2026年5月12日

各　　位

会 社 名　長瀬産業株式会社
代表者名　代表取締役社長　上島　宏之
（コード番号 8012 東証プライム市場）
問合せ先　執行役員 経営管理本部長 今村 夏樹
（TEL　03-3665-3028）

（訂正）「中期経営計画　Walk the Talk 2028」の一部訂正について

2026年5月7日に開示いたしました「中期経営計画　Walk the Talk 2028 策定に関するお知らせ」および「2026年3月期 決算説明資料」に添付しておりました「中期経営計画　Walk the Talk 2028」の記載内容に一部訂正すべき事項がありましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

＜訂正の内容＞
別紙をご参照ください。訂正箇所は黄色マーカーを付しております。

以上

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

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

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

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

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

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

長瀬産業株式会社
代表取締役社長

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

❶ 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

❷ 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

❸ “持続可能な事業”の創出

企業風土の変革

❶ 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

❷ 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

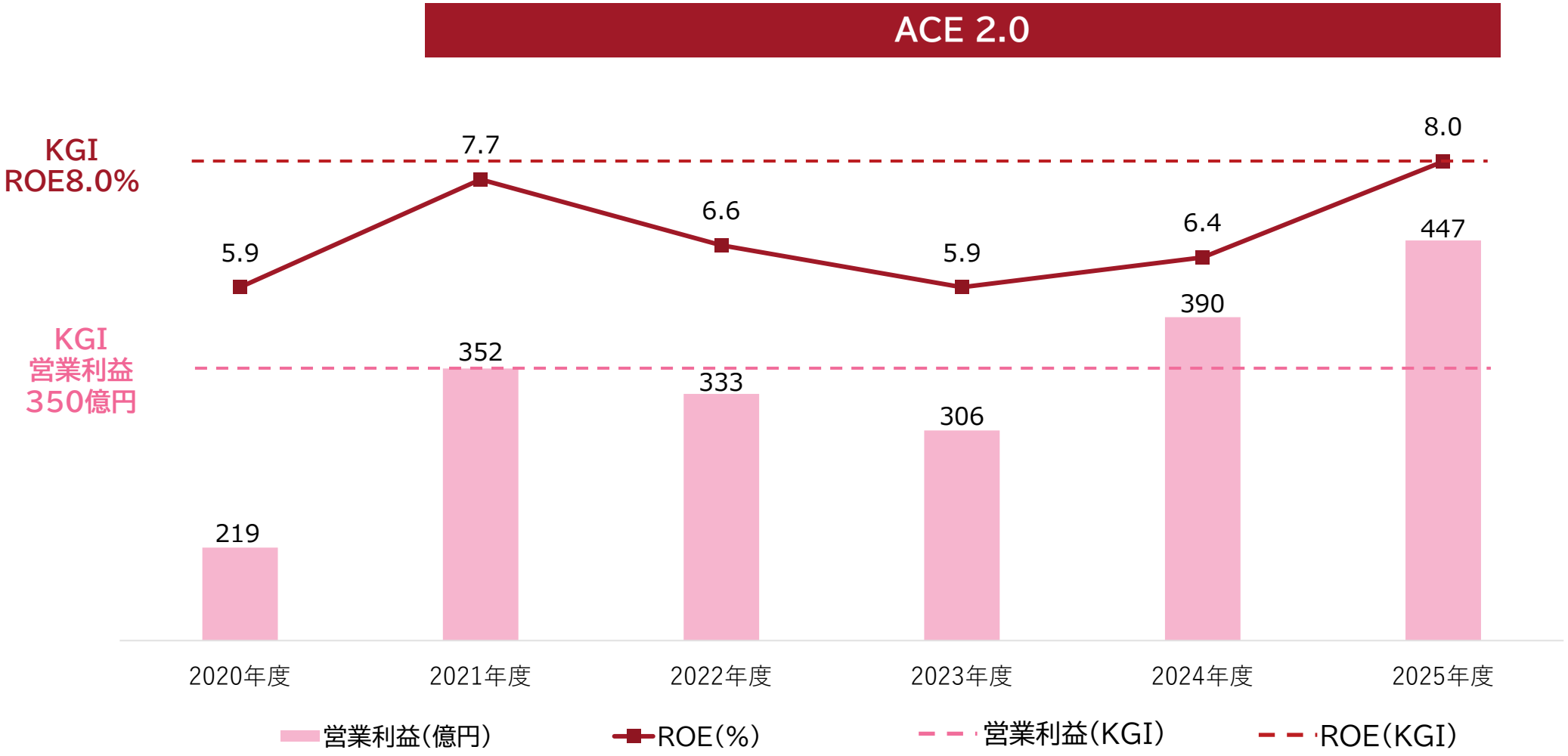
❸ 変革を推進する人材の強化

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

❶ 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

❷ 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

❸ “持続可能な事業”の創出

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

企業風土の変革

❶ 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

❷ 効率性の追求

- 株主目線での経営を推進、株式賞与を拡大

❸ 変革を推進する人材の強化

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

変革を支える機能

Nagase Future Investmentsの設立（CVCを立上）

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

【参考資料】

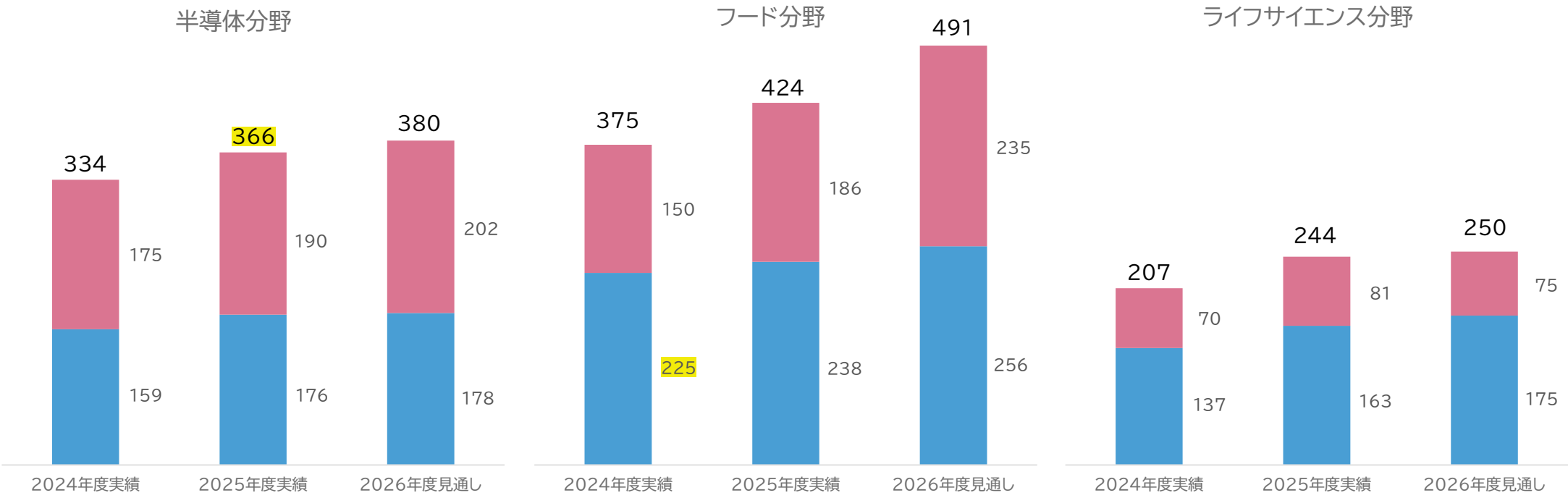
注力領域の進捗

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

注力
基盤

単位：億円

【注力領域の売上総利益額】



・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社材料輸送取りまとめ事業をスタート

・PrinovaグループNutrition
　事業の改善
・ブラジル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）

【参考資料】

改善領域の進捗

対象を明確にした上で改善プランを策定・実行
改善の見込めない事業、取引からは撤退、商権返上を実施し、損失額を減少させました

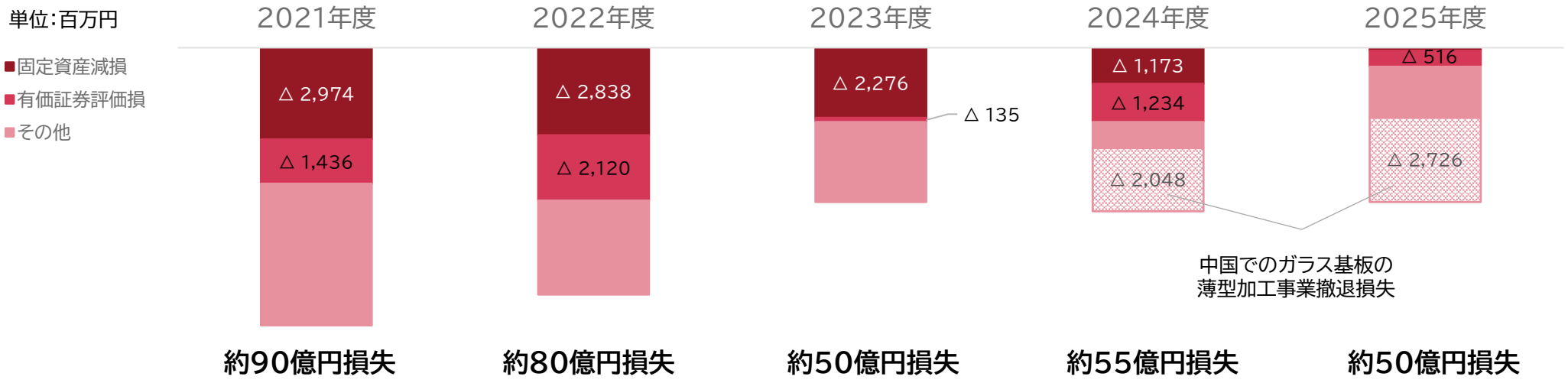
改善対象

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

対策

・早期に改善プランを策定し、実行改善が見込めないものは撤退検討
・全件リストアップしモニタリング。改善が見込めないものは商権返上

【事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失、不採算取引の金額規模】



新中期経営計画

Walk the Talk 2028
に込める想い

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

NAGASEのありたい姿

マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し

「ひと」と「地球」のウェルビーイングに貢献する

NAGASE

サステナビリティに対する考え

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

ありたい姿の実現

マテリアリティを解決する事業の立上・推進

解決すべきマテリアリティ

- 脱炭素社会
- 資源循環社会
- サプライチェーンの持続性
- 健康寿命延伸

取巻く社会問題

※24年9月にマテリアリティの一部を見直し

新中期経営計画の位置づけ

人と地球のウェルビーイングに
貢献するNAGASE

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

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
- 変革に耐える強靭性

飛躍的成長

時価総額1兆円の早期実現

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靭性・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

強靭性の構築

- 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	機能素材	93億円	マテリアル	206億円
スペシャリティケミカル				
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	電子・エネルギー	148億円	エレクトロニクス	148億円
先進機能材料				
ライフ＆ヘルスケア製品	生活関連	98億円	ライフサイエンス	98億円

セグメント別 成長戦略

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

		2028年度
マテリアル	・エリアポートフォリオの入替え ・石化再編に伴う新たなサプライチェーンの確保 ・グループ製造商品（フィルター、パイプ）の生産能力強化 ・サステナビリティに貢献する事業の創出	EBITDA 235億円 営業利益 220億円
エレクトロニクス	・半導体用封止材の生産能力強化 ・新商品の立ち上げと市場での実績化 ・高純度薬液の事業拡大と、回収・再生事業の立上 ・半導体サプライチェーンに対するグローバルな供給体制の構築	EBITDA 216億円 営業利益 170億円
ライフサイエンス	・食品業界における原料を起点としたソリューション提案 ・ファーマメディカル、パーソナルケアにおけるグローバル展開を拡大 ・Nutritionの製造事業における生産性の向上と事業拡大 ・AI、ロボティクスを活用した新商品の創出	EBITDA 200億円 営業利益 110億円

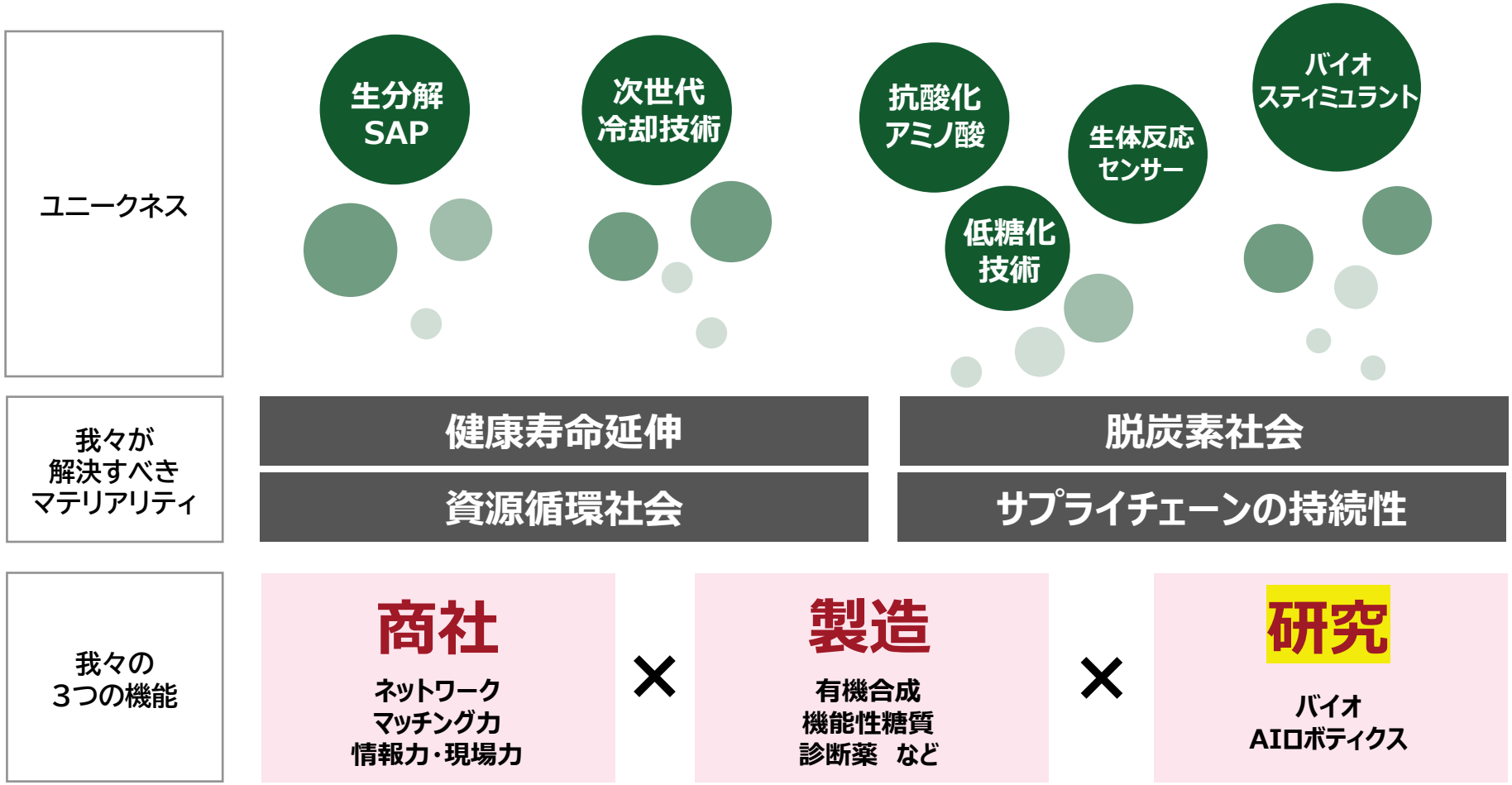
成長投資（ACE 2.0）の確実な収益化

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

	フォーカス 競争優位性のある 自社製品の強化	グロース ポートフォリオの入替 効率化の追求	チャレンジ インキュベート機能 将来に向けた仕込み
	■ 投資予定額：700億円	■ 投資予定額：100億円	■ 投資予定額：200億円
マテリアル	■ 国土強靭化用パイプ生産能力増強 ■ フィルター事業の強化	■ 石化再編に伴う商権拡大 ■ エリアポートフォリオの入替 ■ 半導体用ケミカル事業拡大	■ MOF製品事業の開発 ■ フロー合成化学事業
エレクトロニクス	■ 液状封止材の生産能力増強 ■ 超高純度ケミカル生産能力増強 ■ 薬液リサイクル事業の立上 ■ 半導体実装受託サービス能力増強	■ 米国での拠点拡充 ■ インドでの物流網拡充 ■ 中国半導体事業拡大	■ 次世代シート状封止材開発 ■ 半導体パッケージ開発能力強化 ■ コールドサプライチェーン構築
ライフサイエンス	■ Nutritionの生産性向上 ■ 酵素（診断薬）事業拡大 ■ 欧州プレミックス事業強化	■ 医薬品原薬事業拡大 ■ 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	■ 糖由来石化代替素材の開発 ■ 低エンドトキシン事業立上
		■ AI活用による生産性向上	■ 新バイオ研究所設立

One NAGASEでユニークネスの創出

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



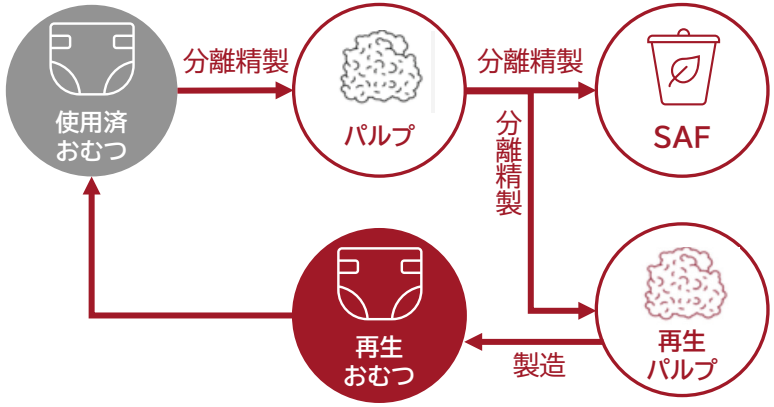
【参考資料】

ユニークネスの具体例

Case Study 1
資源循環（再生紙おむつ）

売上目標：500億円～

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



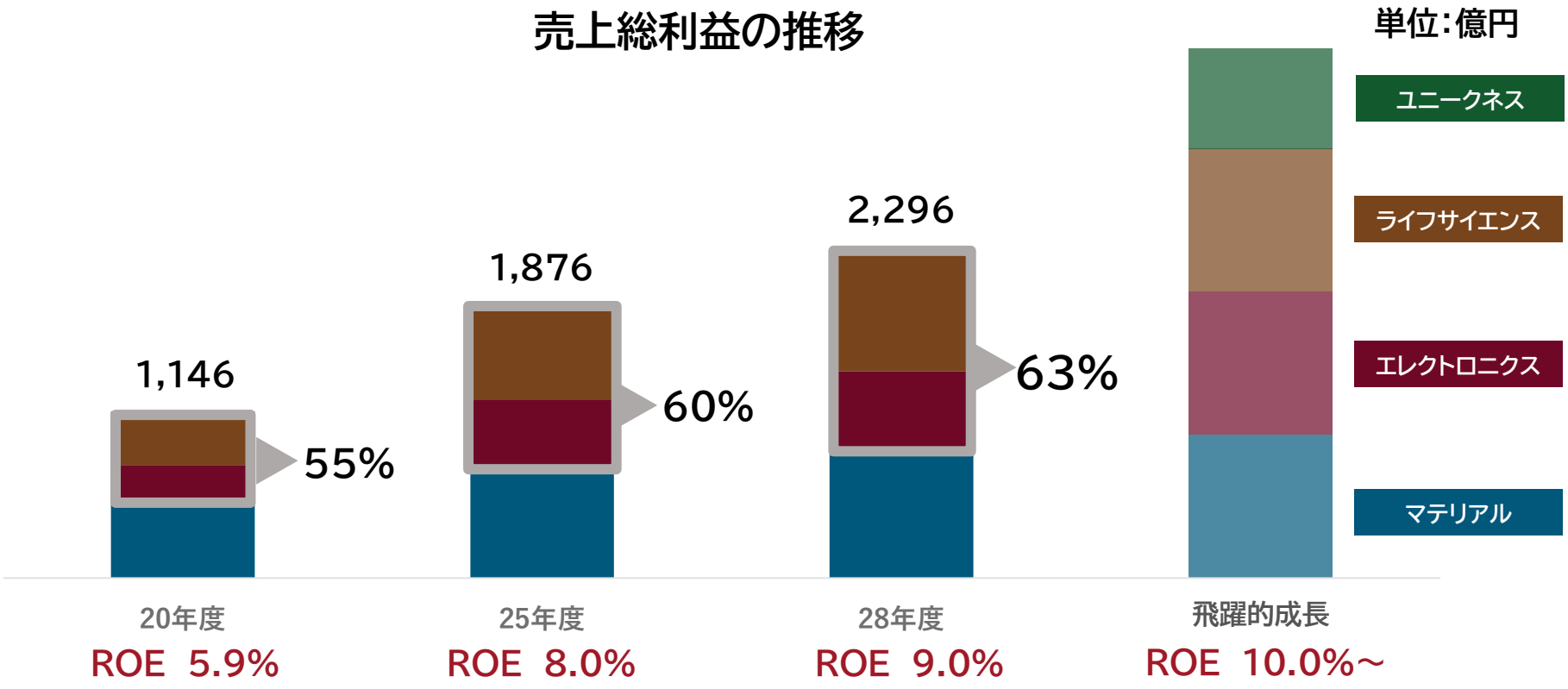
Case Study 2
健康寿命延伸（シュガーリダクション）

売上目標：450億円～

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

飛躍的成長への計数ロードマップ

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



個の力の強化

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

2種のリーダーを育成

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

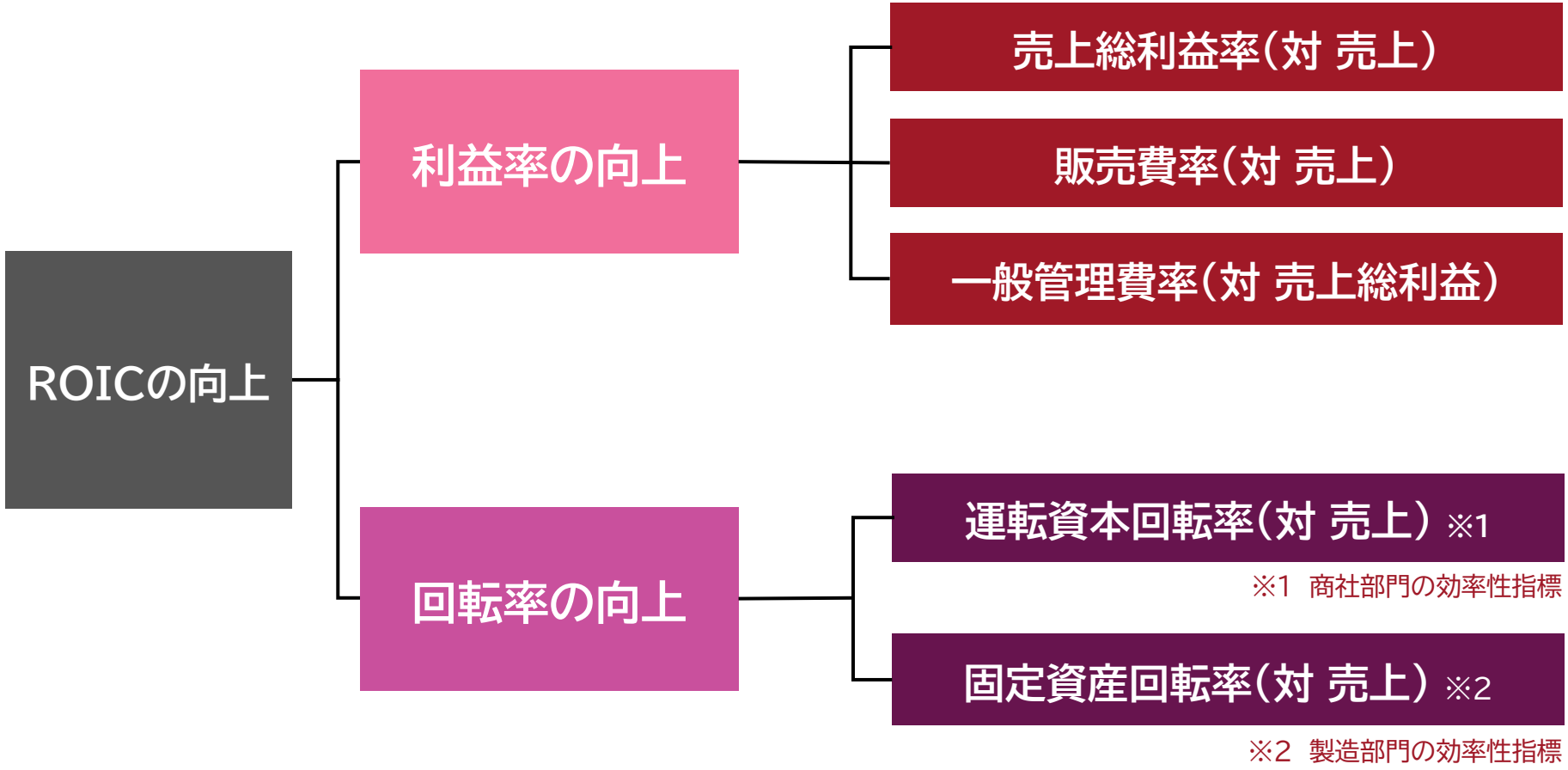
ビジネスオーケストレーター
グループ全体を俯瞰し、強みを引き出し、
最高のハーモニーを奏でる「ひと」

個の力

- 個別の要素を組み合わせて構想する力
- 構想を実行可能なものに具体化する力
- 周囲を巻き込み、やりきる力
- 個の才能を目利きし、能力を引き出す力
- グループ全体を把握し、活用する力
- 全体を俯瞰し、全社最適で判断する力

資本効率性の追求（ROIC経営の深化）

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

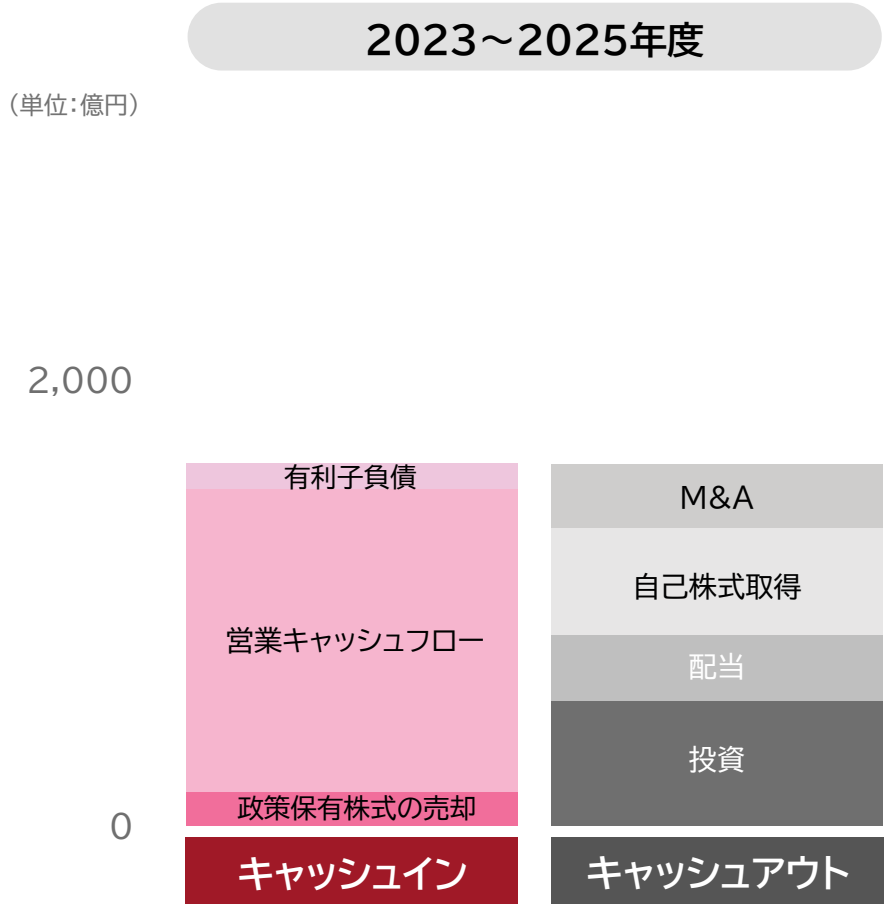


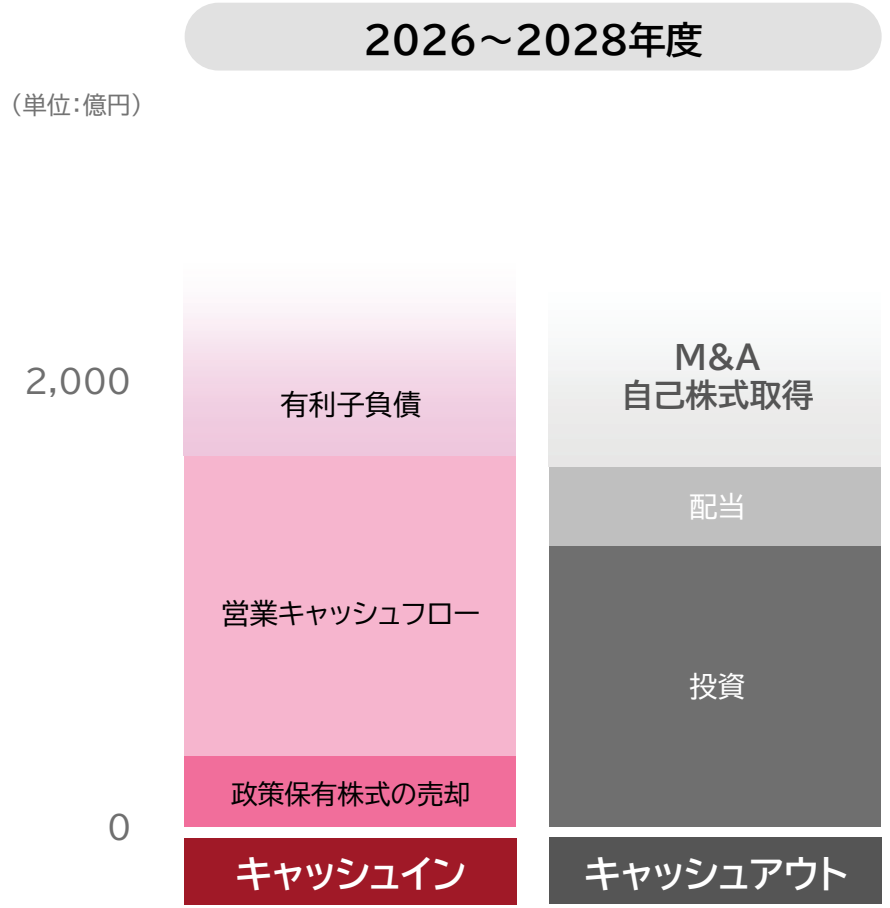
※1　商社部門の効率性指標

※2　製造部門の効率性指標

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





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毎期実施し、抽出された課題への取組みを実行
監督機能を高度化し、コーポレートガバナンスを強化します

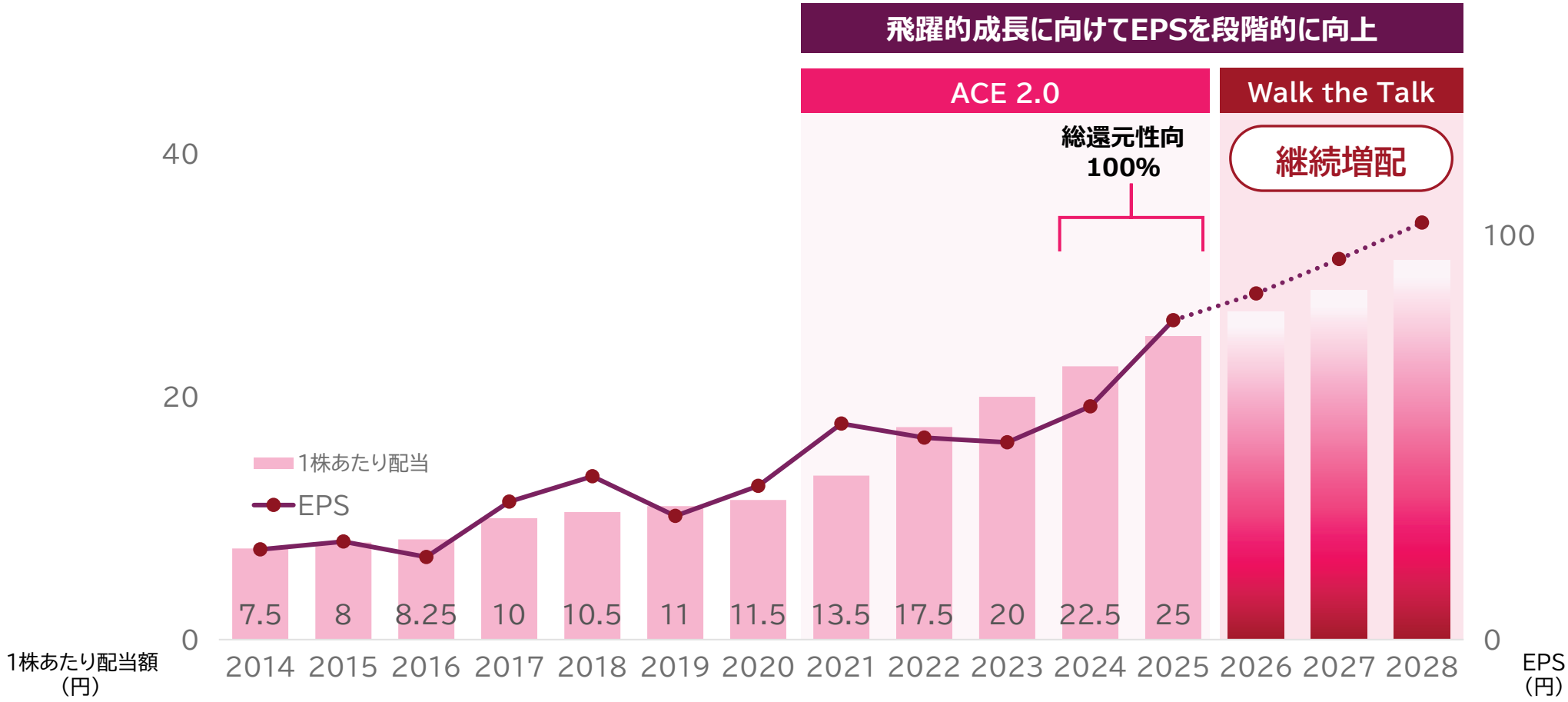
更なる取締役会の実効性の向上

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

【取締役会の審議】
- 経営方針に関わる議題設定
- 討議時間の確保と質の向上

株主還元方針

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



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

Walk the Talk 2028　経営指標

		■ 全社KGI	■ 事業KPI
財務	収益力	営業利益 500億円以上	EBITDA 各個社、セグメントで設定
財務	資本効率性	ROE 9.0%以上	ROIC 各個社、セグメントで設定
非財務	カーボンニュートラル※	Scope1,2排出量削減率（2021年度比） 32.7%	

※本目標は、SBT認定を取得済みの2030年目標と整合

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