

# 2020年3月期 決算説明会

長瀬産業株式会社  
2020年6月10日

(代表取締役社長 朝倉研二によるプレゼンテーション)

みなさま、こんにちは。長瀬産業の社長を務める朝倉でございます。  
ただいまより、2020年3月期決算説明会を開催させていただきます。

本日は従来どおりの会場からの説明ですが、みなさまには媒体を通してのお届けとなります。  
まだまだ余談を許さない新型コロナウイルス感染症拡大防止の一環としての措置です。  
ご容赦くださいますよう、お願いいたします。

本日は、2020年3月期決算概況から中期経営計画「ACE-2020」の進捗までを私からご説明申し上げ、その後、現在当社が注力している食品素材ビジネスについて、担当事業部長の小嶋より説明させていただきます。  
よろしく願いいたします。

## 本日のサマリー

### ■2020年3月期 決算実績

- 米中貿易摩擦等の影響により、中国をはじめとした世界経済の成長が鈍化する中、第4四半期には新型コロナウイルス感染症の拡大により、急激に世界経済が悪化。また、樹脂等の市況が下落した為、年間を通じて業績が低調に推移。
- Prinovaグループの営業利益への貢献は、企業結合に係る一過性の費用の発生等により限定的
- 結果として、売上は横ばいとなったが、減益

### ■2021年3月期 通期業績見通し

- 新型コロナウイルス感染症の影響が、NAGASEグループの事業領域において、下半期には概ね回復する前提のもと策定
- 特に自動車業界ビジネスの影響が大きく、上半期大きく落ち込み、下半期にかけて徐々に回復する見込み
- Prinovaグループの業績が通期で寄与
- 全体としては減収減益見通し

### ■アフターコロナにおける新たなパラダイムに向けて

- 新型コロナウイルス感染症によってもたらされる環境変化の認識と対応

### ■中期経営計画「ACE-2020」の進捗

- 注力領域ライフ&ヘルスケアにおいて、欧米における食品素材事業拡大の戦略的基盤を構築

## 目次

2020年3月期 決算概況	P. 4
2021年3月期 通期業績見通し	P. 17
アフターコロナにおける新たなパラダイムに向けて	P. 24
中期経営計画「 <b>ACE-2020</b> 」の進捗	P. 26
NAGASEの食品素材ビジネスについて	P. 35
(参考資料)セグメント別概況	P. 48

# 2020年3月期 決算概況

- 売上高：米中貿易摩擦および新型コロナウイルス感染症の拡大等の影響を受けたものの、第2四半期連結会計期間において買収したPrinovaグループの売上が加わったこと等により、売上は横ばい
- 営業利益：Prinovaグループの当期における利益貢献は企業結合に係る一過性の費用の発生等により限定的DXや先端技術開発への投資の増加等により一般管理費が増加し、減益

(単位：億円)

	19/03	20/03	増減額	前期比	通期見通し (2Q修正)	計画比
売上高	8,077	7,995	△ 81	99%	8,200	98%
売上総利益	1,054	1,049	△ 5	99%	1,080	97%
<利益率>	13.1%	13.1%	+0.1%	-	13.2%	-
販売費及び 一般管理費	802	857	+ 55	107%	865	-
営業利益	252	191	△ 60	76%	215	89%
経常利益	266	190	△ 75	72%	220	87%
親会社株主に帰属する 当期純利益	201	151	△ 49	75%	173	88%
US\$レート (期中平均)	@ 110.9	@ 108.7	@ 2.2 円高		@108.0	-
RMBレート (期中平均)	@ 16.5	@ 15.6	@ 0.9 円高		@ 15.4	-

【為替変動による20/03期実績 売上高および営業利益への影響額】  
売上高：約△126億円 営業利益：約△5億円

【1円変動当たり影響額】  
売上高 US\$：約15億円 営業利益 US\$：約0.0億円  
RMB：約78億円 RMB：約3.7億円

※DX：デジタルトランスフォーメーション(デジタル技術とデータを活用して、顧客や社会のニーズに対応するため、製品やサービス、ビジネスモデル、業務プロセス、組織、企業風土などを変革し、競争優位性を確立すること。)

さっそくですが、2020年3月期の決算概況です。

売上高は7,995億円、前期比99パーセントです。営業利益は191億円、前期比76パーセント、親会社株主に帰属する当期純利益は151億円、前期比75パーセントとなりました。

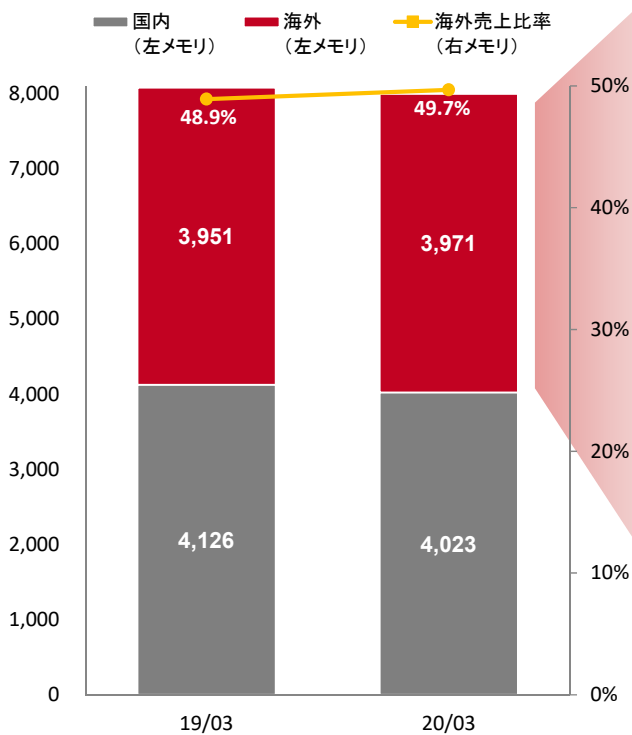
米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大等マイナス要因がありましたが、期中に買収したPrinovaグループの売上が加わったことにより、売上は横ばいとなりました。

利益面では、Prinova買収に係る一過性の費用に加え、将来を見据えたデジタルトランスフォーメーション(DX)や先端技術開発への投資の増加等により一般管理費が増加し、結果として減益となりました。

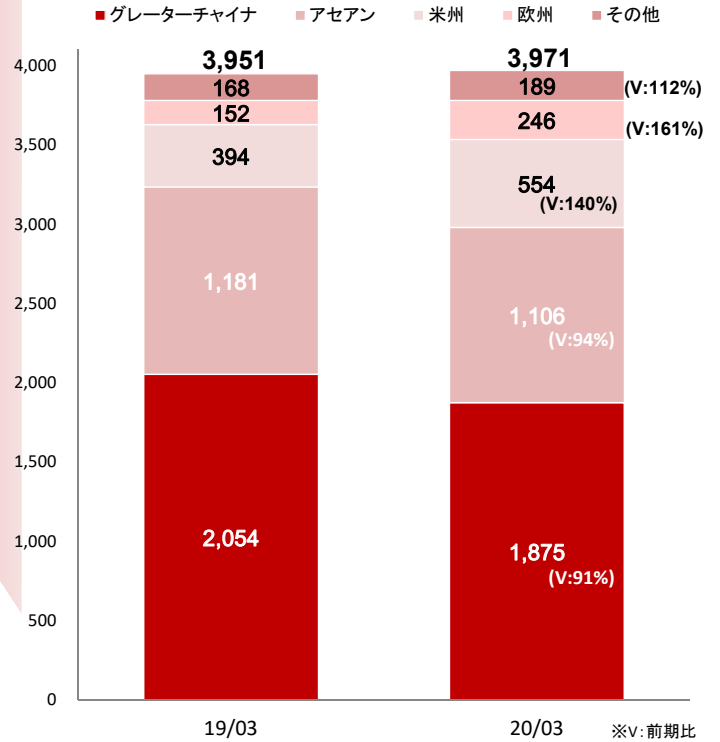
# 地域(国内・海外)別売上高

■国内含めアジア地域は減収となったものの、Prinovaグループ買収等に伴い、欧米地域の売上が増加（海外売上比率49.7%）

国内・海外売上高(億円、%)



海外売上高の地域別内訳(億円、%)



地域別の売上高です。

日本を含めアジア地域は減収となりました。買収効果もあり、欧米はともに大きく伸長しています。

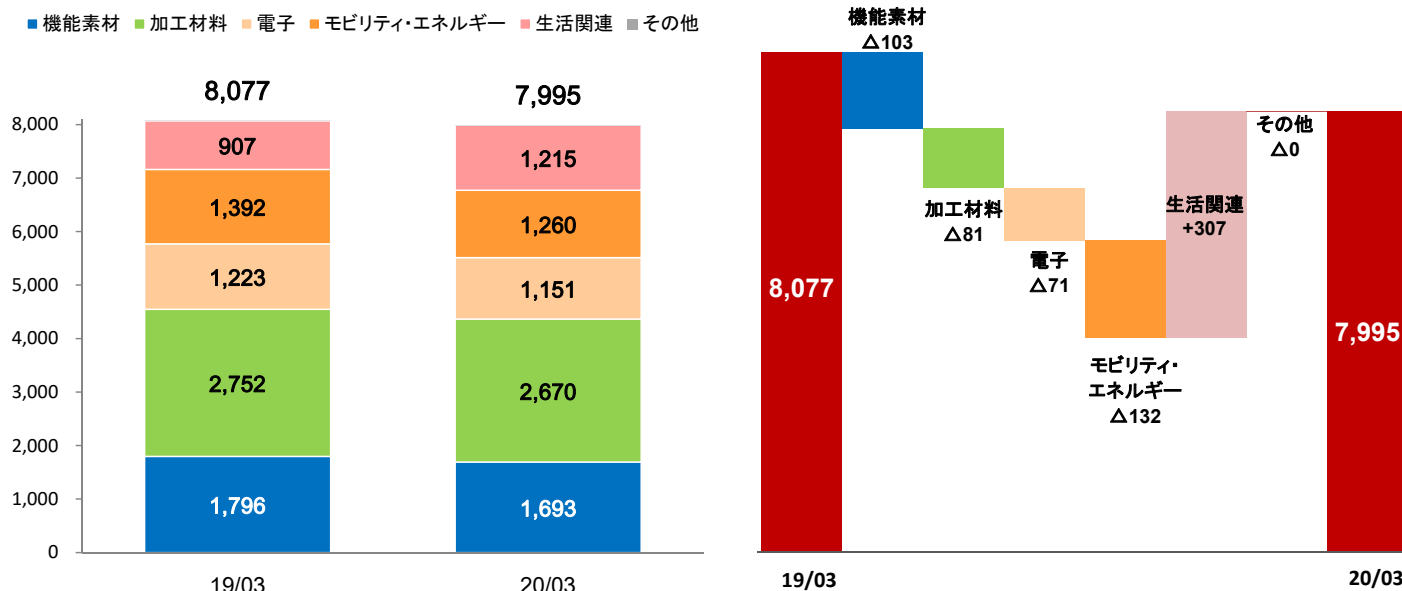
結果として、海外売上比率は49.7パーセントと若干ですが上昇している状況です。

# セグメント別売上高2期比較

- 加工材料：樹脂原料販売については、数量ベースでは前期比増加したものの、樹脂価格下落の影響を受け、売上が減少  
また、導電材料等の売上が減少し、減収
- モビリティ・エネルギー：自動車生産台数の減少等により、国内外における樹脂原料販売等が減少し、減収
- 生活関連：AA2G®等の売上が減少したものの、トレハ®や医療品原料・中間体・医用材料等の売上が増加し、  
さらに第2四半期連結会計期間において新たに買収したPrinovaグループの売上が加わったことから、増収

セグメント別 売上高 (億円)

セグメント別 売上高 増減 (億円)



※ 自動車・エネルギーセグメントは、2019年4月より、モビリティ・エネルギーセグメントに名称変更しております。

セグメント別の売上高を2期で比較しています。

当社は汎用のものからエンプラと呼ばれる高機能樹脂まで、大変広い範囲のプラスチック原料を扱っています。

今年度はこれらプラスチックの販売価格がおしなべて下落し、加工材料セグメント、モビリティ・エネルギーセグメントの減収の要因となっています。

今年度、自動車の生産台数はもともと減少傾向で推移していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、とくに第4四半期から急激に生産台数が落ち込み、関連する機能素材セグメント、またモビリティ・エネルギーセグメントにおける減収の要因となっています。

電子セグメントはフトリソ材料や電子部品、半導体向けに用いられるエポキシ樹脂関連の仕事が順調に推移したものの、ディスプレイ関連部材がおおむね低調に推移し、減収となりました。

生活関連セグメントは、増収となりました。

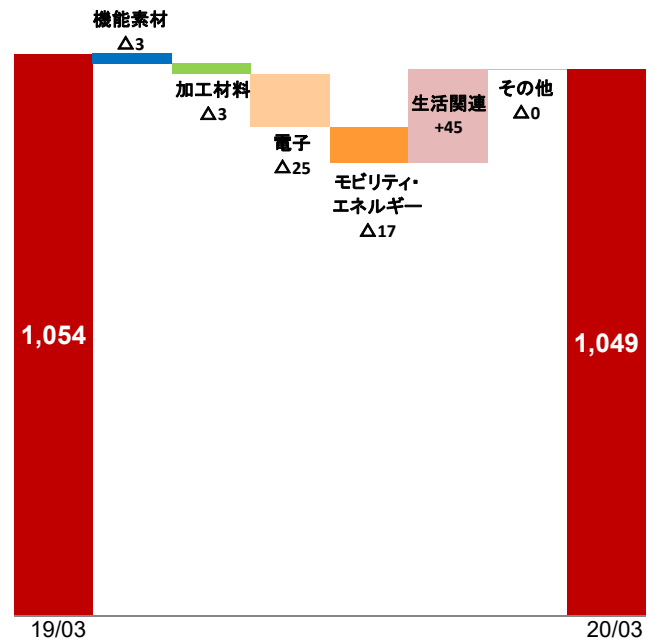
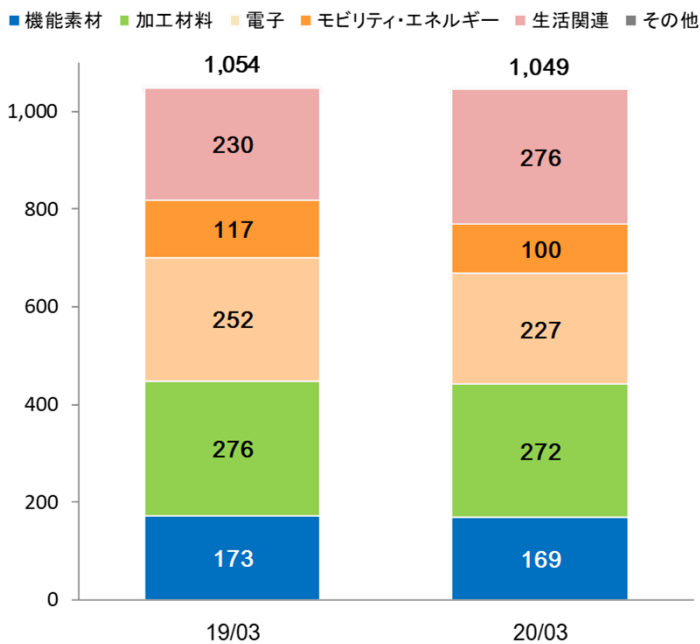
これは「トレハ®」をはじめとする食品素材、また医薬品原料などが増収になったことに加え、Prinovaを新規連結したことが要因となります。

# セグメント別売上総利益2期比較

■Prinovaグループの新規連結により生活関連セグメントは増益となったものの、他セグメントが減益となり、前期比横ばい

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)



※ 自動車・エネルギーセグメントは、2019年4月より、モビリティ・エネルギーセグメントに名称変更しております。

利益については、次の営業利益のページでご説明します。

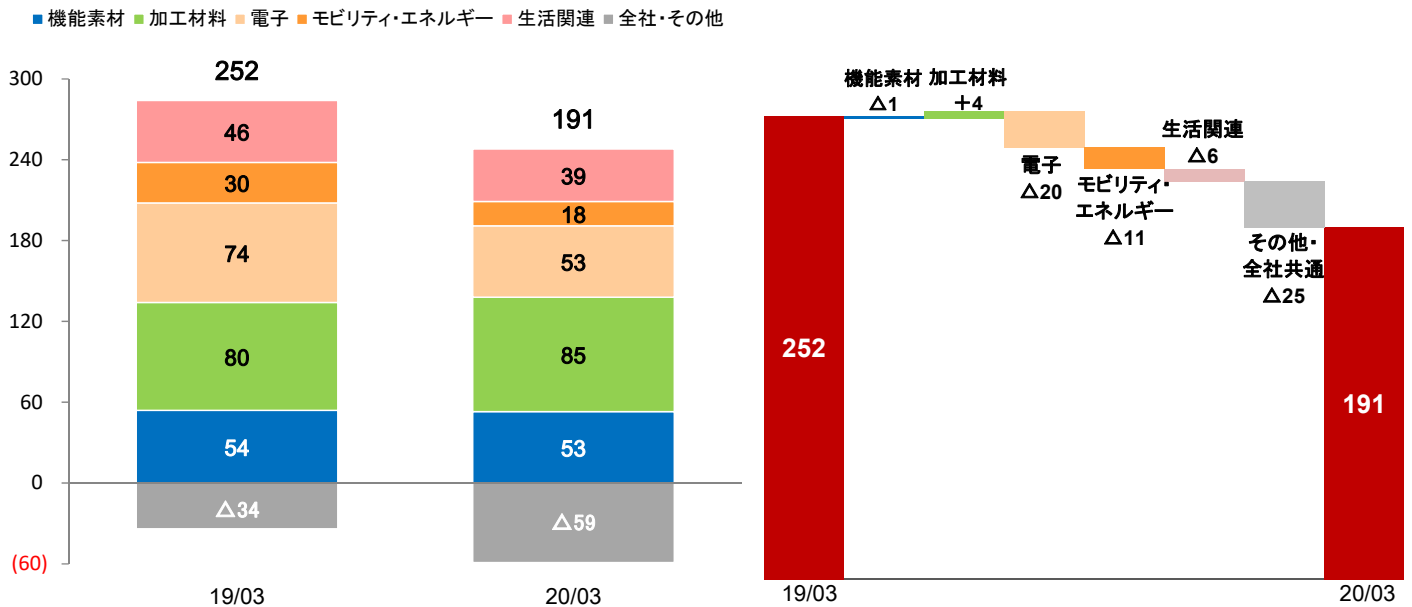


# セグメント別営業利益2期比較

- 加工材料：減収となったものの、国内製造子会社の収益性の改善等により、増益
- 電子：減収に加え、中国におけるガラス基板の薄型加工事業の収益性悪化等の影響により、減益
- 生活関連：増収となったものの、企業結合に係る一過性の費用の発生および一部の国内製造子会社における収益性の悪化等により、減益
- その他・全社共通：DXや先端技術開発への投資の増加等により一般管理費が増加し、減益

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)



※ 自動車・エネルギーセグメントは、2019年4月より、モビリティ・エネルギーセグメントに名称変更しております。

営業利益です。

全般的には減収が減益の主たる要因となっています。

一方で、国内の製造子会社の収益改善が大幅に進み、プラス面で働いています。

とくに、加工材料セグメントにおいては福井山田化学工業、東拓工業、セツナン化成といった3社の収益貢献が大きく、セグメントとして増益となりました。

生活関連セグメントは増収でしたが、企業結合に係る一過性の費用の発生および一部の国内製造子会社における収益悪化があり減益となりました。次年度に期待するところです。

チャートの1番右にある「その他・全社共通」は、Prinovaの買収費用ならびにDXなど将来の成長エンジンとなる技術への投資が増えており、それらをこちらに計上しています。

## 主な連結子会社等の業績

■ナガセプラスチックは、樹脂の市況は下落したものの、電子業界向けスーパーエンジニアリングプラスチックの販売が増加したこと等により、売上・利益ともに概ね横ばい

■Nagase (Thailand) Co., Ltd.は、自動車・OA業界向けエンジニアリングプラスチック等の売上が減少し、減収減益

(単位: 億円)

社名		売上高	前期比	営業利益 <sup>(注2)</sup>	前期比
製造会社	林原	250	98%	49	95%
	ナガセケムテックス	263	101%	27	95%
	製造会社計 <sup>(注1)</sup>	1,054	97%	110	95%
国内販売会社	ナガセプラスチック	368	99%	9	97%
	ナガセケミカル	188	100%	3	111%
	西日本長瀬	82	89%	3	71%
	国内販売会社計 <sup>(注1)</sup>	924	98%	26	93%
海外販売会社	Nagase (Thailand) Co., Ltd.	374	93%	11	89%
	上海華長貿易有限公司	366	102%	8	88%
	上海長瀬貿易有限公司	428	96%	6	67%
	海外販売会社計 <sup>(注1)</sup>	3,835	101%	78	87%

※(注1) 各カテゴリの合計は、対象会社の単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません。

※(注2) 営業利益は、のれん及び技術資産等の償却前の数値となります。

主な連結子会社の状況です。

林原、ナガセケムテックス、Prinovaについては別のページでご説明します。

国内の販売会社、とくにナガセプラスチック、ナガセケミカルについては市場環境が非常に厳しいなか健闘しているという状況です。

ナガセプラスチックは、スーパーエンプラと呼ばれる商材のビジネスが増加したことにより、ほぼ横ばいの業績でした。

また、ナガセケミカルはグループ内製造会社との共同開発品が実績化したということもあり、増収・増益となりました。

西日本長瀬とNagase (Thailand) Co., Ltd.については、自動車関連のビジネスが低調に推移したことが要因となり減収・減益となっています。

# 主要製造子会社2社の状況

■林原：海外においてトレハ®やプルランの売上が増加したものの、インバウンド需要の減少等を受け、国内においてAA2G®の売上が減少し、減収減益

■ナガセケムテックス：機能化学品事業が低調に推移したものの、エポキシ樹脂事業および生化学品事業が堅調、更にフォトリン材料事業が好調に推移し、売上は横ばい。営業利益はプロダクトミックスの悪化により、減益

## 林原

(単位:億円)

	19/03	20/03	増減額	前期比
売上高	254	250	△4	98%
営業利益	51	49	△2	95%

- ・トレハ®は、海外向け(特に欧州)の販売が好調に推移し、増収
- ・AA2G®は、海外主要取引先向けは好調に推移したものの、国内におけるインバウンド需要の減少等の影響により、減収
- ・ファイバリクサ®が食品業界向けに新規採用が進み、増収
- ・医療・健康食品用ハードカプセル向けにプルランの売上が増加
- ・その他、ルミン®Aの販売が好調に推移

## ナガセケムテックス

(単位:億円)

	19/03	20/03	増減額	前期比
売上高	260	263	+2	101%
営業利益	28	27	△1	95%

- ・エポキシ樹脂事業は、モバイル機器電子部品および半導体向け等の売上が増加し、増収
- ・フォトリン材料事業は、通期で高稼働が維持され、増収
- ・機能化学品事業は、3Dプリンター・生活用品用途エピクロ誘導体の販売は好調に推移したものの、LCD業界向け導電材料の売上が減少し、減収

林原についてです。

「トレハ®」や「ファイバリクサ®」といった食品素材、医療用カプセルなどに用いられる「プルラン」等が好調に推移しました。

一方で、香粧品などに用いられる「AA2G®」の仕事が減少し、若干ですが減収・減益という結果となりました。

ナガセケムテックスは、エポキシ樹脂など好調な分野もありますが、とくに導電材料の低迷が要因となり、若干ですが減益となりました。

■Prinovaグループは、今期5ヶ月間の連結となり、のれん等無形資産の償却および在庫の時価評価による一過性の費用計上により、連結営業利益への影響は限定的

	2020年3月期 当社連結業績への影響 (8~12月業績)	※参考 2019年12月期 (通期) (M&A関連特殊経費除く)
Prinovaグループ売上高	318億円	約820億円
Prinovaグループ営業利益	14億円	約40億円
のれん等の無形資産償却額	8億円	-
棚卸資産の費用処理 (一過性費用)*	6億円	-

※時価評価した在庫について、当期に全額費用処理(今期のみの一過性費用)

のれん等の 無形資産計上額 (当初計上額)	のれん 107億円 (20年償却) 顧客関連資産 182億円 (19年償却) 商標権 65億円 (20年償却)
-----------------------------	---

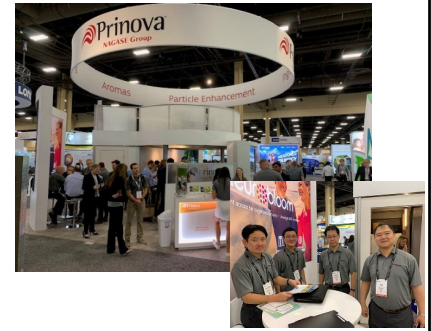
昨年夏に買収したPrinovaは、今期は5ヶ月間のみの連結となっています。  
 売上高318億円、営業利益14億円が算入されています。  
 そして、ここにお示しているとおり、8億円ののれん等の無形資産の償却と6億円の一過性費用が発生しています。

右側にお示している数字は参考までに記載しています。2019年1月から同年12月の通期のPrinovaの業績です。ご参考までにご覧いただければと思います。

- NAGASEグループとの買収後統合作業は概ね完了
- ガバナンス体制の構築に加え、林原とのシナジーが実績化

## 事業

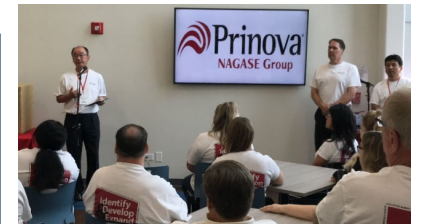
- ✓ 林原・ナガセケムテックス製品の欧米における販売をPrinova社にて開始
- ✓ 林原ヘスペリジン®sがスポーツニュートリション用途として新規実績化
- ✓ 原料の集中購買によりコスト削減
- ✓ Prinova事業のアジア展開に向け、各地域で協業を開始
- ✓ DXへの取り組みを開始 等



➢ 米国ラスベガスで開催された「Supply Side WEST 2019」に出展し、林原のトレハ®や林原ヘスペリジン®s等をPR

## ガバナンス

- ✓ 経営体制・権限等を見直し、運用を開始
- ✓ 人事関連規則の見直しを行い、運用を開始
- ✓ 月次管理会計およびグローバルCMSを導入
- ✓ 内部統制を導入し、有効性を確認 等



➢ NAGASEグループ全体でコミュニケーションを深め、グループ一体となり、事業を推進

※ PMI: Post Merger Integration

Copyright © 2020 NAGASE & CO., LTD.

13

Prinovaについては、計数面はもとより買収後のPMIも重要な課題として認識していました。

13ページに事業、ガバナンス両面におけるトピックスをお示していますが、PMIはおおむね完了し、現在はグループシナジーを生み出すといった次なるステージに移行しています。

当初は十数名送り込んでいた推進メンバーですが、現在は出向者5名という体制で落ち着いています。日本的な手法、ガバナンスを押しつけるということではなく、新たな体制を共同で構築するといった姿勢で取り組み、大変手前味噌ですが、スピード感も含め合格点を与えられるPMIプロセスであったのではないかと考えています。

# 連結貸借対照表

- 保有株式の売却や時価下落により投資有価証券は減少したものの、子会社の新規連結に伴う資産の受入およびのれんを含む無形資産等の計上等により、資産は441億円増加
- Prinovaグループ買収に伴う資金調達のため、長期借入金・社債が増加し、負債は434億円増加
- 自己資本比率は、4.3ポイント減少し、49.9%

資産				負債及び純資産			
	19/03	20/03	増減額		19/03	20/03	増減額
<b>流動資産</b>	<b>3,658</b>	<b>3,793</b>	<b>+ 135</b>	<b>流動負債</b>	<b>2,018</b>	<b>2,004</b>	<b>△ 14</b>
現金・預金	440	514	+ 73	支払手形・買掛金	1,172	1,082	△ 89
受取手形・売掛金	2,304	2,211	△ 93	借入金・CP・1年内償還予定の社債	579	618	+ 39
たな卸資産	810	956	+ 146	その他	266	302	+ 35
その他	102	111	+ 8	<b>固定負債</b>	<b>528</b>	<b>978</b>	<b>+ 449</b>
<b>固定資産</b>	<b>2,015</b>	<b>2,321</b>	<b>+ 306</b>	長期借入金・社債	275	726	+ 450
有形固定資産	664	743	+ 78	退職給付に係る負債	124	136	+ 12
無形固定資産	372	725	+ 353	その他(繰延税金負債等)	128	115	△ 13
投資・その他の資産合計	977	852	△ 125	<b>負債合計</b>	<b>2,547</b>	<b>2,982</b>	<b>+ 434</b>
投資有価証券	902	761	△ 141	<b>純資産</b>	<b>3,126</b>	<b>3,132</b>	<b>+ 6</b>
その他	75	91	+ 15	株主資本	2,628	2,723	+ 94
				その他の包括利益累計額	447	329	△ 118
				その他有価証券評価差額金	418	326	△ 92
				為替換算調整勘定	32	10	△ 21
				その他	△ 2	△ 6	△ 3
				非支配株主持分	49	79	+ 29
<b>資産合計</b>	<b>5,673</b>	<b>6,114</b>	<b>+ 441</b>	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>5,673</b>	<b>6,114</b>	<b>+ 441</b>

連結貸借対照表です。

保有株式の売却などによって投資有価証券は減少しています。  
一方で、Prinovaの買収等による資産の受入等もあり、資産は441億円増加しています。

また、長期借入金・社債等の増加により、負債は434億円増加しています。

棚卸資産が増加しています。これは、Prinovaの新規連結による影響です。  
その他のグループ内在庫については適正化に向け徹底管理し、前期比で減少しています。

## キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

	20/03	主な内訳	19/03
営業活動によるキャッシュ・フロー	330	税金等調整前当期純利益 +242 減価償却費・のれん償却 +121 運転資金の増減 +89 法人税等の支払 ▲70	173
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 492	連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 ▲446 有形・無形固定資産の取得による支出 ▲123 投資有価証券の売却による収入 +102	▲ 73
財務活動によるキャッシュ・フロー	243	長期借入金の増減 +243 社債の増減 +100 配当金の支払 ▲57	▲ 89
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 18		1
現金及び現金同等物の増加額(▲減少額)	63		12
現金及び現金同等物の期首残高	440		428
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—		▲0
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1		—
現金及び現金同等物の期末残高	504		440

連結キャッシュ・フローです。

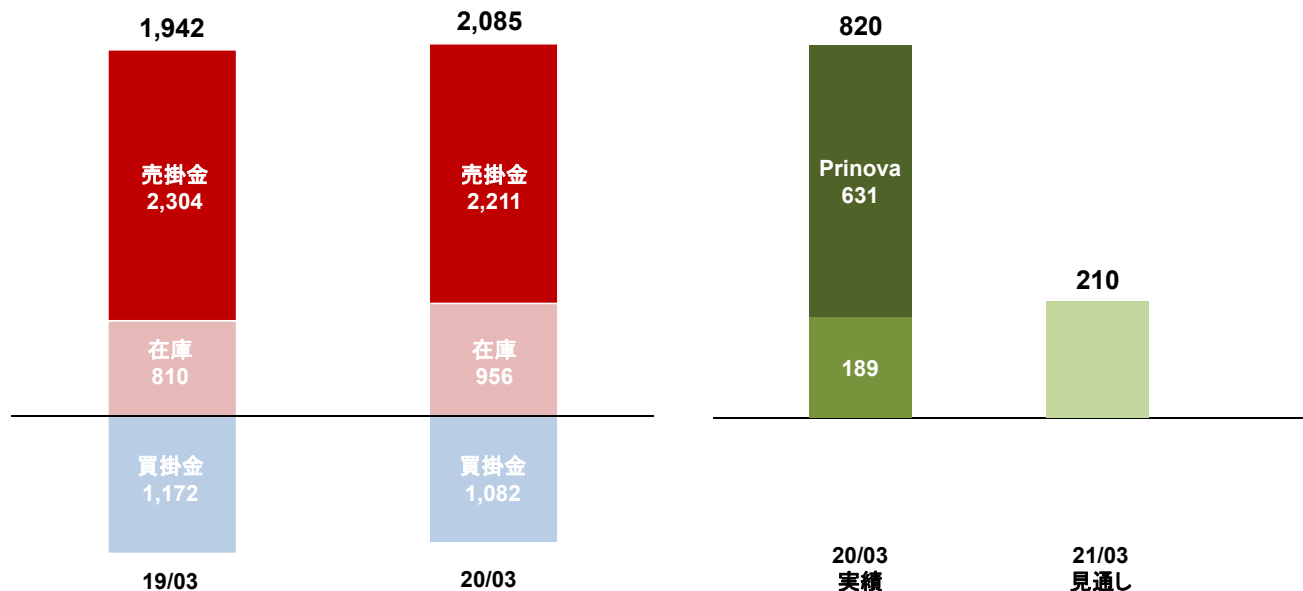
買収による支出がありましたが、有価証券の売却、借入調達、そして営業キャッシュ・フローのプラス等により、現金および現金同等物は63億円増加しています。

# 運転資金および投資額について

- 運転資金: Prinovaグループ等の新規連結の影響により、運転資金が増加  
在庫の適正化は徹底管理しており、新規連結された在庫を除く既存の在庫は減少
- 投資: Prinova社の株式取得など注力領域ライフ&ヘルスケアおよび新技術獲得に向けた投資を加速

運転資金（億円）

投資額（億円）



※上記投資額は、DXや先端技術への投資(費用)を含めておりません。

運転資金および投資額についてです。  
こちらについては、右のグラフだけ説明します。

2021年3月期の投資額については、林原、福井山田化学工業における工場の新設、更新に加え、ライフ&ヘルスケア、エレクトロニクスといった注力領域における投資等を予算化しています。



# 2021年3月期 通期業績見通し

ここからは2021年3月期通期業績見通しについてご報告します。

■新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、減収減益となる見込み

■一方、生活関連セグメントは、Prinovaグループの業績が通期にわたり寄与すること、および同社のビタミン類・アミノ酸類等の販売が主として欧米で好調に推移すること等により、大幅増収となる見込み

## 【前提】

- ・新型コロナウイルス感染症の影響が下半期においては概ね回復
- ・US\$レート: 1US\$=106円、RMBレート: 1RMB=14.7円

(単位: 億円)

	20/03実績	21/03見通し	増減額	前期比
売上高	7,995	7,540	△455	94%
売上総利益	1,049	1,070	+21	102%
<利益率>	13.1%	14.2%	+1.1%	—
販売費及び一般管理費	857	920	+63	107%
営業利益	191	150	△41	78%
経常利益	190	155	△35	81%
親会社株主に帰属する当期純利益	151	125	△26	83%
US\$レート (期中平均)	@108.7	@106.0	2.7円高	—
RMBレート (期中平均)	@15.6	@14.7	0.9円高	—

売上高は7,540億円となり、前期比94パーセントとなります。

営業利益は150億円となり、前期比78パーセント、親会社株主に帰属する当期純利益は125億円となり、前期比83パーセントの見通しです。

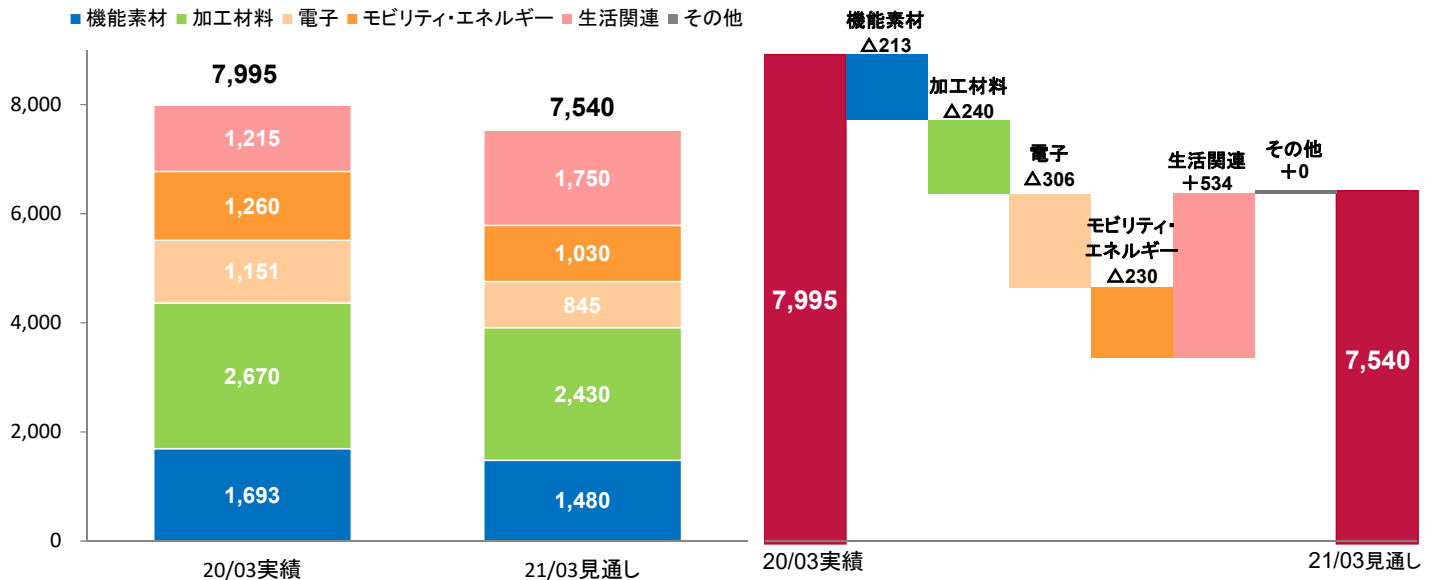
新型コロナウイルス感染症拡大の影響、また米中関係のさらなる悪化など不透明な部分は多いわけですが、当社としては新型コロナウイルス感染症の影響について、下半期にはおおむね回復するという前提でこのような見通しを立てています。

# セグメント別売上高見通し

- 加工材料:工場稼働は徐々に回復しつつあるものの、OA・家電・電機・電子市場においてグローバルな需要減少を想定しており、樹脂・顔料・インキ・情報印刷関連材料等の売上が減少し、減収見通し
- 電子:変性エポキシ樹脂はモバイル機器・重電向けは前期並みに推移するものの、市場の先行不透明な状況に鑑み、減収見通し
- 生活関連:香粧品関連(AA2G®等)の売上が減少するものの、医薬中間体関連が堅調に推移。また食品素材関連についても、トレハ®の販売が前期並みに推移し、更にPrinovaグループが通期で連結されること等により売上が増加し、全体で増収見通し

セグメント別 売上高(億円)

セグメント別 売上高 増減(億円)



セグメント別の売上高の見通しです。

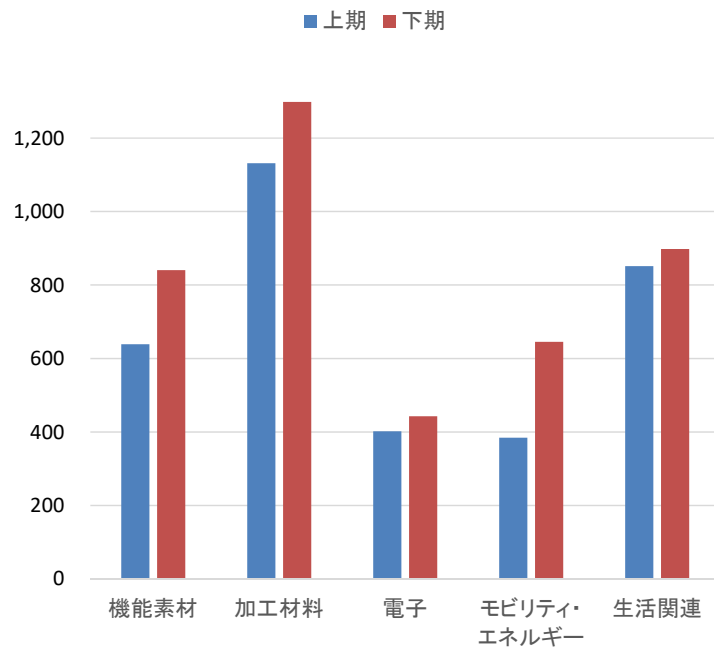
当然のことながら、セグメントにより影響の度合いはまちまちですが、全社としては新型コロナウイルス感染症拡大の影響により約1,300億円の減収を見込んでいます。

生活関連セグメントに関しても新型コロナウイルス感染症拡大の影響は受けるわけですが、Prinovaの通年の業績が連結されるということもあり、大幅な増収を見込んでいます。

# セグメント別売上高見通し 上下比較

■上期は新型コロナウイルス感染症の影響により、特に自動車業界に関わる事業の比率が高い機能素材、モビリティ・エネルギーセグメントの落ち込みが大きい。

セグメント別 売上高見通し 上下比較(億円)



新型コロナウイルス感染症により、NAGASEグループに影響を与える主な市場・市況

**機能素材:**

市場:自動車、建材等

市況:ナフサ価格

**加工材料:**

市場:OA、電子・電機、製紙等

市況:ポリカーボネート等の樹脂、カラーフォーマー価格

**電子:**

市場:ディスプレイ、半導体、モバイル機器等

**モビリティ・エネルギー:**

市場:自動車

市況:ナフサ価格

**生活関連:**

市場:食品、化粧品、スポーツニュートリション等

市況:澱粉、ビタミン価格

この表では、セグメント別の売上高見通しについて、上期・下期を比較してお示しています。

とくに自動車関連などが上期で低調であるということがおわかりいただけるかと存じます。

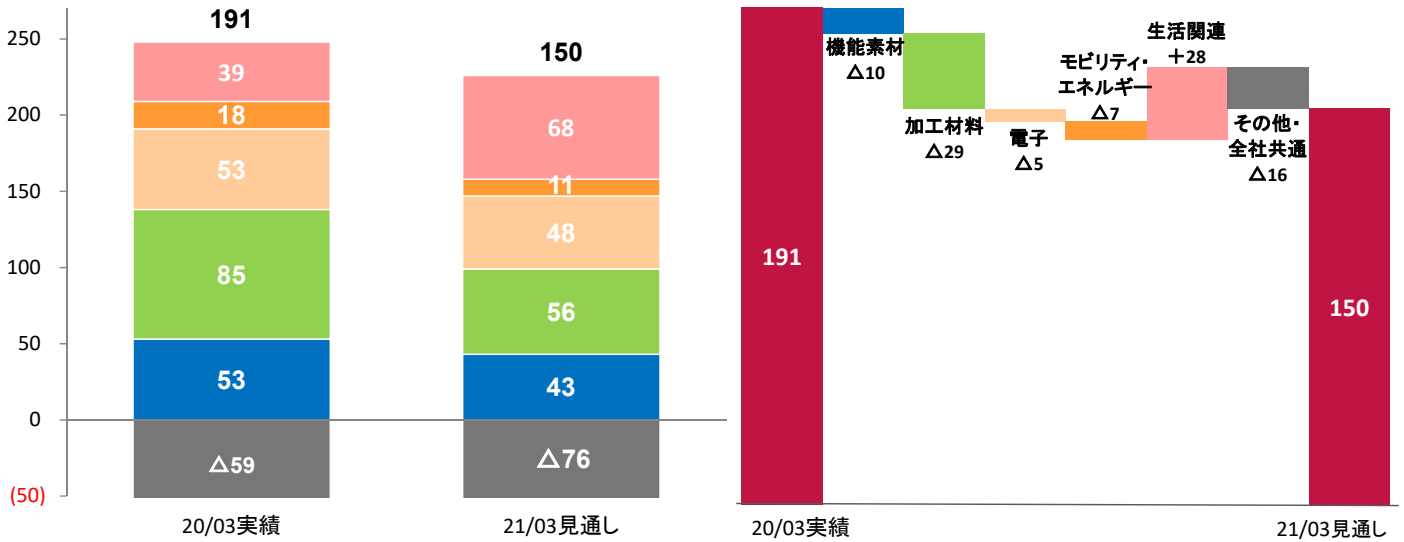
# セグメント別営業利益見通し

- 加工材料：減収に加え、情報印刷関連材料ビジネスにおける市況下落の影響による収益悪化等により、減益見通し
- 生活関連：増収に加え、Prinovaグループが通期で寄与すること等により、増益
- その他・全社共通：中長期的な成長に向けたDXの推進や、先端技術への投資の加速により、費用増加

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)

■機能素材 ■加工材料 ■電子 ■モビリティ・エネルギー ■生活関連 ■全社・その他



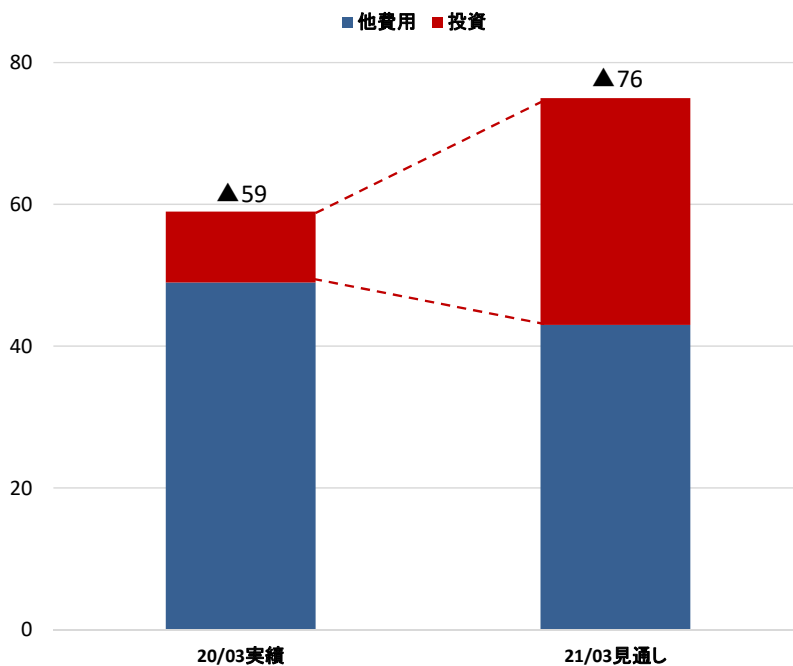
セグメント別の営業利益の見通しです。

減収に伴う減益がほとんどですが、そのなかで生活関連セグメントについては増収に加え、前年に一過性の費用発生があったということもあり、今期は大幅な増益を見込んでいます。

# その他・全社共通(持続的成長に向けた投資)

■DXやマテリアルズ・インフォマティクス等の新たな提供価値創出のための投資が増加

属性別 費用 (億円)



## グローバルマーケティング室

- ・MIプロジェクトやデジタルマーケティング等の展開含めNAGASEグループ全体でのDX推進を目的に、新設
- ・デジタルマーケティングを推進

## NVC室(New Value Creation室)

- ・先端技術による新たなビジネスモデル創出を推進
- ⇒マテリアルズ・インフォマティクス(MI)
- ⇒ブロックチェーン
- ⇒アルゴリズム検索エンジンIPコア「Axonerve™」等

## 次世代情報通信プロジェクトチーム

- ・NAGASEの持つ要素技術とネットワークを活用し、5G市場における新たなビジネスを創出

※マテリアルズ・インフォマティクス(MI) : データと人工知能(AI)を用いて新規材料や代替材料の探索などを効率よく行う情報科学の手法。

前期と今期では「その他・全社共通」という項目の数字が大きく異なっているため、ここで少々説明します。

グラフの青い部分は本部経費と言われる一般的な費用です。

赤の部分は、将来の成長に向けた投資と位置づけ、既存セグメントとは離し、全社共通で費用を計上しています。

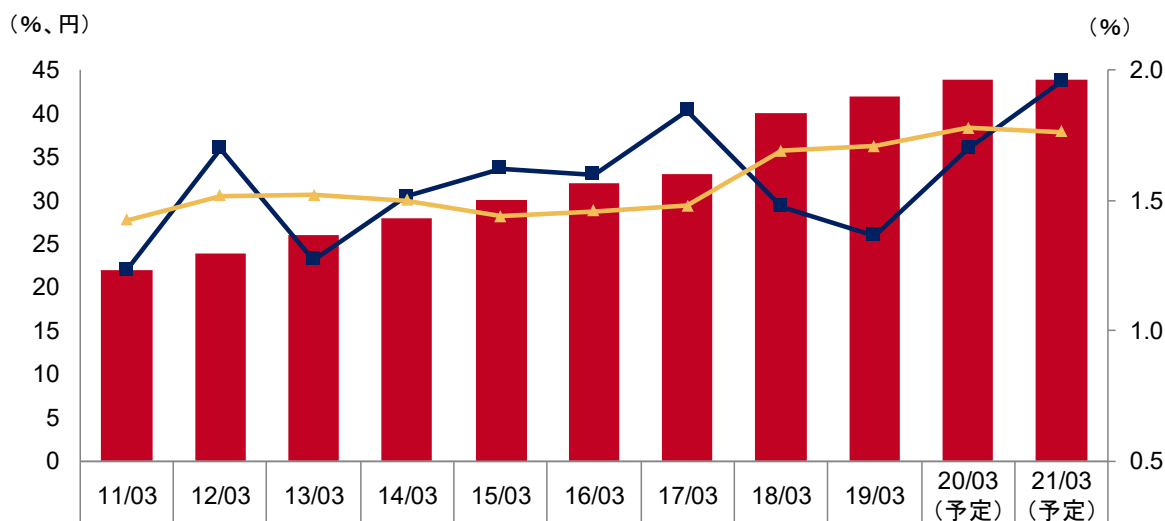
グループ独自のDX関連の取り組みを推進するものであり、マテリアルズ・インフォマティクス、デジタルマーケティング、ブロックチェーンなどの取り組みを鋭意進めています。

加えて、今後通信インフラの核となっていく5G、6G等の次世代通信に関わる事業構築についてもグループを挙げて取り組んでおり、現在は同じく全社共通に入れていきます。

会社としての業績が芳しくないなかではありますが、将来を見据えた新たなビジネスモデルの構築に向け、これらの分野には今後も注力していく所存です。

■当期：中間配当金22円、期末配当金22円の年間配当金44円を予定

■来期：中間配当金22円、期末配当金22円の年間配当金44円を予定



■ 一株当たり配当金 (左メモリ)	22	24	26	28	30	32	33	40	42	44	44
■ 配当性向 (左メモリ)	22.0	36.0	23.2	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	43.7
▲ DOE(右メモリ)	1.42	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.69	1.71	1.78	1.77

※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月開催予定の定時株主総会に附議予定です。

配当についてです。

当期は中間配当金22円、期末配当金22円として、当初の予定どおり年間配当金44円を予定しています。

2021年3月期については、まだまだ不透明な部分が多くあり、現在のところ年間配当金44円と、据え置きを予定しています。

# アフターコロナにおける 新たなパラダイムに向けて

---



劇的な環境変化を改革の好機と捉え、  
長期的な視点でステークホルダーに新たな提供価値の創出を進めてまいります

環境変化	当面の対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染症の拡大 収束時期の長期化や第2波への懸念</li> <li>■ 感染収束後に予想されるニューノーマル</li> <li>1. 消費者行動の変容                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 安心・安全・健康に対する要求の高まり</li> <li>✓ 大量生産・大量消費社会の見直し</li> </ul> </li> <li>2. グローバルサプライチェーンの見直し                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 米中摩擦、保護主義台頭による地政学リスク</li> <li>✓ 原油および石化製品価格の長期的な低迷</li> </ul> </li> <li>3. デジタルトランスフォーメーションの浸透                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従来型の販売・営業活動の見直し</li> <li>✓ 多様な働き方へ移行</li> </ul> </li> <li>4. 株式市場における変化                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ESG課題としてのエンゲージメント要求</li> <li>✓ 財務戦略(安定性・レバレッジ)の見直し</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2020年度の対応                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ステークホルダーの安心・安全への配慮</li> <li>✓ サプライチェーンの確保</li> <li>✓ リスクマネジメントの強化</li> <li>✓ リモートワークの生産性向上</li> </ul> </li> </ul>
	中長期の対応
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長期経営方針の更新                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サステナビリティ推進を経営戦略の根幹に置く</li> <li>✓ ステークホルダーへの提供価値拡充と対話の促進</li> </ul> </li> <li>■ 中期経営計画の更新                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デジタルトランスフォーメーションの加速</li> <li>✓ 部材調達からソリューション提供へ機能拡充</li> <li>✓ 企業活動を支える財務戦略の見直し</li> </ul> </li> </ul>
<p>劇的な環境変化に伴い見直される価値観 NAGASEグループに対する具体的なアクションの期待</p>	<p>ステークホルダーに対する提供価値を特定 新たな提供価値の創出</p>

ここまで計数面の説明をしましたが、ここで1ページだけアフターコロナに向けた考え方についてお話しします。

一言で言いますと、環境変化を改革の好機と捉え、新たな提供価値の創出を進めるということです。今後、取引先さま、株主さま、そして従業員といったステークホルダーのみなさまが求めるもの、考え方、行動様式などすべてが大きく変容していきます。

そのような中で、みなさまに何を提供できるかということをしっかり考えていきたいと思えます。

当面の対応として、2020年度の対応という項に記載しています。

ステークホルダーの安心・安全、これは主として従業員ということになりますが、雇用も含めた安心・安全への配慮に力を入れていきます。

また、サプライチェーンの確保については、2月以降、BCP対応と称し、すでにいろいろと進めていますが、サプライチェーンの確保を最大の重要項目として、まずは対応していきます。

また下段に記載のとおり、中長期の対応としては、長期的な観点でサステナビリティ推進を経営戦略の柱として定めます。

また既に議論を開始しているが、中期経営計画の策定においてもここにあるとおりDXの推進、ソリューション型の機能の拡充等々を進めていこうと強く思っています。

# 中期経営計画「ACE-2020」の進捗

Accountability(主体性)・ Commitment (必達)・ Efficiency(効率性)

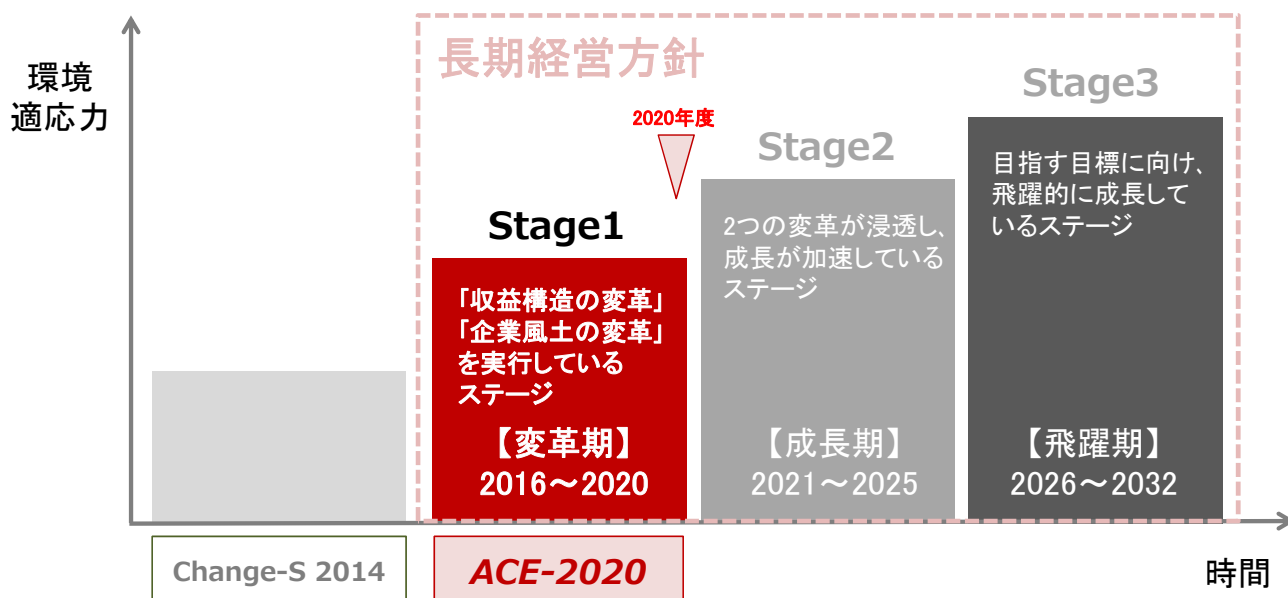


商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

続きまして、進行中の中期経営計画「ACE-2020」の進捗についてご報告します。

長期経営方針の最終年度にあたる2032年までに、我々が目指す目標\*を実現するために、この17年間で3つの Stageに分け、Stage1として中期経営計画「ACE-2020」をスタートしました。2020年度は「ACE-2020」の最終年度として、引き続き、飛躍的な成長に向けて変革を進めてまいります。

\* 目指す目標「現行(2014年度)比3倍の利益水準を常態化」



ここにありますとおり、今年度は変革期と位置付けた「ACE-2020」の最終年度となります。

## 商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

商社中心の考え方から、商社をグループの機能のひとつと考え、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

グループの持つ機能を最大限活用し、定量・定性目標を必達



【6つの機能】

### 収益構造の変革

#### ポートフォリオの最適化

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行  
資産入替と資源の再配分  
全社規模の投資加速

#### 収益基盤の拡大・強化

グローバル展開の加速 “G6000”  
製造業の収益力向上

### 企業風土の変革

#### マインドセットの徹底

主体性と責任感の醸成  
トップメッセージの共有化  
モニタリングとPDCAの徹底

#### 経営基盤の強化

効率性の追求  
人財育成

このページは「ACE-2020」の基本方針をお示ししています。

収益構造の変革、そして企業風土の変革という2つの柱のもと、現在も数々の施策に取り組んでいます。

## 2019年度の活動実績

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 / 資産入替と資源の再配分

### 注力領域 さらなる収益拡大を見込む事業領域

#### 【ライフ&ヘルスケア】

- 米国Prinovaグループ子会社化
- 「長瀬食品素材 食品開発中心(厦門)」を設立
- フード インгредиエント事業部を新設

#### 【エレクトロニクス】

- 次世代情報通信(5G)市場に経営資源を投入
- INKRON:グローバル協業体制に着手

### 基盤領域 安定的に企業価値向上に貢献する領域

- 排水・循環水・排ガス処理事業に資本参加
- ケミカルの供給を始めとするサプライチェーンの調査に注力
- 高機能樹脂を中心に合成樹脂販売数量の維持

### 育成領域 3年以内に注力領域への転換を期待する領域

- デジタルトランスフォーメーション推進体制の整備
- デジタルマーケティングの開発に着手
- マテリアルズ・インフォマティクス開発順調
- 希少アミノ酸の研究促進

### 改善領域 早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域

- 不採算事業からの撤退を決定

### 事業外の資産入替

- 政策保有株式の売却

ここからの3ページは、中期経営計画の4年目である2019年度に取組んだ事柄について説明しています。

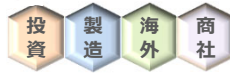
多くの部分については、ここまでお話しした内容と重複することもあり、私からの説明は割愛します。

この中には新素材、環境関連の取組みなどを記載していますので、ぜひ目を通していただければと考えています。

## 2019年度の活動実績

### 米国Prinovaグループ子会社化

注力領域



- 食品素材販売、配合品製造、および最終製品の受託製造まで、バリューチェーンの垂直統合型事業を展開
- 林原、ナガセケムテックスなどが持つ素材開発機能と連携し、新たな素材やソリューション提供を目指す



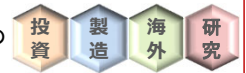
Kick Offの様子  
(Prinova社にて)

#### 目指す市場

欧米の食品素材市場

### 「長瀬食品素材 食品開発中心(厦門)」を設立

注力領域



- 林原のアプリケーション開発ラボ「L'プラザ」の初の海外進出
- WeChat(微信)の公式アカウントと食品素材の中国専用ウェブサイトを開設、連動運用を開始
- 顧客共創型のコミュニケーションを実現し、地域密着型でプレゼンス向上を図る



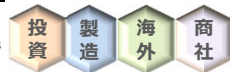
中国専用ウェブサイト

#### 目指す市場

中国の食品素材市場

### 次世代情報通信(5G)市場に経営資源を投入

注力領域



- 特殊ガラス加工技術を持つ3D Glass Solutions社を関連会社化、高周波対応デバイスの要素技術として展開
- セグメント横断型組織として次世代情報通信プロジェクトチームを発足、グループネットワークと協業を加速

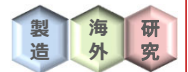


#### 目指す市場

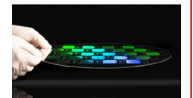
次世代情報通信(5G)市場

### 拡張・複合現実(XR)用途の光学部品開発の強化

注力領域



- INKRONが、SCHOTT社(独)、EV Group社(奥)、WaveOptics社(英)と協業を開始
- 光導波路の大量生産を可能にする300mmガラスウェハープロセスの開発を目指す



光導波路

#### 目指す市場

次世代ウェアラブル市場  
(拡張現実(AR)/複合現実(MR)用途)

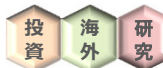
## 2019年度の活動実績

### デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速

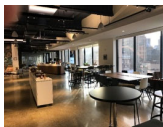
育成領域

2020年4月より、グローバルマーケティング室を設立  
デジタルマーケティング、マテリアルズ・インフォマティクス等の展開を担う

#### デジタルマーケティングプラットフォーム開発に着手



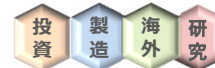
- デジタルマーケティングプラットフォーム開発のため、人的資源の確保、および米国に拠点開設
- Global Marketing Groupを設置し、20名体制で開発を推進



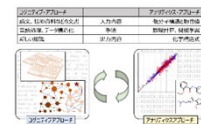
フィラデルフィア拠点の様子

目指す市場  
既存市場へ新たなソリューション提供

#### マテリアルズ・インフォマティクス開発順調



- 2016年度より米国IBM社と共同開発を開始、開発プロジェクトが順調に進捗し、2020年度にサービス開始見込み
- 人工知能(AI)と最新データ処理技術を活用し、新規(代替)素材開発のコスト・期間削減のソリューションを提供

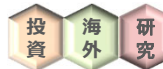


プラットフォームのイメージ

目指す市場  
新規(代替)素材を必要とする市場

#### 希少アミノ酸「エルゴチオネイン」の研究促進

育成領域

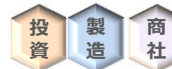


- エルゴチオネイン:キノコ等に含まれる抗酸化能に優れた天然アミノ酸
- 高コストと環境負荷のある化学合成プロセスに対するソリューションとして、バイオプロセスによる量産技術の確立を目指す
- 2019年度、NEDO ※1の課題設定型産業技術開発費助成事業に採択

目指す市場  
食品、化粧品、医薬品など幅広い市場

#### 環境貢献事業の育成・推進

基盤領域



- 排水、循環水、排ガス処理等を展開する(株)アイエンスを関連会社化
- 微生物の代謝を活用し、化学品に頼らない排水処理、有機溶剤や排煙等の排気処理により環境対応とコスト削減を実現

目指す市場  
国内外の排水・排気処理市場

※1: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



# 「企業風土の变革」マインドセットの徹底/経営基盤の強化の進捗 NAGASE

## ACE-2020 課題

### マインドセットの徹底

- 主体性・責任感・危機意識の醸成  
中期経営計画の浸透
- モニタリングとPDCAの徹底  
投資の質の向上
- トップメッセージの共有化  
コミュニケーションインフラの整備

### 経営基盤の強化

- 効率性の追求  
無駄の排除、組織・機能の効率化
- 人財育成

## 2016～2019年度

権限委譲の実施、全社組織の見直し

モニタリング体制の強化、ダッシュボード作成、会議体の見直し

ACE-2020 ローリング・全社アンケート実施

海外・製造事業ガバナンス強化

新投資ガイドライン、M&A推進プロジェクト、ベンチャーキャピタルの活用

ブランディング活動(トップキャラバンの実施)、社長動画の配信、タウンミーティングの実施

ESG活動開示方針の検討開始

間接部門業務効率化プロジェクト

新人事制度による運用開始

全社組織横断(テクニカルバイタリティプログラム)による新規技術開発

## 2020年度

グループ経営会議の設置

新規施策の蓋然性評価と課題抽出

グループ製造業連携委員会設立

サステナビリティ推進委員会設立  
マテリアリティの設定、非財務目標の設定

長瀬ビジネスエキスパート 業務集約と効率化



年度スローガン  
“Listen” ポスター



企業広報イメージ刷新



社長動画の配信  
Prinova Donald社長と対談



トップキャラバンの様子  
ナガセコムテックス：9月



Webサイト  
サステナビリティページ刷新

Copyright © 2020 NAGASE & CO., LTD.

32

企業風土の变革の一環としての取組みについて、数点ご説明します。

当社グループの特色でもある製造部門について、収益面での改善はすでにご報告しましたとおりです。

各社活動内容は違っていますが、安心・安全といった共通の経営課題もあることから、今般、グループ内にグループ製造業連携委員会を立ち上げ、すでに活動を開始しています。

また、サステナビリティ推進委員会の設立を決め、次なる中期経営計画にいかに関わり込んでいくかという検討を今後進めていく予定です。



## KGI (Key Goal Indicator) : 目標とする指標

KGI	2018年度	2019年度	2020年度(計画)	2020年度(目標)
連結売上高	8,077億円	7,995億円	7,540億円	1兆円 以上
連結営業利益	252億円	191億円	150億円	300億円 以上
ROE	6.6%	4.9%	4.0%	6.0% 以上

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

変革/戦略	施策	KPI (指標)	2018年度	2019年度	2020年度(計画)	2020年度(目標)
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	126億円	136億円	153億円	169億円
		注力領域成長投資分配率	82%	96%	64%	35%以上
	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	4,053億円	4,067億円	4,628億円	6,000億円
		米州売上成長率	118%	191%	340%	170%
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	116億円	110億円	114億円	144億円
		*損益分岐点売上高比率	76%	77%	77%	73%
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	9.9%	10.7%	12.2%	9.4%
財務戦略 指標	投資	**成長投資額	324億円	1,108億円	1,280億円	1,000億円
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」	「A」以上	「A」以上

\*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

KGI、KPIの進捗状況をお示ししている表です。

外部環境もさることながら、計画していたインオーガニックグロースがなかなか計数に結び付いていないことが目標指標に届かない要因だと受け止めています。

ポートフォリオの最適化は確実に進んでいます。今後は蓋然性を高めた新規事業の推進に取り組んでいこうと考えているところです。

以上をもちまして、私からの説明は終了させていただきます。

また、本日の説明ならびに本資料の内容につき、ご質問等がございましたら、47ページに示しております連絡先まで、お問い合わせください。

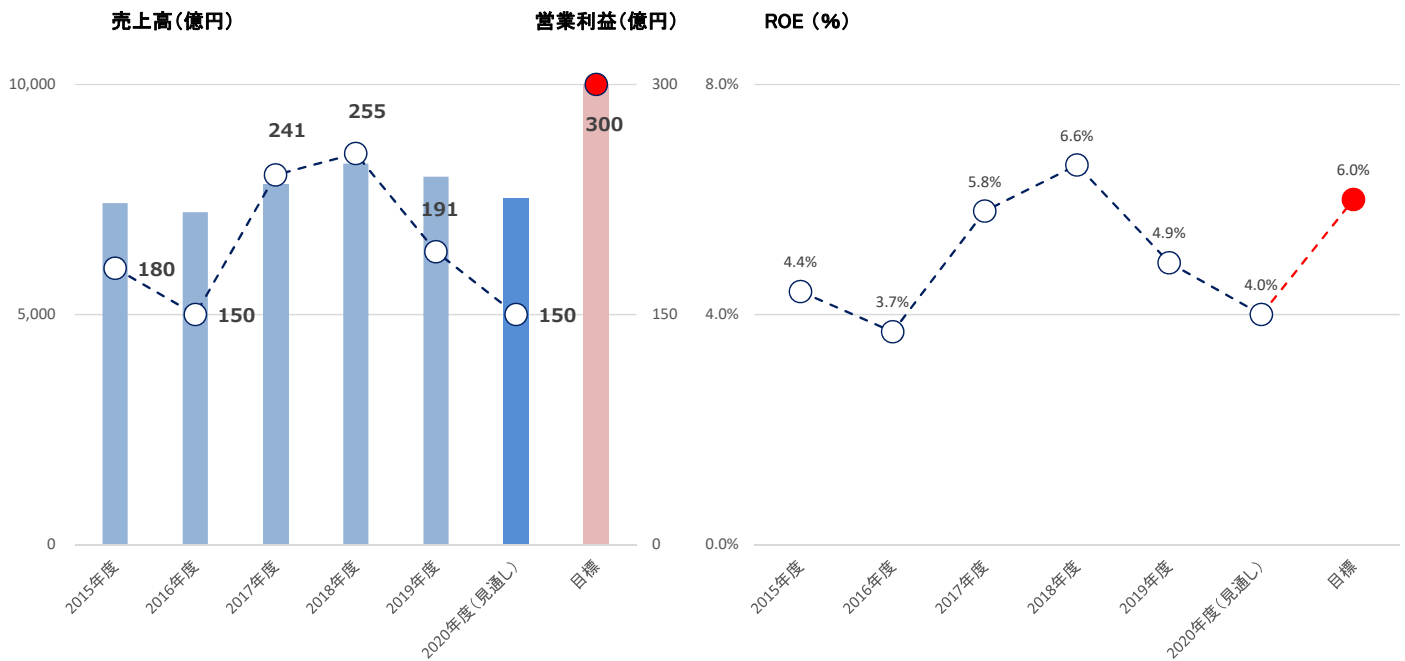
続きまして、NAGASEの食品素材ビジネスについて、担当事業部長の小嶋より説明します。  
ありがとうございました。

## 売上高/営業利益

1兆円/300億円以上

## ROE

6%以上



# NAGASEの食品素材ビジネスについて

フード イングリディエント事業部  
事業部長 小嶋 宏一郎

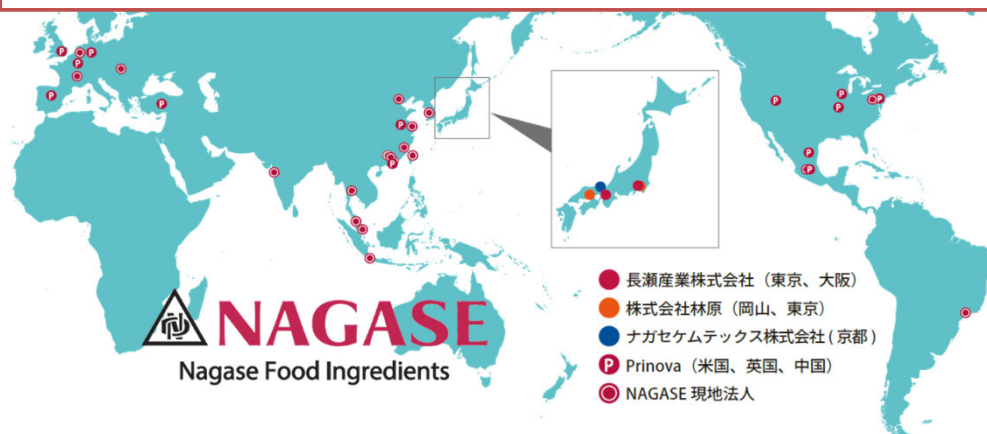
2020年6月10日

(フード イングリディエント事業部長 小嶋宏一郎によるプレゼンテーション)

みなさま、こんにちは。フード イングリディエント事業部長の小嶋です。

本日はNAGASEの食品素材ビジネスについてご説明します。

食を通して人々の健康で豊かな生活に貢献するため、NAGASEグループの調達・R&D・製造・加工・アプリ開発機能を活用した幅広いソリューションをグローバルに提供します。



<p>長瀬産業株式会社</p> <p>ビジネスデザイン R&amp;D、食品素材販売</p>	<p>株式会社 林原</p> <p>機能性糖質製造販売 R&amp;D、アプリ開発</p>	<p>NAGASE Group</p> <p>酵素製造、アプリ開発</p>	<p>Prinova NAGASE Group</p> <p>食品素材販売、R&amp;D 素材配合・受託製造</p>
--	---	---------------------------------------	---

**連結事業規模 1,317億円 (2021年3月期推定)**

※連結事業規模は、単純合算数値であり、連結業績見直しとは合致しません。

長瀬産業の食品素材ビジネスの概要をお示ししています。

当社は食を通し、人々の健康で豊かな生活に貢献するためNAGASEグループの調達、R&D、製造、加工、アプリ開発機能を活用した幅広いソリューションをグローバルに提供することをテーマとしています。

このビジネスの構成としては、長瀬産業、林原、ナガセケムテックス、Prinovaが主の構成になります。

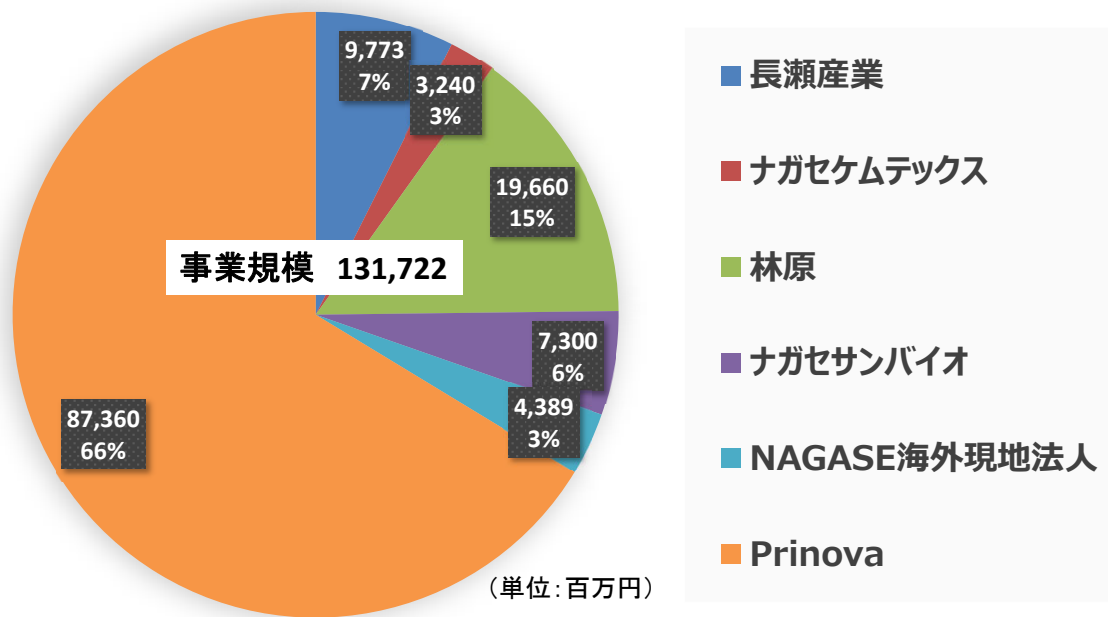
長瀬産業はビジネスデザイン、R&D、食品素材販売を機能としています。

林原は機能性糖質製造販売、R&D、アプリ開発、

ナガセケムテックスは酵素製造、アプリ開発、

Prinovaは食品素材販売、R&D、素材配合・受託製造を機能としています。

2021年3月期の連結事業の想定規模は1,317億円となります。



2021年3月期推定  
本数値は単純合算数値であり、連結業績見通しとは合致しません。

続きまして、売上構成をご説明します。

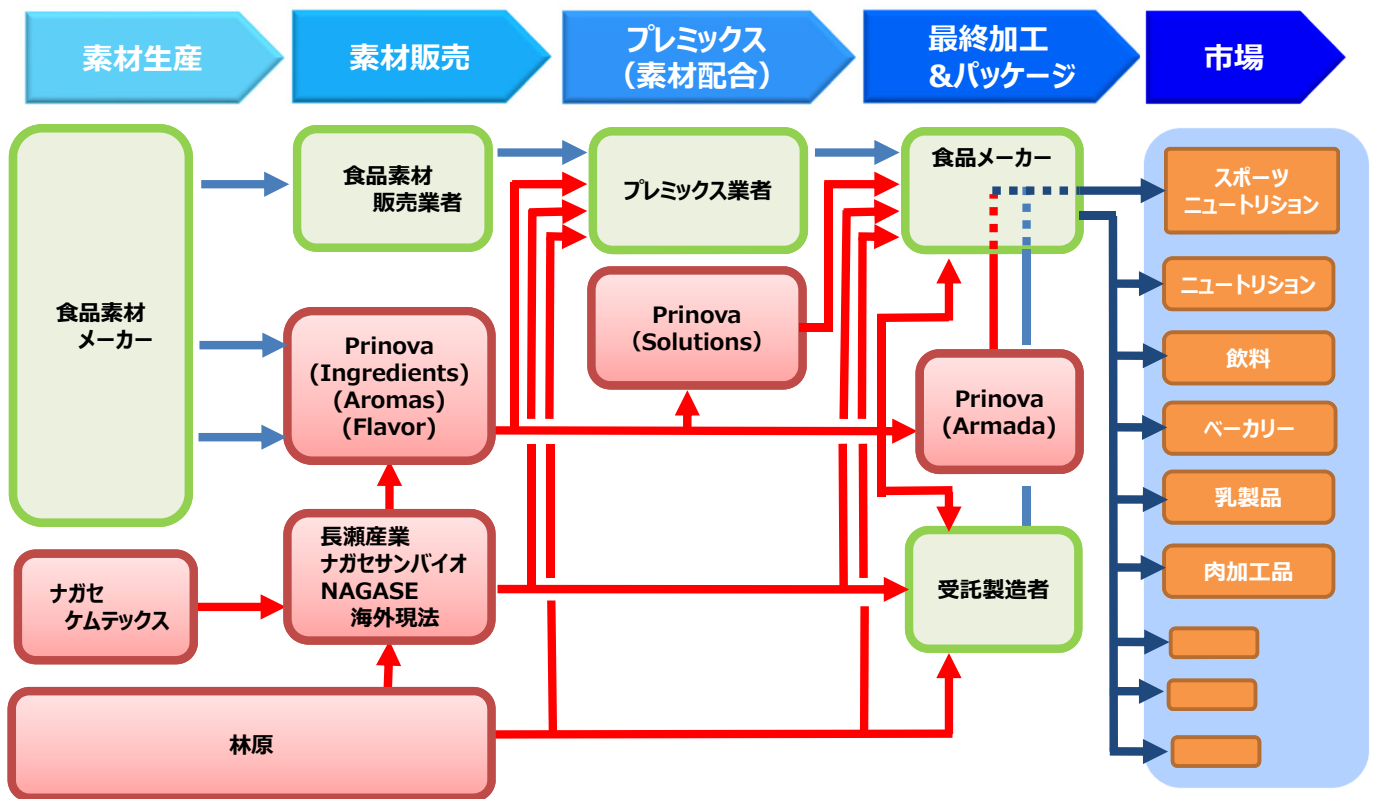
昨年グループの一員となったPrinoaが事業規模の66パーセントを占める状況です。長瀬産業は7パーセント、ナガセケムテックスは生化学品の酵素事業となりますが、3パーセントです。

林原の機能性糖質の食品素材が15パーセント、ナガセサンバイオは日本でのディストリビューターになります。NAGASE海外現地法人は、主に中国・東南アジアの各現地法人になります。3パーセントとなります。



NAGASE食品素材ビジネスの提供価値を示しています。  
 長瀬産業、林原、ナガセケムテックス、Prinovaの機能を掛け合わせ、これらがNAGASEの提供価値だと考えています。

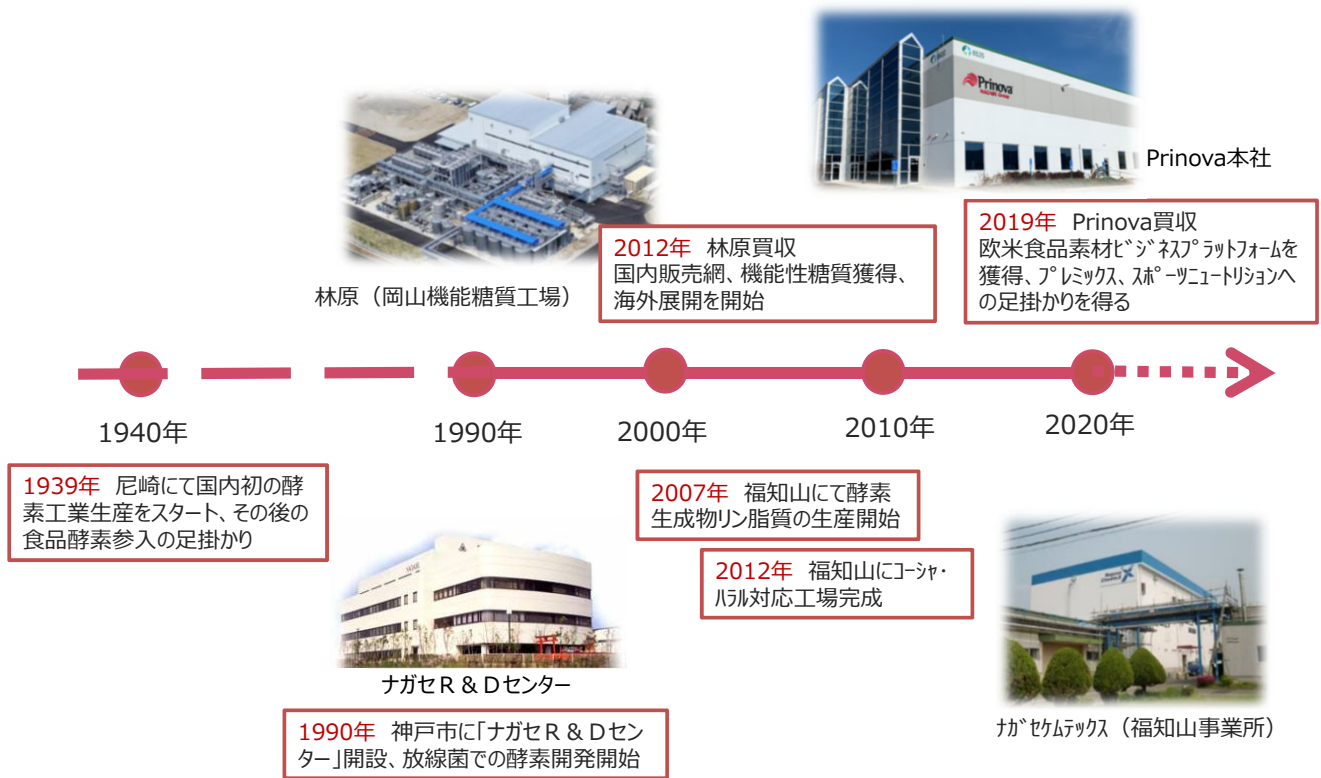
このなかで、調達・アプリケーション開発・製造・加工については、後程、当社の事業戦略を説明するなかでご説明します。



サプライチェーンにおけるNAGASEグループのポジショニングを示しています。

素材生産から始まり素材販売、複数の素材を配合するプレミックス、その後の最終加工およびパッケージというチェーンのなかで、素材生産に関してはナガセケムテックス、林原、素材販売はPrinovaの3事業、長瀬産業、ナガセサンバイオおよびNAGASEの各現地法人が国内外で営んでいます。また林原においては、国内販売も担っています。

プレミックスはPrinovaのSolutions事業部がグローバル3拠点で展開しています。また、同じくPrinovaのArmada事業が、とくにスポーツニュートリションにフォーカスし、食品メーカー、ブランドオーナーから最終配合およびパッケージを請け負う受託事業を行っています。



NAGASE食品素材ビジネスのこれまでの歩みを紹介します。1939年に、尼崎にて国内初の酵素の工業生産をスタートし、それをもって後年、食品酵素参入の足掛かりとなっています。

1990年に他社との差別化を目的として、放線菌での酵素開発を開始しました。2007年には福知山にて酵素生成物リン脂質の製造販売をスタートしています。

また、2012年には海外への販売を目指し、コーシャ・ハラル対応工場を完成させました。同年に林原を買収し、国内の強固な販売網および機能性糖質を獲得しました。また、海外展開を本格的に開始しました。

2019年にはPrinovaを買収し、欧米でのビジネスプラットフォームを獲得、プレミックス、スポーツニュートリションへの足掛かりを得ました。





ナチュラル  
オーガニック

健康・美容

フードロス

植物性食品



- **商品の拡充**：Prinova調達力の活用  
新規素材の探索（M&A、バイオ技術）
- **アプリ開発力の強化**：地域毎のターゲットアプリの明確化  
ラボ拠点拡充
- **製造機能の拡充**：プレミックスによる独自製品のグローバル展開  
食品添加物・素材メーカーの拡充
- **成長市場への注力**：スポーツニュートリション、ニュートリション、飲料  
加工食品（ベーカリー、乳製品、肉加工品）

当社の事業戦略を説明したいと思います。

食品業界を巡る外部環境としては、食品添加物においてもナチュラル・オーガニックの要望が高まってきています。この傾向は今後も続いていくと思います。

また、食品を食されるみなさまは、ますます健康・美容にフォーカスし、食を選ばれるのではないかと見えています。

SDGsに関係するが、フードロスへの当社の貢献。また環境にも関係してきますが、動物性食品から植物性食品への切り替わりが進むと考え、そのような点にフォーカスしながら次の4つの戦略および施策を追っていきたくと考えています。

1つ目が商品の拡充です。

昨年買収したPrinovaの調達力により、NAGASEグループの商品ラインナップが拡充されました。M&AやR&Dのバイオ技術を用いて新規素材の探索を引き続き行なっていきます。

2つ目はアプリ開発力の強化です。

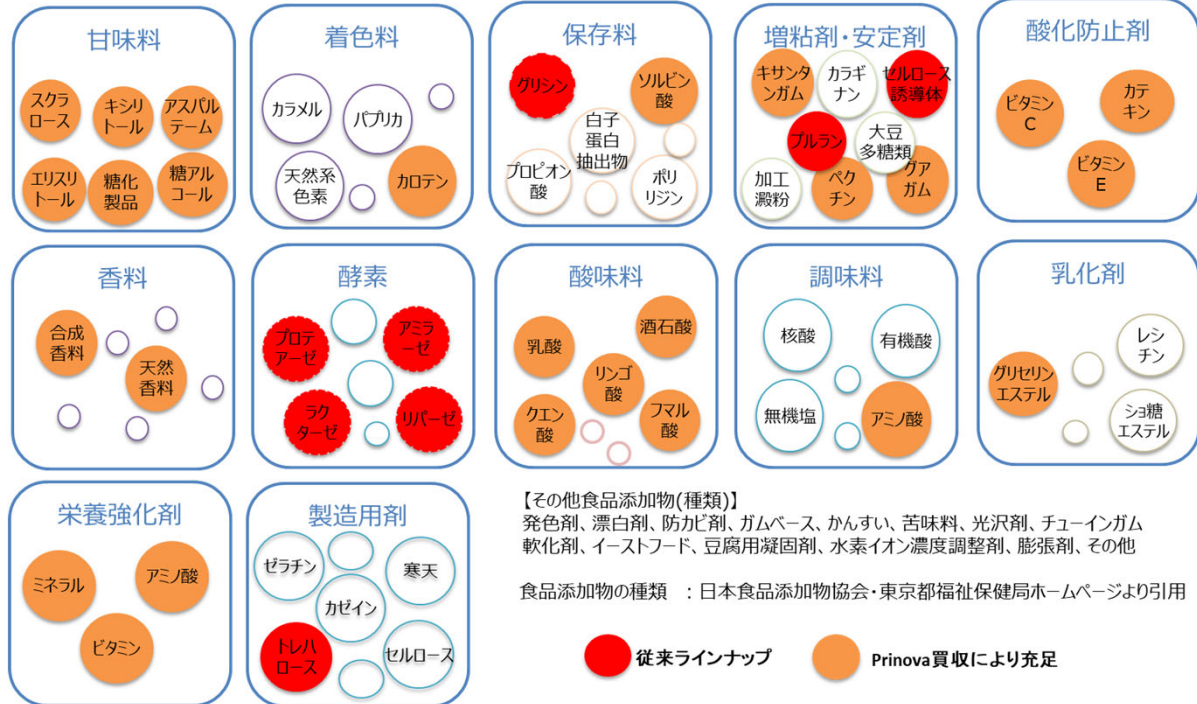
やはりグローバルで地域によって食文化が異なります。それぞれの地域ごとにターゲットアプリケーションを明確化し、注力していきたくと考えています。

以上を実現する上で、ラボ拠点が重要なものになってくると思いますので、展開を図っていきます。製造機能の拡充については、Prinovaのプレミックスによる独自製品のグローバル展開をさらに進めていきます。また、林原に次ぐ食品添加物、酵素メーカーの獲得を引き続き検討していきたくと思っています。それらをもちまして、成長市場への注力を進めていきます。

短期的には、マーケット占拠率の高いスポーツニュートリション、ニュートリションの拡大を図っていきます。またアプリ開発等により、ベーカリー、乳製品、肉加工品という加工食品分野でのビジネスの拡大を図っていきます。

## 食品添加物市場 海外4兆7,000億円、国内3,000億円

(出典 IHS MARKIT)



食品添加物ラインナップの拡充と記載しておりますが、Prinova買収によって拡充したものを示しています。

12の四角い枠が食品添加物の種類を示しています。  
そのなかの丸はそれぞれの機能をもつ素材を示しています。

Prinova買収前の当社のラインナップがこの赤色の箇所になります。  
Prinova買収により、オレンジの部分が変わっています。  
当社がハンドリングできる素材数が相当増えたということが見てわかると思います。  
これらを当社のネットワークでさらに広げていきます。



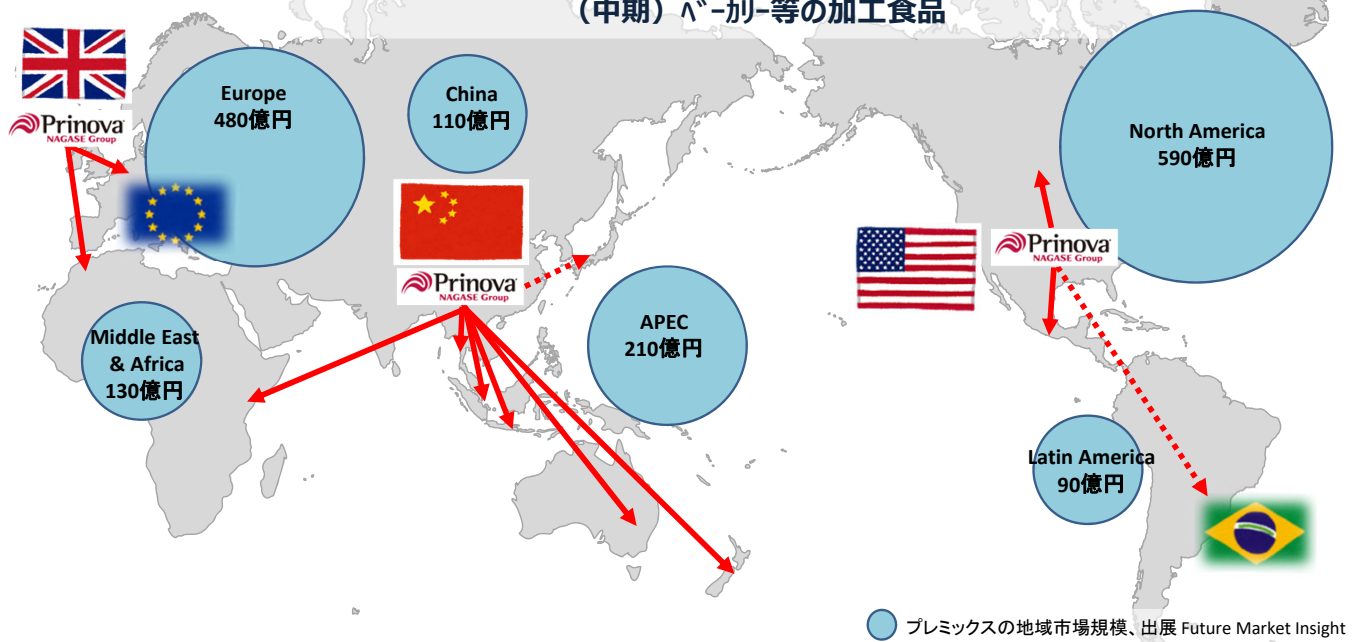
食品添加物を展開する上においては、各地域のアプリケーションにおいてソリューション提案を強化していく必要があると考えています。

これまでのところ、日本においては林原の岡山、東京、ナガセケムテックスの福知山でこの機能を担ってきていました。

昨年8月には、中国の厦門にベーカリー、伝統菓子、飲料にフォーカスし、海外初のラボを開設しました。また今年6月にはシンガポールにおいて「Regional Innovation Center」という名でベーカリー、肉加工品、シーフード加工品にフォーカスしたアプリセンターを開設します。

これらによって、各地域で顧客への提案力を上げ、ビジネス拡大につなげていきます。またシンガポール以外にも、重要拠点への展開を検討していきたいと考えています。

- ◆ プレミックス市場規模： 1,610億円 (→ 2,300億円 2027年)
- ◆ 3極体制確立、更に2拠点検討中  
売上111億円 (249億円：スポーツニュートリジョン受託事業含む)
- ◆ ターゲットアプリ： (短期) スポーツニュートリジョン、ニュートリジョン、飲料  
(中期) ベーカリー等の加工食品



続きまして、プレミックスのグローバル体制をご説明します。

Prinovaは現在アメリカ、イギリス、中国に拠点を持っています。

現在の売上高は111億円です。

また、アメリカでスポーツニュートリジョンの受託事業を営んでいるArmadaもプレミックスを行っておりますので、こちらの売上高も含めると249億円という数字になります。

現在のプレミックス市場規模は1,610億円です。

これが、2027年には2,300億円まで拡大すると見えています。

当社としては、まず短期的にはPrinovaの力を使い、スポーツニュートリジョンおよびニュートリジョンにフォーカスし、マーケットシェアの拡大、および今後伸びるであろうラテンアメリカ、中国、東南アジアにおいて拡大を図っていきます。

また、中期的には中国、東南アジアが主戦場になるかと思いますが、ベーカリー等の加工食品でプレミックスを展開し、その次の事業の成長モデルにもっていきたいと考えています。

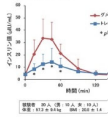


多機能糖質「トレハロース」  
運動時のエネルギー補給

インスリン低分泌性

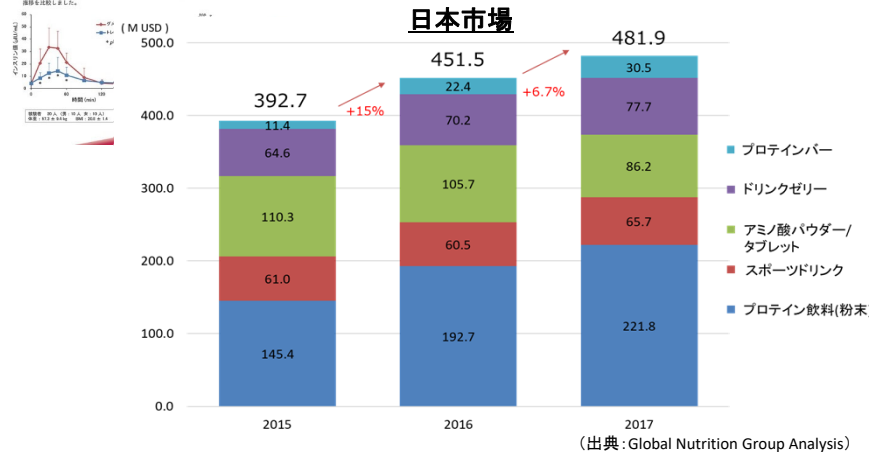
血糖上昇・降下が緩やか

健康な日本人を対象に、グルコースまたはトレハロースを70g摂取した後のインスリン濃度と血糖値の推移を比較しました。



## Prinovaの先進性 + ユニークな グループの機能素材

米国で販売スタート！  
Prinova提案力&プレミアム技術+林原素材



ブレインフード素材「ホスファチジルセリン」  
ゴルフパフォーマンスへのメンタルサポート

リパミンPSまたはブラッセを42日摂取後、グリーン上で135mのところからゴルフボールの飛行距離を計測しましたところ、リパミンPS摂取群で平均飛行距離が増しました。リパミンPSは脳神経伝達物質の補給に効果的です。

ヒット数 \* p<0.05

スポーツニュートリションにおいて、日本市場へのアプローチを開始しました。

右上の例は日本ではなくアメリカでの実績例ですが、アメリカにおいて林原ヘスペリジン®SをPrinovaの提案力およびプレミックスにより配合品とし、スポーツニュートリションに展開し、昨年末実績化しました。順次、拡大していく予定です。

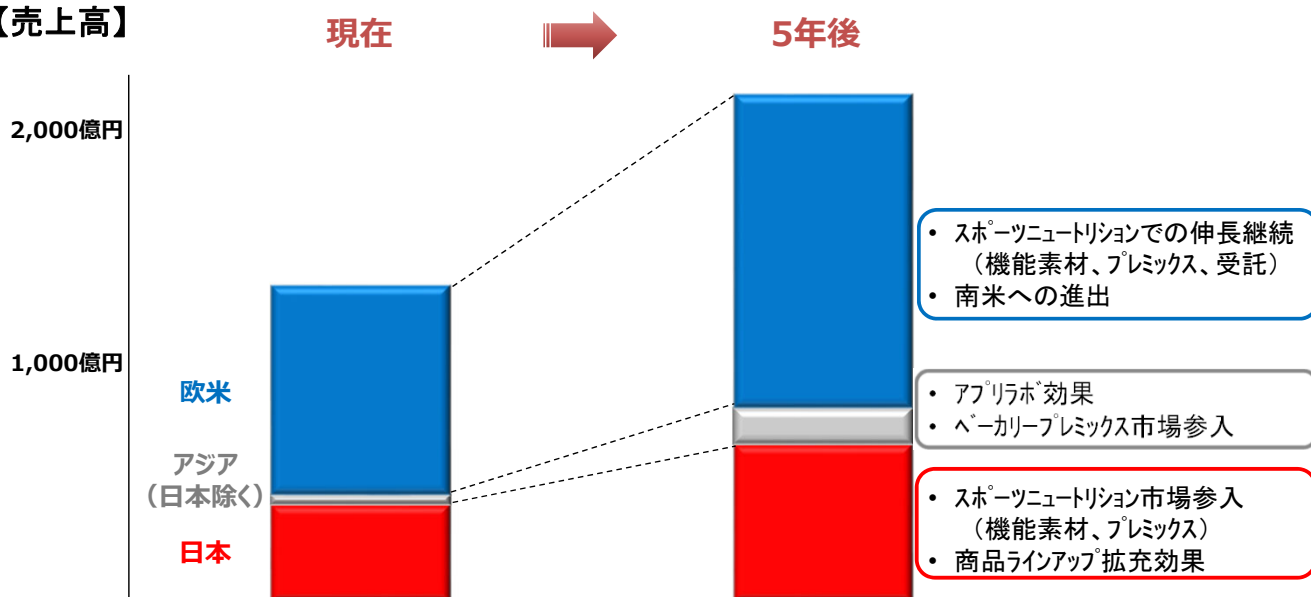
このようなPrinovaの先進性、およびNAGASEグループのユニークな機能素材を掛け合わせ、マーケットへの訴求に取り組んでいきます。

林原のトレハ®は、運動時のエネルギー補給に非常に効果的であると言われています。

また、リパミン®PSはナガセケムテックスのリン脂質となり、おもしろい効果ですが、スポーツ時のメンタルサポートに効果的だということで、今後、このような機能を加え、マーケットに展開していきたいと考えています。



【売上高】



**“商品の拡充×アプリ開発力の強化×製造機能の拡充×成長市場への注力”  
を実現し事業拡大を目指す。**

これまでご説明したような戦略と施策をもって、現在のビジネスを5年後にはこのような規模にしていきたいと考えています。

商品の拡充、アプリ開発力の強化、製造機能の拡充、および成長市場への注力を掛け合わせ、事業拡大を目指していきます。

私からは以上です。

本日の説明ならびに本資料の内容につき、ご質問等がございましたら、下記までお問合せください。

お問い合わせ先:

経営企画本部 商事法務・IRチーム

電話番号 : 03-3665-3028

お問い合わせフォーム : <https://www.nagase.co.jp/contact/>

※上記URLをクリックいただき、「IR(投資家情報)」から必要事項記載の上、ご連絡ください。

本日の説明ならびに本資料の内容についてご質問等がございましたら、下記までお問い合わせください。

どうもありがとうございました。

## (参考資料)セグメント別概況



## &lt;所在地別売上高・営業利益&gt;

(億円)

	20/03期		21/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,577	95%	1,473	93%
	海外	558	95%	470	84%
	連結調整	▲442	-	▲463	-
	合計	1,693	94%	1,480	87%
営業利益	国内	40	95%	32	81%
	海外	14	99%	11	81%
	連結調整	▲1	-	▲1	-
	合計	53	98%	43	80%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産等の償却含む)

## 2020年3月期 実績

## 売上高

1,693億円(94%)

- ◆機能化学品事業は、国内外における自動車生産台数の減少等により、塗料原料およびウレタン原料の売上が減少し、事業全体として減収
- ◆スペシャリティケミカル事業は、国内外における半導体関連等の電子業界向けを中心としたエレクトロニクスケミカルの売上や、加工油剤原料の売上が減少したこと等から、事業全体として減収

## 営業利益

53億円(98%)

- ◆減収により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

◇5Gおよび環境関連ビジネスは堅調に推移するものの、新型コロナウイルス感染症の影響等により、自動車業界向け等の塗料・ウレタン原料・加工油剤・樹脂添加剤等の売上が減少し、更に電子業界向けエレクトロニクスケミカルおよびフィルター関連ビジネスが低調に推移し、全体で減収減益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	20/03期		21/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,749	99%	1,643	94%
	海外	1,653	96%	1,522	92%
	連結調整	▲731	-	▲735	-
	合計	2,670	97%	2,430	91%
営業利益	国内	54	106%	36	67%
	海外	30	97%	22	74%
	連結調整	1	-	▲2	-
	合計	85	105%	56	66%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産等の償却含む)

## 2020年3月期 実績

**売上高** 2,670億円(97%)

◆カラー&プロセッシング事業は、工業用および包装材料用の合成樹脂や導電材料の売上が減少したものの、国内外における情報印刷関連材料の売上が増加したこと等により、事業全体として増収

◆ポリマーグローバルアカウント事業は、国内、北東アジアおよびアセアンにおいて売上が減少したことから、事業全体として減収

**営業利益** 85億円(105%)

◆減収となるものの、国内製造子会社の収益性の改善等により増益

## 2021年3月期 通期見通し

◇新型コロナウイルス感染症の影響により、一部販売が増加する領域はあるものの、OA・電気・電子業界向け樹脂ビジネスが低調に推移し、更に情報印刷関連材料や導電材料等の売上が減少し、全体で減収減益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	20/03期		21/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,174	99%	1,005	86%
	海外	661	89%	558	84%
	連結調整	▲684	-	▲718	-
	合計	1,151	94%	845	73%
営業利益	国内	39	104%	35	89%
	海外	17	50%	14	80%
	連結調整	▲3	-	▲1	-
	合計	53	73%	48	89%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産等の償却含む)

## 2020年3月期 実績

**売上高** 1,151億円(94%)

◆フトリソ材料関連、モバイル機器用電子部品・半導体業界向け等の変性エポキシ樹脂の売上が増加したものの、半導体中間工程用等の精密加工関連、装置関連、ディスプレイ関連部材の売上が減少したこと等により、事業全体として減収

**営業利益** 53億円(73%)

◆減収に加え、一部の海外製造子会社の収益性の悪化等により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

◇変性エポキシ樹脂は、モバイル機器・重電向けは前期並みに推移するものの、投資減速を背景に装置関連の販売が減少し、更に新型コロナウイルス感染症の影響等による市場の不透明な状況に鑑み、全体で減収減益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	20/03期		21/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	764	97%	659	86%
	海外	723	84%	606	84%
	連結調整	▲227	-	▲235	-
	合計	1,260	90%	1,030	82%
営業利益	国内	10	96%	4	40%
	海外	8	42%	7	91%
	連結調整	0	-	0	-
	合計	18	62%	11	58%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産等の償却含む)

## 2020年3月期 実績

**売上高** 1,260億円(90%)

◆モビリティソリューションズ事業は、国内でのカーエレクトロニクス関連部材の売上が微減となり、国内外での樹脂ビジネスが減少したこと等により、事業全体として減収

**営業利益** 18億円(62%)

◆減収により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

◇新型コロナウイルス感染症の影響等により、自動車生産台数が減少し、更にナフサ価格下落の影響により、国内外における樹脂ならびにカーエレクトロニクス関連等の素材・部品等の販売が減少し、減収減益見通し

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

	20/03期		21/03期		
	通期実績	前期比	通期見通し	前期比	
売上高	国内	1,044	100%	1,041	100%
	海外	468	318%	1,015	217%
	連結調整	▲298	-	▲306	-
	合計	1,215	134%	1,750	144%
営業利益	国内	67	93%	66	99%
	海外	19	300%	53	267%
	連結調整	▲47	-	▲52	-
	合計	39	85%	68	171%

※上記数値は、所在地別の連結会社数値の合算になります。  
地域間連結消去を加味していない為、連結調整項目にて調整しております。(のれん及び技術資産等の償却含む)

## 2020年3月期 実績

### 売上高

1,215億円(134%)

◆食品素材分野は、トレハ®の売上が海外において増加し、また Prinovaグループの売上が加わり、増収。スキンケア・トイレタリー分野は、AA2G®等の売上が減少し、減収。医療・医薬分野は、医薬品原料・中間体・医用材料の売上が増加し、増収。事業全体として増収。

◆ビューティケア製品事業は、全般的に販売が低調であったことから、事業全体として減収

### 営業利益

39億円(85%)

◆増収となるものの、一部の国内製造子会社の収益性の悪化等により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

◇新型コロナウイルス感染症の影響により、スキンケア・トイレタリー分野はAA2G®等の売上が減少し、減収。食品分野は、Prinova関連事業が好調に推移し、またトレハ®等も前期並みに推移し増収。また、医療・医薬分野も堅調に推移し、全体で増収増益見通し(Prinovaグループ通期で連結)



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

当プレゼンテーション資料には、2020年6月10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。