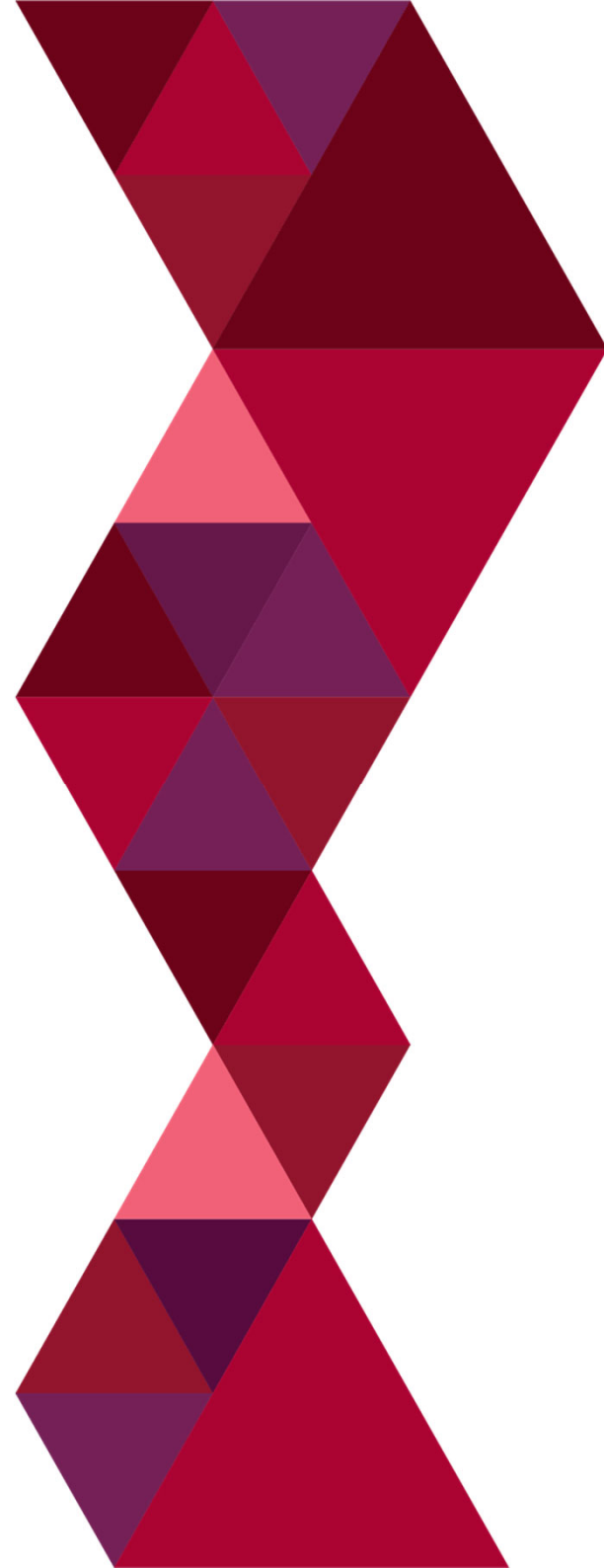


# 中期経営計画 **ACE 2.0**

<https://www.nagase.co.jp/assetfiles/tekijikaiji/20210511-3.pdf>



# 中期経営計画 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 mindset 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

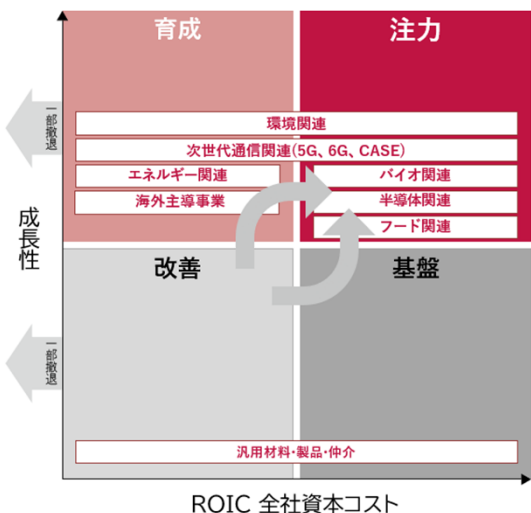
- ① DXの更なる加速
- ② サステナビリティの推進
- ③ コーポレート機能の強化

# 収益性・効率性の追求

- ▶ 基盤事業における安定的なキャッシュ創出に加えて、更なる成長を見込む注力ビジネスの成長・体制強化が進展
- ▶ 撤退・売却等により改善領域からの投下資本の引上げを一定程度実施
- ▶ 製造ビジネスは一部の高収益品の需要の調整による販売減少に加え、原材料やユーティリティ価格の高騰等の影響もあり、特にナガセケムテックス、林原は厳しい状況であったが、2023年度は収益性の回復を見込む

## 注力ビジネスの成長とポートフォリオの入替

事業ポートフォリオの考え方



### 【フード関連】

#### Prinovaグループ シェア拡大/新工場稼働開始、林原 ファイバリクサ®のマーケティング加速

- ・商社業のシェア拡大に加え、製造業におけるユタ工場稼働等、更なる飛躍に向けた体制を強化
- ・林原が製造する水溶性食物繊維ファイバリクサ®の飲料用途のマーケティング加速、新規採用が進んだ

### 【半導体関連】

#### 半導体業界へのスペックイン活動推進

- ・商社業におけるプロセス材料の販売が拡大
- ・日本における半導体製造に対するスペックイン活動を推進

### 【バイオ関連】

#### 発酵・酵素事業のグループ統合、バイオ由来品の開発・上市促進

- ・林原とナガセケムテックスの発酵・酵素事業を統合しグループシナジー強化のための再編を実施
- ・ナガセケムテックスのバイオ由来のエポキシ化合物グリーンデナコール®の上市に向け取組みを推進
- ・林原の有する酵素技術と、ナガセケムテックスの樹脂製造技術を掛け合わせバイオ由来の高吸収性ポリマー(SAP)の開発に成功。上市に向けて取組みを推進
- ・希少アミノ酸エルゴチオネインの量産に向けた取組みを継続実施

### 【事業入替】

#### 子会社2社を譲渡し、事業ポートフォリオの入替え促進

- ・合成樹脂のコンパウンドを行うセツナン化成、塗料の製造を行う大泰化工の株式売却等を実施

(ご参考) (単位:億円)

製造業の実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績
売上総利益	475	546	617
営業利益	138	169	144

※上記の数値は単純合算値

# 効率性の追求～株主還元の拡充・政策保有株式の売却

## 株主還元の拡充

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し
1株当たり配当金(円) (中間+期末)	54 (24+30)	70 (30+40)	80 (40+40)
自己株式取得(億円)	60	56	80
総還元性向(%)	48.3	58.9	71.3

ACE 2.0期間中の還元方針

配当:継続増配

自己株式取得:機動的に実施※政策保有株式売却目標額300億円を上限

- ・2022年度は1株当たり前年度比、年間16円増配  
2023年度も10円増配予定
- ・自己株式取得を2023年5月に新たに決議。2023年度の総還元性向は71%を見込む

利益水準の上昇と併せて資本効率性向上のために株主還元を拡充。事業戦略と財務戦略の両輪で資本効率性を向上させていく

## 政策保有株式の売却

	2020年度	2021年度	2022年度
銘柄数 (社)	180 上場 130 非上場 50	137 上場 85 非上場 52	132 上場 78 非上場 54
期末残高 (億円)	816 上場 773 非上場 43	632 上場 593 非上場 38	569 上場 547 非上場 21
純資産に 占める割合	24.1%	17.8%	15.0%

【2022年度】

**13**銘柄、**73**億円の売却を実施  
(銘柄数は全額ではなく一部を売却した銘柄含む)

(ご参考:2021年度売却実績は49銘柄、78億円)

ACE 2.0期間中の売却目標300億円に向けて更なる売却を進める

## 効率性の追求～資金配分

- ▶ 2022年度は運転資本の増減、DX・研究開発費等の投資(費用)控除前で363億円の収入
- ▶ 政策保有株式に加えて、ポートフォリオ入替に伴う関係会社株式の売却を実施し、96億円の収入
- ▶ 主な成長投資として、Prinovaグループにおいてスポーツニュートリションの受託製造を行う新工場(米国・ユタ州)を設立
- ▶ 引続き政策保有株式の売却で得た資金を原資とした自己株式取得、配当を組み合わせた還元の拡充と成長投資をバランスよく実施していく

(単位:億円)

キャッシュ・イン	2021年度	2022年度	キャッシュ・アウト	2021年度	2022年度
調整後営業CF	525	363	配当・自己株式取得	124	139
政策保有株式売却等による収入	92	96	DX・研究開発等への投資	71	68
有利子負債の増減による収入	401	—	運転資本の増加	631	200
その他収入	7	9	その他の成長投資等	156	173
			有利子負債の増減による支出	—	25
			その他支出	25	20
合計	1,026	469	合計	1,008	628

※運転資本の増減、費用計上されているDX・研究開発費等の影響を控除した営業CF

# 効率性の追求～指標の推移

- ▶ WACCは主にリスクフリーレート上昇の影響により前年度と比較し0.2上昇
- ▶ ROICは前年度と比較して当期純利益が減益となったこと、投下資本が増加したことにより0.9低下
- ▶ 収益性の向上と資本効率性の向上を進め、安定的にROIC>WACCとなる状態を目指す

	2020年度	2021年度	増減	2022年度	2025年度 目標
<b>ROE</b>	5.9%	7.7%	△1.1 →	6.6%	8.0%以上
<b>WACC</b>	5.7%	5.5%	+0.2 →	5.7%	5.0%未満
<b>ROIC</b>	4.2%	5.3%	△0.9 →	4.4%	5.0～5.5%
<b>NET DEレシオ</b>	0.23倍	0.33倍	+0.05 →	0.38倍	0.5倍未満
<b>純資産(億円)</b>	3,384	3,550	+232 →	3,783	
<b>有利子負債(億円)</b>	1,189	1,665	+131 →	1,796	

# サステナビリティの推進～コーポレートプロジェクトの進捗

## 従業員エンゲージメント向上

(2022年度の主な取組み)

- ・東京本社におけるABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)導入
- ・マネジメントと従業員のコミュニケーション機会の創出
- ・女性の活躍についての議論の深化と関連する目標値の設定



組織における縦・横双方のコミュニケーションの活性化や、より多様な人材が働きやすい環境整備が進んだ

### ACE 2.0 非財務目標(KPI)と実績

(KPI)

長瀬産業:エンゲージメントサーベイ トータルスコア 60以上

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%

(2022年度 実績)

トータルスコア:56.5 (2021年度 52.4)

定期的にサーベイを実施している割合:81%(2021年度 41%)

## カーボンニュートラル

(2022年度の主な取組み)

- ・株式会社ゼロボードへ出資
- ・印刷業界のサプライチェーン上のGHG排出量の可視化支援
- ・森林クレジット創出の実証



GHG排出量可視化サービスを展開するゼロボードとの協業を深め国内に留まらず、東南アジアにおいても排出量可視化支援の展開を進めた他、一層、重要性が増すと考えられるクレジット創出に関する実証を行う等、カーボンニュートラルに向けた知見・ノウハウの蓄積が進んだ

### ACE 2.0 非財務目標(KPI)と実績

(KPI)

【連結】Scope 1、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)

【単体(長瀬産業)】Scope 2 ゼロエミッション

(2022年度 実績) ※認証機関による保証前の暫定値

【連結】Scope 1、2削減率:34%

【連結】再生可能エネルギー発電・購入による削減量:524t(累計)

【単体】Scope 2:1,987t

# ESG評価機関からの評価の推移

- ▶ サステナビリティ活動及びサステナビリティに関する積極的な情報開示を推進
- ▶ 年々評価は上昇しており、特に2022年度は主要な外部評価機関すべての評価が上昇

評価機関		最高値	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績
FTSE		5.0	1.2	1.9	2.7	3.5
MSCI		AAA	BB	BB	BBB	A
CDP	Climate Change	A	C	B	B	A-
	Water	A	C	B	A-	A
	Forest	A	C-	C	C	B
	Supply Chain Engagement	A	D	B	B	A
Ecovadis (NAGASEグループ)		100	41 —	46 (Bronze)	43 —	48 (Bronze)



※ ACE 2.0のKGI・KPI等の見直しにつきましては、QUICK WINの実行を進め  
第2四半期決算説明会において発表させていただきます



■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5月26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。