

長瀬産業(株)  
～価値創造プロセス～

---

2020年5月16日

# 会社概要

- 商号 長瀬産業株式会社 NAGASE & CO., LTD.
- 創業 天保3年（1832年）6月18日
- 設立 大正6年（1917年）12月9日
- 資本金 96億円
- 従業員数 連結6,143名、単体851名（2019年3月末）
- 主な事業内容 化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品、健康食品等の輸出・輸入及び国内販売
- グループ会社 102社：国内35社、海外67社（2019年3月末）
- 連結売上高 8,077億円（2018年度実績）
- 親会社株主に 帰属する当期純利益 201億円（2018年度実績）



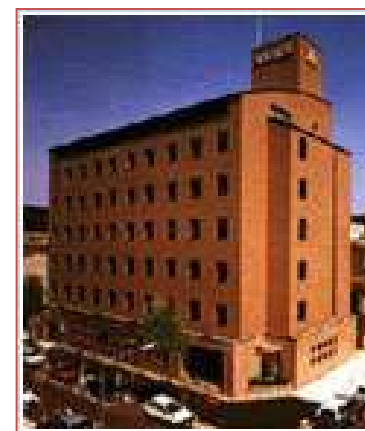
代表取締役社長 朝倉 研二



大阪本社



東京本社



名古屋支店



## NAGASEグループ共通の価値観

NAGASE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ビジョン

社員の一人ひとりが、日々の活動で**「見つけ、育み、拡げる」**を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で**温もりある社会**」の実現に貢献する。

NAGASEウェイ

- 常に顧客指向であれ
- 常に独創的な挑戦者であれ
- 常にグループ力の活用を考えよ
- 常にグローバルに考えローカルに行動せよ
- 常にシステムチックに考えスピーディーに行動せよ

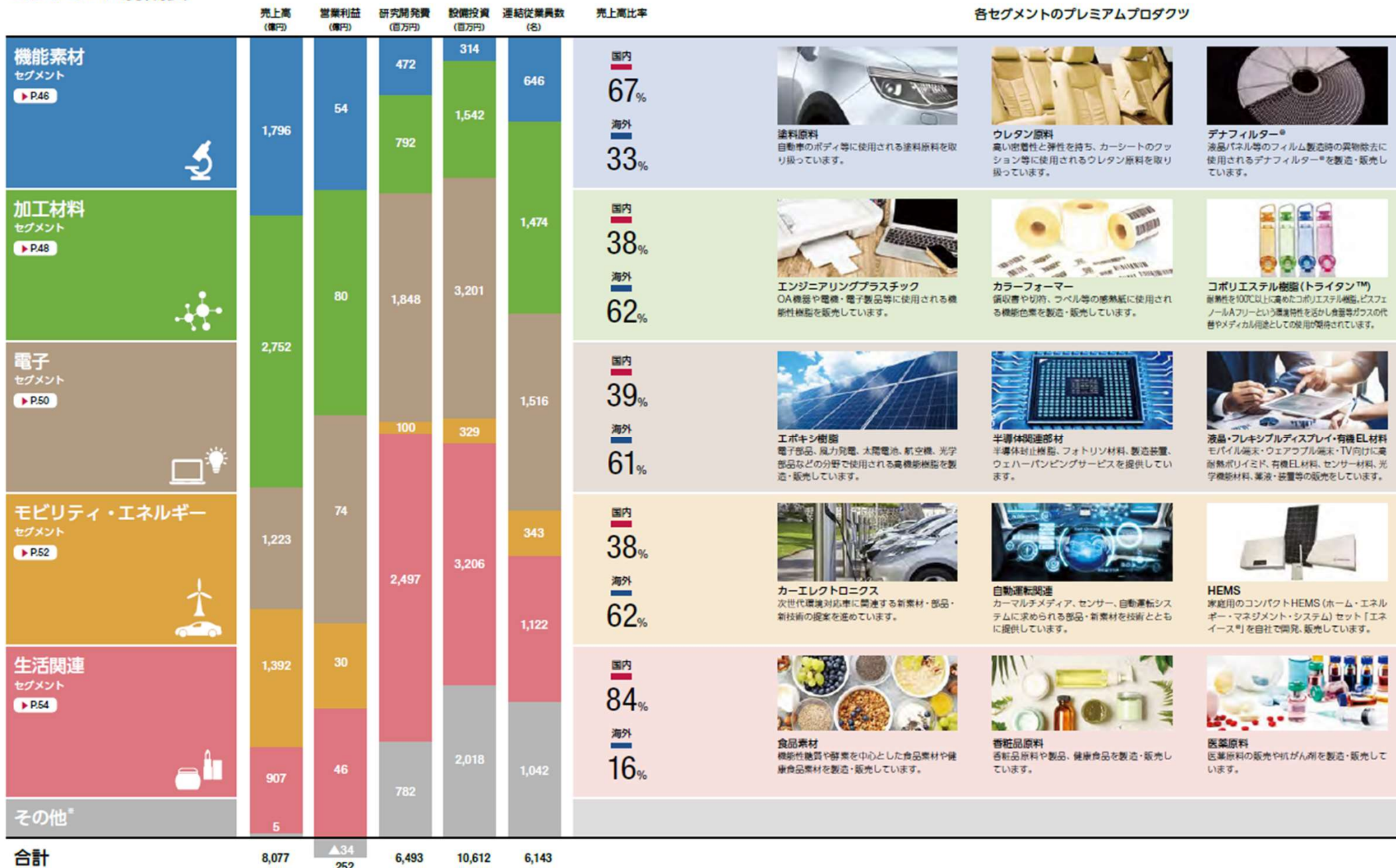
## NAGASEビジョン

強み/特長	誠実に正道を歩んできた200年近くの歴史 ▶ 誠実正道 パートナーとともにビジネスを創造する力 ▶ 協働基盤 技術に対する深い理解、技術の目利き力 ▶ 技術発想 半歩先を見て能動的に提案する力 ▶ 半歩先見
提供価値	<b>ビジネスの種を「見つけ、育み、拡げる」</b> 見つけ・・・誰も気づいていない機会を発見する 育み・・・新たな価値を生み出すビジネスへと成長させる 拡げる・・・様々な分野・地域へビジネスを展開する
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



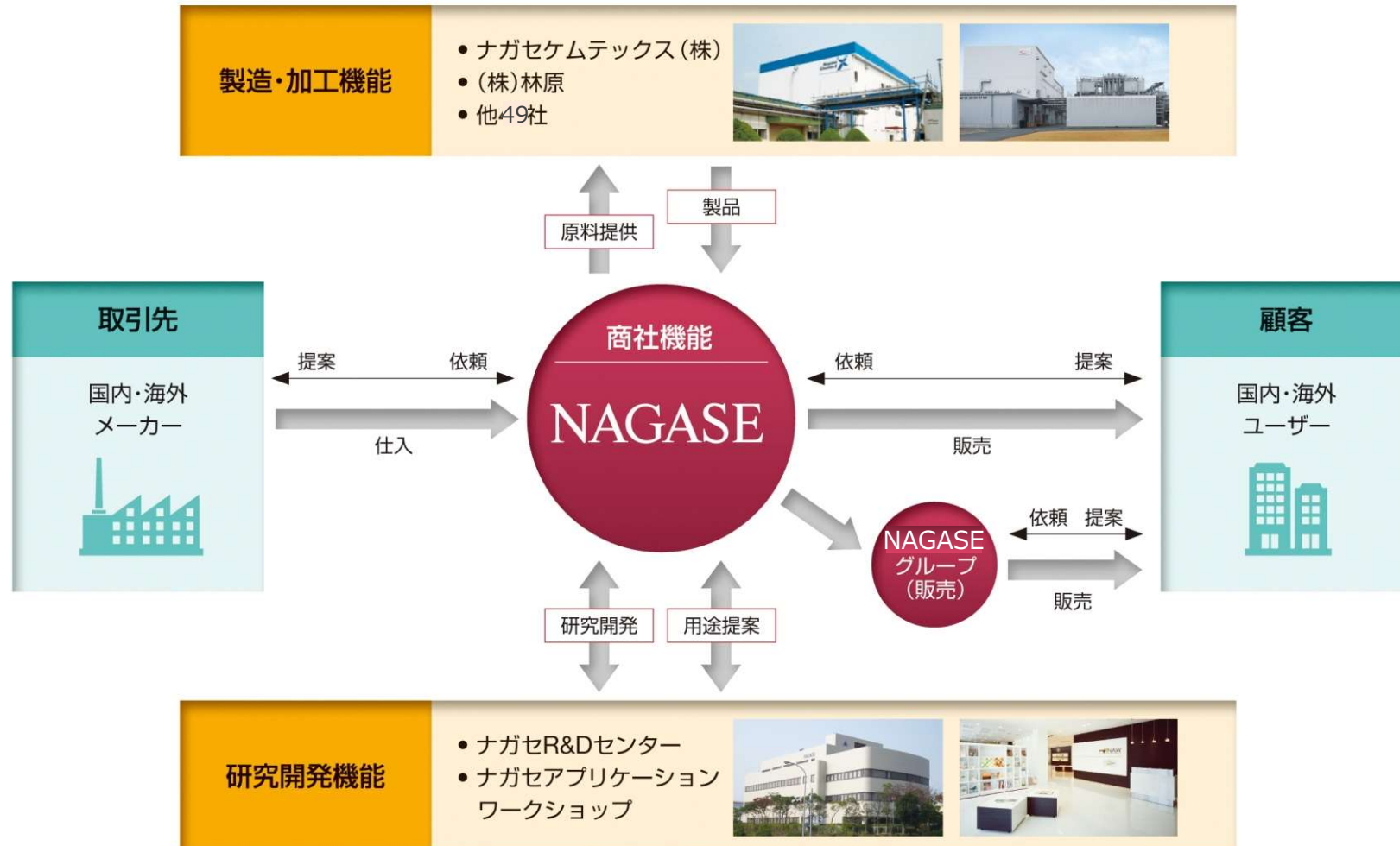
# NAGASEグループのセグメント概況

## セグメント別概要



\*その中には、報告セグメントに含まれない事業セグメント、セグメント内取引消去等が含まれます。

従来の商社機能に加え、製造・加工機能と研究開発機能の融合により  
ユニークで付加価値の高いビジネスモデルを展開

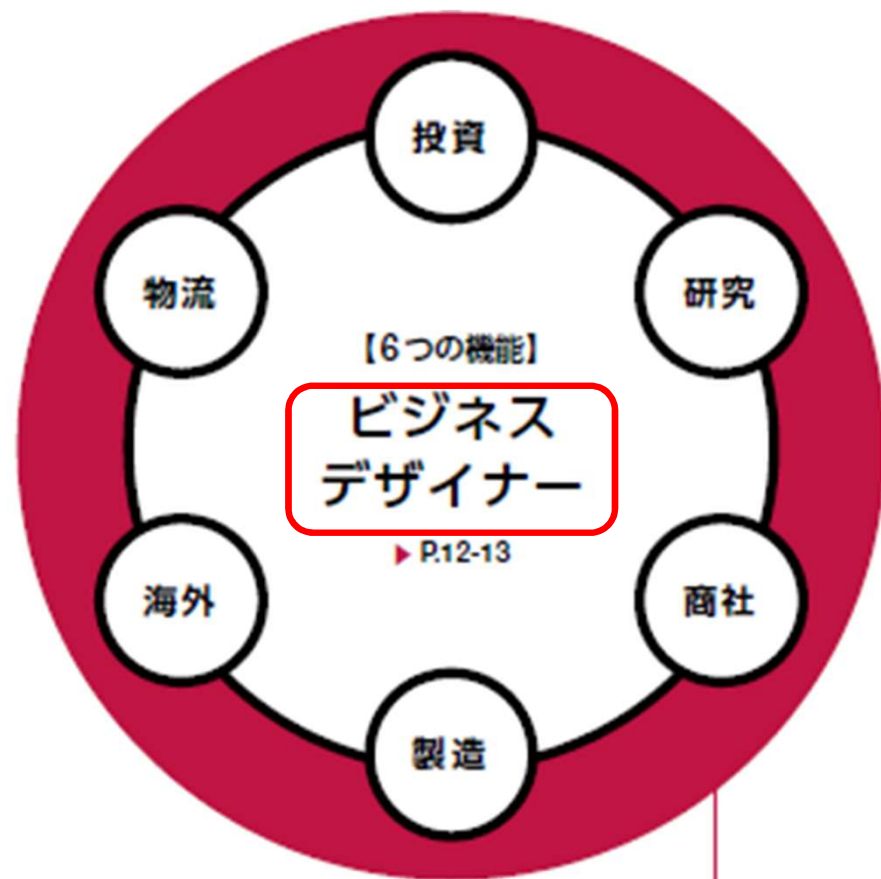


商社中心の考え方から、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造・提供するNAGASEを目指します

## NAGASEグループの強み

- 強固な財務基盤
- 情報ネットワーク
- グローバルなロジスティクス
- 技術の目利き力
- 化学品管理のノウハウ
- 歴史に裏打ちされた信頼

## 【ビジネスデザイナーの例】



目指す市場 新規素材を必要とする市場

マテリアルズ・インフォマティクス共同開発

- 米国IBM社と共同開発
- AIと最新データ処理技術を活用
- 新規(代替)素材開発のコスト・期間の削減



## ESGを経営の中核へ

NAGASEグループビジョンでは、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりのある社会の実現に貢献」することを掲げています。

化学系専門商社として「調達・購入」から「販売・廃棄」までの事業活動において、コンプライアンスの徹底により、お取引先、地域・国際社会、行政などに安心・安全を感じていただくことも、NAGASEグループの提供価値の一つとして認識しています。

グループ経営の中核にESGを浸透させるための地固めを進めるために、**2018年度を「ESG元年」と称し、社内勉強会の実施から初歩的な言葉の浸透活動、ESG関連活動の総点検**などを実施してきました。**SDGsの達成に向けた「水リスクへの対応」「気候変動対策」「生物多様性」**も徐々にではありますが、**取り組みを始めました。**

2019年度は、NAGASEグループ全体の一貫性をより明確にするため、長期の外部環境や「リスク」と「機会」の分析を行い、誰にどのような価値提供をする企業集団なのか、議論を深めながら**マテリアリティの設定**を進めていきたいと思っています。





## 1. 誠実な事業活動

- ① 事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- ② あらゆる腐敗を防ぎ、取引先、行政との健全かつ正常な関係の維持に努めます。
- ③ 安全で品質の高い製品、サービスを提供し、顧客・取引先の価値の維持・向上に努めます。
- ④ 公正かつ自由な競争の維持、促進を通じて消費者利益を保護します。
- ⑤ 自社及びお客様にかかわる情報の管理・保護の徹底に努めます。

## 2. 社会との良好な関係

- ① 人権の尊重とあらゆる差別的取扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を認めません。
- ② 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- ③ さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- ④ サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- ⑤ 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

## 3. 環境への配慮

- ① 各国・地域の環境規制を遵守します。
- ② GHG排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制、汚染防止など、地球環境の維持に貢献します。
- ③ 環境に配慮した製品・サービスを通じ、お客様に対して製品の適切な使用方法、再資源化、廃棄方法などの情報を提供します。
- ④ 各国・地域での環境保全活動を通じ、広く社会に貢献します。
- ⑤ 生物多様性の重要性を認識し、生態系の保全に努めます。

## 企業活動と提供価値

## マテリアリティ（重要課題）

### 従業員

- 安全で働きやすい職場環境
- 従業員が明るく、楽しく、生き活きと仕事ができる環境
- 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団

- 先進技術を用いた生産性向上や多様な人材の活用
- グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成

### 取引先

- お取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築
- バリューチェーン全体で取組むべき課題や社会課題に対するソリューション

- 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造
- 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供

### 社会・消費者

- 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献
- サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮
- 安心・安全で温もりのある社会実現に向けて製品・サービス

- 気候変動、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決
- 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献
- 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足
- グローバリゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与

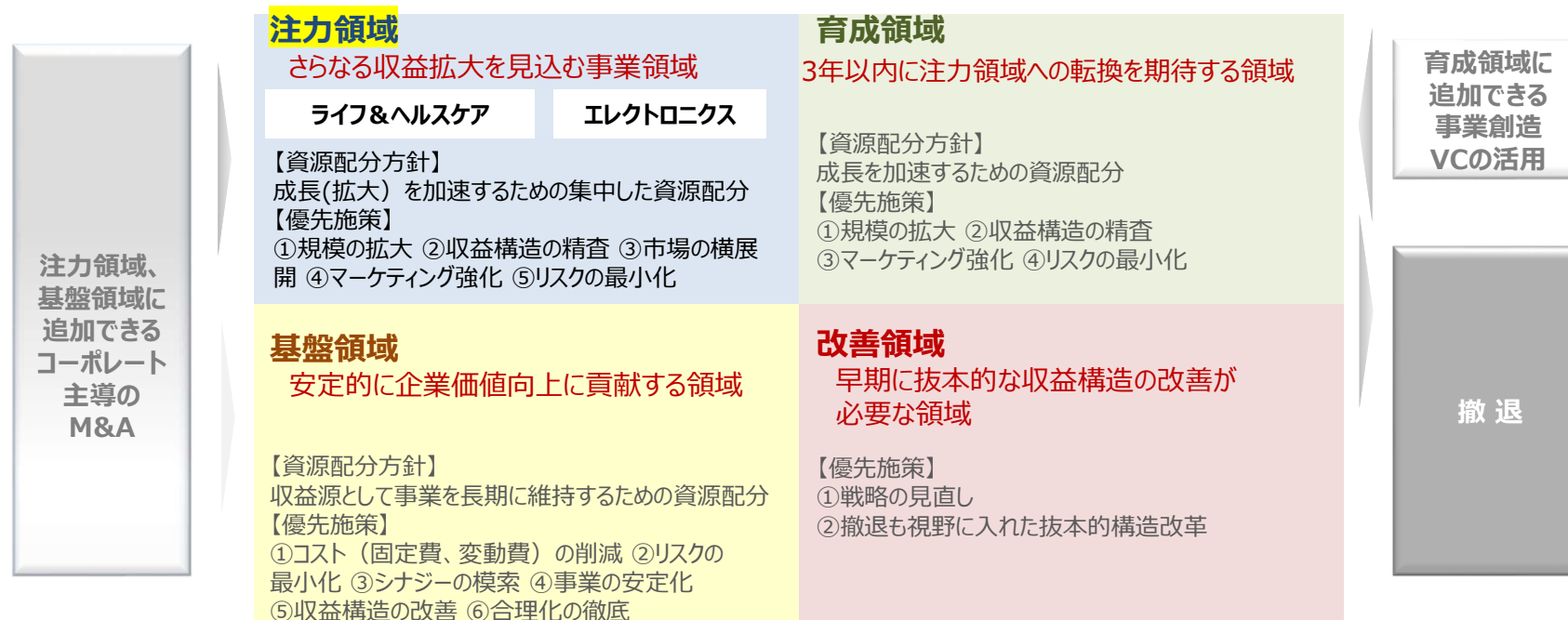
### 株主

- 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心
- 社会価値・経済価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化

- 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立
- 社会価値と経済価値の両立による持続的な企業価値向上

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行

経営資源の最大効率化を進めるために、事業を4つの領域  
「育成」「注力」「基盤」「改善」に仕分けし事業を拡大する



資産入替と資源の再配分

不採算事業の整理を加速し、再配分可能な経営資源の確保と  
積極的な成長投資を行う(資産の入替)

NPV(事業が将来生み出すキャッシュ・フローの現在価値)の活用と、ハードルレート・IRRの比較により、成長事業と不採算事業のグルーピングを行い資産の入替を加速する

## ポートフォリオの最適化

経営資源の最大効率化を進めるために、事業を「育成」「注力」「基盤」「改善」の4つの領域に仕分け、事業を拡大

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
<b>注力領域</b>			
ライフ&ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>●トレハ<sup>®</sup>の生産設備増設</li> <li>●核酸事業参入、(株)四国核酸化学と総代理店契約締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●フランス・リヨン支店を開設、ヨーロッパ化粧品事業拡大目指す</li> <li>●ペプチスター(株)への出資、次世代医薬品を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(株)林原、長期パートナーシップ契約をロンザ社と締結、プルランおよび酵素新工場着手</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●薬液事業、中国合併企業(無錫澄泓微电子)を中心にエリア展開</li> <li>●ディスプレイ・ウェアラブル事業強化 INKRON社の子会社化決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東洋紡(株)とポリイミドフィルム生産・販売の合併会社設立</li> <li>●有機ELベンチャー(株)Kyuluxに出資</li> <li>●無錫澄泓微电子が四川省綿陽市で子会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3D Glass Solutions社への出資(5G対応製品の展開および半導体事業の拡大)</li> </ul>

### 育成領域:

- 米国シリコンバレーを中心とするVC出資
- 中国にカーエレクトロニクス関連部材の合併会社 惠州三力協成精密部件有限公司設立
- インド自動車部品メーカーとの合併会社 MINDA KYORAKU社へ追加出資
- マテリアルズ・インフォマティクス(MI)共同開発開始
- 自動運転技術分野(LIDAR関連)へ参入
- Infinite Material Solutions社を設立 (3Dプリンター用の水溶性サポート材の製品化を目指す)

- Axonerve<sup>™</sup>開発活動 (5G、IoT時代の連想記憶メモリのFPGA実装ソリューション)

### 基盤領域:

- 米国スペシャリティケミカル・ディストリビューター Fitz Chem社を買収
- 大泰化工(株)を買収

### 改善領域:

- ビューティケア製品事業部と子会社との機能統合
- 中国の合成樹脂ホース製造事業から撤退



**対象企業**

Prinova Group, LLC及び子会社 計18社

**買収価格**

約630億円

**投資回収期間**

15年以内

**資金調達**

有利子負債および手元資金

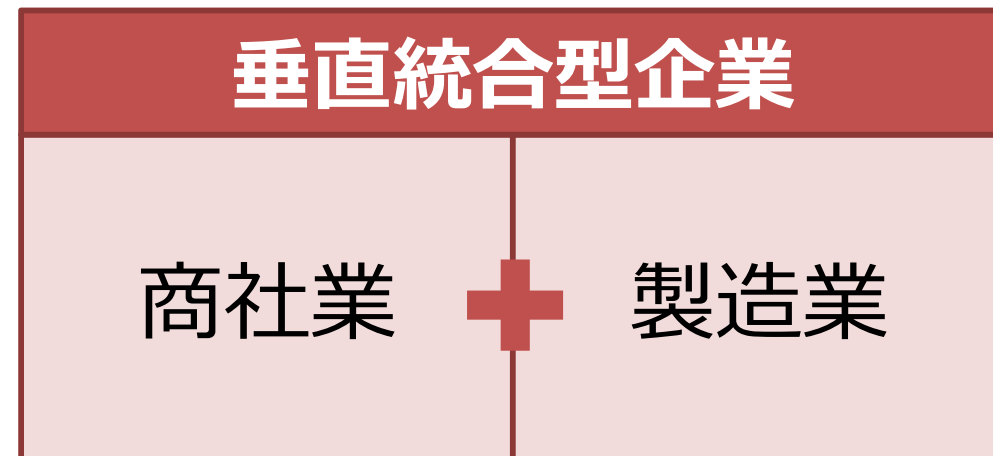
**買収目的**

当社同様「商社＋加工＋最終製品受託製造」を垂直統合したことにより、成長し続けている企業であり、買収により

- 欧米における戦略基盤とする
- フード事業の強化と市場プレゼンスの向上
- 顧客に付加価値を提供するバリューチェーンを得る
- 林原等、従来の事業とのシナジーを創出する

# Prinova Group, LLCの概要

会社名	Prinova Group, LLC
本社	米国イリノイ州（シカゴ近郊）
設立年	1978年
事業規模 (2018年12月期)	売上： 約777百万ドル 営業利益：約42百万ドル
従業員数	約950人
製造拠点	米国(4)、英国(1)、中国(1)
販売拠点	米国、英国等、10カ国
取扱品目	食品成分（ビタミン、アミノ酸等） 香料、プレミックス品及び受託 製造品（スポーツニュートリション）
事業内容	食品素材・香料の販売、 プレミックス品の製造・加工、 受託製造



# 中期経営計画（ACE-2020）における指標

## KGI（Key Goal Indicator）：目標とする指標

KGI	2017年度	2018年度	2019年度（計画）※	2020年度
連結売上高	7,839億円	8,077億円	8,200億円	<b>1兆円 以上</b>
連結営業利益	241億円	252億円	215億円	<b>300億円 以上</b>
ROE	5.8%	6.6%	5.5%	<b>6.0% 以上</b>

※2019年度（計画）：2019年11月1日公表の通期業績予想修正後の数値

## KPI（Key Performance Indicator）：KGI達成のための因数指標

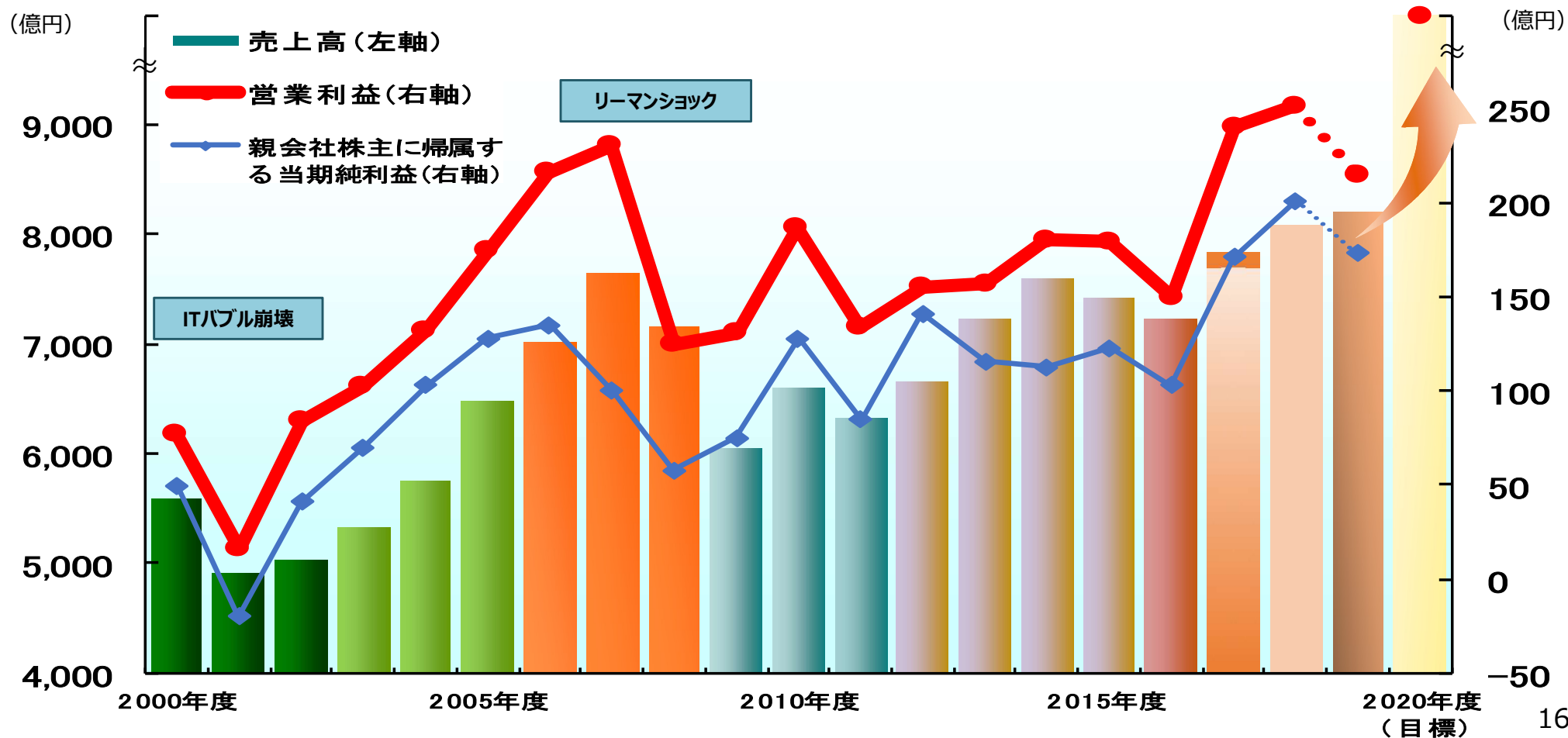
変革/戦略	施策	KPI（指標）	2017年度	2018年度	2019年度（計画）※	2020年度
収益構造 変革の指標	注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	*注力領域 営業利益額	131億円	126億円	131億円	<b>169億円</b>
		注力領域成長投資分配率	52%	82%	46%	<b>35%以上</b>
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	*海外グループ会社売上高	3,890億円	4,053億円	4,205億円	<b>6,000億円</b>
		米州売上成長率	103%	118%	125%	<b>170%</b>
製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	*グループ製造業営業利益額	114億円	116億円	120億円	<b>144億円</b>	
	*損益分岐点売上高比率	76%	76%	76%	<b>73%</b>	
企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	10.0%	9.9%	10.0%	<b>9.4%</b>
財務戦略 指標	投資	**成長投資額	235億円	324億円	529億円	<b>1,000億円</b>
	強固な財務体質	格付け（R&I）	「A」	「A」	「A」以上	<b>「A」以上</b>

※2019年度（計画）：2019年5月時点の数値

\*単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません

\*\*中計期間中の合計額

# 業績および投資額推移

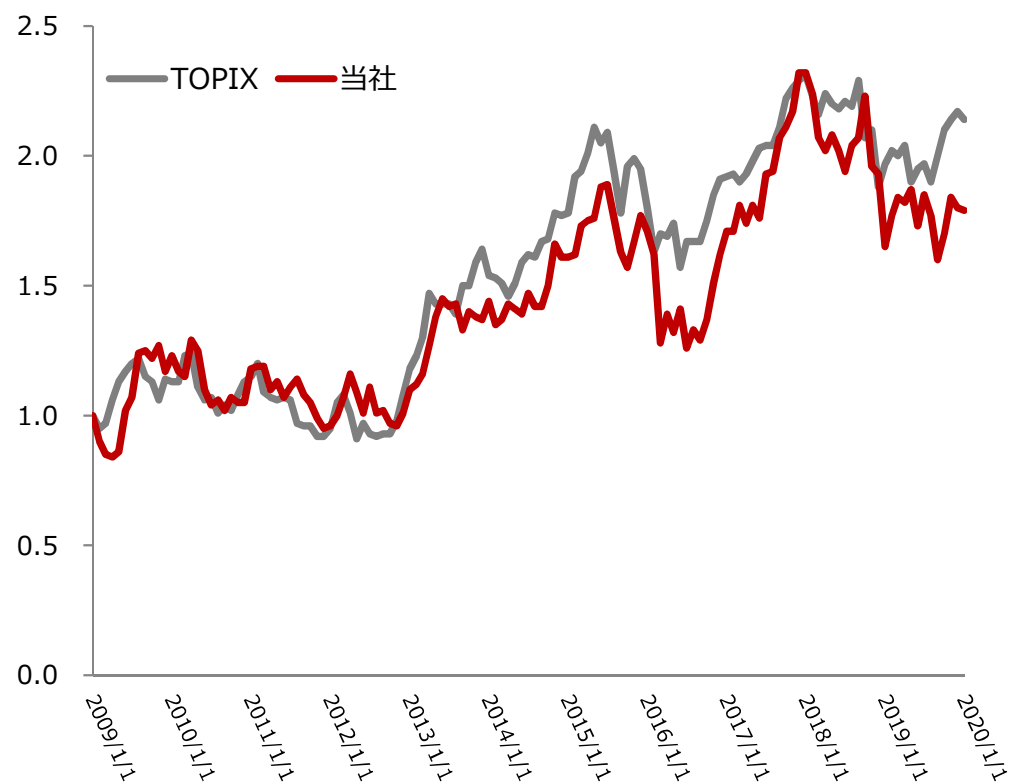




当社およびTOPIX株価の推移

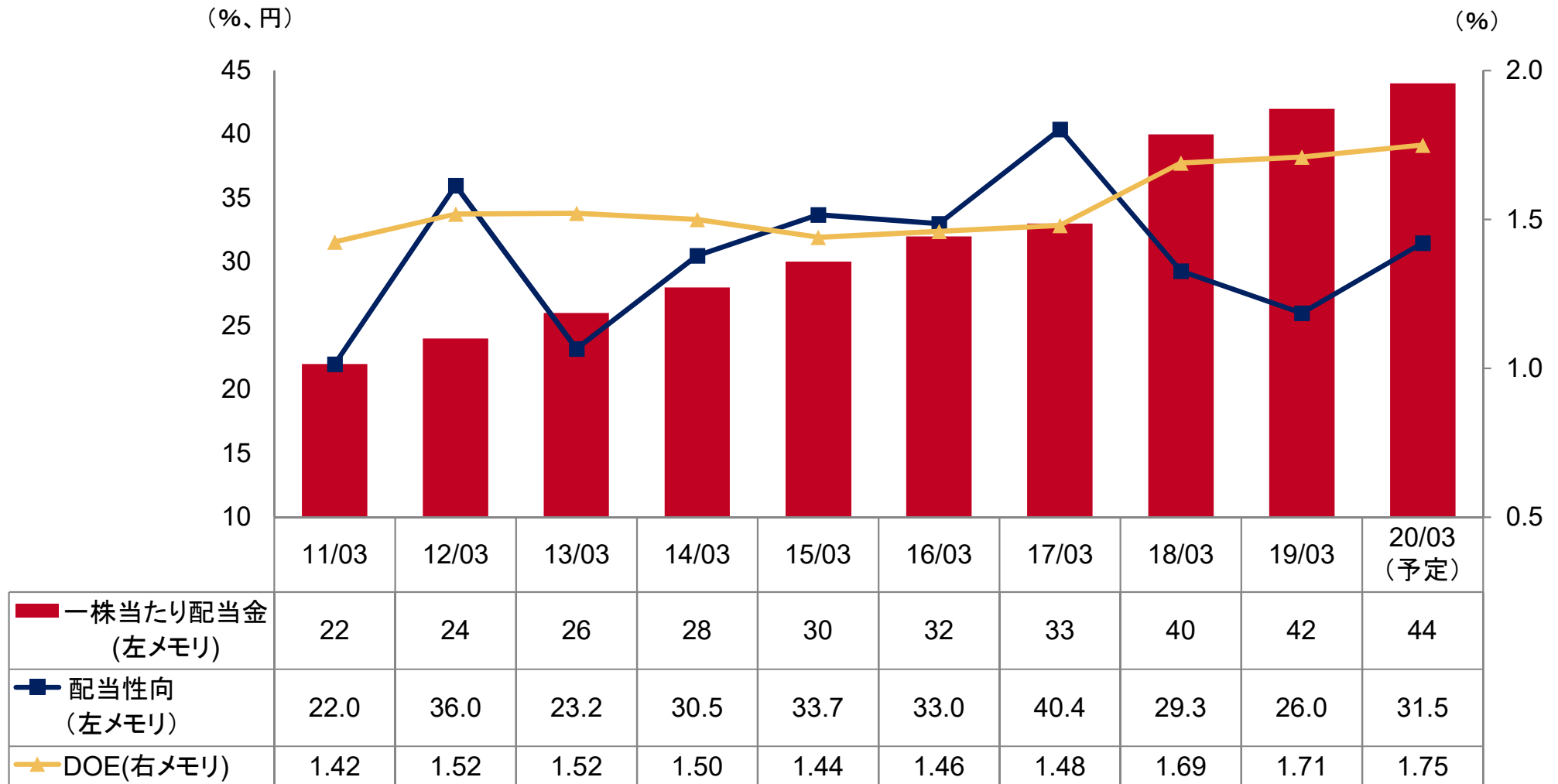


2009年1月5日の終値を1.0とした場合の推移



# 配当状況

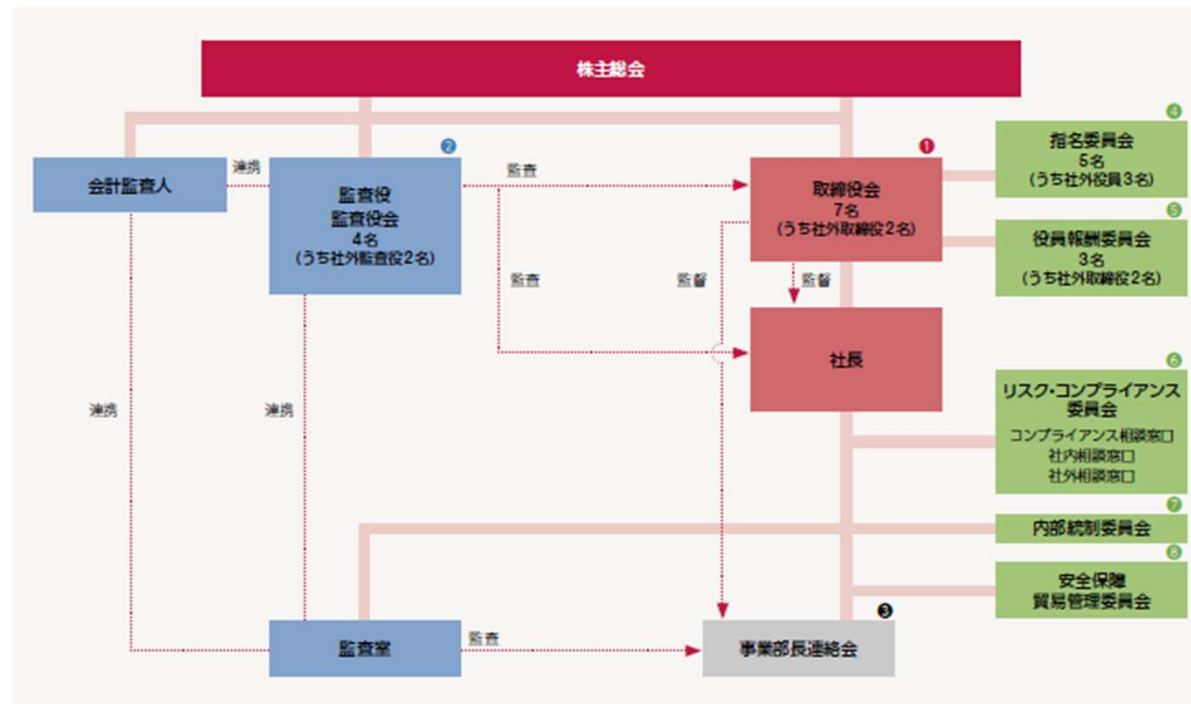
収益力の向上と企業体質の一層の充実強化を図り、連結業績連動を基礎とした、株主の皆様への安定配当を継続して行うことを基本方針としており、連結配当性向および連結純資産配当率を勘案して、1株当たり配当額の向上を目指します。



※1 18/03期の配当金には、特別配当金5円を含んでおります。

※2 20/03期の期末配当金は、2020年6月開催予定の第105回定時株主総会に附議予定です。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会の構成

【現状】

7名（うち社外取締役2名）



【2020.7~】予定

8名（うち社外取締役3名：**女性1名**）

① 取締役会	② 監査役会、監査役	③ 事業部長連絡会	④ 指名委員会
「経営方針・戦略の意思決定機関および業務執行を監督する機関」として明確に位置付け、毎月の定例取締役会を開催し、重要事項の決議、業績の進捗についても議論し対策等を検討しています。	監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、また必要に応じて子会社に対し報告を求め、取締役の職務執行の監査を行っています。	執行役員は「事業部長連絡会」に参加し、各部からの現状報告をもとに議論の上、具体的対策等を決定しています。	過半数が社外役員で構成されており、取締役・執行役員選任案および後継者計画について審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしています。
⑤ 役員報酬委員会	⑥ リスク・コンプライアンス委員会	⑦ 内部統制委員会	⑧ 安全保障貿易管理委員会
過半数が社外取締役で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言することで、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしています。	法令遵守のみならず、企業倫理にまで踏み込んだリスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の確立、強化ならびに環境ISO運営、省エネルギー推進を図っています。	内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築および運用のモニタリングを行い、業務の適正を確保しています。	外国為替および外国貿易法等の輸出関連法規に規制されている貨物および技術の取引に係る法令遵守を徹底しています。