

Basic

# 会社説明資料

長瀬産業株式会社（証券コード:8012）

 **NAGASE** | Delivering next.

# NAGASEグループの経営理念

誠実正道

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のあゆみ

染料問屋として創業

海外への進出

製造・加工・研究開発機能の強化

パートナーとの共創

## 1832-

### 創業

1832年、初代長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花や布海苔、澱粉を扱う問屋「鱗形屋(うろこがたや)」を創業。これが現在まで続くNAGASEグループの歴史の始まりです。その後、天然染料だけでなく合成染料の取り扱いを開始したことで、化学業界での基盤を確立しました。



初代長瀬伝兵衛



ゼネラルエレクトロニクス社(GE)

## 1901-

### 有力な海外メーカーとの関係構築

1900年代に入ると、化学の可能性を追い求めて海外メーカーとの取引を開始。輸入事業を拡大させる中で、1901年にフランス・リヨンに出張所を開設しました。それを契機に、スイスのパーゼル化学工業社、米国のイーストマン・コダック社(現・コダック社)、デュポン社等の大手メーカーとのパートナーシップを拡大。海外の最先端製品の輸入や、当時の日本にはなかった技術を持ち込み、「化学品の専門商社」として飛躍をしながら新たな価値を提供していきました。

## 1970-

### 製造・加工などメーカー機能を拡充

創業当初から多様な事業展開を行ってきたNAGASEグループ。1970年には、チバ社のエポキシ樹脂を製造する合併会社として長瀬チバ(株)(現・ナガセテムテックス(株))を、翌年にGE社との折半出資でエンジニアリング・プラステックス(株)を設立。当社工場も続々開設するなどして、製造・加工といったメーカーとしての機能の強化・拡充を推進しました。



1993年当時のチバ社全景



ナガセバイオイノベーションセンター

## 1990-

### 研究開発機能での優位性を発揮

1990年代以降は、研究開発機能の拡充を本格化。1990年にバイオ関連の研究開発拠点となるナガセR&Dセンター(現・ナガセバイオイノベーションセンター)を設立。2000年代には、ナガセテムテックス(株)のエポキシ樹脂の工場として中国・長瀬電子材料(無錫)有限公司を設立。また、ドイツ・PacTech社を子会社化しました。2007年には、オープンイノベーションラボであるナガセアプリケーションワークショップを開設し、研究開発機能においても優位性確保を推進しました。

## 2010-

### 食品素材ビジネスを本格化

バイオ技術の注目度も高まり始めた2010年代。NAGASEグループは、食品素材ビジネスを強化するため、バイオ技術に特化した(株)林原を2012年に子会社化。2019年には、米国の食品素材販売・加工会社でグローバルな販売網を有するPrinovaグループを子会社化しました。これらの新たなグループ企業間でのシナジー創出により、食品素材ビジネスを本格化し、グローバルに展開しています。



Prinovaグループ



## 2020-

### サステナビリティの推進

2020年にサステナビリティ推進委員会を設立しサステナビリティ基本方針を策定、中期経営計画ACE 2.0で非財務目標を策定し、グループと社会の持続的な成長のため、企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することを目指しています。また、2023年4月に(株)林原とナガセテムテックス(株)生化学品事業部を統合し、グループのバイオ事業を一層強化。サステナブルな社会の実現に貢献していくためのグループ基盤を構築しています。

1967年3月期・単体

売上高 **650** 億円  
総資産 275 億円  
営業利益 18 億円

1987年3月期・単体

売上高 **4,305** 億円  
総資産 1,936 億円  
営業利益 64 億円

2007年3月期・連結

売上高 **7,013** 億円  
総資産 4,228 億円  
営業利益 216 億円

2026年3月期・連結

売上高 **9,727** 億円  
総資産 8,715 億円  
営業利益 447 億円

# NAGASEグループとは

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・環境課題

消費者ニーズ

サステナブルな  
社会の実現

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

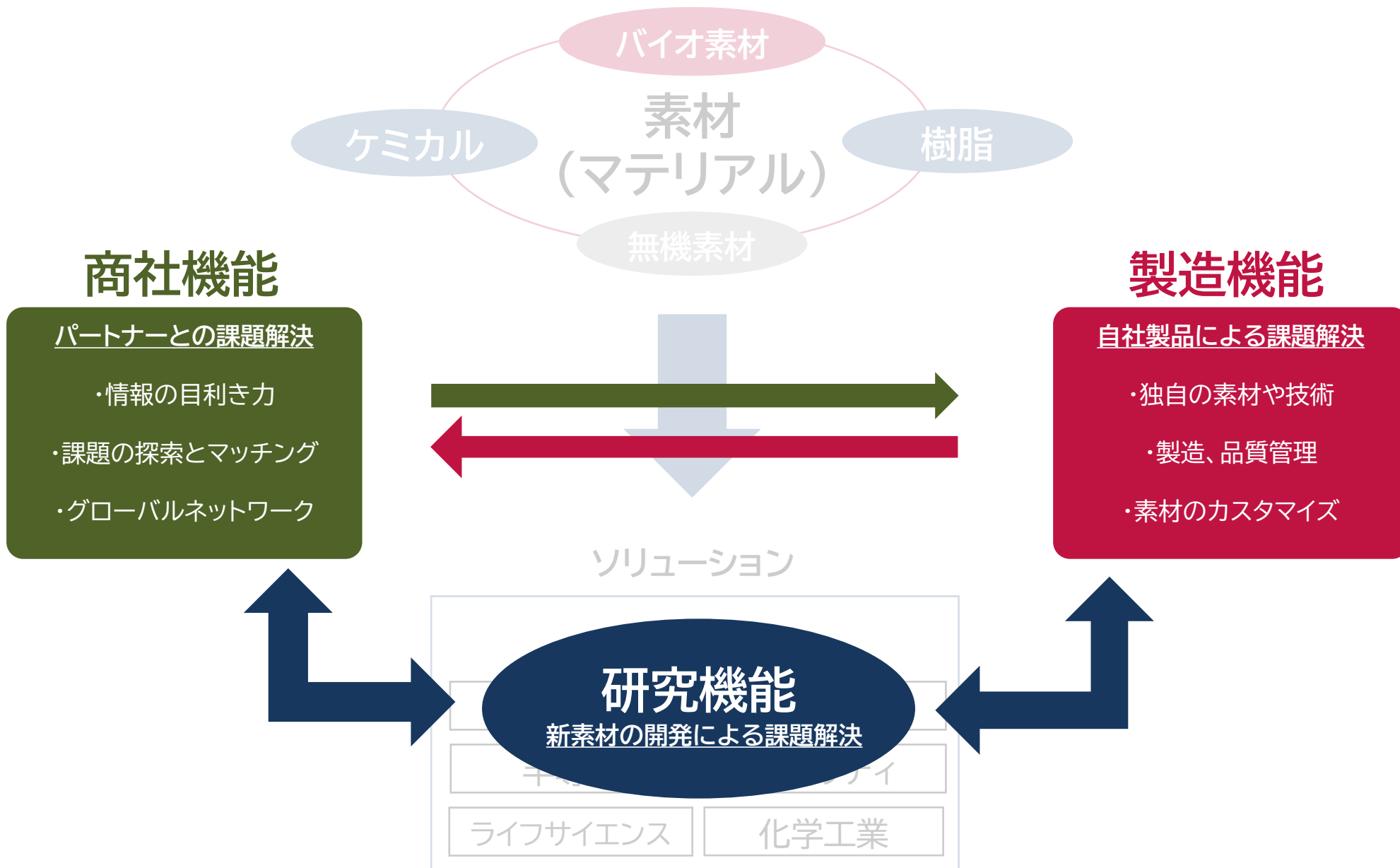
モビリティ

ライフサイエンス

化学工業

# 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

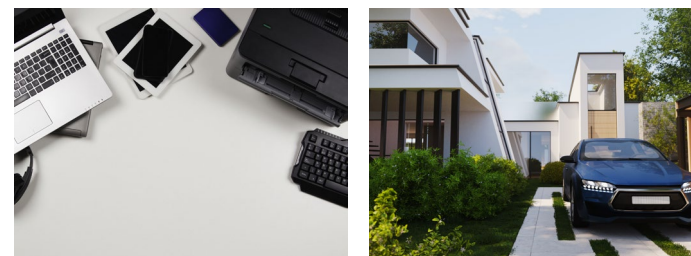


# 事業領域

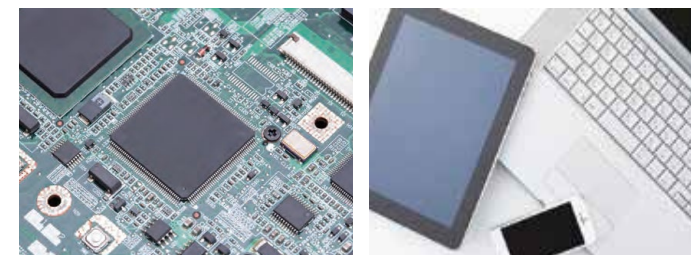
化学品や食品素材を扱う3つのセグメントを軸とした  
様々な業界を支える事業を展開

セグメント	関連する主な業界 <各セグメントの業績に与える影響が大きい順に記載>
マテリアル	電気・電子機器
	自動車
	塗料
エレクトロニクス	半導体
	スマートフォン
ライフサイエンス	フード
	化粧品
	医薬

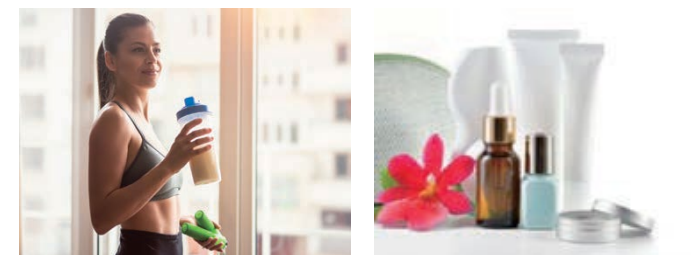
## マテリアル



## エレクトロニクス

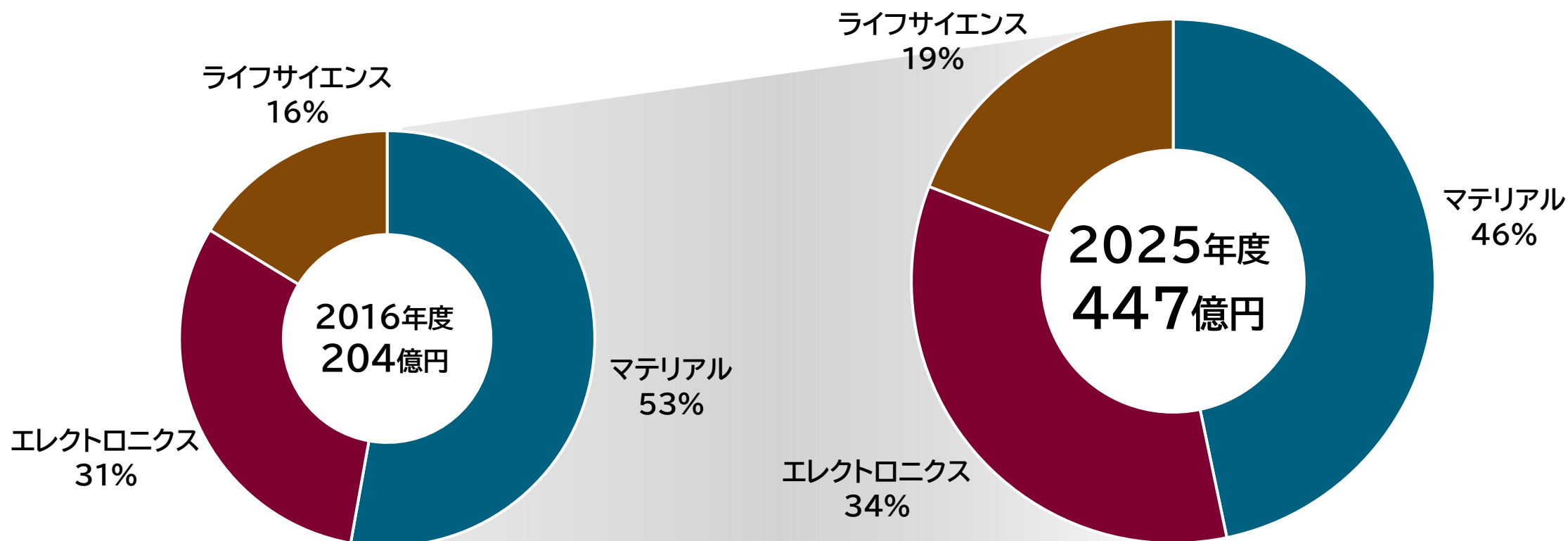


## ライフサイエンス



# セグメント別営業利益の変化

エレクトロニクス、ライフサイエンスのビジネス拡充により、収益基盤を強化



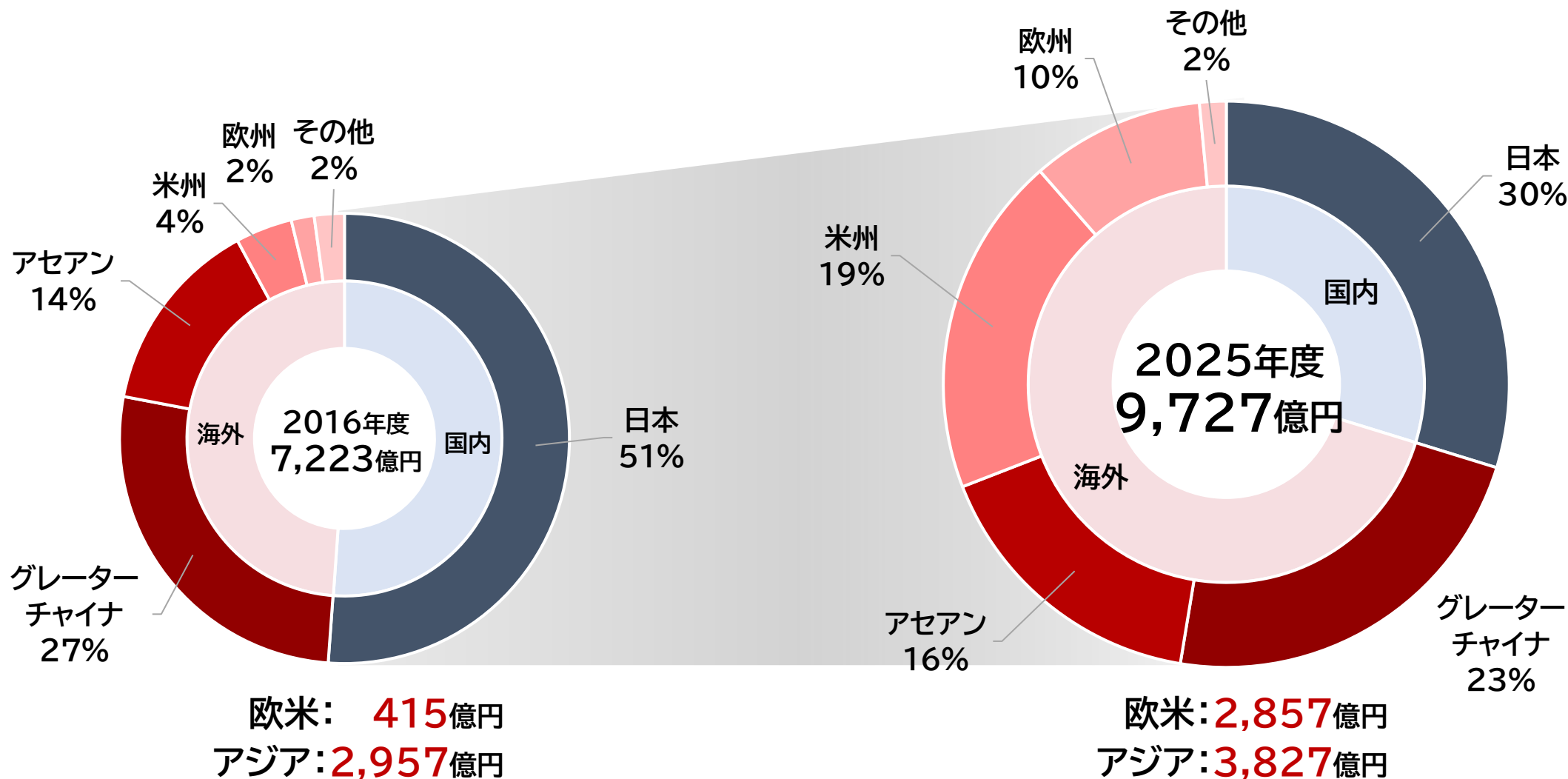
※ 営業利益の構成比の計算において、その他・全社セグメントは含めておりません。

※ 2026年度より、セグメント業績管理の適正化に伴い、全社共通費用の配賦方法を変更しました。それに伴い、2025年度実績の数値については概算値であり、今後内容に変更が生じる可能性があります。

※ 2026年度より、機能素材・加工材料・モビリティがマテリアル、電子・エネルギーがエレクトロニクス、生活関連がライフサイエンスへセグメント名を変更しております。

# 地域別売上高の変化

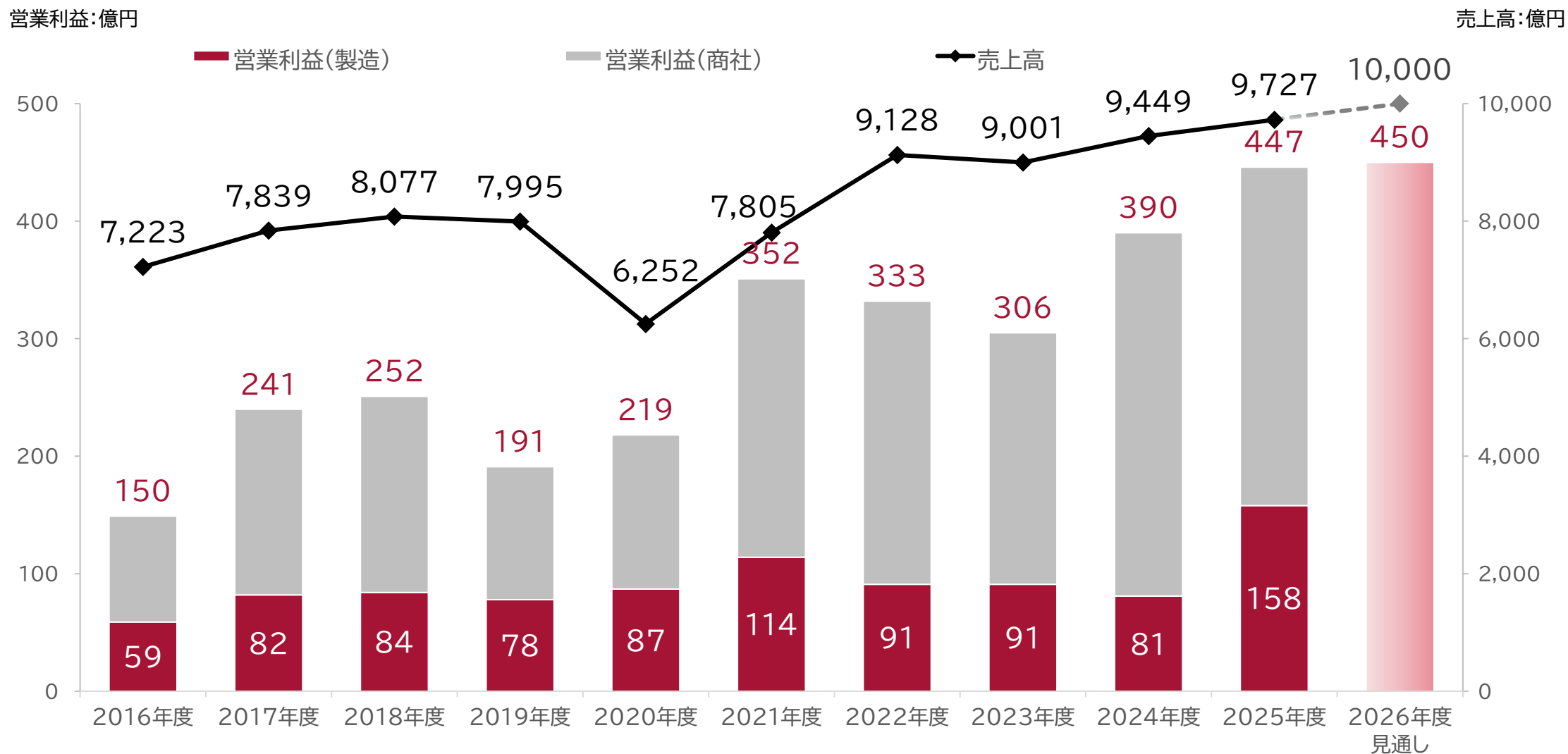
欧米での事業を拡大し、地域ポートフォリオを安定化



※2016年度は仕向け地別での集計、2025年度は対象会社の所在地に基づく集計  
 ※2025年度の売上高は収益認識に関する会計基準を適用した数値

# 業績の推移と見通し

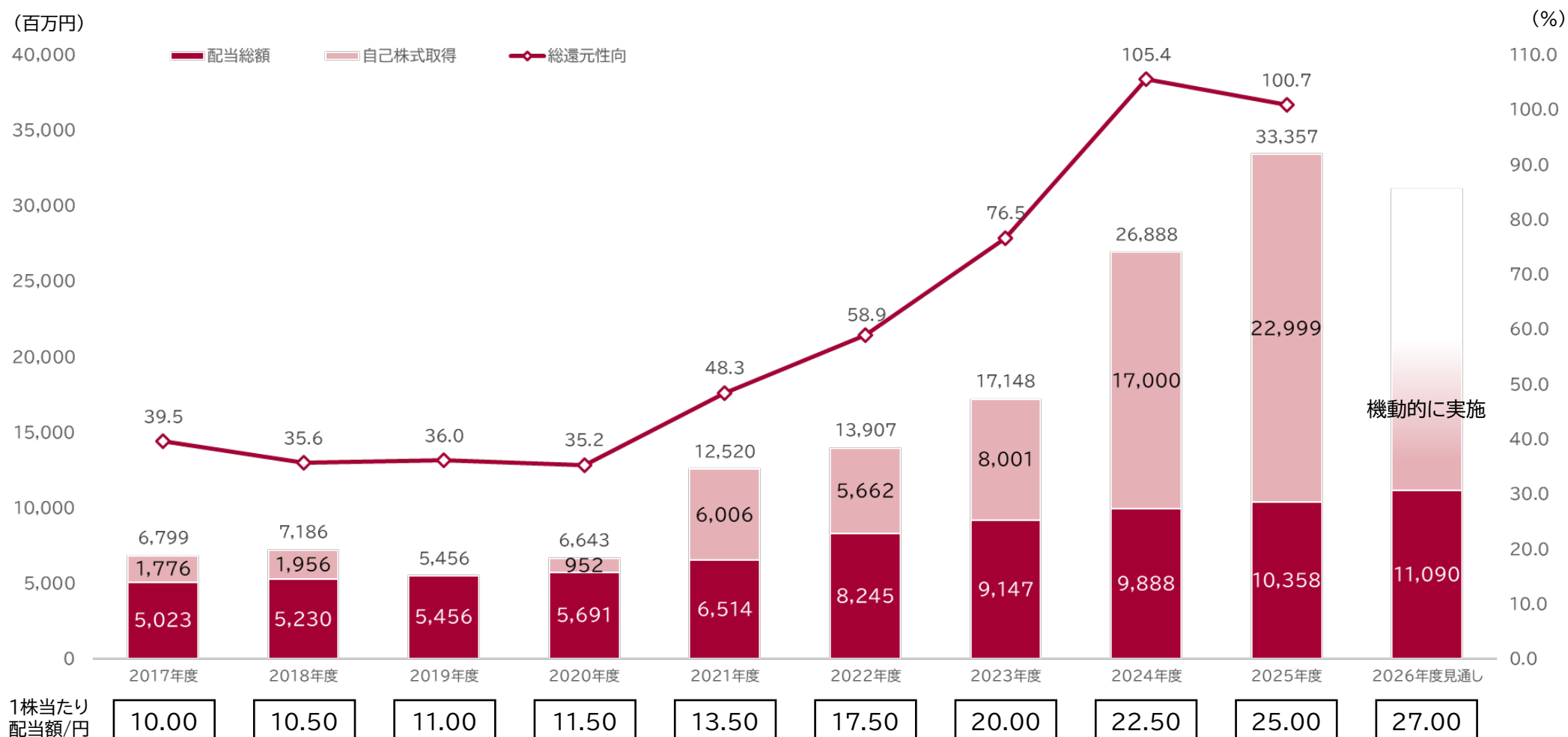
3カ年連続で過去最高益を更新見通し  
 製造業営業利益は10年で約3倍に成長



※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。

# 株主還元状況

- ▶ 2028年度までの3ヶ年において、継続増配を基本とし、自己株式の取得も機動的に実行(機動的の判断基準:EPS 3ヶ年30%成長)
- ▶ 2026年度の1株当たり配当金は中間13円、期末14円の年間27円を予定(17期連続増配見通し)
- ▶ 2026年4月1日付で株式分割(4分割)を実施



※ 2025年度の期末配当金は、2026年6月開催予定の第111回定時株主総会に附議予定です。

※ 2026年4月1日付の株式分割(4分割)に伴い、1株当たり配当額は分割前及び修正後の数値を記載しています。

# 外部評価機関からの評価推移

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	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績
FTSE	5.0	1.2	1.9	2.7	3.5	4.2	4.2	4.2
MSCI	AAA	BB	BB	BBB	A	A	A	AA
CDP	Climate Change	A	C	B	B	A-	A-	A
	Water	A	C	B	A-	A	A	A
	Forest	A	C-	C	C	B	B	B
	Supply Chain Engagement	A	—	—	—	A (リーダー)	A (リーダー)	A (リーダー)
Ecovadis [NAGASEグループ]	Platinum (100)	— (41)	Bronze	— (43)	Bronze	Silver	Silver	Silver

# 中期経営計画

## Walk the Talk 2028

# トップメッセージ

この5年間は 激しい環境変化に 対応できる強靱な経営基盤を構築するため 収益の質の向上と経営のスピード・効率性の改善を進めてきました  
結果として成果を出せる体制に改革でき KGIも達成することができました  
すべては 皆様のご理解のお陰と深く感謝申し上げます

本年度より開始する新中期経営計画は 外部環境の変化がさらに高まることを現実的にとらえ シナリオの適時見直し 迅速な意思決定 確実な行動への落とし込みを機動的に行えるよう 計画期間を従来の5年から3年を2セットへと見直します

新中期経営計画は「飛躍的成長への基盤づくり」と位置づけ 時価総額1兆円の早期実現を目指してまいります  
現在のわれわれは そのレベルからは程遠いのが現実です この3年間でスケールを拡大しレジリエンスを向上し そして何より牽引する人材を強化して このギャップを解消したいと考えています

その実現に向けて 資本効率の向上と既存事業での収益構造の高度化に加え 我々の強みである 商社 製造 研究の三つの機能をお互いが手段としてフル活用し NAGASEにしかできないバリューチェーン全体での高付加価値創出を進めてまいります

また「ひと」こそがNAGASEのすべての実行力の源泉です「ひと」を最重要の経営資本と位置づけ 個の力を強化し それを束ねることで組織の限界を突破していきたいと考えています

グループの全員が一丸となって本計画を遂行し 当社の強みを最大限に発揮することで 持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります



長瀬産業株式会社  
代表取締役社長



# 前中期経営計画 ACE 2.0 基本方針

ACE 2.0では、収益構造および企業風土の変革を掲げ、  
収益基盤の構築と成長に向けたマインドセットを実行し、“質の追求”の推進を設定

## 収益構造の変革

- 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

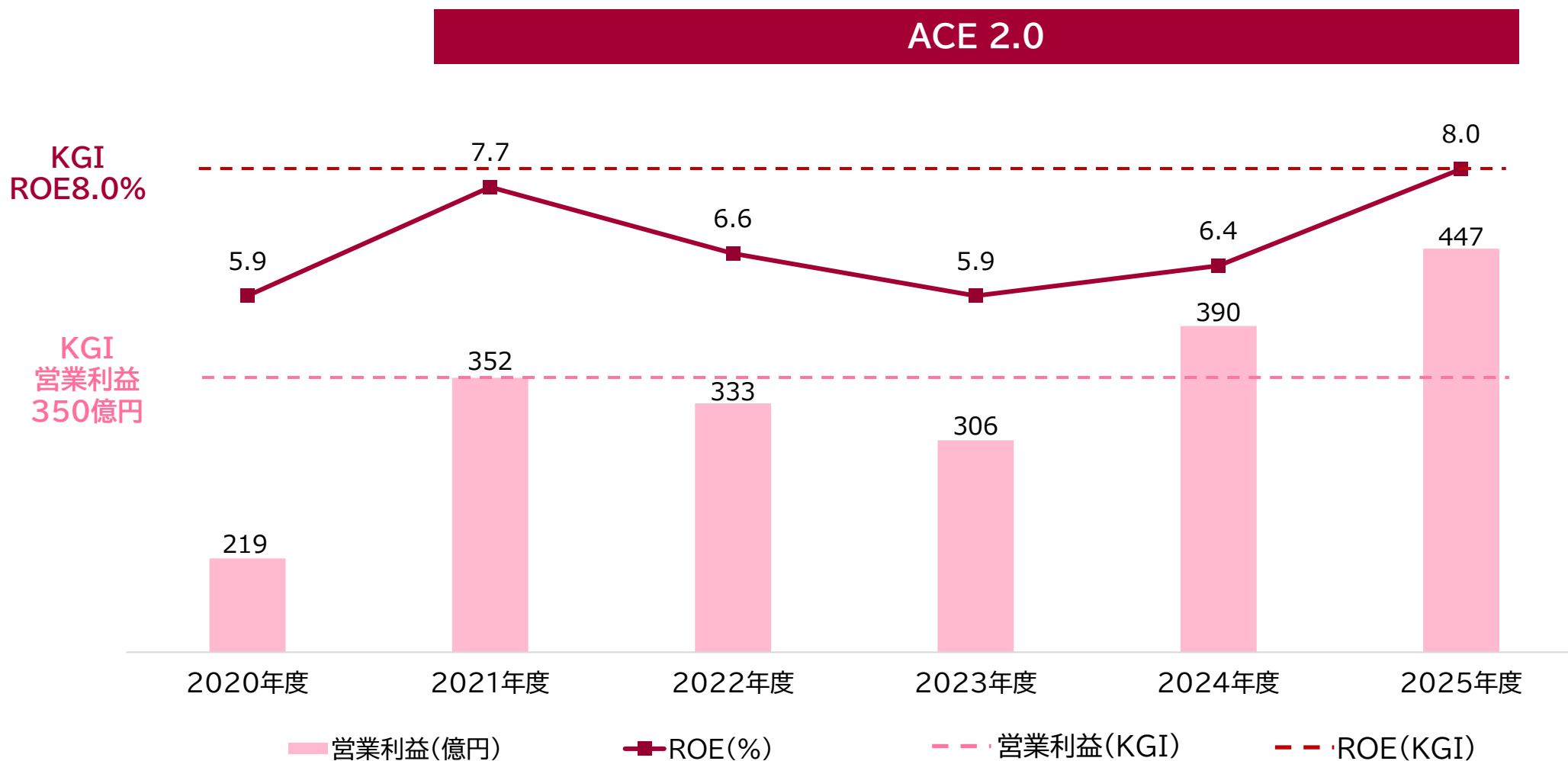
- ① 経済価値と社会価値の追求
  - ・ サステナビリティマインドの醸成と財務/非財務情報のモニタリング徹底
- ② 効率性の追求
  - ・ 資本効率性への意識の深化
  - ・ コア業務の生産性の向上
- ③ 変革を推進する人材の強化

## 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

# 定量目標:KGI達成状況

率の経営、意思決定のスピードアップによる筋肉質な企業体質への転換を目指し、各種施策を実行  
KGIの営業利益350億円の常態化、ROE8.0%以上を共に達成しました



# 定量目標:非財務目標/KPI

サステナビリティの推進として掲げた非財務目標を達成  
また、率の経営の推進のため3つの財務KPIを設置・運用し、収益力を向上しました

## ■ 非財務目標

プロジェクト	2025年目標	2025年度
カーボンニュートラル	SCOPE1、2削減率(2013年度比) 37%以上削減	達成(49.2%)
従業員 エンゲージメント	(単体)エンゲージメントサーベイ 60以上	達成(61.7)
	(グループ)エンゲージメントサーベイ実施割合 100%	達成(100%)

## ■ KPI

プロジェクト	KPI	2020年度	2025年度
率の経営 3指標	売上総利益率	18.3%	19.3%
	一般管理費率(一般管理費÷売上総利益)	67.9%	63.8%
	販売費率(販売費÷売上高)	2.4%	2.4%

# ACE 2.0 “質の追求” 振り返り

事業ポートフォリオを事業軸から機能軸に変更、製造機能(半導体、フード、ライフサイエンス)へのリソースの投下、不採算事業の整理・撤退を実行、率の経営により収益性を向上、グループ会社を再編し、既存事業を強化しました

## 収益構造の変革

### ① 収益性・効率性の追求

- 「半導体、フード、ライフサイエンス」における製造機能を強化  
旭化成ファーマ社診断薬事業、Sachem社のアジア事業、  
Aplinova社(ブラジルフード商社)を買収
- 北米カラーフォーマー事業、樹脂コンパウンド事業など不採算事業から撤退

### ② 既存事業の強化

- ケミカル・バイオ分野におけるグループ会社の再編を実施
- 率の経営を実施し、売上総利益率が向上

### ③ “持続可能な事業”の創出

- 製造・商社・研究の3つの機能を活用した事業創出としてユニークネスの概念を導入

## 企業風土の変革

### ① 経済価値と社会価値の追求

- 非財務目標を設定し、目標を達成
- マテリアリティの見直しを実施

### ② 効率性の追求

- 株主目線での経営を推進、株式賞与を拡大

### ③ 変革を推進する人材の強化

- 経営人材育成研修の拡充、書生制度、事業部間留学制度
- 現場主導の人材育成の仕組み導入(事業部CHRO制度)
- 国内グループ会社の従業員持株会への参加率の増加  
(37.8%→90.3%)

## 変革を支える機能

Nagase Future Investmentsの設立(CVCを立上)

### 継続課題

・DXの進化 ・コーポレート部門の生産性の向上 ・政策保有株式の対連結純資産比率の改善

## 【参考資料】

## 注力領域の進捗

半導体、フード、ライフサイエンスの3分野に積極的に資本を投下  
 グループの製造機能を強化し、資本効率性を意識した収益基盤づくりを推進しました

■ 注力

■ 基盤

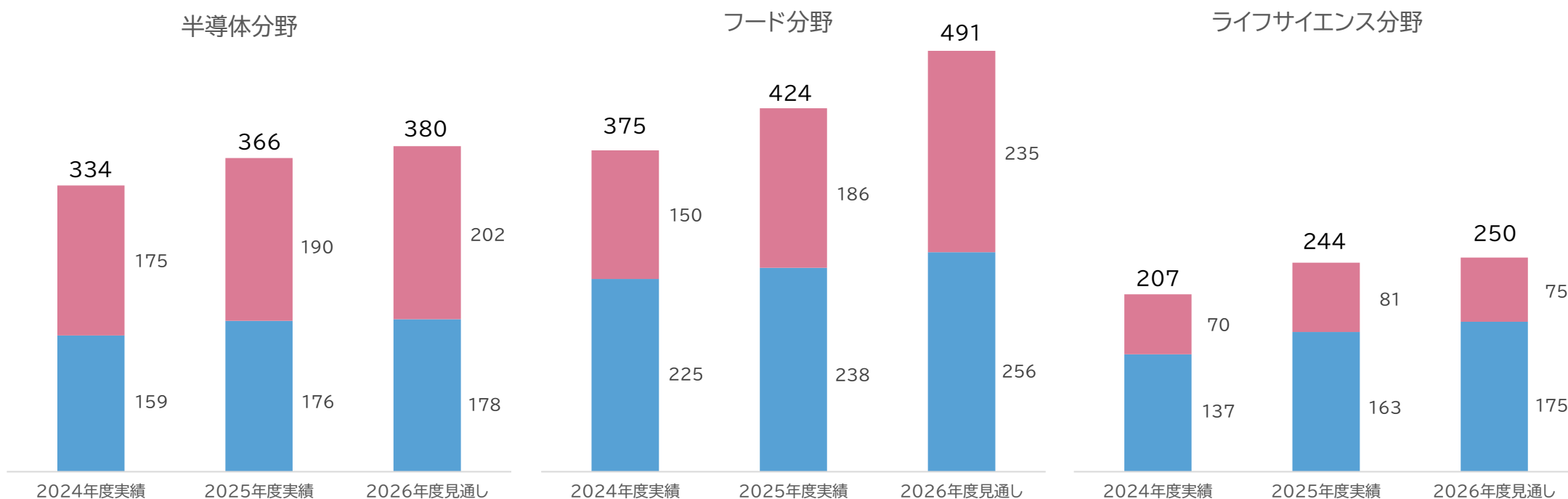
単位:億円

【注力領域の売上総利益額】

半導体分野

フード分野

ライフサイエンス分野



- ・先端半導体用封止材の拡大
- ・Sachem社のアジア事業買収  
⇒ナガセサークリア設立
- ・現像液リサイクル事業の立ち上げ
- ・Rapidus社材料輸送取りまとめ事業をスタート

- ・PrinovaグループNutrition事業の改善
- ・ブラジルAplino社を買収

- ・旭化成ファーマ社診断薬事業を買収  
⇒ナガセダイアグノスティックス設立
- ・バイオ研究開発機能を強化  
(AI・ロボティクスを活用)

## 【参考資料】

## 改善領域の進捗

対象を明確にした上で改善プランを策定・実行

改善の見込めない事業、取引からは撤退、商権返上を実施し、損失額を減少させました

## 改善対象

1. 事業子会社の営業損失および持分法損失
2. 減損損失懸念資産
3. 不採算取引

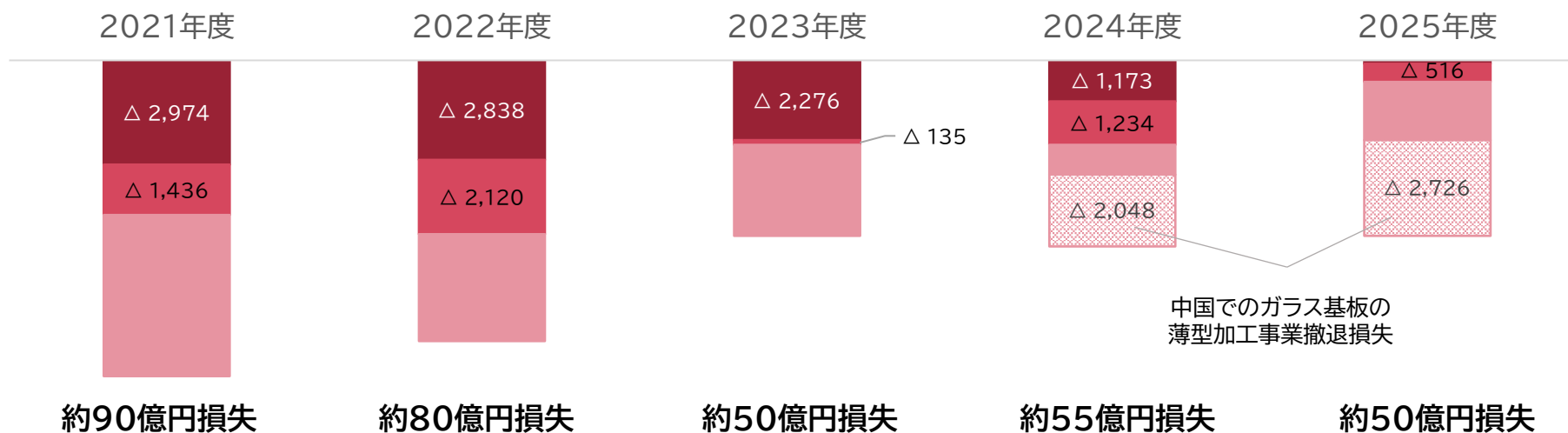
## 対策

- ・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
- ・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

## 【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】

単位:百万円

- 固定資産減損
- 有価証券評価損
- その他



## 新中期経営計画

# Walk the Talk 2028 に込める想い

われわれが この3年間で実行したいことは  
ACE 2.0で取り組んできた成長戦略を具現化させると共に、  
その先の将来に向けた新たな種まきを行うことです  
その二つを確実に実行していくという決意から  
**Walk the Talk(有言実行)**  
を新中期経営計画の名称といたします

# NAGASEのありたい姿

マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し  
「ひと」と「地球」のウェルビーイングに貢献する

# NAGASE

# サステナビリティに対する考え

不確実性の高い外部環境のもと サステナビリティを成長戦略の中核に据え マテリアリティを起点とし 事業ポートフォリオの再構築を進め ありたい姿の実現を目指します

## ありたい姿の実現

### マテリアリティを解決する事業の立上・推進

#### 解決すべきマテリアリティ

脱炭素社会

資源循環社会

サプライチェーンの持続性

健康寿命延伸

#### 取巻く社会問題



※24年9月にマテリアリティの一部を見直し

# 新中期経営計画の位置づけ

人と地球のウェルビーイングに  
貢献するNAGASE

## 飛躍的成長

時価総額1兆円  
の早期実現

## Walk the Talk 2028

### 目標

営業利益:500億円以上  
ROE :9.0%以上

### 飛躍的成長への基盤づくり

- 成長戦略の具現化
- 将来に向けた新たな柱を構築
- 変革に耐える強靱性

ACE 2.0では、質の追求を軸に、  
変革に向けた基盤整備と体質の  
強化を進めるとともに、株主視  
点を重視した経営への転換を  
図ってきました

## ACE 2.0

### 実績

営業利益:447億円  
ROE :8.0%

### 質の追求

- 変革への土台作り
- 筋肉質な企業体質への転換
- 株主目線での経営

新中期経営計画では、ACE 2.0で構築し  
てきた基盤を前提に、「構造改革」から「成  
長加速」へフェーズを移行します  
既存の成長戦略の具現化を確実に進める  
とともに、次の成長ドライバーの創出に経  
営資源を集中し、あわせて変革に耐えうる  
強靱性・人材の強化を図ることで、時価総  
額1兆円の早期実現を目指します

# 新中期経営計画の3つの基本方針

3年間で時価総額1兆円に値する企業への進化を見据え、スケール、レジリエンス、そして成長を牽引する人材の強化を基本方針と位置づけ推進します

## 成長戦略の実行

- 成長投資(ACE 2.0)の**確実な収益化**
- **One NAGASE**で**ユニークネス**の創出
- 継続的な不採算事業の整理・改善
- M&Aを活用したポートフォリオの拡充

## 「ひと」の育成

- **個の力**の強化
- 行動変容の加速のための**ダイバーシティ**の推進

## 強靱性の構築

- **資本効率性**の追求
- **コーポレートガバナンス**の高度化
- 新たに発生するリスクへの**対応力の強化**

# セグメント体制の変更

事業ポートフォリオの明確化を目的に、5セグメントを3セグメントへ再編 これにより成長分野への資本配分を加速させるとともに、ROICを基軸とした経営を徹底し、資本効率を意識した収益構造への転換を図ります

事業部	現セグメント	FY25 営業利益	新セグメント	FY25 営業利益
機能化学品 スペシャリティケミカル	機能素材	93億円	マテリアル	206億円
ポリマーグローバルアカウント	加工材料	76億円		
モビリティソリューションズ	モビリティ	37億円		
エレクトロニクス 先進機能材料	電子・エネルギー	148億円	エレクトロニクス	148億円
ライフ&ヘルスケア製品	生活関連	98億円	ライフサイエンス	98億円

# セグメント別 成長戦略

各セグメントにセグメント長を配し、責任と権限を委譲、意思決定の迅速化を図り、多様な事業環境に即した戦略を確実に実行し成長を加速させます

2028年度

## マテリアル

- ・エリアポートフォリオの入替え
- ・石化再編に伴う新たなサプライチェーンの確保
- ・グループ製造商品(フィルター、パイプ)の生産能力強化
- ・サステナビリティに貢献する事業の創出

EBITDA  
235億円  
営業利益  
220億円

## エレクトロニクス

- ・半導体用封止材の生産能力強化
- ・新商品の立ち上げと市場での実績化
- ・高純度薬液の事業拡大と、回収・再生事業の立上
- ・半導体サプライチェーンに対するグローバルな供給体制の構築

EBITDA  
216億円  
営業利益  
170億円

## ライフサイエンス

- ・食品業界における原料を起点としたソリューション提案
- ・ファーマメディカル、パーソナルケアにおけるグローバル展開を拡大
- ・Nutritionの製造事業における生産性の向上と事業拡大
- ・AI、ロボティクスを活用した新商品の創出

EBITDA  
200億円  
営業利益  
110億円

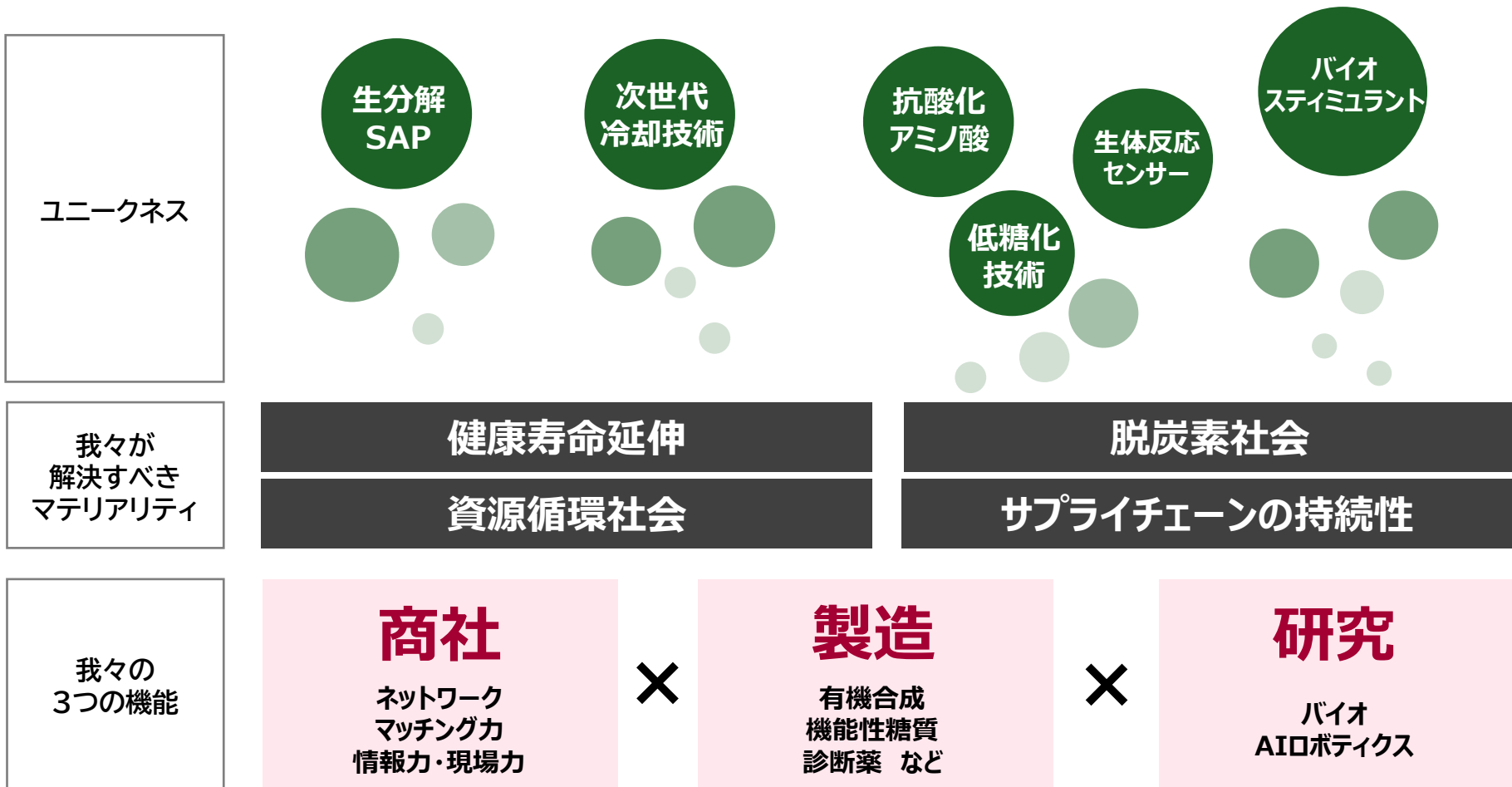
# 成長投資(ACE 2.0)の確実な収益化

ACE 2.0から計画してきた成長投資(施策)を確実に実行するとともに、投資成果の最大化を図ることで持続的な企業価値向上を実現します

	フォーカス 競争優位性のある 自社製品の強化	グロース ポートフォリオの入替 効率化の追求	チャレンジ インキュベート機能 将来に向けた仕込み
	■ 投資予定額:700億円	■ 投資予定額:100億円	■ 投資予定額:200億円
マテリアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国土強靱化用パイプ生産能力増強</li> <li>■ フィルター事業の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 石化再編に伴う商権拡大</li> <li>■ エリアポートフォリオの入替</li> <li>■ 半導体用ケミカル事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ MOF製品事業の開発</li> <li>■ フロー合成化学事業</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 液状封止材の生産能力増強</li> <li>■ 超高純度ケミカル生産能力増強</li> <li>■ 薬液リサイクル事業の立上</li> <li>■ 半導体実装受託サービス能力増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国での拠点拡充</li> <li>■ インドでの物流網拡充</li> <li>■ 中国半導体事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次世代シート状封止材開発</li> <li>■ 半導体パッケージ開発能力強化</li> <li>■ コールドサプライチェーン構築</li> </ul>
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutritionの生産性向上</li> <li>■ 酵素(診断薬)事業拡大</li> <li>■ 欧州プレミックス事業強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医薬品原薬事業拡大</li> <li>■ フード事業の再構築</li> <li>■ ナガセフードソリューションズ設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 糖由来石化代替素材の開発</li> <li>■ 低エンドトキシン事業立上</li> </ul>
		■ AI活用による生産性向上	■ 新バイオ研究所設立

# One NAGASEでユニークネスの創出

NAGASEの商社・製造・研究の3機能をフル活用しバリューチェーン全体で高付加価値を生み出す「NAGASEにしかできない独自のモデル=ユニークネス」を創出し、将来を牽引するドライバーへ進化させます



## 【参考資料】

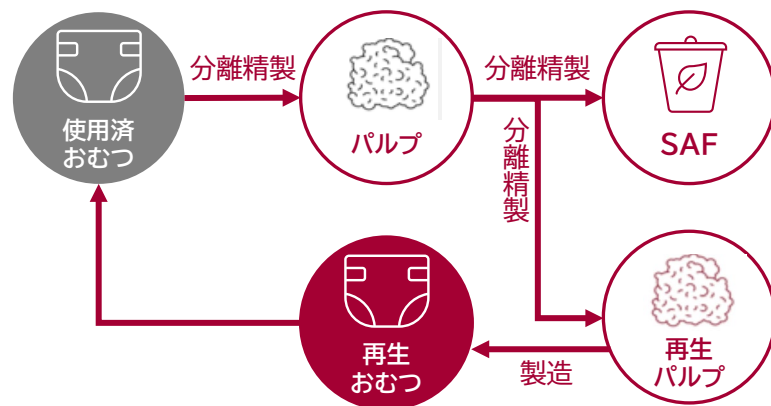
## ユニークネスの具体例

## Case Study 1

## 資源循環(再生紙おむつ)

売上目標:500億円~

- **課題** : 使い捨ておむつの大量廃棄による温室効果ガス排出
- **解決策** : 自社開発した**生分解SAP**を採用した使用済みおむつから高純度な分離精製を行い、再生パルプ、SAF、固形燃料などへ再利用する独自スキームを構築



## Case Study 2

## 健康寿命延伸(シュガーリダクション)

売上目標:450億円~

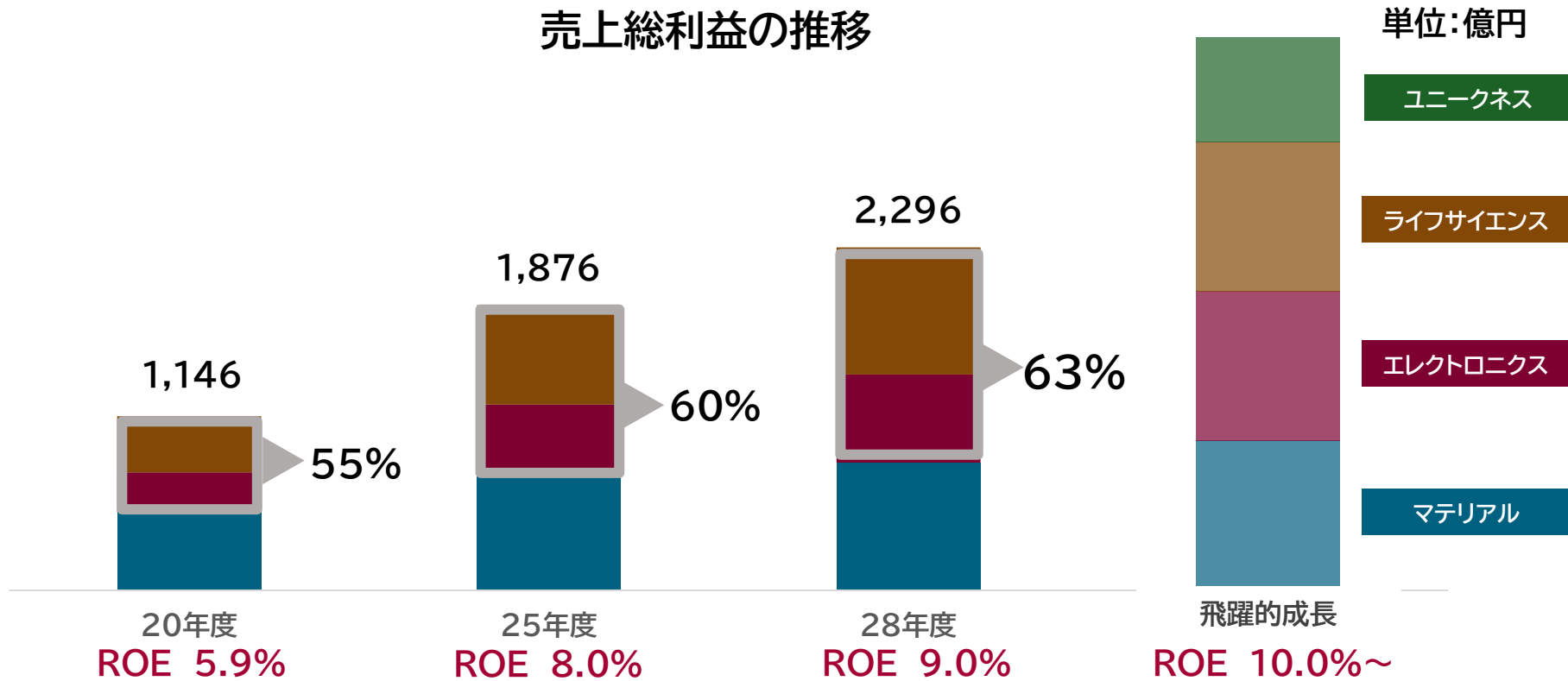
- **課題** : 砂糖の過剰摂取による糖尿病や心血管疾患などの健康負担
- **解決策** : **砂糖を代替する新素材**の開発とその素材と酵素などを組み合わせたプレミックス商品の展開



# 飛躍的成長への計数ロードマップ

収益性の高いエレクトロニクス、ライフサイエンスセグメントに資本を重点配分し、収益構造のバランス化を進めます 並行してユニークネスを創出し、収益規模の拡大とROEの向上を通して時価総額1兆円とのスケールギャップの解消を進めます

売上総利益の推移



# 「ひと」の育成 個の力の強化

前例踏襲ではなく、自らの意志で動く「ひと」こそがNAGASEの実行力の源泉です  
「ひと」を最重要の経営資本と位置づけ、個の力を強化し、それを束ねることで組織の限界を突破していきます

## 2種のリーダーを育成

**プロジェクトエンジニア**  
複雑な要素を統合し、  
構想から実現までを推進できる「ひと」

**ビジネスオーケストレーター**  
グループ全体を俯瞰し、強みを引き出し、  
最高のハーモニーを奏でる「ひと」

## 個の力

個別の要素を組み合わせて構想する力

構想を実行可能なものに具体化する力

周囲を巻き込み、やりきる力

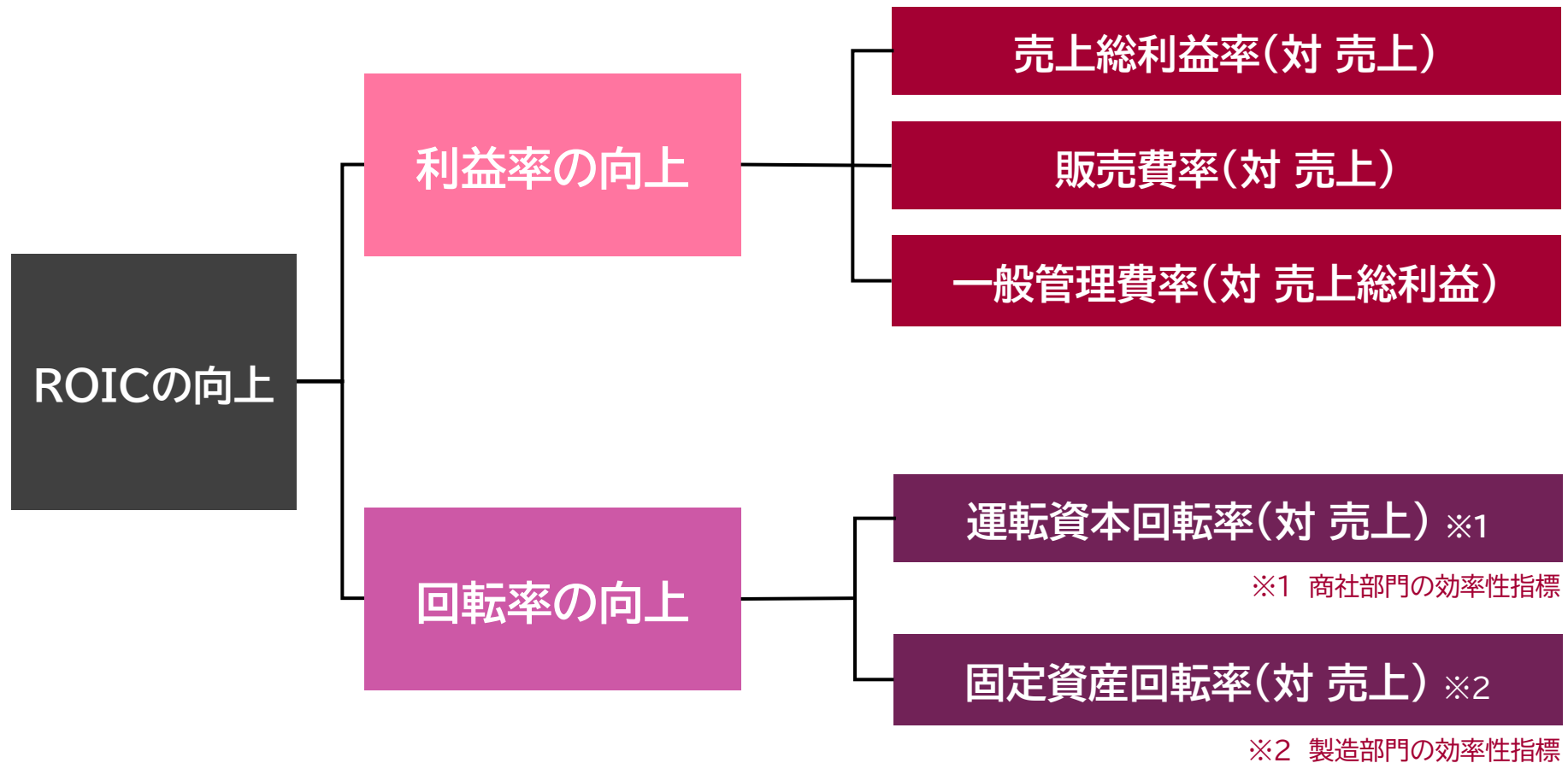
個の才能を目利きし、能力を引き出す力

グループ全体を把握し、活用する力

全体を俯瞰し、全社最適で判断する力

# 資本効率性の追求(ROIC経営の深化)

「稼ぐ力」と「回す力」の両面から資本効率を引き上げ、持続的に企業価値を向上します



# 資本効率性の追求(キャッシュアロケーション)

政策保有株式の売却を進め 資本を成長に振り向けます あわせて負債を活用し、ROICおよびEPSの向上につなげます

2023~2025年度

2026~2028年度

(単位:億円)

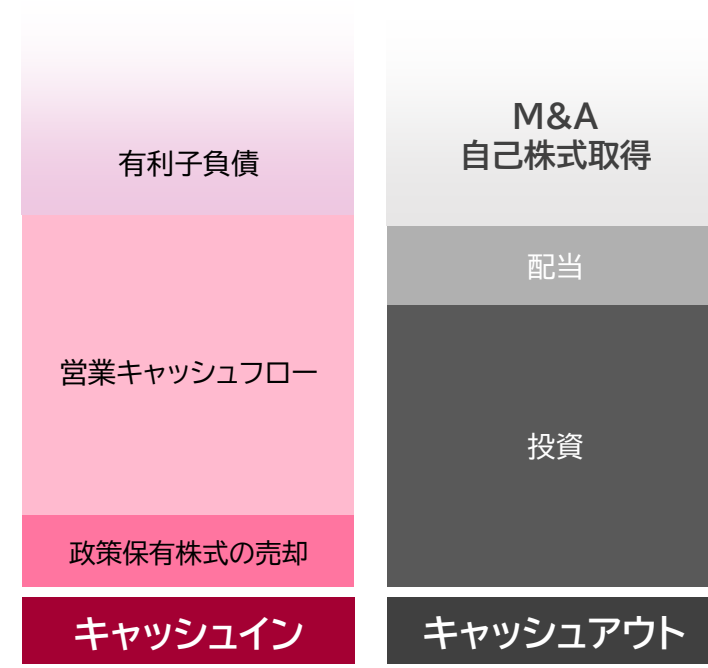
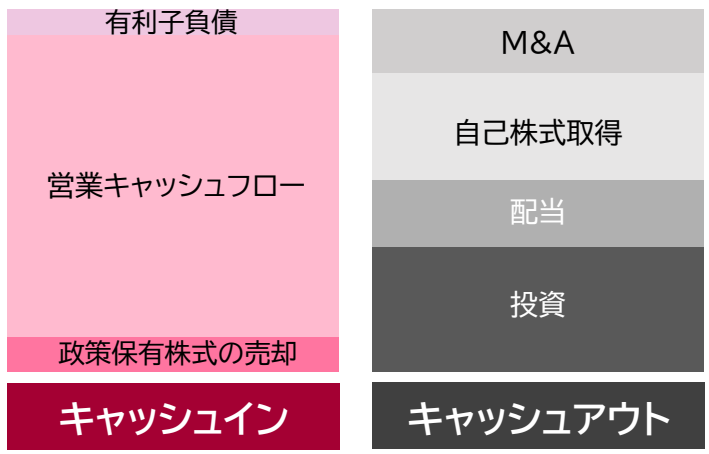
(単位:億円)

2,000

2,000

0

0



# コーポレートガバナンスの強化

第三者視点を入れた取締役会の実効性評価を每期実施し、抽出された課題への取組みを実行  
監督機能を高度化し、コーポレートガバナンスを強化します

## 更なる取締役会の実効性の向上

### 【取締役会の構成】

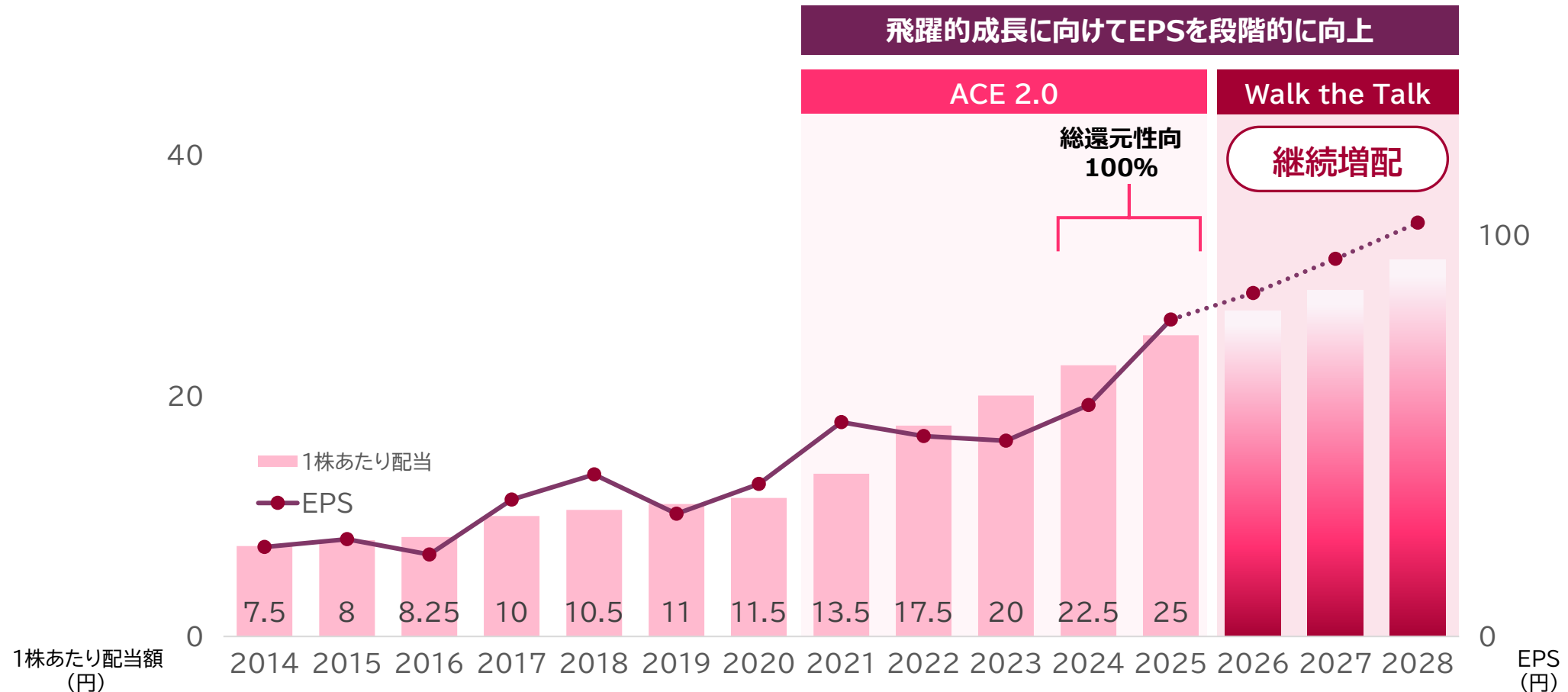
- ・独立社外取締役比率の維持・向上
- ・執行への権限移譲と監督機能の強化
- ・多様性の確保

### 【取締役会の審議】

- ・経営方針に関わる議題設定
- ・討議時間の確保と質の向上

# 株主還元方針

継続増配を基本とし、自己株式の取得も機動的に実施します 成長投資とのバランスをとりながら、EPS成長(3年間で30%)を意識し、株主価値の向上を図ります



※2026年4月1日付で株式分割を行いました。1株あたり配当額およびEPSは分割後の数値を記載しています。

# Walk the Talk 2028 経営指標

## ■ 全社KGI

## ■ 事業KPI

財務

収益力

営業利益  
500億円以上

EBITDA

各個社、セグメントで設定

資本  
効率性

ROE  
9.0%以上

ROIC

各個社、セグメントで設定

非財務

カーボン  
ニュートラル  
※

Scope1,2排出量削減率  
(2021年度比)  
32.7%

※本目標は、SBT認定を取得済みの2030年目標と整合

 **NAGASE** | **Delivering next.**

■当社ウェブサイト 投資家情報ページ

<https://www.nagase.co.jp/ir/>

■お問合せはこちらから

<https://www.nagase.co.jp/contact/>

当プレゼンテーション資料には、2026年5月7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。

# Appendix

- 取扱い製品・商品・サービス  
(マテリアル・エレクトロニクス・ライフサイエンス)

---

- 2025年度 連結損益計算書

---

- 2025年度 所在地別売上総利益

---

- 2025年度 業態別・セグメント別 売上総利益

---

- 2025年度 業態別・セグメント別 営業利益

---

- 2026年度 通期業績見通し

---

- 2026年度 セグメント別業績見通し

---

- 主要製造子会社3社(ナガセケムテックスの事業)

---

- ナガセケムテックスの業績推移と見通し

---

- ナガセケムテックスにおける半導体封止材

---

- 主要製造子会社3社(ナガセヴィータの事業)

---

- ナガセヴィータの業績推移と見通し

---

- 主要製造子会社3社(Prinovaグループの事業)

---

- Prinovaグループの業績推移と見通し

---

- Prinovaグループのビジネスモデル

---

- スポーツニュートリション市場とは

---

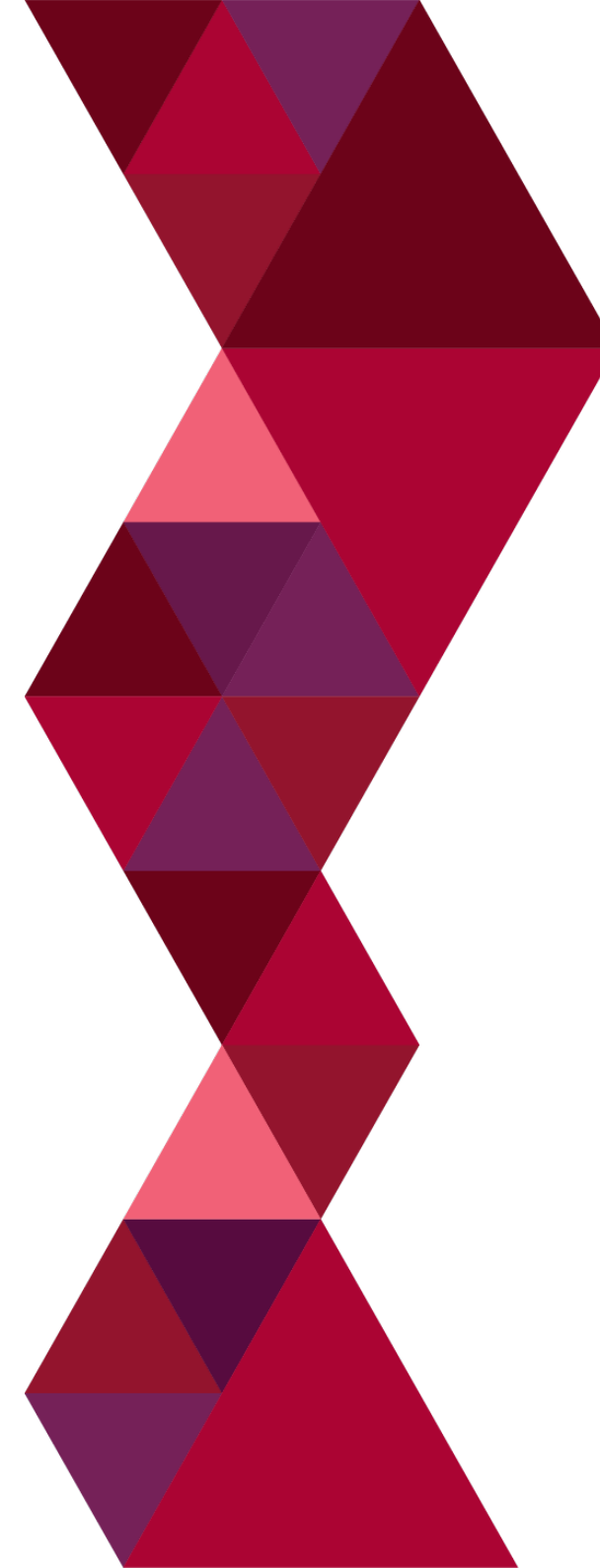
- スポーツニュートリション製品の製造受託事業

---

- Prinovaグループ Nutrition事業の状況

---

- ナガセサークレアグループにおける現像液の回収・再生事業



# 取扱い製品・商品・サービス(1/2)

## マテリアル

### 機能化学品事業部

- ▶ 塗料原料、インク、顔料、ウレタン、カラーフォーマー等
- ▶ 化学品共同物流マッチング、ミキシングコンシエルジュ、生分解性バイオSAP、等

### スペシャリティケミカル事業部

- ▶ 半導体用材料や製造プロセスに使用されるケミカル製品とその受託製造等
- ▶ 油剤・界面活性剤・樹脂等に使用されるケミカル製品とその受託製造等
- ▶ 自社製品:水溶性エポキシ、ポリマーフィルター等

### ポリマーグローバルアカウント事業部

- ▶ 各種樹脂(スーパーエンプラ、エンプラ、汎用プラ、バイオプラ)、高機能包材(フィルム)等
- ▶ Denapolymer™、Ultibatch™
- ▶ plaplat®('プラスチック×サステナビリティ' 関連、情報発信サイト)

### モビリティソリューションズ事業部

- ▶ 各種樹脂、環境対応材料、機能性塗料、接着剤、軽量化部品、加飾部品、
- ▶ 熱対策部品、電池材料、各種センサー、自動運転関連技術等

# 取扱い製品・商品・サービス(2/2)

## エレクトロニクス

### エレクトロニクス事業部

- ▶ 半導体材料(ウェハ用材料、CMP用材料等)
- ▶ スマホ・タブレット向け材料(ディスプレイ・筐体用表面機能コート剤・フィルム等)
- ▶ ウェハバンピング装置・サービス

### 先進機能材料事業部

- ▶ ナガセケムテックス品のうち、変性エポキシ樹脂製品(LMC、a-SMC、SAWフィルター向けシート材等)、剥離剤、現像液(販売及び回収・再生)

## ライフサイエンス

### ライフ&ヘルスケア製品事業部

- ▶ 食品素材(ニュートリション素材、トレハ®等)、プレミックス(OEM、ODM)
- ▶ 化粧品・ハウスホールド製品用原料(有効成分、添加剤、乳化剤、香料等)
- ▶ 医薬品(原薬、添加剤、中間体、その他原料等)、体外診断薬・酵素製品
- ▶ 農業・水産・畜産関連材料、エンドトキシン除去サービス

# 連結損益計算書

- ▶ 売上高および各段階利益において過去最高を更新。
- ▶ 売上総利益は事業拡大、中東情勢の影響による先取り需要もあり増益。利益率も改善。
- ▶ 営業利益は増益。一方、数理差異の償却にかかる退職給付費用は増加。
- ▶ 当期純利益は増益。2020年度に撤退を決定した中国でのガラス基板の薄型加工事業に係る事業撤退損(約△27億円)を計上した一方、負ののれん発生益(約17億円)や投資有価証券等売却益(約39億円)等も取り込んだことによる。

(億円)

	2024年度	2025年度	増減額	前期比	通期見通し (2025年11月公表)	見通し比
<b>売上高</b>	9,449	9,727	278	103%	9,640	101%
<b>売上総利益</b>	1,733	1,876	143	108%	1,830	103%
＜利益率＞	18.3%	19.3%	1.0ppt	—	19.0%	—
<b>販売費及び 一般管理費</b>	1,342	1,429	87	107%	1,423	100%
<b>営業利益</b>	390	447	56	114%	407	110%
＜利益率＞	4.1%	4.6%	0.5ppt	—	4.2%	—
(数理差異の償却による 退職給付費用影響除く)	355	450	95	127%	410	110%
<b>経常利益</b>	383	440	57	115%	406	109%
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	255	331	75	130%	315	105%
US\$レート (期中平均)	@ 152.6	@ 150.7	@ 1.9 円高		@ 148.0	
RMBレート (期中平均)	@ 21.1	@ 21.2	@ 0.1 円安		@ 20.6	

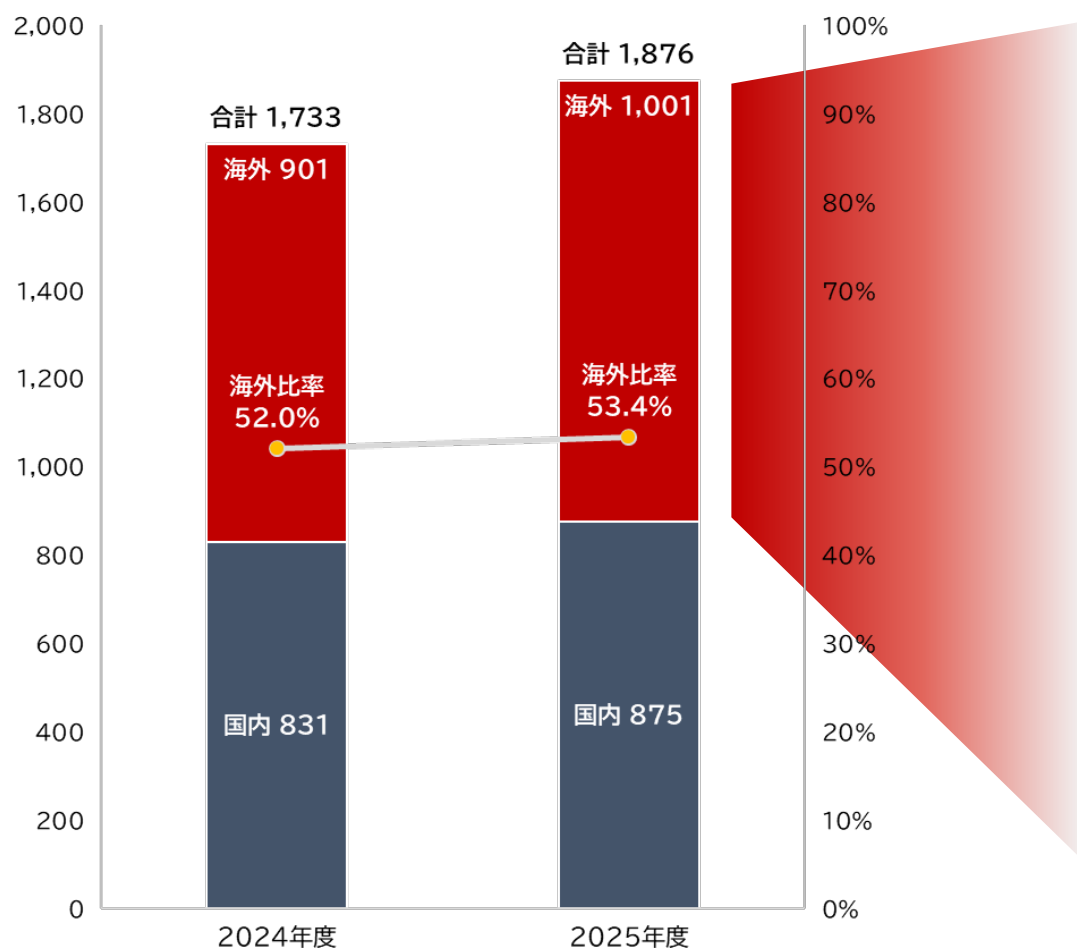
※ 収益認識基準 代理人取引による売上高および売上原価の相殺額 2023年度 第4Q △2,723億円 2024年度 第4Q △2,790億円

※ 為替の影響 【売上総利益】+55億円 【営業利益】+9億円

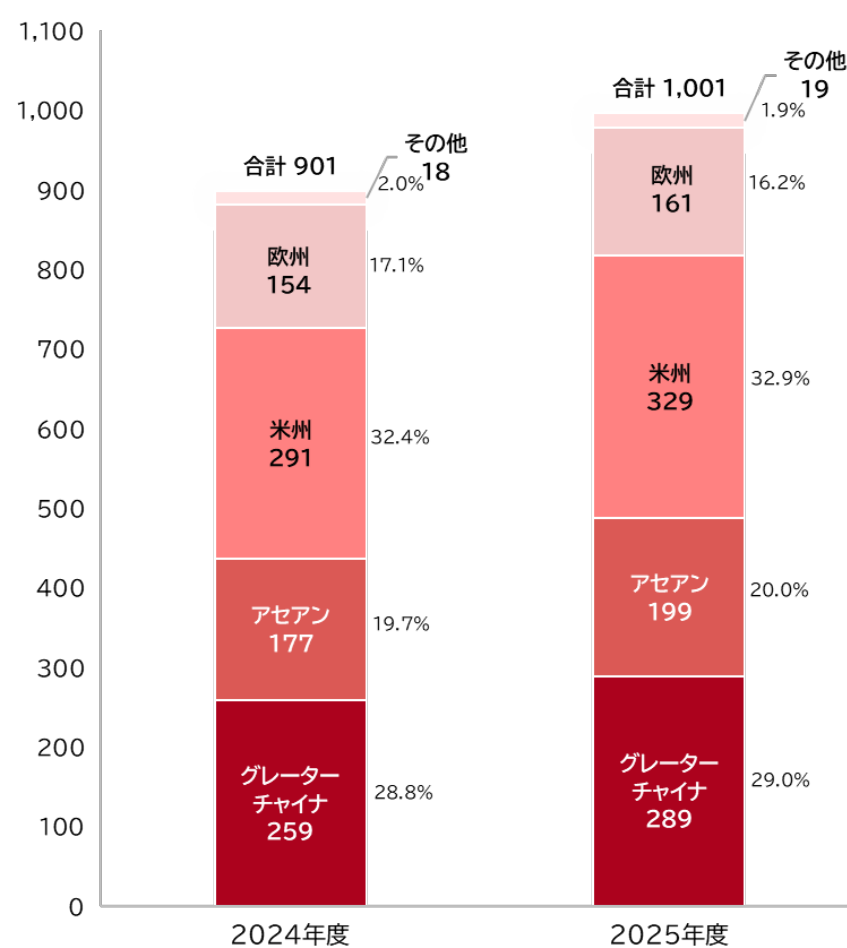
# 所在地別 売上総利益

- ▶ 国内は増益。主にナガセヴィータの利益率改善やナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂の販売増加(輸出含む)による。
- ▶ 海外は増益。米州でのPrinovaグループの事業好調に加え、グレーターチャイナ、アセアンでの半導体関連ビジネスを伸長による。

## 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)



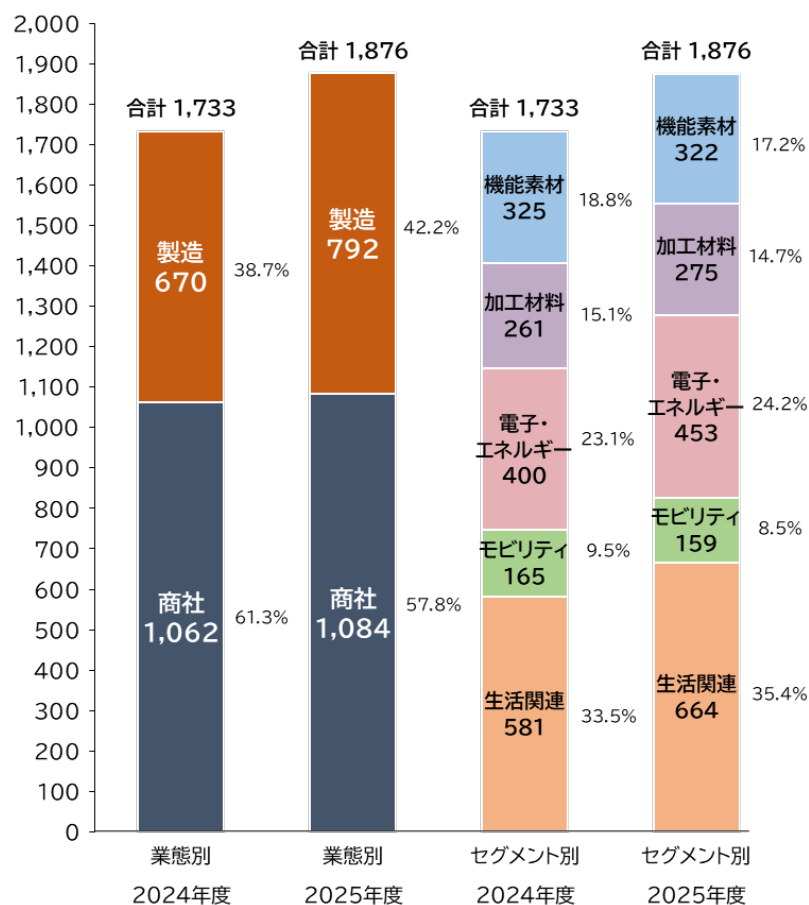
※ 国内・海外売上総利益における国内の数値は地域間調整を含んでおります。

※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

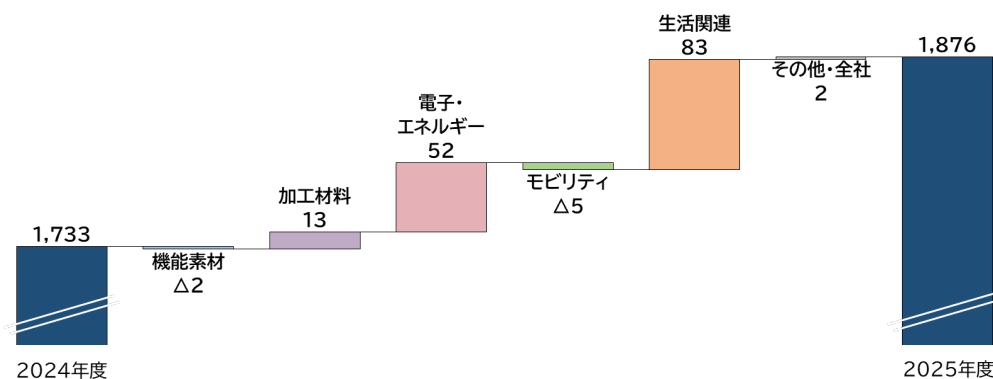
# 業態・セグメント別 売上総利益 2期比較

- ▶ 商社業は約22億円の増益。モビリティや機能素材の自動車関連ビジネス等の低調な一方、電子・エネルギーや生活関連が好調影響による。
- ▶ 製造業は約122億円の増益。生活関連におけるPrinovaグループの製造業の回復、ナガセヴィータの利益率改善に加え、電子・エネルギーにおけるナガセテムテックスの変性エポキシ樹脂の販売増加等による。
- ▶ セグメント別ではモビリティ、機能素材が減少した一方、生活関連、電子・エネルギーが伸長。(詳細はセグメント概況にて説明)

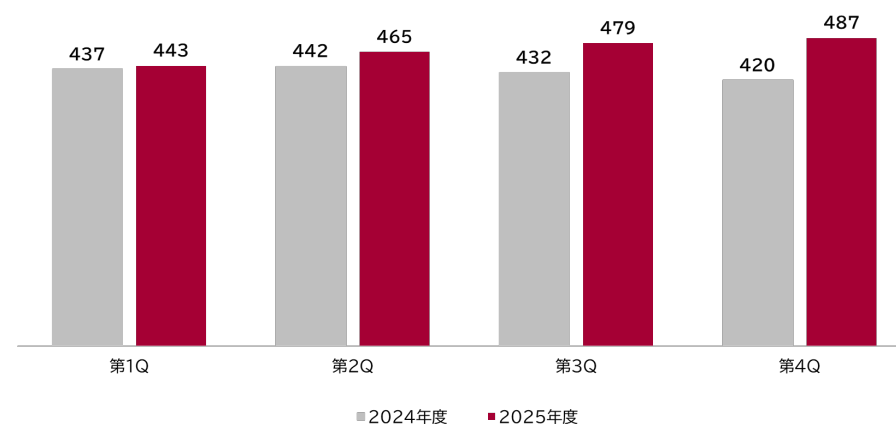
## 業態・セグメント別 売上総利益(億円)



## 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)



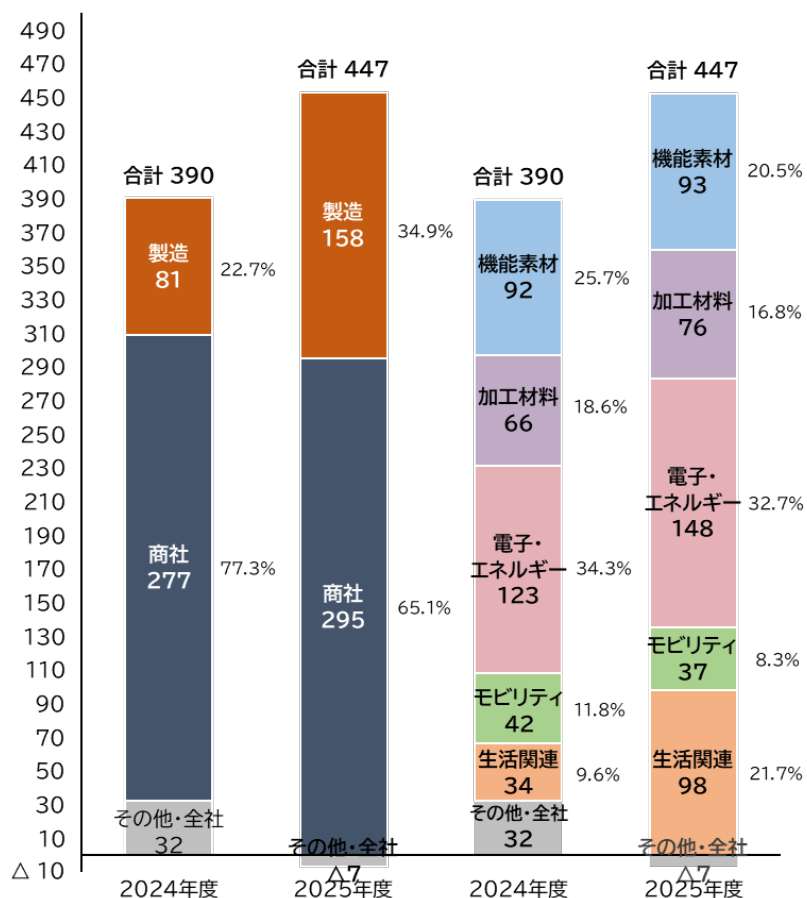
※ セグメント別構成比の計算には、その他・全社、連結調整を含めておりません。

※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

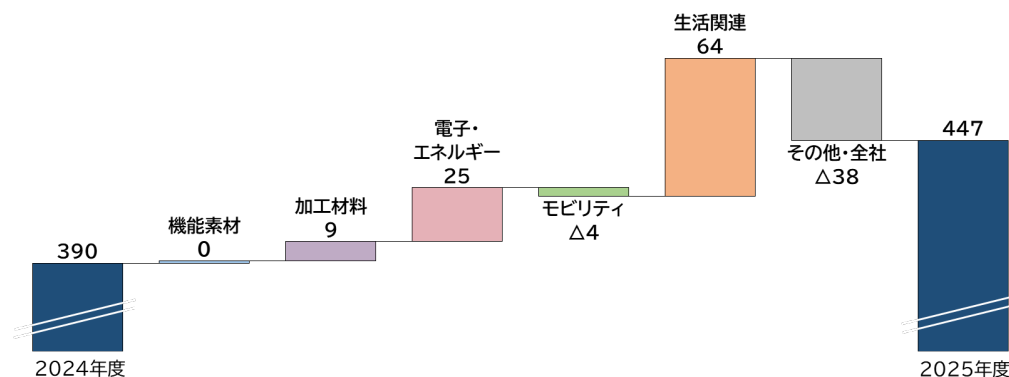
# 業態・セグメント別 営業利益 2期比較

- ▶ 商社業は約18億円の増益。電子・エネルギーの半導体材料の販売好調等による。
- ▶ 製造業は約77億円の増益。Prinovaグループの前期貸倒引当金(約13億円)の計上、Nutrition事業の効率化推進、ナガセヴィータの無形資産の償却の一部終了等による。
- ▶ その他・全社は減益。主に数理差異の償却にかかる退職給付費用増加による。  
(数理差異の償却にかかる退職給付費用:2024年度通期 約35億円(益)、2025年度通期 約3億円(損) 四半期毎に均等按分し計上)

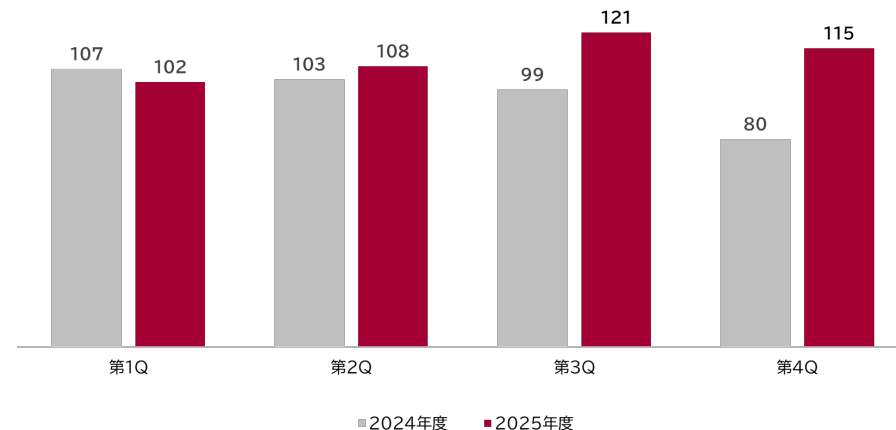
## 業態・セグメント別 営業利益(億円)



## 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)



※ 業態・セグメント別構成比の計算には、その他・全社を含めておりません。

※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

# 2026年度 通期業績見通し

- ▶ 売上高および各段階利益において過去最高を更新。
- ▶ 売上総利益は増益。前期の需要先取りの反動減がある一方、堅調に事業を推移。加えて利益率も改善。
- ▶ 営業利益は増益。成長に向けた先行投資やオフィス移転等により費用が増加する一方、堅調な事業推移と退職給付費用の減少による。
- ▶ 3月末時点の外部環境等を踏まえ、通期業績見通しを策定

※数理差異の償却にかかる退職給付費用：2025年度 約3億円(損)、2026年度 約40億円(益)

	(億円)			
	2025年度 実績	2026年度 見通し	増減額	前期比
<b>売上高</b>	9,727	10,000	272	103%
<b>売上総利益</b> <利益率>	1,876 19.3%	1,980 19.8%	103 0.5ppt	105% -
<b>販売費及び 一般管理費</b>	1,429	1,530	100	107%
<b>営業利益</b> <利益率>	447 4.6%	450 4.5%	2 △0.1ppt	101% -
(数理差異の償却による 退職給付費用影響除く)	450	409	△41	91%
<b>経常利益</b>	440	450	9	102%
<b>親会社株主に帰属 する当期純利益</b>	331	345	13	104%
US\$レート (期中平均)	@ 150.7	@ 155.0	@ 4.3	円安
RMBレート (期中平均)	@ 21.2	@ 22.5	@ 1.3	円安

※レートが1円円安に変動した場合の営業利益への影響額:US\$ +約0.5億円、RMB +約4億円

# 2026年度 セグメント別業績見通し

▶ 全セグメントとも営業利益は減益。売上総利益が増加する一方、成長に向けた先行投資やオフィス移転に伴う費用増加等による。

		(億円)				
		2025年度 実績	2026年度 見通し	増減額	前期比	
マテリアル	売上高	4,905	4,955	49	101%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電機・電子業界向けの樹脂販売において数量を伸長させ、プロダクトミックスの改善により利益率を向上(旧加工材料)</li> <li>・自動車向け機能素材・機能部品の販売を増加(旧モビリティ)</li> <li>・半導体材料の原料販売を増加(旧機能素材)</li> <li>・新素材の開発など新規事業立ち上げに向けた開発費用等を見込む</li> </ul>
	売上総利益	757	776	18	102%	
	<利益率>	15.4%	15.7%	0.2ppt	—	
	営業利益	214	196	△18	91%	
	<利益率>	4.4%	4.0%	△0.4ppt	—	
エレクトロニクス	売上高	1,728	1,750	21	101%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体材料の販売を増加</li> <li>・ナガセテムテックスにおいてAI半導体向け変性エポキシ樹脂の販売を増加</li> <li>・Pac Techグループおよびナガセサークレアグループの好調維持</li> <li>・将来の事業規模拡大に向けた開発費用等を見込む</li> </ul>
	売上総利益	453	479	25	106%	
	<利益率>	26.2%	27.4%	1.2ppt	—	
	営業利益	153	144	△9	94%	
	<利益率>	8.9%	8.2%	△0.6ppt	—	
ライフサイエンス	売上高	3,092	3,294	202	107%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PrinovaグループのNutrition事業の黒字転換、Solutions事業の更なる伸長</li> <li>・ナガセダイアグノスティックスの診断薬関連事業の通期での利益寄与</li> <li>・新素材の開発を加速すべくロボティクス・AI等の最先端の技術・ノウハウを有したバイオ研究所(米・カリフォルニア州)を開設しており、これらの費用等を見込む</li> </ul>
	売上総利益	664	724	60	109%	
	<利益率>	21.5%	22.0%	0.5ppt	—	
	営業利益	86	72	△14	84%	
	<利益率>	2.8%	2.2%	△0.6ppt	—	
その他・全社	売上高	0	0	0	53%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数理差異の償却にかかる退職給付費用が減少することにより、増益</li> <li>※2025年度 約3億円(損)、2026年度 約40億円(益)</li> </ul>
	売上総利益	1	0	△1	5%	
	営業利益	△7	38	45	—	
連結合計	売上高	9,727	10,000	272	103%	
	売上総利益	1,876	1,980	103	105%	
	<利益率>	19.3%	19.8%	0.5ppt	—	
	営業利益	447	450	2	101%	
	<利益率>	4.6%	4.5%	△0.1ppt	—	

※ 2026年度より、セグメント業績管理の適正化に伴い、全社共通費用の配賦方法を変更しました。

上表の2025年度実績は新基準で記載していますが、数値は概算であり変動する可能性があります。なお、2026年度見通しは新基準で作成しています。

# 主要製造子会社3社(ナガセケムテックスの事業)

 Nagase ChemteX



自動車



風力発電



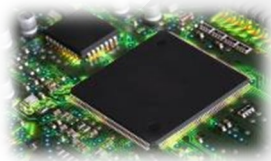
航空機



ディスプレイ



スマートフォン



電子部品

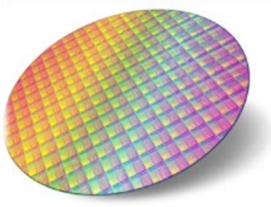
**先進材料事業部**

主な製品:  
 エポキシ封止材(シート状、液状)、  
 エポキシ接着剤等

設計・合成  
 重合・配合  
 加工・評価

**機能材料事業部**

主な製品:  
 リソグラフィ材料、エピクロ誘導体、  
 導電材料、バイオマテリアル等



半導体



テレビ



機能性色素



医薬品・医薬機器原料



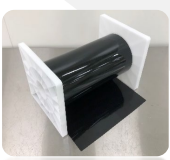
衛生用品



フレキシブル透明電極



LMC: Liquid Molding Compound

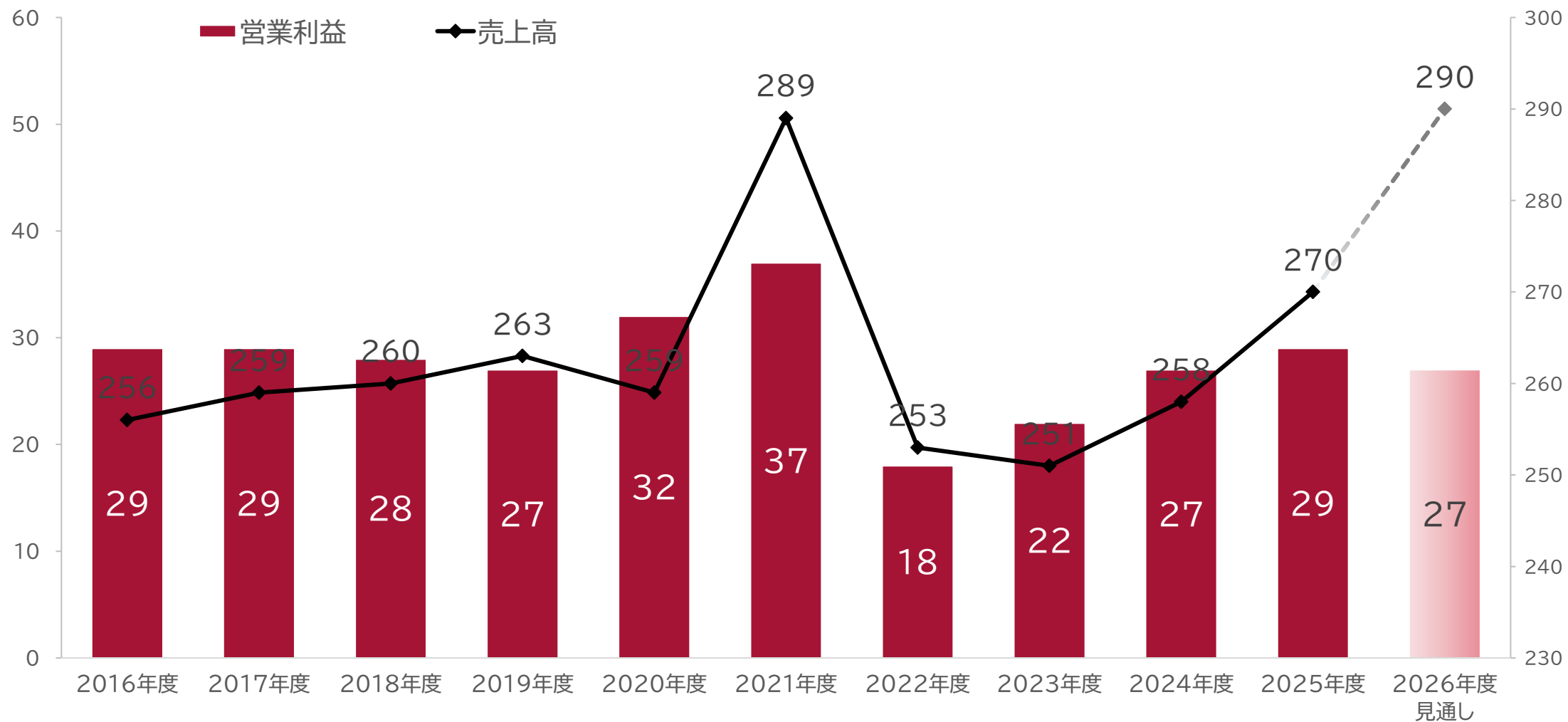


a-SMC: Advanced Sheet Molding Compound

# ナガセケムテックスの業績推移と見通し

営業利益:億円

売上高:億円



# ナガセケムテックスにおける半導体封止材

## a-SMC: advanced Sheet Molding Compound

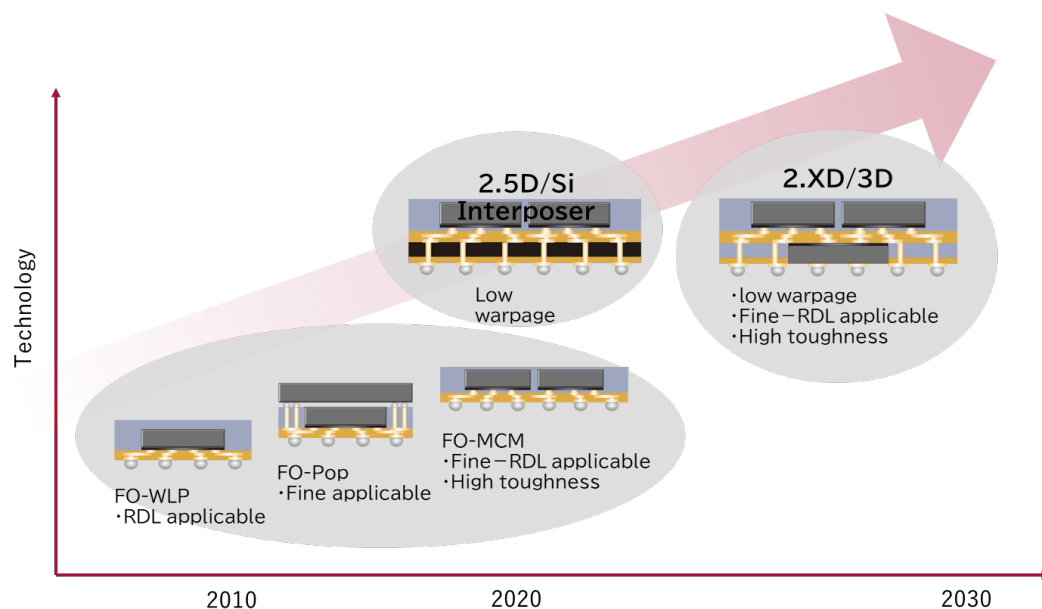
### 先端半導体パッケージングへの新コンセプト材料提案

- ・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

※1 WLP:Wafer Level Package

※2 PLP:Panel Level Package

#### パッケージング技術のロードマップ



#### 特徴

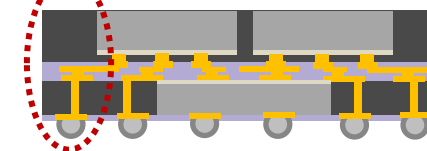
- ✓ 樹脂の塗布・流動によるばらつきを伴わない均一成型性
- ✓ PLPなど大面積封止性
- ✓ 低反り性
- ✓ 液状封止材並みの高い流動性



LMC



a-SMC



# 主要製造子会社3社(ナガセヴィータの事業)

 Nagase Viita

## 食品素材



トレハ®



サンマルト®



プルラン

## 酵素



デナビイク® RICH



デナビイク® EXTRA



デナチーム® LEP 10P

## 健康食品素材



ファイバリクサ®



テトラリング®



シトラピーク®

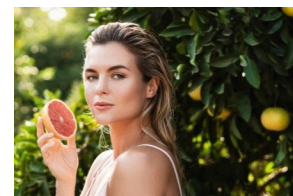
## パーソナルケア 素材



AA2G®



リセナーレ®



グリコシルナリンギン

## 医薬品素材

SOLBIOTE®  
(ソルビオート)



トレハロースSG



マルトースPH

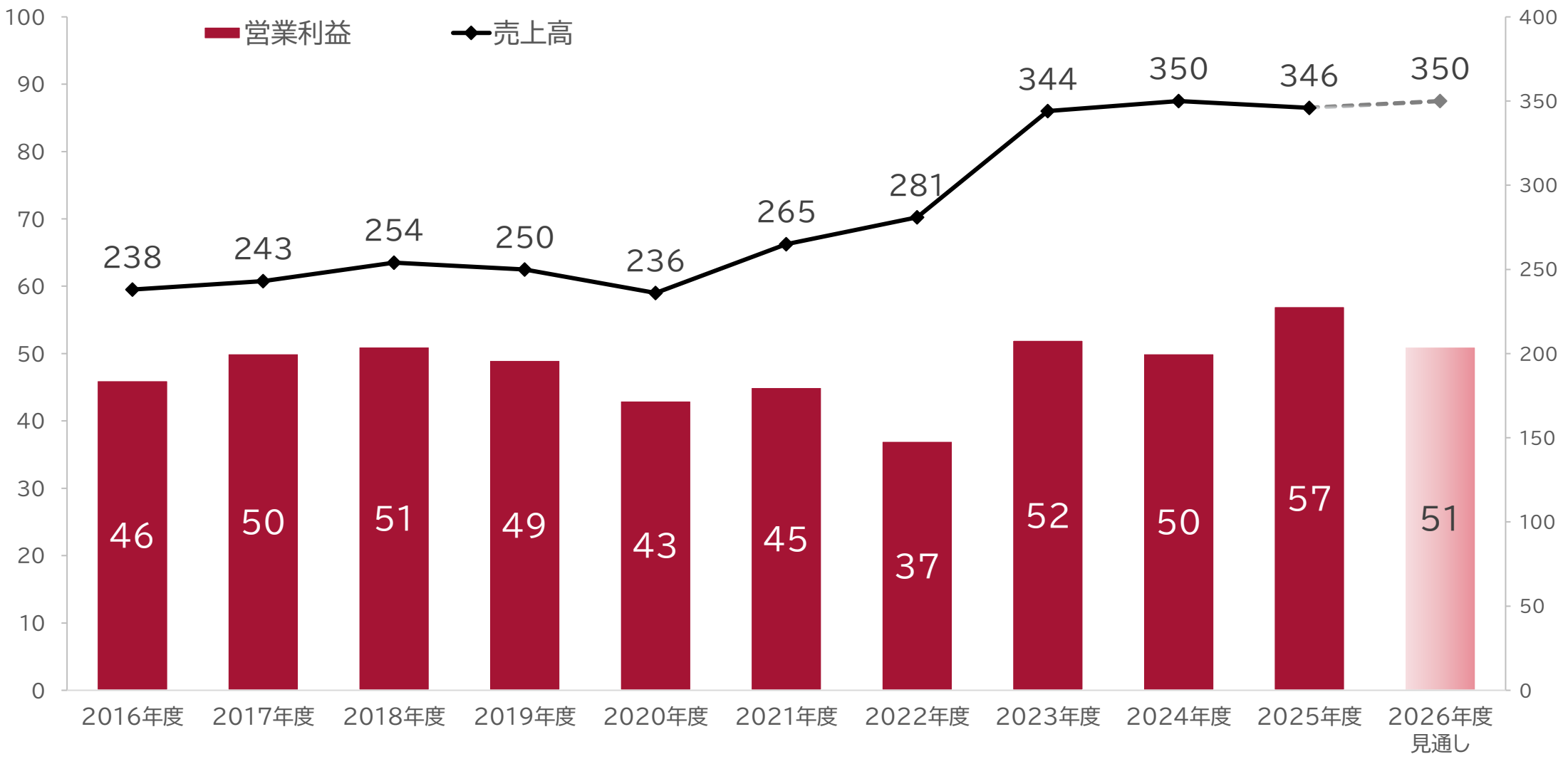


スクロースSG

# ナガセヴィータの業績推移と見通し

営業利益:億円

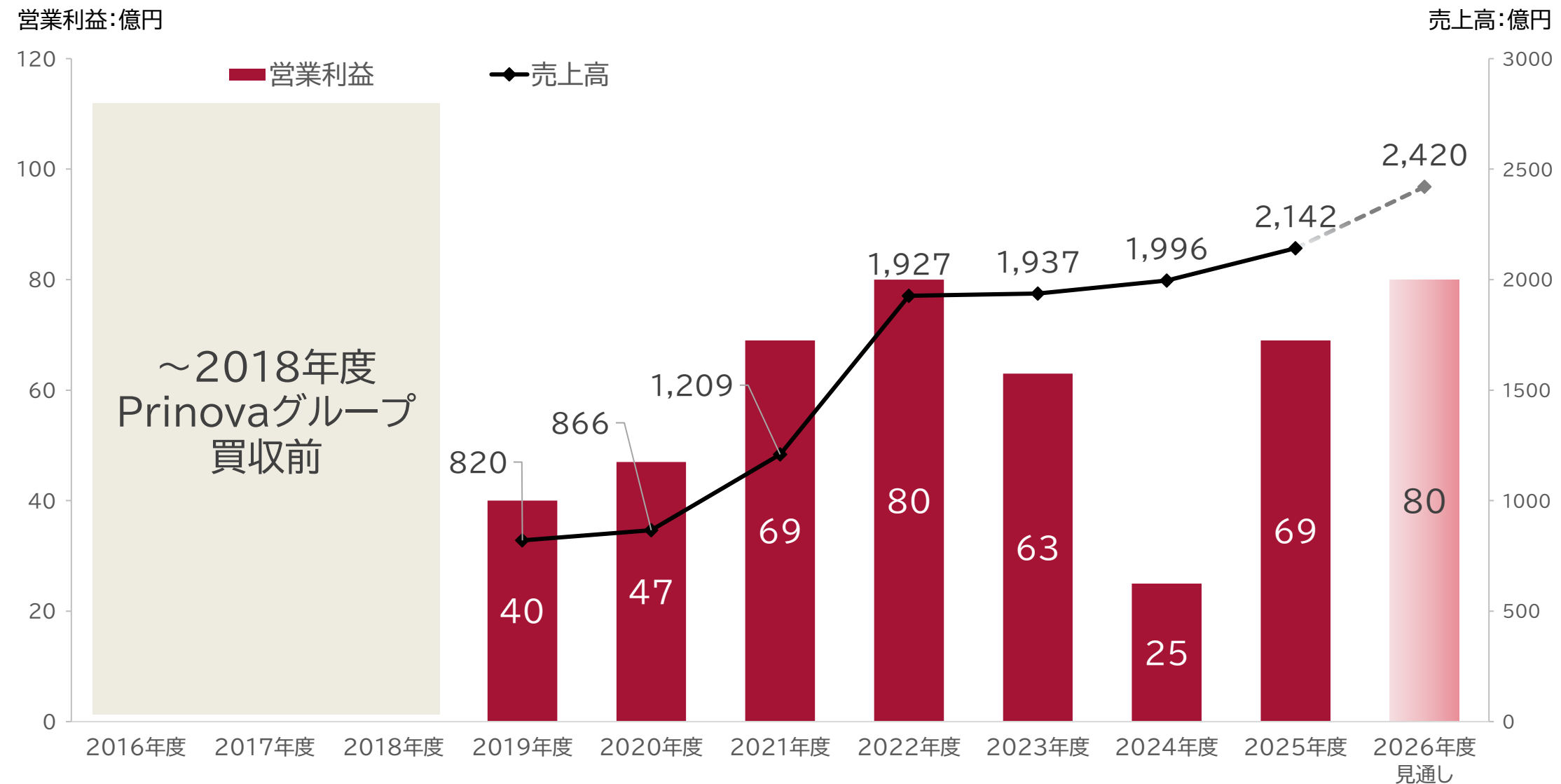
売上高:億円



# 主要製造子会社3社(Prinovaグループの事業)

	商社業		製造業	
	<b>Aromas</b>	<b>Ingredients</b>	<b>Solutions</b>	<b>Nutrition</b>
				
価値	香料などを食品・ニュートリション市場へ安定供給	2000品目以上の食品素材を食品・ニュートリション市場へ安心の品質・価格にて安定供給	プレミックス等を担い、豊富な素材を組み合わせ、顧客ニーズに合わせソリューションを提供	企画提案から完成品製造までワンストップでソリューションを提供
主要な取扱品等	【主要取扱品】 香料、エッセンシャルオイル、アロマ素材	【主要取扱品】 ビタミン類、アミノ酸、有機酸、食物抽出物、甘味料、うま味調味料、増粘多糖類、栄養強化剤、リン酸塩類	【主な事業】 液状のカスタマイズブレミックス、アミノ酸ブレミックス、ビタミン・ミネラルプレミックス	【主な事業】 スポーツニュートリションの企画・処方/フレーバー設計・品質保証・レギュレーション対応から最終製品製造まで担う

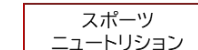
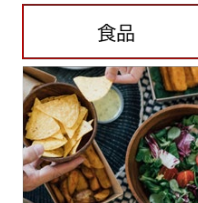
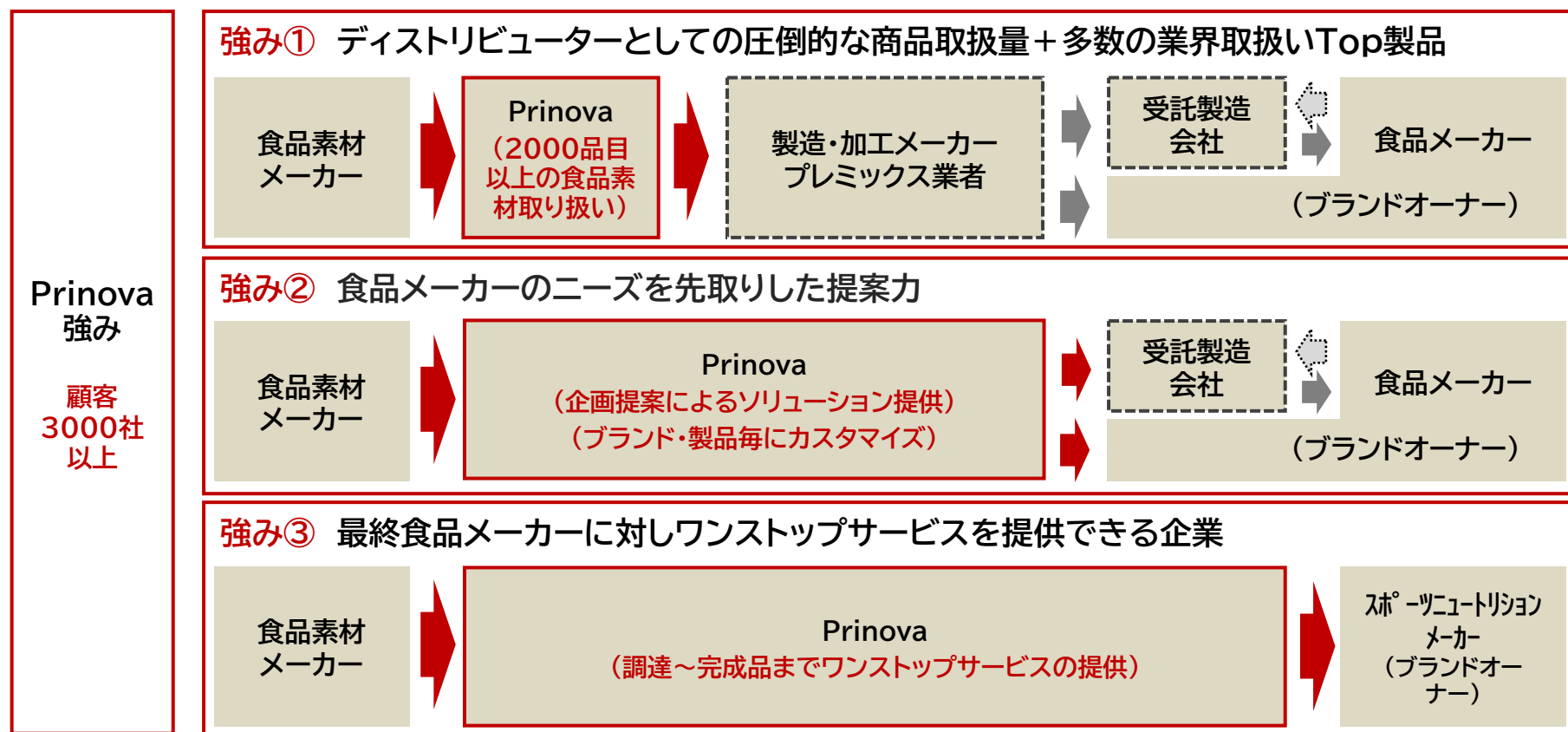
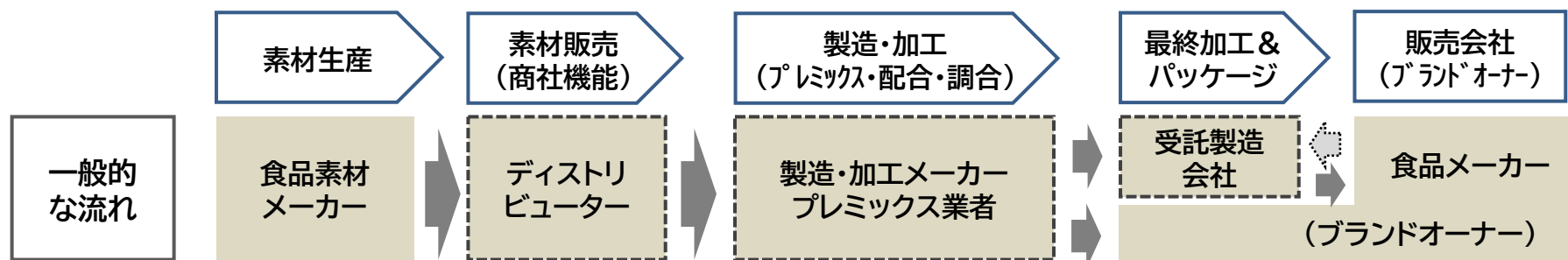
# Prinovaグループの業績推移と見通し



※買収した2019年度の連結期間は5ヶ月間ですが、本グラフの2019年度数値は年間実績を示しております

# Prinovaグループのビジネスモデル

調達から企画・提案・製造までの機能を垂直統合し競争力を発揮



# スポーツニュートリション市場とは

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)

# スポーツニュートリション製品の製造受託事業

スポーツニュートリション製品の受託ビジネス市場の特徴

米国: ブランドオーナーは製造機能を持たずOEMに委託するケースが大半  
日本・欧州: ブランドオーナーで自社完結するケースが多い



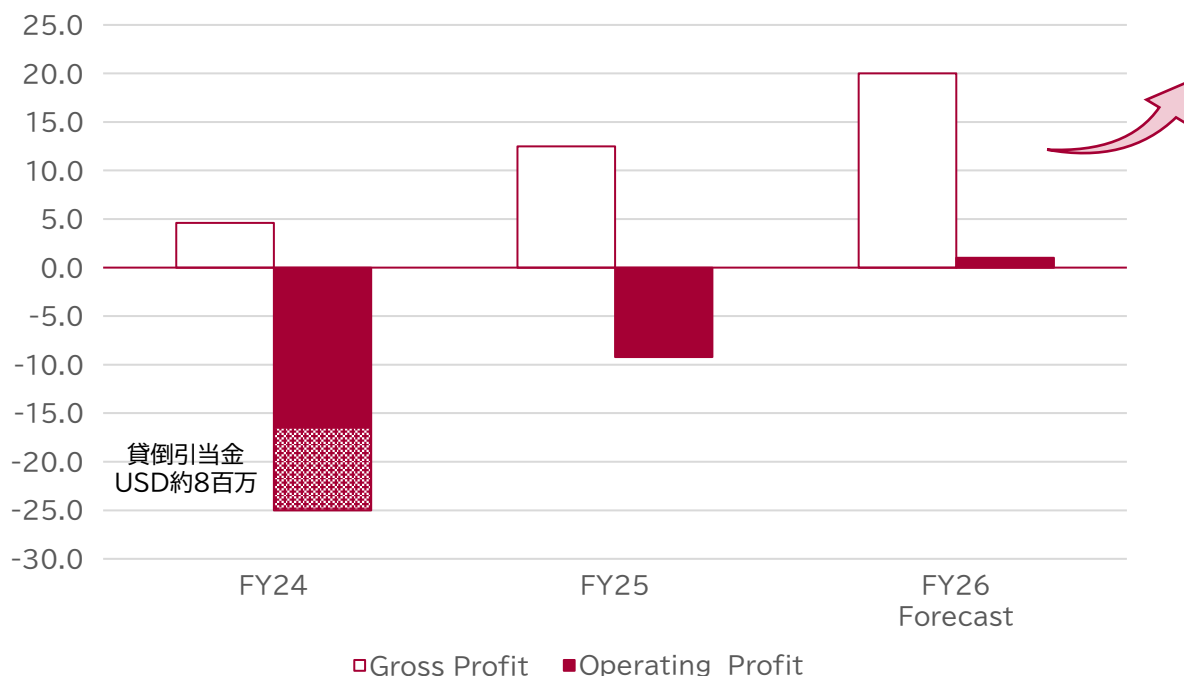
製造だけでなく、製品企画、原材料の調達含めてスピーディにワンストップソリューションを提供

ユタ州の工場稼働により北米においては**最大規模のキャパシティ**

# Prinovaグループ Nutrition事業の状況

- ▶ 2025年度は人員体制の最適化や製造工程の見直しが概ね完了し、赤字幅を大幅に縮小。
- ▶ 2026年度はトップライン成長と継続的な原価低減を図り、黒字化を目指す。

Nutrition事業の収益回復 USD百万



	USD百万		
	FY24	FY25	FY26 見通し
売上総利益	4.6	12.5	20.0
営業利益	-25.0	-9.2	1.0

## ■効率化による原価低減を実行

- ・人員体制の最適化
- ・原料調達/サプライチェーンの合理化
- ・製造工程の見直し/自動化設備の効率的運用

コスト削減を進め更なる収益性改善を目指す

## ■トップラインの改善に向けた取り組みを実行

- ・営業体制再構築/営業人材の獲得
- ・製品開発体制の強化/製品開発人材の獲得
- ・スティックパック等の製品ラインナップの強化/推進

新規ビジネス獲得に必要な機能を  
再整備し更なるレベルアップを目指す

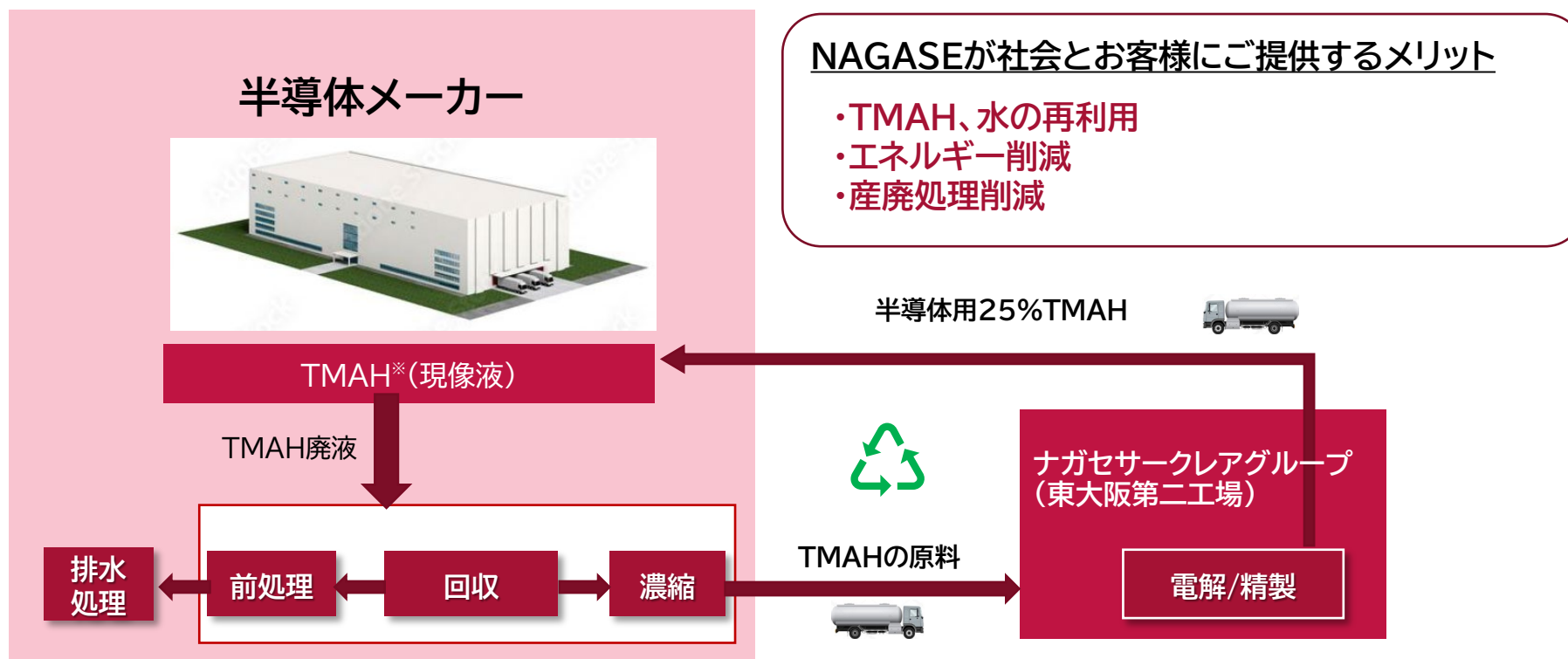
※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

※ Prinovaグループは12月決算(1月~12月)となり、当社連結決算に3ヵ月期ズレで取り込んでおります。

# ナガセサークレアグループ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



※ TMAH: Tetramethyl Ammonium Hydroxide

# Thank you

 **NAGASE** | Delivering next.