

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

見たことのない
景色へ。

©イリヤ・クブシノブ Ilya Kuvshinov

(執行役員 経営管理本部長 清水義久によるプレゼンテーション)

皆さん、こんばんは。

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。
私、長瀬産業株式会社の清水と申します。本日は、よろしくお願いします。

現在、表紙のページを写しておりますが、長瀬産業のことを少しでもご存じの方には、多少なりともインパクトのある画像だと思います。新しいものが必ずしもいいとは限りませんが、良いものは残し、時代にそぐわないものを積極的に変えていくことに取り組んでおります。限られた時間ではありますが、見たことのない景色を皆さんと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

本日のAgendaです。

まずは、ご存じない方にも長瀬産業は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、最後になりますが、株主還元についてお話したいと考えています。

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

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
7,805 億円

海外売上総利益比率
49 %

自己資本比率
47 %



拠点数
32 114
カ国・地域 社

取引企業数
約 **18,000** 社



連結従業員数
7,113 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191年、2032年に200周年を迎える歴史のある企業と言えます。

2021年度の実績ですが、連結売上高で7,805億円、海外売上総利益比率が49%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47%と財務的に健全な会社です。

拠点は、32の国と地域に114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。

ビジネスデザイナー

商社機能に加え、製造・研究・バイオ・DXなどの機能を
掛け合わせてパートナーとともに事業を創り出す企業集団

さて、NAGASEグループを一言で表すと、我々は「ビジネスデザイナー」と称しています。

ここに書いてありますように、商社機能に加え、製造・研究・バイオ・DX等の機能を掛け合わせてパートナーとともに事業を創り出す企業集団です。

このビジネスデザイナーについては、この先もう少し掘り下げて行き、NAGASEグループのことを理解していただければと考えています。

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歴史について簡単に説明します。

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、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、それを日本に持ってくるために、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、海外大手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

現在、販売・サービス会社は30カ国・地域に64社



ニューヨーク五番街
(現地法人設立当時)

1970年～ 製造・加工、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)

現在、製造・加工会社は16カ国・地域に50社



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、30の国と地域に64社の販売・サービス会社を設立しています。

同じ時期には、国内で製造・加工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・加工会社は16の国と地域に50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

2019年 Prinovaグループを買収



林原



Prinovaグループ

2017年～ DXを活用した次世代ビジネスを創出

2017年 NVC(New Value Creation)室を設置

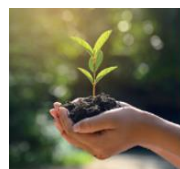
2020年 米国 IBM 社と共同開発した、AIを活用した新材料探索プラットフォーム「TABRASA®」をリリース



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



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。

さらに、2017年からはDXを活用した次世代ビジネスの創出を目的としNVC室を設置し、この組織を中心として、米国IBM社と共同で新材料探索プラットフォーム「TABRASA®」をリリースしています。

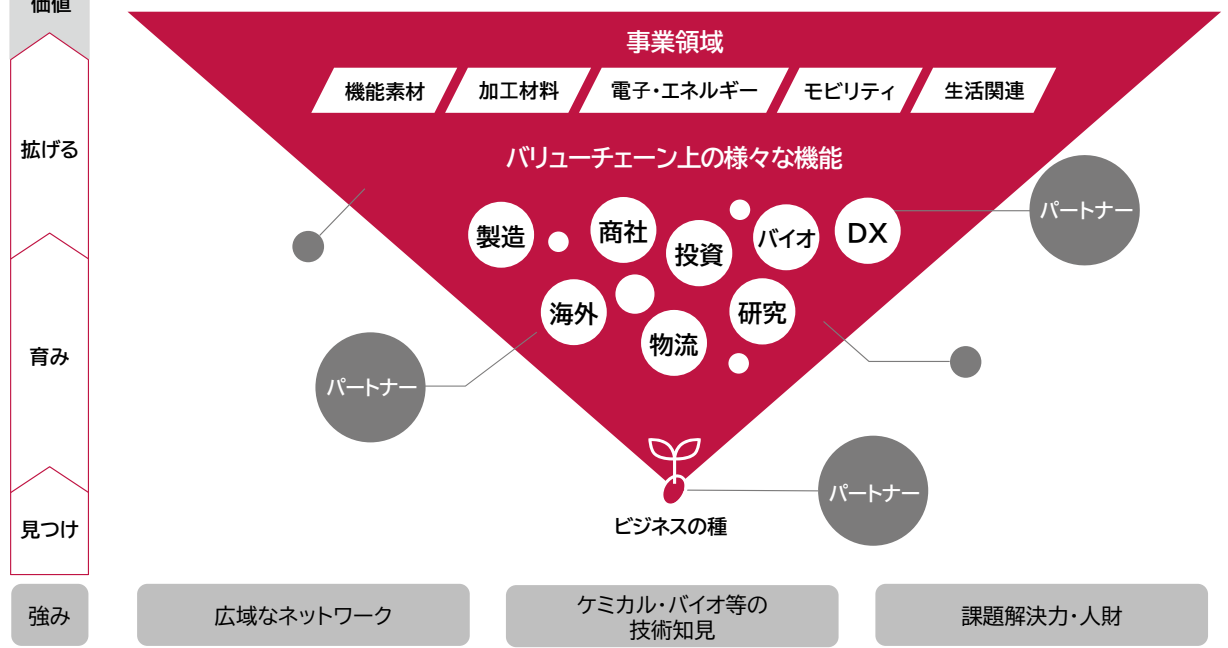
そして、最も新しい歴史としましては、2018年をESG元年とし、2020年にサステナビリティ推進委員会を設置しました。翌2021年には、ゼロボード社と協業しCO2排出量可視化クラウドサービスを展開しています。

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、国内の顧客の要望に合わせるように、製造・加工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、DXやサステナビリティと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。

NAGASEグループのビジネスモデル

190年で培った強みを基盤に、ビジネスの種を「見つけ、育み、広げる」

ビジネスデザイナー



9

先ほど、NAGASEグループはビジネスデザイナーという話をさせていただきました。それを図に示したのがこのページです。

下の方から見ていただきたいのですが、190年かけて培った「広域なネットワーク」「ケミカル・バイオ等の技術知見」「課題解決力・人財」といった強みを使って、「ビジネスの種」を見つけてます。

それを、バリューチェーン上の製造・商社・投資・バイオ・DX・海外・物流・研究といった機能を使って、このビジネスの種を育てていきます。

そして、機能素材、加工材料、電子・エネルギー、モビリティ、生活関連といった事業領域に広げていくことで、多彩な価値を創造していきます。この各段階で、これも190年かけて培ってきたパートナーの方々と一緒に「見つけ・育み・広げていく、これが我々の考えているビジネスデザイナーです。」

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、そうはとって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 © 2023 Nagase & Co., Ltd.

11

これはリビングでの1シーンです。

例えば、赤ちゃんがはいているおむつの材料や、ジュースに入っている甘味料も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。

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 © 2023 Nagase & Co., Ltd.

12

続いてはオフィスでの1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

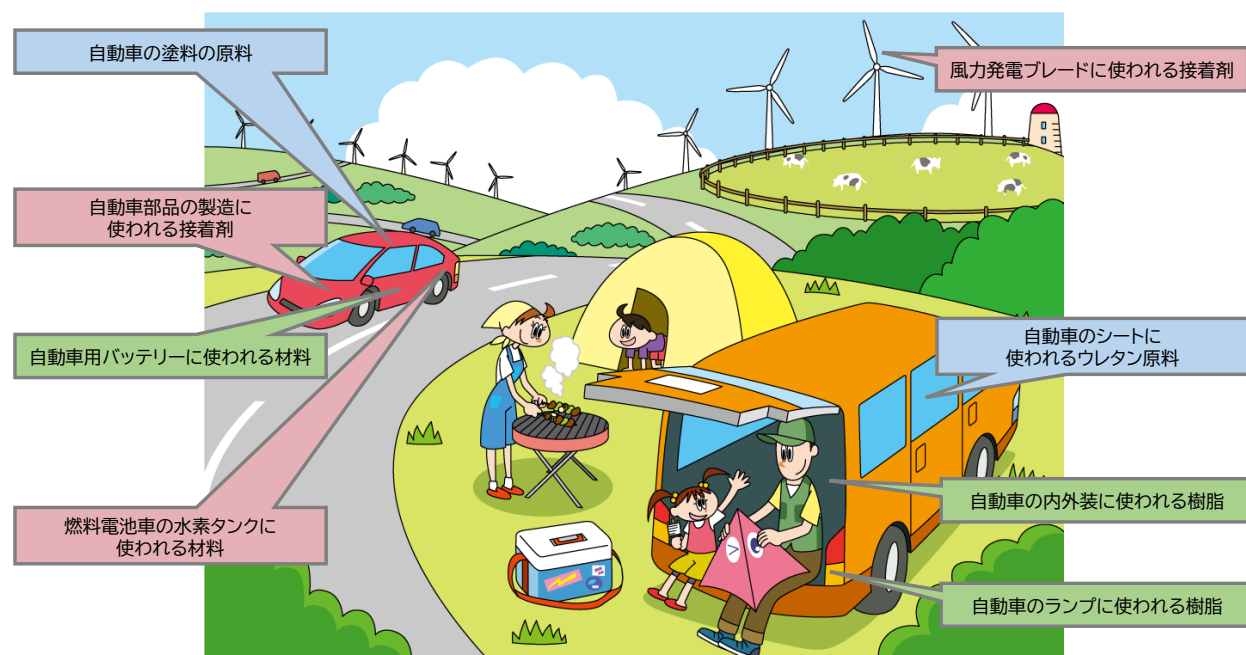
機能素材

加工材料

電子・エネルギー

モビリティ

生活関連



 | Delivering next.

Copyright © 2023 Nagase & Co., Ltd.

13

最後は、旅先での1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。

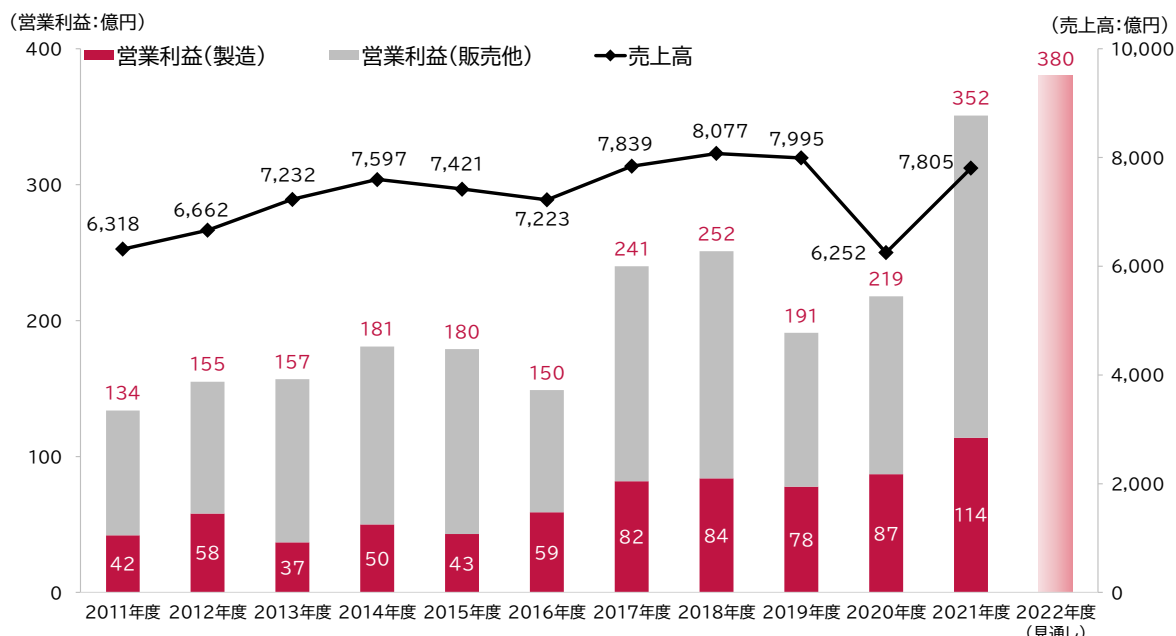
これまで紹介した当社の取り扱い商品のごく一部で、機能素材セグメントだけでも1万品目以上の取り扱いがあります。

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

業績は順調に伸長し、2021年度、過去最高益を更新
製造業営業利益は10年で約3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 © 2023 Nagase & Co., Ltd.

14

続きまして業績の推移と見通しです。

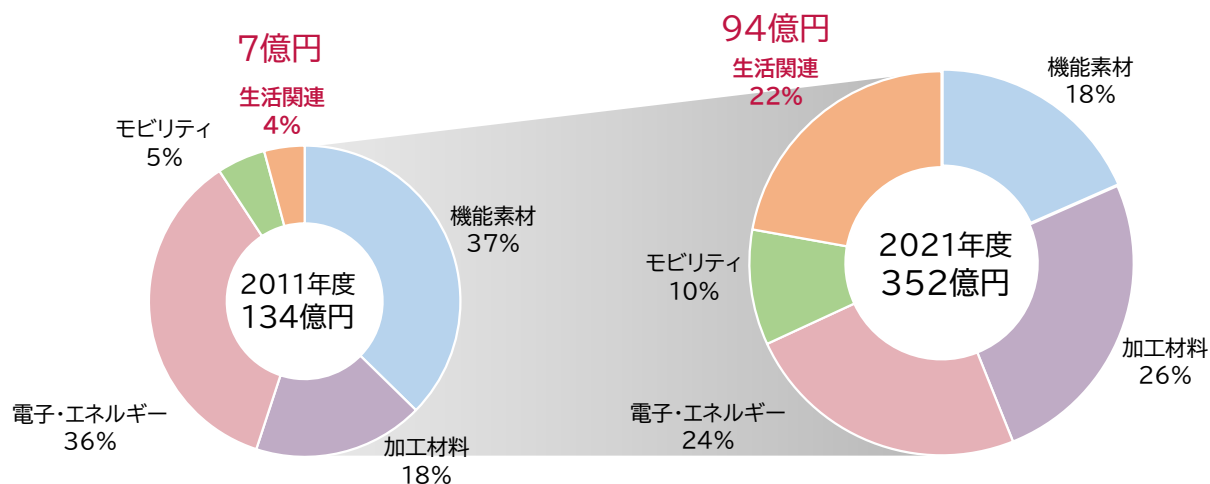
2011年度からの業績推移を見ていただいています。多少、年度によっては減少している年もありますが、順調に伸びており2021年度には過去最高益を更新しました。

さらに、製造業の営業利益については、棒グラフの赤い部分ですが、この10年間で約3倍に増加しています。歴史のページでも説明しましたが、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。

次のページからもう少し詳しく見ていきます。

セグメント別営業利益の変化

生活関連セグメントのビジネス拡充により、収益基盤を強化



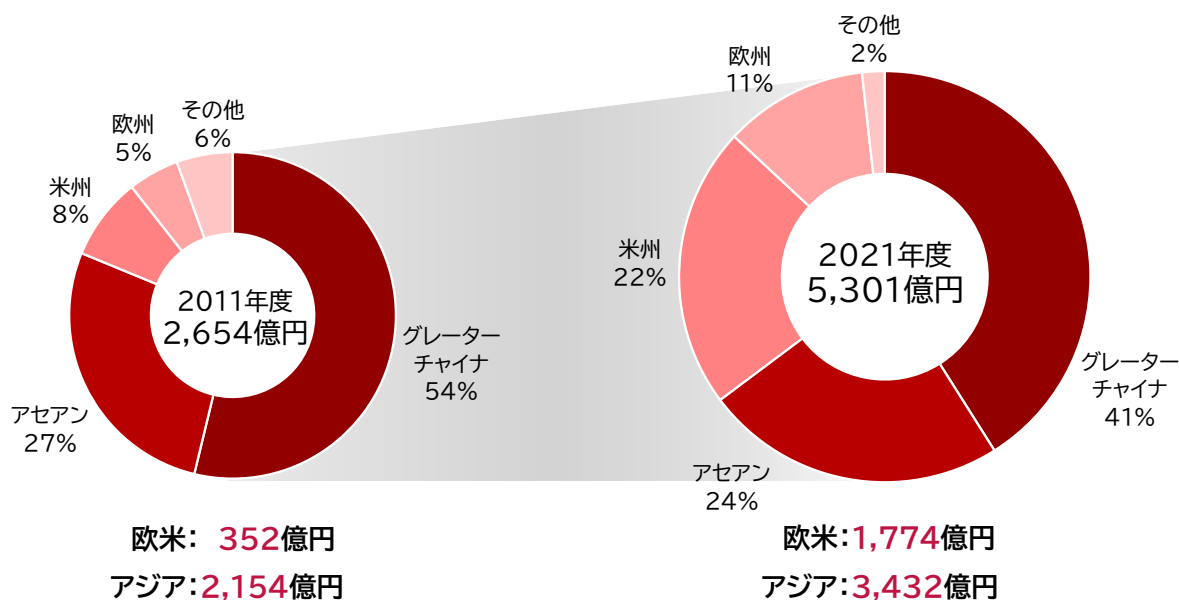
※営業利益の構成比の計算において、その他・全社セグメントは含めておりません。

まずセグメント別の営業利益です。

10年前と比較しますと、生活関連セグメントが大きく伸長していることが分かります。2011年度は、機能素材と電子・エネルギー2つのセグメントで70%以上を占めていましたが、2021年度には生活関連・モビリティ・加工材料の割合が伸びており、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。

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



※2011年度は仕向け地別での集計、2021年度は対象会社の所在地に基づく集計

地域別の売上高です。

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で半分以上占めていた海外売上が、2021年度には全体が伸びている中で、米州および欧州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

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。

誠実に正道を歩む 社員の福祉向上 社会貢献

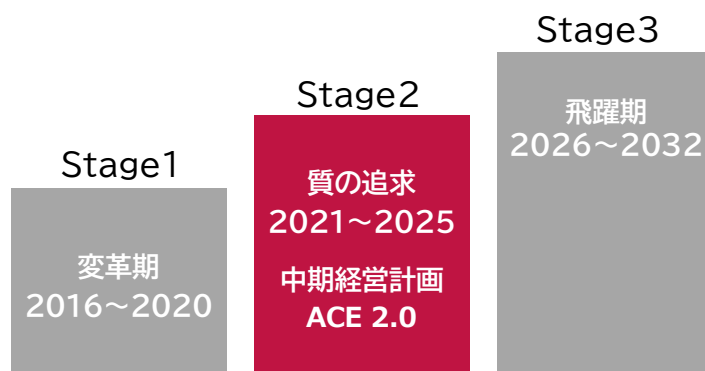
【経営理念】

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。

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」

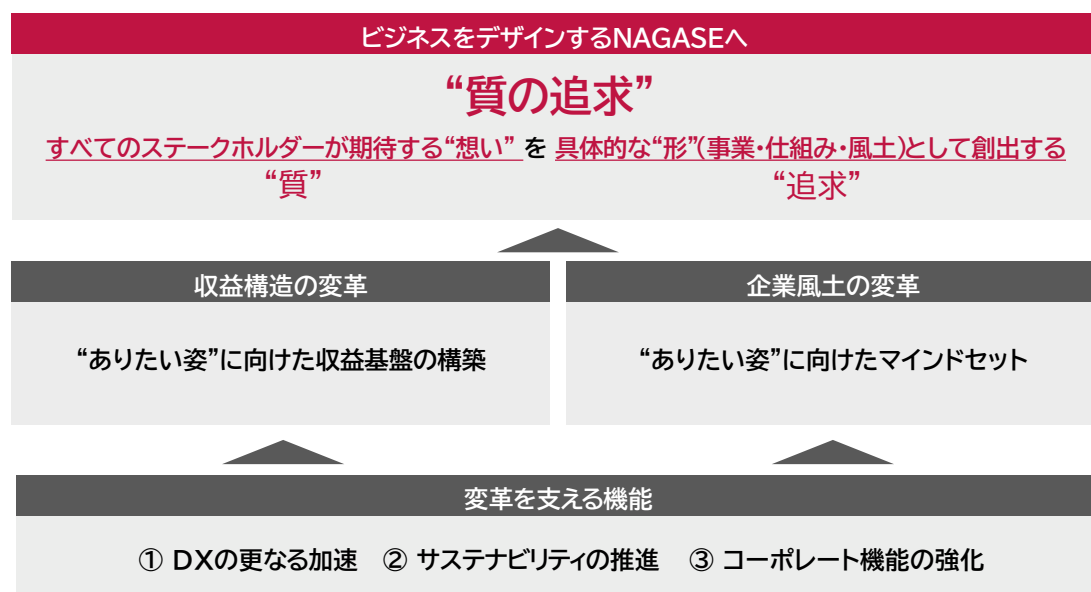


中期経営計画 **ACE 2.0**の位置付けですが、先ほどの経営理念をベースにNAGASEグループが実現したい社会を「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」と決めました。

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ティング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。

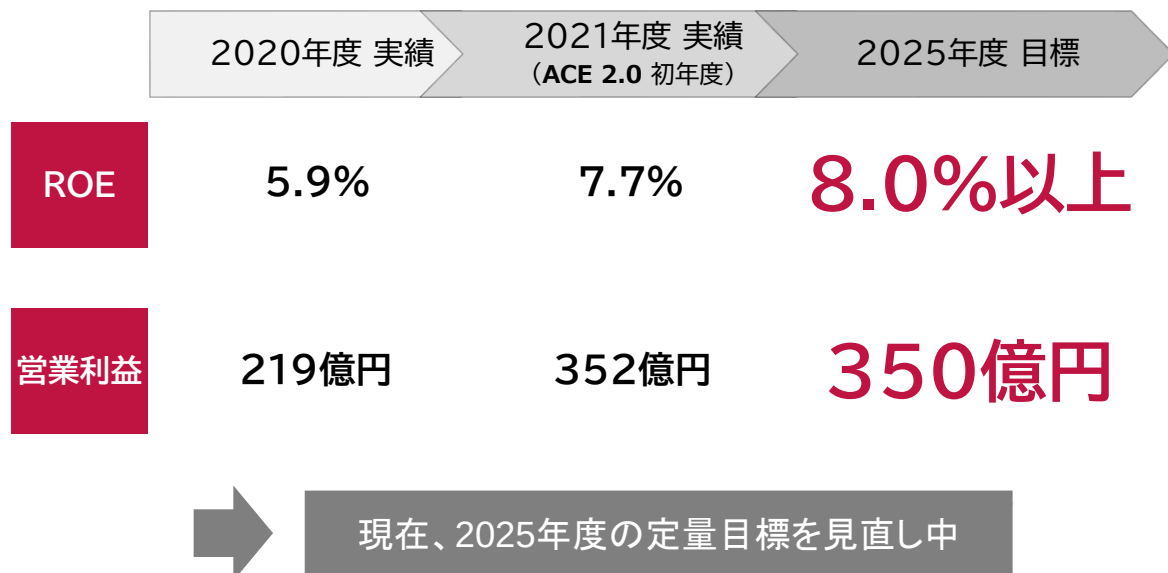
現在の中期経営計画のテーマである「質の追求」についてですが、「質」とは「すべてのステークホルダーが期待する想い」と定め、「追求」を「具体的な形として創出する」と定義しています。

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

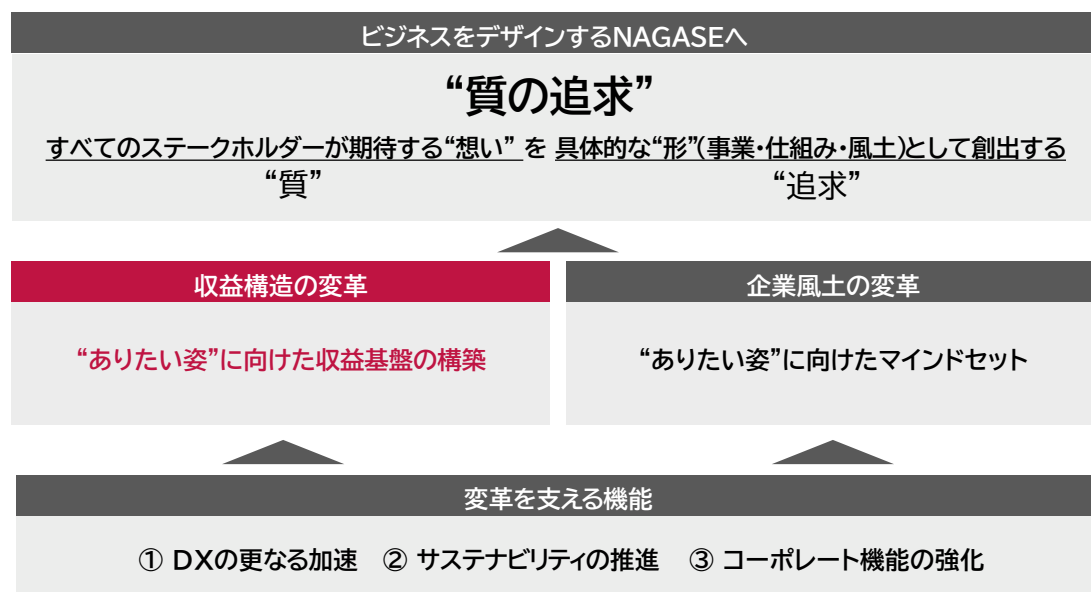
ROE8.0%以上、営業利益350億円の常態化を目指す



ACE 2.0の定量目標です。

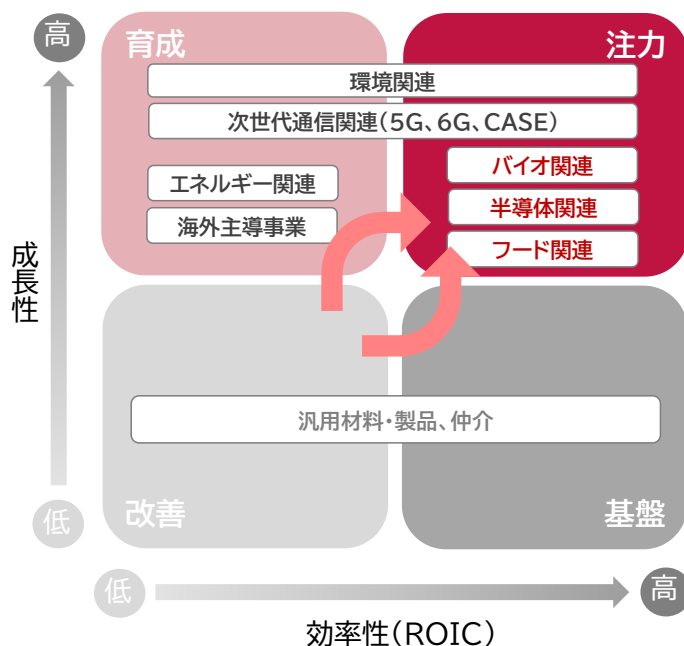
ACE 2.0では、ROE8.0%以上、営業利益350億円の常態化を目指しています。2021年度の実績では、ROE7.7%、営業利益352億円となっています。足元の好業績に後押しされ、特に営業利益におきましては、当初の目標を上回る結果となっておりますので、現在、定量目標を見直し中です。

ACE 2.0 の基本方針



では、「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。

各事業を成長性と効率性の2軸4象限で分類
成長性・効率性が高い事業へリソースをシフト



収益構造の変革とは、ポートフォリオの見直しです。

各事業を成長性と効率性の2軸4象限の「注力」「育成」「基盤」「改善」に分類し、改善や基盤事業から、人やカネといったリソースを成長性や効率性の高い育成・注力事業へとシフトしていきます。ここに書かれている注力分野は中期経営計画の期間において必要に応じて見直しを行います。

現時点での注力分野に分類される事業についてみていきましょう。

植物や微生物などの自然由来の生物から
有用物質を作る環境に優しい生産プロセスを実現

NAGASEの強み

微生物・発酵生産物・酵素・酵素反応物の
研究開発・生産の要素技術を保有

お客様・パートナーとのネットワーク



ナガセバイオイノベーションセンター



ナガセケムテックス



林原



※2023年4月1日にナガセケムテックスの生化学品事業は林原に統合予定

まずは、バイオ関連事業です。

植物や微生物等の自然由来の生物から有用物質を作る、環境に優しいプロセスの実現を目指しています。NAGASEグループは、ナガセケムテックス、林原、ナガセバイオイノベーションセンターといった組織を有しており、2021年にはこれらの横断型組織として「NAGASEバイオテック室」を設立しました。さらに、強みとしては、「微生物」「酵素」「発酵」の3つを基盤とした要素技術を保有しかつモノづくりができることです。

具体的な取り組み

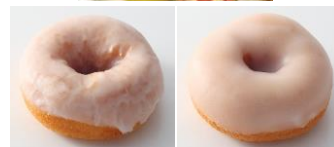
酵素を用いた生産プロセスで世界初の大量生産を実現

トレハロース(製品名:トレハ®)

トレハロースは自然界に存在する糖質
林原は世界で初めてでん粉に酵素を作用させてトレハロースを
大量生産する技術を開発

トレハ®の特徴は？

✓低甘味 ✓着色しにくい ✓安定性に優れる(耐酸・耐熱性)



トレハ®なし

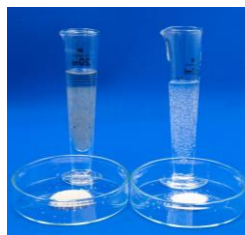
トレハ®あり

天然由来の高吸水性ポリマーの開発に成功

✓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

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



他社の生分解性 SAP(左)と
開発品(右)の吸水性の比較

※2023年2月1日プレスリリースより

こちらは、具体的な取り組みの例です。

林原は、世界で初めて酵素を用いてトレハロースを大量生産する技術を開発しました。トレハロースはシイタケ等のきのこ類に多く含まれており、希少な糖質です。その希少性ゆえに1kg数万円もしていましたが、林原が大量生産を可能にしたことで、1kg数百円と100分の1まで価格を下げることができ、今では広く利用されています。トレハロースを知らない人も多いかとは思いますが、ケーキのしっとり感を維持することや、お菓子の風味を良くするためにいろいろな食品に使用されています。

是非、コンビニのおにぎりやお菓子のパッケージ裏側にある成分表示を見て、トレハロースを探してみてください。

また、この2月には、天然由来の高吸水性ポリマーの開発に成功しました。SAPとも呼ばれるこの材料はおむつをはじめ、幅広く使用されていますが、従来品は石油由来であるため、環境負荷が大きいことが課題となっています。今回開発した天然由来のSAPが普及すれば、環境課題の解決に一役買うことができます。

技術力とネットワークを活用し、新ビジネスを創造

NAGASEの強み

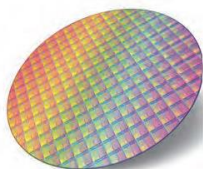
商社としての材料調達能力に加え、メーカーとしての技術力・開発力を背景とした高い提案力

各種原料から、幅広いアプリケーションまで半導体に関わる多くの顧客と取引があることで
サプライチェーン全体での情報共有・連携が可能

各種原料



前工程



後工程



アプリケーション



続いて、半導体関連事業です。

NAGASEの強みを十分に活かすことができる事業です。商社としての材料調達能力に加え、ナガセケムテックスのメーカーとしての技術力・開発力を背景とした高い提案力があります。

つまり、各種原料から幅広いアプリケーションまで、半導体に関わる多くの顧客と取引があることでサプライチェーン全体での情報共有・連携が可能となっています。

Prinovaグループの高い調達力とグローバルな供給力、
林原・ナガセケムテックスの自社素材を活かしさらなる事業拡大を図る

NAGASEの強み

Prinovaグループの調達力、欧米販売ネットワークと高付加価値事業

林原・ナガセケムテックスの自社素材と用途提案力

NAGASEグループの海外ネットワーク

Prinovaグループ



ナガセケムテックス



林原



※2023年4月1日にナガセケムテックスの生化学品事業は林原に統合予定

最後に、フード関連事業です。

2019年に買収したPrinovaグループの調達力と欧米を中心とした販売ネットワーク、林原とナガセケムテックスの自社素材と用途提案力に加えて、NAGASEグループのアジアを中心とした販売ネットワークを利用してビジネスを拡大していきます。

原材料の調達、配合とフレーバーに関する提案力や、
スポーツニュートリション分野での経験とネットワークなどで高い優位性を持つ

会社概要

- ▶ 創業:1978年
- ▶ 所在地:米国イリノイ州
- ▶ 売上高:1,209億円
(2021年12月期)
- ▶ 従業員数:1,032名
(2021年12月末)
- ▶ 製造拠点:
米国(6)、英国(1)、中国(1)
- ▶ 販売拠点:
米国、英国等 11カ国

Flavors



Armada



Solutions



Aromas



Ingredients



このフード関連事業の中核をなすPrinovaグループについてもう少し詳しく説明します。

Prinovaグループは5つの事業を持つ企業の集合体です。
ビタミンやアミノ酸といった2000品目以上の素材を取り扱うIngredientsを中心に、スポーツニュートリション、飲料や機能性食品向けのアプリケーションといった分野での高い優位性を持っています。

スポーツニュートリションと聞いてもピンとこない方もいると思います。
次のページから具体的な製品や、市場規模についても説明していきます。

スポーツニュートリションとは

米国ではマーケットが細分化され、利用ユーザー層も幅広い

製品イメージ



商品形態による分類

- ・パウダー
- ・カプセル、タブレット
- ・ドリンク

含有成分による分類

- ・タンパク質
- ・Non-タンパク質 等

使用シーン

プレ・ワークアウト

- ・トレーニング前に身体を運動に適した状態にするために摂取
(一般的な成分:アミノ酸等)

イントラ・ワークアウト

- ・トレーニング中にエネルギー不足にならないように摂取
(一般的な成分:糖質、水分等)

ポスト・ワークアウト

- ・トレーニング後にトレーニング効果、回復効果を高めるために摂取
(一般的な成分:タンパク質、アミノ酸、糖質等)

ユーザー層



一般生活者/スポーツ愛好家・ウィークエンドアスリート
(競技人口:中~大 × 摂取頻度・量:中~大)



プロフェッショナル/ボディビルダー・スポーツ選手等
(競技人口:少 × 摂取頻度・量:大)

日本ではまだまだ馴染みの少ないスポーツニュートリションという言葉ですが、スポーツドリンクやプロテインと言えば分かってもらえると思います。

近年、日本でもスポーツニュートリションが大変売上を伸ばしています。皆さんの周りでもプロテインを飲んでいる人が思い当たるのではないのでしょうか。私の妻や同僚も健康のためにプロテインを飲んでいます。

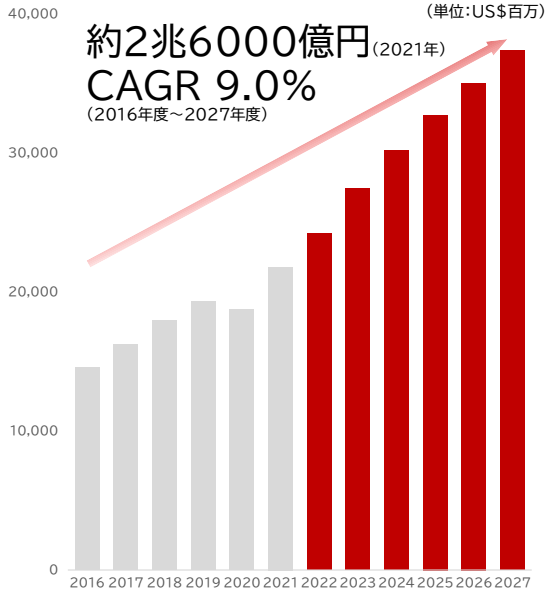
スポーツニュートリション市場は使用シーンで3つに大別されます。まずはプレ・ワークアウト。トレーニング前に必要な栄養素をとるために使われます。続いて、イントラ・ワークアウト。トレーニング中にエネルギー不足にならないよう、栄養素を摂取するために使われます。最後にポスト・ワークアウト。プロテインがこれに当たります。トレーニング後に、筋肉を回復する、もしくは体力を回復するために使われます。

ユーザーの幅も広がっており、アスリートだけではなく、老若男女が健康寿命を延ばすために重要な役割を果たしています。

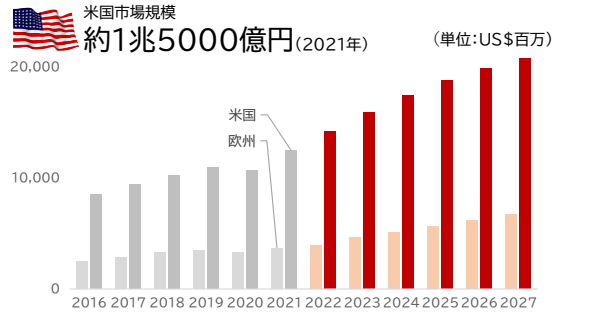
スポーツニュートリションの市場規模

スポーツニュートリション市場はグローバルで伸長していく見通し

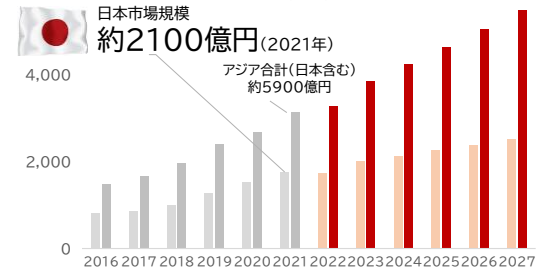
グローバル 市場規模



米国・欧州 市場規模



アジア・日本 市場規模 (単位:US\$百万)



※出展: Euromonitor
※グローバル、欧州およびアジア市場規模については、一部地域を除く
※1US\$=120円で換算

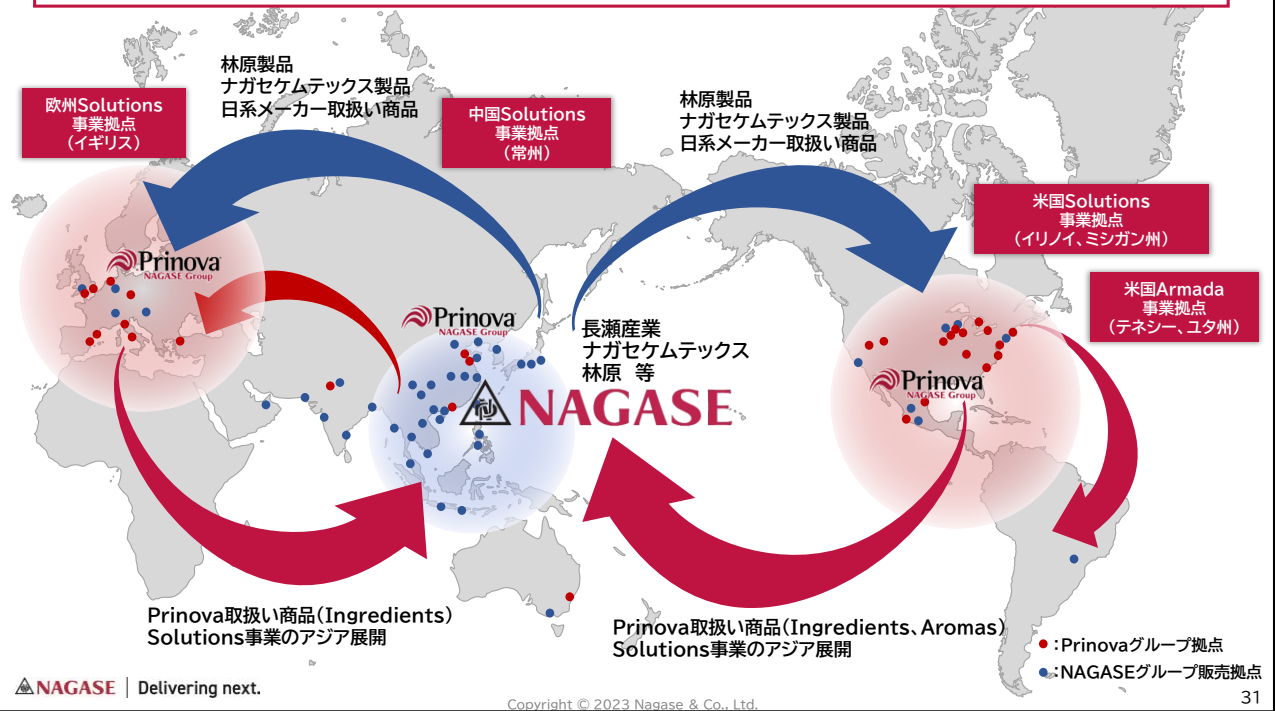
ユーザーの拡大に加え、使用シーンも増えていることから、市場規模は、グローバルで2兆6,000億円となっております。成長率も2016年から2027年で年平均成長率9%を見込んでおり、まだまだ拡大を続ける見通しです。

アメリカにおいては、その半分以上の市場シェアを占めており、1兆5,000億円、物によっては2兆円ぐらいの市場ではないかとも言われています。

そして、アジアでは約6,000億円、その3分の1程度が日本の市場ですが、アメリカ市場との比較においてはまだまだ成長余力がある市場といえます。

グローバル市場でのビジネス拡大

NAGASEグループとPrinovaグループの調達力・販売力を活かし、
グローバルにビジネスを拡大

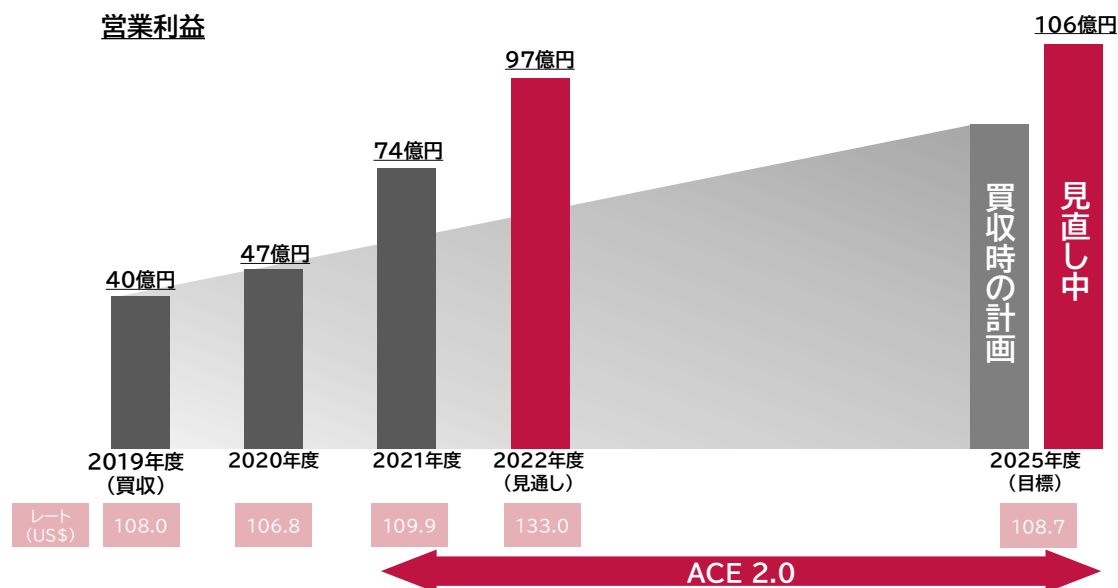


このスライドはNAGASEグループのグローバルネットワークを示しています。
アジアに強いNAGASEと欧米に強いPrinovaという強力な補完関係が構築
されています。

NAGASEグループは、スポーツニュートリションをはじめとした食品素材の
グローバル市場に向けて、グループの調達力および販売力を活かし、
さらなるビジネスを拡大していきます。

Prinovaグループの計数計画

ACE 2.0 期間中に、営業利益100億円超を目指す(2020年度比 226%)
2022年度:営業利益を97億円と見通しており、買収時の計画を3年前倒しで達成見込み



※上記数値はPrinovaグループの業績となり、連結時に発生するのれん等の償却費は含みません。
※2019年度営業利益:M&A関連の特殊経費除く

NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2023 Nagase & Co., Ltd.

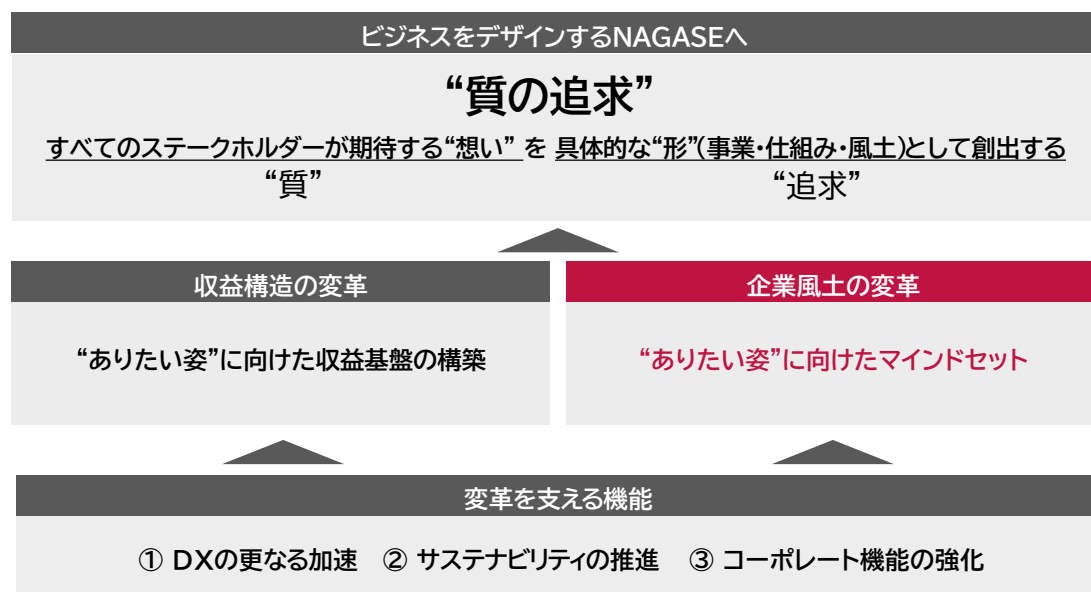
32

こちらはPrinovaグループの計数計画です。

先ほどまで説明した成長著しいスポーツニュートリション市場を中心に開拓していくことで、今年度の営業利益を97億円と見通しております。これは買収時の計画を3年前倒しで達成しようとするものです。

さらに、現在2025年度の目標値を見直しており、さらなる成長を見込んでいます。

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

ROE

2020年度実績 5.4% → 2025年度目標 8.0%以上

ROIC※1

2020年度実績 4.2% → 2025年度目標 5.0~5.5%

WACC※2

2020年度実績 5.4% → 2025年度目標 5.0%未満

事業戦略

- ・積極的な事業投資
- ・各事業の投下資本とリターンを徹底
- ・成長性・効率性が高い事業へリソースをシフト

財務戦略

- ・Net DEレシオ0.5倍未満を上限とした有利子負債活用
- ・継続増配
- ・機動的な自己株式取得

※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ROE8.0%以上の常態化を目指し、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% |
| 長瀬産業(単体) | ● エンゲージメントサーベイトータルスコア:60以上
(2021年度のスコア:52.4) |

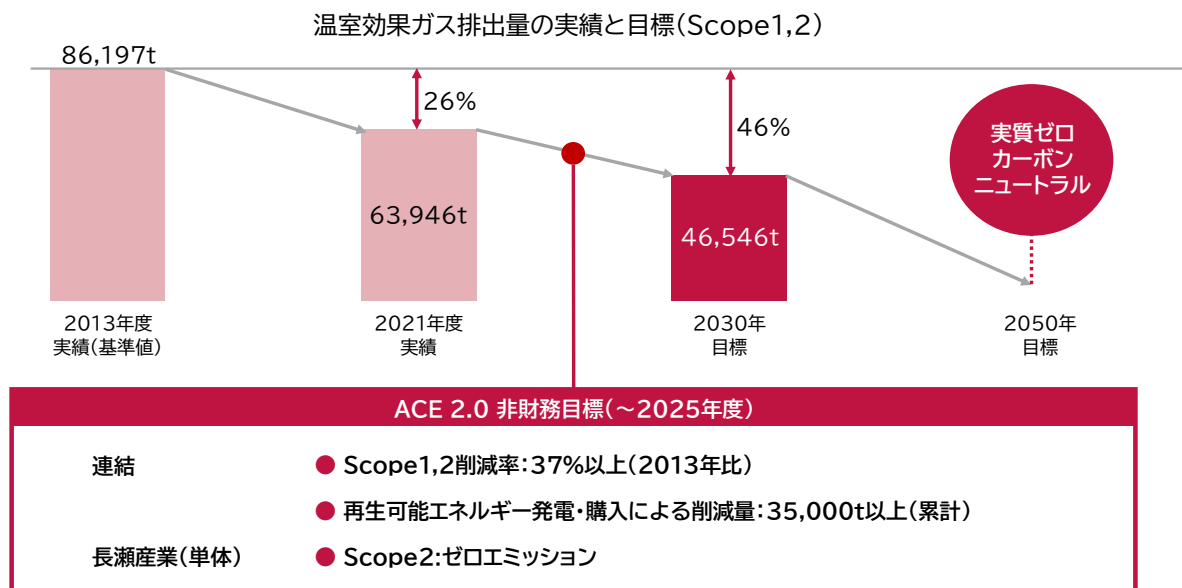
つづいて、従業員エンゲージメント向上への取り組みです。

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。

ACE 2.0における非財務目標のひとつとなりますが、グループとしてエンゲージメントサーベイの100%実施、および単体としてのエンゲージメントサーベイトータルスコアを60以上にすることをKPIとし、従業員エンゲージメント向上に取り組んでいます。

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



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おります。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、連結ベースでScope1,2削減率を2013年比で37%以上、再生可能エネルギー発電・購入による削減量を35,000t以上、および単体としてScope2のゼロエミッションをKPIとし、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

続いては、株主還元です。

株主還元方針

13期連続増配見込み、自己株式の取得も機動的に実施

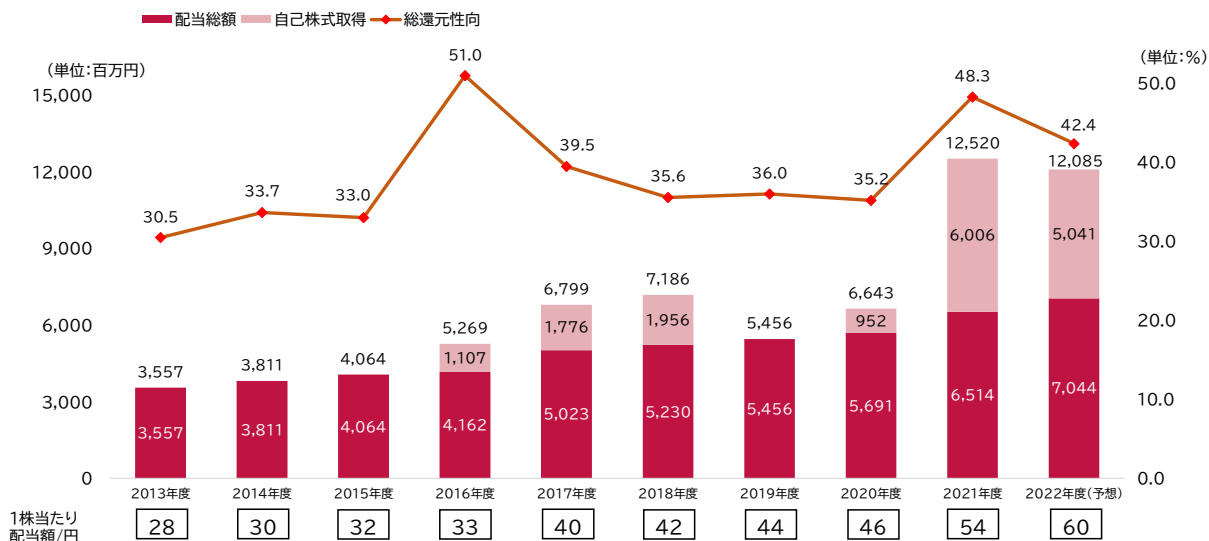
株主還元方針 (ACE 2.0)

配当

継続増配

自己株式の取得

機動的に実施



NAGASE | Delivering next.

Copyright © 2023 Nagase & Co., Ltd.

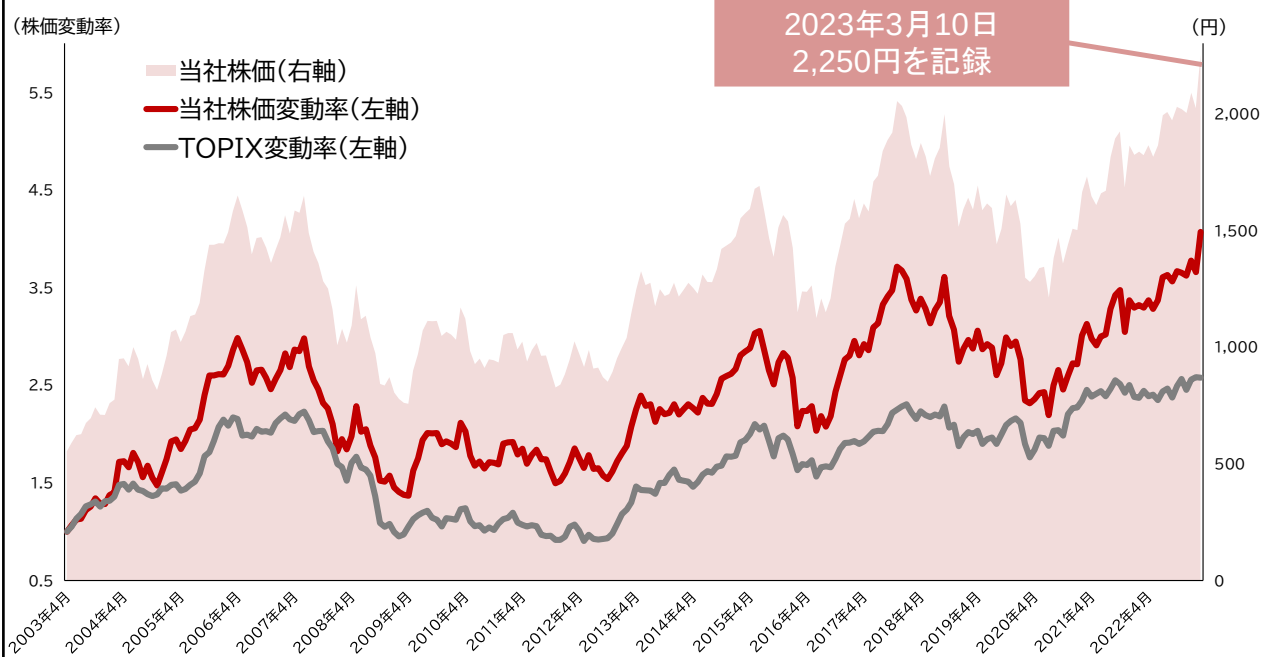
38

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、13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、2021年度の総還元性向は48.3%となっており、今期も42.4%程度を見込んでいます。

株価推移

2023年3月上場来最高値を更新、TOPIXをアウトパフォーム



Copyright © 2023 Nagase & Co., Ltd.

39

また、株価の推移ですが、2003年4月の時点と比較しますと、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。

ちなみに先日、3月10日には上場来最高値を更新しています。

アスリートへの支援、次世代を担う人材の育成を通じて社会への貢献に努める

社会貢献活動 アスリート支援



ブラインドランナー 和田伸也選手、長谷部匠選手(伴走)

主な取り組み

- ・ブラインドランナー 和田伸也選手、長谷部匠選手の支援
- ・「日本ブラインドマラソン協会」の活動支援
- ・各種スポーツクラブとのスポンサー契約
- ・「WPA公認 NAGASEカップ パラ陸上競技大会」初開催

社会貢献活動 専門人材の育成



国際化学オリンピック日本大会2021
<https://www.icho2021.org/jp/>

主な取り組み

- ・長瀬科学技術振興財団を通じた研究開発助成
- ・「国際化学オリンピック日本大会2021」への協賛

つづいて、NAGASEグループの社会貢献活動についても少しお話をします。

ひとつがアスリート支援です。

現在、ブラインドランナー和田伸也および伴走を務める長谷部匠の支援を行っています。和田伸也は、東京2020パラリンピック競技大会の2種目で、それぞれ銀メダルと銅メダルを獲得し、2月に行われた大阪マラソンでは、自身の持つ視覚障害クラスの世界記録よりも早いタイムをマークしました。

また、昨年7月にはWPA公認 NAGASEカップ パラ陸上競技大会も開催しました。

もうひとつが、専門人材の育成です。

長瀬産業は、もともと化学品の取り扱いを中心とした商社です。こういった成り立ちもあり、以前より長瀬科学技術振興財団を通じた研究開発助成を行っています。さらに、国際化学オリンピック日本大会2021への協賛を通じ、専門人材の育成の一翼を担うような活動を行っています。

本日のまとめ

商社機能に加え、製造・研究・DXなどの機能を
掛け合わせてパートナーとともに事業を創り出すビジネスデザイナー

電子機器、自動車、化粧品、医薬用途向け等の幅広い化学品の取り扱いに加え、
注力事業として、バイオ関連事業、半導体関連事業、フード関連事業を展開

フード関連事業では、成長性の高いスポーツニュートリション市場において
Prinovaグループの利益を拡大

持続的成長のため、資本効率性向上に加え、従業員エンゲージメントの向上、
カーボンニュートラルの達成に向けた取組みを推進

最後にこれまで説明してきたNAGASEグループについての内容をまとめます。

一つ目は、商社機能に加え、製造・研究・DXなどの機能を掛け合わせて
パートナーとともに事業を創り出すビジネスデザイナーです。

二つ目は、電子機器、自動車、化粧品、医薬用途向け等の幅広い化学品の
取り扱いに加え、事業としてバイオ関連事業、半導体関連事業、フード関連事業
を展開しています。

三つ目は、この注力事業のフード関連事業では、成長性の高いスポーツニュート
リション市場においてPrinovaグループを中心として利益の拡大を図っていま
す。

四つ目に、持続的成長のため、資本効率性向上に加え、従業員エンゲージメント
の向上、カーボンニュートラルの達成に向けた取組みを進めています。



ここまで、皆さんと一緒に長瀬産業という見たことのない景色を見てまいりましたが、いかがだったでしょうか。少しは長瀬産業のことを理解していただけた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。

終わりはこの画面の方がいいと思いますので、これを背景として本日の個人投資家向けの説明会を終了させていただきます。

引き続き、長瀬産業およびNAGASEグループをよろしくお願いいたします。



■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、2023年3月29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。