

2021年3月期 決算説明会

長瀬産業株式会社
2021年5月28日

(代表取締役社長 朝倉研二によるプレゼンテーション)

みなさま、おはようございます。長瀬産業の朝倉でございます。
本日は、大変多くの方にご参加いただき、誠にありがとうございます。
また前回に引き続き、リモートでの開催となっておりますが、ご容赦いただければと
思っています。

本日のサマリー

■2021年3月期 決算概況

- 上期は自動車生産台数の減少により、自動車関連ビジネスを中心に相当程度の影響を受けたが下期以降は全般的に回復し、特に加工材料、電子セグメントにおけるビジネスが堅調に推移
- Prinovaグループは2020年3月期は5ヶ月の連結であったが当期は通年にわたり連結業績へ貢献
- 政策保有株式の売却およびポートフォリオ見直しに基づく子会社株式の売却による株式売却益を計上
- 結果、増収、すべての段階利益において増益

■2022年3月期 通期業績見通し

- 自動車業界における半導体供給不足による自動車生産台数への影響等の懸念はあるが、2021年3月期下期以降の回復傾向は持続すると想定
- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた活動自粛は一定程度続くことが想定され、上期の経費執行は前期並みと想定
- 将来の成長のためのDX関連投資や研究開発投資は積極的に推進
- 結果、経常利益までは増益を見込むが、当期純利益は前期の子会社株式売却益の影響により減益見込み

■中期経営計画 ACE 2.0について

- 前中期経営計画「**ACE-2020**」における基本コンセプトを踏襲しながらも、急速な外部環境の変化に対応し、持続的な成長の実現に向けて質を追求する新中期経営計画 **ACE 2.0**を2021年4月よりスタート

目次

2021年3月期 決算概況	P. 4
2022年3月期 通期業績見通し	P. 16
中期経営計画 ACE 2.0	P. 27

さっそくですが、目次をご覧くださいませ。
本日は決算概況、通期業績見通し、そして先般発表した中期経営計画 ACE 2.0
について、すべて私から説明します。

2021年3月期 決算概況

連結損益計算書

- 売上高：第1四半期において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が自動車関連ビジネスを中心に相当程度あったものの、第2四半期以降のテレワーク需要等を背景としたエレクトロニクス関連ビジネス・樹脂ビジネスの回復、更に前第2四半期連結会計期間に買収したPrinovaグループの売上が当期は全期間にわたり反映されていることにより、増収
- 営業利益：DX推進等の持続的成長に向けた投資は増加したものの、Prinovaグループの高い収益性が寄与したことにより売上総利益が増加し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた活動自粛による費用減少等もあり、増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益：子会社株式や政策保有株式の売却に伴う利益を計上したこと等により、増益

(単位:億円)

	20/03	21/03	増減額	前期比	通期見直し (3Q修正)	計画比
売上高	7,995	8,302	+ 306	104%	8,110	102%
売上総利益	1,049	1,146	+ 96	109%	1,120	102%
<利益率>	13.1%	13.8%	+0.7pt	—	13.8%	—
販売費及び 一般管理費	857	926	+ 69	108%	920	—
営業利益	191	219	+ 27	114%	200	110%
経常利益	190	228	+ 37	120%	210	109%
親会社株主に帰属する 当期純利益	151	188	+ 36	124%	170	111%
US\$レート (期中平均)	@ 108.7	@ 106.1	@ 2.6円高		@105.0	—
RMBレート (期中平均)	@ 15.6	@ 15.7	@ 0.1円安		@ 15.5	—

【為替変動による21/03期実績 売上高および営業利益への影響額】
売上高:約△36億円 営業利益:約△0.3億円

【1円変動当たり影響額】
売上高 US\$: 約37億円 営業利益 US\$: 約0.3億円
RMB : 約76億円 RMB : 約0.8億円

さっそくですが、目次をご覧ください。

2021年3月期の決算概況です。

売上高は8,302億円、前期比104パーセントとなっています。

営業利益は219億円、前期比114パーセントです。

親会社株主に帰属する当期純利益は188億円、前期比124パーセントとなっています。

ご案内のとおり、自動車関連ビジネスが、特に当期の前半において非常に低迷しました。一方で、特に第2四半期以降ですが、エレクトロニクス関連ビジネス・樹脂関連ビジネスが回復してきました。

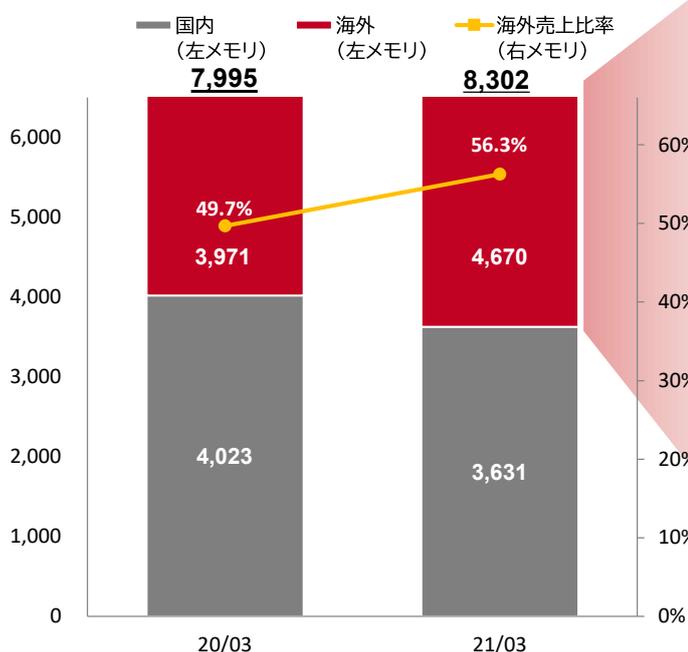
加えて、2019年度に買収したPrinovaグループの売上が、今期は通年で寄与したということもあり、増収増益となっています。

純利益については、子会社である製造会社のナガセ医薬品の譲渡益、政策保有株式の売却益等が計上されたため、大幅な増益となっています。

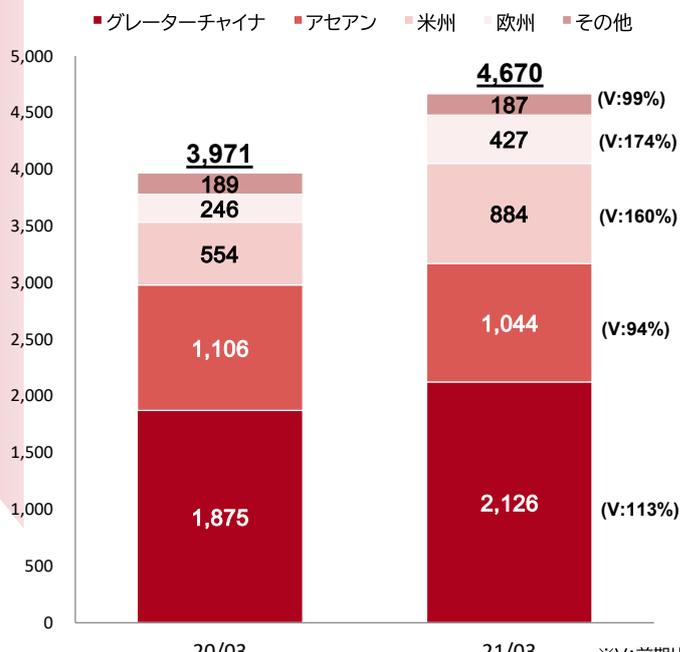
地域(国内・海外)別売上高

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、特に国内およびアセアンにおける売上が減少したものの、Prinovaグループの売上が加わったことにより、欧米地域の売上が大きく増加（海外売上比率56.3%）
- グレーターチャイナは、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準を超える売上で着地

国内・海外売上高(億円)



海外売上高の地域別内訳(億円)



売上高の海外比率についてです。

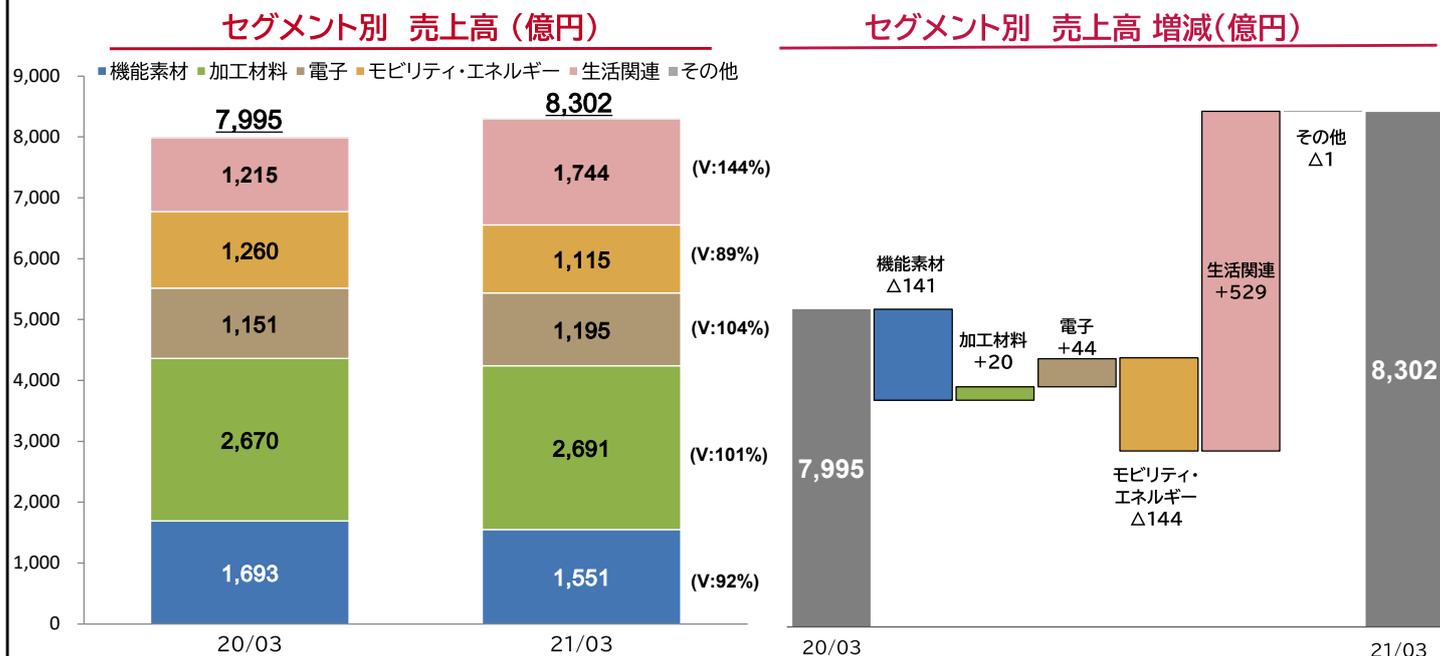
Prinovaの売上が加わったことにより、特に欧米地域の売上が大きく増加しています。

グレーターチャイナについては、6月以降の経済活動の回復、また私どもの業容の回復もめざましく、最終的には新型コロナウイルス感染拡大以前の水準まで戻ってきている状況です。

結果として、海外売上比率は56.3パーセントになっています。

セグメント別売上高 2期比較

- 機能素材/モビリティ・エネルギー：特に上期における自動車生産台数減少の影響を受けて、減収
- 生活関連：新型コロナウイルス感染症拡大の影響による需要の減少等により、トレハ[®]等の食品素材(Prinovaグループ除く)やAA2G[®]等の化粧品関連素材の売上は減少したものの、Prinovaグループの売上が加わったこと等により、増収



売上高をセグメント別に比較しています。

先ほどもお伝えしましたが樹脂関連が堅調で、特に下期、そして足元も含めて堅調に推移しています。

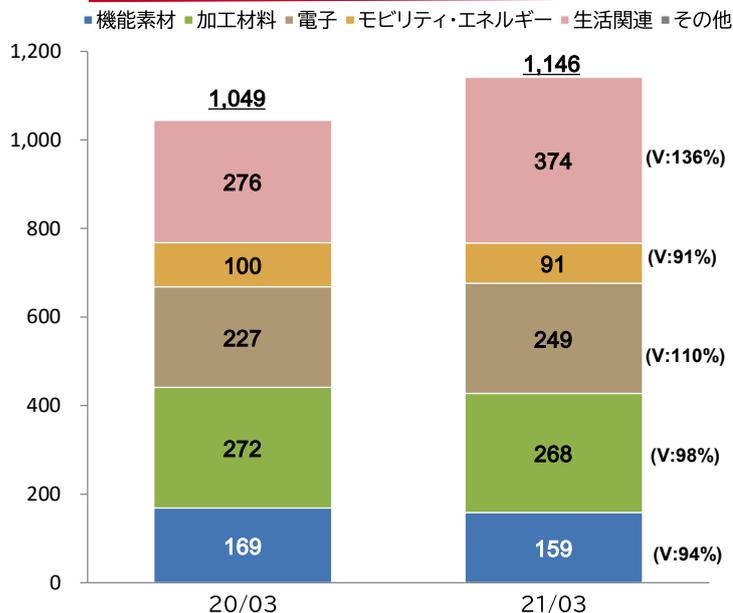
半導体、モバイル機器等々向けの素材・材料・部品についても非常に好調な状況が続いているため、電子セグメントが増収となっています。

生活関連セグメントは、Prinovaの売上が加わったことにより大きな増収となっていますが、「AA2G[®]」等の化粧品関連素材のビジネスは低迷しています。

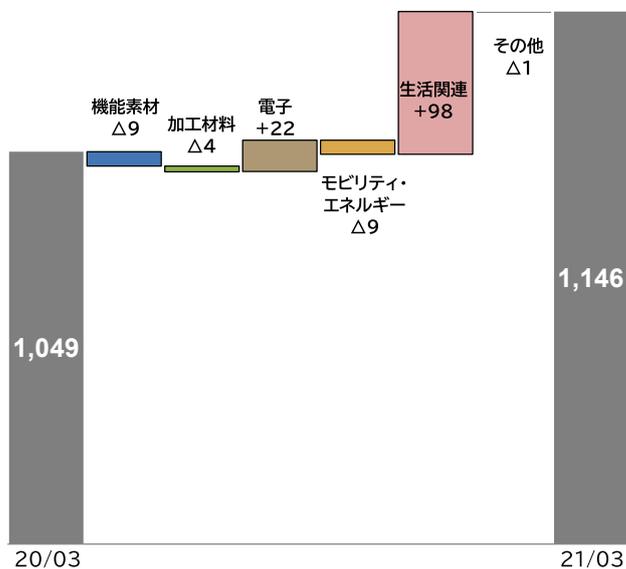
セグメント別売上総利益 2期比較

- 加工材料：樹脂ビジネスの需要の回復、市況価格の上昇等の影響により増収であったものの、主に情報印刷関連材料ビジネスの市況下落による収益性の悪化等により、減益
- 生活関連：収益性の高いPrinovaグループが当期は全期間にわたり業績に貢献したことから、増益

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)

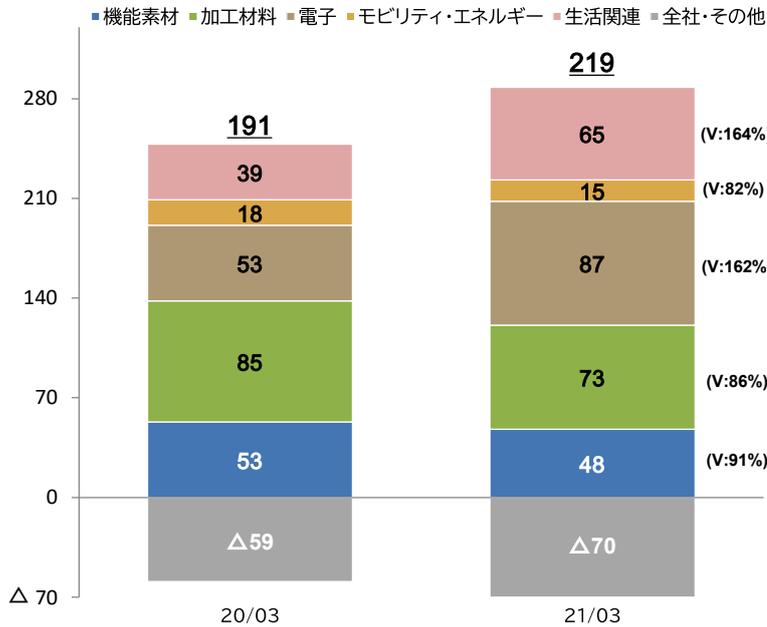


セグメント別の利益については、営業利益のページにてご説明させていただきます。

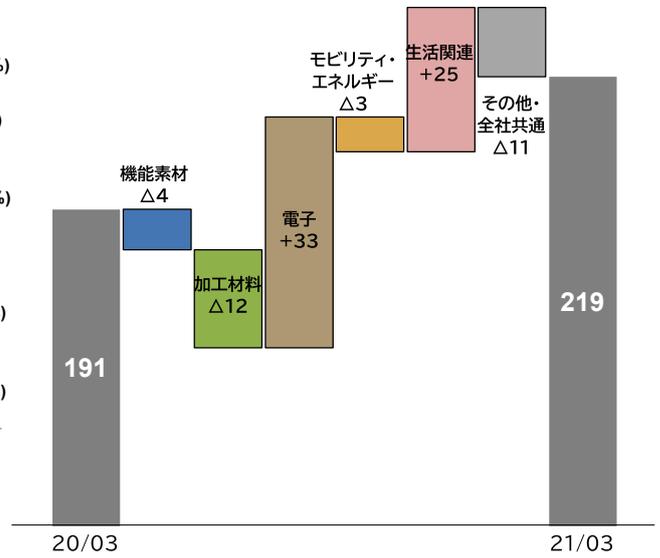
セグメント別営業利益 2期比較

- 加工材料：樹脂ビジネスの需要の回復、市況価格の上昇等の影響により増収であったものの、主に情報印刷関連材料ビジネスの市況下落による収益性悪化の影響等により、減益
- 電子：増収に加えて一部の製造子会社の収益性の改善等により、増益

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)



営業利益について説明します。

先ほど、加工材料セグメントは、樹脂の活況により売上が増収となったというお話をしました。

一方で、加工材料セグメントの主力商品である情報印刷関連材料ビジネスについて、私どもの自社製品ではカラーフォーマー事業がそれにあたりますが、市況下落により収益性が大幅に悪化しています。

結果、このセグメントは増収減益というかたちになっています。

カラーフォーマー事業の収益改善は、現在、急務である大きな課題と認識しています。

電子関連は増収に加え、製造関連会社であるナガセケムテックスの収益改善がこの増益に寄与しているかたちです。

主な連結子会社の業績

- 国内連結子会社の業績は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて低調
- 海外連結子会社の業績は早期に経済活動を再開したグレートチャイナの各現地法人とPrinovaグループが好調

(単位:億円)

社名		売上高	前期比	営業利益 ^(注2)	前期比
製造会社	林原	236	94%	43	88%
	ナガセケムテックス	259	98%	32	119%
	製造会社計 ^(注1)	977	93%	86	78%
国内販売会社	ナガセプラスチック	329	89%	7	81%
	ナガセケミカル	168	89%	3	88%
	ナガセエレクトクス	129	94% ^(注3)	1	47% ^(注3)
	国内販売会社計 ^(注1)	829	90%	22	84%
海外販売会社	Prinovaグループ	866	272% ^(注4)	47	323% ^(注4)
	上海長瀬貿易有限公司	488	114%	14	242%
	上海華長貿易有限公司	437	119%	14	173%
	海外販売会社計 ^(注1)	4,637	120%	148	188%

※(注1) 各カテゴリの合計は、対象会社の単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません。

※(注2) 営業利益は、のれんおよび技術資産等の償却前の数値となります。

※(注3) 2020年4月1日付けでナガセエレクトクスはナガセツールマテックスを吸収合併しており、前期比算出上の前期数値はナガセエレクトクスおよびナガセツールマテックスの数値を合算しております。

※(注4) Prinovaグループの前期比は当期12ヶ月、前期5ヶ月の業績比較となります。

主な連結子会社の業績です。

林原、ナガセケムテックス、Prinovaについては、あとのページでご説明します。国内の販社は、全般的にいささか低迷している状況だと思えます。

一方、中国市場について、特に半導体関連やプラスチック関連ですが、業界が活発に動いています。

加えて手前みそではありますが、ナショナルスタッフを中心に強い営業力を築いており、スライドに記載している上海長瀬貿易有限公司、上海華長貿易有限公司、この2つの現地法人が非常に好調な業績を示しています。

主要製造子会社2社の状況

- 林原：医療・健康食品向けプルランや、食品業界向け高機能素材ファイバリクサ®の売上は堅調だったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、香粧品業界向けAA2G®や国内食品業界向けトレハ®の売上が減少したことから、減収減益
- ナガセケムテックス：新型コロナウイルス感染症の影響等により、特に機能化学品事業の売上が減少し減収となったものの、営業利益はプロダクトミックスの改善およびコスト削減等により、増益

林原

(単位:億円)

	20/03	21/03	増減額	前期比
売上高	250	236	△14	94%
営業利益	49	43	△6	88%

- ・トレハ®は、土産品・外食産業向け需要が減少し、減収
- ・AA2G®は、主に香粧品業界における国内需要減少を受け、減収
- ・ファイバリクサ®は食品業界向けに新規採用が進み、増収
- ・医療・健康食品用ハードカプセル向けにプルランの売上が増加
(2020年9月に新棟が竣工し、製造キャパシティを増強)

ナガセケムテックス

(単位:億円)

	20/03	21/03	増減額	前期比
売上高	263	259	△4	98%
営業利益	27	32	+5	119%

- ・エポキシ樹脂事業は、モバイル機器電子部品および半導体向け等の売上が増加し、増収
- ・フトリソ材料事業は、通期で高稼働が維持され堅調
- ・機能化学品事業は、自動車・生活用品用途向けのエピクロ誘導体の販売や、ディスプレイ業界向け導電材料の売上が減少し、減収
- ・利益については、プロダクトミックスの改善およびコスト削減等により増益

ここで林原について若干触れます。

主要製品の「トレハ®」「AA2G®」は新型コロナウイルスの影響を大きく受けたため、特に国内の業績が低迷し想定よりも下回っています。

医療、または食料品に用いる「プルラン」や、3年ほど前に上市した新しい機能性素材である「ファイバリクサ®」について、これらの製品は前期を上回る業績となっていますが、全体的には減収減益という状況です。

ナガセケムテックスについては、製品群により若干のでこぼこがあります。

そのような中でも、電子関連、特にエポキシ樹脂関連、フトリソ材料関連の薬剤など、収益性の高いものが順調に推移し、減収増益という状況です。

■ 前期は5ヶ月の連結であったが、当期は好調な業績を通年にわたり連結

(単位:億円)

	20/03 (8~12月業績)	21/03 (1~12月業績)	増減
Prinovaグループ売上高	318 ※	866	+548
Prinovaグループ営業利益	14 ※	47	+32
のれん等償却額	8	19	+11
連結初年度の一過性費用	6	—	△6
のれん等償却後営業利益	0	27	+27
連結期間	5ヶ月	12ヶ月	7ヶ月

・新型コロナウイルス感染症の影響による、健康維持志向の上昇および市況の回復等もあり、ビタミン等の食品素材関連の売上が増加するなど、Ingredients Distribution事業およびSolution事業(配合・加工)が好調に推移
 ・一方、Armada事業(受託製造)は、新型コロナウイルス感染症の影響によるスポーツジムの閉鎖やスポーツイベントの中止等により需要が減少し、低調に推移

※参考値:Prinovaグループの20/03期間実績(2019年1月~12月)/売上高:約820億円、営業利益:約40億円(M&A関連特殊経費を除く)

Prinovaについてです。

私どもはArmada事業と呼んでいますが、Prinovaの中で力を入れているスポーツニュートリション関連が特に新型コロナウイルスの影響を受け、前半は非常に大きく落ち込みました。

一方で、食品素材全般は、特に欧米市場で1年を通じて堅調に推移したということがあり、計数面において、NAGASEグループ全体に対して大きく寄与しているところ です。

Prinova単体の前期比を見ていただくために、小さな数字で恐縮ですが、スライドの一番下に2019年度の数字を記載しています。

Prinova単体としても、増収増益を確保していることがわかりいただけるかと思 います。

また、ガバナンス面においても計画立ったPMI活動を経て、NAGASEグループの主力会社の1つとして、しっかりとした経営体制が構築できていると認識しています。足元では、Armada事業も大きな回復を見せており、今年度である2021年度については、さらなる成長が期待できるところです。

連結貸借対照表

- 売掛金やたな卸資産の増加、保有株式の時価上昇による投資有価証券の増加等により資産は291億円増加
- コマーシャル・ペーパーの減少があったものの、買掛金の増加等により、負債は39億円増加
- 自己資本比率は、前連結会計年度末の49.9%から1.6ポイント増加し、51.5%

資産				負債及び純資産			
	20/03	21/03	増減額		20/03	21/03	増減額
流動資産	3,793	4,017	+ 223	流動負債	2,004	2,061	+ 57
現金・預金	514	492	△ 21	支払手形・買掛金	1,082	1,199	+ 116
受取手形・売掛金	2,211	2,425	+ 214	借入金・CP・1年内償還予定の社債	618	530	△ 87
たな卸資産	957	972	+ 15	その他	302	331	+ 28
その他	111	126	+ 15	固定負債	978	960	△ 17
固定資産	2,321	2,388	+ 67	長期借入金・社債	726	645	△ 81
有形固定資産	746	708	△ 37	退職給付に係る負債	136	132	△ 3
無形固定資産	724	645	△ 79	その他(繰延税金負債等)	115	182	+ 67
投資・その他の資産合計	849	1,033	+ 183	負債合計	2,982	3,021	+ 39
投資有価証券	761	937	+ 175	純資産	3,132	3,384	+ 251
その他	88	96	+ 7	株主資本	2,723	2,847	+ 124
				その他の包括利益累計額	329	449	+ 119
				その他有価証券評価差額金	326	435	+ 109
				為替換算調整勘定	10	10	△ 0
				その他	△ 6	3	+ 10
				非支配株主持分	79	87	+ 8
資産合計	6,114	6,405	+ 291	負債及び純資産合計	6,114	6,405	+ 291

貸借対照表です。

特にグループ全体を見通しますと、第4四半期の売上が好調なことを受け、売掛金、買掛金ともに増えています。

政策保有株式の見直しは常に進めており、当期も約60億円を売却しました。一方で、時価上昇による含み益の影響が大きく、有価証券は増加している状況です。

キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

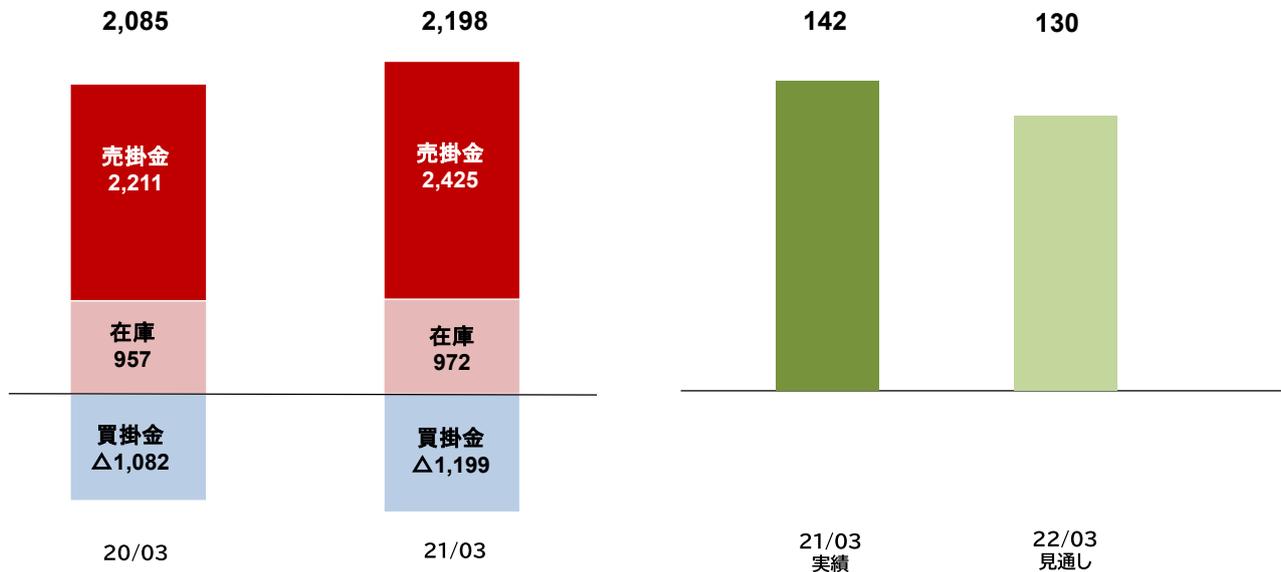
	21/03	主な内訳	20/03
営業活動によるキャッシュ・フロー	203	税金等調整前当期純利益 +292 減価償却費・のれん償却 +133 運転資金の増減 △100 法人税等の支払 △92	330
投資活動によるキャッシュ・フロー	26	連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 +80 投資有価証券の売却による収入 +60 有形・無形固定資産の取得による支出 △95 投資有価証券の取得による支出 △32	△ 492
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 258	コマーシャル・ペーパーの純減少 △220 配当金の支払 △54 自己株式の取得による支出 △9 長期借入による収入 +43	243
現金及び現金同等物に係る換算差額	9		△ 18
現金及び現金同等物の増加額(△減少額)	△ 19		63
現金及び現金同等物の期首残高	504		440
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-		1
現金及び現金同等物の期末残高	485		504

キャッシュ・フローについては、1つだけコメントします。
子会社の売却による収入、また、投資有価証券の売却による収入等が多く寄与、計上されて、投資活動によるキャッシュ・フローは26億円のプラスとなっています。

- 運転資金：売上が下期にかけて増加した影響等により増加
- 投資：当期竣工した林原の新プルラン・酵素棟関連等を中心に142億円実施

運転資金（億円）

投資額（億円）



※上記投資額は、DXや先端技術への投資(費用)を含めておりません。

毎回お示ししている、運転資金と投資額についてです。

第4四半期については、先ほども申し上げましたとおり売上が好調ということで、運転資金は全体として増加しています。

懸案事項として考えていた不良債権、在庫の管理については、引き続き徹底しており、大きな事故は生じていません。

昨年度の投資額は142億円ですが、これは林原における新プルラン・酵素棟の竣工が1つの大きな要素となっています。

2022年3月期 通期業績見通し

ここからは、足元の期である2022年3月期の通期の業績見通しをご報告します。

- 新型コロナウイルス感染症による世界経済への影響は懸念が残るものの、各国においてワクチン接種が一定程度進み、2022年3月期の下半期以降は経済活動が正常化することを見込む
- 自動車関連ビジネスは半導体不足による生産台数への影響が懸念されるが、2021年3月期下期以降の回復基調は続くものと想定
- 将来の成長に向けたDX関連投資や研究開発投資は継続して実施するが、新型コロナウイルス感染症の影響による活動自粛が一定程度継続すると見込まれるため、2022年3月期上期は2021年3月期並みの経費執行を見込む

(単位:億円)

	21/03実績	22/03見通し	増減額	前期比
売上総利益 ※	1,146	1,200	+54	105%
販売費及び一般管理費	926	970	+44	105%
営業利益	219	230	+11	105%
経常利益	228	240	+12	105%
親会社株主に帰属する当期純利益	188	180	△8	96%
US\$レート (期中平均)	@106.1	@104.0	@2.1円高	—
RMBレート (期中平均)	@15.7	@15.4	@0.3円高	—

※2022年3月期より公表連結業績予想については、従来の売上高は開示せず、売上総利益以下を開示いたします。

最初に、今年度より公表業績予想については、従来の「売上高」から、「売上総利益」を業績規模に関する見通し情報として開示させていただくことにしました。

理由としては、2021年度より収益認識に関する新しい会計基準が適用されたことを受け、代理人取引に関わる売上原価の相殺等の影響を受けない売上総利益を重視していくことによるものです。ご理解ください。

全体概況として、まだまだ不透明さが多い中、下期以降は経済活動が正常化するという前提で、見通しを立てています。

活動制限・自粛等により、昨年1年と足元では、経費執行が業績面に少なからずプラスに働いています。

新しい働き方を模索しつつ、活動が戻ったあとも経費の執行については厳しく管理をしていく所存です。

数字として、売上総利益は1,200億円、前期比105パーセント、営業利益は230億円、親会社株主に帰属する当期純利益は180億円という見通しを立てています。

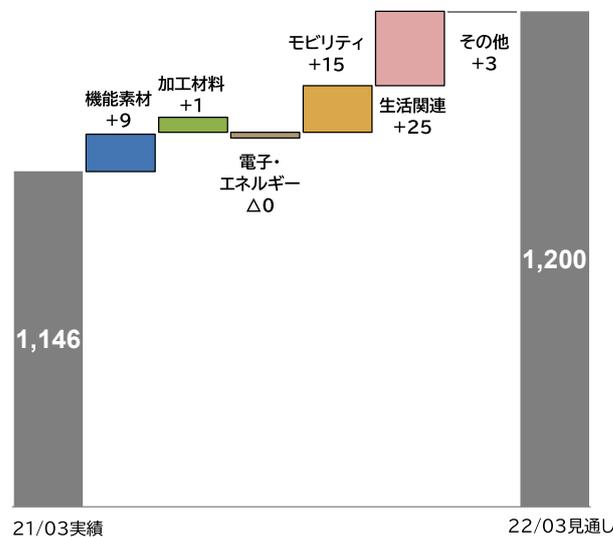
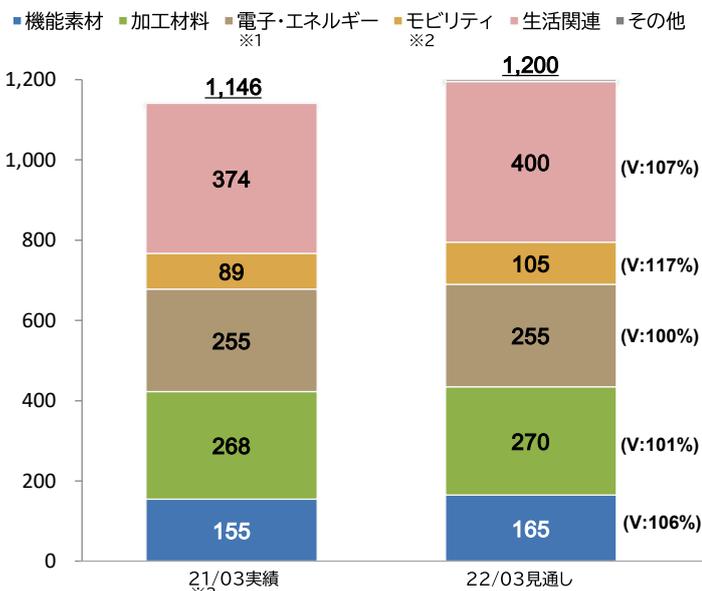
親会社株主に帰属する当期純利益については、前期に子会社の売却益が計上されたということもあり、今期は若干の減益という見通しを立てています。

セグメント別 売上総利益見通し

- 機能素材、モビリティは自動車関連ビジネスの回復基調は続くと想定しており増益見通し
- 生活関連は、主に食品素材分野の林原、Prinovaの利益増加により増益見通し

セグメント別 売上総利益見通し（億円）

セグメント別 売上総利益見通し増減（億円）



※1 電子セグメントは2021年4月1日より電子・エネルギーセグメントに名称変更しております。
 ※2 モビリティ・エネルギーセグメントは2021年4月1日よりモビリティセグメントに名称変更しております。
 ※3 2021年4月1日付けの組織変更に伴い、事業セグメントの区分方法を変更しており、2021年3月期の実績については変更後の区分方法により作成しております。

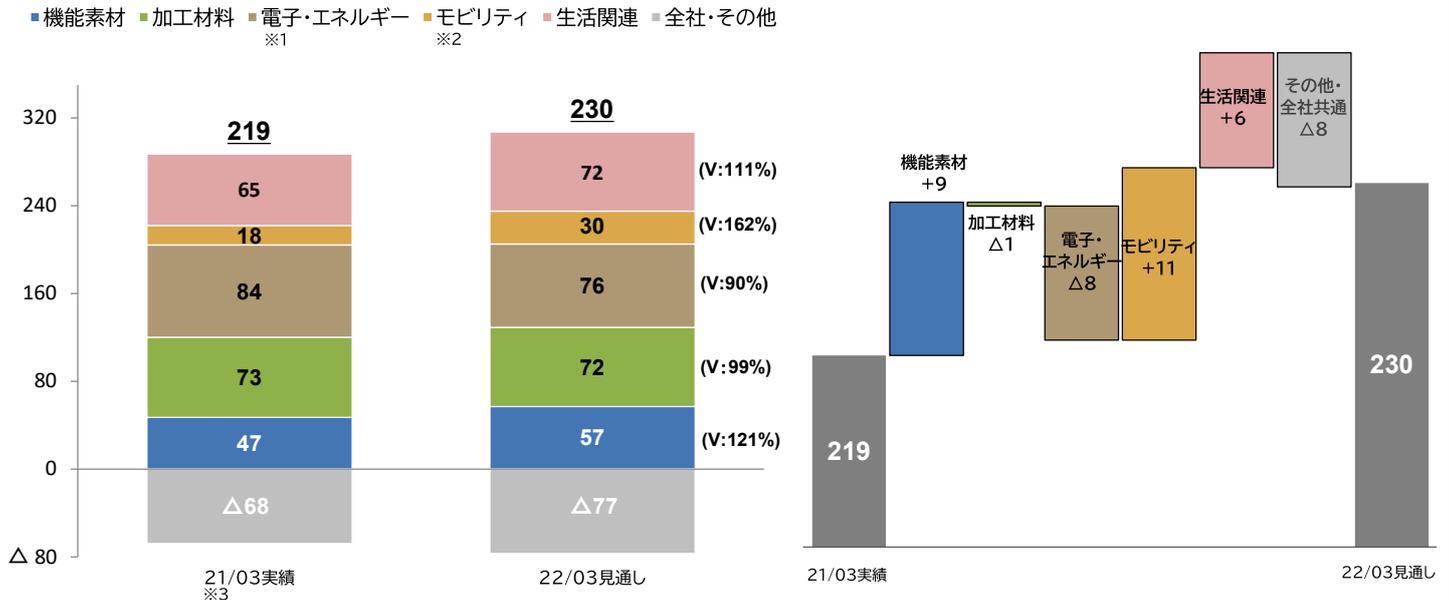
半導体不足により車の生産台数が落ち込むという報道もありますが、1年を通すと回復基調は続くと想定しており、そこに関わる機能素材やモビリティなどのセグメントは、増益を見込んでいます。

セグメント別 営業利益見通し

- 電子・エネルギーは、2022年3月期より次世代通信やエネルギー事業を組入れており、それらの立上げ費用の増加等により、減益見通し
- その他・全社共通は、DX関連費用等が増加する見込み

セグメント別 営業利益見通し(億円)

セグメント別 営業利益見通し増減(億円)



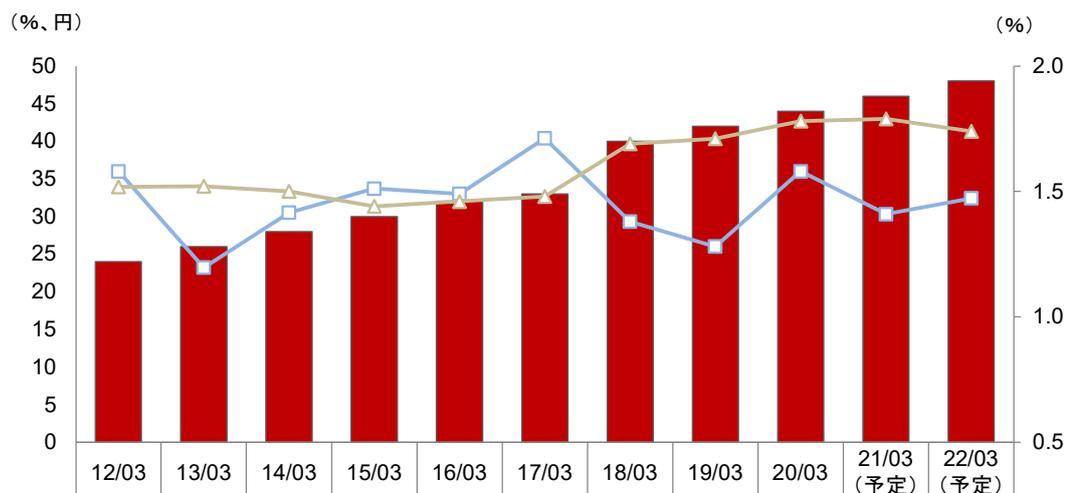
※1 電子セグメントは2021年4月1日より電子・エネルギーセグメントに名称変更しております。
 ※2 モビリティ・エネルギーセグメントは2021年4月1日よりモビリティセグメントに名称変更しております。
 ※3 2021年4月1日付けの組織変更に伴い、事業セグメントの区分方法を変更しており、2021年3月期の実績については変更後の区分方法により作成しております。

営業利益ですが、後ほどご説明する次の中期経営計画を見越して、本部組織として1年間活動してきた次世代通信関連の仕事を、この期より電子・エネルギーセグメントに組み入れました。そうしたことにより、立ち上げ費用が計上されることから、電子・エネルギーセグメントは減益となっています。

しかし、実態は非常に堅調に推移すると見ており、スライドにあるとおり76億円の営業利益を見込んでいます。

全社共通の費用としては、DX関連費用が多く計上されており、このような数字となっています。

- 当期:中間配当金22円、期末配当金24円の年間配当金46円を予定
- 来期:中間配当金24円、期末配当金24円の年間配当金48円を予定(12期連続増配見通し)
- 自己株式取得60億円(2021年2月5日~2022年2月4日)を実行中(2021年3月末までに9.5億円取得済)



■ 一株当たり配当金 (左メモリ)	24	26	28	30	32	33	40	42	44	46	48
□ 配当性向 (左メモリ)	36.0	23.2	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	32.4
△ DOE(右メモリ)	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.69	1.71	1.78	1.79	1.74

※ 18/03期の配当金には、特別配当金5円を含んでおります。
 ※ 21/03期の期末配当金は、2021年6月開催予定の第106回定時株主総会に附議予定です。

株主還元の状況です。

当期は中間配当金22円、期末配当金24円を予定しています。
 来期については、中間配当金24円、期末配当金24円ということで、
 年間配当金は48円を予定しています。

2月に自己株式の取得について公表しました。
 これについては、現在実行中というところです。

以上で、決算、また見通しについてのご説明を終わらせていただきます。
 続けて、中期経営計画 ACE 2.0をご説明します。

(参考資料)セグメント別概況

<所在地別売上総利益・営業利益>

(億円)

	21/03期		22/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上総利益	国内	108	93%	114	105%
	海外	49	93%	50	102%
	連結調整	△2	-	1	-
	合計	155	92%	165	106%
営業利益	国内	35	88%	43	123%
	海外	14	99%	15	104%
	連結調整	△3	-	△1	-
	合計	47	88%	57	121%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれんおよび技術資産等の償却含む)
また、2021年4月1日付けの事業セグメントの区分方法の変更に基づき組替えて作成しております。

2021年3月期 実績

売上総利益 155億円(92%)

- ◆機能化学品事業は、自動車生産台数および住宅着工件数の減少等により、塗料原料およびウレタン原料の売上が減少したことから、事業全体として減益
- ◆スペシャリティケミカル事業は、半導体関連等の電子業界向けを中心としたエレクトロニクスケミカルの売上は堅調に推移したものの、自動車業界低調の影響を受け、加工油剤原料や樹脂原料の売上が減少したことから、事業全体として減益

営業利益 47億円(88%)

- ◆減収により、減益

2022年3月期 通期見通し

- ◇半導体関連向けのエレクトロニクスケミカルの販売が引き続き堅調に推移。更に2021年3月期下期以降の自動車生産台数等の回復基調が引き続き継続し、塗料原料、ウレタン原料、加工油剤および樹脂原料関連ビジネスが回復し、増益見通し

<所在地別売上総利益・営業利益>

(億円)

	21/03期		22/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上総利益	国内	138	85%	138	100%
	海外	131	116%	135	104%
	連結調整	△1	-	△3	-
	合計	268	99%	270	101%
営業利益	国内	32	60%	30	95%
	海外	43	143%	43	101%
	連結調整	△2	-	△1	-
	合計	73	86%	72	99%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれんおよび技術資産等の償却含む)
また、2021年4月1日付けの事業セグメントの区分方法の変更に基づき組替えて作成しております。

2021年3月期 実績

売上総利益 268億円(99%)

- ◆カラー&プロセッシング事業は、国内、米州および欧州において情報印刷関連材料の売上が大幅に減少し、また顔料・添加剤、工業用・包装材料用の合成樹脂および導電材料の売上が減少したことから、事業全体として減益
- ◆ポリマーグローバルアカウント事業は、国内における売上は減少したものの、樹脂ビジネスを中心に需要の回復と市況価格の上昇により海外における売上は増加したことから、事業全体として増益

営業利益 73億円(86%)

- ◆主に情報印刷関連材料ビジネスの市況下落による収益性の悪化等により、減益

2022年3月期 通期見通し

- ◇海外における樹脂ビジネスは引き続き好調に推移し、2021年3月期下期以降の主に国内向けの顔料および香粧品業界向けの樹脂ビジネス等の回復基調も続くが、ディスプレイ用途の導電材料の販売が引き続き低調であること等により、利益は横ばいの見通し

<所在地別売上総利益・営業利益>

(億円)

	21/03期		22/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上総利益	国内	165	112%	167	100%
	海外	93	115%	92	99%
	連結調整	△4	-	△4	-
	合計	255	113%	255	100%
営業利益	国内	50	127%	46	92%
	海外	29	167%	30	101%
	連結調整	3	-	△0	-
	合計	84	156%	76	90%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれんおよび技術資産等の償却含む)
また、2021年4月1日付けの事業セグメントの区分方法の変更に基づき組替えて作成しております。

2021年3月期 実績

売上総利益 255億円(113%)

◆ディスプレイ材料関連、装置関連の売上が減少したものの、半導体中間工程用の精密加工関連、変性エポキシ樹脂関連の売上が増加したことから、事業全体として増益

営業利益 84億円(156%)

◆一部の製造子会社の収益性の改善等もあり、増益

2022年3月期 通期見通し

◇半導体中間工程における研磨関連材料やモバイル機器電子部品・車載等の弱電向け変性エポキシ樹脂等のビジネスが堅調に推移するものの、開発ステージにある次世代通信およびエネルギー事業を2022年3月期より本セグメントに移管したこと等により、減益見通し

<所在地別売上総利益・営業利益>

(億円)

	21/03期		22/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上総利益	国内	42	83%	50	118%
	海外	48	96%	54	114%
	連結調整	△0	-	1	-
	合計	89	89%	105	117%
営業利益	国内	7	67%	13	184%
	海外	11	148%	17	145%
	連結調整	△0	-	△0	-
	合計	18	98%	30	162%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれんおよび技術資産等の償却含む)
また、2021年4月1日付けの事業セグメントの区分方法の変更に基づき組替えて作成しております。

2021年3月期 実績

売上総利益 89億円(89%)

◆新型コロナウイルス感染症の影響により、グレータチャイナを除くすべての地域において自動車生産台数が減少し、国内におけるカーエレクトロニクス関連部材、グレータチャイナを除くすべての地域における樹脂ビジネスの売上が減少したことから、減益

営業利益 18億円(98%)

◆減収により、減益

2022年3月期 通期見通し

◇半導体不足による自動車生産台数減少の懸念はあるが、2021年3月期下期以降の回復基調は続くものと想定しており、増益見通し

<所在地別売上総利益・営業利益>

(億円)

	21/03期		22/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上総利益	国内	190	94%	201	106%
	海外	186	227%	201	108%
	連結調整	△2	-	△2	-
	合計	374	136%	400	107%
営業利益	国内	65	97%	67	104%
	海外	53	269%	56	106%
	連結調整	△53	-	△51	-
	合計	65	164%	72	111%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれんおよび技術資産等の償却含む)
また、2021年4月1日付けの事業セグメントの区分方法の変更に基づき組替えて作成しております。

2021年3月期 実績

売上総利益 374億円(136%)

- ◆フード・イングリディエント事業は、食品素材分野においてトレハ®等の国内での売上が減少しましたが、Prinovaグループの売上が増加したことから、事業全体として大幅に増益
- ◆ライフ&ヘルスケア製品事業は、医療・医薬分野における医薬品原料・中間体、医用材料の売上、化粧品・トイレットリー分野における衛生商品関連材料の売上は増加したが、スキンケア分野におけるAA2G®の国内・海外での売上が減少したことから減益

営業利益 65億円(164%)

- ◆Prinovaグループを通期で連結した影響により、増益

2022年3月期 通期見通し

- ◇食品素材分野における国内需要の回復を受けたトレハ®等の販売増加や、米国経済の回復を受けたPrinovaグループの好調が続き、増益見通し

中期経営計画 ACE 2.0

「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」に向けた“質の追求”

Copyright © 2021 NAGASE & CO., LTD.

（代表取締役社長 朝倉研二によるプレゼンテーション）

この3月に、前中期経営計画「ACE-2020」が終了したわけですが、引き続き「収益構造の変革」「企業風土の変革」を柱として、「ありたい姿」「あるべき姿」に向かっていこうということで、ACE 2.0と名付けた中期経営計画を発表させていただきました。

「Accountability」「Commitment」「Efficiency」についても、変わらず強く意識していく所存です。

すさまじいまでの環境変化の中で、すでにいくつもの新しい施策、取り組みを進めていますが、ACE 2.0の策定においては各事業の「ありたい姿」をしっかりと定め、蓋然性の高い策をいかにタイムリーに講じるかということについて、若い世代も含め全社を挙げて議論してきました。

- ▶ 前中期経営計画「ACE-2020」の振り返り
 - NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿
 - 新中期経営計画 ACE 2.0

時間の制限がありますが、その内容について、目次にある順番で説明します。

ACE-2020 成果と課題

- ・ポートフォリオの最適化が進むなど改善できた点もあったが、外部環境依存の収益構造からの変革は途上段階
- ・資本効率性の改善を含め持続的成長に向けた蓋然性の高い戦略の実行が課題

	基本方針	成果と課題
収益構造の変革	ポートフォリオの最適化 事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 資産入替と資源の再配分 全社規模の投資加速	<ul style="list-style-type: none"> ● 注力、育成、基盤、改善の4領域に分け、戦略を着実に実行 ● 注力領域ライフ&ヘルスケア・エレクトロニクスを中心に成長投資を実行 ● 不採算事業等からの撤退14件、政策保有株式の売却239億円を実施 ● 結果として、ポートフォリオの最適化が前進 ● 一方で、資本効率性の改善が課題
	収益基盤の拡大・強化 グローバル展開の加速“G6000” 製造業の収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国、中国に地域統括会社を設立し、基盤となるガバナンスを構築 ● 海外での新たな市場開拓の推進、アウト・アウトビジネス創出が進まず ● ギャップを埋める対策（インオーガニック成長）の利益貢献が遅れる ● 製造業の収益性・効率性は改善したものの、利益額が伸びず
企業風土の変革	マインドセットの徹底 主体性と責任感の醸成 トップメッセージの共有化 モニタリングとPDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの共有など、中期経営計画の全社浸透、主体性と責任感の醸成は進んだものの、モニタリングとPDCAに課題を残す
	収益基盤の拡大・強化 効率性の追求 人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート機能の全体最適を図り、また効率性を追求すべくシェアードサービス会社を設立するなど体制構築はできたものの、効率性の改善が遅れる ● コーポレート・ガバナンスの観点では、指名委員会の設置、権限移譲の実施などにより改善

最初に「ACE-2020」の振り返りについて、成果と課題ということで、まとめて記載しています。

「ポートフォリオの最適化が進む」とありますが、注力領域と定めていたエレクトロニクス、ライフ&ヘルスケア、注力地域として定めていた北米等々で事業拡大が進み、将来への布石が打てたものと考えています。

一方で、新たな基盤づくりに向けてインオーガニック成長が不可欠としていましたが、その点については、残念ながら道半ばと言わざるを得ない状況です。いろいろトライしているものの、蓋然性が伴わないテーマが多かったというのが反省点です。

環境関連、マテリアルズ・インフォマティクスなど時間はかかっていますが、今後、必ずものになるといった手応えのあるテーマも出てきていることをご報告します。

ACE-2020 軌跡

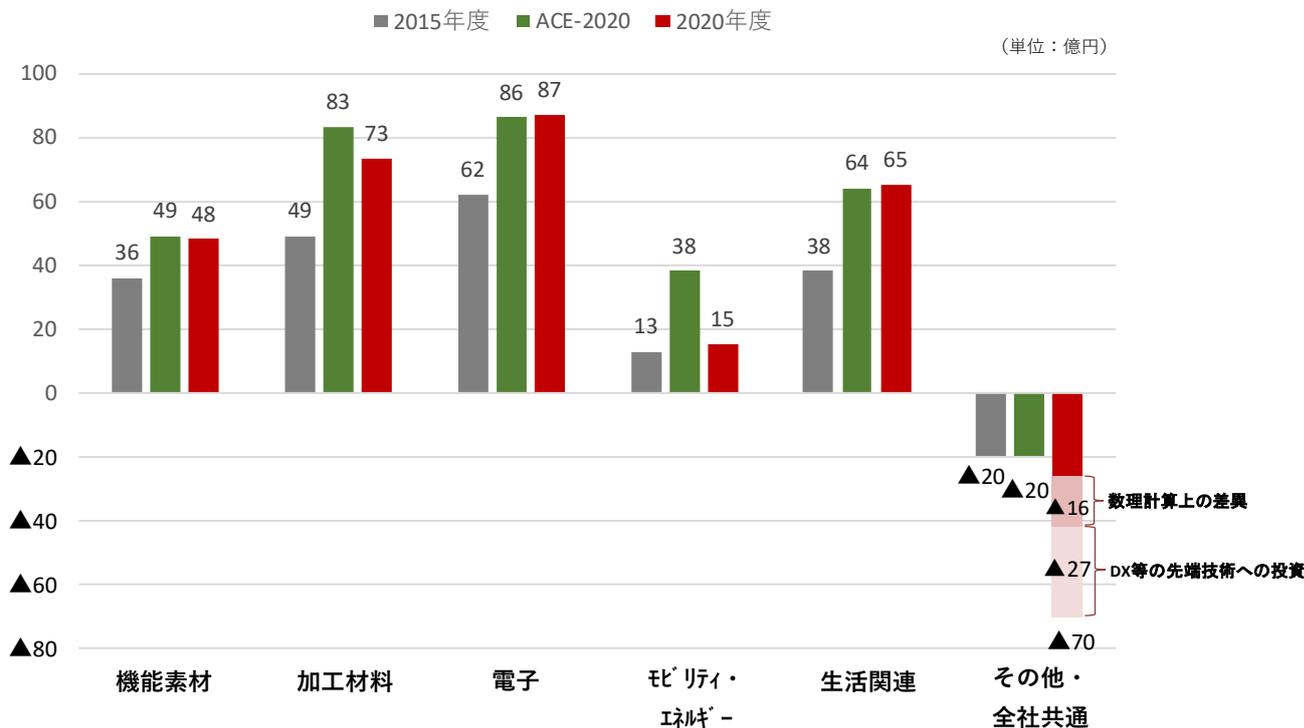
- ・注力領域の強化および育成領域への種まきを着実に実行
- ・効率化の推進、主体性の醸成、サステナビリティ推進、コーポレート・ガバナンス強化に向けて前進



こちらのページは細かな記載となっておりますが、この5年間、いろいろな分野で施策を講じているということを年度別にお示ししています。

ACE-2020 セグメント別 営業利益

- ・注力領域のエレクトロニクスおよびライフ&ヘルスケアを主に担う電子セグメント・生活関連セグメントは達成
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたモビリティ・エネルギーセグメントは未達
- ・外部環境が大きく変化する中、持続的成長に向けたDX等の先端技術への投資を実施したことにより、その他・全社共通の費用が大幅に増加



「ACE-2020」の5年間は、スライドにあるとおりです。

電子、生活関連はこのような規模となりました。
モビリティ・エネルギーは、残念ながら最終年度に新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたため未達となっておりますが、新しい車社会に向け数々の手を打っています。したがって、次の5年では大きく成長するものと期待しているところです。

ACE-2020 定量目標KGI,KPI

KGI (Key Goal Indicator) :目標とする指標

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

KPI (Key Performance Indicator) :KGI達成のための因数指標

変革/戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
収益構造 変革の指標	注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額 *1	103億円	169億円	182億円	108%	177%
		注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上	85%	+50pt	-
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高 *1	4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
		米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	-
製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)		グループ製造業営業利益額 *1	83億円	144億円	86億円	60%	104%
		損益分岐点売上高比率 *1	82%	73%	77%	▲4pt	+5pt
企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
財務戦略 指標	投資	成長投資額	未設定	1,000億円*2	1,226億円*2	123%	-
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」以上	「A」	100%	100%

*1:単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません *2:中期経営計画期間中の合計額

「ACE-2020」のKGIについてです。

売上高、営業利益、ROEについて、それぞれの定量目標の結果をスライドにお示ししています。

大きく未達となり、私自身、大変責任を感じているところです。

■ 前中期経営計画「ACE-2020」の振り返り

▶ NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿

■ 新中期経営計画 ACE 2.0

今回あらためて全社の共通認識である「ありたい姿」を定めたわけですが、ここからの数ページでは、そこに至るまでの議論の中身について少しだけ触れていきます。

内部環境分析 ～NAGASEの強み～

商材の調達・提供だけでなく顧客の課題・要求に応える為、研究・開発や加工・製造へと提供価値を拡大



NAGASEの強み

- 顧客のグローバルサプライチェーンを支える **広域なネットワーク**
- ケミカル・バイオ等の **技術知見**
- 市場を先読みする力・技術知見を活かした **課題解決力・人財**

手前みそながら、私どもは長い歴史の中で培ってきた強みについて、これをいかにより強め、活かすことによりお取引先の課題・要求に応えていくか、そして社会の課題に応えていくか、このようなことを内部分析として多く議論してきました。

外部環境の認識

NAGASEおよびステークホルダーの双方にとって最重要事項は、「技術革新」、「気候変動・資源不足」、「人口動態の変化」、「業界再編」



*1: 従業員、取引先、社会・消費者、株主それぞれのニーズに対して大きな変化を与えるものを重要と評価
 *2: 新規事業の機会、既存事業の機会、既存事業の脅威、事業継続上の脅威をもたらすものを重要と評価

外部の環境についてはスライドにあるとおり、さまざまな変化・事象について4つのカテゴリに分類してみました。

提供価値の希薄化リスク／将来の機会と脅威

	足元での強みの希薄化	将来予想される機会と脅威
技術革新	<ul style="list-style-type: none"> 流通する情報量が増加し、情報格差による取引は縮小 情報更新のスピードが上がり、過去の経験や知識の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティングの進化や、デジタルプラットフォームの出現により、顧客とメーカー間の情報の格差が縮小 思いもよらないエリアからの新たな競合の出現
気候変動・資源不足	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の高い商材の取扱量減少または消滅 資本市場における環境銘柄指定等、環境の重要性が上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の環境負荷低減に対する関心の高まり 既存の商材から、サステナビリティに対応した商材へのシフト
人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> 新興国の台頭等で、基盤としている日本の相対的地位の低下 消費地・生産地が先進国から新興国にシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 日本では人口減少、高齢化の影響から流通量が減少 開拓しきれていない地域でのサプライチェーンの変化
業界再編	<ul style="list-style-type: none"> 合従連衡による競争激化と新興国企業等の台頭による技術力の向上により、商材の差別化が困難に 	<ul style="list-style-type: none"> 業界再編に伴う顧客の取引集約や商流見直しが活発化 新たな競合の出現による商流の変化

スライドにあるように、4つのカテゴリについて想定されるリスク、また、こういったものがビジネスチャンスになるかということを議論したわけです。

いくつか例を挙げると、例えば技術革新について、デジタル技術の普及・進展により私どもが生業としている代理店業がなくなってしまうのではという危機感、リスクを特定しています。

一方で、デジタルマーケティングのプラットフォームを構築することで、さらなる機会になるとも捉えています。

気候変動というカテゴリについて、私どもは化学品商社という位置づけでカテゴリライズされていますが、ビジネスの多くが化石原料を由来としている商材によるものです。

今後はサステナビリティを意識していくことは不可避です。そのような中で、お取引先や社会に向けて、どのような提供価値を見出すべきかといった議論をしてみました。

マテリアリティ (重要課題)

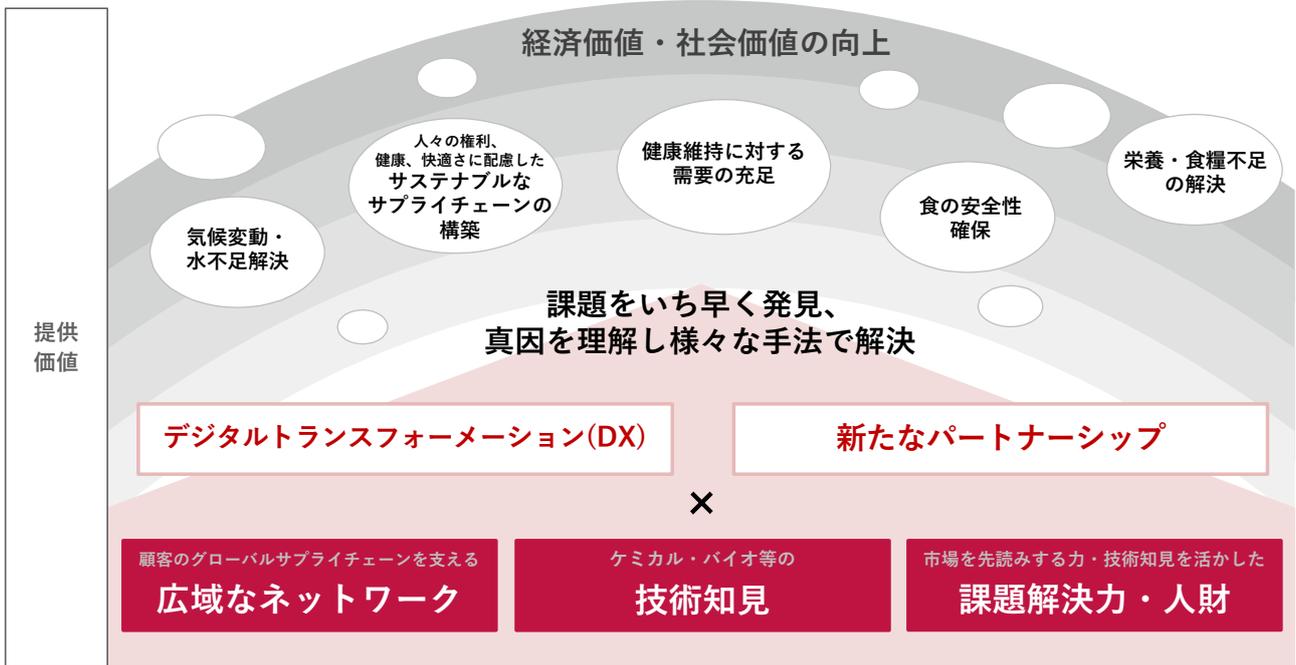
	提供価値	マテリアリティ(重要課題)	関連するSDGs
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 安全で働きやすい職場環境 従業員が明るく、楽しく、生き活きと仕事ができる環境 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団 	【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】 <ul style="list-style-type: none"> 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成 	
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 バリューチェーン全体で取組むべき課題や社会課題に対するソリューション 	【先端技術を活用した新たな価値創造】 <ul style="list-style-type: none"> 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供 	
社会・消費者	<ul style="list-style-type: none"> 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス 	【社会・環境課題の解決とグローバル化】 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与 	
株主	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化 	【コーポレート・ガバナンス】 <ul style="list-style-type: none"> 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上 	

ステークホルダーや、それぞれのステークホルダーの皆様に提供する価値、そしてマテリアリティをこのように特定させていただきました。

ありたい姿

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
 ～「見つけ、育み、広げる」-サステナブルな社会の発展に貢献します～



こうした議論を経て、
 スライドにあるように「ありたい姿」を設定させていただきました。

「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」

経済価値・社会価値双方の向上を図り、サステナブルな社会の発展に貢献するというものです。

この「ありたい姿」に向けて、次の5年間でどうするかというのがACE 2.0になるわけです。

- 前中期経営計画「ACE-2020」の振り返り
- NAGASEグループを取り巻く環境変化・ありたい姿
- ▶ 新中期経営計画 ACE 2.0

理念体系



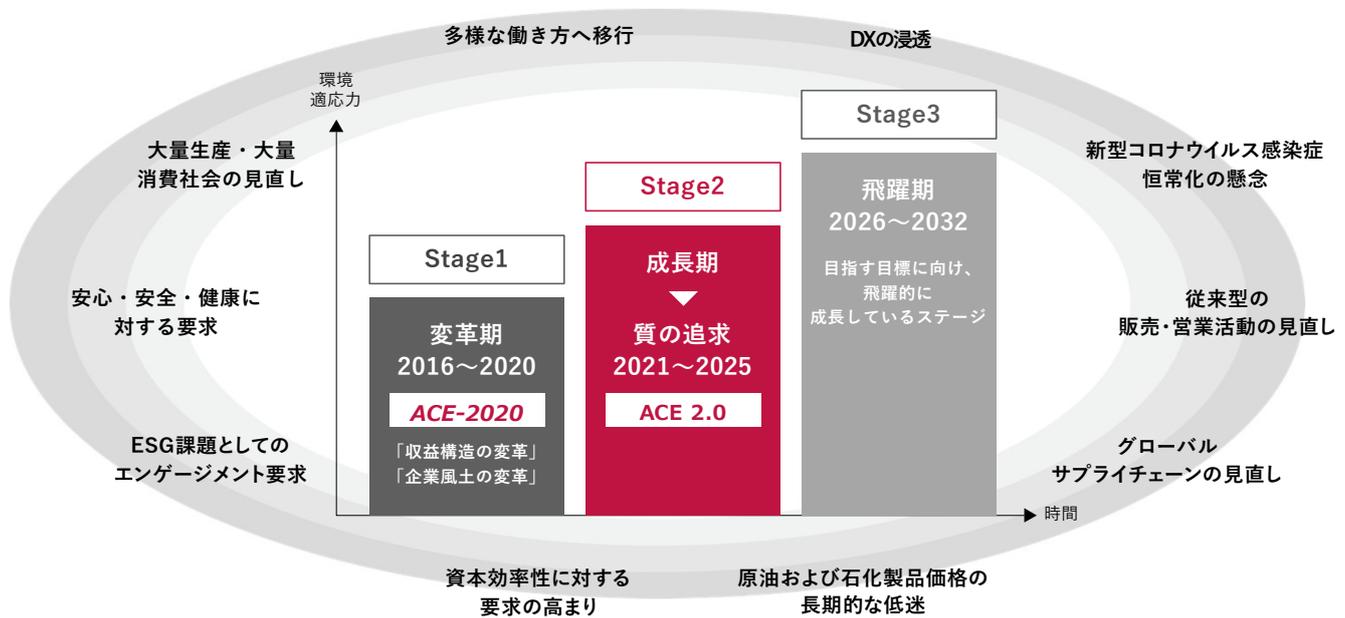
理念体系を変更し、特に「ありたい姿」の部分を変更しているため、お示ししています。

加えて、理念体系すべてに共通する考え方として、スライド左側に記載している「サステナビリティ基本方針」を設定し、掲げています。

2032年の「ありたい姿」を実現するために、2032年からバックキャストした「あるべき姿」が、新しい中期経営計画 ACE 2.0となるわけです。

新中期経営計画 ACE 2.0 の位置づけ

“ありたい姿”に向け、
急激な外部環境の変化に対応すべく、Stage2の位置づけを“成長期”から“質の追求”へと変更



ACE 2.0の位置づけについてです。

外部環境の変化、そして、新型コロナウイルス感染症による変化等々で、私どもに関わるステークホルダーのみなさまが求めるものが大きく変わってきています。

そして、一企業として、経済価値、社会価値の双方を向上していくことが求められています。

そのようなことから、旧来「成長期」と位置づけていた「Stage2」を、「質の追求」に変更しました。

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

少し前置きが長くなりましたが、ACE 2.0の基本方針となります。

各事業単位が「ありたい姿」に向け、この方針に沿った活動を行っていくこととなります。

収益構造の変革、また企業風土の変革という、「ACE-2020」と同じ変革を柱とし、スライドに記載している具体的な施策を明示しています。

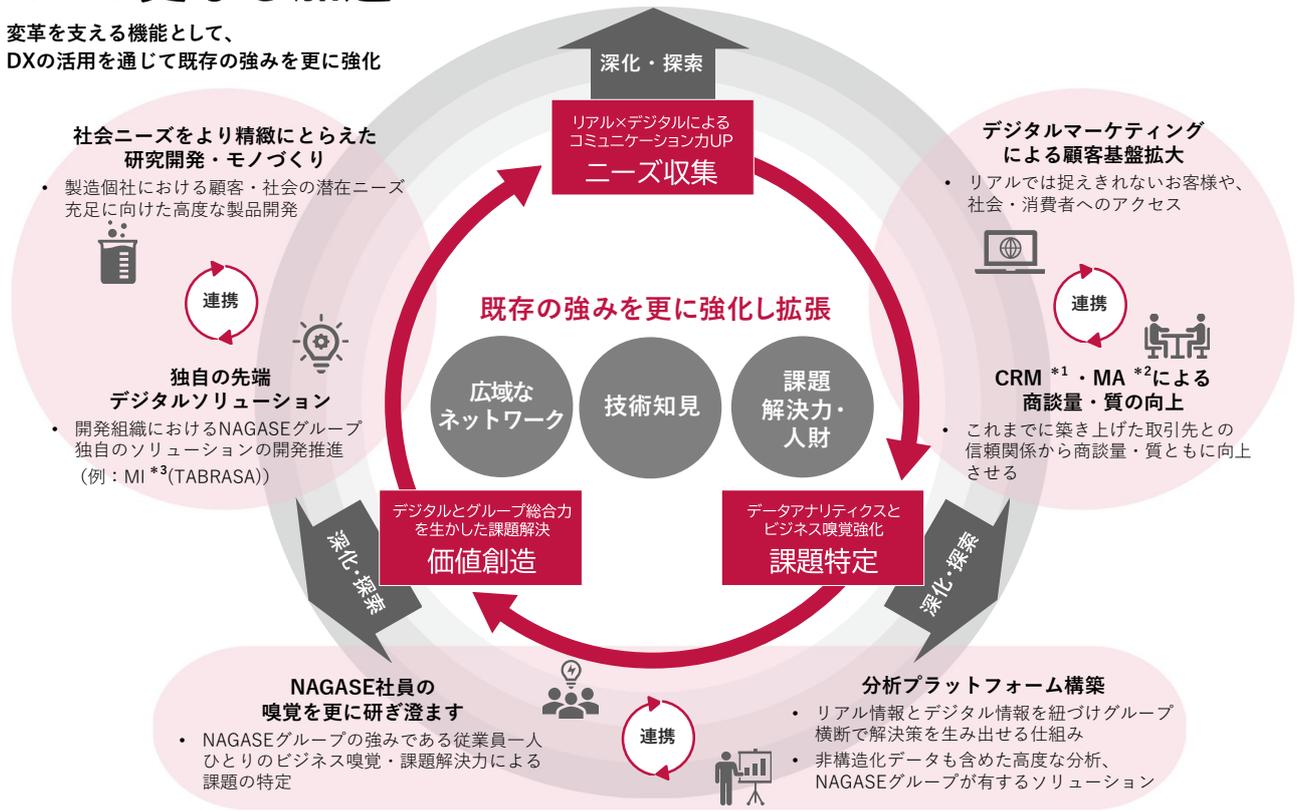
また、変革を支える機能として、「DXのさらなる加速」「サステナビリティの推進」「コーポレート機能の強化」という3つを特定しました。

私どもとしては、支える機能の向上も大きなキーになると考えています。

この後、一つひとつの施策について簡単に説明します。

DXの更なる加速

変革を支える機能として、
DXの活用を通じて既存の強みを更に強化



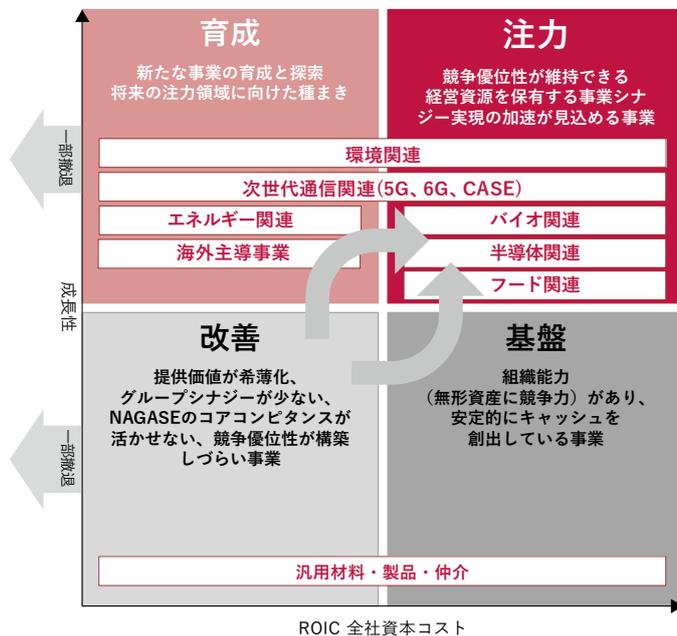
*1 : Customer Relationship Management *2 : Marketing Automation *3 : マテリアルズ・インフォマティクス

大変ビジーなスライドですが、一言でDXと申しましても、それぞれの目的についてさまざまなものを想定していることをお示ししたいページとなっています。

デジタルマーケティングについては、2019年度から取り組みを開始していますが、引き続き注力していきます。
それに関わるものとして、今年度は新たなツールとしてCRMを全社的に導入していくことを検討しています。

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 –

事業ポートフォリオの考え方



主要施策

1. 経営資源の確保

- ◆ モニタリングを徹底し、資本効率性の低い事業から経営資源を確保

2. 経営資源の再投下

- ◆ 確保した経営資源はエネルギー関連など将来の収益拡大が見込まれる事業やバイオ、半導体、フード関連など成長性や資本効率性が高い事業領域に再投下することで、収益構造の更なる改善を図る
- ◆ KPI：全社投下資本の10%を注力／育成領域に再投下

収益構造変革の中にある、収益性・効率性の追求をお示ししています。

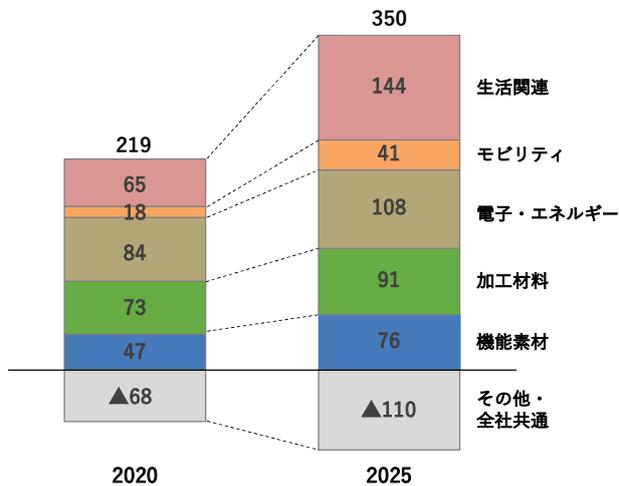
この4象限のとおりですが、「改善」「基盤」に位置する仕事を上に持ち上げることが重要だと思っています。
当然、その都度の判断で撤退ということもあり得ると考えているところです。

そして、それらのストップ&ゴーの判断指標の1つとして、今般ROICを用いることにしました。
百数十個に及ぶ事業に細分化し、それぞれのROICを算出して、目標とするKPIを定めるというプロセスをすでにスタートしています。

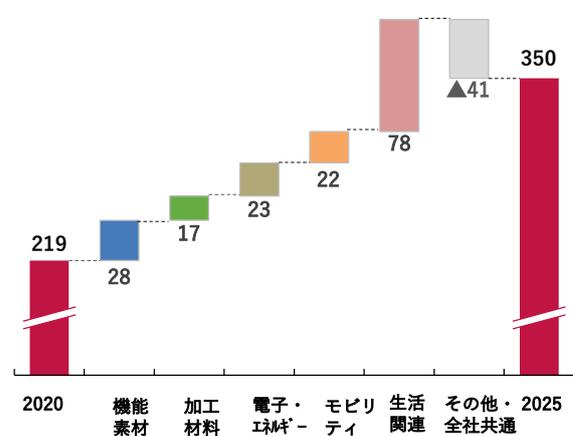
注力分野としては、バイオ関連、半導体関連、そして、フード関連を定めています。

営業利益目標内訳

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)



*2021年4月1日付の組織変更に伴い、事業セグメントの区分方法を変更しており、2020年度の実績値につきましては、変更後の区分方法により作成しております

営業利益の目標の内訳です。

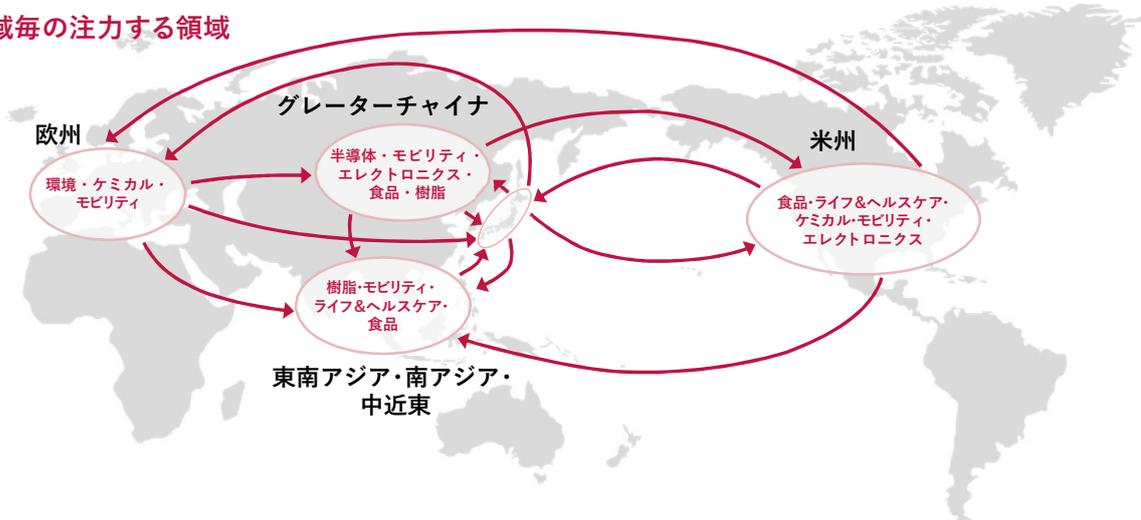
今お伝えしたとおり、バイオ関連、フード関連を1つの注力領域と定めており、ここに関わる生活関連セグメントの伸びが大きくなっています。

全社共通の費用が増加していますが、これは先ほど申し上げたDX関連の費用、また、コーポレート機能の強化に加えて、働き方のあり方、そして変革への対応、基幹システムのICT関連費用など、すべて盛り込んでいるものになります。

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 –

	ACE-2020	ACE 2.0
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・主要エリアでの事業基盤を着実に構築 ・Prinovaなど海外事業会社の買収 	地域ニーズ・業界動向に基づき 戦略機能を海外におくべき事業候補の創出
体制・人財	<ul style="list-style-type: none"> ・米州・中国地域統括会社の設立 ・現地法人COOに現地スタッフの登用を推進 	エリア主体の事業創出に向けた 権限移譲促進・現地経営人財育成強化

地域毎の注力する領域



グローバルゼーションについて、簡単に説明します。

私どもの海外事業は、まだまだ日本を中心とする仕事が多いのですが、この後、間違いなく海外事業は拡大していきます。

そうした中、スライドにあるように日本発信の矢印ではなく、それぞれの地域で矢印が行き交うよう、地域のニーズや業界の動向を捉えたそれぞれのエリア主体の事業創出に力を入れようと考えています。

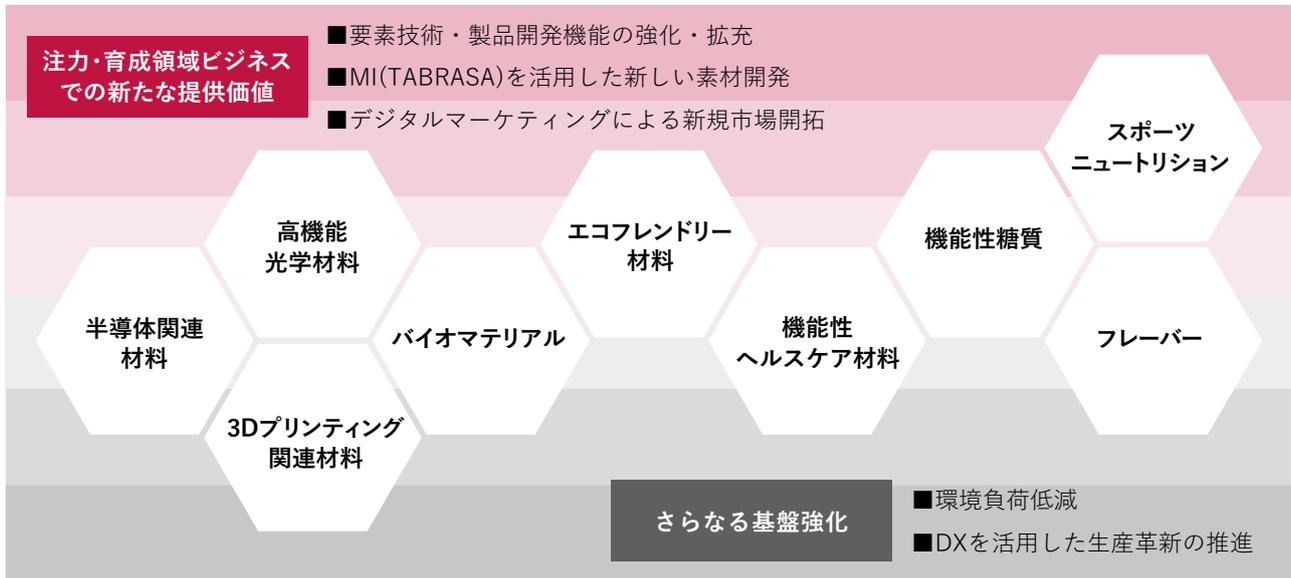
既存事業の強化 – 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大 –

グループ製造会社: 営業利益

	2015年度	2020年度	2025年度
営業利益*1	83億円	138億円*2	200億円以上

*1: 単純合算値

*2: Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。



現在、NAGASEグループは、製造部門の比率が大変重要となっています。特に、注力領域に関わる要素技術・製品開発の機能などについては、積極的に資源を投下し、注力していく所存です。

あわせて、生産活動における環境負荷の低減についても、義務として果たしていきたいと思っています。

“持続可能な事業” (= N-Sustainable事業)の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ出し、「利益を生み出す解決策」を提供することで、社会、環境価値向上に向けた“持続可能な事業” (= N-Sustainable事業)を創出する

N-Sustainable事業の考え方

1. 社会・環境価値の向上

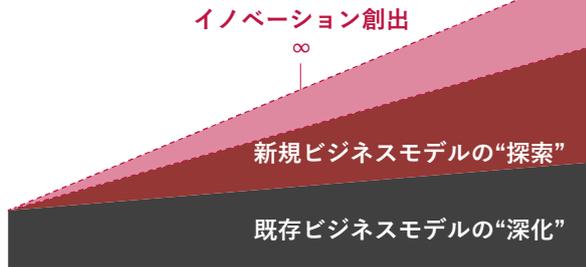
SDGsの17のゴール（169のターゲット）を紐解き、事業活動を通して課題解決に貢献することにより、将来世代に持続可能な未来を残す

かつ

2. 課題を解決する新たな価値の提供

顧客、社会が、将来直面する課題をいち早く認識することで、NAGASEグループの“つながり”を活用し、革新的なサービスや技術を通して「利益を生み出す解決策」を提供する

N-Sustainable事業が生み出す価値



N-Sustainable事業領域



* X as a Service : 様々なサービス関連ビジネスモデル

スライドに「“持続可能な事業” (= N-Sustainable事業)」をお示ししています。これはACE 2.0のキーとなる1つです。

前回の5年でも「インオーガニック成長」を謳いましたが、残念ながら道半ばとなりました。

この反省点を活かし、具体的な方向性をより明確に定め、このような新たな事業、そして社会価値、環境価値の向上、課題を解決するための新たな提供価値などを念頭に、「N-Sustainable事業」と銘打った新しい事業を創出していきます。

スライド右側に記載しているのは、いま特定している領域ですが、この領域については、今後5年でさらに新しい領域が増える可能性は十分あると考えています。

そして、スライド一番下に記載しているように、XaaS (X as a Service) 「コト売り」といった新しいモデルもあると思っています。

KPIとしては、この新たな事業、持続可能な事業について、「営業利益50億円」と定めています。この50億円は、そのあとのNAGASEグループの大きな成長に向けてのドライバーになると確信しています。

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－

質の追求を達成するため、財務情報に加えKPIとして非財務目標を2021年度中に決定・開示予定

マテリアリティ（重要課題）	提供価値のキーワード	想定されるKPI
<p>【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成 	<p>【従業員エンゲージメント】</p> <p>【働き方、多様性】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職数 専門Scientist数 海外経営の現地化 など
<p>【先端技術を活用した新たな価値創造】</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供 	<p>【N-Sustainable事業】</p> <p>【GHG排出量削減】</p> <p>【サーキュラーエコノミー】</p> <p>【フードロス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> N-Sustainable事業の案件数 GHG排出量 取・排水量 エネルギー使用量 廃棄物量 など
<p>【社会・環境課題の解決とグローバル化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与 	<p>【コーポレート・ガバナンス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の多様化 など
<p>【コーポレート・ガバナンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上 	<p>【コーポレート・ガバナンス】</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の多様化 など

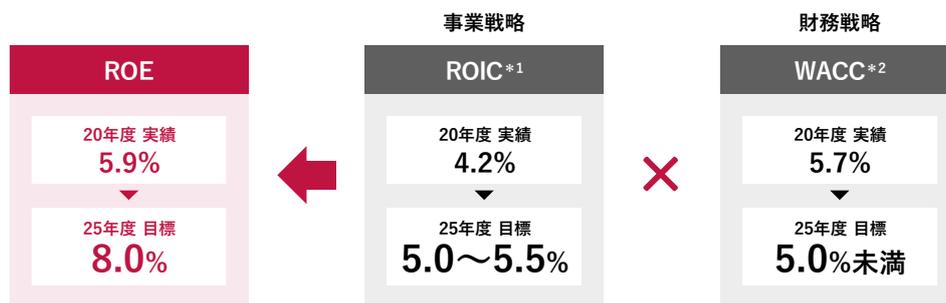
ここからは、「企業風土の変革」について、触れたいと思います。

経済価値と社会価値の追求ということで、スライド中央にいくつかのキーワードを載せています。

先ほどのページでもご説明している「マテリアリティ」に対し、キーワードを照らし合わせ、この1年間で非財務目標としてのKPIを定めていく所存です。
現在そのプロセスに入っています。

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 –

持続的成長に向けた積極投資の姿勢は維持しつつ、25年度までにROE8%、ROIC>WACCを実現



方針

- ・積極投資の姿勢は維持
- ・注力/育成領域へリソースシフト
- ・コア業務の生産性も含めた全社的な効率化を強く推進
- ・Net DEレシオ0.5倍未満を上限とした有利子負債の活用および増配等を通じWACCを低減

*1: 親会社株主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

ここからの3ページは、資本効率性に関わる情報をお示ししています。

「ROE8.0パーセント以上」を今般のKGIとしていますが、これに加えて、ROIC、WACCの目標数字も掲げています。
このような数字を意識して活動をしていきます。

効率性の追求 – 資本効率性への意識の深化 –

持続的な成長およびポートフォリオの改善によりキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を実施

キャッシュ・フロー(累計)	安全性・効率性	株主還元
営業CF 1,500億円	Net DEレシオ 0.5倍未満	継続増配・機動的な自己株式取得
営業キャッシュ・フローを上回る投資資金については有利子負債での調達を基本とするが、持続的成長の基盤となる「健全な財務体質」は維持	健全性と効率性を兼ね備えた財務体質への変革を図り、事業戦略による成果が効果的に反映される財務構造を構築	ACE 2.0期間中は、継続増配を基礎とした配当を実施する。また、事業戦略との相関を意識した機動的な自己株式の取得を検討

●事業活動によるキャッシュ・フロー

営業CF	1,500億円
<small>運転資金の増減除く</small>	
営繕投資	▲500億円
継続的配当	▲300億円
700億円	

●調達によるCash In

有利子負債調達	～800億円
---------	--------

●ガバナンス改善によるもの

政策株式縮減	300億円
--------	-------

Total Cash In
～1,800億円

1,000～1,500億円
成長投資

+

投資効率の高い投資がない場合は資本政策に
自己株式取得
(上限は政策株式売却額)

- N-Sustainable投資
- 新規事業投資
- DX関連投資
- 研究開発投資
- 運転資金

こちらのページでは、向こう5年間の営業キャッシュ・フローを1,500億円と想定し、多方面から見た財務の健全性を確保しつつ、有効に成長投資に配分していくことをお示ししています。
それぞれの箇所に、私どもが見通しとして立てた数字、資金調達等について、掲げています。

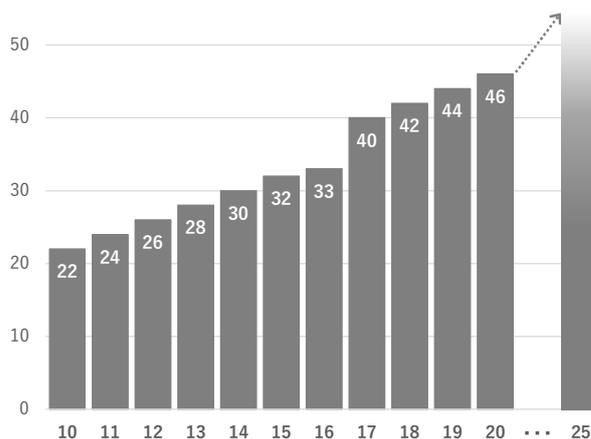
効率性の追求 – 資本効率性への意識の深化 –

ACE 2.0期間中の 株主還元方針

配当については収益力の向上と企業体質の充実強化を図りながら、連結業績および財務構造を勘案した継続的な増配を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施いたします。
なお、自己株式の取得については、効率性を見据えながら機動的な実施を検討してまいります。



DPS(一株当たり配当)年間 (円)



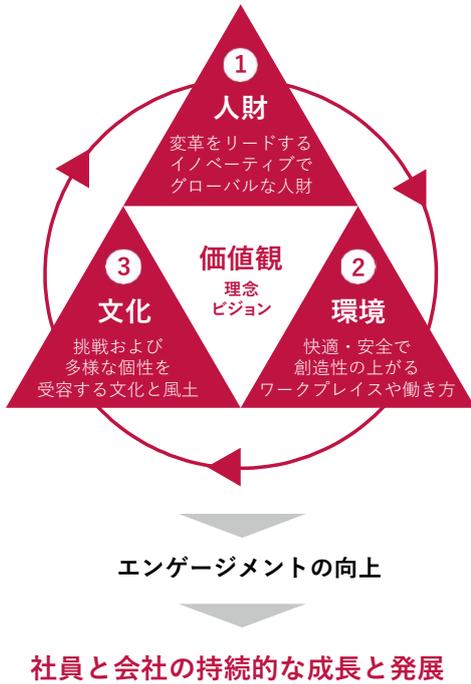
還元方針についてご説明します。

旧来、私どもは安定配当を基本方針として定めていましたが、ACE 2.0では、継続的な増配を基本方針としています。

なお、自己株式の取得については、効率性を見据えながら、機動的な実施を検討していきます。

変革を推進する人財の強化

人財、環境、文化におけるそれぞれの施策を好循環で回すことで、社員と会社のエンゲージメントが向上し、「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現



事業戦略と人事戦略のアイメント		多様な人財が活躍できる基盤作り	
① 人財			
タレントマネジメント 優秀人財獲得・育成・適所適材配置 ・グローバル人財ポートフォリオを可視化 ・戦略と連携した人財獲得、開発を強化	健康経営 心身ともに健康な社員 ・社員の健康状態の可視化と分析強化、新施策の実行		
② 環境			
働き方改革			
社員が創造性を発揮できるオフィス ・強い個々が一体感を持ち共創する新しいワークプレイスビジョンの設定と実現	時間や場所にとらわれない働き方 ・在宅勤務制度、時差勤務制度の導入など効果的・効率的な働き方の導入		
③ 文化			
ダイバーシティ&インクルージョン 人財の多様化 ・国内事業所における女性や外国人、高度専門性人財の比率向上	人事ポリシー 資本効率性向上と新事業への挑戦の両面を重視した経営判断 ・役員報酬制度の改定		

企業にとって、特に商社は「人が大事」と言われています。

当然のことながら、私どもは現在、国内外で7,300名ほどの従業員を擁しています。すべての従業員と会社とのエンゲージメントの向上の必要性を、今痛感しているところです。

それは一日（いちじつ）にして成るものではありませんが、エンゲージメントの向上に向けて、「環境」「文化」の改善を図り、回していきたいということを示しているのが、こちらのページです。

定量目標

“質の追求”の目標指標 (KGI : Key Goal Indicator)

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

* 2025年度前提：1US\$ = 108.7円、1RMB = 15.6円

“質の追求”を達成するための重要業績指標 (KPI : Key Performance Indicator)

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の 変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 ^{*1}	-	1,500億円 ^{*2}
		全社投下資本の10%を確保し 注力・育成領域へ再投下	-	10%以上
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	-	50億円以上 ^{*3}
	製造業の生産性向上と技術革新による 付加価値の拡大	製造業営業利益 ^{*4}	138億円 ^{*5}	200億円以上
企業風土の 変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 ^{*6}	57.1% ^{*7}	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を 支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む) ^{*8}	24億円	100億円 ^{*2}

*1: N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 *2: 5ヶ年累計の数値 *3: 社内管理に基づく数値 *4: 単純合算値
*5: Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。
*6: 研究開発費、のれん等の買取関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く *7: 過去5年間(2016年度~2020年度)の平均数値
*8: DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

最後に、定量目標を示しています。

ROE8.0パーセント以上、営業利益350億円をKGIと決めました。
そのほかのKPIはスライドに記載しています。

加えて、先ほど申し上げましたが、非財務目標のKPIは今年度中に定め、
またお示ししていきたいと考えています。

以上、少々長くなりましたが、決算、そして見通し、中期経営計画の概要
について、ご説明させていただきました。
ありがとうございました。

A thick red diagonal line starting from the top-left corner and extending towards the center of the page.

Appendix

セグメント戦略／機能素材セグメント

市場機会

- ・塗料・インキ業界では世界的な環境規制強化を受け、低VOC(揮発性有機化合物)など環境対応型製品の需要増
- ・新興国市場での塗料・インキの需要拡大
- ・樹脂市場は、需要分野が幅広く、金属代替などでも使用され引き続き成長傾向

強み

広域なネットワーク 汎用化学品から高機能材料まで多様な商材取扱を基盤とした広域な取引先ネットワーク

技術知見 省エネ省コストの最先端有機合成技術や塗料や水処理など専門領域の深い見識

課題解決力・人財 保有する化学領域の技術知見とネットワークを組み合わせ、市場課題をいち早く見つけ答える課題解決力

製造関連会社
ナガセケムテックス、長瀬フィルター、アイエンス 等

目指す提供価値

高度に専門化された化学領域の知見を基に、取引先・顧客が抱える課題の解決、環境問題の解決に貢献

主力事業

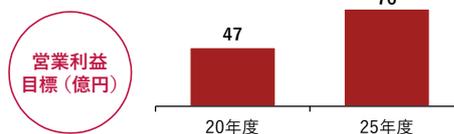
- ・エレクトロニクス用途等の機能性材料販売
- ・塗料・インキメーカー向け原料販売

収益・効率性の追求

- ・デジタル技術を活用した営業活動の効率化
- ・開発・評価機能を活用した高付加価値化
- ・非注力事業の方針見直し

N-Sustainable事業

- ・バイオ由来材料など環境対応型製品の展開
- ・排ガス・排水・省エネ等の環境配慮型の総合コンサルティングサービスの展開



セグメント戦略／加工材料セグメント

市場機会

- ・環境意識の高まり、環境規制強化により、環境や人体に負荷の少ない化学品、生分解プラスチック、リサイクル技術の需要増
- ・エンジニアリングプラスチックなど非汎用樹脂では、高機能化による差別化が進行

強み

広域なネットワーク グローバル、幅広い業界にわたる取引先ネットワーク

技術知見 グループ製造加工会社に蓄積された樹脂加工、色材の開発・製造等に関する見識

課題解決力・人財 グローバル・多領域にわたるシーズとニーズをいち早く捉え、組み合わせる課題解決力

製造関連会社
福井山田化学工業、ナガセケムテックス、林原 等

目指す提供価値

グローバル・多領域にわたるシーズとニーズをいち早く捉え、取引先ネットワーク・グループ製造加工機能を活用し高機能・環境対応製品やサービスを提供

主力事業

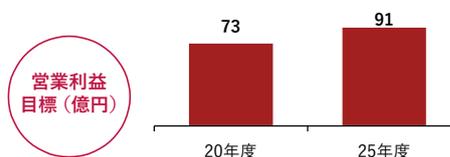
- ・高機能・環境配慮型の樹脂販売
- ・顔料・機能性フィルムの販売、情報印刷関連材料の製造・販売

収益・効率性の追求

- ・デジタル技術等を活用した営業活動効率化、在庫管理高度化
- ・高付加価値な加工技術の確立
- ・非注力領域からの撤退検討

N-Sustainable事業

- ・バイオマス材料などの環境配慮材の展開
- ・樹脂リサイクルのサプライチェーン構築への取り組み



セグメント戦略／電子・エネルギーセグメント

市場機会

- ・次世代通信（5G・6G）市場は拡大
- ・次世代デバイスの台頭により、半導体関連部材市場は今後も成長基調
- ・クリーンエネルギーの要求が高まり、水素、蓄電など新たな市場が拡大

強み

広域なネットワーク 他セグメントも含めたエレクトロニクスに関連する幅広い業界とのコネクション

技術知見 機能樹脂、精密加工等における材料物性のみならずプロセスも含めた深い見識

課題解決力・人財 製造開発・商社機能の融合による迅速な課題発見・解決力

製造関連会社

ナガセケムテックス、キャプテックス、INKRON、3D Glass Solutions、ゼノマックスジャパン 等

目指す提供価値

高性能・高機能な先端技術を用いたエレクトロニクス、エネルギー分野におけるトータルソリューションの提供、安心・便利な通信社会の実現に貢献

主力事業

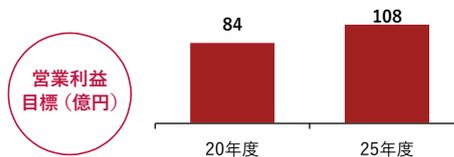
- ・エポキシ封止材などの半導体関連材料の製造・販売
- ・半導体の精密加工関連材料の販売

収益・効率性の追求

- ・営業効率化、物流費の低減等の費用削減推進
- ・既存技術を活かした新たな用途展開

N-Sustainable事業

- ・次世代通信関連材料・プロセスの開発
- ・3Dプリンター向け構造材料、XR等次世代デバイス向けの素材、装置、サービス等の提供
- ・高耐熱ポリイミドフィルムの製造・販売
- ・エネルギーマネジメント関連事業の拡大



セグメント戦略／モビリティセグメント

市場機会

- ・環境観点からモビリティの電動化が加速し、新市場、新規顧客、新技術が出現
- ・CASE、MaaSのトレンドが続く中、モビリティへの新たな通信機能搭載やIT技術の活用などが促進

強み

広域なネットワーク

調達のみならず技術開発部門も含めた取引先との強固な信頼関係

技術知見

素材から製品までの材料・加工技術・工法も含めた深い見識

課題解決力・人財

業界・顧客のニーズを深く理解した上で、グループ機能・パートナーシップを柔軟に組み合わせる提案力

製造関連会社

KN Platech America、通威精密金属（佛山）、惠州三力協成精密部件 等

目指す提供価値

次世代モビリティライフにおいて、環境に配慮し、安全、快適を実現するソリューションをグローバルに提供

主力事業

- ・自動車の内外装・機能部品向けの樹脂・素材・部品、電池材料、電動化・自動運転・車内エレクトロニクス向け製品の販売

収益・効率性の追求

- ・事業ポートフォリオの高度化
- ・次世代事業の創出

N-Sustainable事業

- ・電動化関連製品、自動運転関連製品の販売拡大
- ・MaaS事業の検討



セグメント戦略／生活関連セグメント

市場機会

- ・高齢者人口の増加や健康志向の高まりによる機能性食品や予防、未病ケア市場の拡大
- ・消費者意識の変化からフードロス削減、プラントベースフード、クリーンラベルの動きが拡大
- ・新モダリティの普及による創薬プロセスの变革
- ・倫理的意識の高まりを受けた新たな課題への対応、環境配慮型商材の増加など

強み

広域なネットワーク

アジア・欧米に広がるグローバルなネットワーク

技術知見

バイオ基盤技術、新モダリティ医薬関連技術、食品加工／配合技術、AIによる薬効予測、新規マーカー探索

課題解決力・人財

食品・ライフサイエンス分野における高い技術リテラシーに基づく新規事業構想力・技術目利き力

製造関連会社

林原、Prinovaグループ、ナガセケムテックス 等

目指す提供価値

素材を超えて、未来の美と健康、食の愉しみ、持続可能な社会と環境に貢献

主力事業

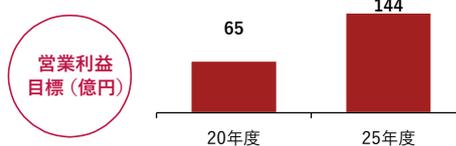
- ・食品添加剤、化粧品原料の製造・販売
- ・医薬品原料、中間体、添加剤の製造・販売
- ・食品素材販売、プレミックス、スポーツニュートリション関連

収益・効率性の追求

- ・生産、物流、在庫管理など既存業務の見直しに加え、デジタルを活用した生産性向上・最適化
- ・低収益ビジネスの方針見直し

N-Sustainable事業

- ・独自バイオ素材の開発、販売
- ・フードロスなどの社会課題解決に貢献する林原製品のビジネス拡大
- ・予防・未病などの医療分野におけるヘルステックサービスの展開





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

当プレゼンテーション資料には、2021年5月28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。