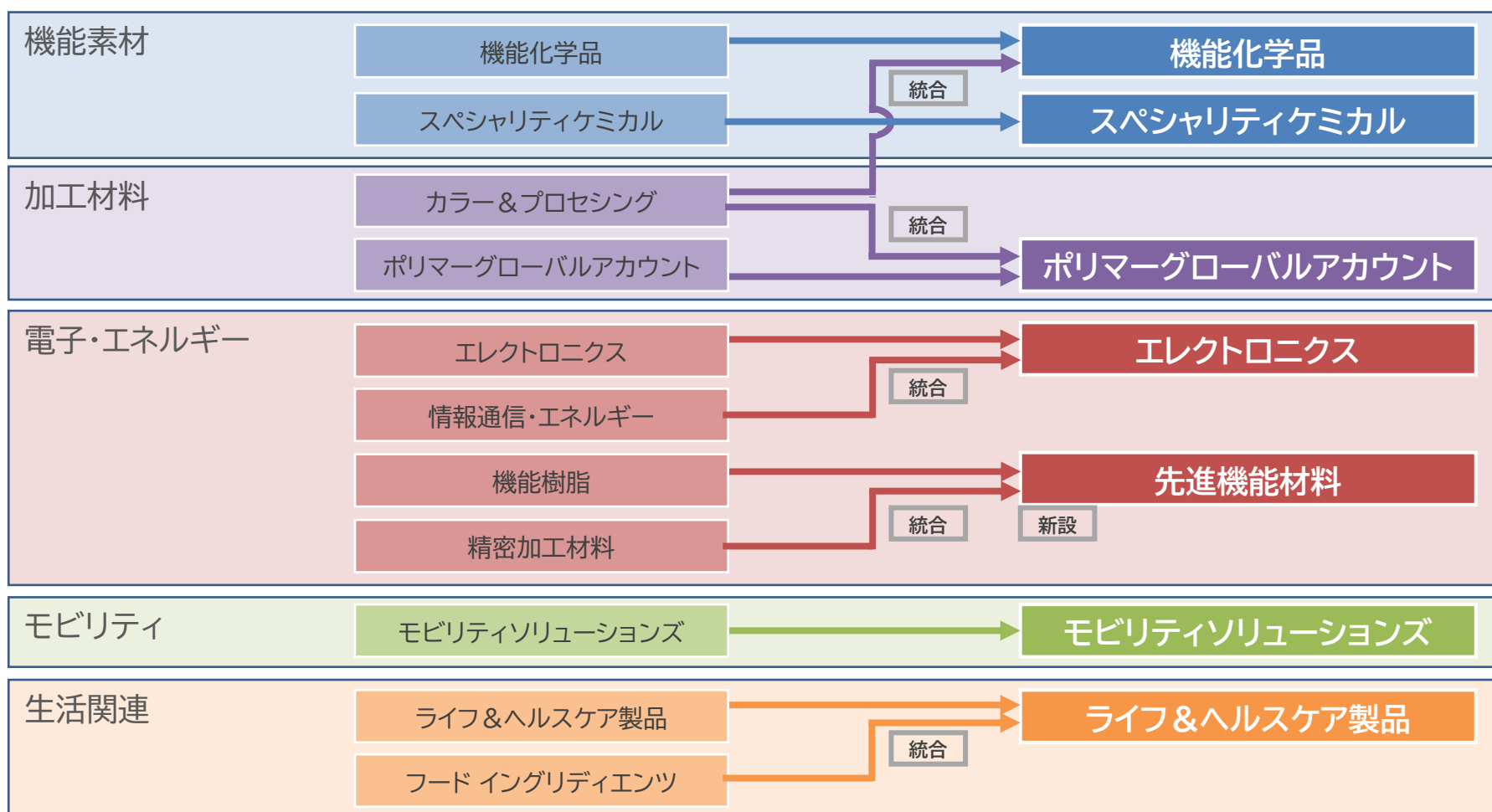
- ・ 事業部を11→7へ統合、意思決定をスピードアップ
- ・ 会議体を見直し事業運営を効率化
- ・ 権限委譲を実施

- ・ HRBP制度導入(事業部とコーポレートの連携強化)
- ・ 事業部統合で人的資本を再配置
- ・ 経営陣と従業員の対話促進
- ・ 総合職女性採用比率30%以上、
女性管理職比率6%以上を目標に設定(2025年度)

経営ガバナンスの強化

- ・10月から新たな組織で運営開始(従来の11事業部→7事業部へ統合)
- ・組織運営の効率化により、意思決定のスピードアップや業務生産性向上を図る

合理性と効率性を追求した組織体制を構築



将来に向けた成長戦略

我々は何者か？

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

NAGASE

バイオ素材

ケミカル

素材
(マテリアル)

樹脂

無機素材

ソリューション



社会課題を解決 消費者ニーズを実現

市場

フード

電気機器

半導体

モビリティ

ライフサイエンス

化学工業

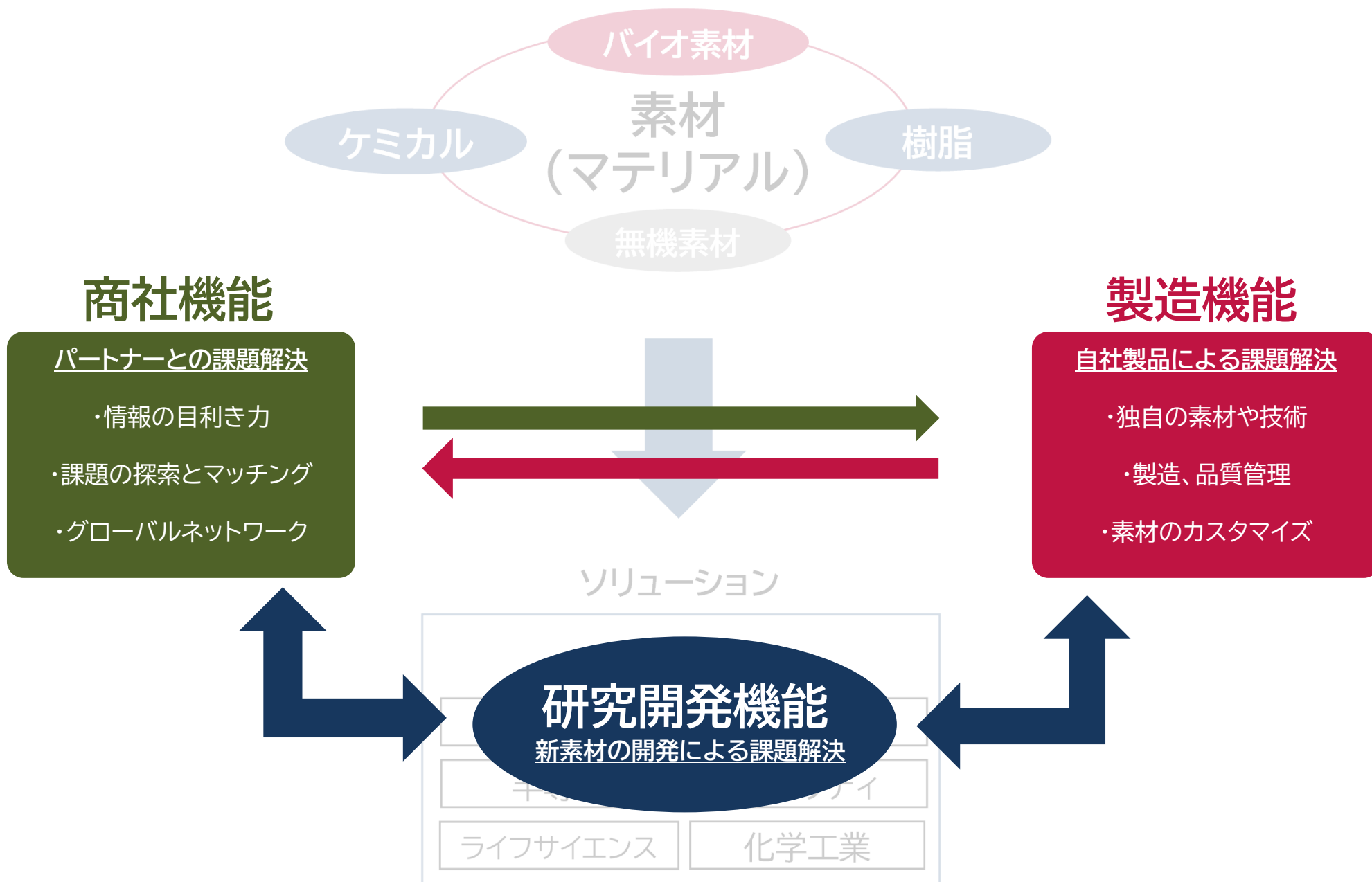
社会・環境課題

消費者ニーズ

サステナブルな
社会の実現

NAGASEグループの強み

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社



将来に向けた成長戦略

商社機能、製造機能、研究開発機能の機能軸で各領域を再整理

① 基盤

注力領域と育成領域の製造機能の強化に繋がる
キャッシュと情報を獲得

② 注力

高成長/高収益な自社製品を生み出すフード・
半導体・ライフサイエンスの製造機能に集中投資

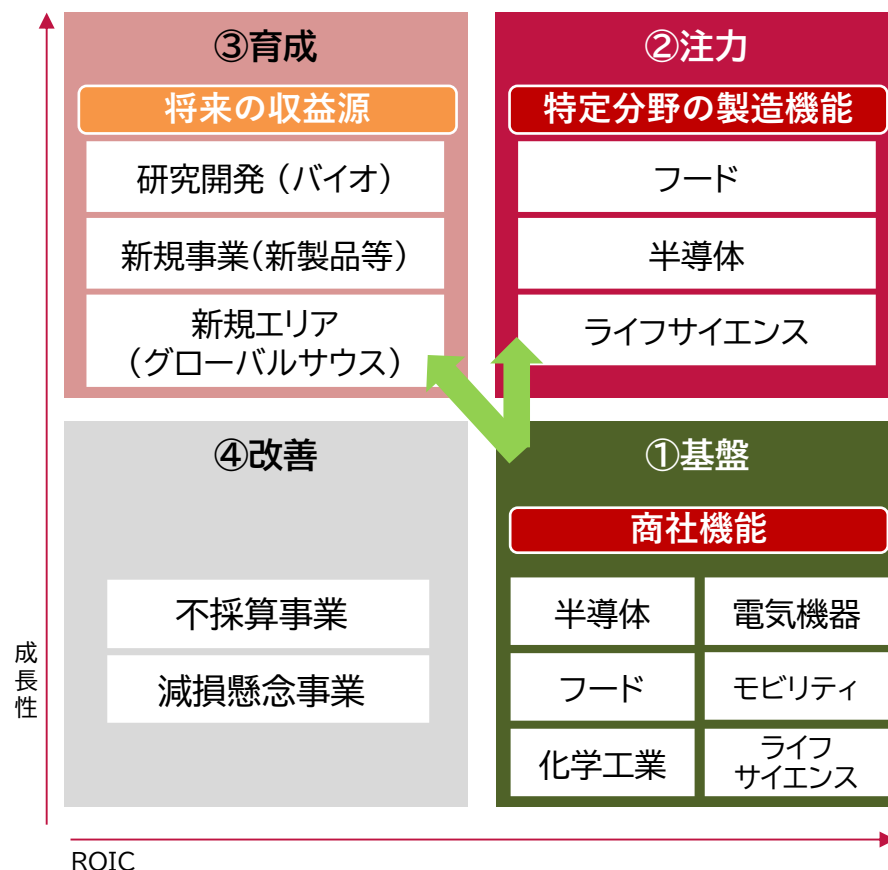
③ 育成

研究開発の加速と自社製品の拡充
グローバルサウスへの展開

④ 改善

・不採算事業等の改善(次ページ参照)

注力・育成領域に対し、
2023年以降の潜在的な投資額(約800億円)



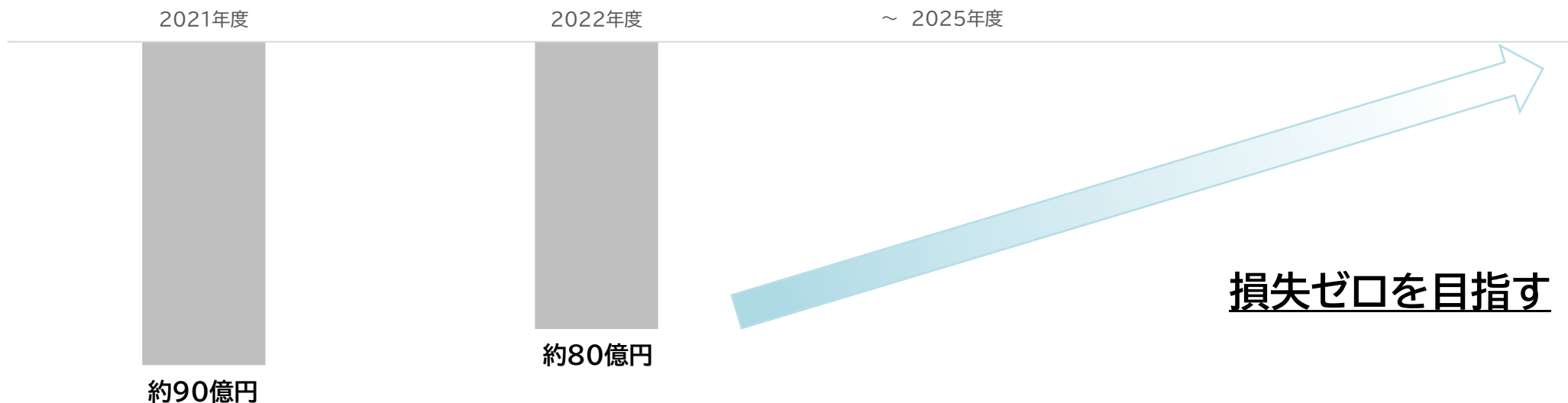
改善 改善領域の取組み

不採算事業、減損損失を縮減していく

改善対象

- ① 事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失
早期に改善プランを策定し、実行。改善が見込めないものは撤退検討
- ② 減損損失
将来、減損リスクのある資産に対するモニタリングを強化し、減損をミニマイズ
- ③ 不採算取引
不採算取引の改善に向けてモニタリング強化、撤退検討

【事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失、不採算取引の金額規模】

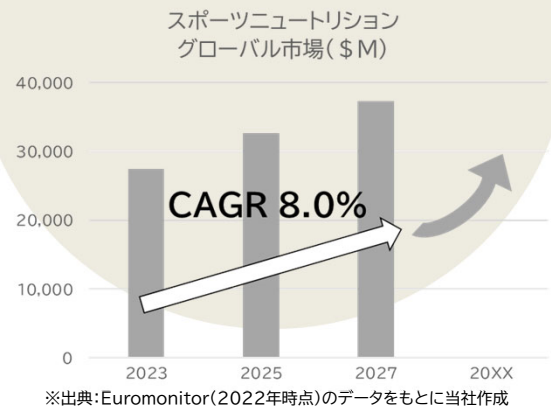


注力 フード分野の製造機能

収益性の高い製造加工ビジネスを拡大する

【社会課題】

- ・世界的な健康志向の高まり
- ・フードロスに対する課題意識

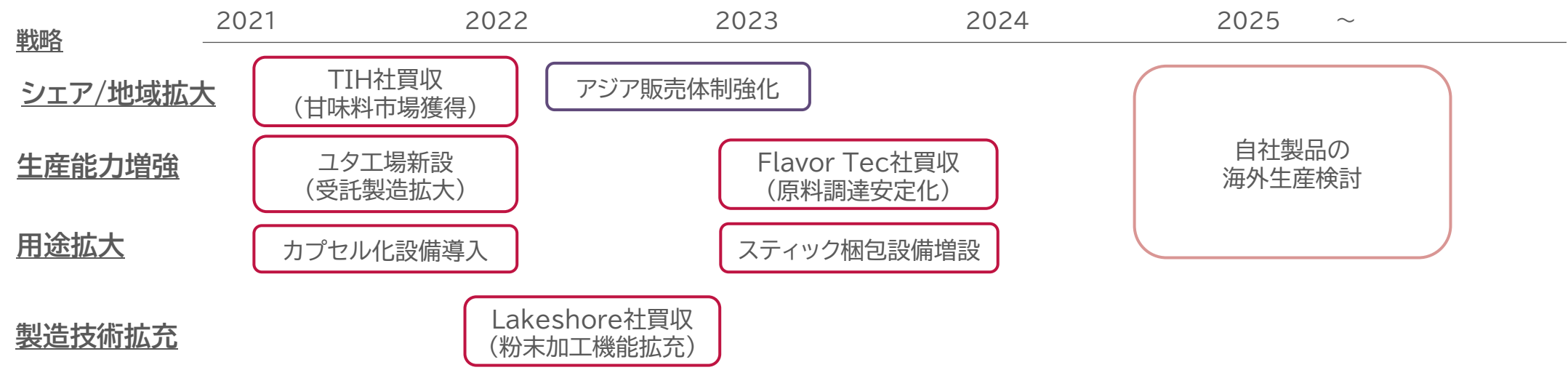


NAGASE×Prinova×林原

- ・成長性の高いスポーツニュートリション市場との接点
- ・自社製造の機能性食品素材を含む多様な素材ラインナップ
(自社素材:トレハ[®]、ファイバリクサ[®]、林原ヘスペリジン[®]S等)
- ・グローバルをカバーする販売網
- ・M&Aの経験とノウハウ
- ・ワンストップで調達から製造まで提供できるビジネスモデル

健康寿命の延伸
フードロスの低減

<成長戦略と取り組み>



※TIH : The Ingredient House, LLC
 ※Lakeshore : Lakeshore Technologies, LLC
 ※Flavor Tec : Flavor Tec - Aromas De Frutas Ltda

注力 半導体分野の製造機能

【社会課題】

- ・最先端半導体の需要増加
- ・経済安全保障を背景とした生産拠点の多極化

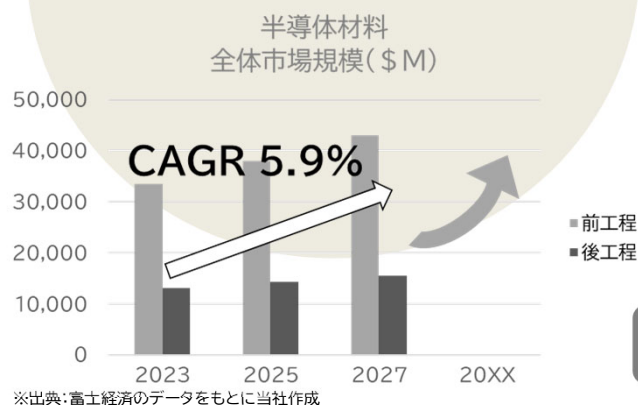
最先端半導体市場で高付加価値な製品の販売を拡大

NAGASE×ナガセケムテックス

- ・最先端半導体市場へのスペックインの実績
⇒※FOWLP構造デバイス半導体用液状封止材シェアNo.1の実績
- ・多様な要素技術による企画設計/製造力

※FOWLP : fan out wafer level package

半導体産業に欠かせない企業として存在感を発揮



封止材の採用を拡大

ハイエンドサーバー向け最先端半導体における事業を拡大

剥離剤の製造工場を新設、事業を拡大

国内市場向けの増産、台湾市場向けの新規参入と拡大、工場新設を含めた供給体制を整備中

製造時の現像液の回収・再生を事業化

電解・精製技術を導入した新工場を東大阪に設立(当社投資額 約20億円)
使用済み現像液の回収・再生は国内で最先端の事例

特記事項

Rapidus社の材料輸送に関する
取り纏め業者に指定

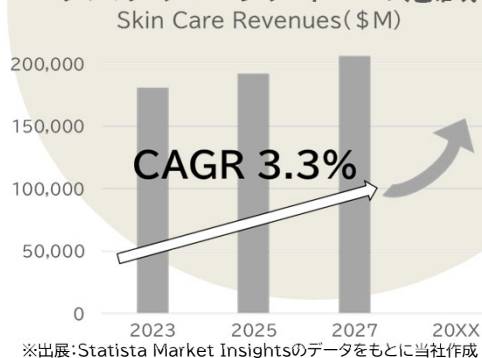
最先端半導体国産化の実現に貢献

注力 ライフサイエンス分野の製造機能

サステナビリティへの意識が加速するライフサイエンス市場において市場トレンド・顧客ニーズに合った自社素材を提供していく

【社会課題】

- ・高齢化社会・健康志向の高まり
- ・サステナビリティへの意識の高まり



NAGASE×林原×ナガセケムテックス

- 医薬品の安定性を支える糖の安定化技術
- 処方提案と分析・評価機能
- 各国レギュラトリーへの対応機能
- 精密有機合成技術
- グローバルでのサステナビリティに関するプレゼンス

安心安全なバイオ由来素材の提供

医薬品素材

プルラン : バイオ由来の中でも高品質なプルラン。カプセル市場に展開

トレハロース SG : 低エンドトキシンタイプのトレハ。医薬品市場に展開

パーソナルケア素材

AA2G[®] : 安定型ビタミンC、自然由来の香粧品素材。美と健康意識の高まりにより海外への展開を加速

グルコシルナリンギン : 水溶性の高いナリンギン。アンチエイジング効果が高く、香粧品市場に展開

精密有機合成技術

エンドトキシン除去 : 除去サービス等のソリューション提供。医療機器業界等に提供、提案



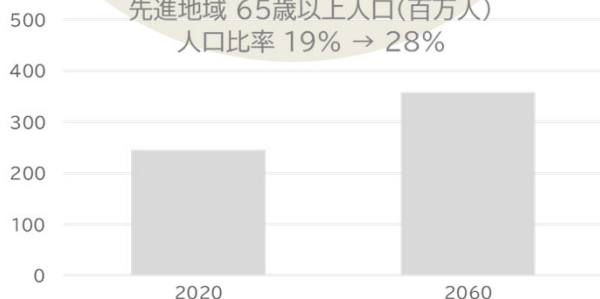
研究開発を強化し新たな柱となるバイオ素材を開発する

【社会課題】

- ・気候変動
- ・資源循環
- ・健康寿命
(認知機能、睡眠の質等)

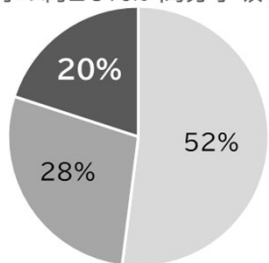
未病・予防需要の拡大

先進地域 65歳以上人口(百万人)
人口比率 19% → 28%



※出典:内閣府「令和4年版高齢社会白書(全体版)」 高齢化の国際的動向をもとに当社作成

紙おむつ 約193億枚/年
素材の約20%が高分子吸収材

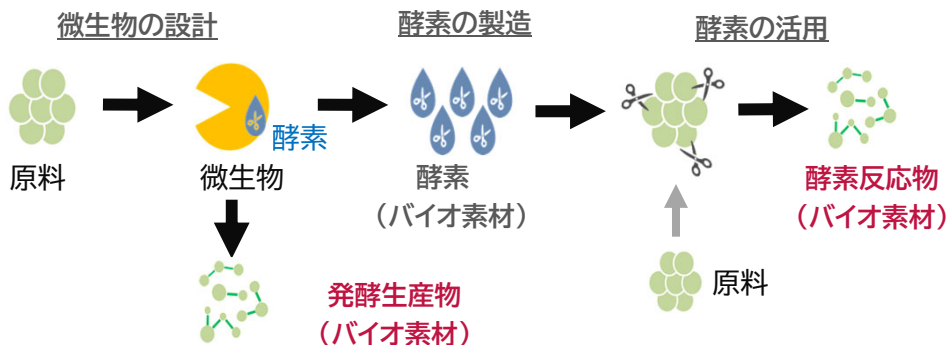


・上質パルプ ・樹脂 ・高分子吸収材

※出典:環境省「使用済紙おむつのリサイクルに関する情報整理」及び一般社団法人日本衛生材料工業連合会 統計データをもとに当社作成

NAGASE(ナガセバイオイノベーションセンター)×林原

NAGASEが基盤とするバイオプロセス



人々が快適に
暮らせる安心安全
で温もりある社会
の実現

Well-being :

以下の効果が期待されるエルゴチオネインを発酵法により量産化推進

- ・認知への効果
- ・肌しわ・シミの改善
- ・快適な睡眠

グリーン :

バイオ由来の生分解性SAPの展開

- ・紙おむつごみ削減(次ページ参照)
- ・干ばつ地の緑化

化粧品

機能性食品

医療

化学工業

おむつ廃棄という社会課題を素材(マテリアル)で解決することに挑みます

ナガセをサガセ。①

おむつ問題は、 水に流そう。

年間約**193億枚**^{※1}。乳幼児用と大人用あわせて膨大な量が生産されている紙おむつは、使用后ほとんどが焼却処分されています。その際にCO₂を大量に排出することから、環境への影響が懸念されてきました。

そこでNAGASEは、でんぷんを原料に使った「**生分解性SAP**(高吸水性ポリマー)」を開発。従来と同等以上の吸水性能を実現しながら、**土壌や海水での分解を可能に**^{※2}。

実用化すれば焼却処理の量を大幅に減らせるため、環境負荷も削減できます。社会の課題をマテリアルで解決し、世界のパートナーと温もりのある未来を創造する。私たちはNAGASEです。

高吸収 バイオ由来 生分解性

NAGASE
Delivering next.

NAGASEの技術を動画で紹介!
長瀬産業株式会社

※1 2022年 紙おむつの統計データ ※2 グレードによって生分解の速度が異なります

※ 2023年10月31日「日本経済新聞」文化面へ出稿