



今のわたしも、  
未来のあなたも。

# 2025年度 期末 決算説明資料

長瀬産業株式会社 (証券コード:8012)  
2026年5月7日 公表

# エグゼクティブサマリー

## 2025年度 期末決算

- ▲ 売上高および各段階利益において過去最高を更新。
- ▲ 中東情勢の影響による先取り需要もあり、第4四半期は想定以上に好調に推移し、通期で大きく増益。
- ▲ ROIC経営を追求し収益性が向上。売上総利益率を1.0ppt改善。
- ▲ Prinovaグループは増益。Solutions事業の新規案件獲得やNutrition事業の効率化推進による。
- ▲ ナガセケムテックスのAI半導体向け変性エポキシ樹脂の販売は市場機会を捉え、堅調。ただし、米中関係の影響は受ける。
  - 特別損益では、中国での事業撤退損を計上する一方、M&Aによる負ののれん発生益や投資有価証券売却益を取り込み。

## 2026年度 通期見通し

- ▲ 売上高および各段階利益において過去最高を更新し、増収増益を見込む。
- ▲ Prinovaグループは事業拡大と効率化を推進し、増益を見込む。(Nutrition事業黒字化へ)
- ▼ 中東情勢の影響による前期の需要先取りによる反動減を織り込む。
- ▼ ナガセケムテックスは減益を見込む。メモリ不足によるモバイル機器向け材料販売の減少に加え、先行投資の実施による。
  - 新素材開発加速を目的にロボティクス・AI等の最先端の技術・ノウハウを有したバイオ研究所を開設。(2026年1月開設)

# NAGASEの各セグメントを取り巻く事業環境



業界	2025年度の動向		2026年度の動向		セグメント
塗料	自動車用途は微減、建築用途は減少のため、全体として前期比微減。		自動車用途および建築用途は回復見込めず、全体として微減。		機能素材
半導体	AI牽引もメモリ高騰でスマホ・PCは前期並み。中国は国産化需要が拡大。全体では前期比好調。		AI牽引で市場拡大も、メモリ不足もありスマホ等の台数減で本格回復は遅れる。中国は好調維持も米中関係警戒。		
スマートフォン	ハイエンド堅調、低価格機普及でミドル・ロー微増も、中国の減速等で市場全体は前期並みで着地。		ハイエンドはAI化が進むもメモリ不足が逆風。ミドル・ローを中心に苦戦し、全体でも減少に転じる。		加工材料
OA・ゲーム (電気・電子機器)	需要及び樹脂市況は前期比微増。		需要及び樹脂市況は前期並み。OA業界再編によりビジネス機会が増加。		
自動車	EVの需要減少に加え、自動車生産における地域ごとの二極化が進み全体として前期比微減。		自動車生産台数は前期比前期並み。		生活関連
医薬	先発の外部調達化や制度変更によるジェネリック拡大を背景に、添加剤・原薬・中間体の需要が通期で堅調。		先発の外部調達トレンドやジェネリック市場の更なる拡大が継続し、添加剤・原薬等の需要は引き続き堅調。		
香粧品	最終需要地である中国の消費低迷や新興ブランドの台頭による競合激化により業界構造に変化。		業界構造の変化は続くが、海外大手の高付加価値化戦略や日系大手の東南アジアシフトが進行し、需要は緩やかに回復。		
フード	国内の食品素材は好調。欧米も食品素材・ニュートリションともに市場が成長し好調に推移。		国内の食品素材は前期並み。欧米は食品素材・ニュートリションともに市場が成長し好調に推移。		

・必ずしも業界の動向とは一致しません

# 目次

■ 2025年度 期末決算概要 及び 2026年度 通期見通し	P6~25
■ 次期中期経営計画について	P27~52

## <参考情報>

- ✓ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- ✓ 各指標の推移
- ✓ 外部評価機関からの評価推移
- ✓ 2021年度~2025年度の主要なキャッシュイン・アウト実績
- ✓ Prinovaグループの事業概要

※ 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。

2024年度実績についても当該変更による組換え反映後の数値となります。

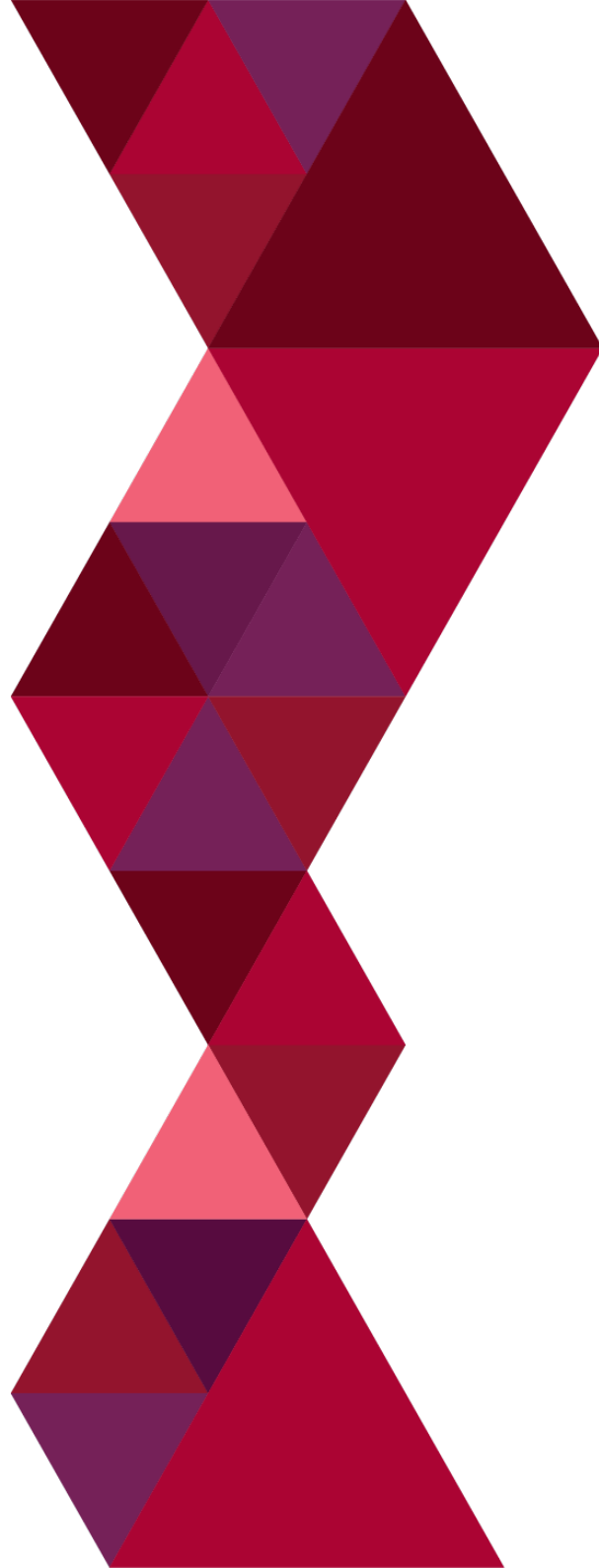
※ 製造は製造子会社の合計値となります。

※ 商社は長瀬産業および販売子会社の合計値となります。

※ その他・全社に連結調整を含めております。

# 2025年度 期末決算概要 及び 2026年度 通期見通し

■ 連結損益計算書	P6
■ 所在地別 売上総利益	P7
■ 業態・セグメント別売上総利益 2期比較	P8
■ 業態・セグメント別営業利益 2期比較	P9
■ セグメント概況	P10～P14
■ 主要製造子会社概況	P15～P17
■ Prinovaグループ Nutrition事業の状況	P18
■ 連結貸借対照表	P19
■ 連結キャッシュ・フロー計算書	P20
■ セグメント変更について	P21
■ 2026年度 通期業績見通し	P22～P24
■ 株主還元状況	P25



# 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	

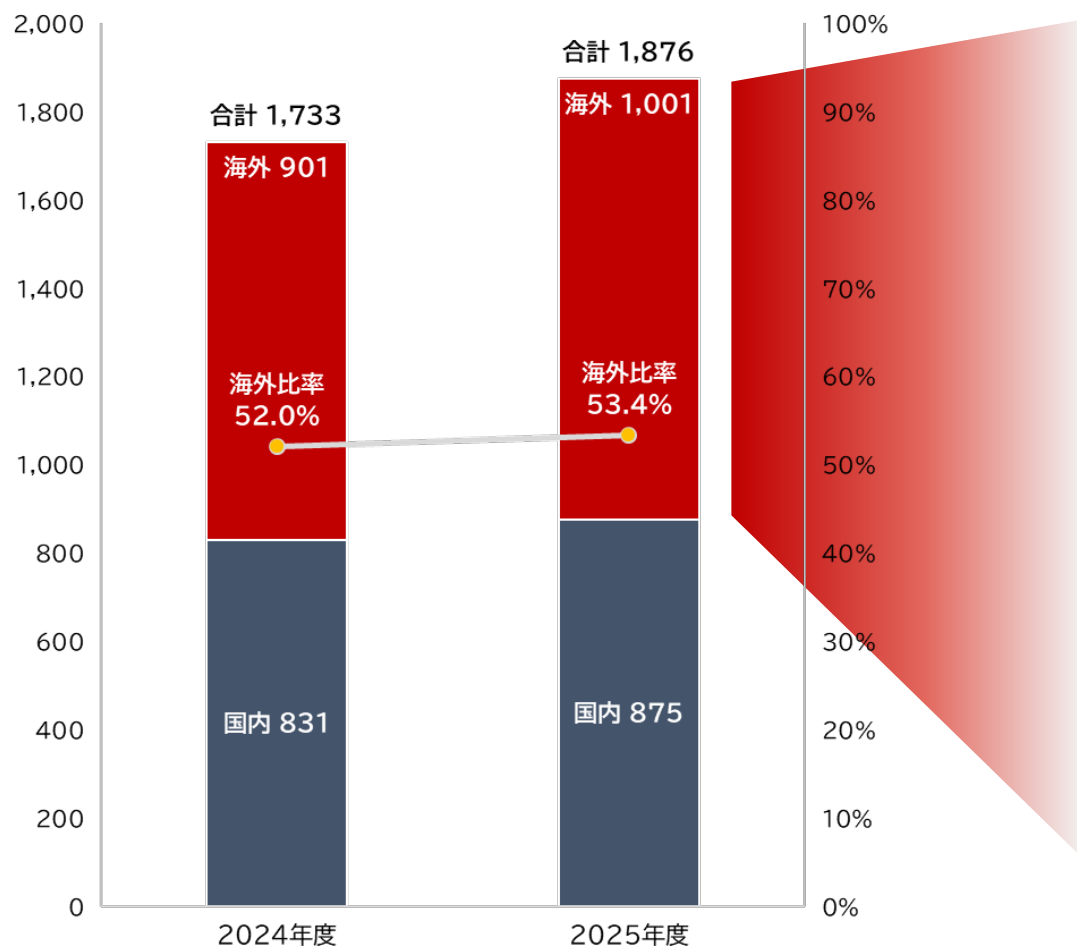
※ 為替の影響【売上総利益】+3億円【営業利益】+3億円

※ 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。

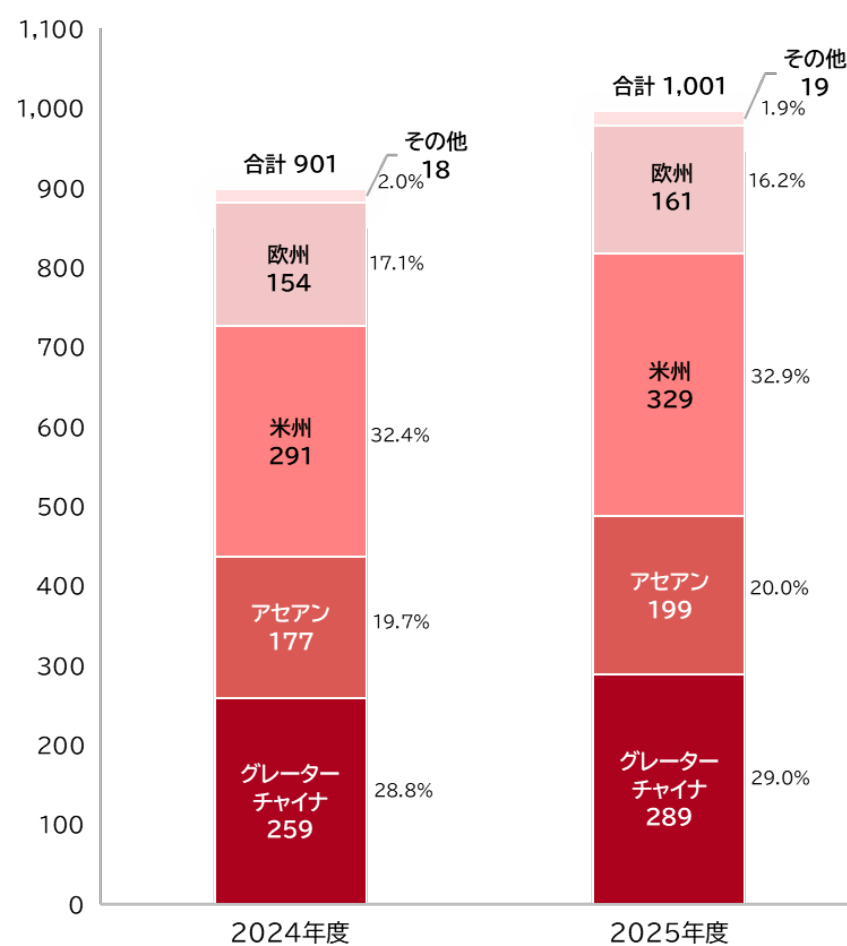
# 所在地別 売上総利益

- ▶ 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)



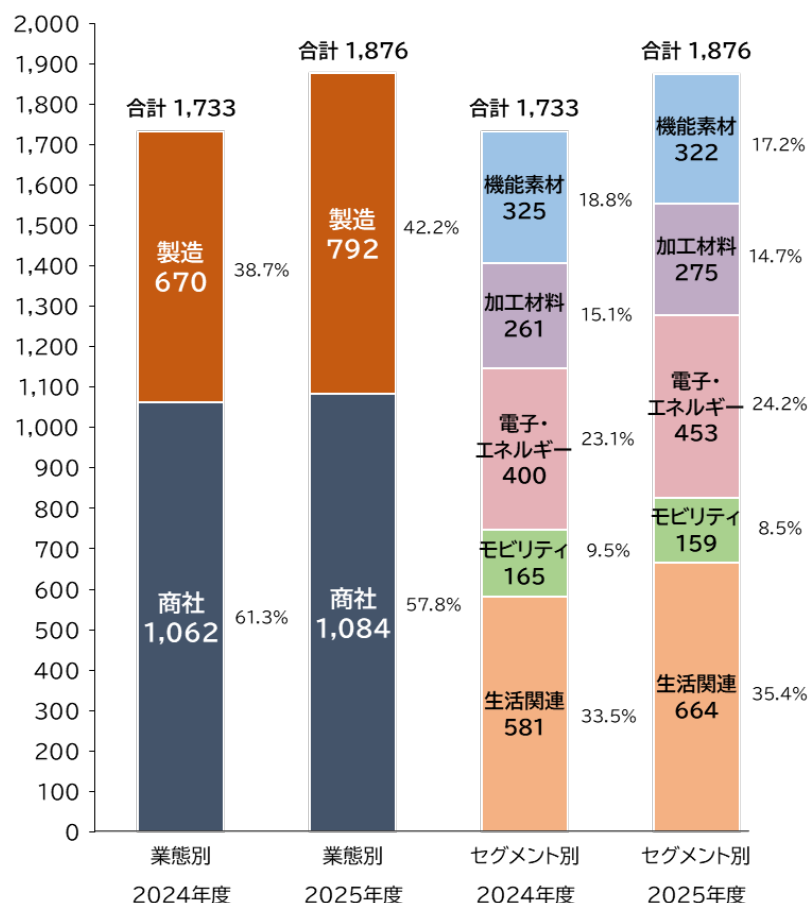
※ 国内・海外売上総利益における国内の数値は地域間調整を含んでおります。

※ 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。

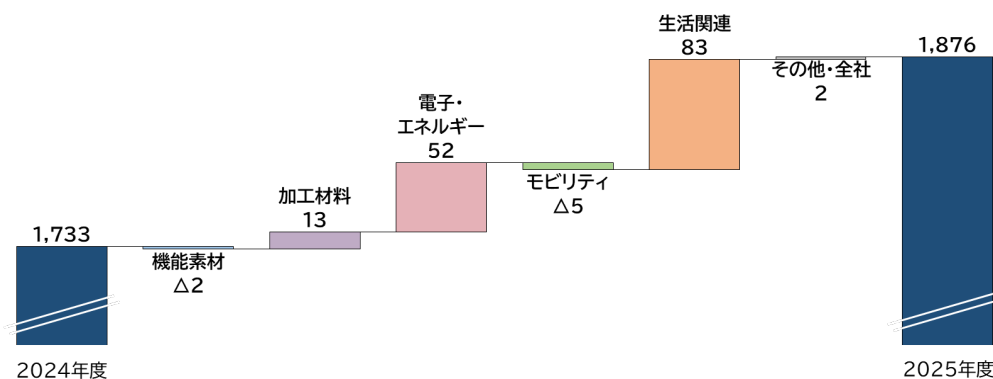
# 業態・セグメント別売上総利益 2期比較

- ▶ 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）

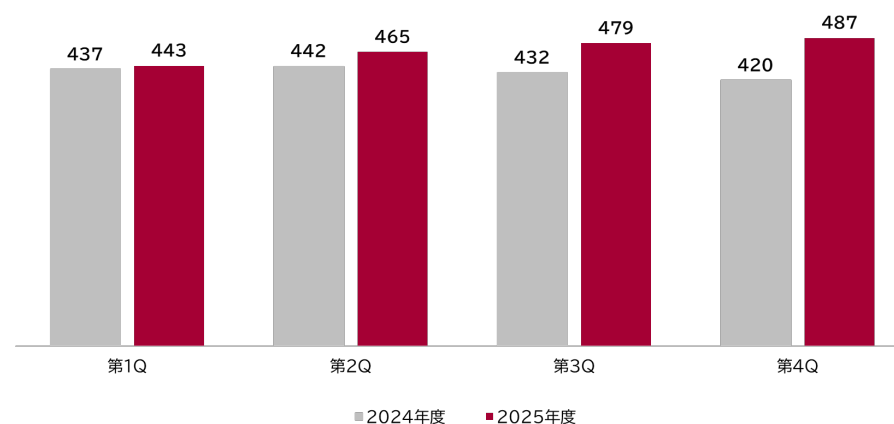
## 業態・セグメント別 売上総利益(億円)



## 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)



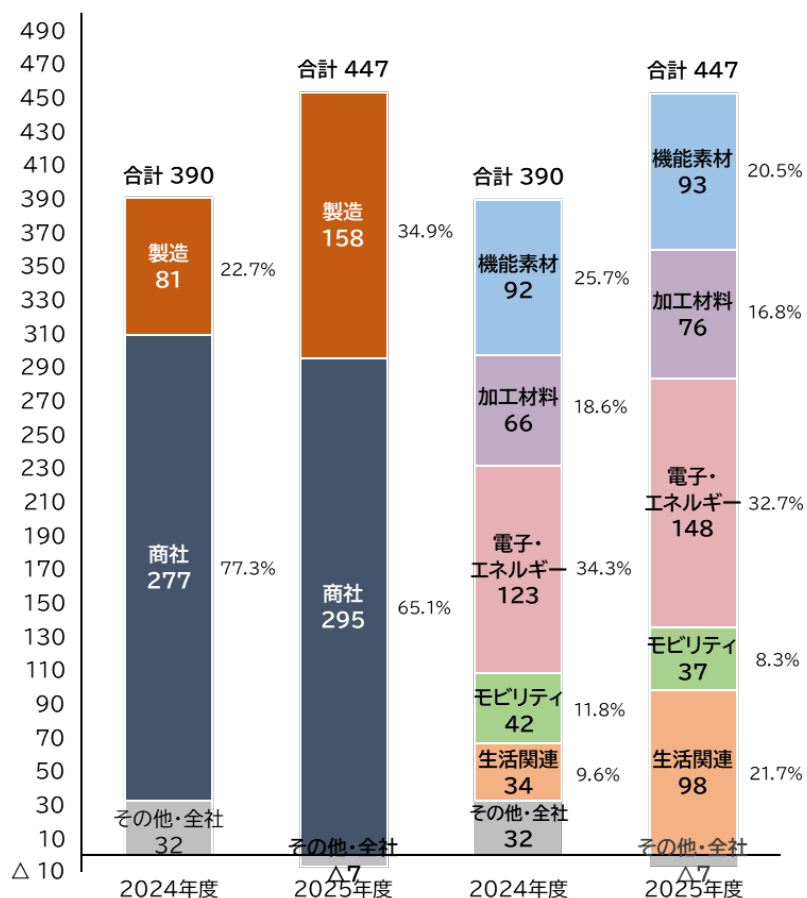
※ セグメント別構成比の計算には、その他・全社、連結調整を含めておりません。

※ 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。

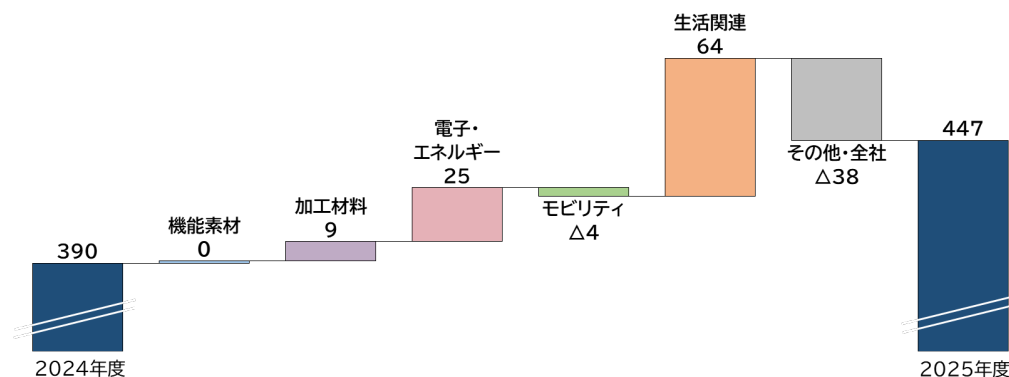
# 業態・セグメント別営業利益 2期比較

- ▶ 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)

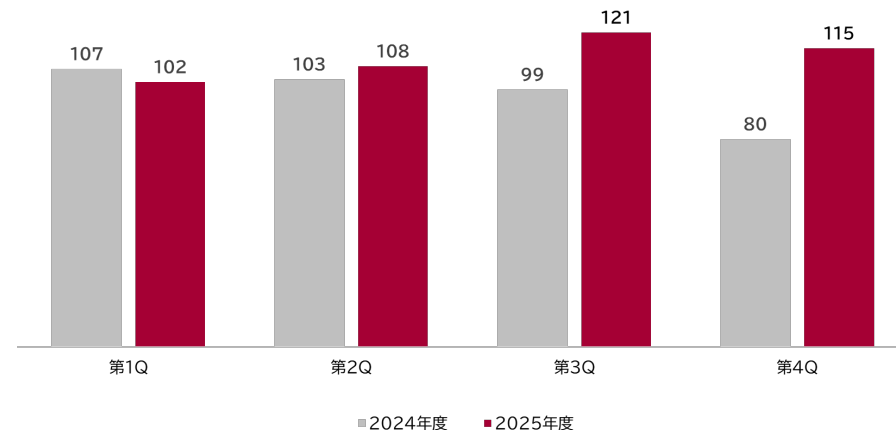
業態・セグメント別 営業利益(億円)



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。

## セグメント概況 機能素材

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、前期並み。
  - ・ 半導体材料の原料販売は増加。
  - ・ 塗料原料の販売は減少。自動車用・建築用の需要減少による。
- ▶ 営業利益は一般管理費を減少させ、増益。

		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	380	381	391	382	1,536
	FY24	405	388	372	370	1,537
	増減額	△24	△6	18	12	△1
売上総利益	FY25	77	80	82	81	322
	FY24	88	81	79	75	325
	増減額	△10	△1	3	6	△2
<利益率>	FY25	20.5%	21.0%	21.1%	21.3%	21.0%
	FY24	21.8%	21.1%	21.3%	20.3%	21.1%
製造	FY25	5	6	7	6	26
	FY24	6	6	4	4	22
商社	FY25	72	73	75	74	296
	FY24	82	75	74	70	302
営業利益	FY25	21	20	25	25	93
	FY24	29	24	20	17	92
	増減額	△8	△3	4	8	0
<利益率>	FY25	5.7%	5.4%	6.5%	6.7%	6.1%
	FY24	7.3%	6.3%	5.5%	4.7%	6.0%
製造	FY25	1	2	2	2	10
	FY24	2	3	0	1	7
商社	FY25	19	18	22	22	82
	FY24	27	21	20	15	84

## セグメント概況 加工材料

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
  - ・ OA等電機・電子業界向け樹脂販売において、数量は減少。一方、プロダクトミックス改善により利益率は向上。
  - ・ ナガセルータックは工業用ホース・土木用パイプの販売が増加。
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加を受け、増益。

		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	502	526	512	524	2,066
	FY24	535	546	528	495	2,106
	増減額	△32	△20	△16	28	△39
売上総利益	FY25	65	69	69	71	275
	FY24	65	65	67	63	261
	増減額	0	3	1	8	13
<利益率>	FY25	13.1%	13.1%	13.5%	13.6%	13.3%
	FY24	12.3%	11.9%	12.8%	12.8%	12.4%
製造	FY25	14	14	15	14	59
	FY24	12	12	15	12	53
商社	FY25	51	54	53	56	216
	FY24	53	52	52	50	208
営業利益	FY25	18	18	17	21	76
	FY24	15	19	19	12	66
	増減額	2	0	△1	9	9
<利益率>	FY25	3.6%	3.6%	3.5%	4.1%	3.7%
	FY24	3.0%	3.6%	3.6%	2.5%	3.2%
製造	FY25	3	3	3	3	14
	FY24	2	2	4	1	10
商社	FY25	14	15	13	18	62
	FY24	13	17	14	10	55

## セグメント概況 電子・エネルギー

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
  - ・ 半導体材料の販売は増加。
  - ・ ナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂の販売は増加。モバイル機器向けが低調に推移した一方、AI半導体向けを堅調に推移させたことによる。
  - ・ Pac Techグループは好調に推移。ウェハバンピング装置の販売増加に加え、バンピング受託サービス好調による。
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加を受け、増益。

(億円)

		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	415	431	442	439	1,728
	FY24	400	398	413	400	1,613
	増減額	14	32	29	38	115
売上総利益	FY25	103	115	120	114	453
	FY24	95	97	99	107	400
	増減額	7	17	21	6	52
<利益率>	FY25	24.8%	26.7%	27.3%	26.0%	26.2%
	FY24	23.8%	24.5%	24.0%	26.9%	24.8%
製造	FY25	35	47	51	49	184
	FY24	33	35	34	48	150
商社	FY25	67	67	69	65	268
	FY24	62	62	65	59	249
営業利益	FY25	29	38	45	35	148
	FY24	27	32	28	34	123
	増減額	1	6	16	0	25
<利益率>	FY25	7.1%	8.9%	10.3%	8.0%	8.6%
	FY24	6.9%	8.1%	7.0%	8.6%	7.6%
製造	FY25	9	15	20	13	57
	FY24	7	9	7	19	45
商社	FY25	19	23	24	22	90
	FY24	19	22	20	14	77

## セグメント概況 モビリティ

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、減益。
  - ・ 売上総利益の約半分を占める樹脂の販売は前期並み。
  - ・ 内外装・電動化用途の機能素材・機能部品の販売は減少。
- ▶ 営業利益は売上総利益の減少を受け、減益。

(億円)

		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	305	332	335	329	1,302
	FY24	321	338	343	317	1,320
	増減額	△15	△6	△8	12	△18
売上総利益	FY25	37	40	39	41	159
	FY24	40	43	43	37	165
	増減額	△2	△2	△3	4	△5
<利益率>	FY25	12.2%	12.3%	11.8%	12.7%	12.3%
	FY24	12.5%	12.9%	12.7%	11.8%	12.5%
製造	FY25	—	—	—	—	—
	FY24	—	—	—	—	—
商社	FY25	37	40	39	41	159
	FY24	40	43	43	37	165
営業利益	FY25	8	10	8	10	37
	FY24	9	12	12	7	42
	増減額	△1	△2	△3	3	△4
<利益率>	FY25	2.7%	3.1%	2.6%	3.2%	2.9%
	FY24	3.1%	3.8%	3.6%	2.3%	3.2%
製造	FY25	—	—	—	—	—
	FY24	—	—	—	—	—
商社	FY25	8	10	8	10	37
	FY24	9	12	12	7	42

## セグメント概況 生活関連

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
  - ・ 中間体・医薬品原料の販売は前期並み。
  - ・ Prinovaグループにおける食品素材の販売はマーケットシェア拡大により増加。
  - ・ ナガセヴィータは利益率を改善。化粧品素材の販売は前期並みだが、食品素材の販売における原価低減等による。
- ▶ 営業利益は増益。売上総利益の増加に加え、ナガセヴィータにおける無形資産償却の一部終了、Prinovaグループの効率化推進等による。

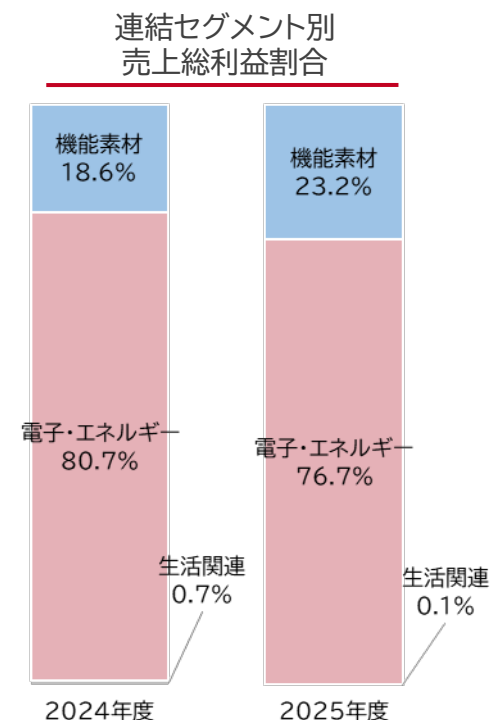
		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	768	751	760	810	3,092
	FY24	728	744	712	685	2,870
	増減額	39	6	48	125	221
売上総利益	FY25	157	160	167	179	664
	FY24	148	152	142	137	581
	増減額	8	8	24	41	83
<利益率>	FY25	20.5%	21.3%	22.0%	22.1%	21.5%
	FY24	20.4%	20.4%	20.0%	20.1%	20.2%
製造	FY25	121	128	131	140	522
	FY24	116	120	107	99	443
商社	FY25	35	31	35	39	141
	FY24	32	31	35	37	137
営業利益	FY25	24	20	24	28	98
	FY24	15	4	11	3	34
	増減額	9	16	12	25	64
<利益率>	FY25	3.2%	2.8%	3.2%	3.5%	3.2%
	FY24	2.1%	0.6%	1.6%	0.5%	1.2%
製造	FY25	19	19	18	20	78
	FY24	11	2	6	△1	18
商社	FY25	4	1	5	8	20
	FY24	4	1	4	4	15

※ 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。

# 主要製造子会社概況 – ナガセケムテックス –

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
    - ・ 変性エポキシ樹脂の販売は、増加。モバイル機器向け低調な一方、AI半導体向け堅調による。
    - ・ フォトリソ材料の販売は利益率が改善。主要顧客の事業撤退により数量減少も、原価低減活動が貢献。
  - ▶ 営業利益は売上総利益の増加により、増益。一方、研究開発費等の一般管理費は増加。
- ※2025年4月1日付で機能性色素事業をナガセヴィータから移管。

		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	66	66	70	67	270
	FY24	66	64	66	61	258
	増減額	0	1	4	6	12
売上総利益	FY25	23	23	23	23	93
	FY24	20	20	22	21	84
	増減額	2	3	1	2	8
<利益率>	FY25	34.8%	35.4%	33.4%	34.6%	34.5%
	FY24	31.6%	31.5%	33.9%	34.4%	32.8%
営業利益	FY25	7	7	7	6	29
	FY24	7	6	7	5	27
	増減額	0	1	0	0	1
<利益率>	FY25	11.2%	11.0%	11.3%	9.3%	10.7%
	FY24	11.5%	9.4%	12.0%	9.6%	10.6%

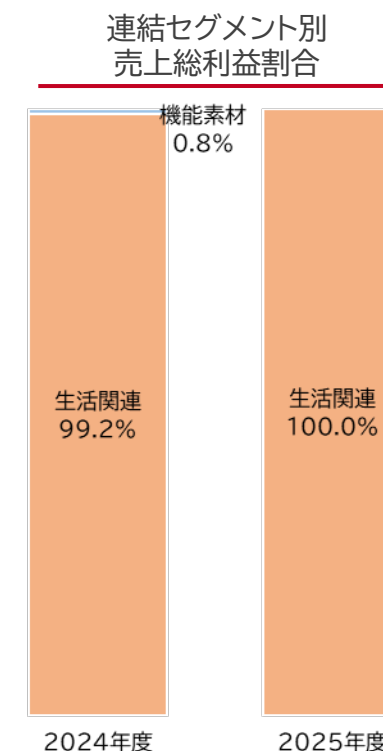


※ ナガセケムテックスの営業機能を長瀬産業および販売子会社が担っており、商社業においてもナガセケムテックスのビジネスによる利益が計上されています。

# 主要製造子会社概況 – ナガセヴィータ –

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
    - ・ 食品素材販売は利益率が改善。数量が減少した一方、原価低減効果による。
    - ・ 香粧品素材の販売は前期並み。海外向けが数量減少した一方、国内向けは新規ビジネス獲得により数量増加。
  - ▶ 営業利益は売上総利益の増加により、増益。一方、基幹システム入れ替えに伴い償却費は増加。
  - ▶ のれん等償却費は無形資産償却の一部終了により、減少。(通期影響:前期比約11億円の減少)
- ※2025年4月1日付でナガセケムテックスへ機能性色素事業を移管。

		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	86	85	90	84	346
	FY24	86	87	92	83	350
	増減額	0	△2	△2	0	△4
売上総利益	FY25	35	34	36	32	139
	FY24	33	32	34	30	129
	増減額	2	2	2	2	9
<利益率>	FY25	41.2%	41.0%	40.6%	38.1%	40.3%
	FY24	38.2%	36.9%	36.8%	36.1%	37.0%
営業利益	FY25	15	13	15	12	57
	FY24	13	12	13	11	50
	増減額	2	1	1	1	6
<利益率>	FY25	17.8%	16.3%	17.2%	14.8%	16.5%
	FY24	15.3%	14.0%	14.8%	13.5%	14.4%
のれん等償却費	FY25	4	4	4	4	18
	FY24	7	7	7	6	29
	増減額	△3	△3	△3	△2	△11
償却費負担後	FY25	10	9	10	7	38
営業利益	FY24	5	4	6	4	20
	増減額	5	4	4	3	18

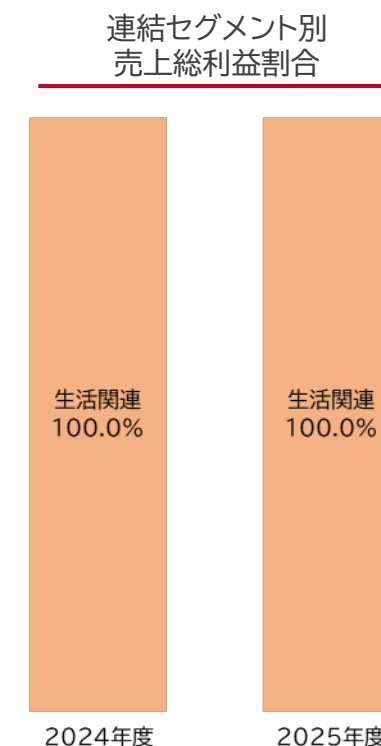


※ ナガセヴィータの一部の営業機能を長瀬産業および販売子会社が担っており、商社業においてもナガセヴィータの一部のビジネスによる利益が計上されています。

# 主要製造子会社概況 – Prinovaグループ –

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益。
  - ・ 食品素材の販売はマーケットシェア拡大により増加。
  - ・ 製造業は好調に推移。Solutions事業におけるプロダクトミックス改善、Nutrition事業の効率化による利益率改善が貢献。
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加により、増益。(前期貸倒引当金約13億円計上も影響)

		(億円)				
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績
売上高	FY25	539	530	514	557	2,142
	FY24	504	537	488	466	1,996
	増減額	34	△6	25	91	145
売上総利益	FY25	82	86	84	95	348
	FY24	79	79	72	65	295
	増減額	2	6	12	30	52
<利益率>	FY25	15.2%	16.2%	16.5%	17.2%	16.3%
	FY24	15.7%	14.8%	14.8%	14.0%	14.8%
営業利益	FY25	16	19	15	18	69
	FY24	13	0	10	1	25
	増減額	3	18	5	16	43
<利益率>	FY25	3.1%	3.6%	3.0%	3.3%	3.3%
	FY24	2.7%	0.1%	2.1%	0.4%	1.3%
のれん等償却費	FY25	6	6	6	7	27
	FY24	6	7	6	6	27
	増減額	0	0	0	0	0
償却費負担後	FY25	9	12	8	11	42
営業利益	FY24	6	△6	3	△5	△1
	増減額	3	19	5	16	44

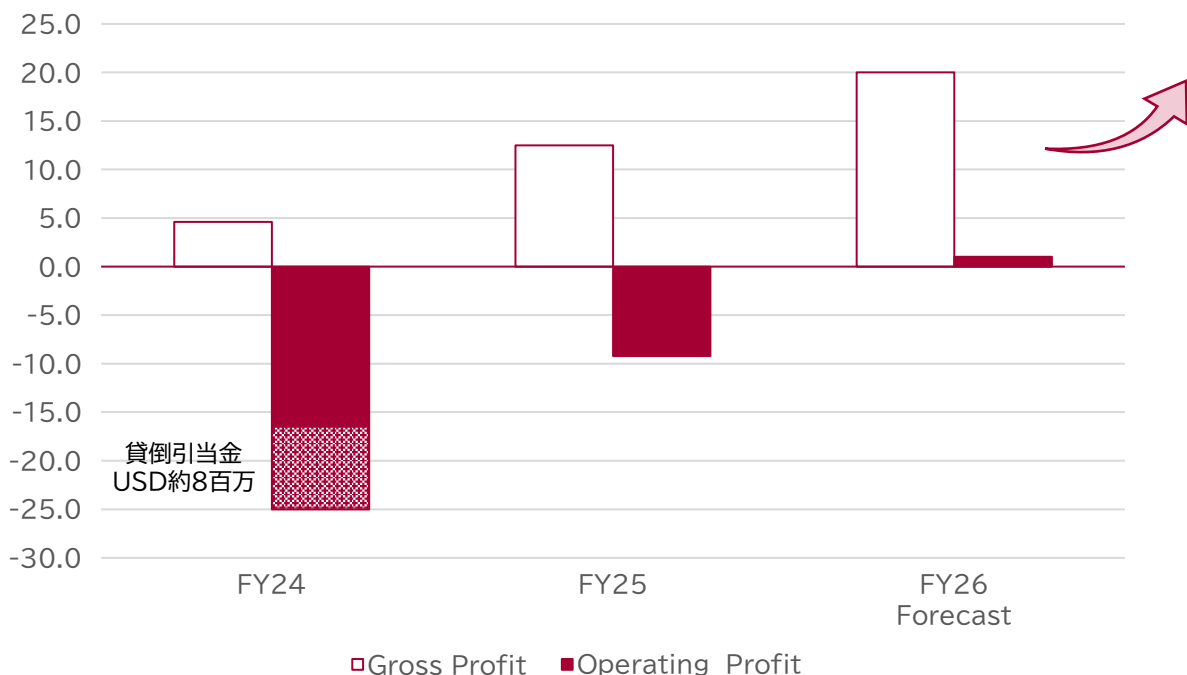


※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

# Prinovaグループ 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。

# 連結貸借対照表

▶ SACHEM社のアジア事業(以下、ナガセサークレアグループ)、ナガセダイアグノスティックスの取得にあたり、有利子負債を活用。

(億円)

	2025年3月末	2026年3月末	増減額	主な増減
流動資産	5,601	5,663	61	
（現金及び預金）	663	455	△207	
（売掛債権）	3,112	3,214	101	
（棚卸資産）	1,662	1,775	113	
固定資産	2,480	3,052	571	ナガセサークレアグループ、ナガセダイアグノスティックス
（投資有価証券）	720	875	155	
<b>資産の部合計</b>	<b>8,081</b>	<b>8,715</b>	<b>633</b>	
流動負債	2,695	2,970	274	
（買掛債務）	1,512	1,598	85	
固定負債	1,321	1,404	83	
<b>負債の部合計</b>	<b>4,016</b>	<b>4,375</b>	<b>358</b>	
株主資本	3,117	3,138	21	
その他の包括利益累計額	873	1,115	242	その他有価証券評価差額金+98、為替換算調整勘定+112
非支配株主持分	74	85	11	
<b>純資産の部合計</b>	<b>4,064</b>	<b>4,340</b>	<b>275</b>	
運転資本	3,262	3,391	129	
自己資本比率	49.4%	48.8%	△0.6ppt	
有利子負債	1,753	1,910	156	
NET D/Eレシオ	0.27	0.34	0.07	

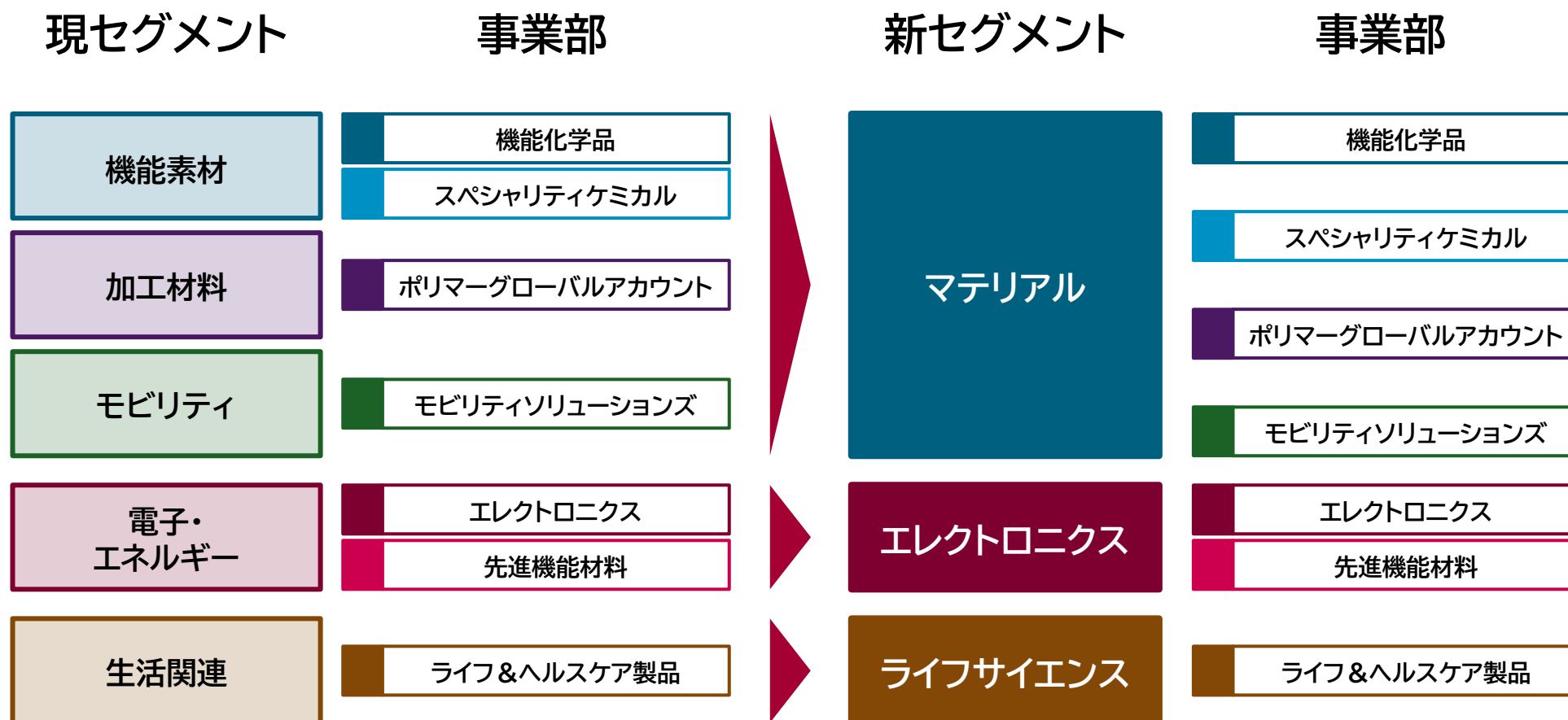
# 連結キャッシュ・フロー計算書

- ▶ 投資CFは465億円のキャッシュアウト。ナガセサークレアグループ、ナガセダイアグノスティックスの取得等による。
- ▶ 財務CFは253億円のキャッシュアウト。成長投資の実行にあたり負債調達を行った一方、自己株式の取得および配当金の支払い等による。
- ▶ 現金及び現金同等物は205億円減少。

	(億円)	
	2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	363	478
（税金等調整前四半期純利益）	381	459
（有形・無形資産償却費）	180	196
（運転資本の増減）	△82	27
（その他）	△116	△205
投資活動によるキャッシュ・フロー	△116	△465
（固定資産投資）	△161	△495
（その他）	45	30
フリーキャッシュ・フロー	247	12
財務活動によるキャッシュ・フロー	△182	△253
（自己株式取得による支出）	△170	△230
（配当金の支払い額）	△100	△101
（借入金・社債の増減）	96	86
（その他）	△8	△8
換算差額	2	35
現金及び現金同等物の増減額	67	△205

# セグメント変更について

- ▶ 事業ポートフォリオの明確化と意思決定の迅速化を目的に、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。



# 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>・ナガセケ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。

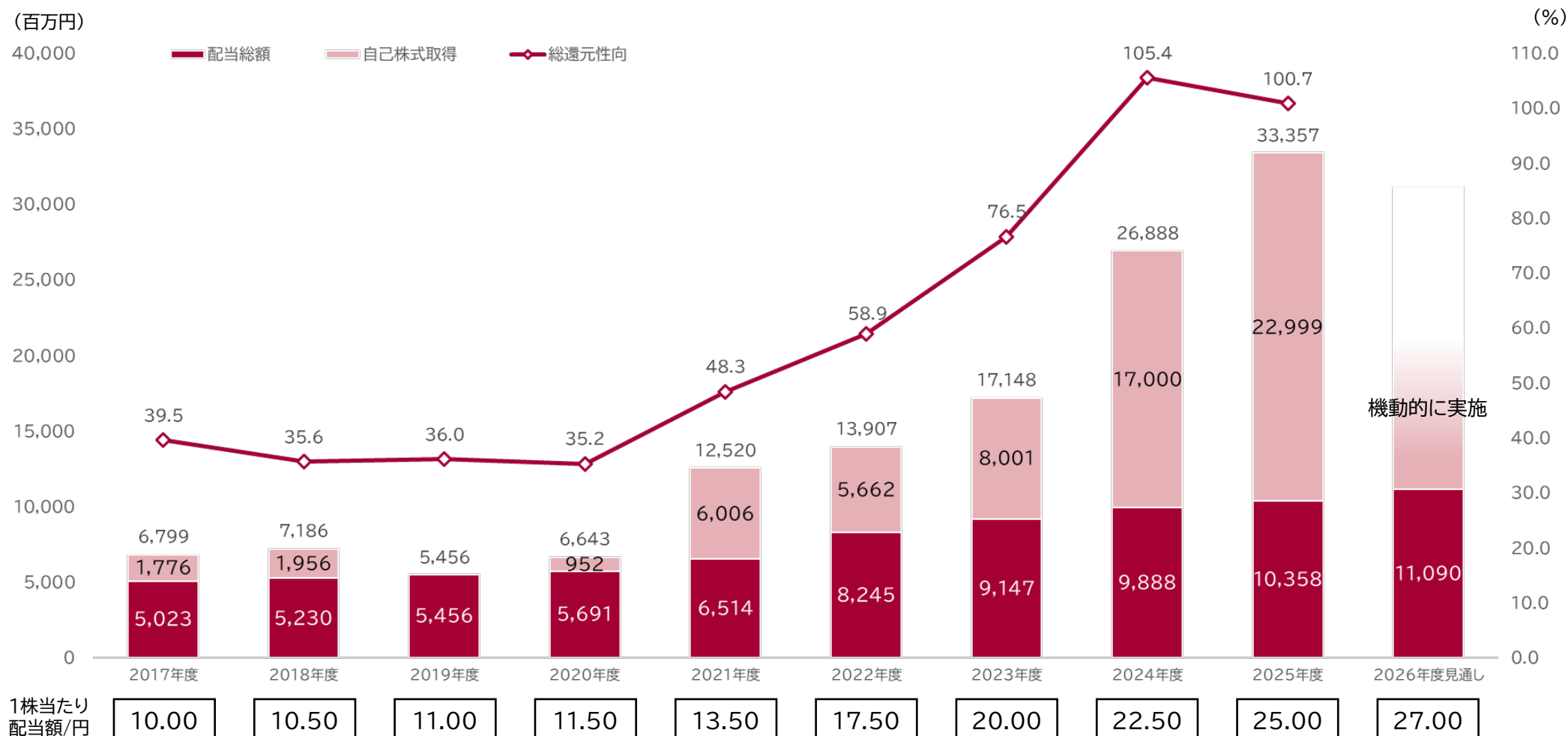
# 2026年度 主要製造子会社の業績見通し

- ▶ ナガセケムテックス： 売上総利益は増益。変性エポキシ樹脂の販売を、AI半導体向けに堅調に推移させること等による。  
営業利益は減益。売上総利益が増加する一方、将来に向けた新規事業立ち上げに向けた開発費用等で一般管理費が増加することによる。  
※2026年4月1日付で福井山田化学を吸収合併
- ▶ ナガセヴィータ： 売上総利益は減益。食品・化粧品素材販売が堅調に推移。一方、原材料価格の変動影響、今後の新体制における市場基盤の強化を見据えた戦略的なマーケティング施策展開のため費用増加。  
営業利益は減益。売上総利益の減少に加え、人的資本への積極投資による一般管理費の増加等による。  
※NAGASEグループのフード事業を段階的に集約。2026年7月に「ナガセフードソリューションズ株式会社」を発足
- ▶ Prinovaグループ： 売上総利益は増益。Solutions事業の更なる伸長、Nutrition事業の黒字転換および食品素材販売の堅調による。  
営業利益は、売上総利益の増加を受け、増益

		(億円)				
		2025年度 実績	2026年度 見通し	増減額	前期比	
ナガセケムテックス	売上高	270	290	19	107%	
	売上総利益	93	99	5	106%	
	<利益率>	34.5%	34.1%	△0.4ppt	—	
	営業利益	29	27	△2	93%	
	<利益率>	10.7%	9.3%	△1.4ppt	—	
ナガセヴィータ	売上高	346	350	3	101%	
	売上総利益	139	136	△3	98%	
	<利益率>	40.3%	38.9%	△1.4ppt	—	
	営業利益	57	51	△6	89%	
	<利益率>	16.5%	14.6%	△2.0ppt	—	
	のれん等償却費 償却費負担後営業利益	18 38	18 32	- △6	100% 84%	
Prinovaグループ	売上高	2,142	2,420	277	113%	
	売上総利益	348	406	57	116%	
	<利益率>	16.3%	16.8%	0.5ppt	—	
	営業利益	69	80	10	115%	
	<利益率>	3.3%	3.3%	0.0ppt	—	
	のれん等償却費 償却費負担後営業利益	27 42	28 51	0 9	104% 122%	

# 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。

# 中期経営計画

## Walk the Talk 2028

 **NAGASE** | Delivering next.

# 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

上島 泰之

長瀬産業株式会社  
代表取締役社長





# 目次

1. 前中期経営計画 ACE 2.0の振り返り
2. 中期経営計画 Walk the Talk 2028

# 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

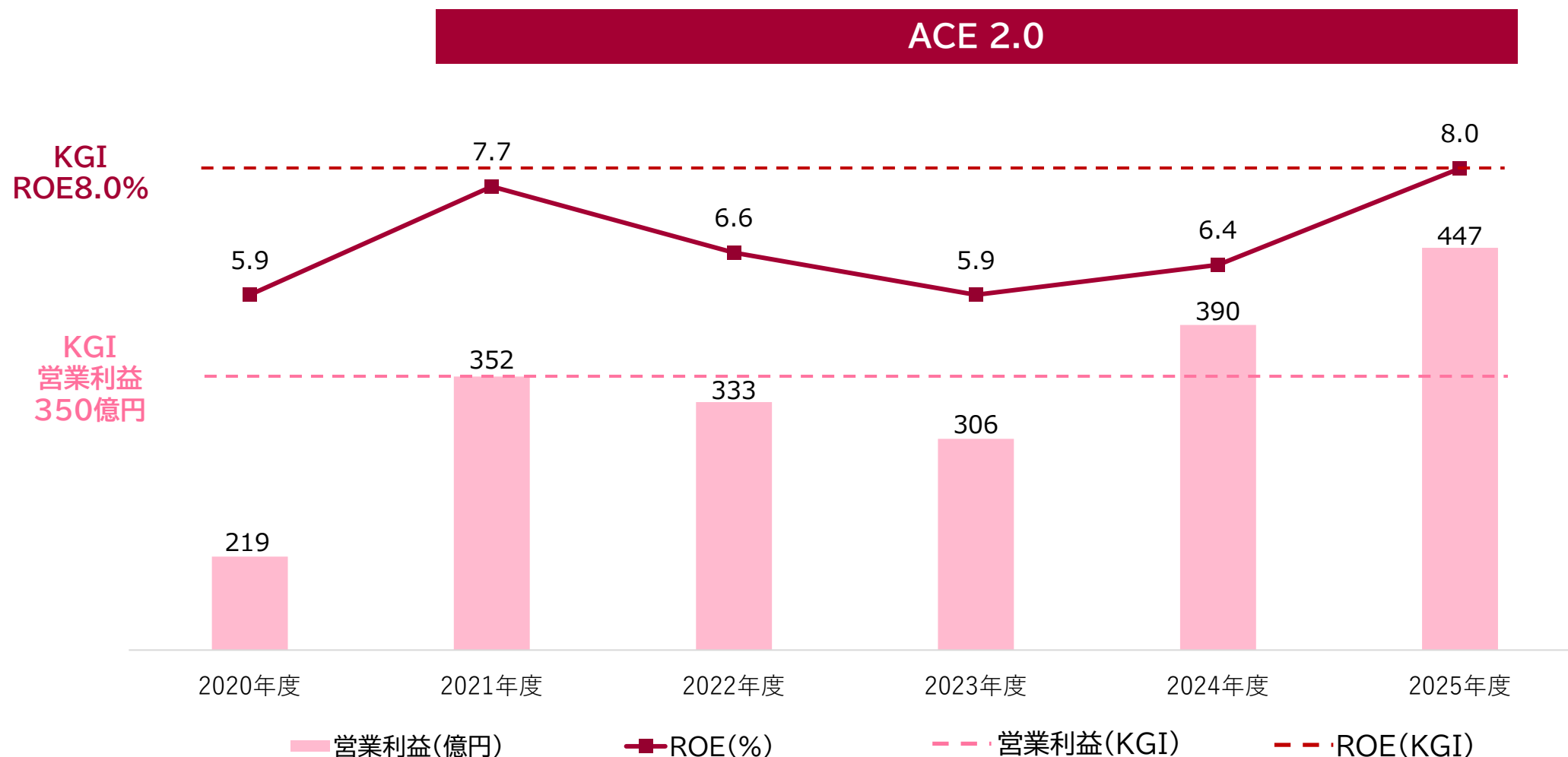
- ① 経済価値と社会価値の追求
  - ・ サステナビリティマインドの醸成と財務/非財務情報のモニタリング徹底
- ② 効率性の追求
  - ・ 資本効率性への意識の深化
  - ・ コア業務の生産性の向上
- ③ 変革を推進する人材の強化

## 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・研究開発の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

# 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の強化し、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

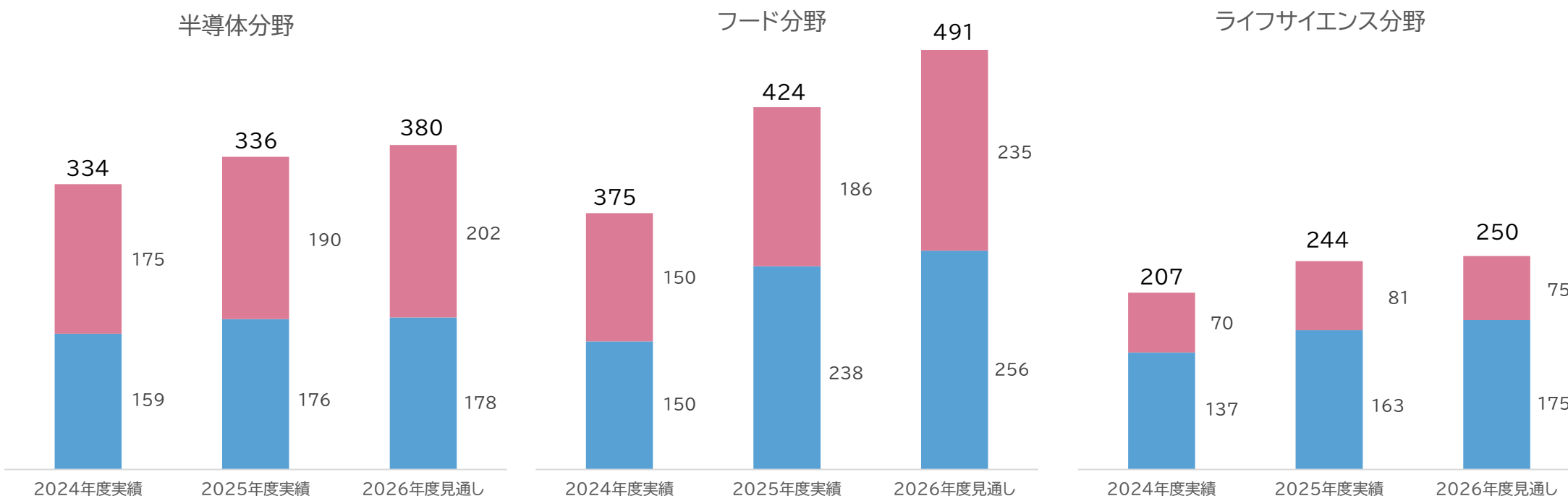
単位:億円

【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  
⇒ナガセサークレア設立
- ・現像液リサイクル事業の立ち上げ
- ・Rapidus社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Aplinova社の買収

- ・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)

# 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

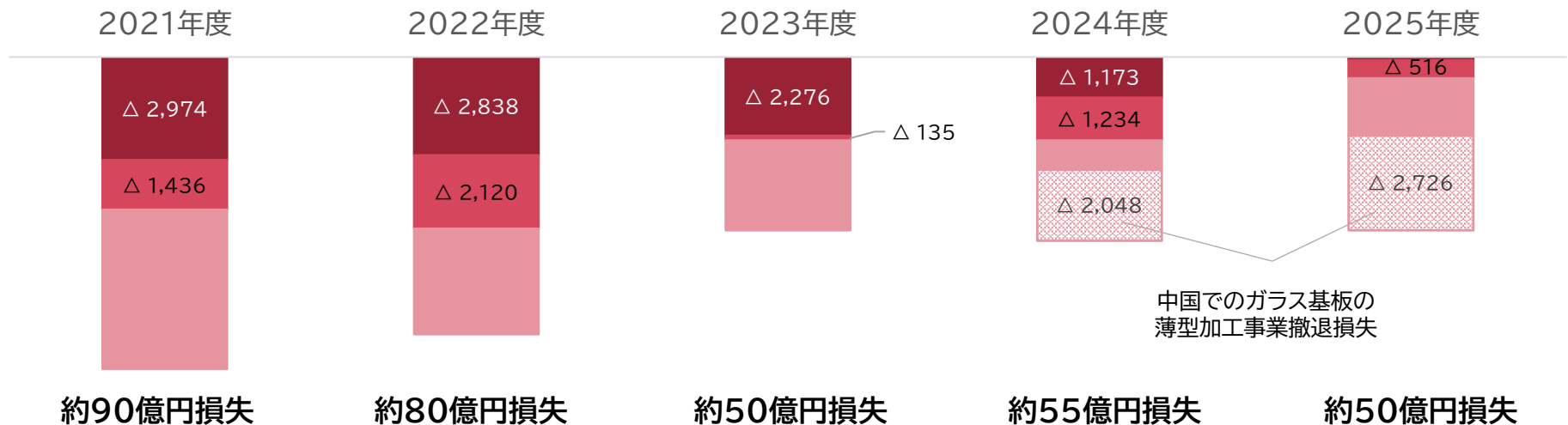
## 対策

- ・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



# 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
- ・ファーマケミカル、パーソナルケアにおけるグローバル展開を拡大
- ・ニュートリション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

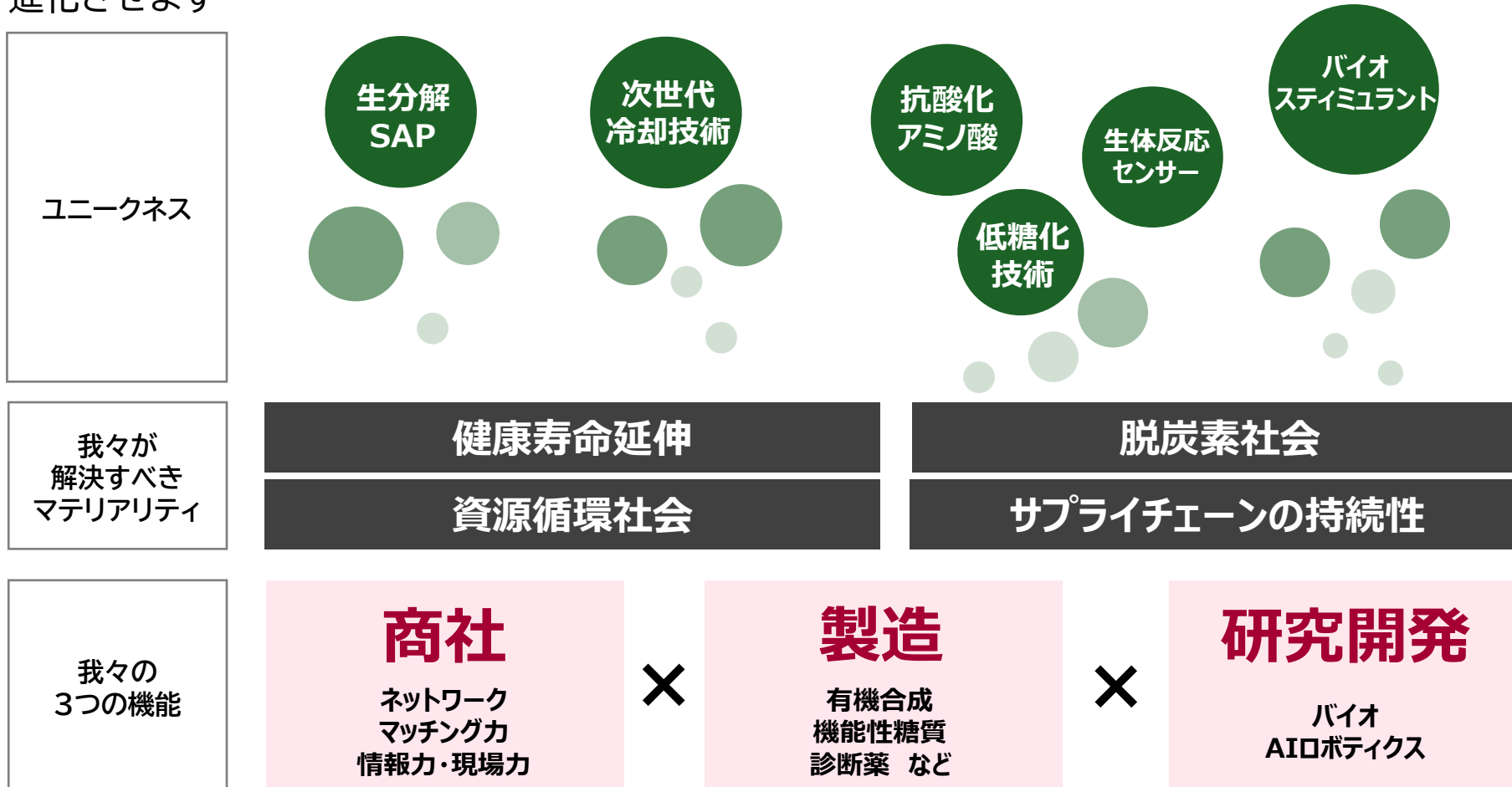
# 成長投資(ACE 2.0)の確実な収益化

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>■ 国土強靱化用ホース生産能力増強</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 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>■ 糖由来マイクロビーズ開発</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



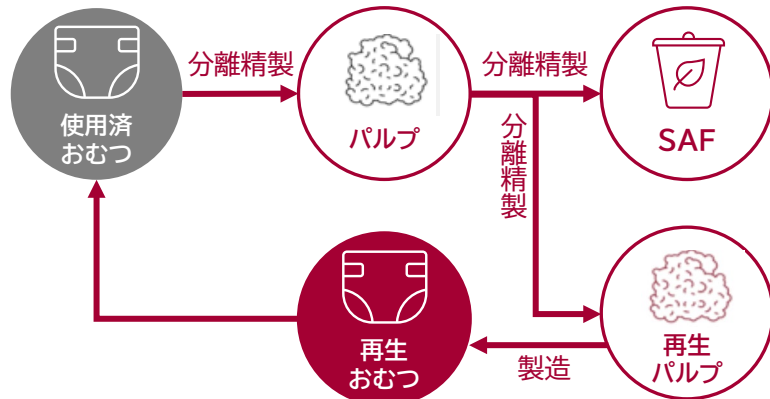
# ユニークネスの具体例

## 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

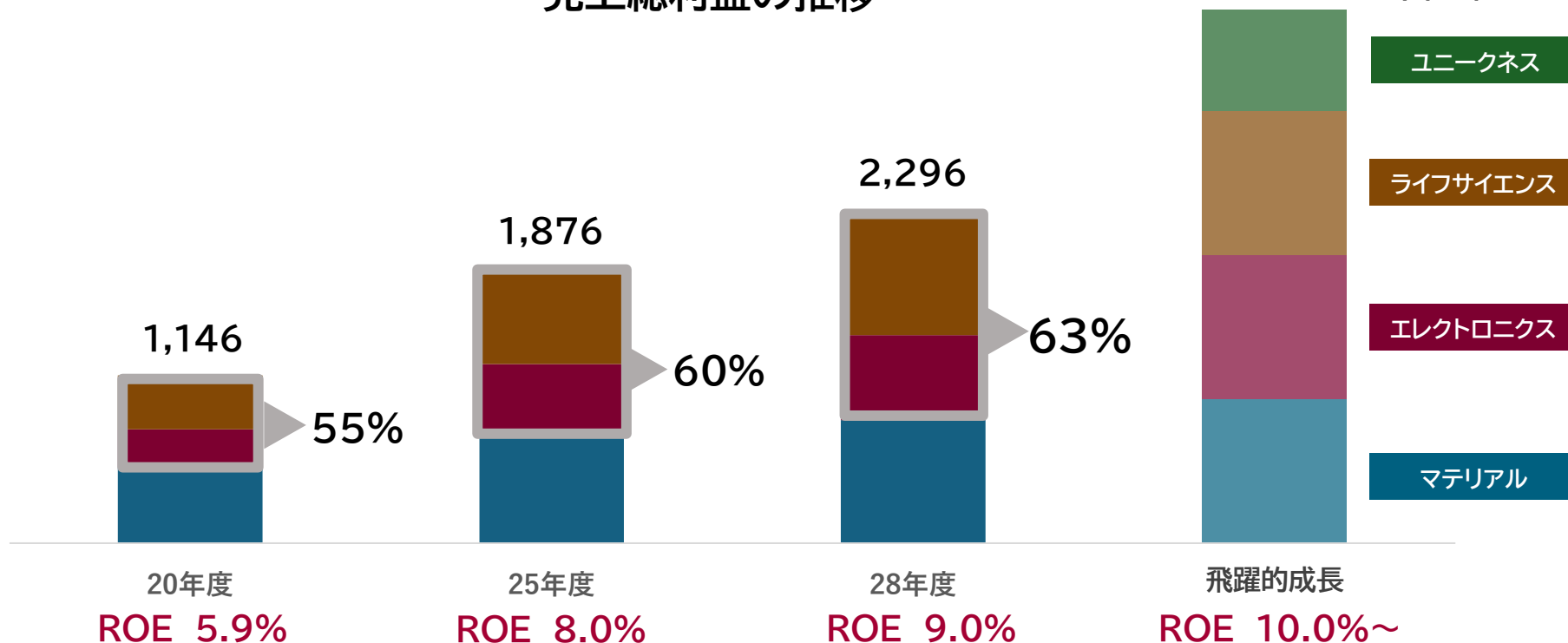


# 飛躍的成長への計数ロードマップ

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

単位: 億円



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

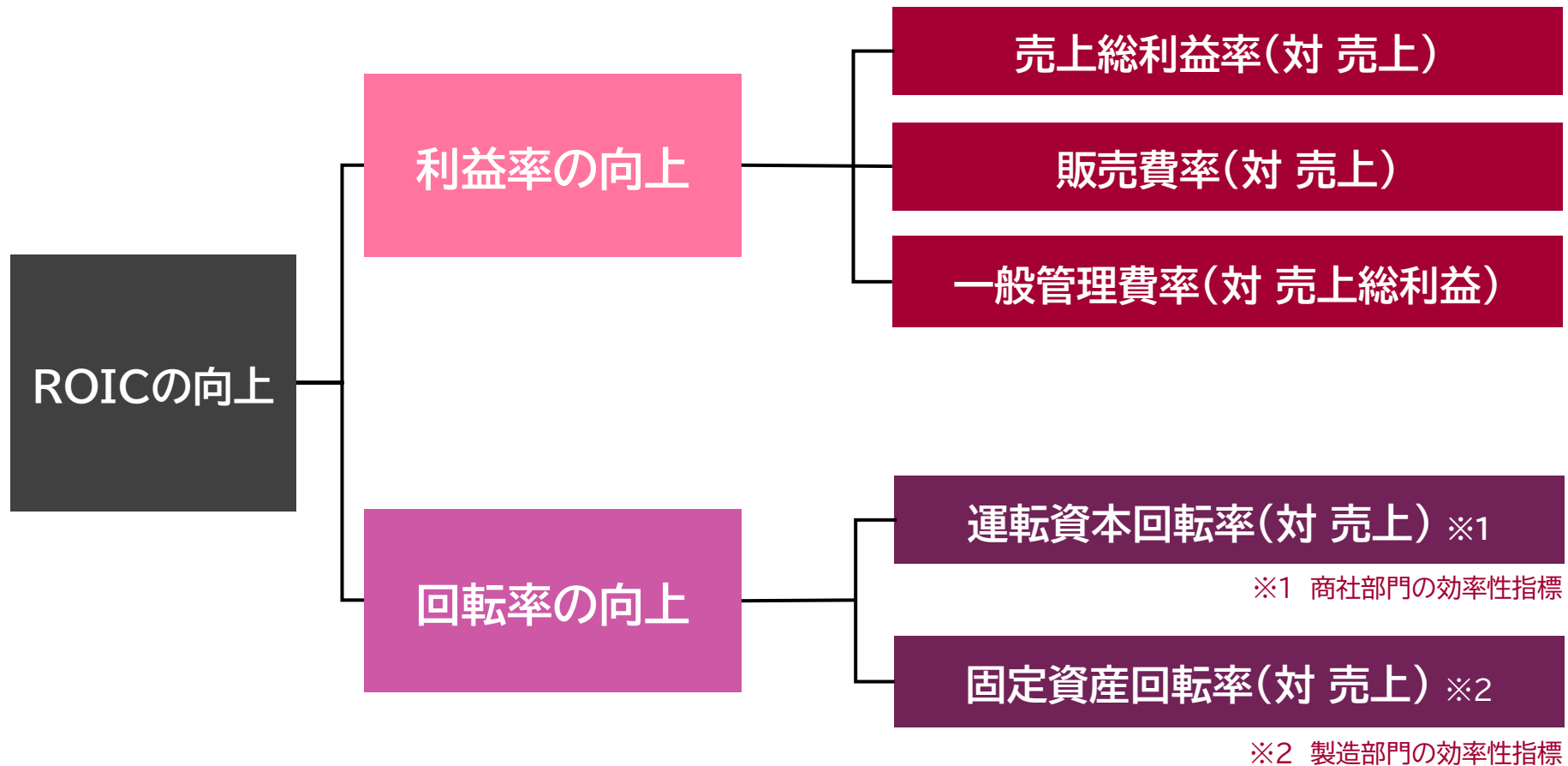
個の才能を目利きし、能力を引き出す力

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

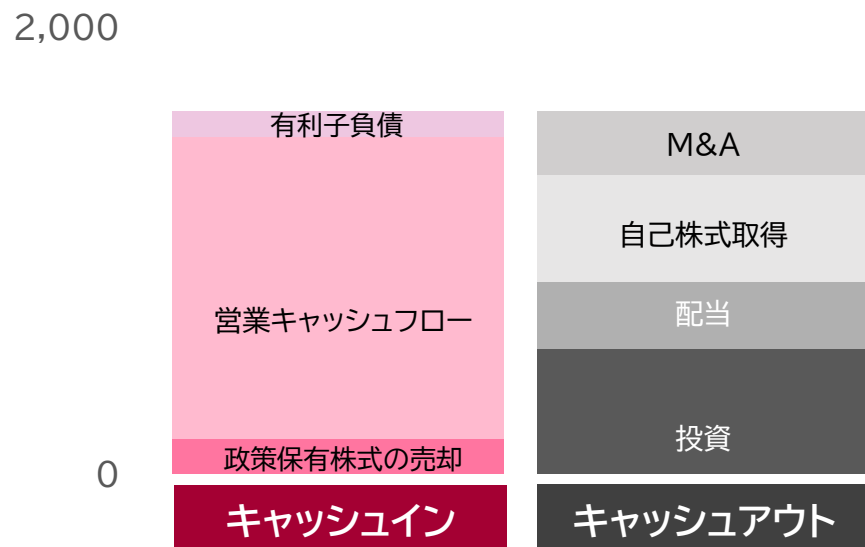


# 資本効率性の追求(キャッシュアロケーション)

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

(単位:億円)



2026~2028年度

(単位:億円)



# 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】

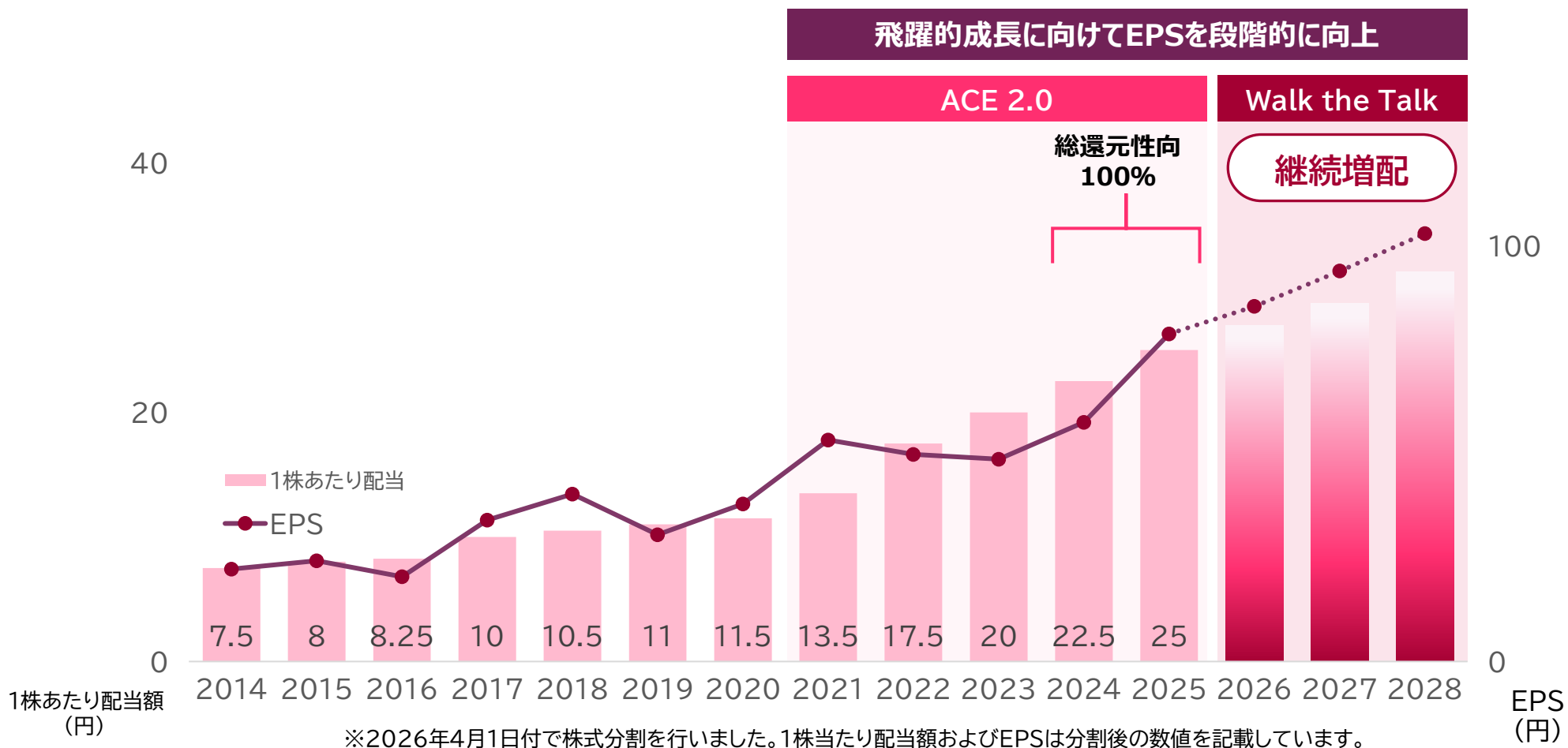
- ・独立社外取締役比率の維持・向上
- ・執行への権限移譲と監督機能の強化
- ・多様性の確保

### 【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



# 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  
32.7%削減  
(SBTをベースとし試算)

※ SBT認定目標から排出量と基準年度を更新

# 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



■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。

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 飛躍的成長(時価総額1兆円)の早期実現のための基盤づくり ～「Walk the Talk 2028」に基づく価値向上ストーリー～



### 飛躍的成長を実現する「3つの基本方針」

#### 1. 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

#### 2. 「ひと」の育成

- 個の力の強化
- ダイバーシティの推進による行動変容の加速

#### 3. 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

# 各指標の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	増減	2025年度	
<b>ROE</b>	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	6.4%	+1.6	8.0%	
<b>ROIC</b>	4.2%	5.3%	4.4%	4.0%	4.4%	+1.1	5.5%	
<b>WACC</b>	5.7%	5.5%	5.7%	5.9%	5.9%	+0.3	6.2%	
<b>NET DEレシオ</b>	0.23倍	0.33倍	0.38倍	0.27倍	0.27倍	+0.07	0.34倍	
<b>純資産(億円)</b>	3,384	3,550	3,783	4,013	4,064	+275	4,340	
<b>有利子負債(億円)</b>	1,189	1,665	1,796	1,669	1,753	+156	1,910	
政策保有株式	中計期間累計売却額(億円)		78	152	224	256	+43	300
	純資産に占める割合		24.1%	17.8%	15.0%	15.4%	+2.0	15.9%

# 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-	A
	Water	A	C	B	A-	A	A	A	A
	Forest	A	C-	C	C	B	B	B	B
	Supply Chain Engagement	A	—	—	—	A (リーダー)	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

# 2021年度～2025年度の主要なキャッシュイン・アウト実績

(単位:億円)

キャッシュ・イン	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	5カ年累計	キャッシュ・アウト	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	5カ年累計
調整後営業CF※	525	363	476	515	521	2,401	配当・自己株式取得	124	139	178	270	331	1,044
政策保有株式売却等による収入	92	96	71	35	50	346	DX・研究開発等への投資	71	68	78	69	71	359
運転資本の減少	—	—	330	—	27	358	運転資本の増加	631	200	—	82	—	913
有利子負債の増減による収入	401	—	—	96	86	585	有利子負債の増減による支出	—	25	234	—	—	260
その他収入	7	9	9	30	17	75	その他の成長投資等	156	173	188	161	495	1,174
							その他支出	25	20	76	29	46	197
合計	1,026	469	888	678	704	3,767	合計	1,008	628	756	613	945	3,950

※ 運転資本の増減、費用計上されているDX・研究開発費等の影響を控除した営業CF

# Prinovaグループの事業概要

## 商社業

## 製造業

### Aromas



### Ingredients



### Solutions



### Nutrition



### Flavors



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

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)

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

**【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

**【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(ミックスポウ)