

株主・投資家との対話状況について

2024年度の株主・投資家との対話状況について、以下のとおりお知らせいたします。

- ① 対話の基本方針
- ② 対話を行った株主・投資家の概要と対話総数
- ③ 株主・投資家の関心が高い事項
- ④ 経営陣に対するフィードバック
- ⑤ 株主・投資家からのフィードバックを活かした事例

① 対話の基本方針

(基本方針)

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、株主・投資家との間で建設的な対話を行うことを基本方針としております。なお、対話を通じた意見は、取締役会およびグループ経営会議において経営層へフィードバックし、また IR 担当部署は定期的に会議を設ける等、広く社内部門と協力し、適切に対応します。

(対応者)

経営管理本部担当取締役を IR 担当役員とし、経営管理本部内に IR 担当部署を設置しております。対話においては、IR 担当役員及び IR 担当部署を中心に対応し、株主・投資家の個別のニーズに応じて、社長、サステナビリティ推進室および各事業部の担当役員等との面談も対応しております。

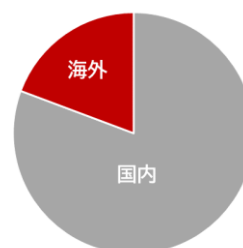
② 対話を行った株主・投資家の概要および対話総数

(対話を行った株主・投資家の概要)

当社は、市場と会社の認識のギャップ低減および市場からの意見を経営陣へフィードバックし、企業経営に活かすことを目的に、以下のような方々と対話の機会を設けております。

・ファンドマネージャー
・バイサイドアナリスト
・セルサイドアナリスト
・議決権行使担当者
・クレジットアナリスト
・個人投資家

個別に対話を行った国内外機関投資家等の地域別割合



(対話総数)

イベント	実施回数
決算説明会(第1四半期、第2四半期、第3四半期、期末)	4 回
国内外機関投資家等との個別面談	259 回
個人投資家向け会社説明会	4 回
機関投資家向けスモールミーティング等	7 回

③ 株主・投資家の関心の高い事項について

個別面談において特に関心が高かったと認識している事項は以下の通りです(2025 年6月18日開示時点の内容となります)。

(成長戦略)

いただいた質問

- ・注力領域である、フード/半導体/ライフサイエンス分野の製造機能について、2030 年頃までに売上総利益 900 億円を目指すとのことだが道筋は
- ・成長投資 800 億円の詳細は
- ・改善領域の取組みの進捗は

当社の方針

1. 注力領域の成長戦略と目標達成への道筋

フード/半導体/ライフサイエンス分野の製造機能を注力領域と定め、積極的な投資を通じて中長期的な利益規模および利益率の向上を目指します。具体的には、これら 3 分野の売上総利益を 2024 年度実績の 395 億円から、2030 年頃には 900 億円規模へ拡大することを目指し、以下の戦略を推進してまいります。

フードは Prinova グループを中心に事業を推進しており、同グループの Solutions 事業(顧客ニーズに応じた食品素材の精密な配合・加工ソリューション提供)の成長を加速させます。また Nutrition 事業(スポーツニュートリション等の受託製造)は、一時的に業績が落ち込んでおりますが、2025年4月に就任した新 CEO 体制のもと、効率化によるコスト構造の最適化および営業組織の活性化、スポーツニュートリション市場含めライフ&ウェルネス市場におけるシェア拡大、顧客ニーズに応えた技術導入などによるトップラインの改善の両輪で進め、早期の業績回復を目指します。これにより、Prinova グループ全体の収益力向上を図ってまいります。

半導体はナガセケムテックスが有する AI サーバー用の先端半導体用途の封止材が、市場で高い評価を得てデファクトスタンダードとなっております。旺盛な需要に対応すべく生産能力を増強し、2025 年度には更なる拡張を計画しております。また、米国 Sachem, Inc.のアジア事業取得を通じて半導体向け高純度ケミカルの製造・販売機能を強化するとともに、半導体製造工程で使用される現像液 TMAH の回収・再生事業においても新工場を開設し、2025 年度中の量産開始を目指すなど、サプライチェーンへの貢献と事業拡大を推進します。

ライフサイエンスはナガセヴィータが持つ機能性素材の多用途展開による販売拡大を軸に事業拡大を進めます。また、2025 年 7 月には旭化成ファーマ株式会社の診断薬事業等のグループ化を予定しております。これにより、ライフサイエンス分野における製造機能を強化し、育成領域である研究開発機能を活用したバイオ分野での事業拡大を加速します。

成長投資800億円は上記の3分野を中心に、何年までと期限を区切らず、見通せている案件の規模をお示ししております。

2. 改善領域における取組み

改善領域に該当する事業や取引については、収益性向上のための取組を着実に実行しております。具体的には、不採算取引からの撤退判断、場合によってはベストオーナーへの譲渡なども視野に入れ、断行しております。これらの施策を通じて、2025 年度の改善領域における損失 10 億円以下という目標達成に向けて、引き続き取組みを強化してまいります。

(資本・財務戦略)

いただいた質問

- ・2026年度以降の ROE の目標は・財務レバレッジを上げないのか
- ・ROIC 改善のための施策は
- ・政策保有株式の売却額を見直さないのか

当社の方針

1.ROE の目標

2025 年度を最終年度とする中期経営計画 **ACE 2.0** では ROE8%の達成を目標に掲げ、成長戦略の遂行と資本効率を意識した経営に取り組んでまいりました。その中で、資本が想定以上に積み上がったことを踏まえ株主還元方針を見直し、**ACE 2.0** 期間の最終 2 ヶ年にあたる 2024 年度および 2025 年度については、総還元性向 100%とする方針を適用しております。2025 年度見通しにおいては、ROE8.1%を見込んでおります。

2026 年度以降の ROE 目標値や株主還元方針については、現在策定中の次期中期経営計画の中で、持続的な成長と企業価値向上に資する最適なバランスを検討しておりますが、引き続き収益力の拡大と資本効率性の向上を図り、PBR1 倍超の早期実現を目指します。

2.財務レバレッジ

持続的な成長に向け成長投資を推進するあたり、ネット D/E レシオ 0.5 倍未満を目安とし、基本は負債調達を活用していく方針です。ただし、足元の金利上昇局面も踏まえ、支払利息のコントロールにも十分留意しながら、最適なバランスを追求してまいります。

3.ROIC 改善のための施策

全事業部門において ROIC 経営を一層深化させ、収益性向上と資産効率改善の両面から ROIC の最大化に取り組んでおります。具体的には、不採算事業からの撤退、採算性が相対的に低い取引条件の見直しや商権返上等による利益拡大および利益率の改善、在庫保有水準の適正化による運転資本の効率化等を国内外の全拠点で徹底しております。これらの地道な取り組みが着実に成果として現れてきております。

4.政策保有株式の縮減

2024 年度末時点での政策保有株式の純資産比率は 13.9%と、低減の余地があると認識しております。中期経営計画 **ACE 2.0** 期間中に掲げた 300 億円の売却目標につきましては、2024 年度末までに 256 億円の売却を実行しており、まずはこの目標の達成を着実に進めてまいります。次期中期経営計画におきましても、引き続き政策保有株式の縮減を着実に進めていく方針です。

(人的資本について)

いただいた質問

- ・HRBP 制度はワークしているか
- ・ダイバーシティについて
- ・女性の役員の確保/女性の管理職比率について

当社の方針

1. HRBP 制度の運用

事業戦略と人事戦略を密接に連携させるため、7つの各事業部に人事担当者(HRBP:HR ビジネスパートナー)を配置しております。HRBPは事業戦略への深い理解に基づき、それぞれの組織づくりや人財開発を支援しています。また、事業部側にも人事担当者を置き、HRBPと緊密に連携しながら、事業に関わる人と組織の課題解決に向けた施策を実行することで、事業戦略の遂行を加速しています。

2. ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

当社グループは、25カ国・地域に拠点をもち、性別、国籍、年齢、価値観などが異なる多様な社員で構成されています。この多様性こそがイノベーションと独自の強みを創造する源泉であるとの認識のもと、D&Iを戦略的に推進しております。具体的な取り組みとして、管理職層を対象としたダイバーシティ・マネジメント研修を2023年度より定期的実施しており、2024年度はアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)への理解を深め、構造的な差別の観点から「平等」と「公正」について考える機会としました。また、社員一人ひとりがライフイベントと仕事を両立し、安心して働き続けられる環境整備にも注力しています。育児・介護支援制度の拡充に加え、2024年度には不妊治療を目的とした休暇制度を新設するなど、多様な働き方を支援する風土づくりを進めております。

3. 女性活躍推進

女性活躍の推進は、ダイバーシティ経営における最重要課題の一つと位置づけております。採用・定着・登用の各段階で具体的な施策を展開しており、現在、社外取締役1名、執行役員1名の女性役員が就任し、経営の意思決定に参画しております。管理職比率については、2025年度末目標としていた「総合職女性採用比率30%以上」「女性管理職比率6%以上」を1年前倒しで達成いたしました。これを受け、新たな目標として「2028年度末までに女性管理職比率10%以上」を設定し、達成に向けた取り組みを強化しております。具体的には、女性総合職のネットワーク形成支援や意見交換の場の提供、部課長クラスを対象としたダイバーシティ・マネジメント研修の定期開催などを通じて、女性がより一層活躍しやすい環境・企業文化の醸成を進め、将来の管理職候補の育成に繋げてまいります。

(サステナビリティについて)

いただいた質問

- ・従業員エンゲージメントについて
- ・人権について

当社の方針

1. 従業員エンゲージメントの向上

イノベティブでグローバルに活躍できる人財の強化と、従業員エンゲージメントの向上は、当社の持続的成長に不可欠です。その基盤となる人事制度については、2024年度より役割・職務の明確化と処遇との連動性を高めた新制度の運用を開始し、年功的運用を廃止いたしました。これにより、よりダイナミックな人財配置・登用、多様な高度専門人財の獲得を促進し、個人の成長と組織全体のパフォーマンス最大化を目指します。

また、従業員エンゲージメント向上に向けた具体的な施策として、経営層と各組織とのモニタリング頻度向上による進捗確認強化やタウンホールミーティング等を通じた経営層と従業員の対話強化に加え、事業部間交換留学、部門内対話会、多層的な対話促進等、現場起点での取り組みも進んでおります。

これらの取り組みの結果、従業員エンゲージメントサーベイスコアが向上し、株式会社リンクアンドモチベーション主催「ベストモチベーションカンパニーアワード 2025」大企業部門(従業員 5,000 人未満)において、第 9 位に入賞いたしました。今後も社員と会社双方の持続的な成長と発展に繋がる施策を推進してまいります。

2.人権デュー・ディリジェンスの推進

人権尊重については重要課題と認識し、当社では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

当社には、複数の事業部があり、複数の国と地域でビジネスを行っています。サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの実施にあたっては、人権に関する外部データを活用し、人権リスクの高い「製品」と「国・地域」を洗い出し、各事業部の営業担当へのヒアリングやデスクトップ調査を行い、事業部別にリスクの特定を進めています。2025 年度は、複数の事業部を対象に、「リスクが重大な事業領域の特定」「負の影響の発生過程の特定」「負の影響と企業の関わりの評価及び特定」を進めていく予定です。

また、従業員を対象に人権・コンプライアンスアンケートを実施しております。アンケートに寄せられた意見については、事実調査の結果、事実と判明した事案の再発防止策を行うと同時に、人権に関する研修や社内浸透施策に活かしています。なお、グループ製造子会社であるナガセヴィータおよび Prinova グループでは、既に具体的な人権デュー・ディリジェンスの取り組みを開始しており、これらの知見をグループ全体へ展開してまいります。

④ 経営陣に対するフィードバック

対話において株主・投資家からいただいた意見につきましては、定期的に取り締役会およびグループ経営会議においてフィードバックを行っております。

	回数
取締役会における報告	4 回
グループ経営会議における報告	1 回

※上記の他、各事業部等に対しても適宜フィードバックを行っております。

⑤ 株主・投資家からのフィードバックを活かした事例

当社は、株主・投資家からいただいた意見を経営陣へフィードバックし、社内関係各部と協議の上、適宜、経営に活かしております。具体的な事例は、以下のとおりです。

(事例)

- ・経営陣による対話機会の拡充
 - ・求められている株主資本コストの水準把握
 - ・決算説明会、スモールミーティングの開催回数増加等、IR 活動の拡充
 - ・対外開示資料の見直し
- 決算説明会資料の充実(セグメント別概況の開示内容拡充等) 等

IR に関するお問い合わせ先

IR に関連するお問い合わせは、以下ページよりご連絡ください。

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

以上