

2023年3月期 第2四半期  
決算説明会

長瀬産業株式会社

2022年11月25日

見た=ものがない  
景色へ。

©イリヤ・クブシノフ Ilya Kuvshinov

(代表取締役社長 朝倉研二によるプレゼンテーション)

おはようございます。長瀬産業 社長の朝倉でございます。今回もウェブ上での開催となりましたが、大勢様ご参加いただき誠にありがとうございます。

私から、上期の決算概要と通年の見通し、そして中期経営計画につきまして少々ご説明申し上げ、その後Prinovaグループの現状につきまして、担当しております池本よりご報告申し上げますので、よろしくお願いいたします。

■ 2023年3月期 第2四半期決算概要及び2023年3月期 通期見通し	P3~P18
■ 中期経営計画 <b>ACE 2.0</b>	P19~P22
■ Prinovaグループについて～事業概要と成長戦略～	P23~P39
■ Appendix	P40~P42

# 2023年3月期 第2四半期決算概要及び2023年3月期 通期見通し

- ▶ 売上総利益
  - ・一部の製造子会社における収益性の悪化等により売上総利益率は低下したものの、全体としては増益
- ▶ 営業利益
  - ・物流費の高騰や活動の増加に伴い販売費及び一般管理費が増加したが、売上総利益の増加が上回り増益
- ▶ 四半期純利益
  - ・第2四半期累計での過去最高の営業利益を受けて、四半期純利益も過去最高を更新

(単位:億円)

	21/09	22/09	増減額	前年同期比	通期見通し	進捗率
売上高	3,737	4,555	+ 817	122%	-	-
売上総利益	687	793	+ 106	115%	1,590	50%
<利益率>	18.4%	17.4%	△1.0ppt	-	-	-
販売費及び一般管理費	492	594	+ 102	121%	1,210	-
営業利益	194	198	+ 3	102%	380	52%
経常利益	204	202	△ 1	99%	390	52%
親会社株主に帰属する四半期純利益	146	155	+ 9	107%	285	55%
US\$レート (期中平均)	@ 109.8	@ 134.0	@ 24.2 円安		@120.0	
RMBレート (期中平均)	@ 17.0	@ 19.9	@ 2.9 円安		@18.5	

※ 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 21/09 △1,171億円 22/09 △1,330億円  
 ※ 為替の影響【売上総利益】+60億円【営業利益】+19億円

早速でございますが、今期、上期の連結損益計算書でございます。

売上総利益793億円、これは前年同期比115%。営業利益198億円、これは102%、四半期純利益155億円、これは前年同期比107%、これら利益につきましては、過去最高の数字となっております。

昨年度は、1年を通して全セグメント好調に推移しましたが、今期につきましては、セグメント単位で、またその中でも事業単位におきまして、その動向がまちまちとなっております。今日はこの後、その点、改めてご説明を申し上げてまいります。

以前より、私から物流費等々の販売費の高騰につきまして若干触れさせていただいておりましたが、この上期は想定を上回り、前年同期比で、販売費につきましても26億円の増加となっております。

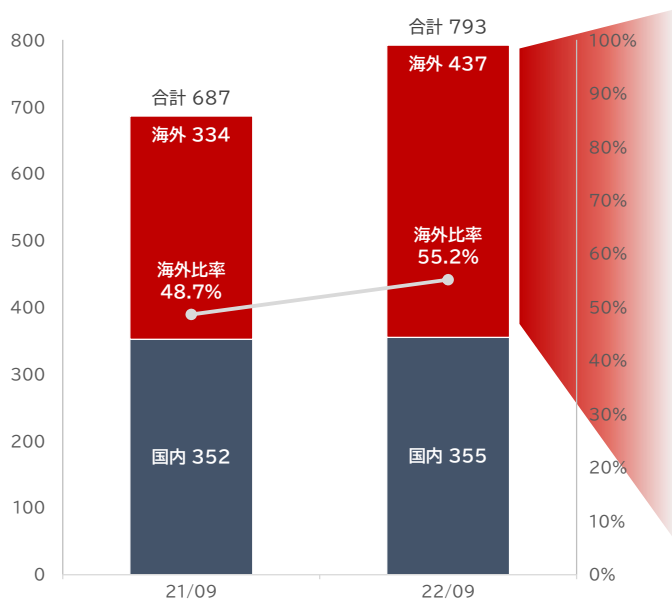
加えて、国内外の活動が平時に戻りつつあるということ、そして、もろもろの経費が前年を上回る、という結果となっております。

一方で、円安による換算益が私どもの業績に大きく寄与してございます。全体としてこのような数字となっておりますが、その中での円安の換算益につきましては、営業利益において19億円程度と見積もっております。

# 所在地別 売上総利益

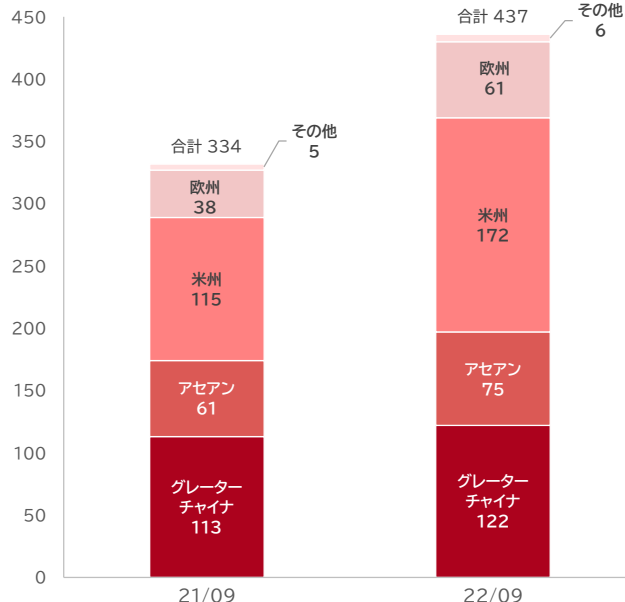
- ▶ 国内および海外ともに増益
- ▶ 国内外ともに半導体業界向けの原料・素材販売が増加したことにより増益
- ▶ 米州・欧州はPrinovaグループの好調により大幅な増益
- ▶ グレーターチャイナはロックダウンの影響があったが、円安による影響もあり増益

国内・海外売上総利益（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。

海外売上総利益の地域別内訳（億円）



このページは、所在地別の売上総利益をお示ししております。

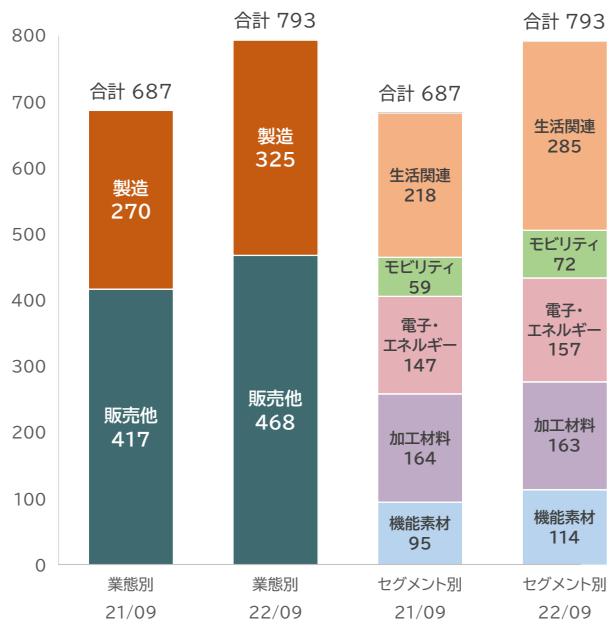
所在地別ですが、国内外ともに増益となっています。

Prinovaグループの好調もあって、米州・ヨーロッパがともに大きく伸びています。また中国についても、ロックダウンの影響で荷動きが滞ったという仕事もございしますが、半導体関連が好調に推移し、また円安の影響もあり、中国におきましても、どうにか前年同期を上回る結果となりました。

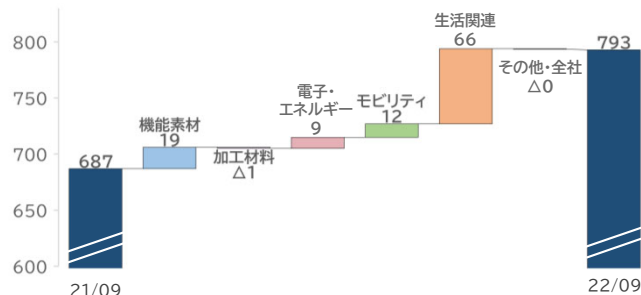
# 業態・セグメント別売上総利益 2期比較

- ▶ 機能素材は半導体関連等の電子業界向け原料の販売が増加
- ▶ 加工材料は円安による影響もあったが、樹脂の販売数量減少及び前年同期の市況高騰による利益率上昇の反動等により収益性が低下し、減益
- ▶ 電子・エネルギーは半導体用途の材料販売が増加
- ▶ 生活関連はPrinovaグループにおける食品素材の販売、製造加工が好調

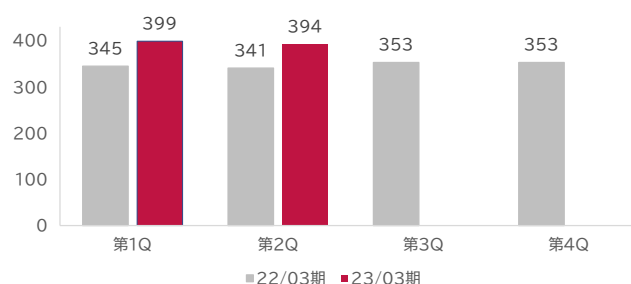
業態・セグメント別 売上総利益 (億円)



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)

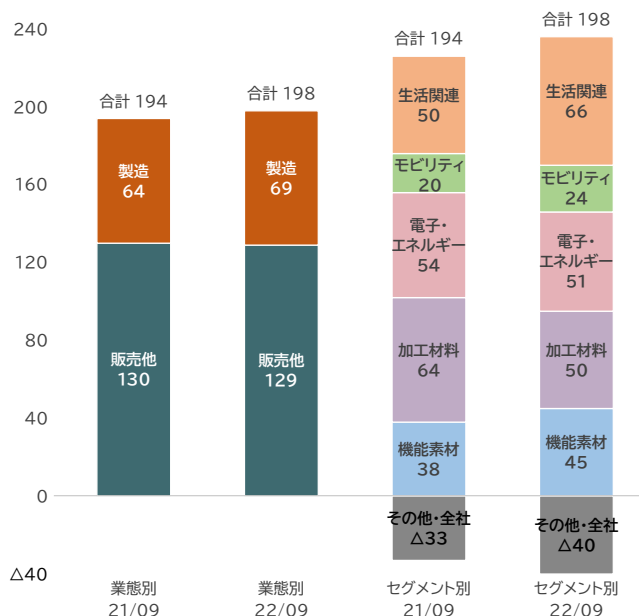


業態別・セグメント別についてですが、売上総利益のページはスキップさせていただき、次からの営業利益でご説明を申し上げます。

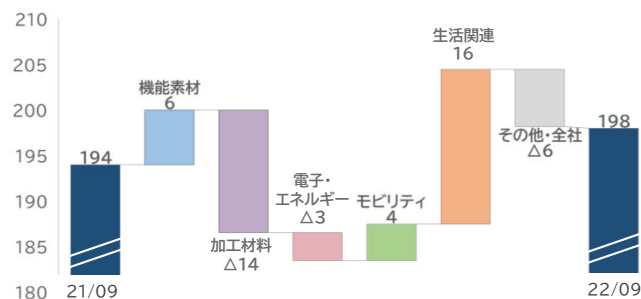
# 業態・セグメント別営業利益 2期比較

- ▶ 物流費の高騰や活動の増加に伴う販売費及び一般管理費の増加もあったが、売上総利益の増加が上回った
- ▶ 加工材料は前年同期の市況高騰による利益率上昇の反動や販売費及び一般管理費の増加等もあり、減益
- ▶ 生活関連はPrinovaグループの食品素材の販売事業が好調に推移し、大幅な増益
- ▶ 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

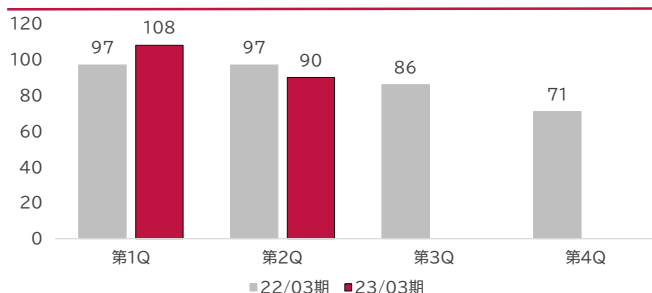
業態・セグメント別 営業利益 (億円)



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)



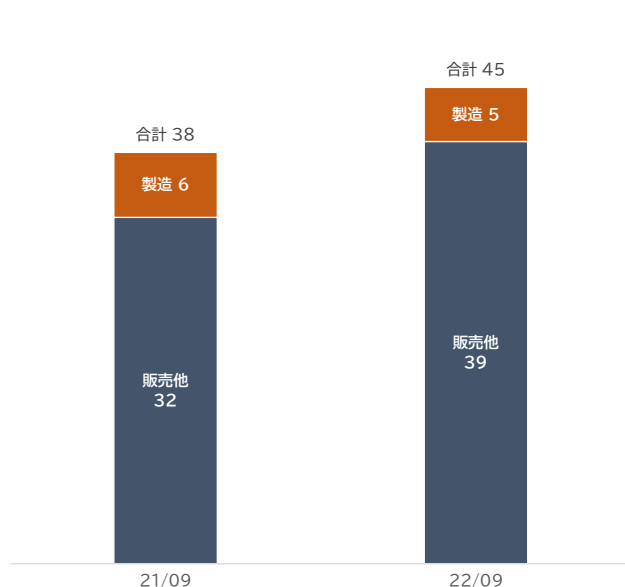
営業利益の前年との比較のページでございます。

ご覧の通り、セグメント単位で状況がまちまちとなっています。  
この後、セグメント単位の状況につき、少し細かく説明させていただきます。

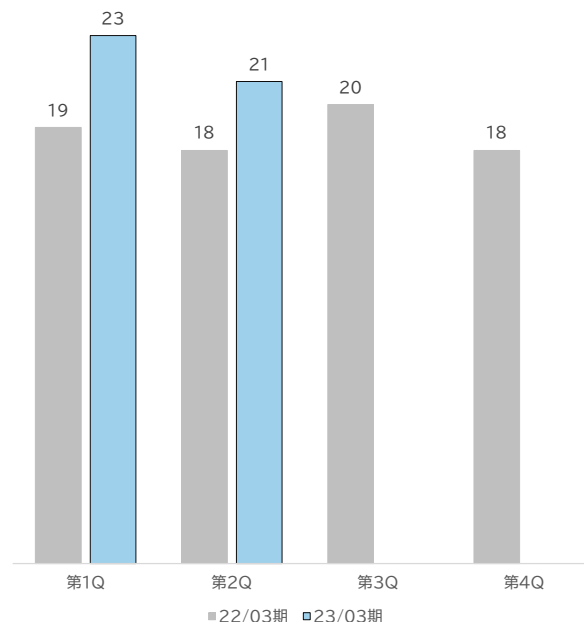
## セグメント 営業利益概況：機能素材

- ▶ 一般的に市況の高騰と円安の影響により、増益
- ▶ 自動車業界等向けの塗料・ウレタン原料の販売が増加
- ▶ 半導体関連等の電子業界向け原料の販売や加工油剤・樹脂関連の販売が増加

業態別 営業利益（億円）



営業利益 四半期推移（億円）



Copyright © 2022 NAGASE & CO., LTD.

8

最初に、機能素材セグメントです。

数次にわたる値上げの結果、取扱品目の単価が高レベルで推移しており、また円安の影響もあり、前年同期を大きく上回ることができました。

ロックダウンや自動車の生産台数の影響を心配しておりましたが、数量面におきましてもほぼ横ばいで推移していると見ております。

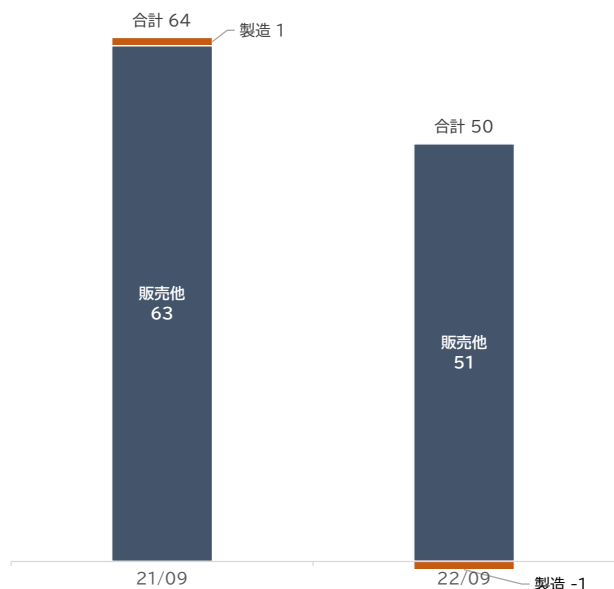
このセグメントでは、半導体を含む電子部品関連に用いられる各種素材の源流部分、すなわち川上に位置する材料を多く扱っており、これらは数量も含め好調に推移しております。



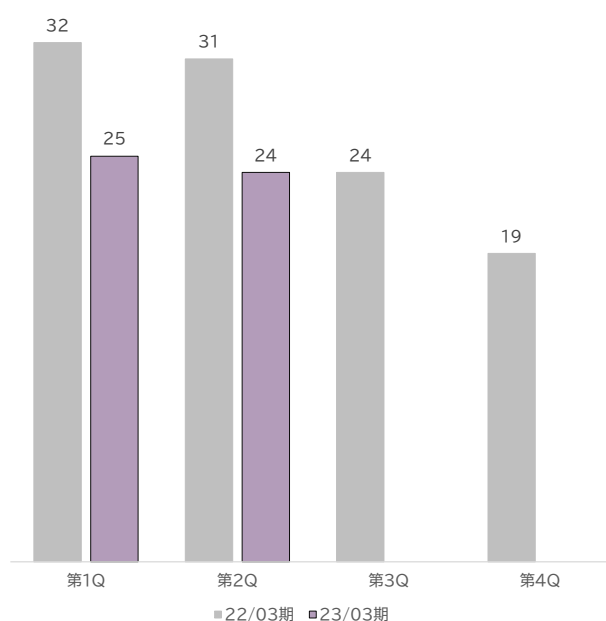
# セグメント 営業利益概況:加工材料

- ▶ 樹脂販売は円安による影響もあったが、前年同期の市況高騰による利益率上昇の反動等もあり収益性が低下
- ▶ 情報印刷関連材料の販売は需要の低迷により引き続き低調
- ▶ 収益性の低下、販売費及び一般管理費の増加等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)



加工材料セグメントです。

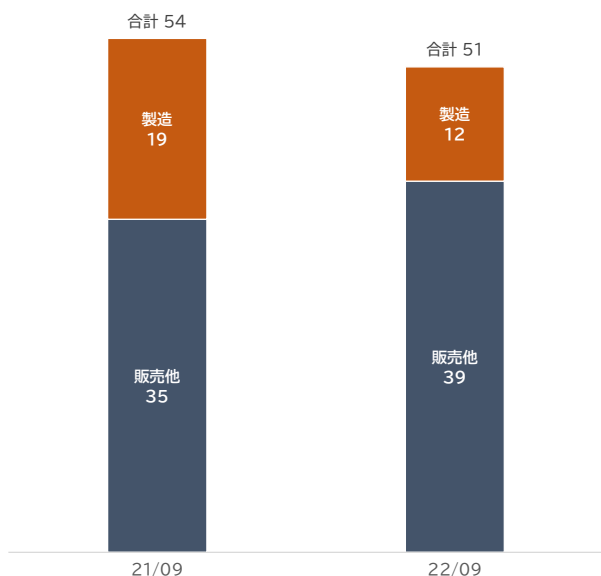
樹脂原料がこのセグメントの主力製品であります。前年の市況高騰からの反動で、今年度は大きく収益性が低下しております。OAやゲームなどの市場が停滞気味であること、そしてロックダウンの影響もマイナス要因となっております。

加えまして、自社製品でありますカラーフォーマーにつきましても、需要低迷や競合の激化が生じ、引き続き低調のまま推移しております。

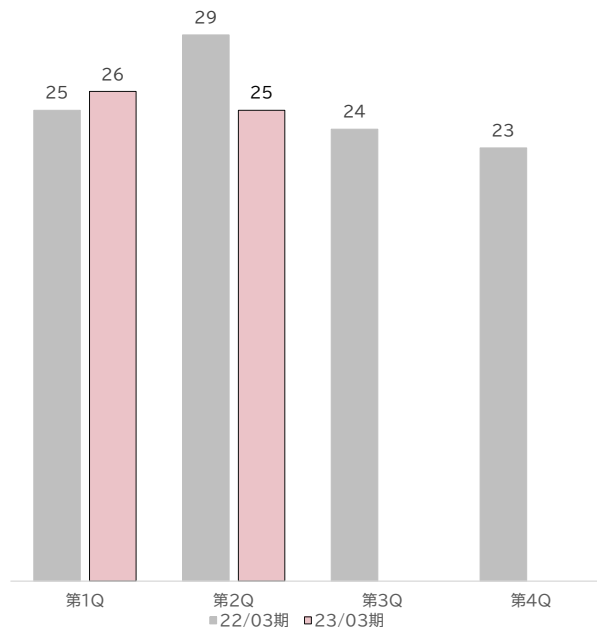
そういったことがこのセグメント全体が低調な要因となっております。

- ▶ 日本、中国・台湾、韓国における半導体用途向けの材料の販売が増加
- ▶ 変性エポキシ樹脂関連の販売は半導体用途向けは好調であったが、モバイル機器向けが低調
- ▶ 製造部門が低調に推移し、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）



電子・エネルギーセグメントです。

今期、半導体に関わる材料につきましては、国内外ともに好調に推移しています。

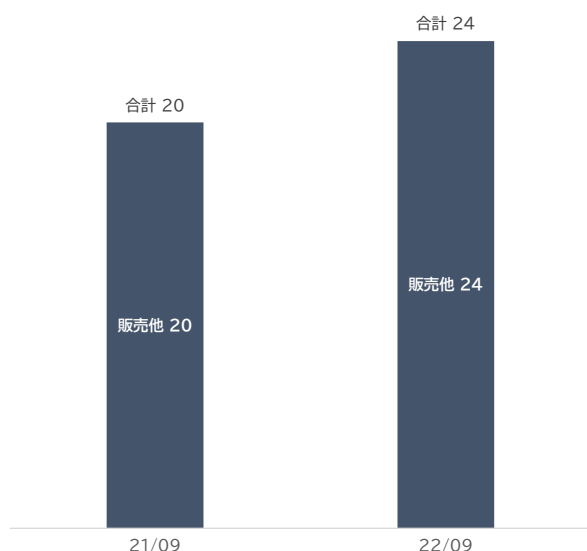
一方で、電子部品、特にスマホ用途に用いられます、当社製品でございますエポキシ関連が大変低調に推移して、また液晶関連の材料、これも前年同期を大きく下回っています。

結果として、前年同期比で若干のマイナスとなっている状況です。スマホ、液晶ともに足元は低調なままですが、来年春には回復し始めるものと期待しているところでもあります。

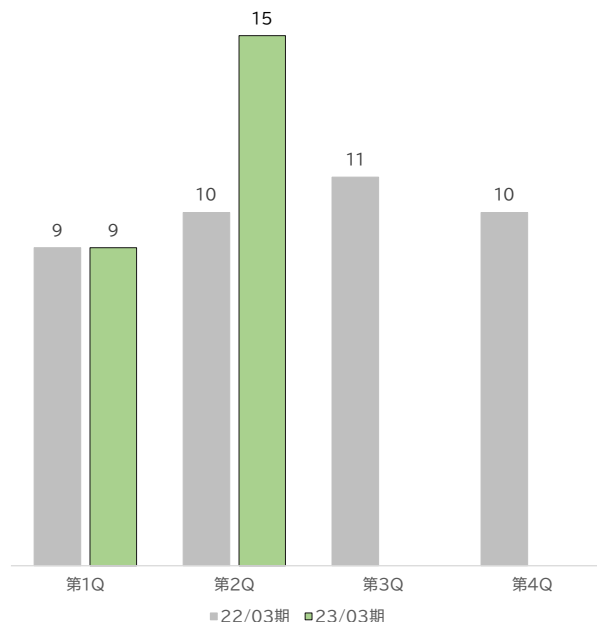
## セグメント 営業利益概況：モビリティ

- ▶ 半導体不足、上海ロックダウンの影響もあったが、国内外の樹脂販売は好調
- ▶ EV向けの内外装・電動化用途の機能素材・機能部品の販売が増加
- ▶ 上記の販売好調を受け、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)



モビリティです。

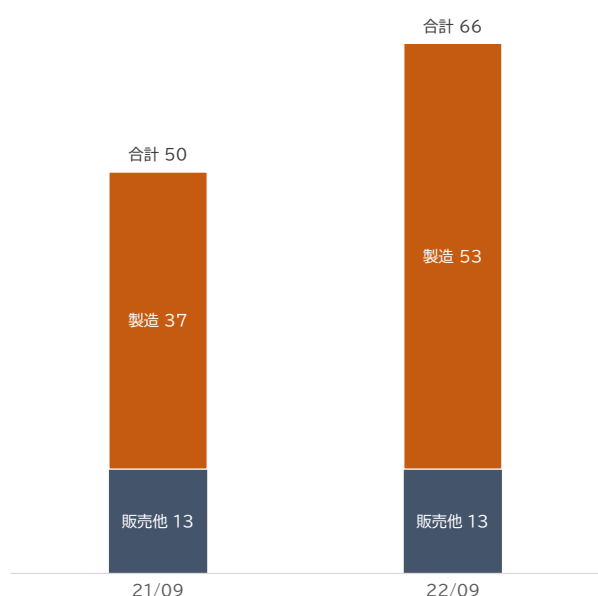
半導体不足やロックダウン等のネガティブな要因はあったものの、自動車の生産台数そのものは増加基調にあり、円安の恩恵もあり、好調に推移しました。

現時点では樹脂関連の販売がメインではありますが、ここ数年来力を入れて参りました、EV向けの素材・部品の取り扱いが、既にまとまった数字にまで増えていることは大変喜ばしいことで、これにつきましてはなお一層注力してまいります。

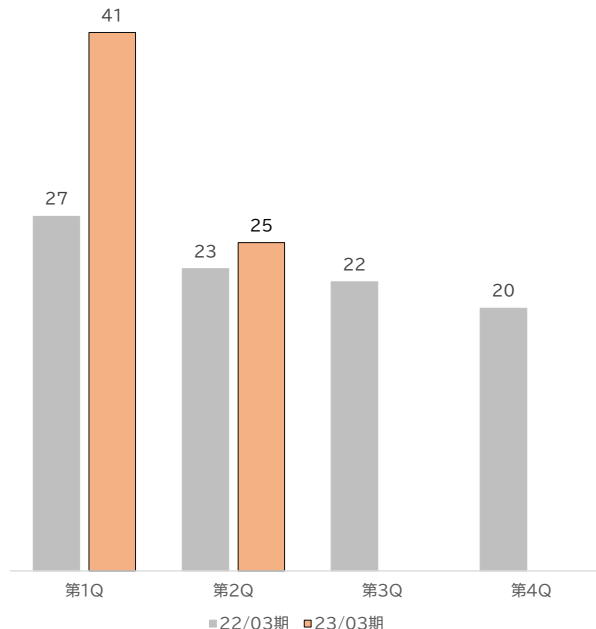
## セグメント 営業利益概況：生活関連

- ▶ Prinovaグループの食品素材販売は、サプライチェーンの混乱を警戒した需要増加・高収益品の販売増加等もあり第1四半期が特に好調に推移し、第2四半期は一部需給の調整も見られたが全体として好調維持
- ▶ 林原はトレハ®を中心とした食品素材の販売は増加したが、AA2G®を中心とした香粧品素材は主に海外での需要減少を受けて販売が減少
- ▶ その他、医薬品関連ビジネスの好調もあり、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)



Copyright © 2022 NAGASE & CO., LTD.

12

生活関連セグメントです。

中期経営計画の注力分野として挙げておりますバイオ・フード関連事業の中心を担うセグメントでございますが、濃淡はあるものの、おおむね順調に推移しています。

Prinovaグループについては後ほど詳細をご説明申し上げますが、確実に市場でのシェアを伸ばすことができしており、この上期も順調に推移しました。

林原におきましても、トレハ®をはじめとする機能性糖質の食品分野への販売が増えました。加えて今期は、医薬品向けの輸入原料等の販売も好調に推移し、セグメント全体で大きく伸長しております。

## 主要製造子会社の業績概要

- ▶ ナガセケムテックス：半導体向けは好調も、モバイル機器向けの変性エポキシ樹脂関連の販売が低調であったことから、減益
- ▶ 林原：香料品素材AA2G®の販売減少や、原料価格、エネルギー価格の高騰による食品素材トレハ®の収益性低下もあり、減益
- ▶ Prinovaグループ：需要の拡大による食品素材関連の販売増加・収益性の向上等から、増益

(単位:億円)

		21/09	22/09	増減額	前年同期比
ナガセケムテックス	売上高	146	135	△10	93%
	売上総利益	47	38	△9	80%
	営業利益	23	11	△12	49%
林原	売上高	130	138	8	107%
	売上総利益	54	53	△0	98%
	営業利益	23	20	△2	87%
	のれん等償却費	15	15	-	100%
	償却費負担後営業利益	7	4	△2	62%
Prinovaグループ	売上高	557	950	392	170%
	売上総利益	106	166	60	157%
	営業利益	37	57	20	153%
	のれん等償却費	9	11	1	114%
	償却費負担後営業利益	27	46	18	167%

毎回お示ししております、主要製造会社の状況です。

ナガセケムテックスにつきましては、先ほど少し触れました通り、スマホに用いられる電子部品用途のエポキシ樹脂が大きく低迷し、営業利益で前年同期比49%となっています。他の製品群はおおむね順調に推移しており、スマホ市場の回復が待たれるところでございます。

林原は、数次にわたる値上げを行っておりますが、でんぷんなどの原料高、そしてエネルギーコストのアップ、これらを吸収するまでには至らず、前年同期比でマイナスとなっています。

Prinovaグループにつきましては、上期好調な業績を収めましたが、販売費や労務費などによるコストアップを注視していかなければならない状況と理解しています。

また、物流の混乱から供給量確保を目的に、ビタミンなどの在庫総量を増やしておりましたが、製品納期が安定したこともあり、現在は縮小傾向となっております。

# 連結貸借対照表

- ▶ 流動資産：一般的な業績好調に伴い運転資本が増加
- ▶ 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、円安による為替換算調整勘定の増加等もあり増加
- ▶ NET D/ELシオ：運転資本増加による資金需要により有利子負債が増加し、0.41倍に上昇

(単位:億円)

	2022年3月末	2022年9月末	増減額	主な増減
流動資産	5,142	5,677	534	
（現金及び現金同等物）	542	461	△80	
（売掛債権）	2,898	3,164	266	
（棚卸資産）	1,575	1,864	289	
固定資産	2,254	2,341	87	
（投資有価証券）	756	724	△31	
資産の部合計	7,397	8,019	622	
流動負債	3,078	3,285	207	短期借入金・CP+310、1年内償還社債△100
（買掛債務）	1,490	1,523	33	
固定負債	767	897	129	社債+100
負債の部合計	3,846	4,182	336	
株主資本	2,988	3,073	85	
その他の包括利益累計額	454	652	197	為替換算調整勘定+218、有価証券評価差額△25
非支配株主持分	108	111	2	
純資産の部合計	3,550	3,836	285	
運転資本	2,983	3,505	522	
自己資本比率	46.5%	46.5%	△0.0%	
NET D/ELシオ	0.33	0.41	0.09	

貸借対照表です。

在庫が3月末と比べ増えており、結果として運転資本が増加しております。

Prinovaグループのみならず、サプライチェーン維持のための在庫の積み増しを戦略的に行ったわけですが、これにつきましては各地域、各組織においてしっかりとモニタリングしており、足元では確実に下降傾向になっております。

- ▶ 営業CF:業績好調により運転資本が増加し、営業キャッシュ・フローは179億円の純支出
- ▶ 投資CF:投資有価証券売却による収入等があったが、主に有形固定資産の取得による支出等により59億円の純支出
- ▶ 財務CF:配当金の支払い、自己株式取得等があったが、運転資本の増加に伴う有利子負債の増加等により115億円の純収入

(単位:億円)

	21/09	22/09
営業活動によるキャッシュ・フロー	△136	△179
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49	△59
フリーキャッシュ・フロー	△185	△239
財務活動によるキャッシュ・フロー	144	115
換算差額	3	47
現金及び現金同等物の増減額	△38	△76
有形・無形資産償却費	68	71
固定資産投資	△75	△83
運転資本の増減	△327	△295

キャッシュ・フローですが、営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、財務キャッシュ・フローとお示ししている通りでございます。

特に特記事項はございません。

- ▶ 為替は期初想定より円安に推移しているものの、以下の状況を踏まえ、公表の通期業績見通しは据置き(2期連続で最高益を更新見込み)
- ▶ 半導体・自動車関連事業は堅調維持、フード関連事業は上期と比較し景気後退等による減速は見込まれるが、引き続き成長を見込む
- ▶ 原油価格および関連するケミカル市況に加え、電力・ガス等のユーティリティコストは引き続き高い水準を見込む
- ▶ モバイル機器の需要減少による変性エポキシ樹脂関連の販売減少は通期でも回復は見込めず

(単位: 億円)

	22/03 実績	23/03 見通し	増減額	前期比
売上総利益	1,394	1,590	195	114%
販売費及び 一般管理費	1,042	1,210	167	116%
営業利益	352	380	27	108%
経常利益	364	390	25	107%
親会社株主に帰属する 当期純利益	259	285	25	110%
US\$レート (期中平均)	@ 112.4	@ 140.0 (@120.0 ⇒ @140.0)		
RMBレート (期中平均)	@ 17.5	@ 20.0 (@18.5 ⇒ @20.0)		

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

ここから通期業績の見通しに移らせていただきます。

個別の事業におきましては、好不調さまざまな様相を呈していますが、全体の業績目標といたしましては、当初公表させていただきました、営業利益380億円、当期純利益285億円を据え置かせていただいております。

為替につきましては、通年で1ドル140円に修正させていただきました。



# 2023年3月期 セグメント別業績見通し

- ▶ 機能素材は半導体関連業界向け原料の販売堅調に加え、市況・為替による収益性改善もあり、上方修正
- ▶ 加工材料は上海ロックダウンの影響等を受け、樹脂ビジネスが当初想定よりも低調に推移しており、下方修正
- ▶ 電子・エネルギーは半導体関連ビジネスは堅調だが、主にモバイル機器の需要減少による変性エポキシ樹脂関連の販売低調により、下方修正
- ▶ モビリティは市況・為替による収益性改善に加え、EV向け機能素材・機能部品のシェア拡大等もあり、上方修正
- ▶ 生活関連はPrinovaグループの食品素材関連ビジネスが、シェア拡大等もあり上期想定以上に好調に推移し、上方修正

(単位:億円)

		22/03 実績	23/03 見通し (修正前)	23/03 見通し (修正後)	増減	増減率
機能素材	売上総利益	198	221	229	8	3.6%
	営業利益	78	83	95	12	14.5%
加工材料	売上総利益	323	343	330	△ 13	△3.8%
	営業利益	108	117	105	△ 12	△10.3%
電子・エネルギー	売上総利益	297	325	310	△ 15	△4.6%
	営業利益	102	115	103	△ 12	△10.4%
モビリティ	売上総利益	127	142	149	7	4.9%
	営業利益	41	44	55	11	25.0%
生活関連	売上総利益	447	557	571	14	2.5%
	営業利益	94	112	117	5	4.5%
その他・全社	売上総利益	1	2	1	△ 1	△50.0%
	営業利益	△ 72	△ 91	△ 95	△ 4	—
連結合計	売上総利益	1,394	1,590	1,590	—	—
	営業利益	352	380	380	—	—

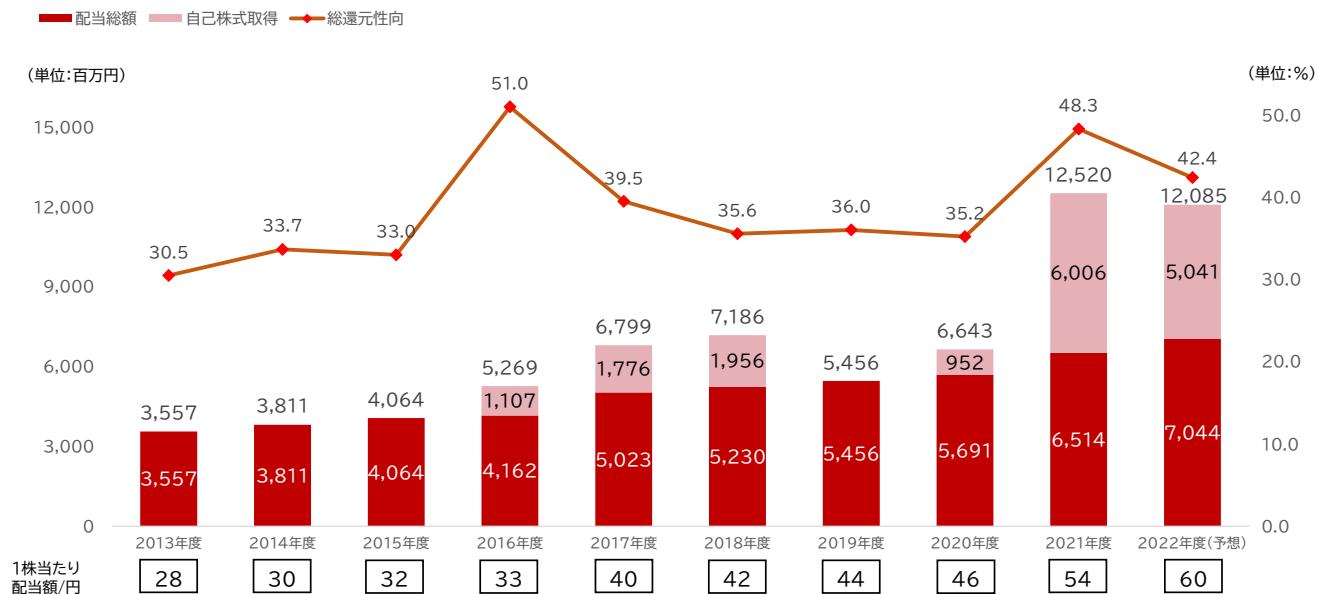
通期の見通しをセグメント単位でお示ししています。

各セグメントにおいて、上期の業績を受け若干の修正を行っておりますが、おおむね上期の動向が継続するものと見ております。

加工材料、電子・エネルギー両セグメントにつきましては、前期比マイナスを見込んでおります。

# 株主還元状況

- ▶ 2022年度の1株当たり配当金は中間30円、期末30円の年間60円を予定(13期連続増配見通し)
- ▶ 2022年2月に決議した60億円の自己株式取得は予定通り進捗(2022年10月末時点での取得累計額は46億円)



※ 2022年度の期末配当金は、2023年6月開催予定の第108回定時株主総会に附議予定です。

10年間の株主還元につきお示ししています。

本年度の配当につきましては、当初お示した通り、中間30円、期末30円、年間60円を予定しております。これにより、13期連続の増配となることとなります。

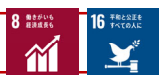
## 中期経営計画 ACE 2.0

Copyright © 2022 NAGASE & CO., LTD.

ここから中期経営計画**ACE 2.0**につき少々ご報告申し上げます。

## マテリアリティ解決に向けた取組みを推進

### 従業員エンゲージメント



-KPI-

エンゲージメントサーベイの実施率及びスコア

### カーボンニュートラル



-KPI-

Scope1、2ベースでのGHG削減量

目標達成に向けた取組み

- ▶ 2022年度のエンゲージメントサーベイを実施
- ▶ 多様な組み合わせにより双方向の対話を促進  
取締役×課長職、社長×従業員、女性取締役×女性従業員
- ▶ ABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)導入  
東京本社移転に伴い、従業員がオフィスで働く場所を自由に選択できるように働き方を改革

- ▶ GXリーグの賛同企業としての活動  
低・脱炭素素材に関連するWGIにおける議論へ参画
- ▶ 経済産業省主導/蓄電池CFP算出試行事業に参画  
蓄電池サプライチェーンにおけるCFPの算定に部材サプライヤーとして参画し、CFPデータ連携のノウハウを獲得
- ▶ Green × Digitalコンソーシアム※に参画  
民間主導・業界横断の「CO2可視化フレームワーク」の議論に参画し、ルール作りに貢献
- ▶ 森林クレジット創出の実証開始

※一般社団法人 電子情報技術産業協会(JEITA)主導

ACE 2.0では、今年度より二つの非財務目標を掲げています。

従業員エンゲージメントの向上につきましては、サーベイの実施率、スコアをKPIとし、グループワイドで展開をしております。

また、カーボンニュートラルについては、Scope1、Scope2ベースのGHG削減量をKPIに定め、製造部門、商社部門、双方において取り組んでいるところであります。

政府が主導するGXリーグなどにも積極的に参加するなど、第三者団体との連携にも力を入れているところであります。

## 「zeroboard」の日本及び東南アジアでの展開加速

**㈱ゼロボードのパートナーとして、タイでの脱炭素経営支援を開始**

サプライチェーン上の取引先・海外製造拠点の脱炭素化を推進すべく、タイでのGHG排出量の可視化を推進  
将来的にはアジア全土における脱炭素経営支援を目指す

**バトナムの物流スタートアップLOGIVAN VIETNAM TECHNOLOGY COMPANYと業務提携**

- ・企業間物流プラットフォーム事業を展開する同社と連携し、DXを活用したバトナム国内での物流効率化・GHG排出量削減を図る
- ・「zeroboard」との連携を通じ、GHG排出量削減に向けた最適なソリューション提案を推進



**zeroboard**

(GHG 排出量算定・可視化クラウドサービス)

## FTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に初選出

- ・GPIF が採用している ESG 指数のうち、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」  
「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」、「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」に既に選定済み
- ・今回の選出により、GPIF が採用する国内株式 ESG 指数 5つのうち4つに選定



FTSE Blossom  
Japan

このページは、サステナビリティに関わる活動につき、その一端をご報告しております。

昨年来取り組んでいます、温暖化ガス排出量の可視化を進めるzeroboardにつきましては、日本はもとより、東南アジアでの展開を積極的に推進しております。

また、おかげさまで、この領域における私どもの活動が認められ、FTSE Blossom Japan Indexなどの構成銘柄に選出いただいております。

## 「質の追求」の方針は変えず、目指すべきKGI・KPIを見直し中

▶ 収益力の拡大

・2021年度、2022年度、2期連続の最高益更新を見込む

・外部環境要因もあるが、注力分野(フード、半導体等)の  
ビジネスが想定を超えるスピードで成長

▶ 資本効率性の向上

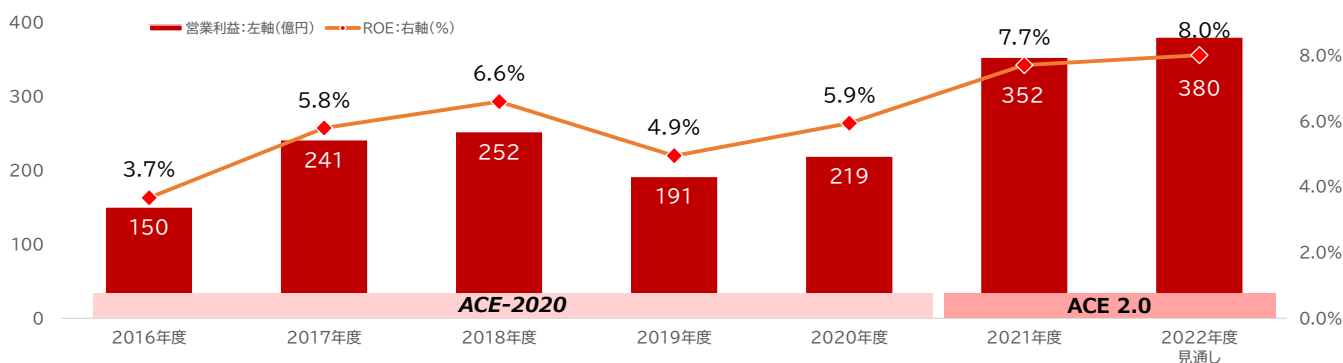
・ROEは2期連続、目標とする指標に近い水準になる見込み

(ACE 2.0 KGI)

施策	指標	2021年度 実績	2022年度 見込み	2025年度 目標
収益力の拡大	営業利益	352億円	380億円	350億円
資本効率性の向上	ROE	7.7%	約8.0%	8.0%以上

一方でポートフォリオの入替や、社会・環境課題の解決に寄与するビジネス創出は道半ば

(営業利益及びROEの推移)



最後に**ACE 2.0**の計数目標ですが、現在見直しを行っております。

まずは「質の追求」に向けてのポートフォリオ、ならびに企業風土の変革が着実に進んでいるかをレビューしているところであります。

加えて、環境要因、注力分野の動向などをしっかり分析し、またサステナビリティに資する活動、事業構築に向けてのコストの試算などを慎重に行い、最終的には年度内にまとめる予定ですので、よろしくご了解いただければと存じます。

以上、ご説明申し上げましたが、めまぐるしく変わる環境下で、もちろんスマホ関連などで低迷している事業もございますが、全体的には各セグメント、着実に変化に対応し、シェアも伸ばすことができていると見ているところであります。

以上で私からの説明を終わり、この後、Prinovaグループの現状につきまして、池本よりご説明申し上げます。

## Prinovaグループについて～事業概要と成長戦略～

Copyright © 2022 NAGASE & CO., LTD.

(代表取締役 池本眞也によるプレゼンテーション)

おはようございます。長瀬産業 取締役の池本でございます。

本日は少しお時間をいただきまして、買収後3年を経過いたしました Prinovaグループにつきまして、当社のフード関連ビジネスの成長戦略における位置付けを踏まえ、ご説明を申し上げます。

中期経営計画 <b>ACE 2.0</b> Prinovaグループの位置付け	P25
フード関連ビジネスの意義	P26
Prinovaグループの会社概要	P27
Prinovaグループの強み	P28
Prinovaグループのビジネスモデル	P29
Prinovaグループの事業概要	P30
スポーツニュートリション市場とは	P31
スポーツニュートリションの市場規模	P32
製造加工   Armada事業	P33
成長戦略   製造加工事業の拡大 Armada事業	P34
製造加工   Solutions事業	P35
成長戦略   製造加工事業の拡大 Solutions事業	P36
成長戦略   グループシナジーの創出①	P37
成長戦略   グループシナジーの創出②	P38
<b>ACE 2.0</b> Prinovaグループ実績及び計数計画	P39

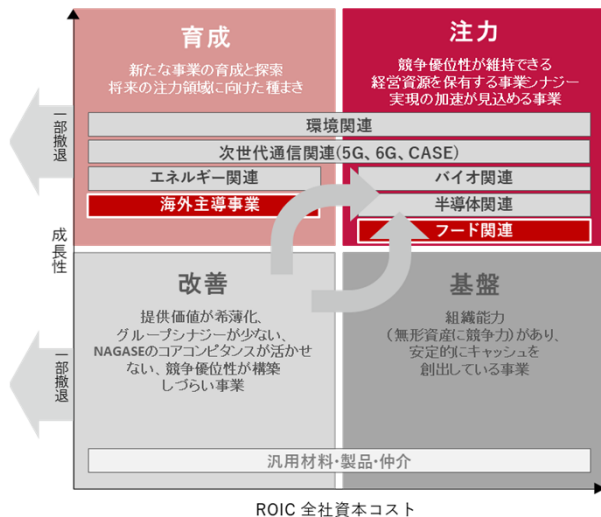


- ・ フード関連ビジネスは ACE 2.0 における注力領域の一つである。
- ・ 海外主導事業への取り組みも将来の成長に向けた重要な施策である。

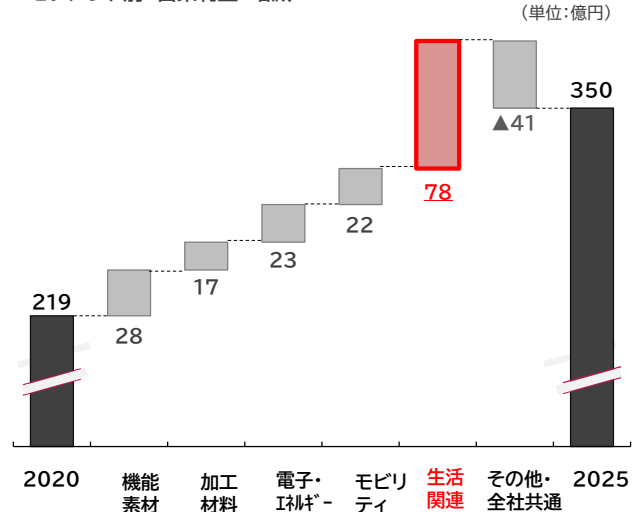
- ・ フード関連ビジネスが含まれる生活関連セグメントの成長においてその中核となる会社が

**Prinovaグループ**

事業ポートフォリオの考え方



セグメント別 営業利益 増減



フード関連ビジネスは、当社、中期経営計画におきまして、注力領域の一つといたしております。その中でもPrinovaグループは、その成長をドライブする中核的な存在でございます。

2025年度に向けまして大きな目標を立てておりますが、食品業界で、特に健康関連製品でのシェアを伸ばしながら、われわれの期待通り、あるいはそれ以上の成長を続けていくと考えております。

## フード関連ビジネスは社会課題の解決に寄与

### ナガセグループマテリアリティ | 社会・環境課題の解決とグローバル化

- ・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
- ・**グローバル化**の加速、地域毎の社会課題解決への寄与



当社のフード関連ビジネスにつきましては、社会課題の解決に寄与する重要な位置付けにあると認識しております。

グループマテリアリティとして、社会・環境課題の解決、グローバル化を挙げておりますが、フード関連ビジネスを通じまして、食糧不足に対応するための製品、技術を提供する。また、バイオ、AIを駆使した食の安全を確保する。さらに、高齢化による健康需要に応える。こういったことで社会課題の解決を図れると考えております。

Prinovaグループ、ナガセケムテックス、林原など、NAGASEグループの中核企業を成長・発展させることで、グローバルに社会課題の解決に寄与し、経済価値と社会価値の両立を目指します。

本日はその中でも、Prinovaグループの事業状況とスポーツニュートリションの取り組みを通じたわれわれの対応につきましてご説明を申し上げます。

会社名	Prinova Group LLC
本社	米国イリノイ州(シカゴ近郊)
創業	1978年
事業規模	売上高：1,209億円 営業利益：69億円 2021年12月期 為替レート 1US\$=109.9
従業員	1,032名(2021年12月時点)
製造拠点	米国(6)、英国(1)、中国(1)
販売拠点	米国、英国等 11カ国
取扱品目	食品成分(ビタミン、アミノ酸等) フレーバー素材、プレミックス及び 受託製造(スポーツニュートリション)
事業内容	食品素材・フレーバーの販売、 プレミックス品の製造・加工、 受託製造

## 垂直統合企業

商社業

+

製造業



既に当決算説明会でも何度かご説明させていただいておりますが、Prinovaグループの概要につきまして、いま一度、簡単に説明をさせていただきます。

Prinovaグループは、米国イリノイ州、シカゴ郊外に本社がございます。事業内容は食品素材の販売、一般にPremixと言われる食品素材の配合、そして健康補助食品の受託製造(OEM、ODM)となっており、米国、英国およびヨーロッパ、中国、こういったところに拠点を持つ製販ハイブリッド型の企業でございます。

従業員は今現在で1,000名をゆうに超えておりまして、全世界で事業を展開いたしております。

先ほど言いました製造拠点は、米国には6カ所、イギリスには1カ所、中国には1カ所ございます。販売拠点に至りましては、欧米全域含めまして11カ国、そしてまた長瀬産業のグループ拠点を利用し、アジア、中国にも展開いたしております。

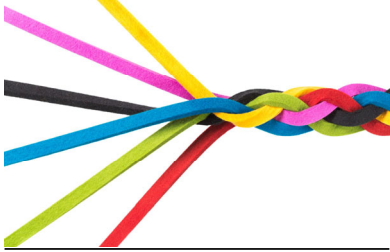
2021年12月期、昨年度の売上でございますが、1,209億円、そして営業利益は69億円を計上することができました。

買収時2019年以前の売上約800億円から比べまして、大きく成長を遂げているものと認識いたしております。

グローバルで素材調達から製造加工を手掛けることで顧客の信頼を獲得

ビジネスモデル

商社・製造加工を垂直統合



素材調達から加工、最終製品の  
企画・製造まで幅広い機能を保持  
一気通貫での顧客課題解決が可能

グローバルネットワーク

欧米・アジアでの拠点



米国・英国・中国で製造・加工拠点を有しグローバルで調達から製造まで一貫してサポート可能な体制

顧客基盤

優良顧客との信頼関係



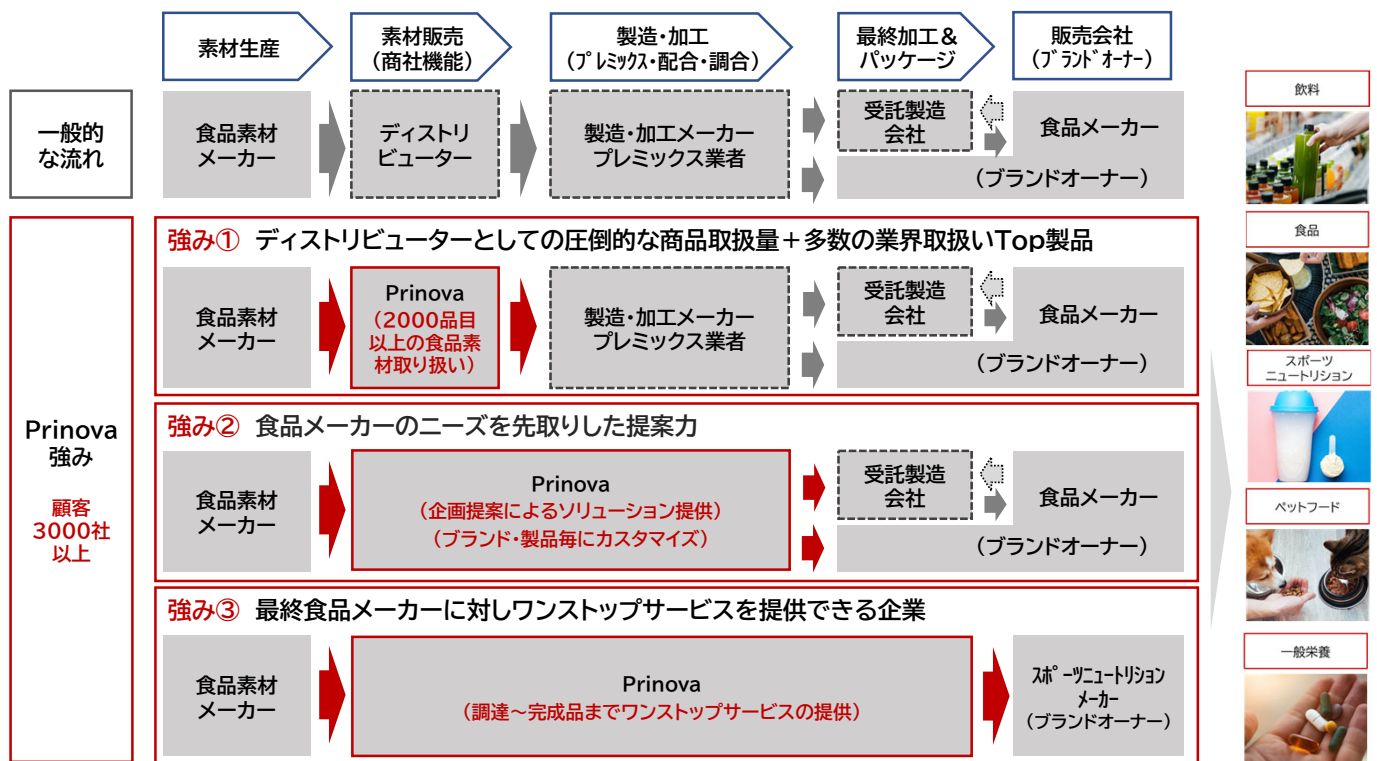
幅広い分野でトップクラスの  
シェアを持つ顧客と取引

Prinovaグループの強みでございますが、素材調達から加工、最終製品まで、配合、製品化技術を垂直的に行うことができ、全米でも競合他社との差別化になっております。

これらに加えて欧米、中国での製造拠点で、お客様に同一品質の製品を提供することができ、グローバルの保証体制、供給体制を可能にいたしております。

また、今後期待されるNAGASEグループとのアジア、日本での展開が一層の強みとなることを確信いたしております。

## 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



Copyright © 2022 NAGASE &amp; CO., LTD.

29

Prinovaグループのビジネスモデルを業界のサプライチェーンと比べまして、もう少し詳しく説明させていただきます。

これは食品素材業界のサプライチェーンを示しておりますが、素材生産から販売に至るまでの横軸の絵でございます。

一般的にはそれぞれの段階で分業がされておりまして、それぞれのプレイヤーが違うというのが一般的な食品素材のサプライチェーンです。

Prinovaグループの場合、強みのまず第一といたしまして、食品素材の調達、取扱品が2,000品目を超えておりまして、世界最大級の取扱高となる品目も数多く持っております。この調達力、販売力が強みの一つでございます。

そしてさらに強みの二つ目といたしまして、自ら多様な配合技術を保有しており、お客様に対してさまざまな配合製品をお届けすることができております。

そして三つ目の強みといたしまして、特にスポーツニュートリションという市場でございますが、一般的にこの業界では、工場を持たれないお客様がたくさんいらっしゃいます。メインのプレイヤーであったとしても、工場、生産機能をお持ちでないお客様がいます。そういったお客様に対して、ワンストップサービスとして、素材の調達から配合、そして最終製品の仕上げに至るまで、ときには自らの技術を付与しながらODMメーカーとして対応させていただいたり、そういった三つ目の強みがございます。

これらによって差別化された同様の企業は、欧米市場で稀でございます。資料の右のほうに書いてあります、飲料市場、食品市場、スポーツニュートリション、ペットフード、一般栄養という市場におきまして、競争力を発揮しているものと考えております。



# Prinovaグループの事業概要

商社業

製造・加工業



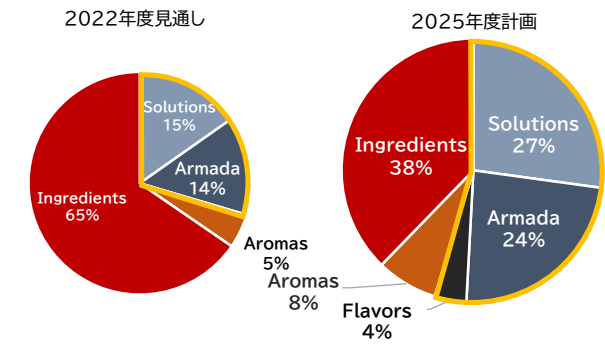
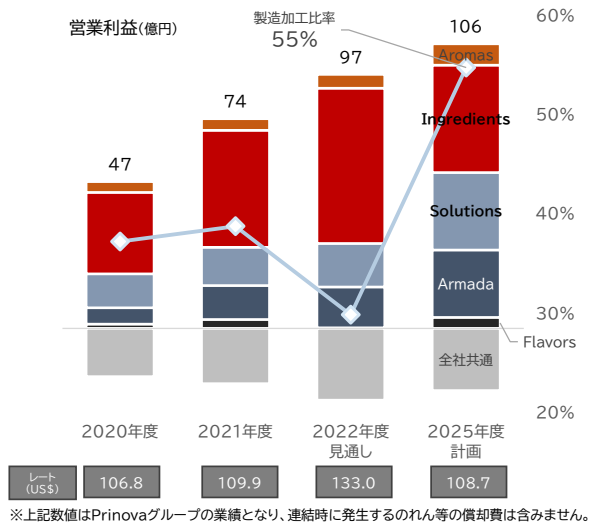
価値	アプリケーション・主な事業・主要取扱品
香料などを食品・ニュートリション市場へ安定供給	【主要取扱品】 香料、エッセンシャルオイル、アロマ素材

価値	アプリケーション・主な事業・主要取扱品
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	【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

価値	アプリケーション・主な事業・主要取扱品
プレミックスや微細加工を担い、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	【主な事業】 液状のカスタマイズプレミックス、アミノ酸プレミックス、ビタミン・ミネラルプレミックス

価値	アプリケーション・主な事業・主要取扱品
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

価値	アプリケーション・主な事業・主要取扱品
専門の調香師が開発する確かなフレーバーを提供(グループ内製造の付加価値)	【アプリケーション例】 製菓(グミ、チョコ、キャンディ等)、飲料(清涼飲料等)、乳製品(アイスクリーム、ヨーグルト)、製パン(ミックス粉)



※上記数値はPrinovaグループの業績となり、連結時に発生するのれん等の償却費は含まれません。

その中で、Prinovaグループがこういった業態になっているのか、組織を踏まえてご説明申し上げますと、商社部門と製造・加工部門に分かれております。

先ほど申し上げましたように、商社部門では2,000品目以上の取り扱いをいたしております。製造・加工業のさまざまな分野に対し、素材を供給する位置にあります。

そしてまたこの製造部門に関しましては、そういった商社の背景を受けまして、潤沢な素材の提供を受けながら、それぞれの市場に対し製品を提供しております。

特に製造部門の中でもこのArmada事業につきましては、われわれも中核的な存在と思っておりますが、Solutions事業、Flavors事業も合わせまして、資料の右の円グラフにありますように、2025年には営業利益レベルを50%以上にするような方向で進めております。

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		使用シーン	
		<p><b>プレ・ワークアウト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul>	
<p>商品形態による分類</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パウダー</li> <li>・カプセル、タブレット</li> <li>・ドリンク</li> </ul>		<p><b>イントラ・ワークアウト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul>	
<p>含有成分による分類</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・タンパク質</li> <li>・Non-タンパク質 等</li> </ul>		<p><b>ポスト・ワークアウト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul>	
ユーザー層			
			
<p>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)</p>			
			
		<p>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)</p>	

その中で、スポーツニュートリションにつきまして少しご説明をさせていただきます。日本ではまだまだ馴染みの少ないスポーツニュートリションという市場の名前でございますが、一般的にはスポーツサプリメント、もしくはプロテイン食品と言ったほうが皆さんにはお分かりいただきやすいかもしれません。

近年日本では、このプロテインと呼ばれる製品が大変売上が伸びておりまして、成長著しいところは皆さんのご理解の中にもあるのではないかと思います。このスポーツニュートリション業界にはそれぞれの分野がございまして、三つに大きく分かれております。

スポーツを行うにあたり、まずプレ・ワークアウトと呼んでおりますが、トレーニング前に身体に対して適切な栄養素を与える。  
そしてまた、イントラ・ワークアウトというのは、トレーニング中にエネルギーが不足しないように適切な栄養素を与える。  
そして、ポスト・ワークアウト。これはまさにプロテインがこれに当たるわけでございますが、トレーニング後に、その筋肉を回復する、もしくは体力を回復する、そういった効果のあるサプリメントを摂る。この三つの市場がございまして。

そしてまたこのユーザー層でございますけれども、こういったスポーツ用のニュートリション、栄養補助素材というのは、一般的にはアスリートだけをイメージされる方もいらっしゃるかもしれませんが、広く、老若男女に対して、健康寿命を延ばすための重要な役割を果たしております。

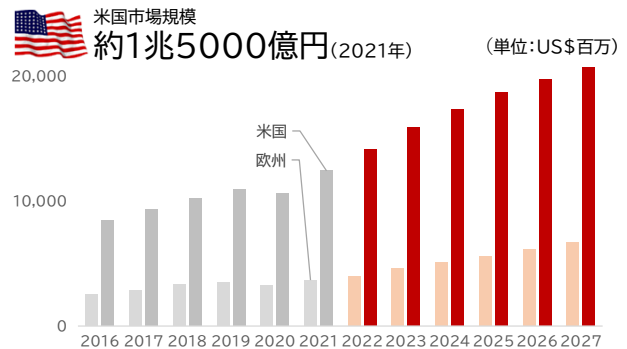
より効果的かつ持続的なスポーツ・運動による生活改善はサステナブルな社会に果たす役割が大きく、われわれはスポーツニュートリション製品を通じて社会に貢献することを目指しております。

## スポーツニュートリション市場はグローバルで伸長していく見通し

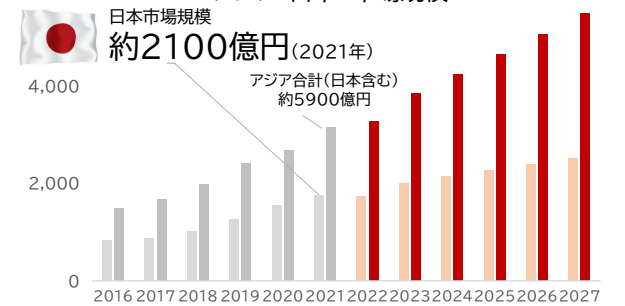
グローバル 市場規模



米国・欧州 市場規模



アジア・日本 市場規模 (単位:US\$百万)



※出展:Euromonitor  
※グローバル、欧州およびアジア市場規模については、一部地域を除く  
※1US\$=120円で換算

市場規模は、世界的には2兆6,000億円の市場でございます。成長率も2016年から2027年で年平均成長率9%を見込んでおります。

そしてアメリカにおきましては、その半分以上の市場シェアを占めておりますが、1兆5,000億円、物によっては2兆円ぐらいの市場ではないかと言われております。

そしてアジアでは約6,000億円、その3分の1程度が日本の市場でございますが、米国の市場との比較においてはまだまだ成長余力がある市場と見ております。



## 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**

今申し上げましたように、成長著しいスポーツニュートリション市場でございますが、先ほども少し触れましたように、ブランドオーナーであるメーカーが製造設備をお持ちにならないケースが多くございます。

そういったブランドオーナーに対し、OEM、ODMメーカーがわれわれ以外にも存在するわけですが、素材の手配、多様な配合技術、フレーバー技術、こういったものが要求されます。

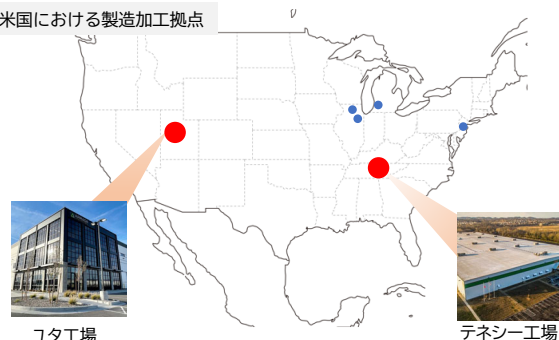
こういったOEM、ODMメーカーの中で、Prinovaグループは、Armada事業という名前において事業展開をいたしております。写真が二つ出ておりますが、右のほうのテネシー工場です。これは従来からある工場でございますが、約3万5,000平米の大きさでございます。東京ドームより少し小さいぐらいです。そして左は今般9月に工場を竣工いたしております、新設工場として作ったユタ工場でございます。

この二つの製造拠点をベースに、スポーツニュートリションの製造に対応しているところでございます。

## 1 米国ユタ州の工場稼働開始 | 受託製造ビジネスの体制強化

- ・スポーツニュートリション分野のOEM需要は高く、引合いを多数受けていたがテネシー工場のキャパシティが不足
- ・ユタ工場を稼働させ、キャパシティの倍増完了(フェーズ1)
- ・顧客のBCP要請も満たす2拠点体制の確立完了
- ・将来の拡張余地を残したレイアウト設計

米国における製造加工拠点



## 2 工場の生産性向上

- ・テネシー、ユタの両工場においてDXを活用したファクトリーマネジメントの高度化を推進
- ・稼働、品質状況に関するKPIのタイムリーな確認を通じた安全の確保、教育の推進が為される工場へと進化
- ・既存のテネシー工場の機械の設置状況、動線の見直しや生産プロセスの改良を通じたキャパシティ増強を推進

現状のキャパシティ

	ユタ(フェーズ1)	テネシー
生産規模	約8,400MT/年	約13,000MT/年
売上換算	約US \$ 190百万	約US \$ 220百万
面積	約40千㎡	約31千㎡

その製造事業のArmada事業の拡大でございますが、先ほど申し上げましたように、アメリカにおけるテネシー州とユタ州、その2カ所に拠点をもちまして、展開いたしております。

特にユタ工場についてはDXを使ったトータルの生産管理、そして、より生産性の高い最新鋭の設備を備え、右にありますような生産キャパを実現していきます。

そしてこういった生産性とファクトリーマネジメントを通じ、CO2の排出削減にも貢献できるものと考えており、今後アメリカにおいてOEM、ODMメーカーとしてさらに成長をしていくことを考えております。

## 顧客のニーズに基づき幅広い加工ソリューションを提供する事業

多様な顧客ニーズをグローバルで解決できる機能を保持



多様なニーズを解決する高付加価値な機能を欧州・米州・アジアの3拠点で提供  
グローバル展開する顧客をワールドワイドでサポート可能

続きまして、先ほどの製造加工のもう一つの分野、Armada事業以外の分野でございますが、Solutions事業と呼んでおります分野でございます。

提供機能といたしましては、Premixと呼んでいる複数原料の配合技術、大小の素材ごとに細かな微調整、粒度調整をする技術、そして配合品を投入量に合わせた大きさに出荷形態を含めまして、パッキングのサイズを変えるというリパッキング技術がございます。

食品素材は、この配合に多くのニーズに対応する必要がございます。米国、イギリス、中国にPrinovaグループとしてはこのSolutions事業におきまして製造拠点を持っておりまして、グローバルに展開されているお客様に対し、安定した品質のコミットメント、製品の供給をいたしております。

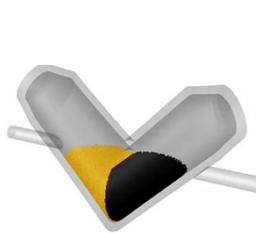
Solutions | 加工機能の拡大と収益性の向上

更なる加工機能の獲得(粒径コントロール)

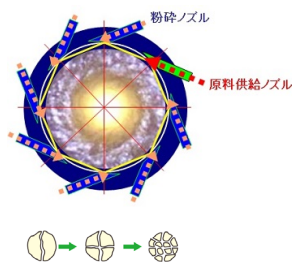
- ・Lakeshore Technologiesの買収によりキャパシティ増加、米国におけるエリア拡大を実現
- ・より幅広い顧客課題に対応するために新たな加工機能獲得に向けた追加投資を検討中  
(約US\$5百万規模を想定)

Lakeshore Technologiesの技術・強みについて

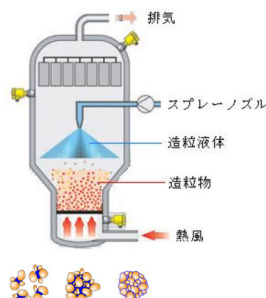
多様な粉体加工(混合・分散、微細化、造粒)を高品質かつ競争力のあるコストで実現



混合・分散  
(V型ブレンダー)



微細化  
(ジェットミル)



造粒  
(投資予定)



Lakeshore Technologies  
所在地: ミシガン州

そのSolutions事業におきまして、これは一つのケースでございますが、事業買収を昨年一ついたしました。より高い技術でキャパを獲得するために、Lakeshore Technologiesというアメリカ、ミシガン州にございます企業を買収しております。

この会社はユニークな技術があり、またきめ細かな技術を持っておりますが、ここでは三つの技術をご紹介します。

混ぜる、細かくする、そしてまた粒を大きくする、こういった技術を基礎技術に持っております、特にこの造粒と呼ばれます、粒を大きくする技術に関しましてはさらに設備投資をし、生産体制を整えていくことを考えております。

Prinova本社、イリノイ州のすぐ横の州、ミシガン州にございますので、Prinovaグループの従来技術との融合、生産体制の調整をここで実現していけると考えております。



## 顧客提案力を強化するためにアプリケーションラボを拡充

## 背景・課題

- ・Prinovaグループの販売網を活用したトレハ®等の拡販は買収時に期待していたシナジーの1つ
- ・機能性素材の販売には顧客課題を理解した提案を行い、実際に価値を体験してもらうプロセスが重要

## 中国、シンガポールに続き海外3カ所目となるラボの設立を準備中



日本



シンガポール



中国

- ・北米市場の食文化、顧客ニーズに即した提案、アプリケーション開発を促進
- ・林原が培った提案力を北米でも活用できる体制構築

ここまではPrinovaグループの強みにつまましてお話をいたしました。当社の成長戦略としてのグループシナジーの状況を説明いたします。

NAGASEグループには林原というバイオ企業がございまして、非常に機能性の高い製品を製造、提供いたしております。お客様へのより強い提案力、よりよい提案を強化するために、現在、林原では、国内におきましてアプリケーションラボを展開いたしております。

東京、岡山などの都市にございまして、さらにシンガポール、中国にも、こういったアプリケーションラボをグループとして展開いたしております。今後このアプリケーションラボをアメリカでも展開する準備を進めております。

お客様により機能をご理解いただく、そしてまたそれを体験いただくという意味では、このアプリケーションラボは既に日本国内で多くの実績を持っており、アジア、中国、アメリカで同様の効果があるものと期待しているところでございます。

## スポーツニュートリションとしての林原の機能性素材

プレ・ワークアウト

### 林原ヘスペリジン®S

- ・みかん等の柑橘類に多く含まれるポリフェノール
- ・血流が促進されることでスポーツ前のコンディションが整えられ  
トレーニング効率アップ

イントラ・ワークアウト

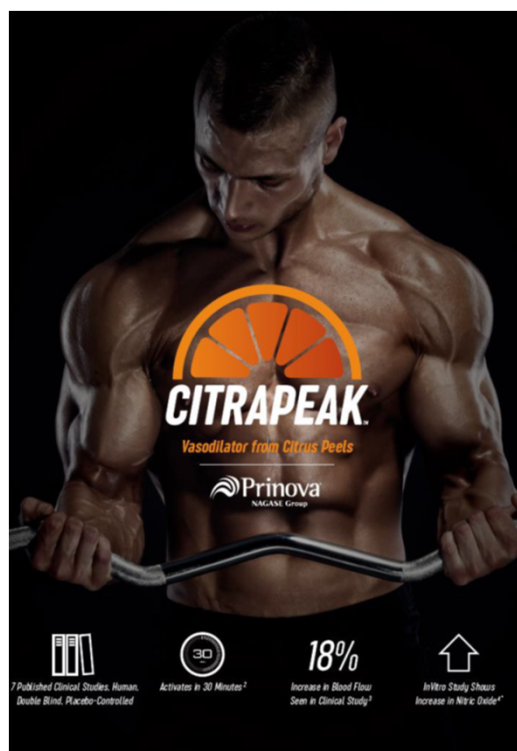
### トレハ®

- ・トレハロースはキノコ類等に多く含まれる機能性糖質
- ・ラストスパートまでパフォーマンスを維持できるエネルギー源

ポスト・ワークアウト

### ファイバリクサ®

- ・澱粉から酵素の力で作る水溶性食物繊維
- ・腸内環境を整えることでプロテイン等の摂取時に想定される  
悪影響を緩和する



林原ヘスペリジン®Sの米国展開

アプリケーションラボなどを通じまして、林原のより機能性の高い製品をアメリカの市場、特にスポーツニュートリション市場に注目いたしまして展開してまいります。

プレ・ワークアウト用としての製品、イントラ・ワークアウト用としての製品、そしてまたポスト・ワークアウト用としての製品、こういったものを林原の製品としては整えておりますが、よりアメリカのお客様にもご理解いただけるような製品を今後ともアプリケーションラボを通じて提供していきます。

## 成長市場であるスポーツニュートリション市場を超えるスピードで事業拡大

## 2022年度 第2四半期 業績概要

- ・素材販売：販売数量及び単価上昇により収益性拡大

- ・製造加工：原材料、労務費の高騰により収益性低下

素材販売の上期好調及び円安による影響等を踏まえ

2022年度通期業績予想を上方修正

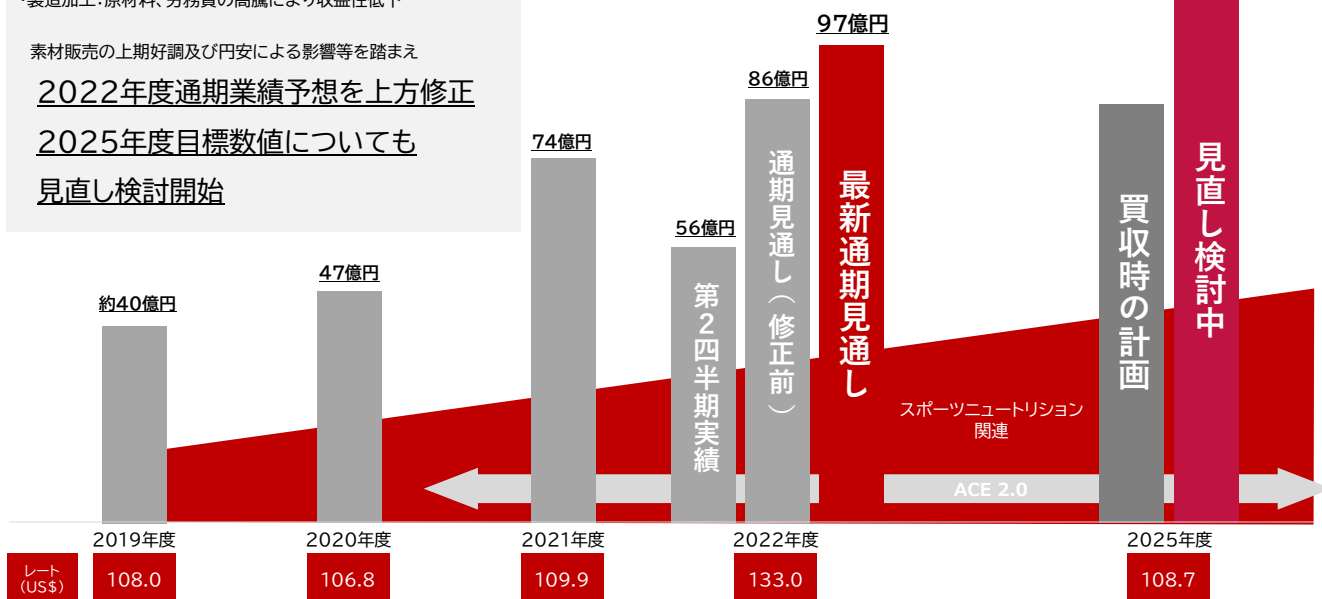
2025年度目標数値についても

見直し検討開始

CAGR18%  
(2019年度～2025年度)

営業利益

106億円



※上記数値はPrinovaグループの業績となり、連結時に発生するのれん等の償却費は含みません  
 ※2019年度営業利益:M&A関連の特殊経費除く

Prinovaグループは2019年8月買収以降順調に成長してまいりました。今年度に関しましても当初目標以上の、より力強い成長の見通しを持っておりますが、この先、特に期待しておりますスポーツニュートリション市場の成長率以上の成長を全社で実現すべく邁進していく所存でございます。

今現在ご覧いただいておりますチャートの中でも、スポーツニュートリション関連ということで薄く赤い傾斜がございますが、これ以上の成長を25年に向けて実現すべく、グループを挙げて取り組んでまいり所存でございます。

以上、Prinovaグループの状況につきましてご説明を申し上げます。どうもありがとうございました。

# Appendix



# ACE 2.0 基本方針

ビジネスをデザインするNAGASEへ

## ACE 2.0“質の追求”

A (主体性) C (必達) E (効率性) のマインドを持ち、  
NAGASEの持続的な成長を可能にするため、  
すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”(事業・仕組み・風土)として創出する  
(質) (追求)

### 収益構造の変革

#### “ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

- ① 収益性・効率性の追求
  - ・ 全社規模の事業入替と資源再配分の実施
- ② 既存事業の強化
  - ・ グローバリゼーションによる事業機会の拡大
  - ・ 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大
- ③ “持続可能な事業”(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

# 定量目標

## “質の追求”の目標指標 (KGI : Key Goal Indicator)

施策	指標	2020年度	2025年度*
資本効率性の向上	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	350億円

\* 2025年度前提：1US\$ = 108.7円、1RMB = 15.6円

## “質の追求”を達成するための重要業績指標 (KPI : Key Performance Indicator)

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の 変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 <sup>*1</sup>	-	1,500億円 <sup>*2</sup>
		全社投下資本の10%を確保し 注力・育成領域へ再投下	-	10%以上
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	-	50億円以上 <sup>*3</sup>
	製造業の生産性向上と技術革新による 付加価値の拡大	製造業営業利益 <sup>*4</sup>	138億円 <sup>*5</sup>	200億円以上
企業風土の 変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 <sup>*6</sup>	57.1% <sup>*7</sup>	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を 支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む) <sup>*8</sup>	24億円	100億円 <sup>*2</sup>

\*1：N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 \*2：5ヶ年累計の数値 \*3：社内管理に基づく数値 \*4：単純合算値  
 \*5：Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直ししており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。  
 \*6：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く \*7：過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値  
 \*8：DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む



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

当プレゼンテーション資料には、2022年11月25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。