

2023年度 第2四半期 決算説明会

長瀬産業株式会社 (証券コード:8012)

2023年11月27日

Delivering next.

「次」って、未来への接続詞。



エグゼクティブサマリー

2023年度
第2四半期決算・
通期見通し

- ❌ 情報印刷関連ビジネスは競争激化による単価下落により採算性が悪化
- ❌ 樹脂販売は世界的な需要の減少、市況下落により不調
- ❌ ユタ新工場(Prinovaグループ)の利益貢献が遅延
- ➡ 半導体市況全体は不調だが商社機能における商材拡充、製造機能におけるハイエンドサーバー用途向け販売好調
- ➡ 林原はユーティリティ価格の単価への反映完了、化粧品素材の需要拡大や機能性素材の採用増加等により回復

ACE 2.0
について

- ・中期経営計画 **ACE 2.0** 最終年度のKGI及びKPIは変更しない事を決定
- ・2023年5月の説明会においてご説明したQUICK WINは着実に進展
- ・明確化した今後の成長戦略について

各セグメントの事業環境

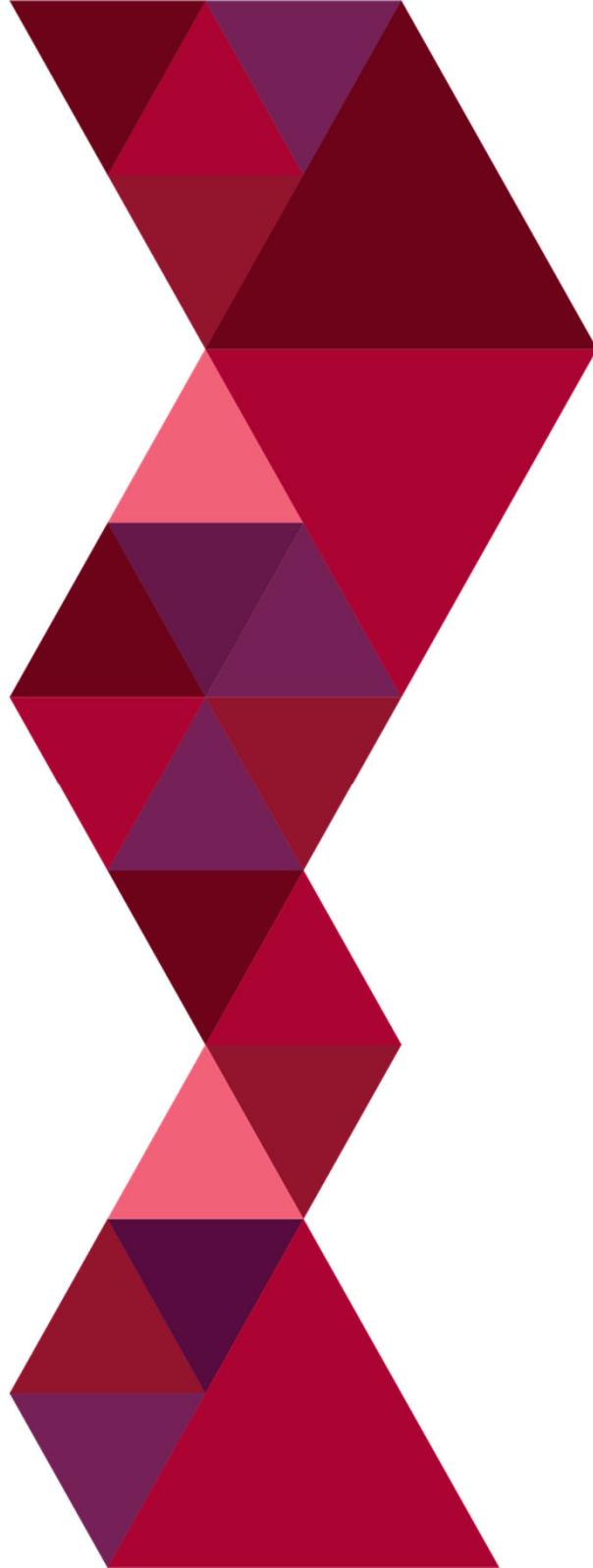
| セグメント | 事業 | 市場等 | 当初想定 | 上期状況 | 対想定 | 下期想定 | 対上期 | 通期見通し (対当初想定) |
|----------|----------------|----------|-----------------------|----------------------|-----|---------------------|-----|------------------|
| 機能素材 | 機能化学品 | 塗料 | 流通在庫調整が解消、自動車生産台数等が回復 | 自動車関連回復も建築関連は低迷 | ↓ | 上期より状況回復 | ↑ | ↓ |
| | | カラーフォーマー | 需要は引続き低調 | 需要が想定以上に低迷、市況下落 | ↓ | 上期同様の水準 | → | ↓ |
| | SPAシャリテイクミカル | 半導体 | 上期は低調、下期以降回復 | 想定通り | → | 上期同様の水準 | → | ↓ |
| | | エポキシ | 上期は流通在庫調整、下期から回復 | 低調に推移 | ↓ | 流通在庫が解消し復調 | ↑ | ↓ |
| | | 油剤 | 自動車生産台数等の回復により堅調に推移 | 中国、日本ともに低調に推移 | ↓ | 流通在庫が解消し復調 | ↑ | ↓ |
| 加工材料 | ポリマーグローバルアカウント | 樹脂 | OA・ゲーム等向けの需要回復 | 主に中国が低調に推移 | ↓ | 上期より状況回復 | ↑ | ↓ |
| 電子・エネルギー | エレクトロニクス | 半導体 | 上期は低調、下期以降回復 | 市場は想定以上に悪かったが、新規商材拡充 | → | 市場回復せず、回復は来期以降 | ↓ | ↓ |
| | | ディスプレイ | 上期は低調、下期以降回復 | 想定通り | → | 上期同様の水準 | → | → |
| | 先進機能材料 | 半導体 | 上期は低調、下期以降回復 | 市場全体は厳しいが、ハイエンド向け好調 | ↑ | 市場は回復しないが、ハイエンド向け増加 | ↑ | ↑ |
| | | スマホ | 上期は低調、下期以降回復 | 想定以上に低迷 | ↓ | 流通在庫が解消し復調 | ↑ | → |
| モビリティ | モビリティソリューションズ | 自動車 | 1Q以降、自動車生産台数回復 | 想定通り | → | 自動車生産台数増加等もあり増加 | ↑ | → |
| 生活関連 | ライフ&ヘルスケア製品 | フード | 欧米でのスポーツニュートリション市場好調 | 米国市場需要減少、市況下落 | ↓ | 米国市場の需要が徐々に回復 | ↑ | ↓ |
| | | 化粧品 | コロナ収束等により、化粧品需要増加 | 想定通り | → | 季節性のある商材の需要が減少 | ↓ | → |
| | | 医薬 | 需要増加 | 在庫積み増し等により高稼働 | → | 上期反動により、上期比減少 | ↓ | → |

※2023年10月1日付組織変更後の事業区分

目次

- 2023年度 第2四半期決算概要及び通期見通し P5～P22
- 中期経営計画 ACE 2.0について P23～P40

2023年度 第2四半期決算概要 及び通期見通し



連結損益計算書

- ▶ 売上総利益：主に加工材料における樹脂販売ビジネスの収益性低下により、減益
- ▶ 営業利益：売上総利益の減少に加え、人件費等の一般管理費の増加により、減益
- ▶ 四半期純利益：営業利益の減少に加え、支払利息の増加等により、四半期純利益も減益

(単位:億円)

| | 2022年度 第2四半期 | 2023年度 第2四半期 | 増減額 | 前年同期比 | 通期見通し (修正前) | 進捗率 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------|-------|----------------|-----|
| 売上高 | 4,555 | 4,501 | △53 | 99% | 9,580 | 47% |
| 売上総利益 | 793 | 788 | △4 | 99% | 1,710 | 46% |
| <利益率> | 17.4% | 17.5% | 0.1ppt | — | 17.8% | — |
| 販売費及び 一般管理費 | 594 | 644 | 49 | 108% | 1,365 | — |
| 営業利益 | 198 | 144 | △54 | 73% | 345 | 42% |
| 経常利益 | 202 | 142 | △60 | 70% | 326 | 44% |
| 親会社株主に帰属 する四半期純利益 | 155 | 102 | △53 | 66% | 240 | 43% |
| US\$レート (期中平均) | @ 134.0 | @ 141.1 | @ 7.0 円安 | | @ 135.0 | |
| RMBレート (期中平均) | @ 19.9 | @ 19.7 | @ 0.2 円高 | | @ 20.0 | |

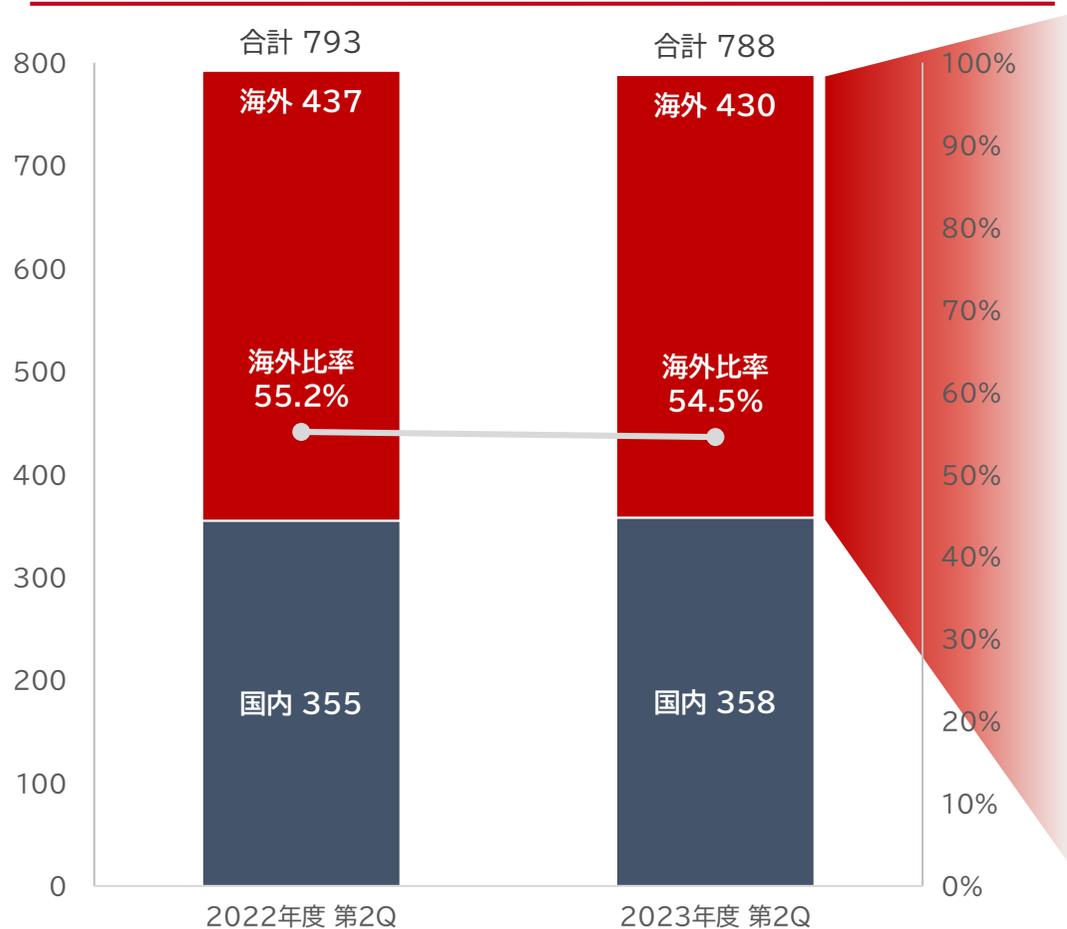
※ 収益認識基準 代理人取引による売上高および売上原価の相殺額 2022年度 第2Q -1,330億円 2023年度 第2Q -1,320億円

※ 為替の影響 【売上総利益】+23億円 【営業利益】+2億円

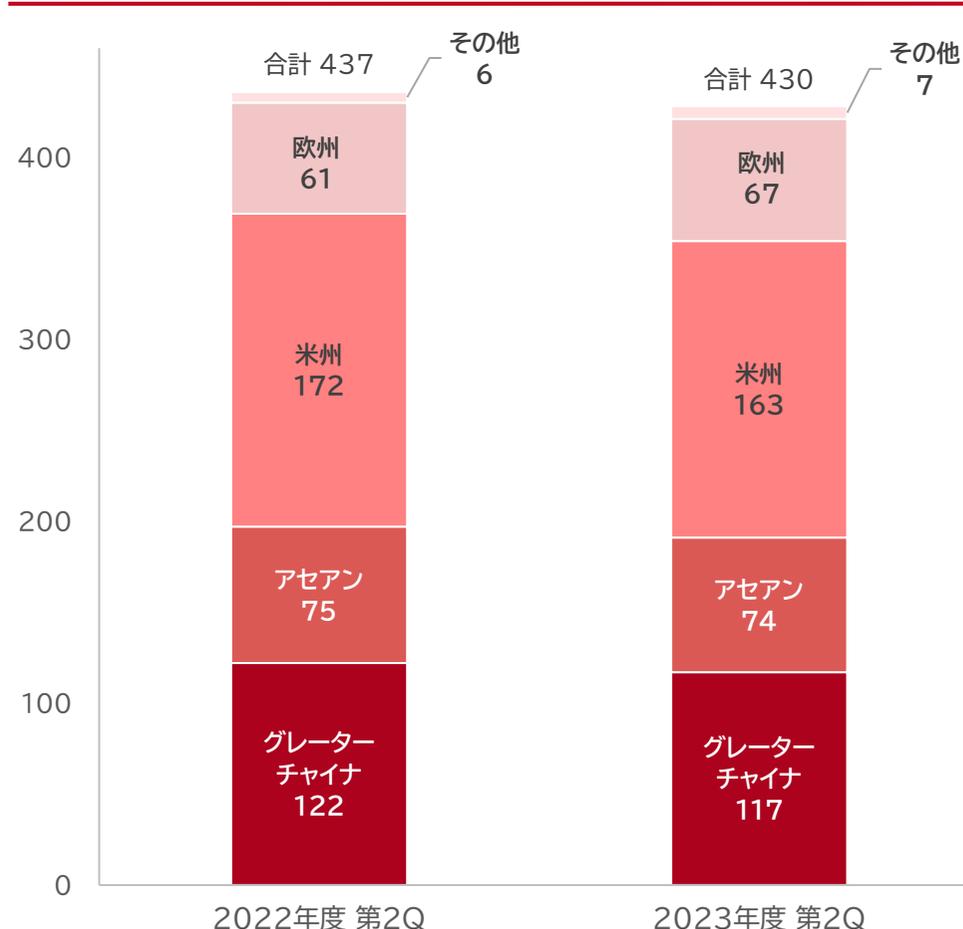
所在地別 売上総利益

- ▶ 国内は微増となったが、海外は微減となり、全体として減益
- ▶ 国内は主に香粧品素材や変性エポキシ樹脂関連の販売増加により、増益
- ▶ 海外は円安による利益の増加はあったものの、景気減速の影響を受けて樹脂販売が低調に推移し、減益

国内・海外売上総利益（億円）



海外売上総利益の地域別内訳（億円）

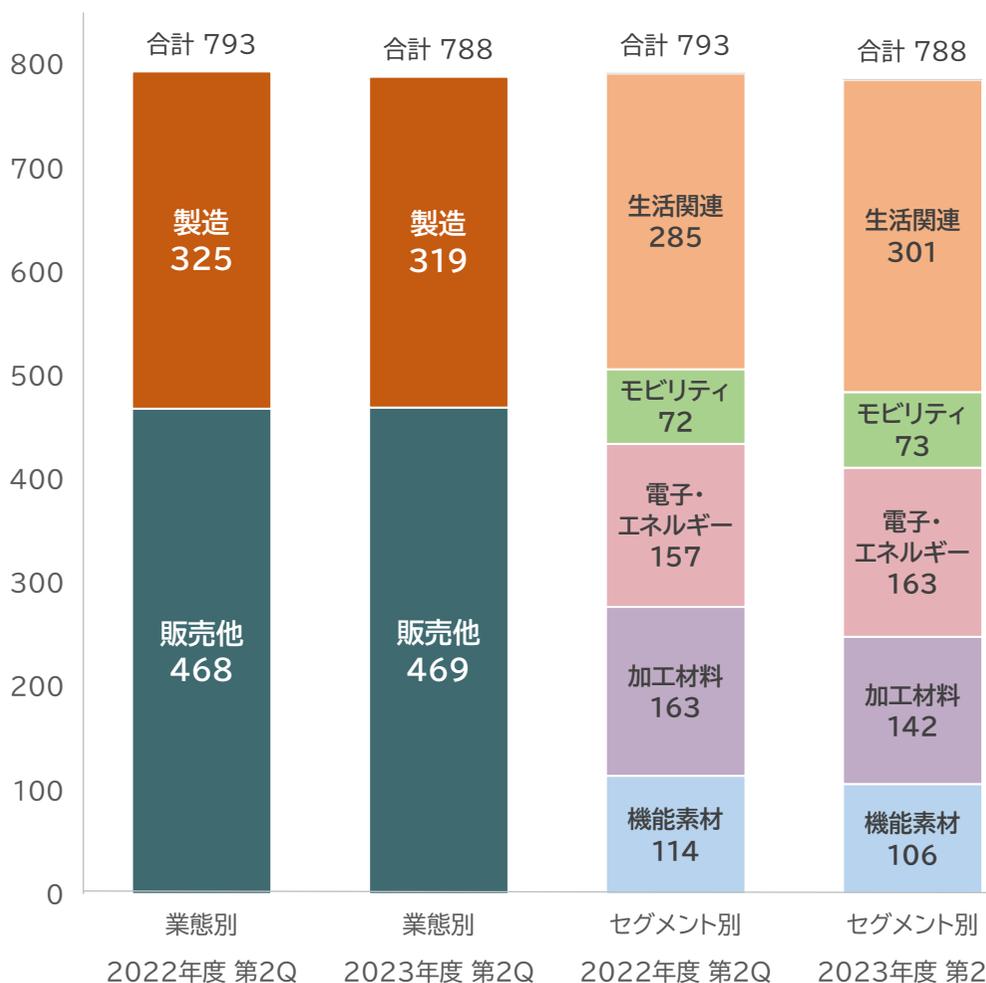


※ 国内・海外売上総利益における国内の数値は地域間調整を含みます。

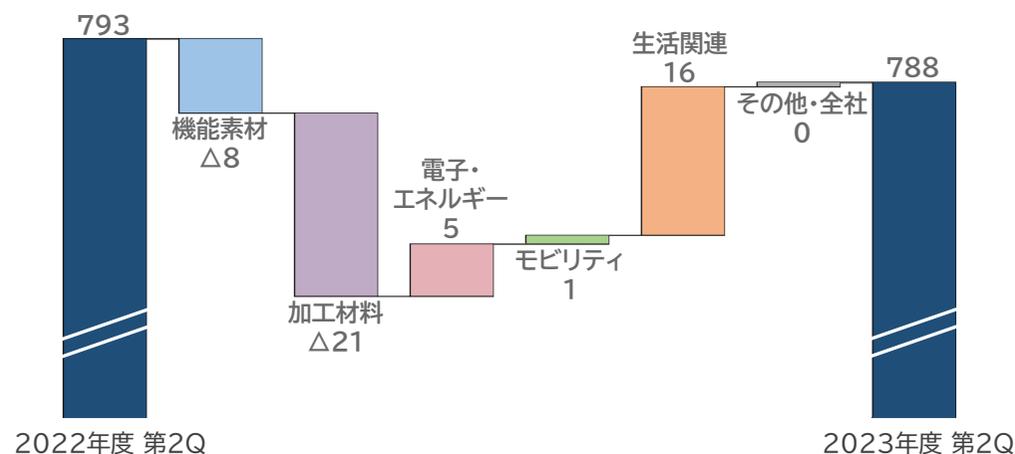
業態・セグメント別 売上総利益

- ▶ 機能素材は塗料原料の販売や半導体関連等の電子業界向けの原料販売が減少
- ▶ 加工材料はOA・ゲーム機器業界等向けの樹脂販売が需要の減少および顧客の在庫調整の影響等により減少
- ▶ 電子・エネルギーは、半導体業界向け材料販売は減少したが、変性エポキシ樹脂関連の半導体・電子部品関連の販売が増加し、全体として増加
- ▶ 生活関連は香粧品素材の販売や医薬品原料の販売が増加

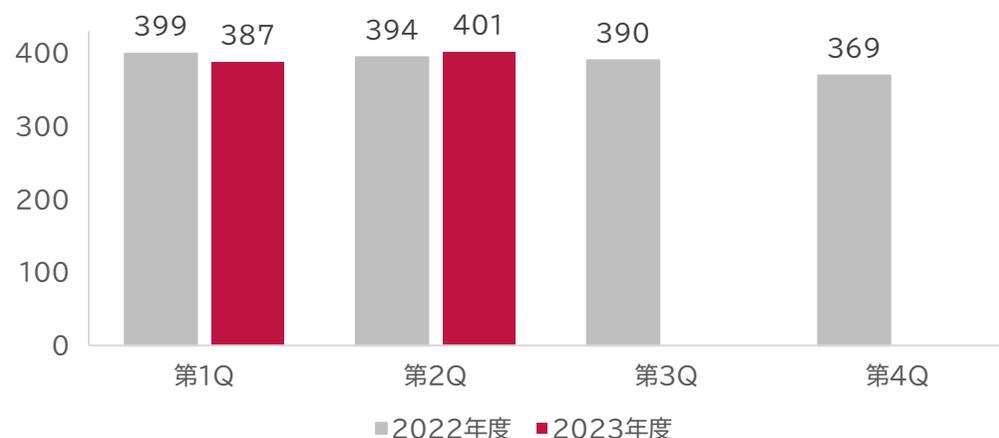
業態・セグメント別 売上総利益 (億円)



セグメント別 売上総利益 増減 (億円)



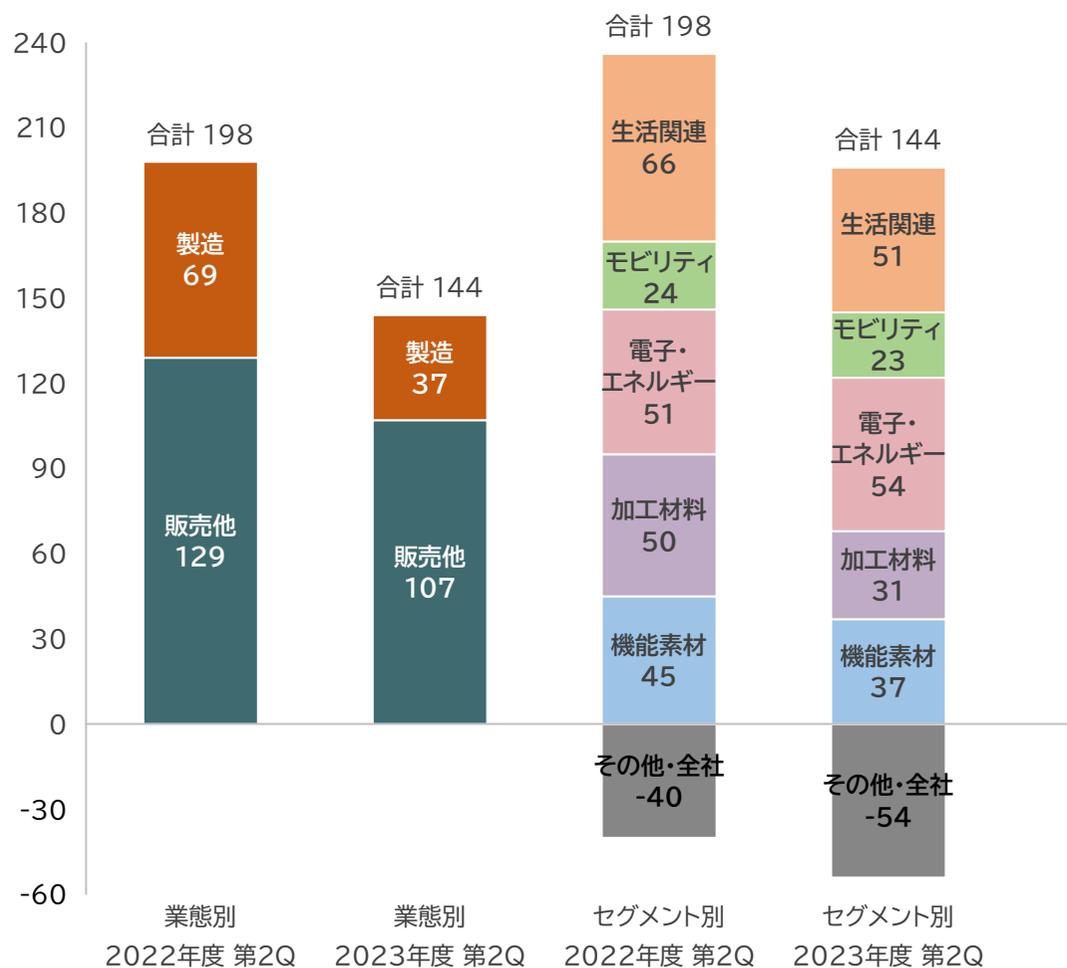
売上総利益 四半期推移 (億円)



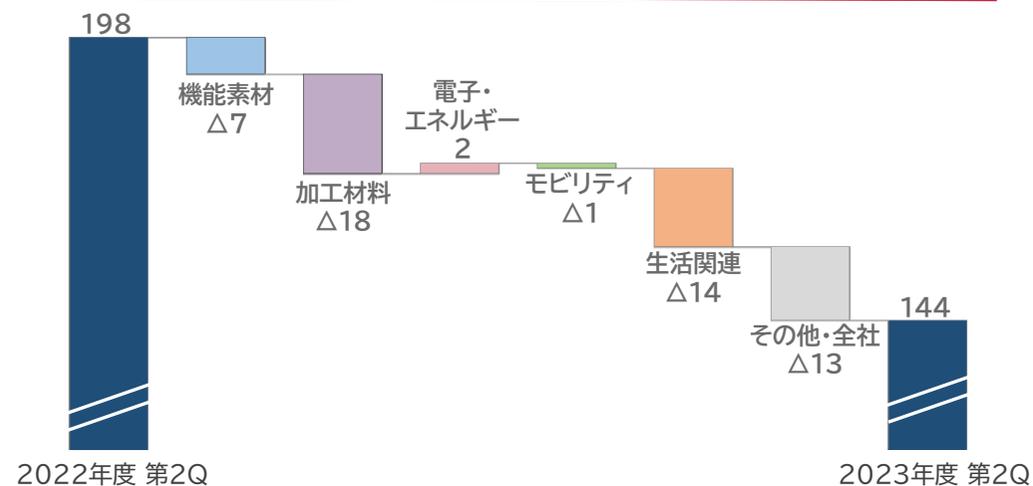
業態・セグメント別 営業利益

- ▶ 機能素材、加工材料は売上総利益の減少により、減益
- ▶ 電子・エネルギーは売上総利益の増加により、増益
- ▶ 生活関連は売上総利益は増加したが、主にPrinovaグループの人件費等の一般管理費の増加、ユタ新工場の利益貢献の遅れ等の影響により、減益
- ▶ DX関連投資等、将来の持続的成長のための投資は継続して実施

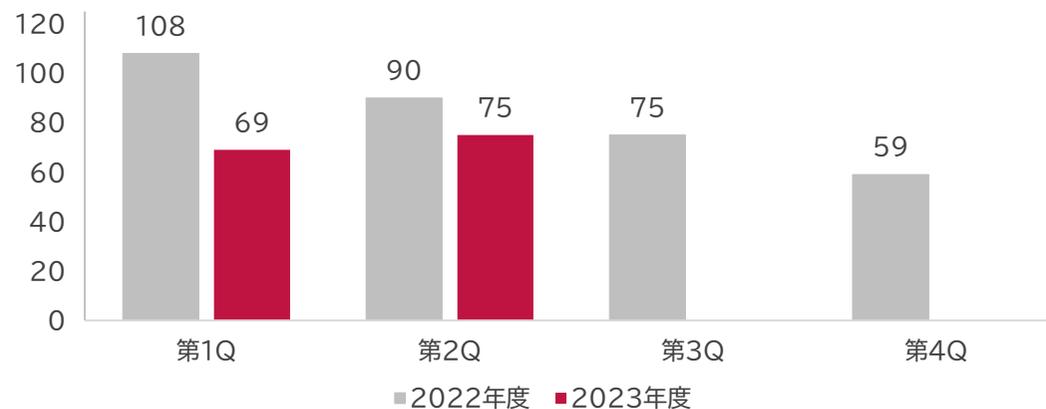
業態・セグメント別 営業利益 (億円)



セグメント別 営業利益 増減 (億円)



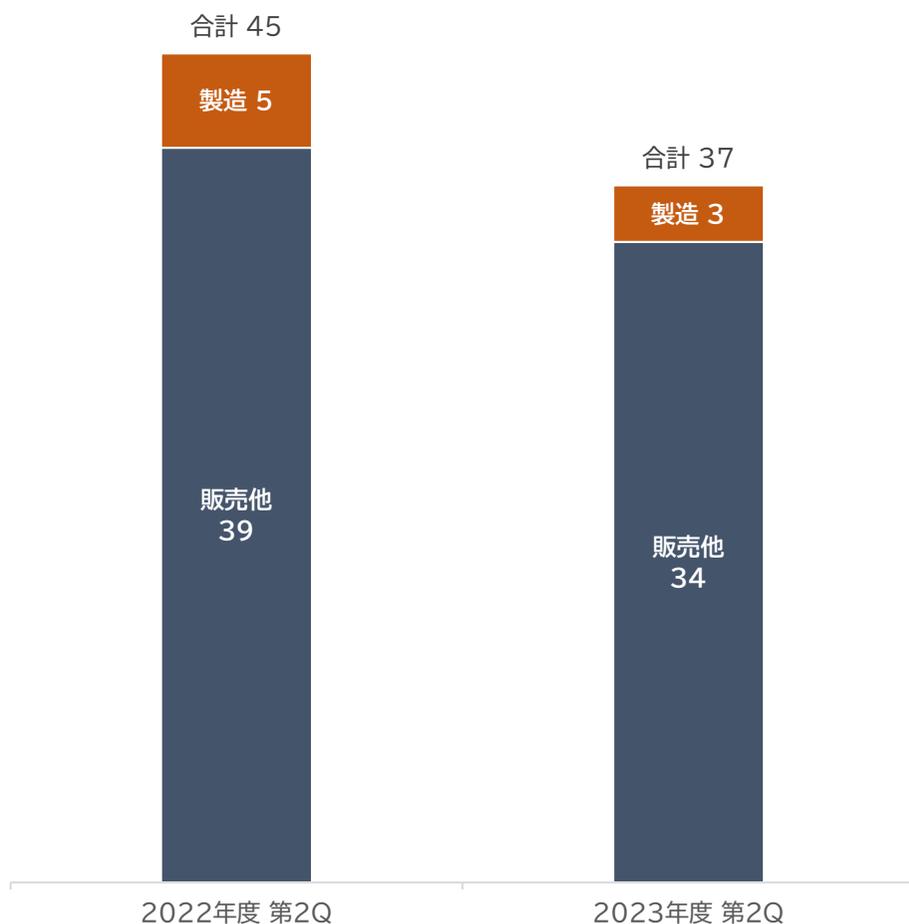
営業利益 四半期推移 (億円)



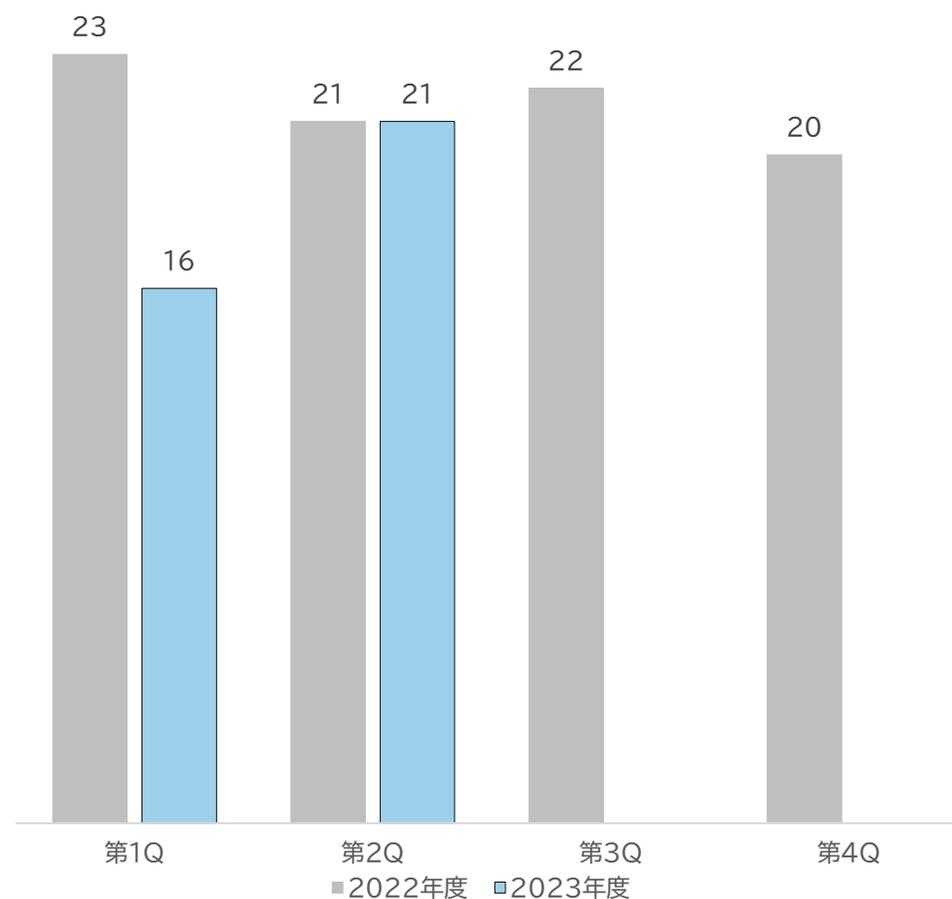
セグメント 営業利益概況：機能素材

- ▶ 自動車業界等向けは復調も、建築用途が不調により全体として塗料原料の販売が減少
- ▶ 半導体関連等の電子業界向けの原料販売、加工油剤・樹脂関連の原料販売が減少
- ▶ 顧客の在庫調整の影響もあり全体として低調に推移した結果、前年同期と比べて減益

業態別 営業利益（億円）



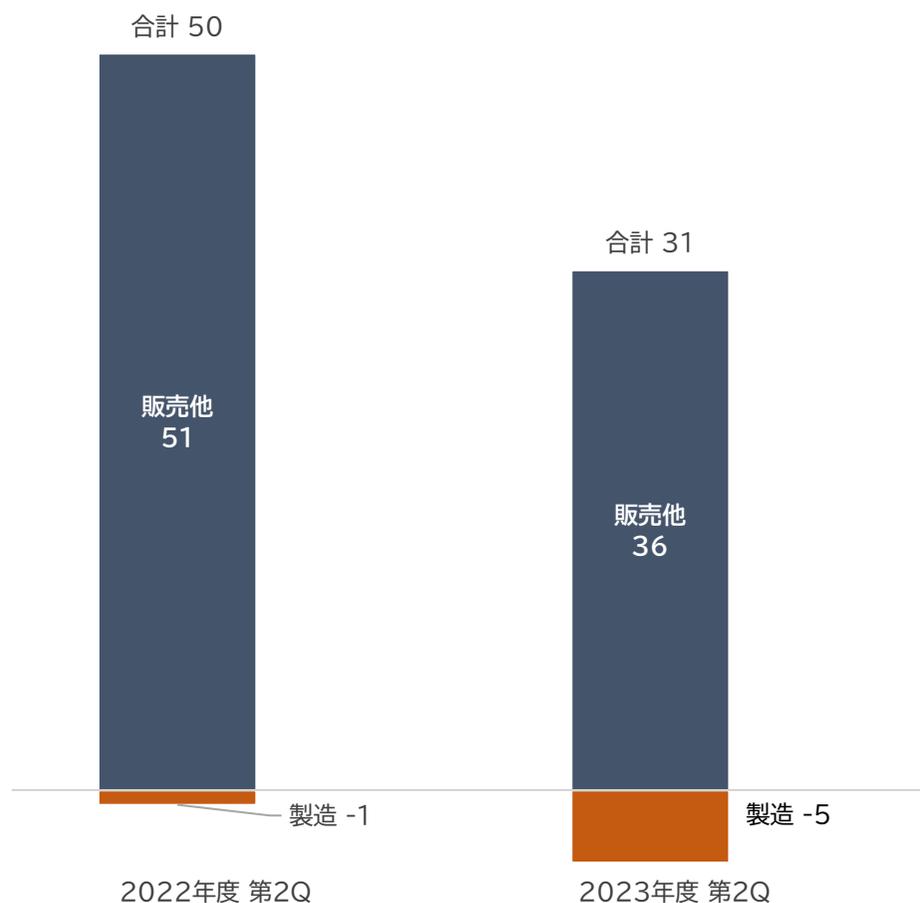
営業利益 四半期推移（億円）



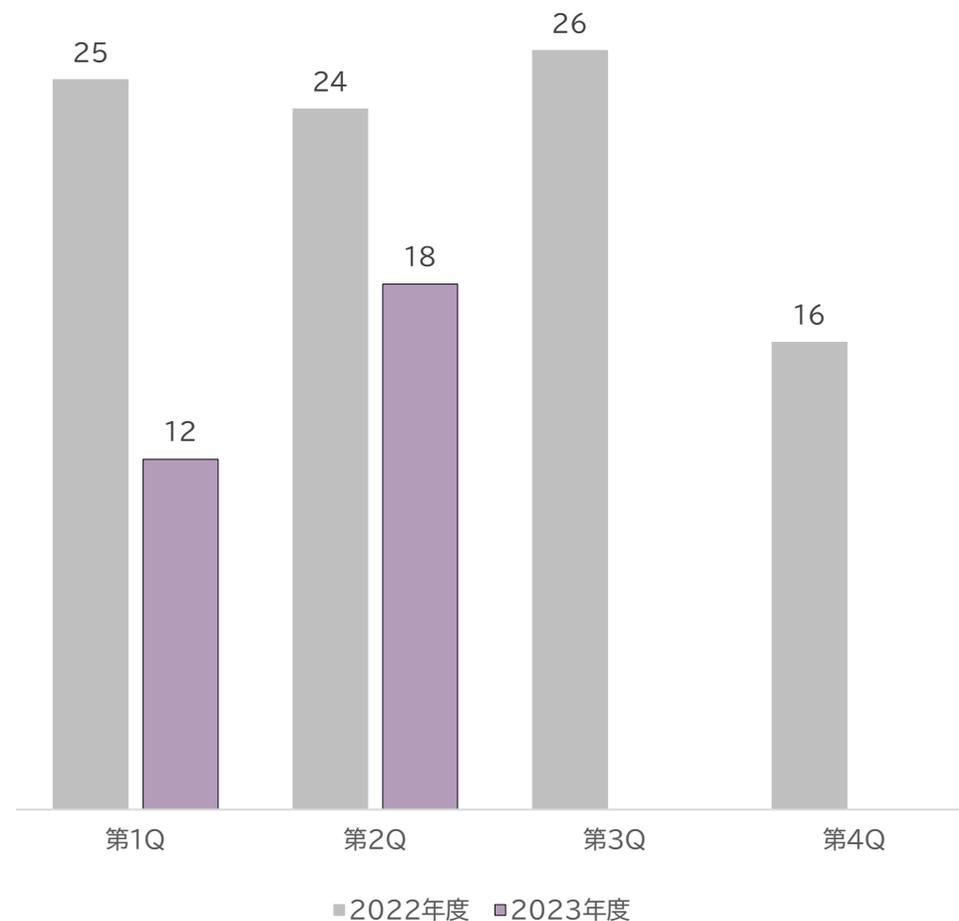
セグメント 営業利益概況：加工材料

- ▶ OA・ゲーム機器業界等向けの樹脂販売は需要の減少および顧客の在庫調整の影響等により、減少
- ▶ 情報印刷関連材料は製造業の収益性が低下し、販売も減少
- ▶ 樹脂販売の減少、製造業の収益性の低下により商社業、製造業ともに低調に推移し、前年同期と比べて減益

業態別 営業利益 (億円)



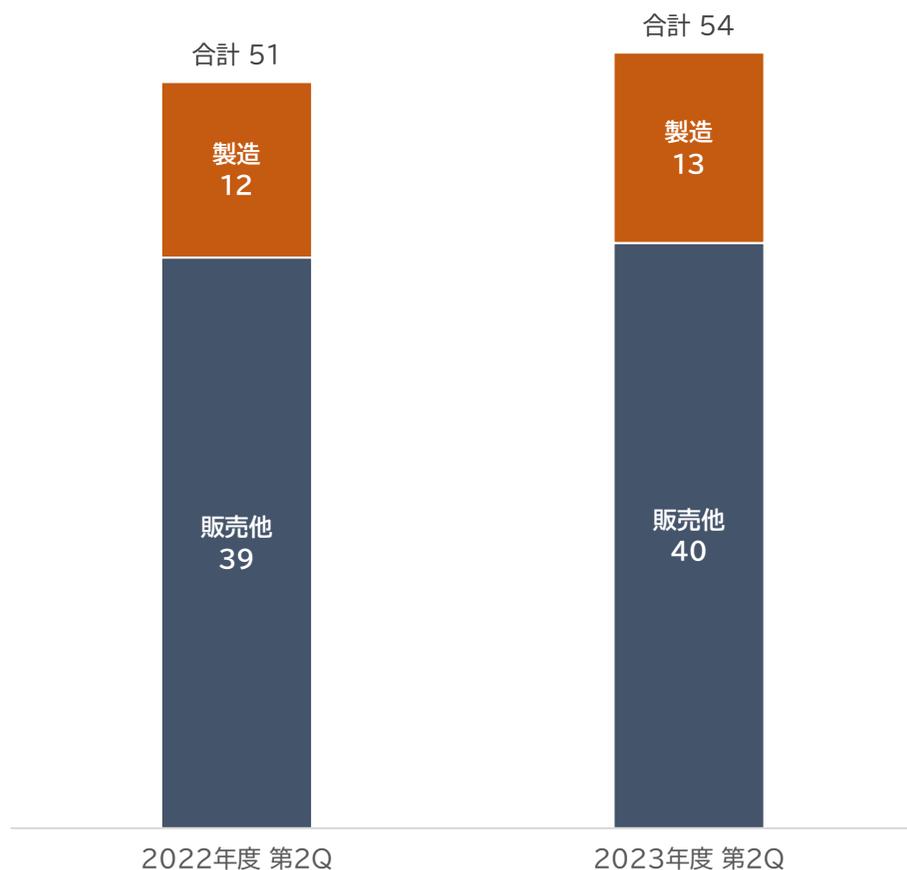
営業利益 四半期推移 (億円)



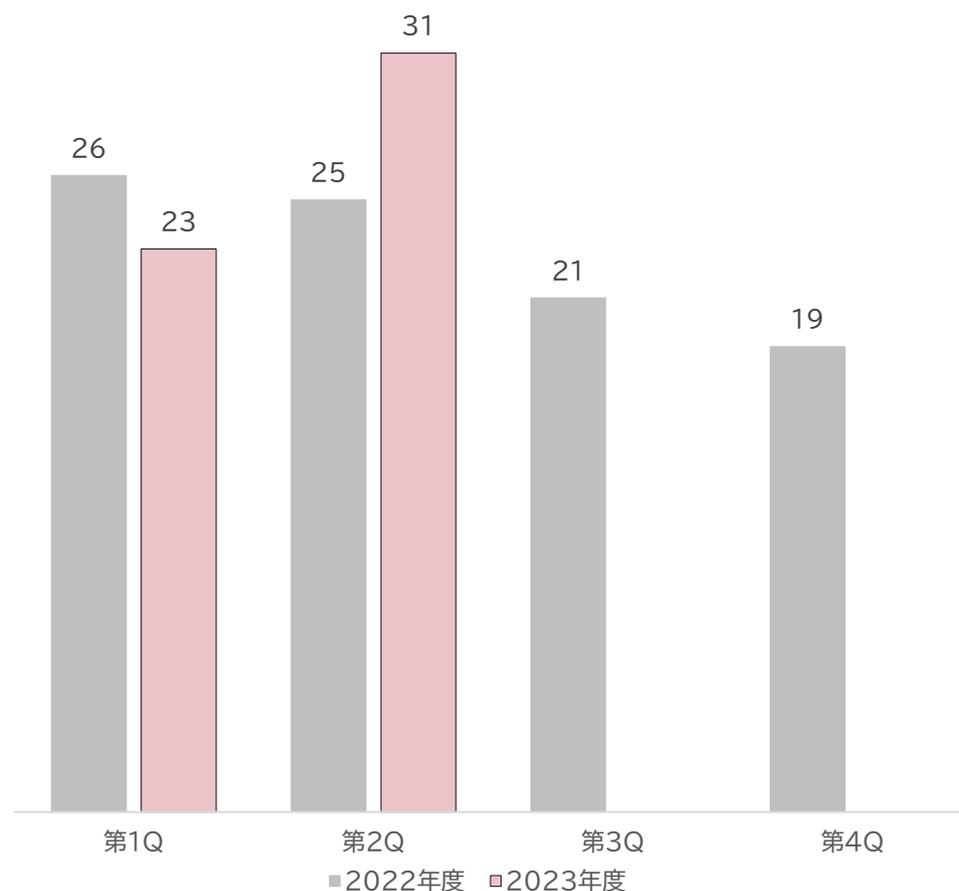
セグメント 営業利益概況：電子・エネルギー

- ▶ 半導体業界向け材料販売は半導体市況の悪化はあるものの、商材の拡充等もあり増加
- ▶ 変性エポキシ樹脂関連は、主にサーバー用の半導体向け、モバイル機器向けの販売が増加
- ▶ 全体としては、変性エポキシ樹脂関連の販売好調により、前年同期と比べて増益

業態別 営業利益 (億円)



営業利益 四半期推移 (億円)

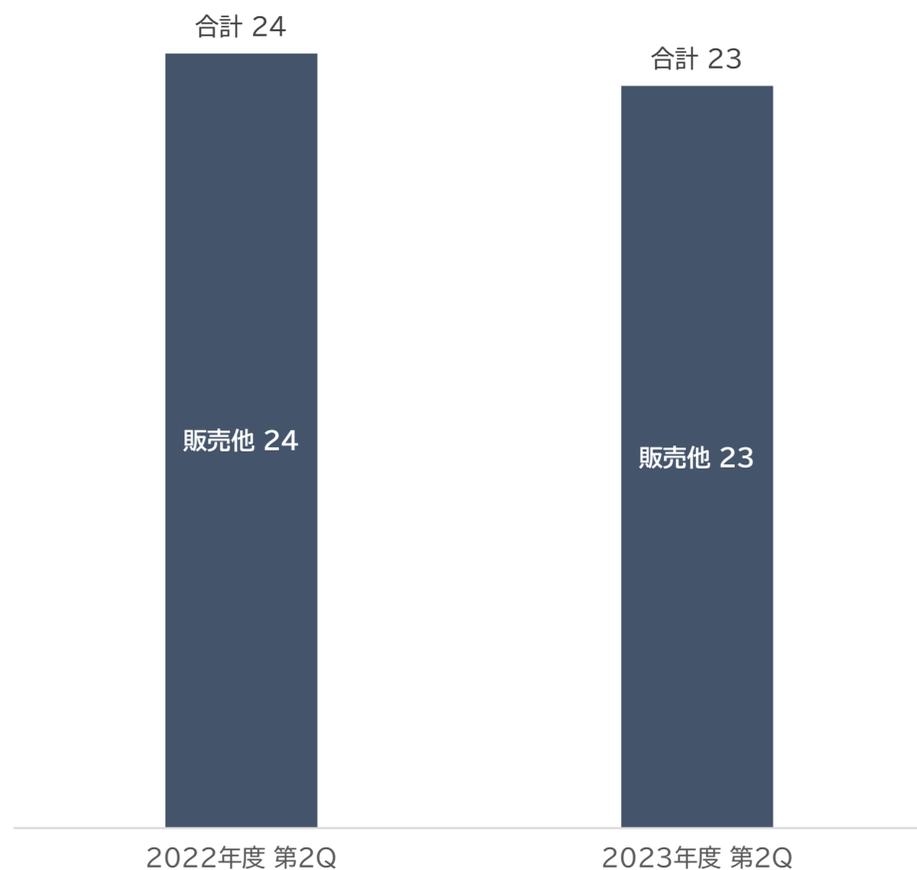


■ 2022年度 ■ 2023年度

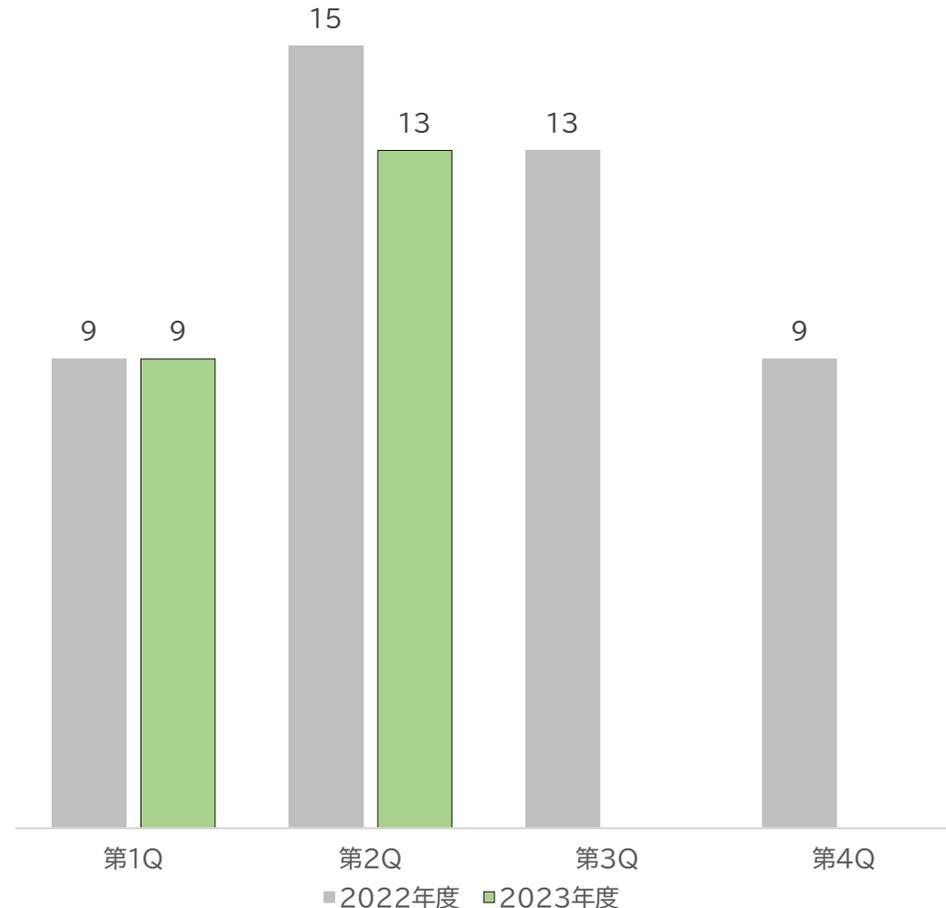
セグメント 営業利益概況：モビリティ

- ▶ 樹脂の販売は、自動車生産台数の増加や既存顧客向けへのシェア拡大等により増加
- ▶ 内外装・電動化用途の機能素材・機能部品の販売が増加
- ▶ 活動量の増加等に伴う一般管理費の増加により、前年同期と比べて減益

業態別 営業利益（億円）



営業利益 四半期推移（億円）

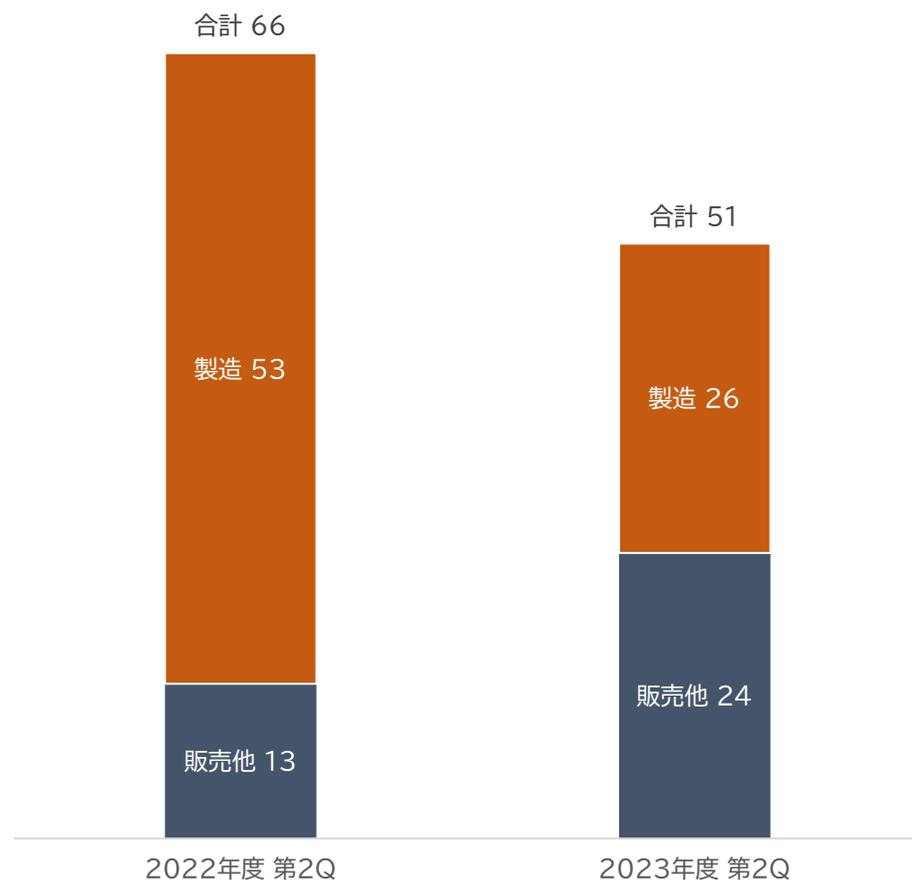


■ 2022年度 ■ 2023年度

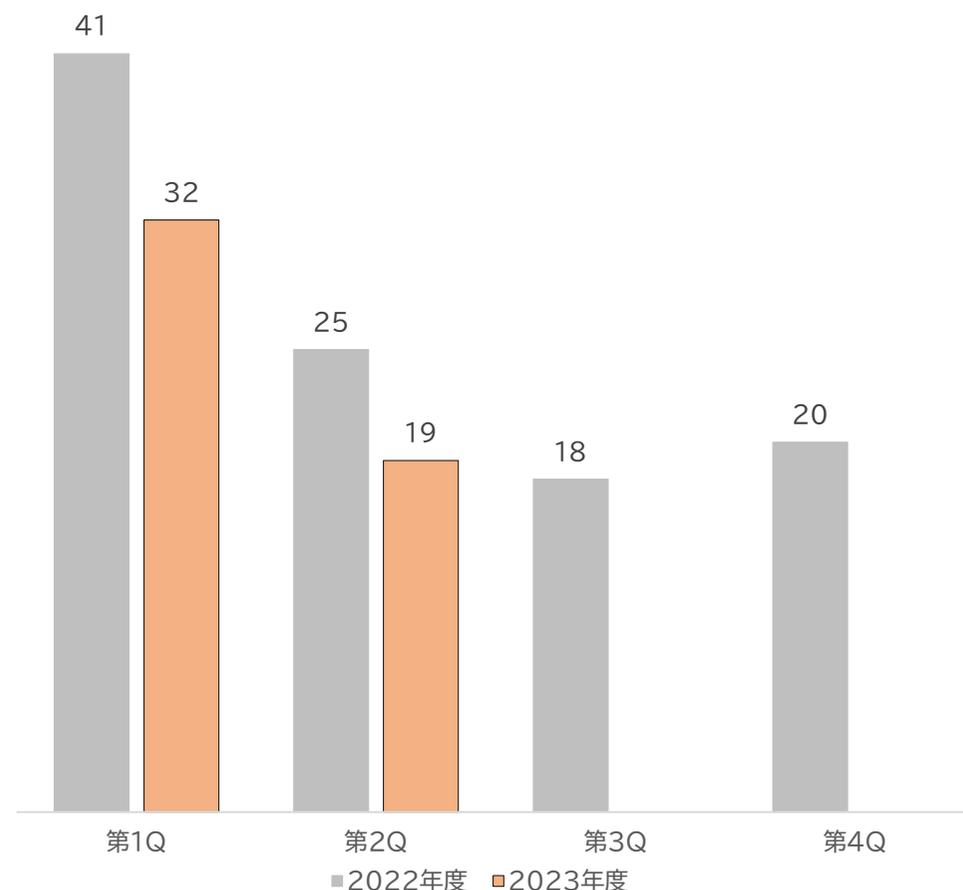
セグメント 営業利益概況：生活関連

- ▶ Prinovaグループは円安による影響に加え、ユタ新工場の稼働もあり全体として販売が増加したが、市況下落により食品素材販売の収益性が低下
- ▶ 林原は主に香粧品素材の販売が増加
- ▶ 林原は好調に推移したが、Prinovaグループの収益性低下、ユタ新工場の利益貢献の遅れにより、全体として前年同期と比べて減益

業態別 営業利益（億円）



営業利益 四半期推移（億円）



主要製造子会社の業績概要

- ▶ ナガセケムテックス：生化学品事業の移管があったものの、収益性の高い変性エポキシ樹脂関連の販売が増加したことにより、増益
- ▶ 林原：原材料・ユーティリティ価格高騰分の価格転嫁が進んだことや需要の回復を受けた香粧品素材の販売好調により、増益
- ▶ Prinovaグループ：製造加工ビジネスにおける販売の増加はあったものの、市況下落による食品素材販売の収益性の低下や人件費等の一般管理費の増加、ユタ新工場の利益貢献の遅れ等の影響により、減益

(単位:億円)

| | | 2022年度 第2四半期 | 2023年度 第2四半期 | 増減額 | 前年同期比 | 通期見通し (修正前) | 進捗率 |
|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-----|-------|----------------|-----|
| ナガセケムテックス | 売上高 | 135 | 122 | △12 | 90% | 252 | 49% |
| | 売上総利益 | 38 | 37 | △1 | 97% | 71 | 52% |
| | 営業利益 | 11 | 13 | 1 | 112% | 20 | 66% |
| 林原 | 売上高 | 138 | 170 | 31 | 122% | 367 | 46% |
| | 売上総利益 | 53 | 62 | 9 | 118% | 131 | 48% |
| | 営業利益 | 20 | 26 | 6 | 133% | 50 | 53% |
| | のれん等償却費 | 15 | 15 | — | 100% | 30 | 50% |
| | 償却費負担後営業利益 | 4 | 11 | 6 | 239% | 19 | 58% |
| Prinova グループ | 売上高 | 950 | 968 | 18 | 102% | 2,035 | 48% |
| | 売上総利益 | 166 | 164 | △2 | 98% | 367 | 45% |
| | 営業利益 | 57 | 26 | △30 | 47% | 84 | 32% |
| | のれん等償却費 | 11 | 12 | 1 | 110% | 24 | 50% |
| | 償却費負担後営業利益 | 46 | 14 | △31 | 32% | 59 | 24% |

連結貸借対照表

▶ 流動資産：縮減を進めてきた棚卸資産が減少

▶ 純資産：配当金の支払い・自己株式取得もあったが、四半期純利益の計上、有価証券評価差額、為替換算調整勘定の増加等もあり増加

(単位:億円)

| | 2023年3月末 | 2023年9月末 | 増減額 | 主な増減 |
|-------------|----------|----------|--------|--------------------------|
| 流動資産 | 5,301 | 5,388 | 87 | |
| （現金及び預金） | 408 | 408 | △0 | |
| （売掛債権） | 3,021 | 3,245 | 224 | |
| （棚卸資産） | 1,697 | 1,542 | △155 | |
| 固定資産 | 2,325 | 2,458 | 132 | |
| （投資有価証券） | 697 | 752 | 55 | |
| 資産の部合計 | 7,626 | 7,847 | 220 | |
| 流動負債 | 2,862 | 2,906 | 44 | 短期借入金・CP△121 |
| （買掛債務） | 1,404 | 1,567 | 163 | |
| 固定負債 | 980 | 1,018 | 37 | リース債務+35、長期借入金△12 |
| 負債の部合計 | 3,843 | 3,924 | 81 | |
| 株主資本 | 3,090 | 3,066 | △24 | 自己株式△66 |
| その他の包括利益累計額 | 586 | 785 | 199 | 為替換算調整勘定+154、有価証券評価差額+38 |
| 非支配株主持分 | 107 | 70 | △36 | |
| 純資産の部合計 | 3,783 | 3,922 | 138 | |
| 運転資本 | 3,313 | 3,220 | △93 | |
| 自己資本比率 | 48.2% | 49.1% | 0.9ppt | |
| NET D/Eレシオ | 0.38 | 0.34 | △0.04 | |

連結キャッシュ・フロー計算書

- ▶ 営業CF: 運転資本の減少等により、営業キャッシュ・フローは382億円の純収入
- ▶ 投資CF: 投資有価証券売却による収入等があったが、主に有形・無形固定資産の取得による支出等により64億円の純支出
- ▶ 財務CF: 短期借入金・CPの減少や配当金の支払い、自己株式取得等により366億円の純支出

(単位: 億円)

| | 2022年度 第2四半期 | 2023年度 第2四半期 |
|------------------|-----------------|-----------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △179 | 382 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △59 | △64 |
| フリーキャッシュ・フロー | △239 | 318 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 115 | △366 |
| 換算差額 | 47 | 50 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | △76 | 2 |
| 有形・無形資産償却費 | 71 | 79 |
| 固定資産投資 | △83 | △82 |
| 運転資本の増減 | △295 | 233 |

2023年度 通期業績見通し(変更あり)

- ▶ 自動車関連、半導体関連、ライフ&ヘルスケア関連等、堅調に推移している事業はあるものの、以下の状況を踏まえ通期業績見通しを下方修正
- ▶ 樹脂販売は世界的なインフレ影響による電子・電気製品の需要減少を受けて販売が減少し、市況下落により収益性も低下
- ▶ フード関連事業はPrinovaグループのユタ新工場の利益貢献が遅れていることに加え、市況下落により食品素材販売の収益性も低下
- ▶ 当初は下期から見込んでいたスマートフォンの需要の本格回復に遅れが見られ、関連する材料、素材販売による利益が当初想定を下回る可能性

(単位:億円)

| | 2022年度 実績 | 2023年度 見通し修正前 | 2023年度 見通し修正後 | 増減額 | 増減率 |
|------------------------|--------------|------------------|------------------|----------|------|
| 売上高 | 9,128 | 9,580 | 9,000 | △580 | △6% |
| 売上総利益 | 1,554 | 1,710 | 1,630 | △80 | △5% |
| <利益率> | 17.0% | 17.8% | 18.1% | 0.3ppt | — |
| 販売費及び一般管理費 | 1,220 | 1,365 | 1,330 | △35 | △3% |
| 営業利益 | 333 | 345 | 300 | △45 | △13% |
| 経常利益 | 325 | 326 | 290 | △36 | △11% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 236 | 240 | 225 | △15 | △6% |
| US\$レート (期中平均) | @ 135.5 | @ 135.0 | @ 143.0 | @ 8.0 円安 | |
| RMBレート (期中平均) | @ 19.7 | @ 20.0 | @ 20.0 | — | |

2023年度 セグメント別業績見通し(変更あり)

- ▶ 機能素材は加工材料からの事業移管により売上高は増加するが、収益性が悪化している情報印刷関連事業の影響により営業利益は下方修正
- ▶ 電子・エネルギーは売上高は全体として減少を見込むが、高収益品の販売増加により売上総利益の減少は小さく、営業利益を上方修正
- ▶ 生活関連は林原が好調もPrinovaグループのユタ新工場の利益貢献の遅れによる影響が大きく、営業利益を下方修正
- ▶ その他・全社は費用対効果を見直し経費を削減

※ 2023年度見通し修正前は事業セグメントの組替前、2022年度実績および2023年度修正見通しは事業セグメント組替後の数値

(単位:億円)

| | | 2022年度 実績 | 2023年度 見通し修正前 | 2023年度 見通し修正後 | 増減額 | 増減率 |
|----------|-------|--------------|------------------|------------------|------|------|
| 機能素材 | 売上高 | 1,561 | 1,150 | 1,540 | 390 | 34% |
| | 売上総利益 | 298 | 229 | 275 | 46 | 20% |
| | 営業利益 | 104 | 89 | 83 | △6 | △7% |
| 加工材料 | 売上高 | 2,209 | 2,700 | 1,970 | △730 | △27% |
| | 売上総利益 | 242 | 343 | 236 | △107 | △31% |
| | 営業利益 | 76 | 110 | 69 | △41 | △37% |
| 電子・エネルギー | 売上高 | 1,369 | 1,500 | 1,390 | △110 | △7% |
| | 売上総利益 | 307 | 338 | 335 | △3 | △1% |
| | 営業利益 | 92 | 106 | 111 | 5 | 5% |
| モビリティ | 売上高 | 1,255 | 1,356 | 1,299 | △57 | △4% |
| | 売上総利益 | 144 | 156 | 149 | △7 | △5% |
| | 営業利益 | 47 | 51 | 48 | △3 | △6% |
| 生活関連 | 売上高 | 2,731 | 2,873 | 2,800 | △73 | △3% |
| | 売上総利益 | 559 | 643 | 634 | △9 | △1% |
| | 営業利益 | 105 | 113 | 108 | △5 | △4% |
| その他・全社 | 売上高 | 0 | 1 | 1 | — | — |
| | 売上総利益 | 1 | 1 | 1 | — | — |
| | 営業利益 | -94 | -124 | -119 | 5 | 4% |
| 連結合計 | 売上高 | 9,128 | 9,580 | 9,000 | △580 | △6% |
| | 売上総利益 | 1,554 | 1,710 | 1,630 | △80 | △5% |
| | 営業利益 | 333 | 345 | 300 | △45 | △13% |

※ 2023年10月1日より事業セグメントの区分方法を変更しておりますが修正前の見通しについては、当該変更による組換え反映前の数値となります。

2023年度 セグメント別業績見通し(上期実績・下期見通し)

- ▶ 以下の数値はすべて2023年10月1日付の組織変更反映後の数値
- ▶ 上期にあった顧客の在庫調整が一定程度緩和することや、市況が下落している樹脂、食品素材の高い単価の在庫販売の一巡によって収益性が回復すること等から上期比、全体的に営業利益は増益見込み
- ▶ 電子・エネルギーは売上高は減少するが、収益性の高いナガセケムテックス製品の販売好調等により上期比、営業利益は増益見込み
- ▶ その他・全社は全体として当初見込みよりも減少するが、上期よりも下期に予算計上している経費が多いこと等から上期比、費用は増加する見込み

(単位:億円)

| | | 2023年度 上期実績 | 2023年度 下期見通し | 2023年度 見通し修正後 | 進捗率 |
|----------|-------|----------------|-----------------|------------------|-----|
| 機能素材 | 売上高 | 721 | 818 | 1,540 | 47% |
| | 売上総利益 | 132 | 142 | 275 | 48% |
| | 営業利益 | 36 | 46 | 83 | 44% |
| 加工材料 | 売上高 | 1,022 | 947 | 1,970 | 52% |
| | 売上総利益 | 116 | 119 | 236 | 49% |
| | 営業利益 | 32 | 36 | 69 | 48% |
| 電子・エネルギー | 売上高 | 712 | 677 | 1,390 | 51% |
| | 売上総利益 | 163 | 171 | 335 | 49% |
| | 営業利益 | 54 | 56 | 111 | 49% |
| モビリティ | 売上高 | 649 | 649 | 1,299 | 50% |
| | 売上総利益 | 73 | 75 | 149 | 50% |
| | 営業利益 | 23 | 24 | 48 | 49% |
| 生活関連 | 売上高 | 1,396 | 1,403 | 2,800 | 50% |
| | 売上総利益 | 301 | 332 | 634 | 48% |
| | 営業利益 | 51 | 56 | 108 | 48% |
| その他・全社 | 売上高 | — | 1 | 1 | — |
| | 売上総利益 | 0 | 0 | 1 | 59% |
| | 営業利益 | -54 | -64 | -119 | 46% |
| 連結合計 | 売上高 | 4,501 | 4,498 | 9,000 | 50% |
| | 売上総利益 | 788 | 841 | 1,630 | 48% |
| | 営業利益 | 144 | 155 | 300 | 48% |

※ 2023年10月1日より事業セグメントの区分方法を変更しており、当該変更を反映した組替後の数値を記載しております。

主要製造子会社の業績見通し(変更あり)

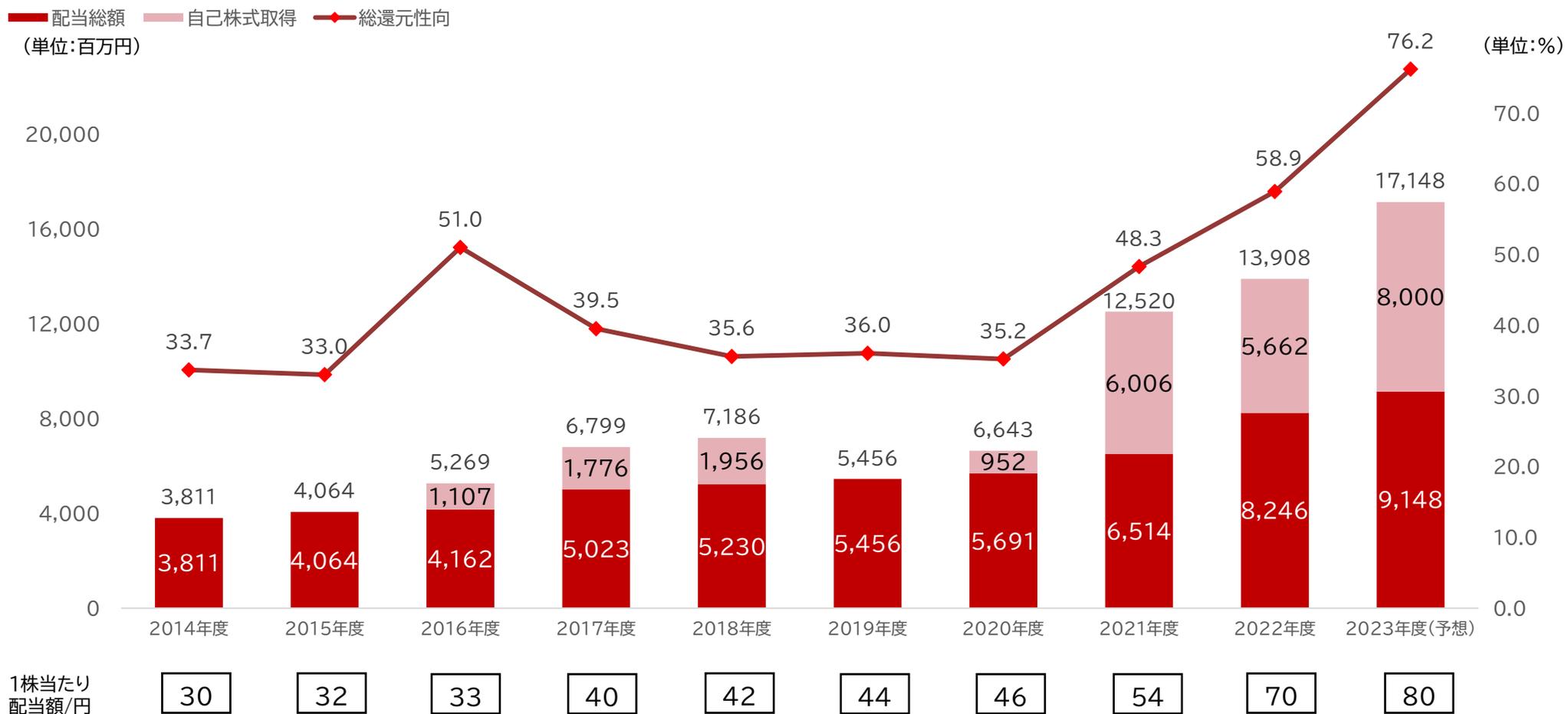
- ▶ ナガセケムテックス :売上高は全体として減少を見込むが、収益性の高い製品の販売好調により、営業利益を上方修正
- ▶ 林原 : 主に香粧品素材の販売好調等により、営業利益を上方修正
- ▶ Prinovaグループ : ユタ新工場の利益貢献の遅れ、市況下落を受けた食品素材販売の収益性低下による影響が大きく、営業利益を下方修正

(単位:億円)

| | | 2022年度 実績 | 2023年度 見通し修正前 | 2023年度 見通し修正後 | 増減額 | 増減率 |
|-----------------|------------|--------------|------------------|------------------|-----|------|
| ナガセケムテックス | 売上高 | 253 | 252 | 247 | △4 | △2% |
| | 売上総利益 | 68 | 71 | 77 | 5 | 8% |
| | 営業利益 | 18 | 20 | 24 | 4 | 23% |
| 林原 | 売上高 | 281 | 367 | 347 | △19 | △5% |
| | 売上総利益 | 103 | 131 | 128 | △2 | △2% |
| | 営業利益 | 37 | 50 | 52 | 1 | 3% |
| | のれん等償却費 | 30 | 30 | 30 | — | — |
| | 償却費負担後営業利益 | 7 | 19 | 21 | 1 | 8% |
| Prinova グループ | 売上高 | 1,927 | 2,035 | 1,943 | △91 | △5% |
| | 売上総利益 | 312 | 367 | 355 | △12 | △3% |
| | 営業利益 | 80 | 84 | 62 | △22 | △27% |
| | のれん等償却費 | 24 | 24 | 25 | 0 | 4% |
| | 償却費負担後営業利益 | 56 | 59 | 36 | △23 | △39% |

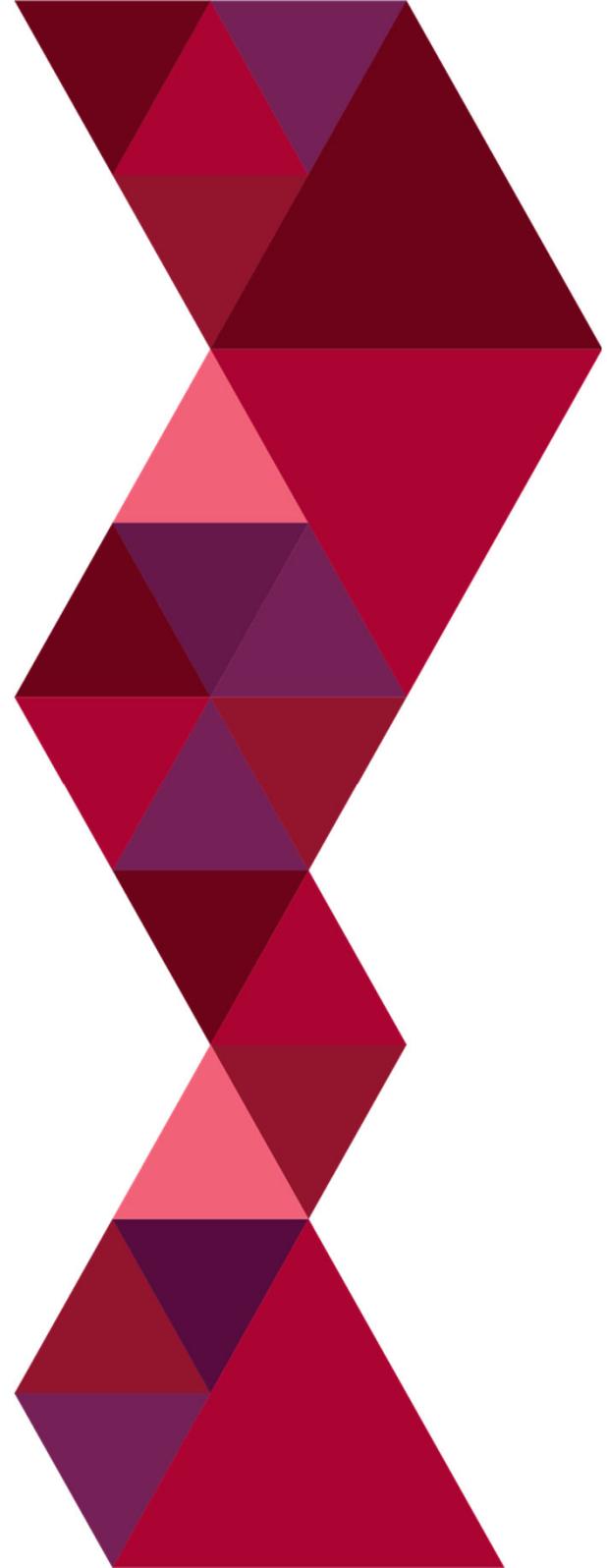
株主還元状況

- ▶ 2023年度の1株当たり配当金は中間40円、期末40円の年間80円を予定(14期連続増配見通し)
- ▶ 2023年5月に決議した80億円の自己株式取得は予定通り進捗し、10月末時点での取得累計額は71億円(取得期間:2023年5月~12月予定)
- ▶ 増配および自己株式取得による還元拡充もあり、2023年度の総還元性向は76%となる見込み



※ 2023年度の期末配当金は、2024年6月開催予定の第109回定時株主総会に附議予定です。

中期経営計画 **ACE 2.0**について



目次

- **中期経営計画 ACE 2.0の進捗**
- **将来に向けた成長戦略**

中期経営計画 **ACE 2.0**の進捗

中期経営計画 ACE 2.0の定量目標(変更なし)

ACE 2.0の3年目を迎え、進捗状況を踏まえ、見直しを実施

- ✓ 定量目標は変更せず、ROE8.0%以上、営業利益350億円を収益力のベースラインとして成長に挑戦できる体制構築を目指す
- ✓ 基本方針を維持し、中長期的な価値提供に向けた戦略を明確化

“質の追求”の目標指標(KGI:Key Goal Indicator)

| 施策 | 指標 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2025年度 |
|----------|------|--------|--------|--------|--------|
| 資本効率性の向上 | ROE | 5.9% | 7.7% | 6.6% | 8.0%以上 |
| 収益力の拡大 | 営業利益 | 219億円 | 352億円 | 333億円 | 350億円 |

中期経営計画 ACE 2.0基本方針(変更なし)

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

中期経営計画 ACE 2.0の進捗

ACE 2.0『質の追求』

これまでの成果(~2023.3)

収益構造の変革

- ・注力領域(フード・半導体)へ資本投下、収益拡大
- ・バイオ関連の新規素材の開発/マーケティング開始
- ・不採算事業の売却や海外拠点の統廃合を実施

企業風土の変革

- ・オフィス移転に伴う働き方改革
- ・キャリア採用を通じたダイバーシティの推進
- ・政策保有株式を削減

変革を支える機能

- ・対話機会拡充により、従業員エンゲージメントが向上
- ・ゼロボードと提携し、カーボンニュートラル推進
- ・外部評価機関のESGスコア評価向上

2023.4に認識している課題

- ・計画の部分的・全面的見直しの必要性
(計画前提が一定程度以上に変化)
- ・ステージを一段引き上げる大胆な成長戦略
- ・環境変化のスピードに応じた意思決定としくみ
- ・有限なリソースの利活用が徹底されていない
(チャレンジするメンタリティは醸成)
- ・無駄の排除
- ・サステナビリティへの意識の高まり

QUICK WIN
始動

QUICK WINの状況 **リソース(人・金・時間)利活用を最大化** **そしてより効率的に**

QUICK WIN

事業・財務ポートフォリオの進化

- ・ ROICによる事業ポートフォリオ管理と遂行
- ・ 不採算事業(減損リスク先を含む)の立て直しと整理
- ・ コーポレート主導の成長戦略の遂行
- ・ S&D(探索と開発)機能の強化
- ・ デジタルマーケティング推進

経営ガバナンスの強化

- ・ 合理性と効率性を追求した組織への統廃合と運営
- ・ 意思決定のしくみの見直しと運用
- ・ 権限の委譲

人財ポートフォリオの再構築

- ・ 後継人財の育成
- ・ タレントマネジメント(人的資本の再配分)
- ・ D&I遂行のための環境整備と制度・しくみの見直し

6ヶ月間で着手した施策

- ・ ROIC向上にむけて事業部ごとのWACC設定
- ・ アクションプランの策定/撤退の意思決定
- ・ 成熟市場から成長市場へ拠点等のリソースシフト
- ・ **将来に向けた成長戦略策定(P31以降参照)**
- ・ 新規事業の創出を目指し、CVC組成を決定

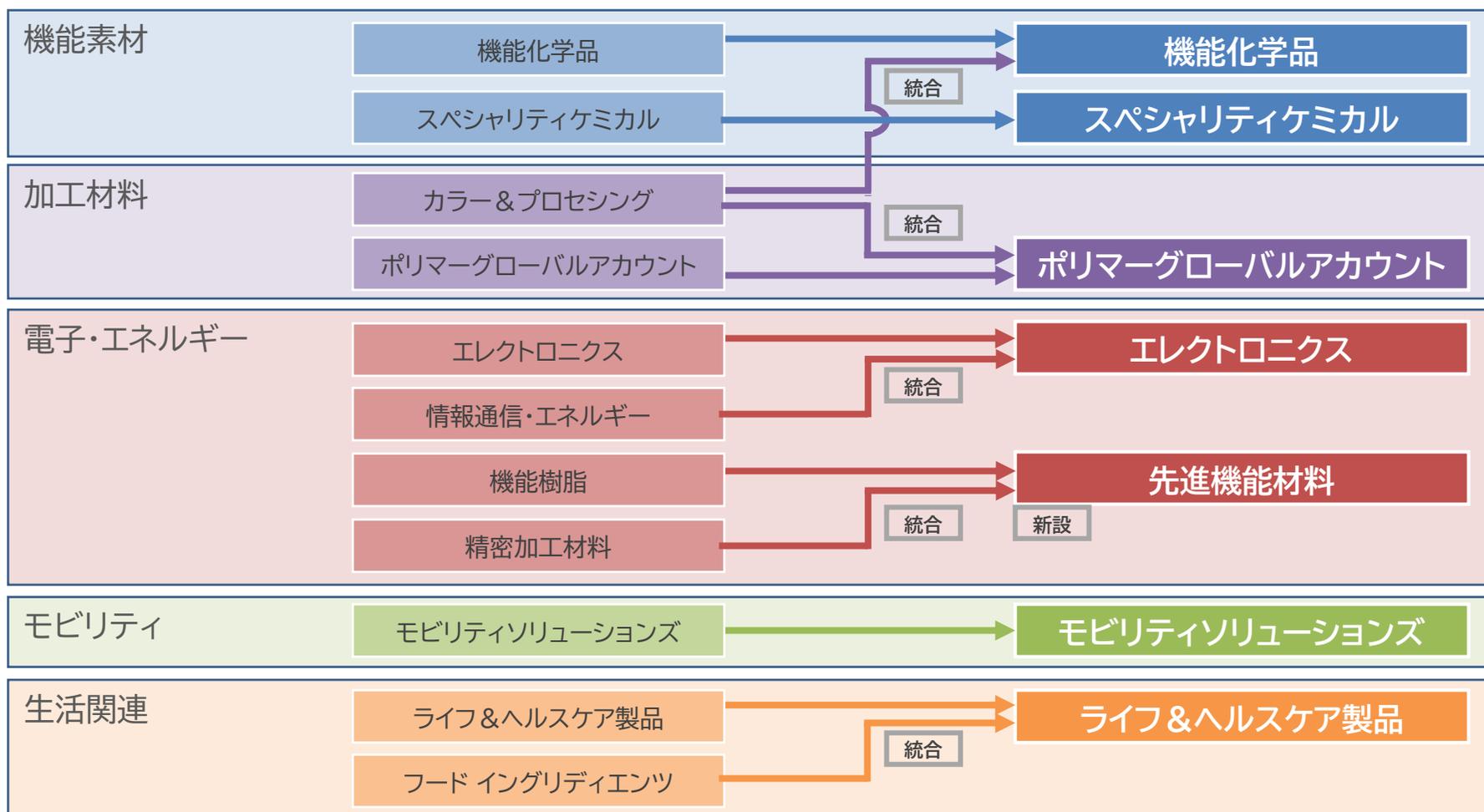
- ・ 事業部を11→7へ統合、意思決定をスピードアップ
- ・ 会議体を見直し事業運営を効率化
- ・ 権限委譲を実施

- ・ HRBP制度導入(事業部とコーポレートの連携強化)
- ・ 事業部統合で人的資本を再配置
- ・ 経営陣と従業員の対話促進
- ・ 総合職女性採用比率30%以上、
女性管理職比率6%以上を目標に設定(2025年度)

経営ガバナンスの強化

- ・10月から新たな組織で運営開始(従来の11事業部→7事業部へ統合)
- ・組織運営の効率化により、意思決定のスピードアップや業務生産性向上を図る

合理性と効率性を追求した組織体制を構築



将来に向けた成長戦略

我々は何者か？

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

NAGASE

バイオ素材

ケミカル

素材
(マテリアル)

樹脂

無機素材

ソリューション



社会課題を解決 消費者ニーズを実現

市場

フード

電気機器

半導体

モビリティ

ライフサイエンス

化学工業

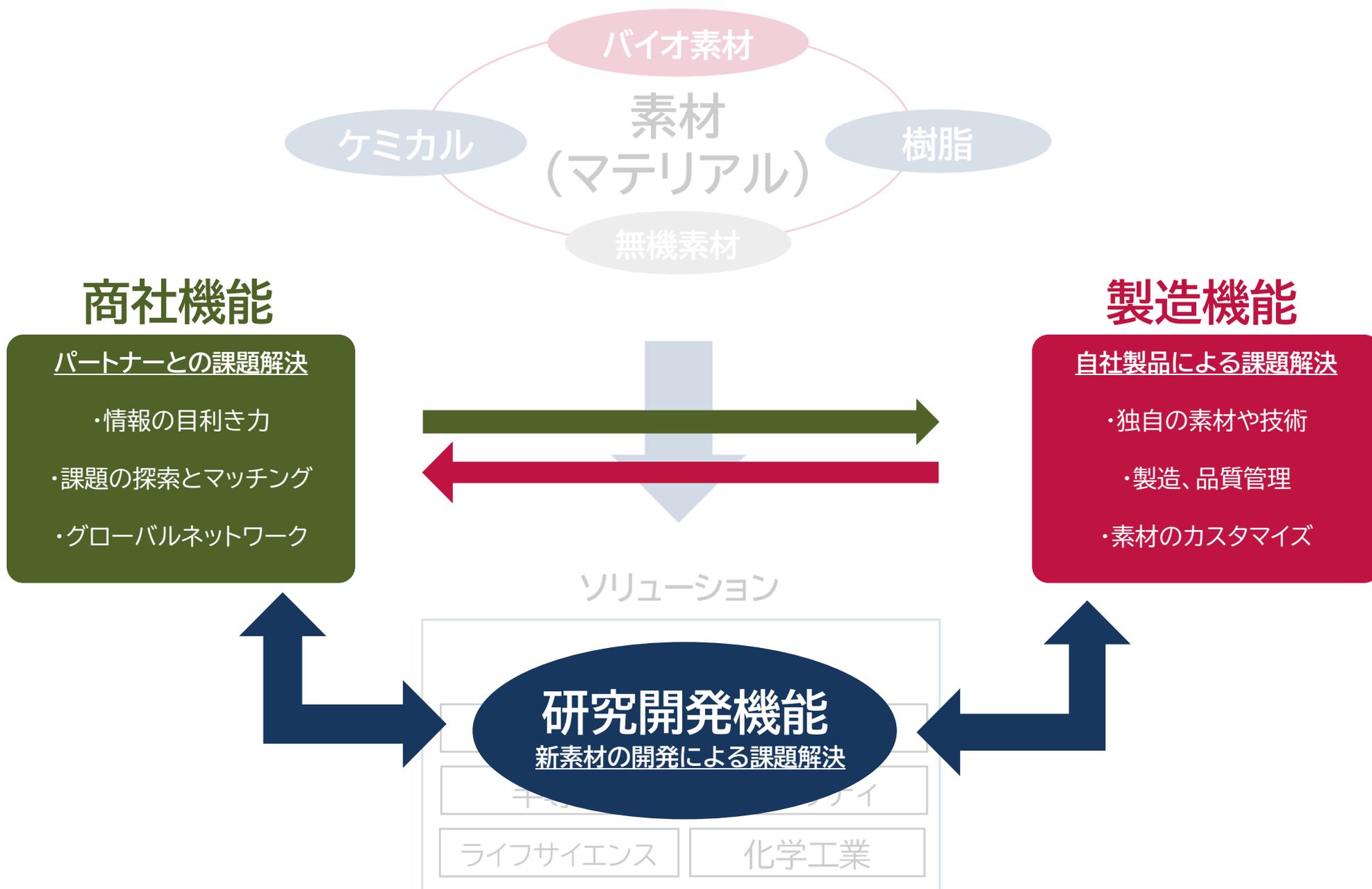
社会・環境課題

消費者ニーズ

サステナブルな
社会の実現

NAGASEグループの強み

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社



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

① 基盤

注力領域と育成領域の製造機能の強化に繋がる
キャッシュと情報を獲得

② 注力

高成長/高収益な自社製品を生み出すフード・
半導体・ライフサイエンスの製造機能に集中投資

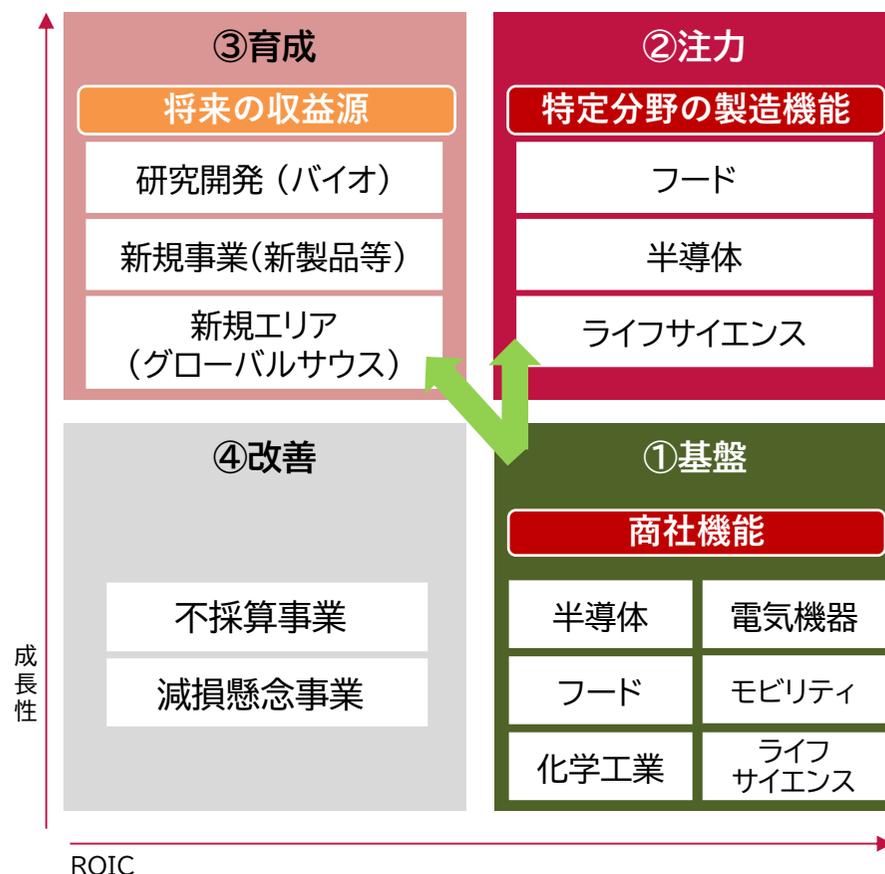
③ 育成

研究開発の加速と自社製品の拡充
グローバルサウスへの展開

④ 改善

・不採算事業等の改善(次ページ参照)

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)



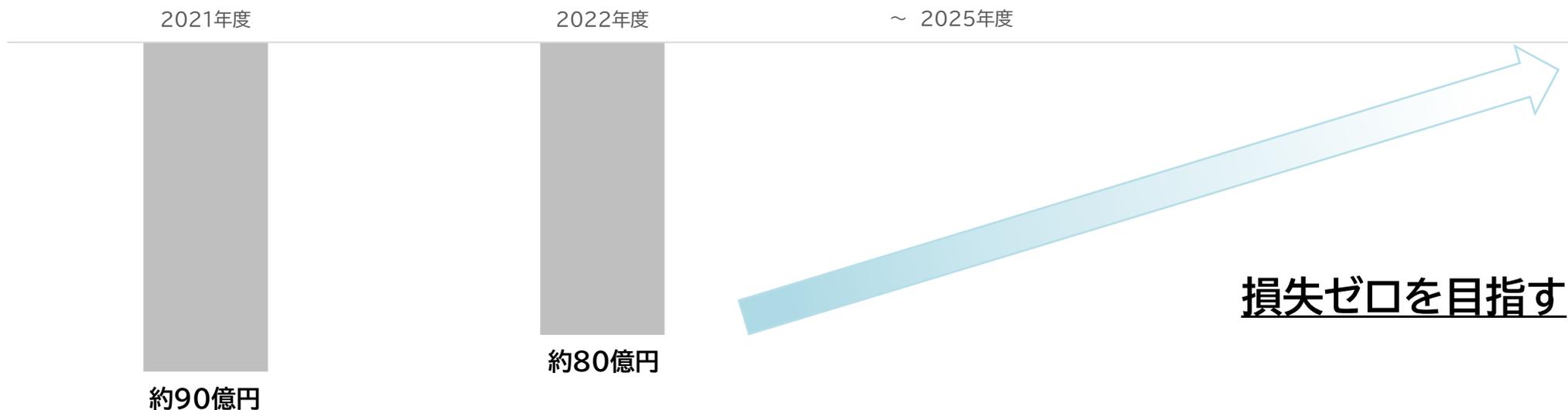
改善 改善領域の取組み

不採算事業、減損損失を縮減していく

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
将来、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
不採算取引の改善に向けてモニタリング強化、撤退検討

【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】

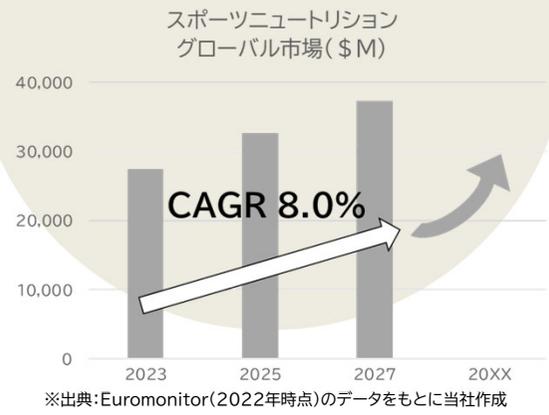


注力 フード分野の製造機能

収益性の高い製造加工ビジネスを拡大する

【社会課題】

- ・世界的な健康志向の高まり
- ・フードロスに対する課題意識

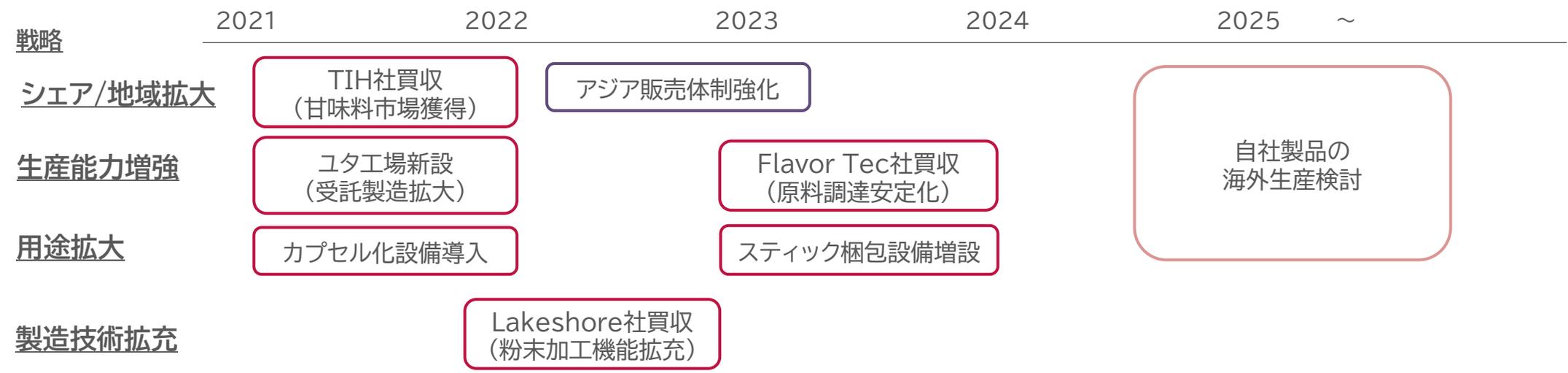


NAGASE×Prinova×林原

- ・成長性の高いスポーツニュートリション市場との接点
- ・自社製造の機能性食品素材を含む多様な素材ラインナップ
(自社素材:トレハ[®]、ファイバリクサ[®]、林原ヘスペリジン[®]S等)
- ・グローバルをカバーする販売網
- ・M&Aの経験とノウハウ
- ・ワンストップで調達から製造まで提供できるビジネスモデル

健康寿命の延伸
フードロスの低減

<成長戦略と取り組み>



※TIH : The Ingredient House, LLC
 ※Lakeshore : Lakeshore Technologies, LLC
 ※Flavor Tec : Flavor Tec - Aromas De Frutas Ltda

注力 半導体分野の製造機能

【社会課題】

- ・最先端半導体の需要増加
- ・経済安全保障を背景とした生産拠点の多極化

最先端半導体市場で高付加価値な製品の販売を拡大

NAGASE×ナガセケムテックス

- ・最先端半導体市場へのスペックインの実績
⇒※FOWLP構造デバイス半導体用液状封止材シェアNo.1の実績
- ・多様な要素技術による企画設計/製造力

※FOWLP : fan out wafer level package

半導体産業に欠かせない企業として存在感を発揮



特記事項

Rapidus社の材料輸送に関する
取り纏め業者に指定

最先端半導体国産化の実現に貢献

封止材の採用を拡大

ハイエンドサーバー向け最先端半導体における事業を拡大

剥離剤の製造工場を新設、事業を拡大

国内市場向けの増産、台湾市場向けの新規参入と拡大、
工場新設を含めた供給体制を整備中

製造時の現像液の回収・再生を事業化

電解・精製技術を導入した新工場を東大阪に設立(当社投資額 約20億円)
使用済み現像液の回収・再生は国内で最先端の事例

注力 ライフサイエンス分野の製造機能

サステナビリティへの意識が加速するライフサイエンス市場において市場トレンド・顧客ニーズに合った自社素材を提供していく

【社会課題】

- ・高齢化社会・健康志向の高まり
- ・サステナビリティへの意識の高まり



NAGASE×林原×ナガセケムテックス

- 医薬品の安定性を支える糖の安定化技術
- 処方提案と分析・評価機能
- 各国レギュラトリーへの対応機能
- 精密有機合成技術
- グローバルでのサステナビリティに関するプレゼンス

安心安全なバイオ由来素材の提供

医薬品素材

プルラン : バイオ由来の中でも高品質なプルラン。カプセル市場に展開

トレハロース SG : 低エンドトキシンタイプのトレハ。医薬品市場に展開

パーソナルケア素材

AA2G[®] : 安定型ビタミンC、自然由来の香粧品素材。美と健康意識の高まりにより海外への展開を加速

グルコシルナリンギン : 水溶性の高いナリンギン。アンチエイジング効果が高く、香粧品市場に展開

精密有機合成技術

エンドトキシン除去 : 除去サービス等のソリューション提供。医療機器業界等に提供、提案



研究開発を強化し新たな柱となるバイオ素材を開発する

【社会課題】

- ・気候変動
- ・資源循環
- ・健康寿命
(認知機能、睡眠の質等)

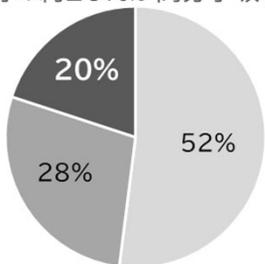
未病・予防需要の拡大

先進地域 65歳以上人口(百万人)
人口比率 19% → 28%



※出典:内閣府「令和4年版高齢社会白書(全体版)」 高齢化の国際的動向をもとに当社作成

紙おむつ 約193億枚/年
素材の約20%が高分子吸収材

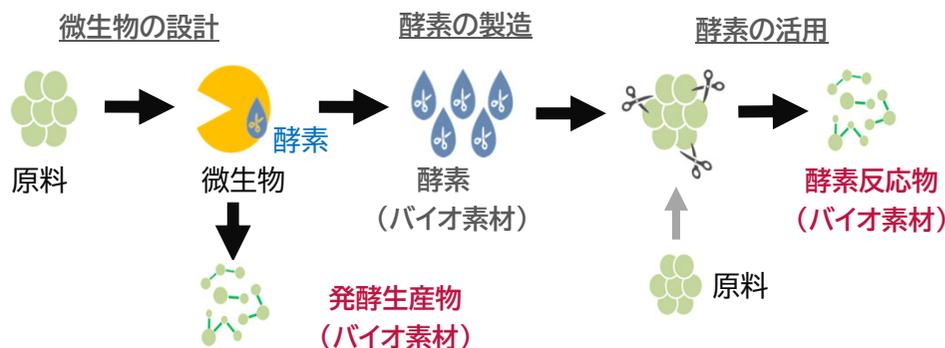


・上質パルプ ・樹脂 ・高分子吸収材

※出典:環境省「使用済紙おむつのリサイクルに関する情報整理」及び一般社団法人日本衛生材料工業連合会 統計データをもとに当社作成

NAGASE(ナガセバイオイノベーションセンター)×林原

NAGASEが基盤とするバイオプロセス



人々が快適に
暮らせる安心安全
で温もりある社会
の実現

Well-being :

以下の効果が期待されるエルゴチオネインを発酵法により量産化推進

- ・認知への効果
- ・肌しわ・シミの改善
- ・快適な睡眠

グリーン :

バイオ由来の生分解性SAPの展開

- ・紙おむつごみ削減(次ページ参照)
- ・干ばつ地の緑化

化粧品

機能性食品

医療

化学工業

おむつ廃棄という社会課題を素材(マテリアル)で解決することに挑みます

ナガセをサガセ。①

おむつ問題は、
水に流そう。



年間約**193億枚***1。乳幼児用と大人用あわせて膨大な量が生産されている紙おむつは、使用后ほとんどが焼却処分されています。その際にCO2を大量に排出することから、環境への影響が懸念されてきました。
そこでNAGASEは、でんぷんを原料に使った「**生分解性SAP**(高吸水性ポリマー)」を開発。従来と同等以上の吸水性能を実現しながら、**土壌や海水での分解を可能に***2。

実用化すれば焼却処理の量を大幅に減らせるため、環境負荷も削減できます。社会の課題をマテリアルで解決し、世界のパートナーと温もりのある未来を創造する。私たちはNAGASEです。

高吸収 バイオ由来 生分解性

NAGASE
Delivering next.

NAGASEの技術を動画で紹介!
長瀬産業株式会社

*1 2022年 紙おむつの統計データ *2 グレードによって生分解の速度が異なります

※ 2023年10月31日「日本経済新聞」文化面へ出稿

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、2023年11月27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。