

## 個人投資家向け会社説明会

長瀬産業株式会社

証券コード:8012

# Delivering next.

「次」って、未来への接続詞。

©イリヤ・クブシノフ Ilya Kuvshinov

私、長瀬産業株式会社の清水と申します。本日は、個人投資家向け会社説明会に参加いただきありがとうございます。

現在、表紙のページを写しておりますが、長瀬産業とアニメが結びつかない方も多いと思います。実は、こういったアニメスタイルを使うようになってもう5年目で、空港や駅でも、時々見ることができます。当社は、よいものを残し、時代にそぐわないものは積極的に変えていくことに取り組むことで、ここまで200年近い歴史を紡いできております。そのひとつが、このアニメと言えるのかもしれませんが。限られた時間ではありますが、当社のこれまでの歩みを知っていただき、「次」を一緒に見に行きましょう。

1. 長瀬産業とは？
2. 成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」（2021-25年度）
3. 株主還元
4. まとめ

本日のAgendaです。

まずは、ご存じない方にも長瀬産業がどんな会社なのか知っていただきたいと思います。

次に、当社の成長戦略として現在進行中の中期経営計画**ACE 2.0**について説明します。そして最後に、株主還元についてお話しします。

1. 長瀬産業とは？
2. 成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」（2021-25年度）
3. 株主還元
4. まとめ

まず、長瀬産業についてです。

## 数字で見るNAGASEグループ



創業  
**1832**年



連結売上高  
**9,128**億円

海外売上総利益比率  
**54**%

自己資本比率  
**48**%



拠点数  
**25,108**社  
カ国・地域

取引企業数  
約 **18,000**社



連結従業員数  
**7,220**名

このページに、NAGASEグループに関する数字を出しております。

創業は1832年江戸時代です。今年で192年、2032年に200周年を迎える歴史のある企業と言えます。

2022年度の連結売上高は9,128億円、海外売上総利益比率が54%という約半分が海外ビジネスを行っている会社です。自己資本比率は48%と財務的に健全な会社です。

拠点は、25の国と地域に108社を展開しており、取引企業数は約18,000社を数えています。

連結従業員数は7,000名強となっています。

## 新社長の就任(2023年4月～)



### 上島 宏之(うえしま ひろゆき)

生年月日：1965年11月5日(58歳)

学歴：京都大学 工学部

略歴：

1988年 4月 長瀬産業株式会社 入社  
2015年 4月 経営企画部 本部長  
2017年 4月 執行役員 経営企画部 本部長  
2017年10月 執行役員 自動車材料事業部 事業部長  
2018年 4月 執行役員 自動車材料事業部 事業部長 兼 名古屋支店長  
2021年 4月 執行役員 モビリティソリューションズ事業部 事業部長  
2022年 4月 執行役員 開発担当 兼 欧州担当 兼 欧州CEO  
2022年 6月 取締役兼執行役員 開発担当 兼 欧州担当 兼 欧州CEO  
2023年 4月～ 代表取締役社長

**“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ていたが、  
もはやその時代は終わった。  
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。”**

このNAGASEグループの指揮をとるのは、2023年4月に新社長に就任した上島です。

右下の言葉は上島が就任後初となる昨年5月の決算説明会で語った言葉です。

「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ていたが、もはやその時代は終わった。  
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。」

この言葉の通り、上島は変革の必要性を強く感じており、NAGASEグループの持続的成長に向け指揮をとっています。

上島は社長に就任後、そもそも我々はなにものなのか、という当社の存在意義を再定義しました。

これにつきましては後ほど改めて、お話しします。

## 事業創造の歴史1/3



### 1832年～ 染料の取り扱いから化学領域へ

1832年 長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花などを扱う「鱗形屋」を創業



初代:長瀬伝兵衛

### 1900年～ 海外有力メーカーとの取引開始

1900年 バーゼル化学工業社(チバ社)との取引を開始

以降イーストマン・コダック社、デュポン社、ゼネラル・エレクトリック社等の  
大手メーカーとのパートナーシップを拡大



1893年当時のチバ社全景

それでは、まずNAGASEグループを理解していただくにあたり、簡単に歴史を振り返りたいと思います。

長瀬産業は、1832年に京都の西陣で創業しました。その当時は、天然染料を取り扱っており、そこから化学品といわれる領域へと取扱品を広げていきました。

最初の転機は1900年にスイスのバーゼル社と取引を開始したことです。このころは化学品と言えば海外が中心でしたので、それを日本に持つために、海を渡りヨーロッパに行き、アメリカに行きと、サプライヤーの発掘を進めていきました。

それ以降、現在は社名が変わっている会社もありますが、イーストマン・コダック社、デュポン社、ゼネラル・エレクトリック社等の、大手海外メーカーとのパートナーシップを拡大していきました。



## 事業創造の歴史2/3



### 1970年～ 国内外に支店、法人を設立、アジアを中心に基盤強化

1971年 香港、アメリカに現地法人を設立

グローバル拠点数は25カ国・地域に108社まで拡大(2023年3月末時点)



ニューヨーク五番街  
(現地法人設立当時)

### 1970年～ 製造機能、研究開発機能を強化

1970年 チバ社との合併会社を設立しエポキシ樹脂を製造  
(現・ナガセケムテックス)

1990年 バイオ関連の研究開発拠点ナガセR&Dセンターを設立  
(現・ナガセバイオイノベーションセンター)

製造拠点数は15カ国・地域に45社まで拡大(2023年3月末時点)



ナガセケムテックス



ナガセバイオ  
イノベーションセンター

1971年には、ゼネラル・エレクトリック社の合成樹脂をアジア地区で拡販することを目的に香港に、アメリカの化学品メーカーとの取引をさらに拡大するためにニューヨークに、それぞれ拠点を設立しました。その後は、アジアを中心に展開を進めていき、現在は、25の国と地域に108社のグローバル拠点を擁しています。

同じ時期には、国内で製造および研究開発機能を強化する動きがありました。1970年にはチバ社との合併会社を設立しエポキシ樹脂の製造を開始しました。これが現在のナガセケムテックスです。

さらに1990年には、バイオ関連の研究開発拠点としてナガセR&Dセンターを設立しました。ここは現在、ナガセバイオイノベーションセンターと改名しバイオ関連を中心とした研究開発拠点となっています。現在、製造拠点数は15の国と地域に45社を展開しています。

## 事業創造の歴史3/3



### 2010年～ 食品素材ビジネスを本格化

2012年 林原を買収  
(2024年4月、ナガセヴィータ株式会社に社名変更予定)

2019年 Prinovaグループを買収



林原



Prinovaグループ

### 2020年～ サステナビリティを推進

2020年 サステナビリティ推進委員会を設置

2021年 ゼロボード社と協業し、CO2排出量可視化クラウドサービスを展開

2022年 カーボンニュートラル宣言  
2050年までにScope 1・2ベースでのGHG排出量の実質ゼロを目指す



21世紀に入り、次の取扱品の拡大ということで、食品素材ビジネスへの取り組みを本格化していき、2012年にはバイオ企業である林原を買収し、2019年には食品素材を取り扱うPrinovaグループを買収しました。

そして、最も新しい歴史としましては、2018年をESG元年とし、2020年にサステナビリティ推進委員会を設置しました。翌2021年には、ゼロボード社と協業しCO2排出量可視化クラウドサービスを展開しています。さらに、翌2022年にはカーボンニュートラル宣言を行い、取り組みを進めています。

なんとなく理解していただいたかと思いますが、天然の染料から始まり、化学品へと広げ、そのメーカーを海外に求め、大手化学品メーカーとの協業から海外展開を図っていきました。さらに、国内のお客様の要望に合わせるように、製造機能、研究開発機能を持つようになり、近年は食品素材ビジネスへと広げていき、サステナビリティ等の新たな領域へも積極的に展開し、現在のNAGASEグループを形成しています。



## 事業領域

化学品・食品素材等を扱う5つのセグメントにおいて、  
様々な業界の川上から川下まで幅広く事業を展開

### 機能素材



### 加工材料



### 電子・エネルギー



### モビリティ



### 生活関連



続いて、NAGASEグループの事業領域について説明します。

当社の事業領域は化学品や食品素材等を取り扱う5つのセグメントで構成されています。

化学品と聞くと、ピンとこない方もいると思いますが、実は皆さんの身の回りにあるもののほとんどに化学品が使われています。皆さんがこの動画を視聴しているスマートフォン・タブレット・パソコンも化学品がなければ存在できませんし、私が着ている服にも化学品が使われています。

ただ、そうはいつでもなかなかイメージが湧きにくいと思います。次のページから、実はこんなに身近なところに当社が関わっているんです、という話をしていきます。

## 事業領域

機能素材

加工材料

電子・エネルギー

モビリティ

生活関連



NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

10

これはリビングでのワンシーンです。

例えば、ジュースに入っている甘味料やコップに使われている樹脂を当社は取り扱っています。

さらに、テレビや、ゲーム機等の電化製品にも当社が関わっています。

赤ちゃんのはいているおむつの材料も取り扱っていますが、同じような材料であっても、環境の影響に配慮した「生分解SAP」の開発について先日発表しております。

## 事業領域

機能素材

加工材料

電子・エネルギー

モビリティ

生活関連



 | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

11

続いてはオフィスでのワンシーンです。

メガネをかけた男性がパソコンを見ながら、スマートフォンで会話をしています。このパソコンの電子部品や、スマホに入っている半導体を製造するための材料にも当社が関わっています。

さらに、窓の向こうにビルが立ち並んでいますが、外壁を塗る塗料の原料や、断熱材に使われるウレタンの原料も取り扱っています。

## 事業領域

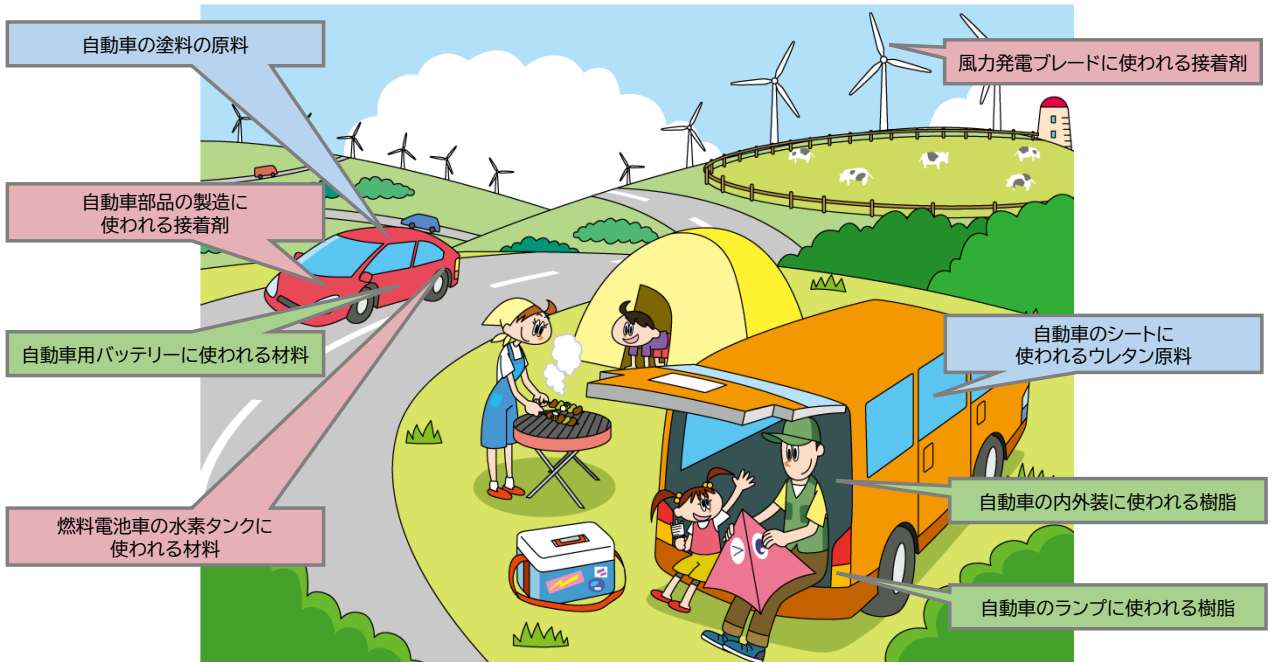
機能素材

加工材料

電子・エネルギー

モビリティ

生活関連



NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

12

最後は、旅先でのワンシーンです。

赤い車が写っていますが、塗料の原料、部品を作るための接着剤、これがEVやハイブリット車であれば、バッテリーの材料や水素タンクに使われる材料も、当社は取り扱っています。

さらに、右奥に見える風力発電のブレードに使われる接着剤も取り扱っています。

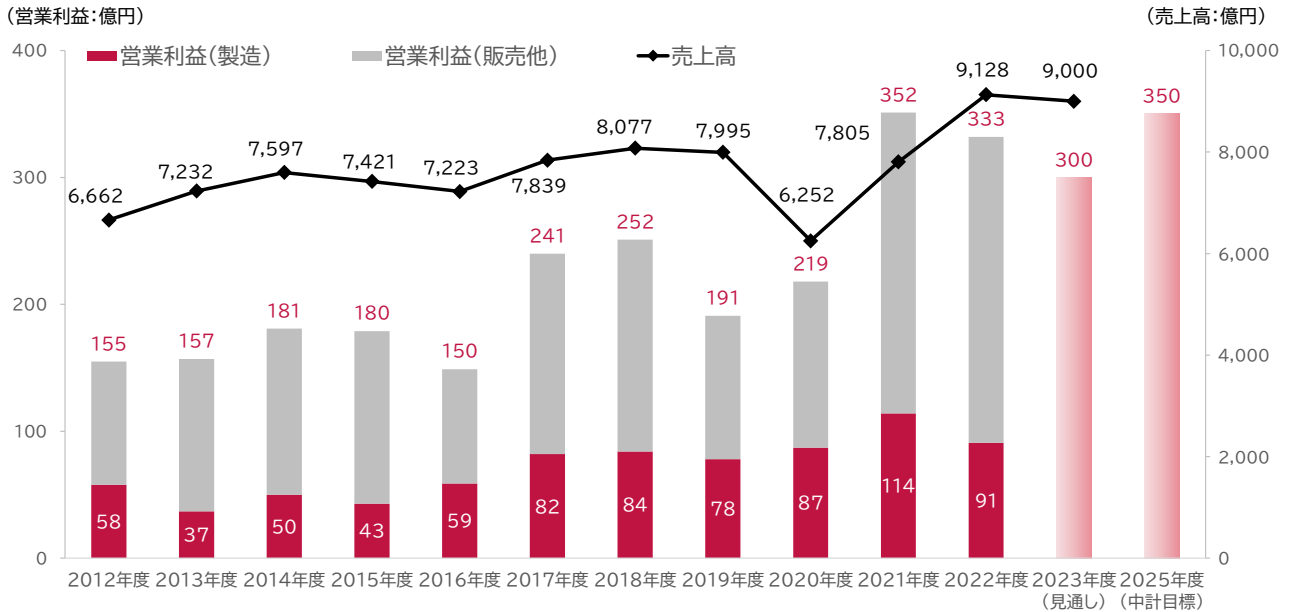
これまで紹介した当社の取り扱い商品はごく一部で、機能素材セグメントだけでも1万品目以上の取り扱いがあります。

また、NAGASEグループの取引先は18,000社を数え、様々な業界に関わっています。

当社が皆さんの生活をより便利に、より快適にすることに貢献していることを知ってもらえたらうれしい限りです。

## 業績の推移と見通し

2021年度に過去最高益を更新後、営業利益300億円以上を継続中  
製造業営業利益は10年で約2倍に増加



※2021年度期初より収益認識に関する会計基準を適用しており、2020年度の売上高も遡及適用した後の数値となっております。

NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

13

続きまして業績の推移と見通しです。

2012年度からの業績推移を見ていただいています。多少、年度によっては減少している年もありますが、順調に伸びており2021年度には営業利益で過去最高益を更新しました。

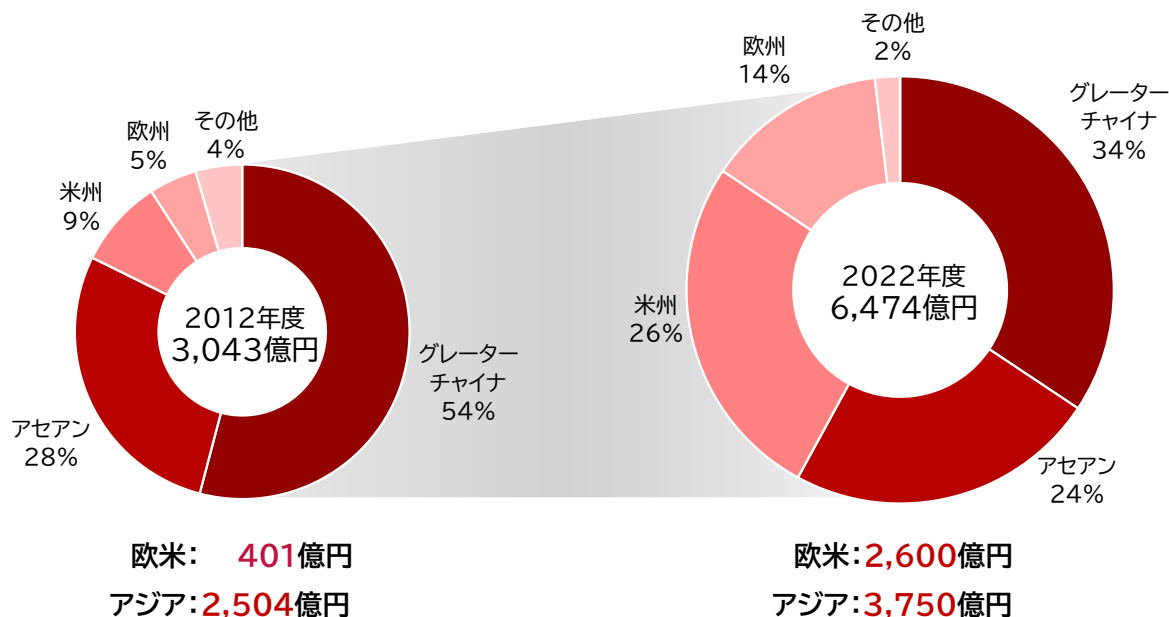
その後、営業利益300億円以上を継続しており、2020年度以前と比較して、業績のレベルが一段引き上がったことが分かっていただけたかと思います。

さらに、製造業の営業利益は、棒グラフの赤い部分ですが、この10年間で約2倍に増加しています。商社業を中心としているNAGASEグループですが、製造業での利益も順調に伸びており、この製造業の営業利益の割合が高いことが、他の商社と異なるNAGASEグループの特徴であり強みとなっています。

次のページからセグメント別、地域別の業績についても見ていきます。

## 地域別海外売上高の変化

基盤であるアジアに加え、欧米での事業を大幅に拡大



※2012年度は仕向け地別での集計、2022年度は対象会社の所在地に基づく集計  
※2022年度の売上高は収益認識に関する会計基準を適用した数値

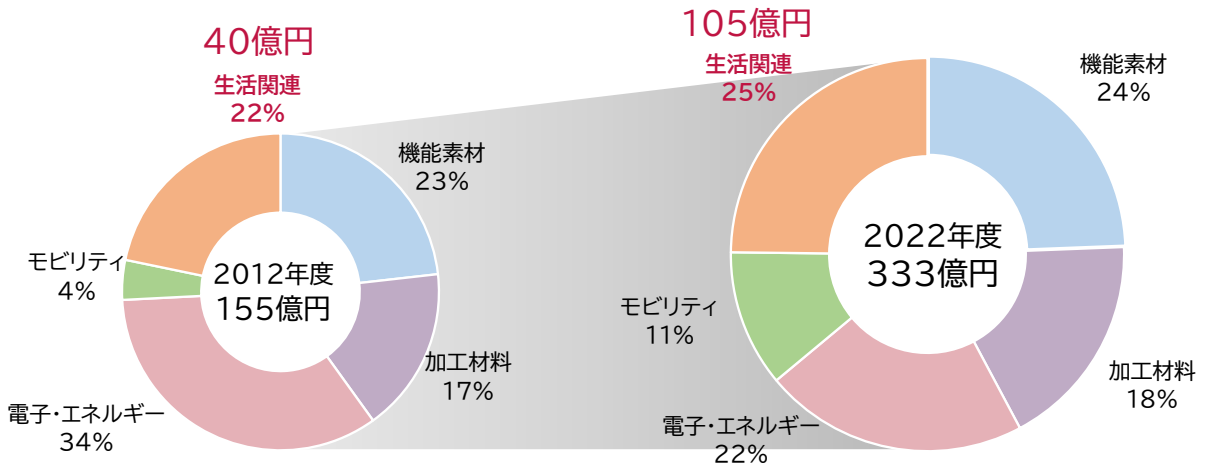
地域別の海外売上高です。

10年前と比較しますと米州と欧州が大きく伸びていることが分かります。仕向け地別・所在地別と集計方法は変わっていますが、10年前はグレートチャイナだけで半分以上占めていた海外売上高が、2022年度には全体が伸びている中で、欧米の割合が大きくなり、バランスが良くなっていることが分かっていると思います。



## セグメント別営業利益の変化

生活関連・モビリティセグメントのビジネス拡充により、収益基盤を強化



※営業利益の構成比の計算において、その他・全社セグメントは含めておりません。  
※2022年度のセグメント別営業利益割合の計算には2022年10月のセグメント組替後の数値を使用しております。

続いてセグメント別の営業利益です。

約10年前と比較しますと、生活関連およびモビリティセグメントが特に伸長しており、5つのセグメントのバランスが良くなっているのが分かっていただけたと思います。

1. 長瀬産業とは？
2. 成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」（2021-25年度）
3. 株主還元
4. まとめ

ここからは、NAGASEグループの成長戦略である、中期経営計画について説明します。

# 誠実正道

## 【経営理念】

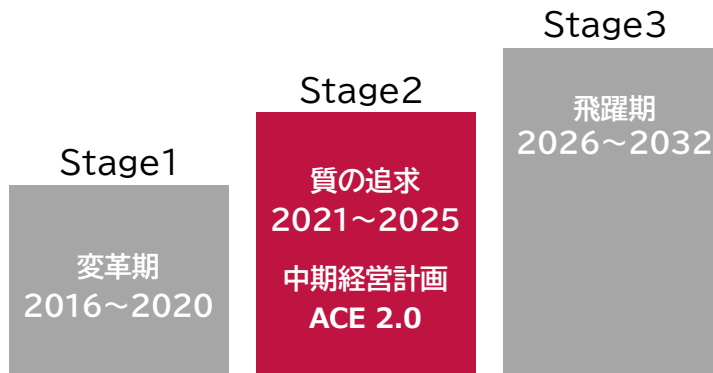
社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、  
社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、  
社員の福祉の向上と社会への貢献に努める

NAGASEグループの経営理念は、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」というものです。

中期経営計画 ACE 2.0 の位置づけ

NAGASEグループが実現したい社会  
「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」

2032年(創業200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」

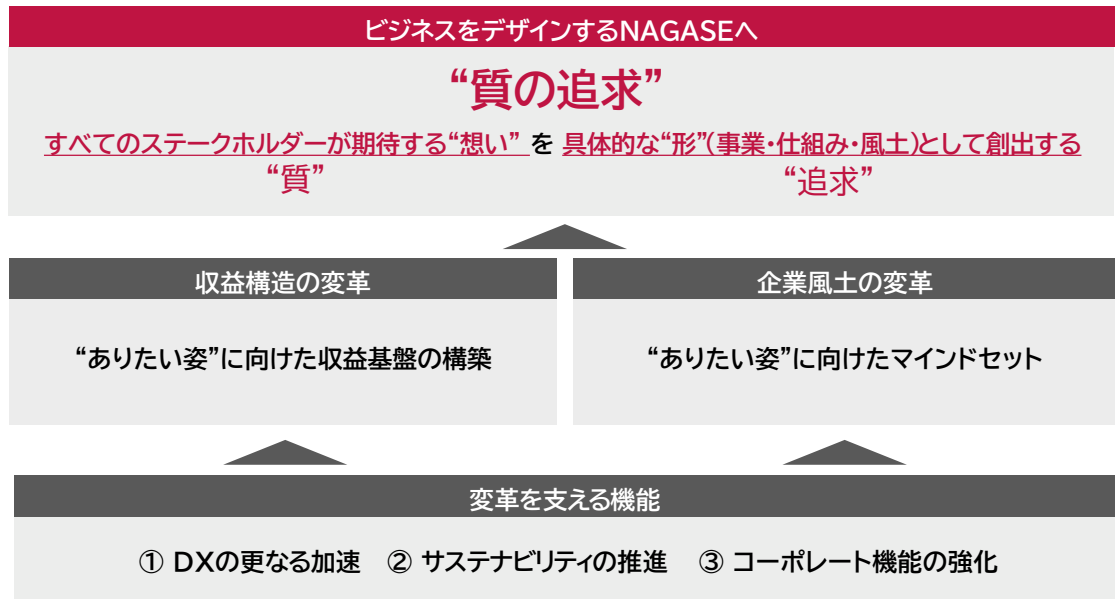


中期経営計画**ACE 2.0**の位置付けですが、先ほどの経営理念をベースにNAGASEグループが実現したい社会を「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」と決めました。

そこから、2032年(創業200年)のありたい姿を「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」と定め、そこからバックキャストして中期経営計画を策定しました。

2016年度をその初年度と位置付け、最初の5年間を「変革期」、次の5年間を「質の追求」、最後の創業200年に向けての期間を「飛躍期」としており、現在はStage2の「質の追求」という段階です。

## ACE 2.0 の基本方針



### ACE 2.0の基本方針です。

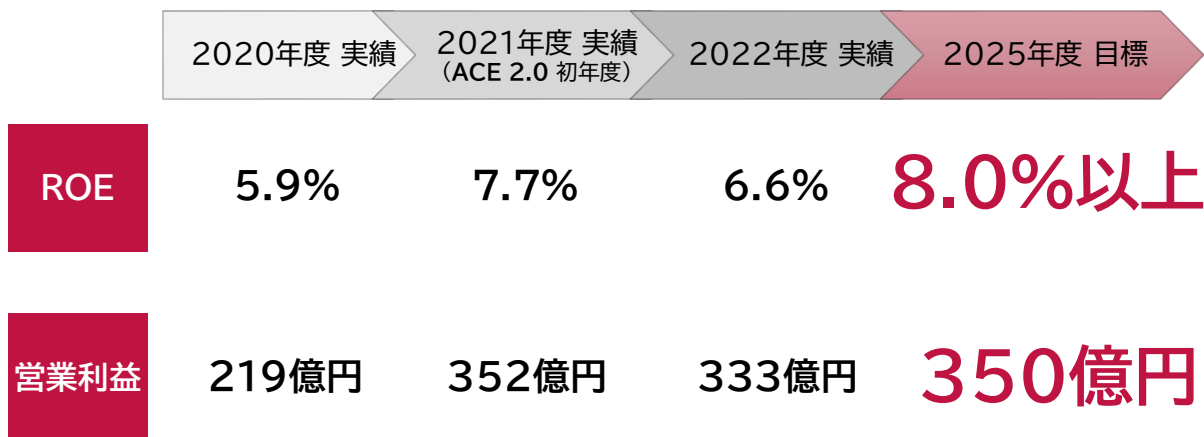
現在の中期経営計画のテーマである「質の追求」についてですが、「質」とは「すべてのステークホルダーが期待する想い」と定義し、「追求」を「具体的な形として創出する」と定義しています。

それを実現するために、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」という2本の柱が必要であり、さらにこれらの変革を支える機能としてDX・サステナビリティ・コーポレート機能があります。

この2つの変革については、後ほど説明します。

## ACE 2.0 の定量目標

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

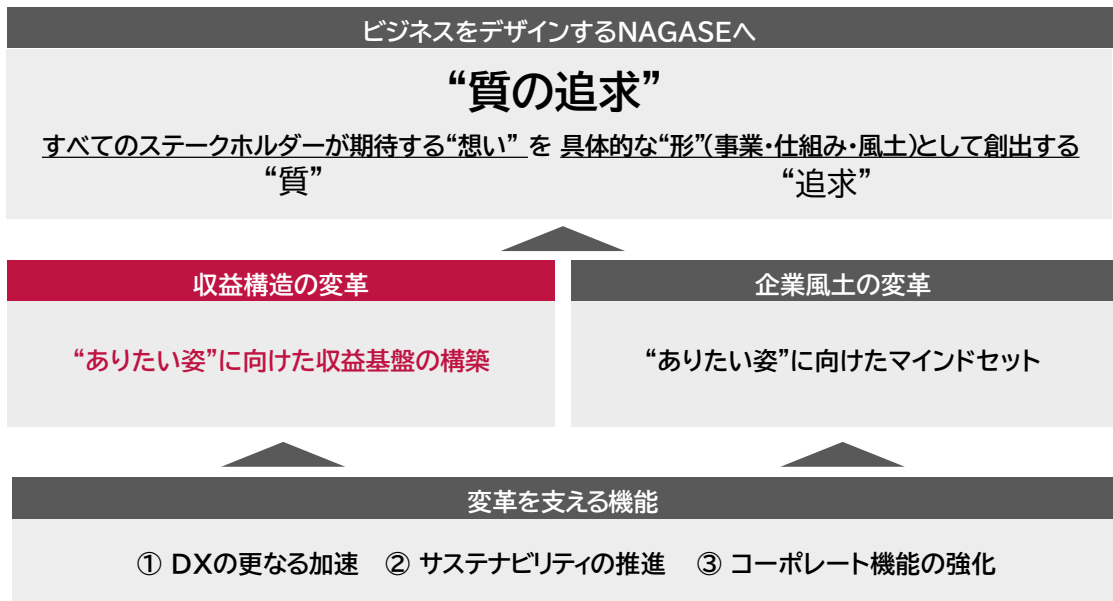


ACE 2.0の定量目標です。

ACE 2.0では、ROE8%以上、営業利益350億円の常態化を目指しています。中計初年度となる2021年度は足元の好業績に後押しされ、ACE 2.0最終年度の目標営業利益である350億円を達成しましたが、当社としては、ROE8%以上、営業利益350億円を収益力のベースラインとして、さらなる成長に挑戦できる体制構築を目指します。



## ACE 2.0 の基本方針



この後、「質の追求」を実現するためのひとつの柱である収益構造の変革について説明しますが、その前に、私が冒頭で触れました、新社長就任後に再定義した当社の存在意義についてお話しします。

## ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

社会・環境課題、消費者ニーズを  
素材(マテリアル)で解決することを通じて  
サステナブルな社会の実現に貢献します

フード・半導体・ライフサイエンス・電気機器・モビリティ・化学工業という市場に対し、  
商社機能、製造機能、研究開発機能を活用してソリューションを提供

それが、我々は「ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社」であるという言葉です。

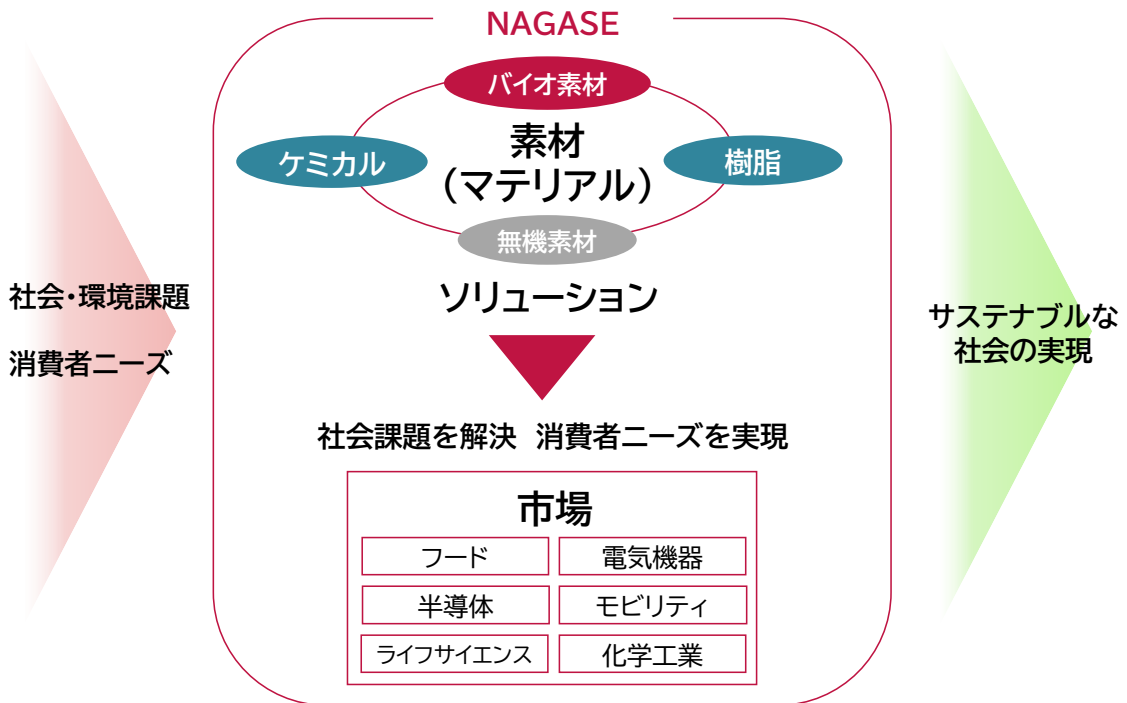
NAGASEグループは社会・環境課題、消費者ニーズを素材(マテリアル)で解決することを通じてサステナブルな社会の実現に貢献します。

当社は、フード・半導体・ライフサイエンス・電気機器・モビリティ・化学工業という市場に対し、商社機能、製造機能、研究開発機能を活用してソリューションを提供します。

長瀬産業は商社のイメージが強いと思いますが、歴史パートで説明したとおり、製造機能、研究開発機能を過去から拡充しており、それが大きな強みであり特徴となっています。

NAGASEグループは

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

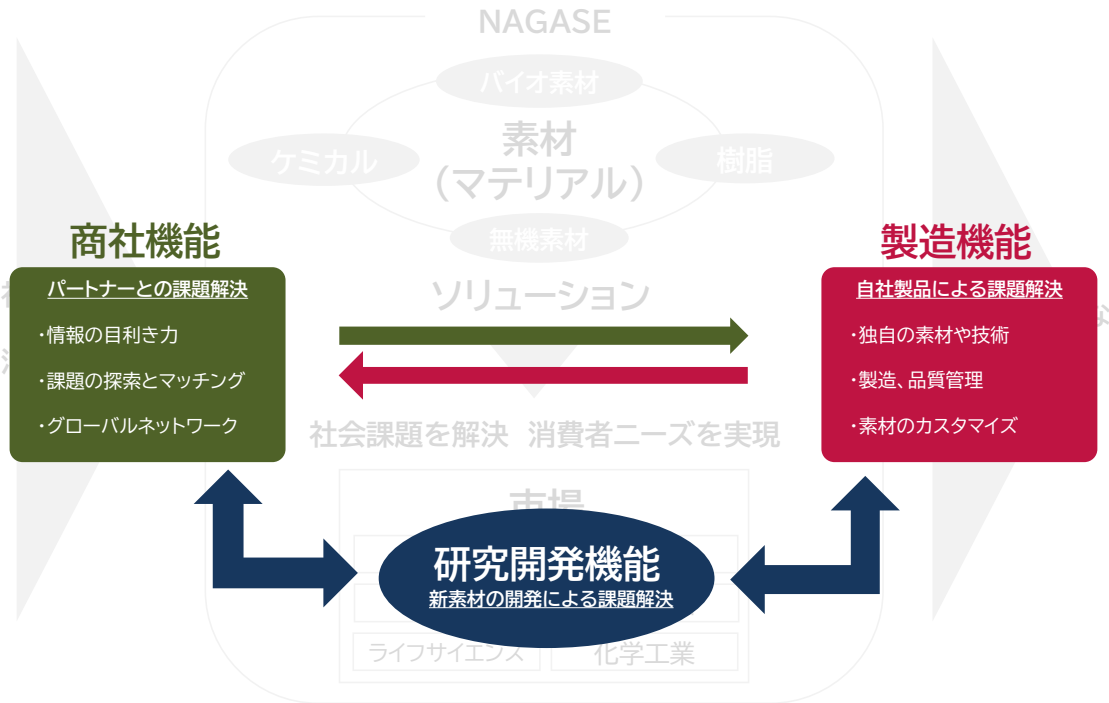


先ほどの言葉を図にしたのがこのページです。

われわれの機能は、ものづくりをしているお客様が抱えている課題を、素材(マテリアル)で解決することであり、さまざまな素材に関連する技術や知見、世界中の素材を扱うことのできるネットワークを有しています。

ものづくりをしているお客様は、日頃、新たな社会課題や環境課題からくる消費者のニーズに基づいて多くの課題を抱えています。それらの課題に対し、寄り添い、素材(マテリアル)で解決していくことで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社



このページでは、NAGASEの強みを三つの機能で整理しています。

商社機能では、グローバルネットワークで得た情報を目利きし、課題の探索と、それを解決する素材のマッチングを行っています。

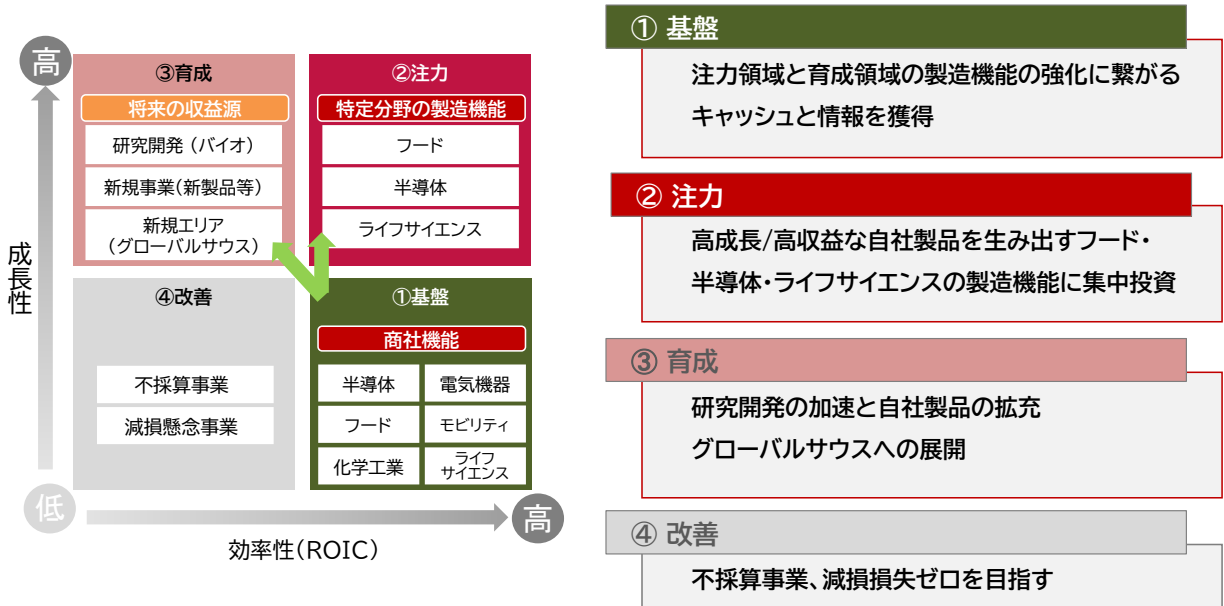
製造機能では、商社機能で目利きした課題を、自社の技術及び自社の製品で解決します。

また、特にバイオを強みとする研究開発機能においては、商社機能から得た情報をベースに、新たな素材の研究開発を進めていくとともに、製造機能を使って製品化することができます。

当社はこの強みを活かして収益構造の変革を進めます。

## 収益構造の変革

成長性と効率性の2軸4象限で分類  
成長性・効率性が高い領域へリソースをシフト  
注力・育成領域に対する2023年度以降の潜在的な投資額は約800億円



NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

25

こちらが収益構造の変革の詳細です。  
収益構造の変革とは一言で言うと、ポートフォリオの見直しです。

まずは、左の図をご覧ください。縦軸に成長性、横軸に効率性をとった2軸4象限の「基盤」「注力」「育成」「改善」でポートフォリオを整理しています。商社機能は基盤、特定分野の製造機能は注力、バイオ分野の研究開発機能は育成に分類しています。

人やカネといったリソースを基盤領域から成長性や効率性の高い育成・注力領域へとシフトすることでポートフォリオの入れ替えを行います。

続いて資料の右側をご覧ください。各領域の取り組みについて端的にまとめています。

まず、基盤領域です。われわれの基盤は商社機能です。商社機能では規模の拡大と効率性を追求し、より多くのキャッシュを生み出すとともに、営業活動で得た付加価値の高い情報を注力領域、育成領域に提供します。

次に注力領域です。注力領域では、自社製品、自社技術を磨き、収益性を向上させていくことができる製造機能を分類しています。中でも成長を見込めるフード・半導体・ライフサイエンス分野の製造機能に、リソースを集中的に投入します。

さらに育成領域です。育成領域では、基盤領域で得た付加価値の高い情報をもとに、バイオを基盤とした研究開発、新規事業の立ち上げ、そして育成エリアであるグローバルサウスでの事業展開など、将来の収益源となるプロジェクトに対し、新たなチャレンジを進めます。

われわれの言うグローバルサウスとは、インド、メキシコ、ブラジル、インドネシアであり、今後も人的資本の投下を加速し、次の基盤の強化に努めます。

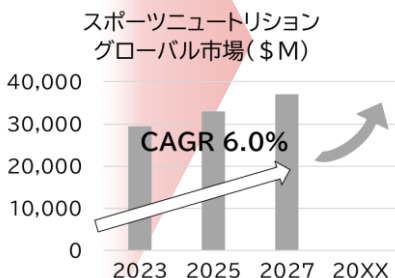
この注力・育成領域に対する2023年度以降の潜在的な投資額は約800億円と考えております。

最後に改善領域です。不採算取引や減損懸念資産に対して徹底的な見直しを行い、可能な限りゼロを目指してすでに取り組みを開始しております。

注力および育成領域での取り組みについては、この後詳しく説明します。

【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



引用元: © Statista 2023のデータをもとに当社作成

NAGASE×Prinova×林原

【強み】

- ・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<sup>®</sup>、ファイバリクサ<sup>®</sup>、林原ヘスペリジン<sup>®</sup>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

【ソリューション】

健康寿命の延伸やフードロス低減等に  
貢献する素材を提供

サステナブルな  
社会の実現

まずは、フード分野における製造機能です。

NAGASEにおけるフード事業の特徴は、林原で研究開発したトレハロース、ファイバリクサ、ヘスペリジンといった多様な機能性素材に加えて、グローバルに原料調達から製造まで対応できるPrinovaグループのユニークなビジネスモデルです。

特に、Prinovaグループのスポーツニュートリション関連事業は、世界的な健康志向の高まりを受け、今後も大きな成長を見込んでいます。左下のグラフは、スポーツニュートリションの世界市場と、その成長率を示しており、成長性が見込める市場であることが分かっていただけだと思います。



## 具体的な取り組み

### M&Aを含む投資を実行し事業を拡大



#### 会社概要

北米、欧州を中心に食品素材販売から、素材の加工、最終製品の受託製造までを一貫して手がける。食品素材の調達、取扱品は2,000品目を超える。

創業:1978年  
所在地:米国イリノイ州  
売上高:1,927億円(2022年度)  
従業員数:1,170名(2022年12月末)

M&Aによる甘味料市場獲得



新工場設立による  
受託製造機能強化



ユタ新工場

M&Aによる加工機能拡充



Lakeshore Technologies

カプセル化・スティック化設備  
導入によるパッケージの多様化



※製品イメージ

フード分野の製造機能の中核をなすのがPrinovaグループです。Prinovaは欧米を中心に、食品素材の販売からプロテイン等の最終製品の受託製造までを一貫して手掛ける会社で2019年に買収しました。

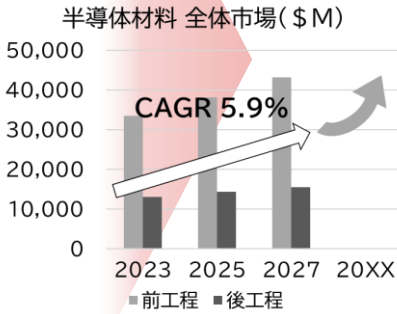
Prinovaにおいては、2019年の買収後も、様々な形での投資を行っています。甘味料という新たな市場への参入、ユタでのスポーツニュートリションを中心とした新工場の設立、カプセルやスティックタイプといったパッケージの多様化を順次進めています。

今後、この分野では、北米に約100億円の追加投資を行い、新たなビジネス領域の獲得と製造設備の拡充を進めます。

## 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



### NAGASE×ナガセケムテックス

#### 【強み】

- ・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

#### 【ソリューション】

最先端半導体の製造に欠かせない  
高付加価値な素材を提供

サステナブルな  
社会の実現

次に半導体分野における製造機能です。

現在、日本は経済安保の観点から、今後数年間新たな半導体工場の立ち上げが控えています。

こういった社会課題を、最先端半導体市場へのスペックイン実績や、多様な要素技術による企画設計/製造力という強みを活かし、最先端半導体製造に欠かせない素材を提供することで解決していきます。

## 具体的な取り組み

### 封止材事業/剥離液事業/現像液回収・再生事業に積極投資



#### 会社概要

エレクトロニクス領域において、多様な要素技術による企画設計/製造力を強みとして、世界初開発の素材や業界シェアNo.1の製品を創出。

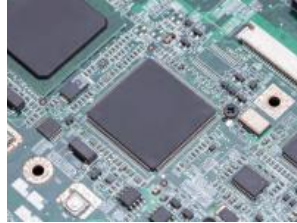
設立:1970年

所在地:兵庫県たつの市龍野町中井236

売上高:253億円(2022年度)

従業員数:610名(2023年3月末)

最先端半導体用エポキシ封止材の採用を拡大



半導体用剥離剤の製造工場を新設、事業を拡大



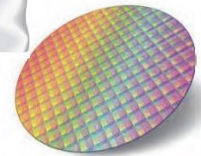
Sachem社との半導体用現像液回収・再生事業の立上げ(国内初)



Mobius System™(廃液回収装置)

#### NEWS

長瀬産業がRapidus社の材料輸送に関する取纏め業者に指定



半導体分野の製造機能の中核をなすのがナガセケムテックスです。

ナガセケムテックスのエポキシ封止材は、一部の最先端半導体用途でシェアNo.1の実績を持っており、今後新たな工場ならびに設備を展開していく予定です。また、同じくナガセケムテックスの剥離剤につきましては、国内での工場の新設に加え、新たに台湾市場でもパートナーと製造機能の展開を図っていきます。

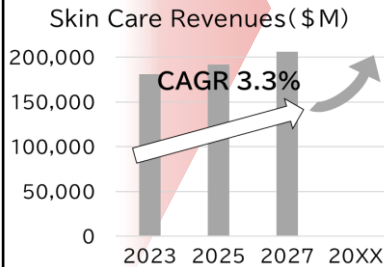
次に、Sachem社との取り組みを紹介します。半導体製造のフォトリソ現像工程で出てくる廃液を回収、高純度化し、ケミカルとして再生・販売する事業を立ち上げます。本スキームは、半導体業界としては日本で初めての試みであり、デファクトスタンダードになることを目指します。

以上の3事業に対し、今後約120億円の投資を進めていくことを検討しています。なお、11月22日に新聞記事として掲載されましたが、NAGASEはRapidus社の材料輸送に関する取りまとめ業者として指名されています。当社は、最先端半導体国産化の実現に貢献してまいります。

## 注力 ライフサイエンス分野の製造機能

### 【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



引用元: Statista Market Insights  
のデータをもとに当社作成

### NAGASE×林原×ナガセケムテックス

#### 【強み】

- ・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

#### 【ソリューション】

安心安全なバイオ由来素材の提供

サステナブルな  
社会の実現

最後に、ライフサイエンス分野における製造機能です。

高齢化社会や健康志向の高まりを受け、今後ますますこの分野は成長が見込まれています。

林原が研究開発した特徴ある機能性素材の事業に、よりリソースを投入していきます。さらに各国の法規制への対応を含め、グローバルでサステナビリティに関するプレゼンスを高めていきます。

こういった取り組みにより、安心安全なバイオ由来素材の提供を通じてサステナブルな社会の実現に貢献します。

## 具体的な取り組み

### 医薬品、パーソナルケア用途等幅広い分野で高付加価値素材を提供



NAGASE Group

会社概要



食品素材・パーソナルケア素材・医薬品素材・機能性色素などの素材を開発・製造。2024年4月には、これまで推進してきた「サステナビリティ経営」の理念・考えを反映した新社名「ナガセヴィータ株式会社」に社名変更を予定しており、グループのバイオ関連事業の中核として、サステナブルな素材と価値の提供を牽引している。

設立:1932年

所在地:岡山県岡山市北区下石井1-1-3

売上高:281億円(2022年度)

従業員数:684名(2023年3月末)

#### 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



#### 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



#### NEWS

### COP28でのリーダーシップインタビュー



NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

31

ライフサイエンス分野の製造機能の中核をなすのが林原です。

林原は、食品素材、医薬品素材、パーソナルケア素材などを酵素を活用して製造するバイオ企業です。

医薬品素材のプルランは、ヘルスケア及びライフサイエンス分野のリーディングカンパニーである海外大手企業とパートナー契約を締結し、引き続き共同で事業の拡大を進めていきます。

林原で製造する素材はバイオ由来の素材なので、サステナビリティに関する意識の高まりは、われわれのライフサイエンス事業にとって追い風となります。

昨年末に開催されたCOP28では、林原のサステナビリティ経営が評価され、リーダーシップインタビューを受けました。

このように、安心・安全なサステナブルな素材をお客様に提供することで、グローバルで存在感を高めています。

なお、林原は2024年4月、「ナガセヴィータ」に社名変更を予定しています。新社名には、これまで推進してきた「サステナビリティ経営」の理念・考えを反映しています。

次に育成領域であるバイオ技術の研究開発について説明します。

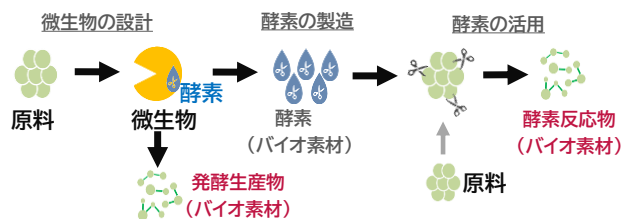
【社会課題】

- ・気候変動
- ・資源循環
- ・健康寿命  
(認知機能、  
睡眠の質等)

NAGASE(ナガセバイオイノベーションセンター)×林原

【強み】

バイオプロセスの要素技術から量産化までの  
機能とノウハウを保有



サステナブルな  
社会の実現

【ソリューション】

バイオプロセスで産み出した  
高付加価値な素材の提供

化粧品

機能性食品

医療

化学工業

われわれはバイオで新素材を生み出すための要素技術から量産化までの機能とノウハウを保有している国内でも数少ない企業です。このバイオプロセスで産み出した高付加価値な素材を世の中に提供していきます。

次のページでは現在上市に向けて進めている2つの素材について説明します。



## 具体的な取り組み

### 発酵法を用いて、抗酸化効果を持つエルゴチオネインの量産化を目指す

#### エルゴチオネイン

- ✓アミノ酸の一種でキノコ等に含まれる天然成分
- ✓強い抗酸化作用を有し、高い安全性が担保されている

#### 期待される効果は？

- ✓認知への効果
- ✓肌しわ・シミの改善
- ✓快適な睡眠



### バイオ由来の生分解高吸水性ポリマーの開発に成功、事業化を目指す

#### DENAGREEN®(生分解高吸水性ポリマー)

- ✓高い吸塩水性能を実現
- 石油由来品と同等レベル、他社の生分解性SAPの6倍超
- ✓土壌や海水での分解が可能

#### 高吸水性ポリマー(SAP)とは？

高い吸水性能を有する高分子材料で、紙おむつや、農業、緑化分野や化粧品など幅広い分野で使用されている。石油由来品が主流で、環境負荷が大きいことが課題



※2023年10月31日「日本経済新聞」文化面へ出稿

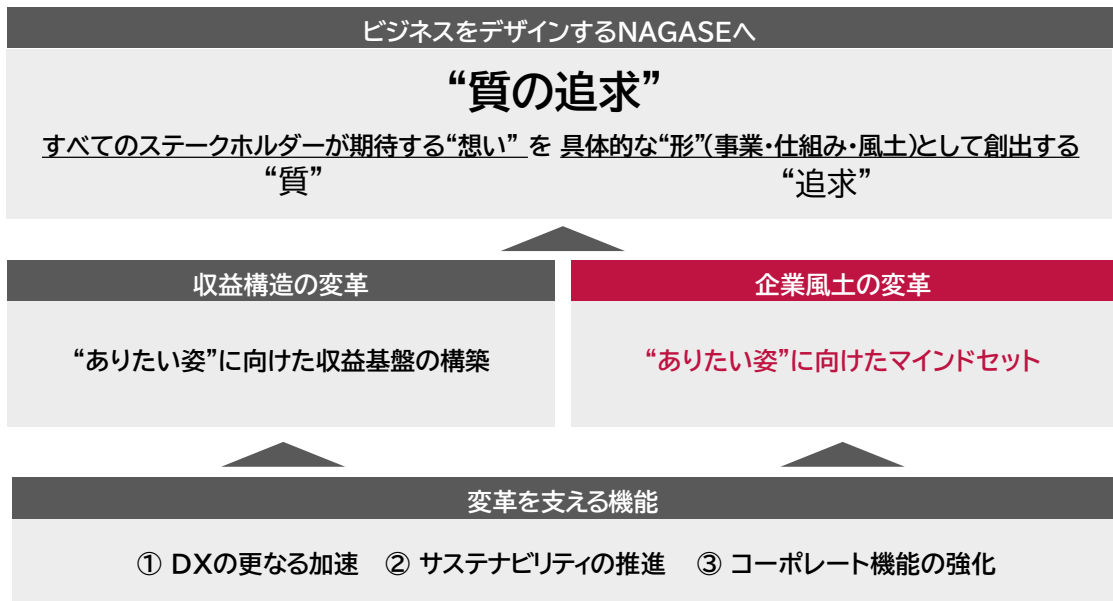
一つ目は、エルゴチオネインです。本来はキノコなどに含まれる天然成分で、強い抗酸化作用を有し、高い安全性が担保されています。認知機能、睡眠の改善、肌しわや老化防止といった効果が期待されています。

われわれはこの素材を独自の発酵技術で製造するプロセスを開発し、現在量産に向けた最終段階に来ており、今年中の上市を目指しています。

二つ目は、バイオ由来の生分解高吸水性ポリマーDENAGREEN®です。

衛生用品や農業、緑化、化粧品など幅広い分野で使われる吸水性ポリマーは、環境負荷が大きいという課題があります。今回、NAGASEでは、でんぷんを主成分とし、独自の酵素技術と有機合成技術を掛け合わせ、生分解性を有しながら、従来の製品と同等の吸水性能を実現することができました。

## ACE 2.0 の基本方針

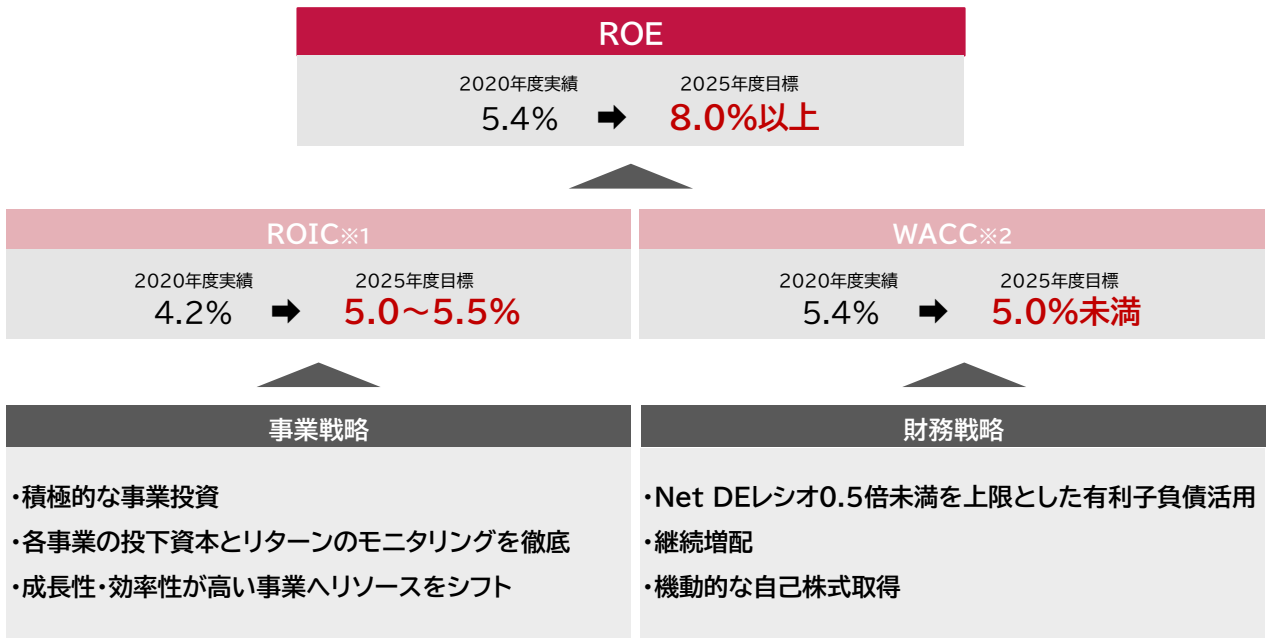


続いて、ACE 2.0のもうひとつの柱である企業風土の変革についてお話しします。

「質の追求」を実現するためには、経済価値と社会価値を両輪で追及していくことが必要と考えており、財務情報に加え非財務情報のKPIを設定し、取り組みを進めています。



2025年度までにROE8.0%以上、ROIC>WACCを実現



※1:親会社に帰属する当期純利益/投下資本期中平均\*100

※2:WACCを構成する株主資本コストは、CAPMをベースとした当社独自の計算方法によるもの

まずは、資本効率性向上への取り組みです。

ACE 2.0の定量目標の一つであるROE8%以上を目指し、先ほど説明した事業戦略を進めることによるROICの向上、財務戦略を進めることによるWACCの低減を進めています。

事業戦略として、積極的な事業投資を行いますが、同時に事業毎のROICのモニタリングを徹底し、成長性・効率性の高い事業へのリソースシフトを進めます。

そして、財務戦略としては、有利子負債の活用や、株主還元の充実を進めることでWACCの低減を実現していきます。

従業員の活躍が持続的成長に不可欠であると考え、  
従業員エンゲージメント向上プロジェクトを始動

### 従業員エンゲージメント

「会社(組織)と従業員が相互に理解し合い、お互いを高め合う状態」

#### ACE 2.0 非財務目標(～2025年度)

- |          |  |
|----------|--|
| 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%<br>(2022年度:81%) |
| 長瀬産業(単体) | ● エンゲージメントサーベイ総スコア:60以上<br>(2022年度:56.2)         |

つづいて、従業員エンゲージメント向上への取り組みです。

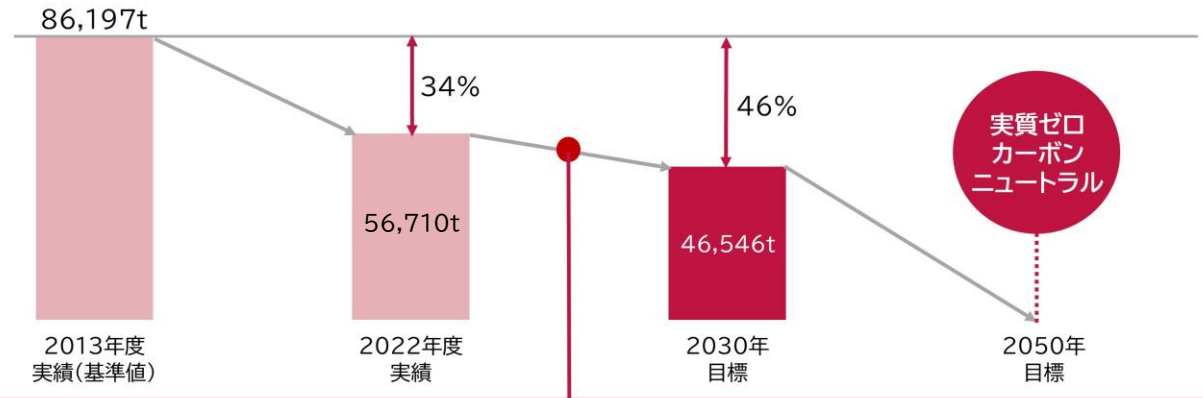
NAGASEにとってのエンゲージメントとは、「会社と従業員が相互に理解し合い、お互いを高め合う状態」と定義しております。

当社は、従業員の活躍が持続的成長に不可欠であると考え、従業員エンゲージメント向上プロジェクトを始動しています。

このプロジェクトでは、**ACE 2.0**における非財務目標としてKPIを設定し、従業員エンゲージメント向上に取り組んでいます。

企業風土の変革 - カーボンニュートラル達成への取り組み -

気候変動への対応を重要な課題と認識し、カーボンニュートラルプロジェクトを始動



ACE 2.0 非財務目標 (2021年度~2025年度)

- |          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| 連結       | ● Scope1,2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) |
| 長瀬産業(単体) | ● Scope2:ゼロエミッション                    |

Scope1:直接的な温室効果ガス排出量  
Scope2:間接的な温室効果ガス排出量

最後に、カーボンニュートラル達成への取り組みです。

化学品を中心に取り扱っているNAGASEグループにおいて、気候変動への対応は大変重要な課題と認識しています。2021年にカーボンニュートラルプロジェクトを始動し、2022年1月にはカーボンニュートラル宣言を行っています。**ACE 2.0**における非財務目標として、資料に記載したKPIを設定しており、2050年のカーボンニュートラル達成に向け取り組みを進めています。

1. 長瀬産業とは？
2. 成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」（2021-25年度）
3. 株主還元
4. まとめ

続いては、株主還元です。

## 株主還元方針

### 14期連続増配見込み、自己株式の取得も機動的に実施

株主還元方針  
(ACE 2.0)

配当

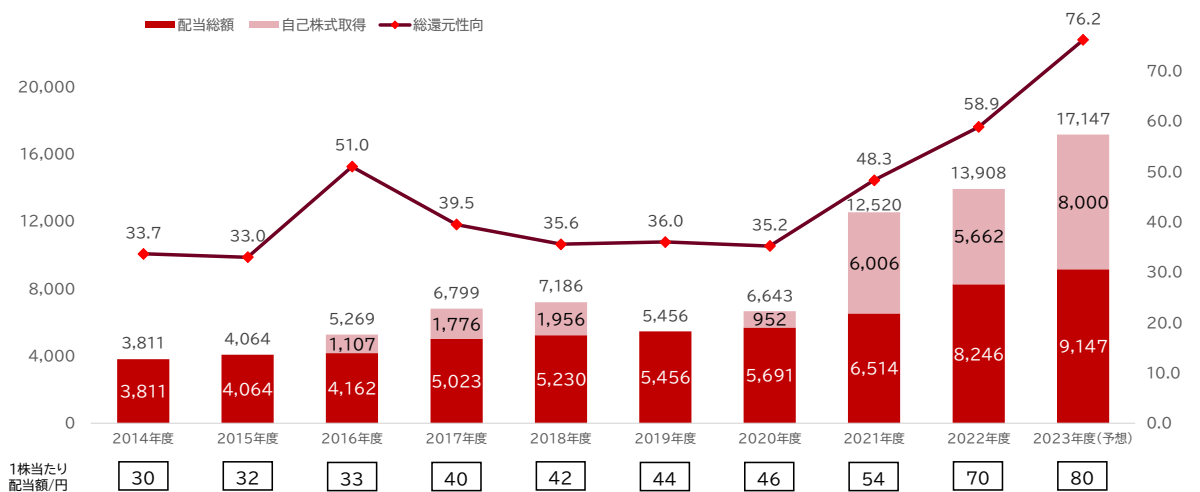
継続増配

自己株式の取得

機動的に実施

(単位:百万円)

(単位:%)



※ 2023年度の期末配当金は、2024年6月開催予定の第109回定時株主総会に附議予定です。

NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2024 Nagase & Co., Ltd.

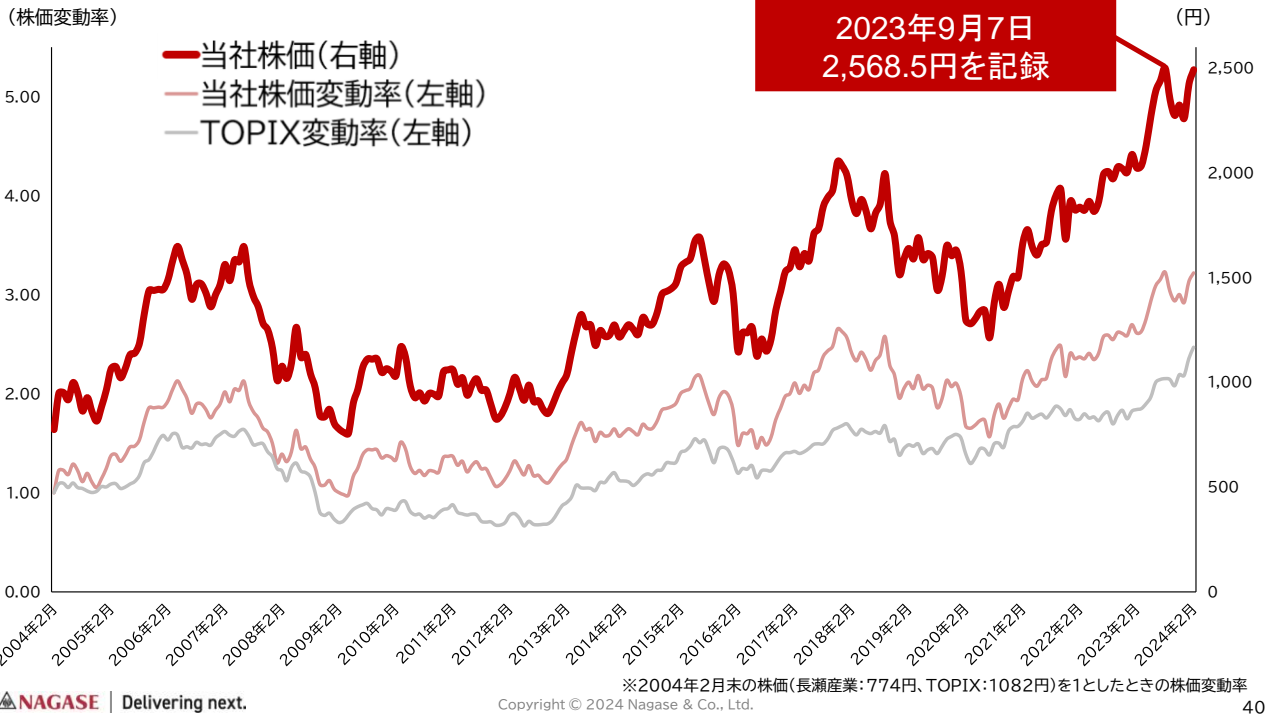
39

**ACE 2.0**における株主還元方針は、継続的な増配と機動的な自己株式の取得を掲げています。

現在、14期連続で増配を見込んでいます。2020年度の後半から自己株式の取得も始めており、2022年度の総還元性向は58.9%となっており、今期も76.2%程度を見込んでいます。

## 株価推移

### 2023年9月上場来最高値を更新、TOPIXをアウトパフォーム



また、株価ですが、2004年2月末から今年の2月末までを見ますと、上がったたり下がったりという推移はありますが、トレンドとしましては上昇傾向となっており、TOPIXに対してオーバーパフォームしています。  
ちなみに昨年9月7日には上場来最高値を更新しています。

1. 長瀬産業とは？
2. 成長戦略「中期経営計画 ACE 2.0」（2021-25年度）
3. 株主還元
4. まとめ

最後にまとめです。

## ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

### 事業内容

フード・半導体・ライフサイエンス・電気機器・モビリティ・化学工業市場におけるものづくりの課題を商社機能、製造機能、研究開発機能を活かして解決

### 成長性

フード・半導体・ライフサイエンス分野の製造機能、バイオ技術の研究開発機能にリソースを集中注力・育成領域に対する2023年度以降の潜在的な投資額は約800億円

### 安定性

自己資本比率48%(2023年3月時点)  
特定の市場・地域に依存せず、バランス良く収益を稼ぐ

### 株主還元

2021~2025年度の中計期間中、継続増配と機動的な自己株式取得を掲げる  
2023年度は14期連続増配を予定、総還元性向は76.2%を見込む

このページではNAGASEグループについて、事業内容、成長性、安定性、株主還元の4つの項目でまとめました。

まず事業内容です。

フード・半導体・ライフサイエンス・電気機器・モビリティ・化学工業市場における課題を商社機能、製造機能、研究開発機能を活かして解決します。

続いて成長性です。フード・半導体・ライフサイエンス分野の製造機能、バイオ技術の研究開発機能にリソースを集中します。

注力・育成領域に対する2023年度以降の潜在的な投資額は約800億円です。

そして安定性です。自己資本比率が約50%あることに加えて、特定の市場や、特定の地域に大きく依存せずバランス良く収益を稼いでいます。

最後に、株主還元です。中計期間中、継続増配と機動的な自己株式取得を掲げています。

この2023年度は、14期連続の増配を予定しており、総還元性向は76.2%を見込んでいます。





# Delivering next.

「次」って、未来への接続詞。

©イリヤ・クブシノフ Ilya Kuvshinov

ここまで、皆さんと一緒に長瀬産業の「今」と「次」の展開を見てきましたが、いかがでしたか。2032年に200周年を迎える歴史のある企業というだけではなく、大きな「次」を意識して成長を続けている企業であることを少しでも理解していただけただけなのであればうれしい限りです。

ご清聴いただきありがとうございました。

引き続き、長瀬産業およびNAGASEグループをよろしく申し上げます。



■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、2024年3月13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。