

# 2023年度 期末 決算説明会

(中期経営計画 ACE 2.0について)

長瀬産業株式会社 (証券コード:8012)

2024年5月24日

# Delivering next.

「次」って、未来への接続詞。

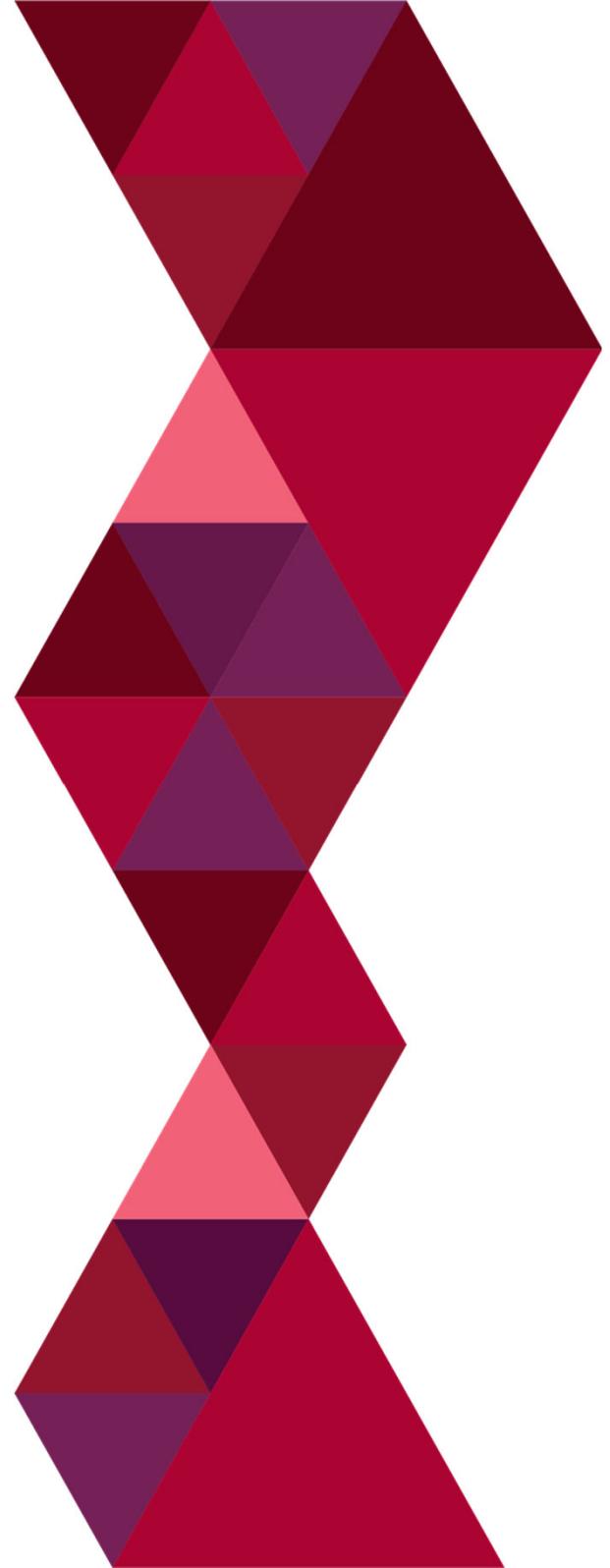
# 目次

■ 中期経営計画 **ACE 2.0**について

P3~P16

---

# 中期経営計画 **ACE 2.0**について



# 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”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

# 2023年度 QUICK WINの状況 ~変革のための土台作り~

## 事業・財務ポートフォリオの進化



現場力の強化と資本効率性の向上



## 経営ガバナンスの強化



経営の効率化と意思決定のスピードアップ



## 人財ポートフォリオの再構築



人的資本の最大化とエンゲージメント向上



# 将来に向けた成長戦略

商社機能、製造機能、研究開発機能の機能軸で各領域を再整理

## 基盤

### 商社機能

注力領域と育成領域の強化に繋がるキャッシュと付加価値の高い情報を獲得

**売上総利益 2024年度 計画 1,310億円**

## 育成

### 将来の収益源

将来の収益源となる分野で、新たなチャレンジを進める

## 注力

### 特定分野の製造機能

特徴ある自社製品・技術を活かし、全体の収益性を上昇させる

**売上総利益 2024年度 計画 490億円**

## 改善

マイナスのキャッシュアウト削減

注力・育成領域に対し、  
2023年以降の潜在的な投資額(約800億円)



## 注力 半導体ウェハバンピング事業の強化

マレーシア・パナン(PacTech Asia Sdn.Bhd.)で無電解めっきラインを増強、10億円投資

半導体ウェハバンピング設備をPacTech Asiaで増強  
スマートフォンや電子機器への採用拡大へ

- ・コア技術である無電解めっき方式によるWLP<sup>※</sup>で低コストかつ低消費電力を実現しながら薬液の濃度や温度などの高いコントロール技術で採用が拡大
- ・無電解めっきによるWLPの受託加工市場において世界有数のシェア
- ・10億円の投資によりライン増強し、2024年4月より順次稼働開始
- ・今回の投資により生産能力は従来比150%に増強



※ WLP:Wafer Level Package

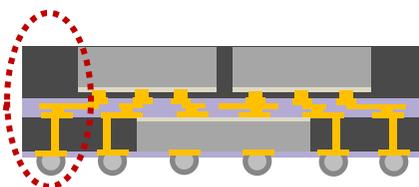
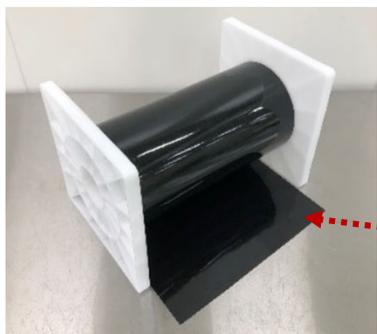
# 注力 ナガセケムテックスにおける半導体封止材料 a-SMC: advanced Sheet Molding Compound

## 先端半導体パッケージングへの新コンセプト材料提案

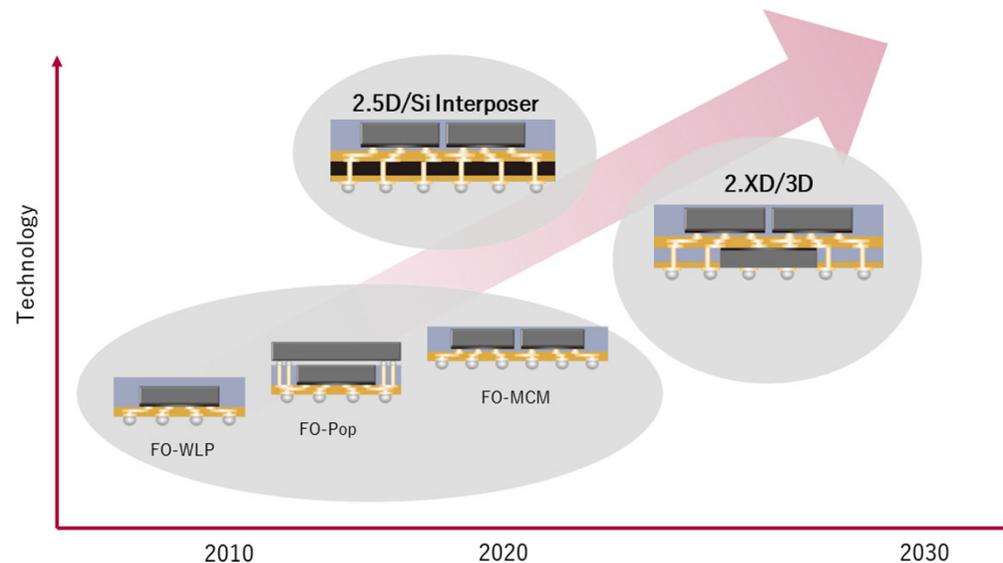
- ・ますます多様化・複雑化する2.XD/3Dを始め、WLP<sup>※1</sup>、PLP<sup>※2</sup>などの先端半導体パッケージングに対し、現在高い市場占有率を占める液状封止材(LMC)に加え、新コンセプトのシート封止材(a-SMC)をラインナップ
- ・次世代パッケージングへのソリューションを多角的なアプローチで提供し、業界標準を目指す

### 特徴

- ✓ 樹脂の塗布・流動によるばらつきを伴わない均一成型性
- ✓ PLPなど大面積封止性
- ✓ 低反り性
- ✓ 液状封止材並みの高い流動性



パッケージング技術のロードマップ



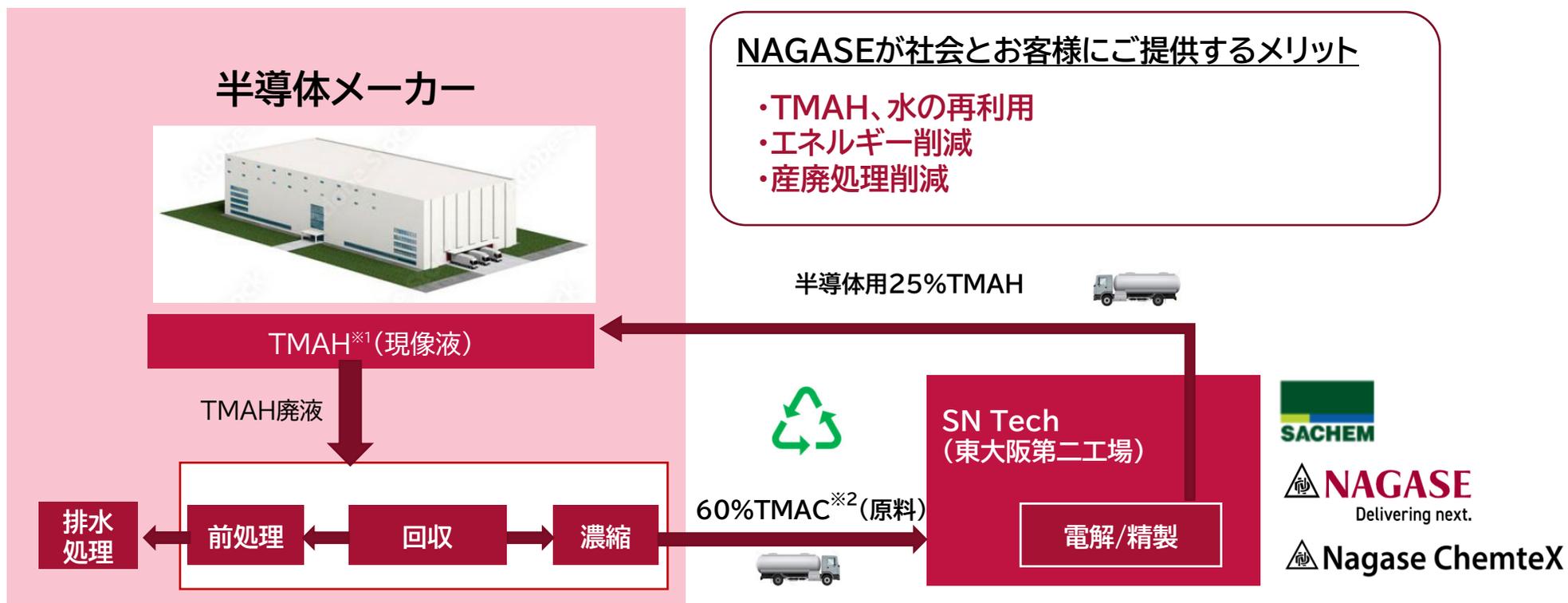
※1 WLP:Wafer Level Package

※2 PLP:Panel Level Package

注力 半導体製造プロセスにおける現像液の回収・再生事業

国内初 半導体製造に使用される現像液の回収・再生を事業化

今後生産量が増加していく半導体業界に対して、製造プロセスによる環境負荷低減へのソリューションを提供



※1 TMAH: Tetramethyl Ammonium Hydroxide

※2 TMAC: Tetramethyl Ammonium Chloride

## 注力 PrinovaグループにおけるM&A

### アロマ事業における垂直統合型ビジネスの実現とブラジルへの事業領域の拡大

- ・2023年度ブラジルのエッセンシャルオイル精留加工会社Flavor Tec社を買収
- ・柑橘系エッセンシャルオイル分野で高品質な精留加工を手掛ける同社を買収することで、原料加工から販売までを行う**垂直統合型ビジネスを実現**
- ・エッセンシャルオイル加工技術の強化、調達原料の品質向上を通して、**販売・顧客提案力を強化**



世界最大の柑橘類産出国である南米で精留加工を手掛けることにより、原料輸送における物流コスト・環境負荷を大幅に低減し、**サステナブルなソリューションを提供**

## 改善 改善領域の取組みの進捗

- ・2022年度比 約30億円の損失削減
- ・一部の赤字子会社は方向性を決定し、アクションプランを実行中

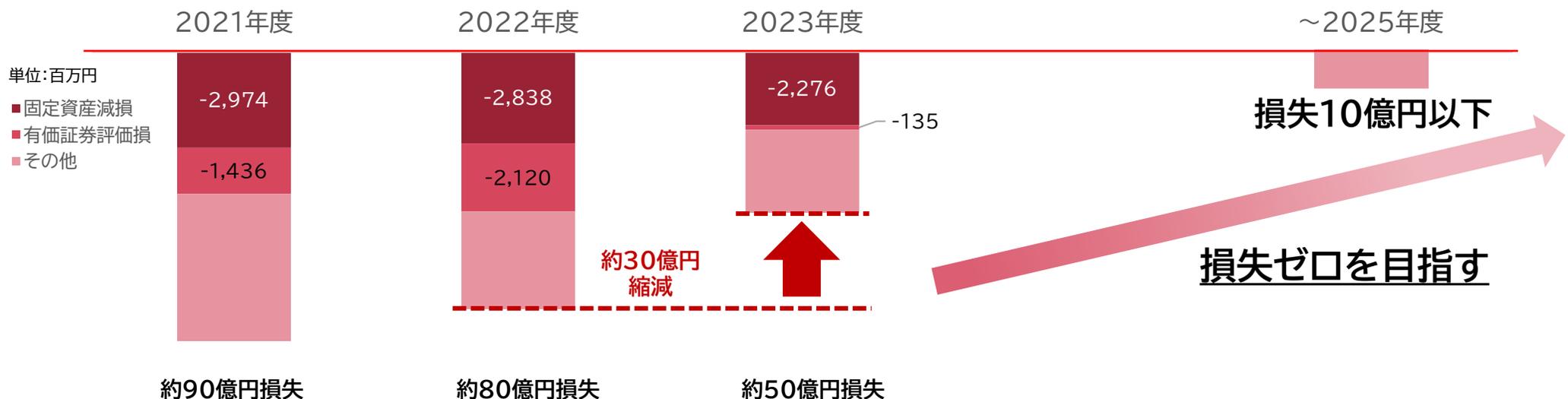
### 改善対象

- 1.事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失  
早期に改善プランを策定し、実行。改善が見込めないものは撤退検討
- 2.減損損失懸念資産  
減損リスクのある資産に対するモニタリングを強化し、減損をミニマイズ
- 3.不採算取引  
全件リストアップしモニタリング。改善が見込めないものは商権返上

### 取組み

- ・カラーフォーマー事業の米国における生産停止を決定
- ・減損損失計上の懸念顕在化前でのモニタリング強化
- ・個別の不採算取引を一覧化し、収益性を改善

### 【事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失、不採算取引の金額規模】



# 効率性の追求 -指標の推移-

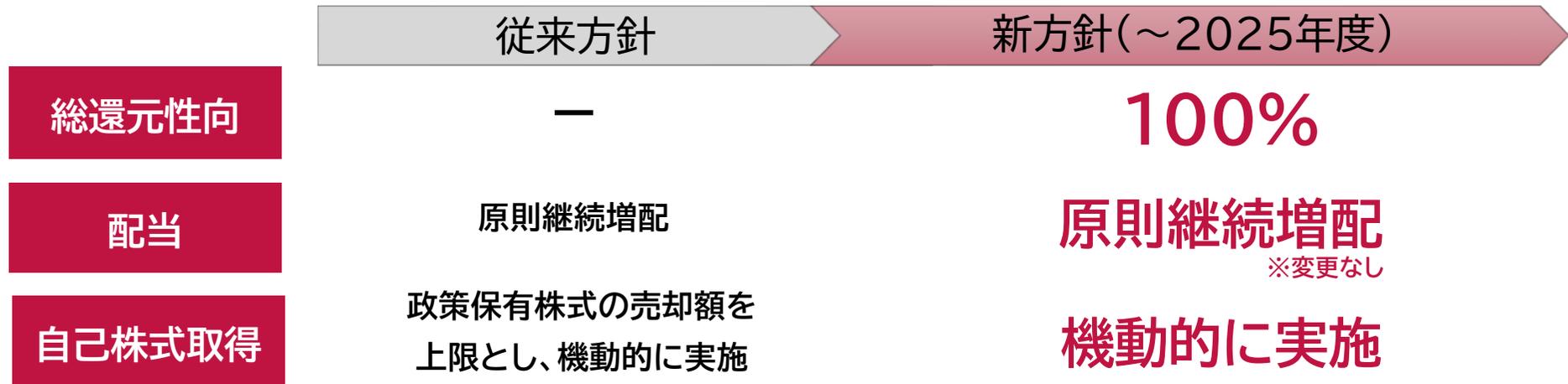
- ▶ WACCは主に純資産が増加した影響により2022年度と比較し0.2上昇
- ▶ ROICは2022年度と比較して投下資本が増加し、当期純利益が減益となったことにより0.4低下
- ▶ 政策保有株式は2023年度は71億円売却し、**ACE 2.0** 3ヵ年累計の売却額合計は224億円

	2020年度	2021年度	2022年度	増減	2023年度
<b>ROE</b>	5.9%	7.7%	6.6%	△0.7 →	5.9%
<b>WACC</b>	5.7%	5.5%	5.7%	+0.2 →	5.9%
<b>ROIC</b>	4.2%	5.3%	4.4%	△0.4 →	4.0%
<b>NET DELレシオ</b>	0.23倍	0.33倍	0.38倍	△0.10 →	0.27倍
<b>純資産(億円)</b>	3,384	3,550	3,783	+229 →	4,013
<b>有利子負債(億円)</b>	1,189	1,665	1,796	△127 →	1,669
政策保有株式	中計期間累計売却額(億円)	78	152	+71 →	224
	純資産に占める割合	24.1%	17.8%	+0.4 →	15.4%

# 効率性の追求 -株主還元-

- ▶ 資本の増加を抑制し、**ACE 2.0**最終年度におけるROE8.0%以上の達成を確実なものとするため、2024年度、2025年度の限定措置として総還元性向100%とすることを決定
- ▶ 自己株式3百万株の消却を決議

## 株主還元方針の変更

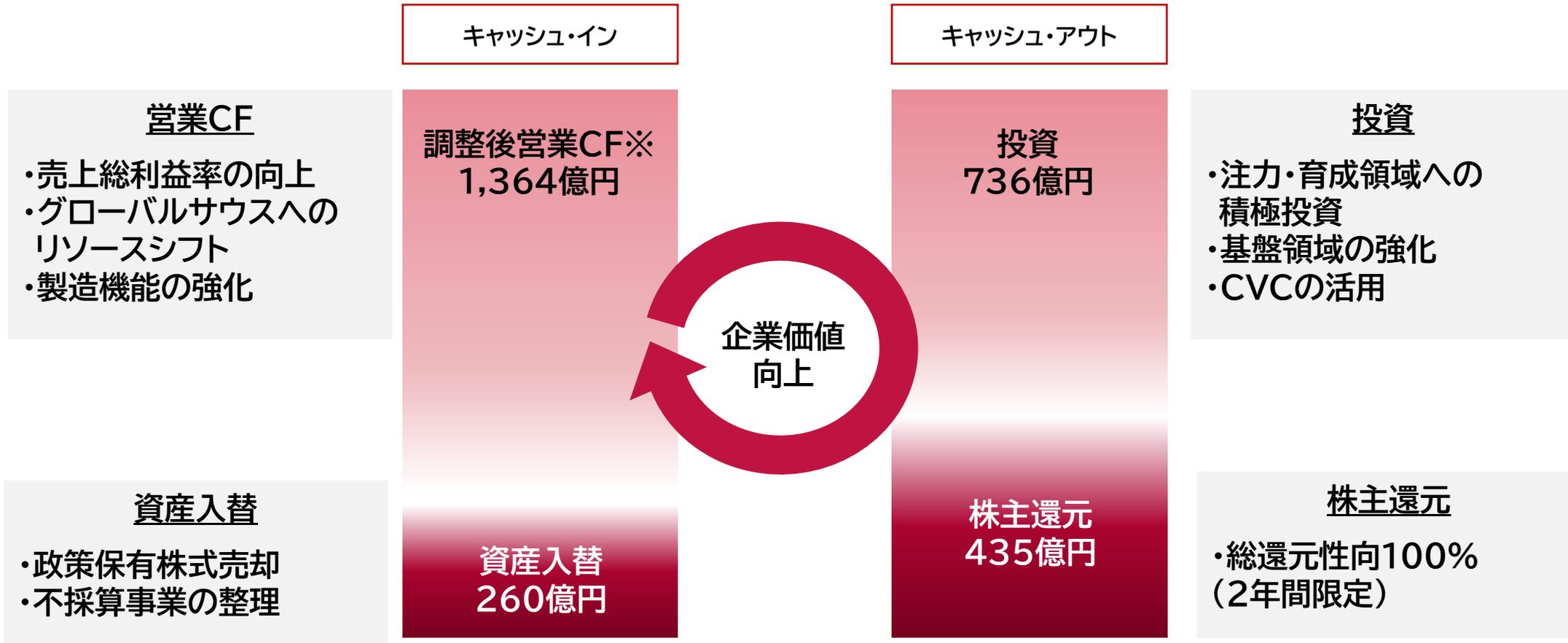


## 株主還元の実績及び見通し

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見通し	2025年度 見通し
1株当たり配当金(円)	54	70	80	85	—
(中間+期末)	(24+30)	(30+40)	(40+40)	(40+45)	—
自己株式取得(億円)	60	56	80	100+α	—
総還元性向(%)	48.3	58.9	76.5	100%	100%

# キャッシュ・アロケーション

- ▶ 事業規模の拡大と収益性の向上を通じた営業CFの増加に加え、積極的な資産入替を進めていく
- ▶ ACE 2.0最終年度までの2年間限定で総還元性向100%とするが、負債を活用しつつ成長投資は引続き拡大させていく



※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

# 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

<2023年度の主な取組み>

- ・マネジメントと従業員の対話促進
- ・各組織におけるサーベイ結果の分析に基づいたエンゲージメント向上のためのPDCAサイクルの実施
- ・人事制度改定によって、役割・職務の明確化、高い処遇連動性、役職者の年功的運用の廃止を実現し、よりダイナミックな人財配置、多様な高度専門人財の確保・登用が可能に(2024年度より運用開始)



多様な人材がそれぞれの能力・希望にそった働き方やキャリア開発を実践し、満足度高く働けるしくみを整備

非財務目標(KPI)と実績	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度目標
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	52.4	56.5	56.0	60以上
グループ全社: 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	41%	81%	86%	100%

## カーボンニュートラル

<2023年度の主な取組み>

- ・富士通(株)、(株)ゼロボードと3社共同で一次データを収集・連携し、最終製品(ノートPC)のGHG排出量を算出することに成功
- ・製造子会社の敷地を活用したオンサイトPPA<sup>※</sup>や、バーチャルPPAサービスに関する取組みを通じた、GHG排出量の削減とノウハウ蓄積
- ・NAGASEグループのGHG削減製品・サービスの情報を集約し、取引先への提案体制整備

※Power Purchase Agreement



サプライチェーンにおけるGHG排出量の可視化に加え削減に向けた取組みが進展

非財務目標(KPI)と実績	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度目標
Scope1,2削減率 (2013年度比)	30%	34%	33%	37%以上
連結 再生可能エネルギー 発電・購入による 削減量(累計)	10t	523t	7,488t	35,000t以上
長瀬産業 (単体) Scope2	2,514t	2,014t	1,810t	ゼロエミッション

※連結データの対象は、長瀬産業・ナガセケムテックス・ナガセヴィータ  
※2023年度データは第三者保証前の暫定値

# 資本コストや株価を意識した経営

## 企業価値向上に向けた方針

### 中期経営計画 ACE 2.0で掲げる成長戦略、財務・資本戦略の遂行

#### 現状の課題認識

- 2007年度以降**PBRは1倍割れ**の状態
- 株主資本コストは投資家との対話から**8.0%以上**
- 純資産に対する政策保有株式の割合が約15%

#### 取組み事項

##### 収益性・効率性

- ROIC経営の浸透: 売上総利益率および資本回転率の向上
- 改善領域における不採算事業・不採算取引を削減
- 政策保有株式の段階的な削減

##### 資本コスト

- 株主還元拡充: 2年間限定で総還元性向100%
- 成長投資における負債の活用

##### IR活動

- 積極的な情報開示、投資家との対話を拡充

# **NAGASE** | Delivering next.

■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5月24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。