

2024年度 期末 決算説明資料

長瀬産業株式会社（証券コード:8012）
2025年5月8日

これからも、
じぶんらしく。
じぶんらしくなく。



資本コストや株価を意識した経営

中期経営計画最終年度において、引き続き取組みを推進する

企業価値向上に向けた方針

中期経営計画 ACE 2.0で掲げる成長戦略、財務・資本戦略の遂行

現状の課題認識

- 2007年度以降**PBRは1倍割れ**の状態
- 株主資本コストは投資家との対話から**8.0%以上**(CAPMの活用や投資家への聞き取り実施により随時把握)
- 純資産に対する政策保有株式の割合が13.9%と引き続き高水準

取組み事項

収益性・効率性

- ・ ROIC経営の浸透:売上総利益率および資本回転率の向上
- ・ 改善領域における不採算事業・不採算取引を削減
- ・ 政策保有株式の段階的な削減

資本コスト

- ・ 株主還元拡充:2年間限定で総還元性向100%
- ・ 成長投資における負債の活用

IR活動

- ・ 積極的な情報開示、投資家との対話を拡充

エグゼクティブサマリー

2024年度 期末決算

- ➡ Prinovaグループは、受託製造のNutrition事業※において下期も想定を下回る厳しい状況が継続し、減益
- ➡ ナガセヴィータは香粧品素材の販売低調が継続し、食品素材販売は好調だったが、減益
- ➡ 半導体業界や電機・電子業界等の緩やかな回復により、機能素材や加工材料、電子・エネルギーセグメントの商社業が好調
- ➡ ナガセケムテックスが製造する変性エポキシ樹脂の販売は、AIサーバー用半導体向けが好調
 - 改善領域への取組みとして、カラーフォーマー事業は、赤字幅の大きかった米国から撤退し、全体として黒字化
 - ROIC経営を追求し収益性が向上、売上総利益率を0.9ppt改善

2025年度 通期見通し

- ➡ Prinovaグループは、食品素材の販売数量拡大やNutrition事業※の赤字幅縮小、前期に貸倒引当金を計上した影響により、増益
- ➡ ナガセヴィータは、食品素材・香粧品素材の販売が好調なことに加え、無形資産償却の一部終了(前期比 約+11億円)により、増益
- ➡ ナガセケムテックスにおいて、変性エポキシ樹脂の販売が、AIサーバー用半導体向けに今期も好調を見込み、生産能力を増強予定
 - 率の経営、在庫マネジメントを徹底、売上総利益率が0.6ppt向上見込み

中期経営計画 ACE 2.0 について

- 中期経営計画最終年度の着地見通し、次期に向けて
- QUICK WINの進捗
- 成長戦略における取組み

米国関税政策 による 当社業績への 影響について

- 当社グループに関連する関税政策の影響につきましては、影響範囲や影響度の見通しが不透明であり、合理的な業績予測が困難な状況にあるため、2025年度通期見通しには織り込んでおりません
- 今後、通期見通しの変更が必要になった場合には速やかに開示してまいります

※ Nutrition事業(旧Armada事業)・・・スポーツニュートリションの受託製造を展開。製造業ではその他にもSolutions事業等も展開 <参考情報>Prinovaグループの事業概要 ご参照

NAGASEの各セグメントを取り巻く事業環境



業界	2024年度の動向		2025年度の動向		セグメント
塗料	自動車・建築用途ともに伸び悩み、全体として概ね横ばい		自動車用途は微増、建築用途は回復見込めず、全体として概ね横ばい		機能素材
半導体	カテゴリ毎にまばらだが緩やかに回復 AI関連、中国での製造は好調		AI関連需要の伸長、スマホ・PCなどの堅調な生産により前期比好調に推移		
スマートフォン	中国での政策支援もありミドル・ローエンドの出荷台数は増加、ハイエンドは微増		ハイエンドは堅調、ミドル・ローエンドは低価格スマホの普及により微増		電子・エネルギー
OA・ゲーム (電気・電子機器)	全般的に需要及び樹脂市況は緩やかに回復		概ね前期並み		加工材料
自動車	下期の自動車生産台数が伸び切らず、地域ごとに二極化が進み全体として横ばい		概ね前期並み		モビリティ
医薬	添加剤、原薬、中間体の需要が堅調		概ね前期並み		生活関連
香粧品	最終需要地である中国の消費低迷により不調		最終需要地の拡大に伴う販売地域の拡大により、需要回復を見込む		
フード	国内の食品素材は好調。欧米の食品素材は横ばい、ニュートリションは競争激化も成長は継続		国内は前期並み、欧米は食品素材・ニュートリションともに緩やかな市場成長を見込む		

・ディスプレイおよびカラーフォーマーは、2025年度の業績への影響が限定的であるため記載しておりません

・必ずしも業界の動向とは一致しません

※ 米国関税政策による影響は含めておりません

目次

■ 2024年度 期末決算概要及び2025年度 通期見通し	P6～26
-------------------------------	-------

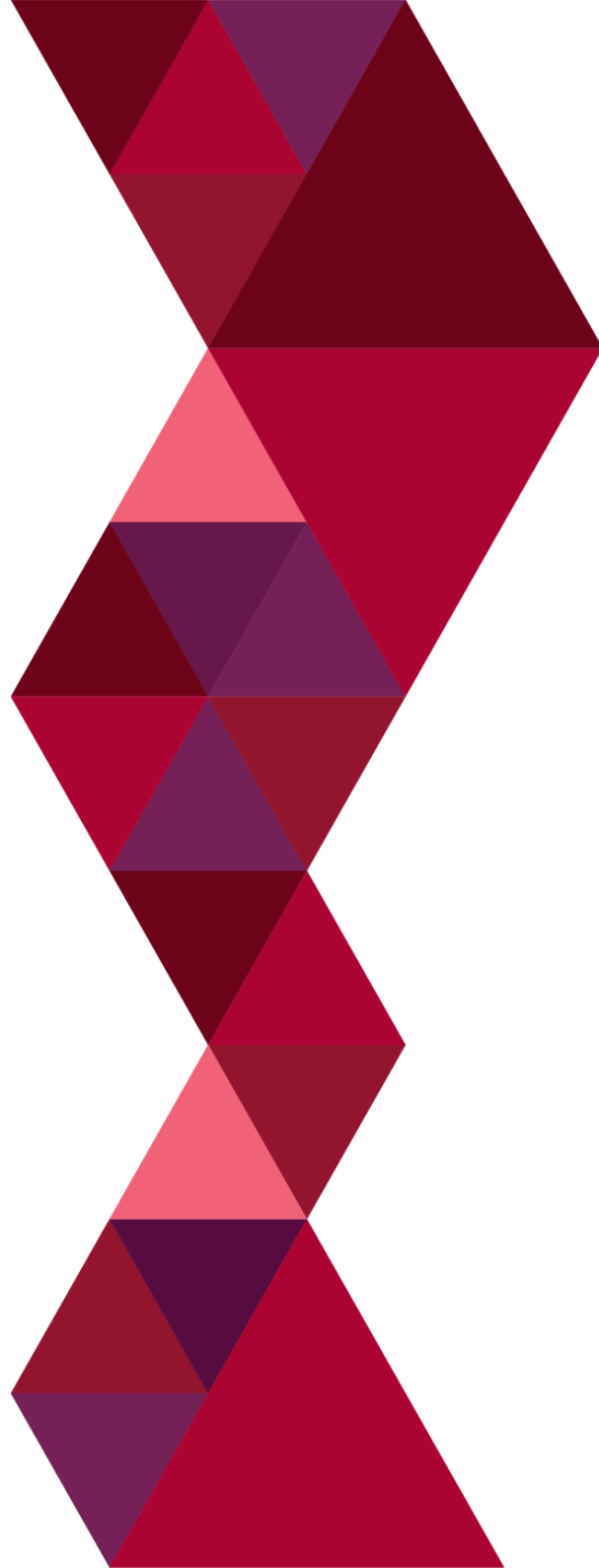
■ 中期経営計画 ACE 2.0 について	P27～42
------------------------------	--------

<参考情報>

- ✓ 売上高・売上総利益・営業利益 四半期推移 ーその他・全社配賦前一
- ✓ 外部評価機関からの評価推移
- ✓ 2021年度～2024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

2024年度 期末決算概要 及び 2025年度 通期見通し

■ 連結損益計算書	P7
■ 所在地別 売上総利益	P8
■ 業態・セグメント別売上総利益 2期比較	P9
■ 業態・セグメント別営業利益 2期比較	P10
■ 売上高・売上総利益・営業利益 四半期推移	P11
■ セグメント概況	P12～P16
■ 主要製造子会社概況	P17～P20
■ 連結貸借対照表	P21
■ 連結キャッシュ・フロー計算書	P22
■ 2025年度 通期業績見通し	P23～P25
■ 株主還元状況	P26



連結損益計算書

- ▶ 売上総利益は過去最高となり、全事業セグメントにおいて売上総利益率が向上
- ▶ 物流コスト上昇を受けた販売費や人件費等の一般管理費が増加したが、営業利益は過去最高となり、営業利益率も向上
- ▶ 当期純利益は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△20億円)を第3四半期に計上したこと等により、通期見通しを下回ったものの、前期比増益

	(億円)					
	2023年度	2024年度	増減額	前期比	通期見通し	見通し比
売上高	9,001	9,449	448	105%	9,400	101%
売上総利益	1,647	1,812	165	110%	1,800	101%
<利益率>	18.3%	19.2%	0.9ppt	—	19.1%	—
販売費及び一般管理費	1,341	1,422	81	106%	1,435	—
営業利益	306	390	84	128%	365	107%
<利益率>	3.4%	4.1%	0.7ppt	—	3.9%	—
(数理差異の償却による退職給付費用影響除く)	315	355	39	113%	329	108%
経常利益	305	383	77	125%	352	109%
親会社株主に帰属する当期純利益	224	255	31	114%	280	91%
US\$レート (期中平均)	@ 144.6	@ 152.6	@ 8.0 円安		@ 148.0	
RMBレート (期中平均)	@ 20.1	@ 21.1	@ 1.0 円安		@ 20.0	

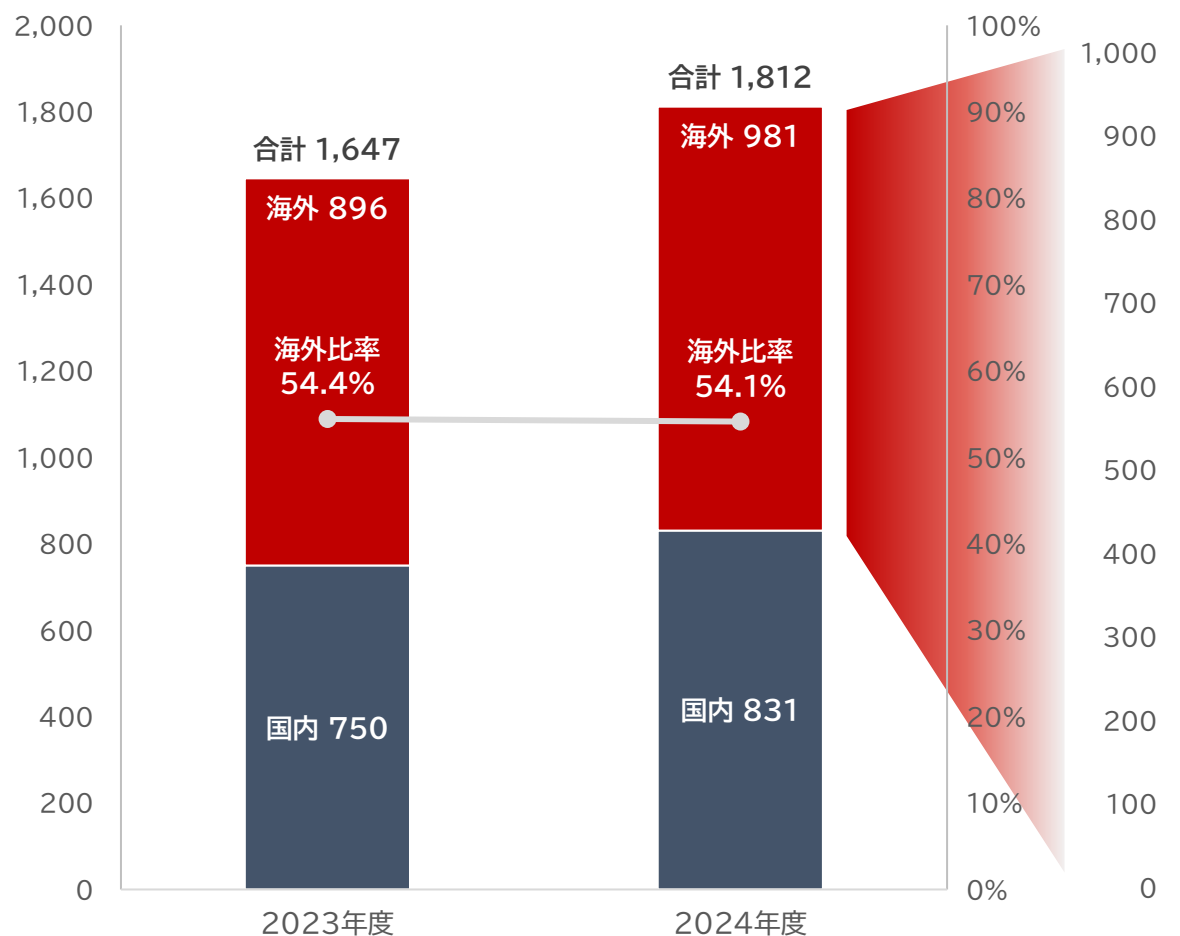
※ 収益認識基準 代理人取引による売上高および売上原価の相殺額 2023年度 第4Q △2,723億円 2024年度 第4Q △2,790億円

※ 為替の影響 【売上総利益】+55億円 【営業利益】+9億円

所在地別 売上総利益

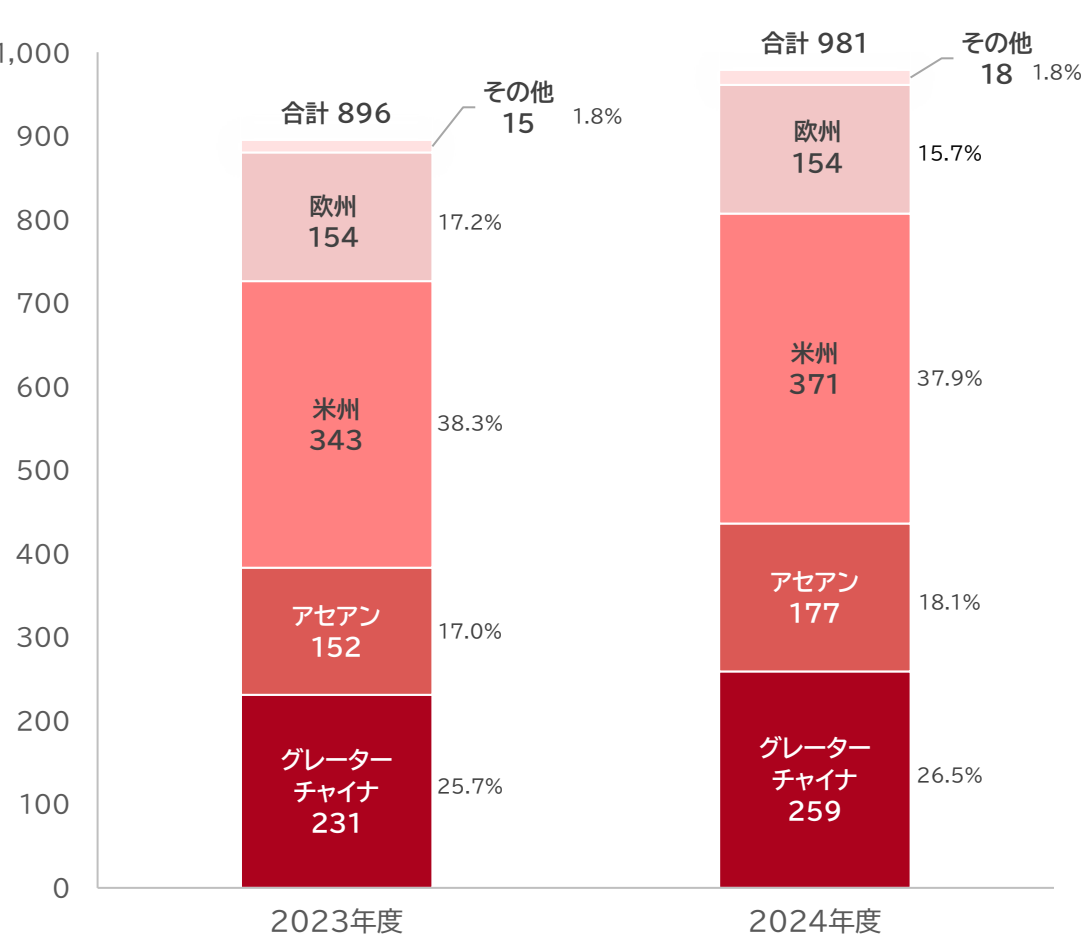
- ▶ 国内外ともに増益
- ▶ 国内は主に半導体業界向けの原材料や変性エポキシ樹脂の販売増加(輸出含む)により、増益
- ▶ 海外は円安による影響に加えて、主に米州での食品素材販売やグレーターチャイナでの半導体関連ビジネス、アセアンでの樹脂販売の好調により、増益

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む

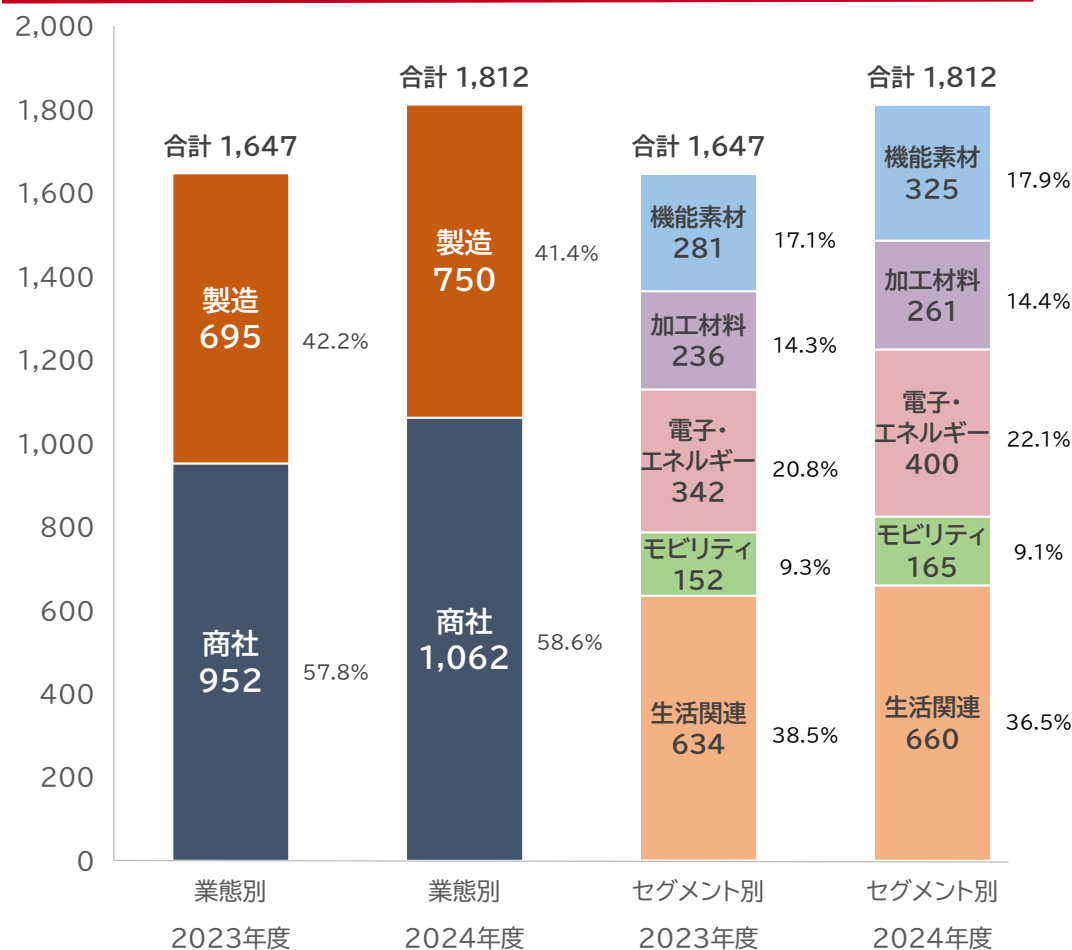
海外売上総利益の地域別内訳(億円)



業態・セグメント別売上総利益 2期比較

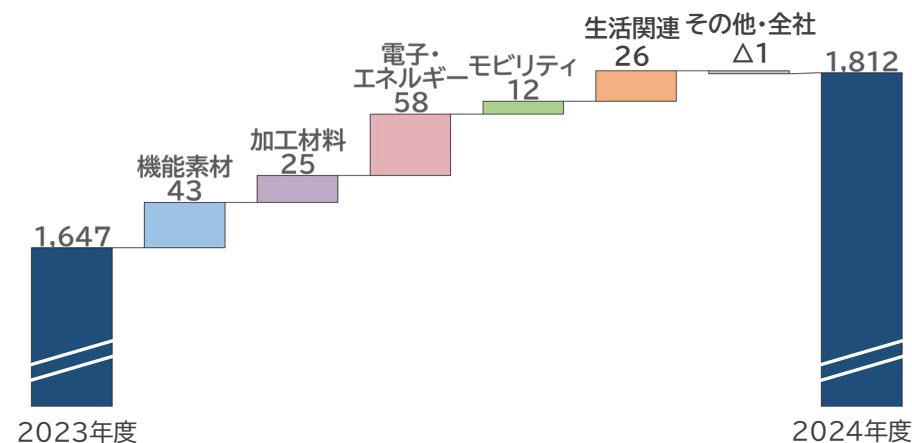
- ▶ 商社業は半導体業界や電機・電子業界等の緩やかな回復により、電子・エネルギーや機能素材、加工材料が好調に推移し、約110億円の増益
- ▶ 製造業は、電子・エネルギーにおけるナガセムテックスの変性エポキシ樹脂の販売増加、機能素材におけるカラーフォーマー事業の黒字化等により約55億円の増益
- ▶ セグメント別では電子・エネルギー、機能素材が大きく伸長（詳細はセグメント概況にて説明）

業態・セグメント別 売上総利益(億円)

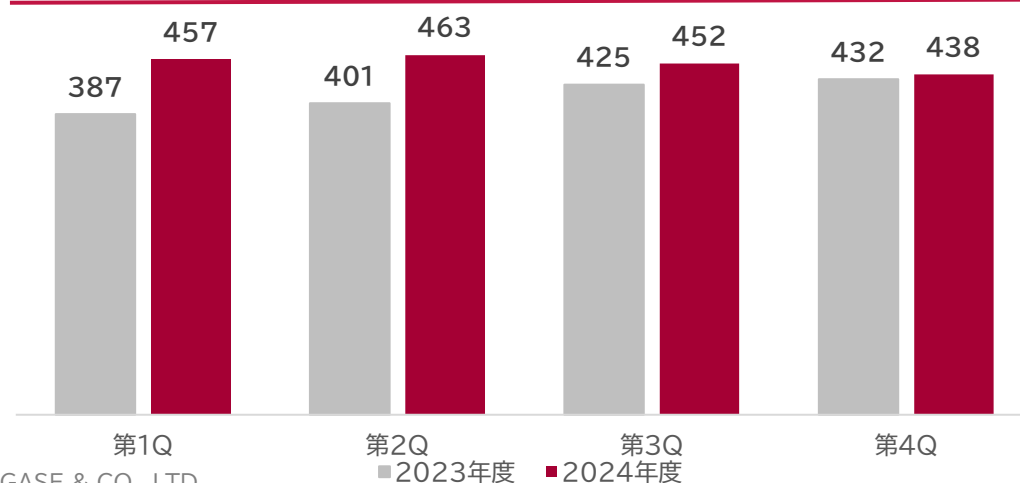


※ セグメント別構成比の計算には、その他・全社、連結調整を含まず

セグメント別 売上総利益 増減(億円)



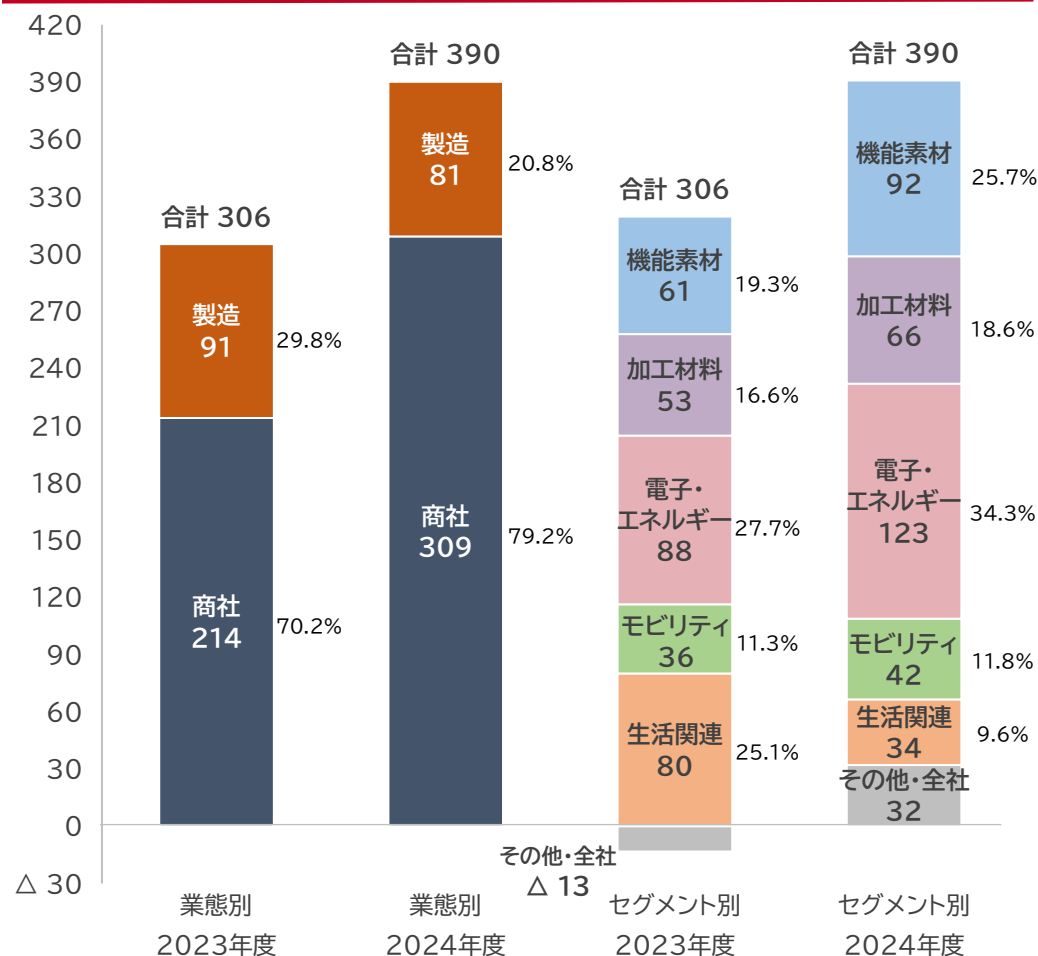
売上総利益 四半期推移(億円)



業態・セグメント別営業利益 2期比較

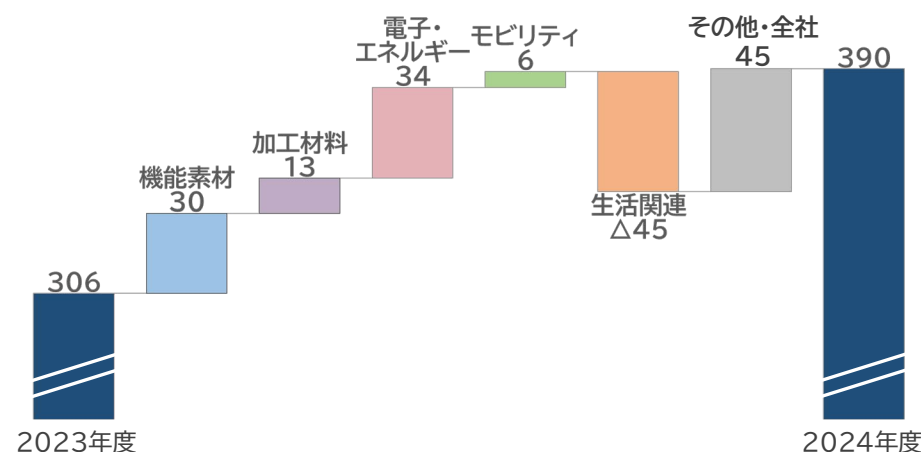
- ▶ 商社業は売上総利益の増加に加え、数理差異の償却による退職給付費用減少の影響により約95億円の増益
- ▶ 製造業はナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂の販売好調やカラーフォーマー事業の黒字化等があったものの、Prinovaグループの減益により、全体として約10億円の減益
- ▶ その他・全社は主に数理差異の償却による退職給付費用減少の影響により増益
(数理差異の償却による退職給付費用:2023年度通期 約9億円(損)、2024年度通期 約35億円(益) 四半期毎に均等按分し計上)

業態・セグメント別 営業利益(億円)

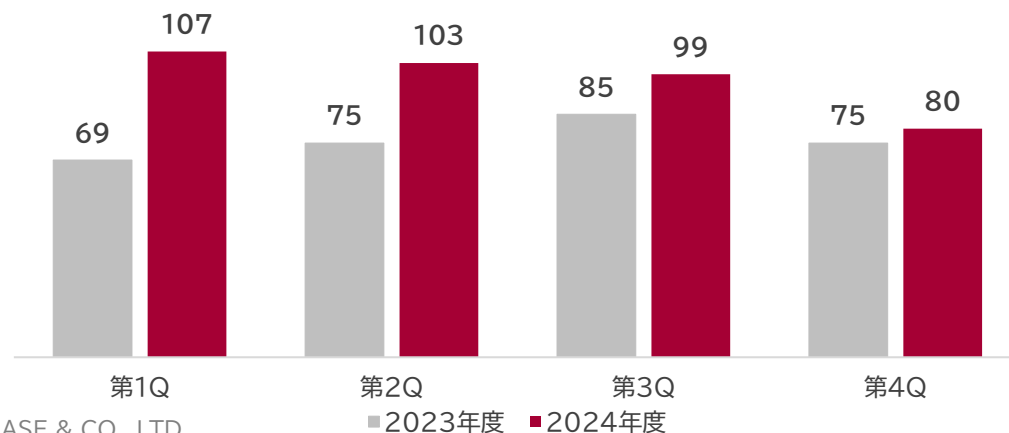


※ セグメント別構成比の計算には、その他・全社、連結調整を含まず

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)



売上高・売上総利益・営業利益 四半期推移

- ▶ 第4四半期の売上総利益は、製造業が電子・エネルギーの増益により堅調に推移した一方で、商社業は旧正月の影響をうけた需要減少等により生活関連を除く全セグメントで利益が伸び悩み、全体として第3四半期と比較し、減益
- ▶ 第4四半期の営業利益は、商社業は売上総利益の減少に加え、全社共通経費の増加により、全体として第3四半期と比較し、減益

四半期実績							(億円)	
		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し	達成率
							23年度実績	
売上高	当期	2,392	2,417	2,370	2,269	9,449	9,400	101%
	前期	2,240	2,261	2,275	2,224	9,001	9,001	
	増減率	6.8%	6.9%	4.2%	2.0%	5.0%	4.4%	
売上総利益	当期	457	463	452	438	1,812	1,800	101%
	前期	387	401	425	432	1,647	1,647	
	増減率	18.3%	15.3%	6.3%	1.5%	10.1%	9.3%	
<利益率>	当期	19.1%	19.2%	19.1%	19.3%	19.2%	19.1%	
	前期	17.3%	17.8%	18.7%	19.4%	18.3%	18.3%	
製造	当期	188	195	182	183	750		
	前期	165	160	183	185	695	695	
商社	当期	269	267	270	255	1,062		
	前期	221	241	242	246	952	952	
営業利益	当期	107	103	99	80	390	365	107%
	前期	69	75	85	75	306	306	
	増減率	54.3%	37.1%	16.5%	6.3%	27.6%	19.2%	
<利益率>	当期	4.5%	4.3%	4.2%	3.6%	4.1%	3.9%	
	前期	3.1%	3.3%	3.8%	3.4%	3.4%	3.4%	
製造	当期	24	16	19	21	81		
	前期	26	17	25	21	91	91	
商社	当期	83	86	80	59	309		
	前期	43	58	59	54	214	214	

※ 製造は製造子会社の合計値

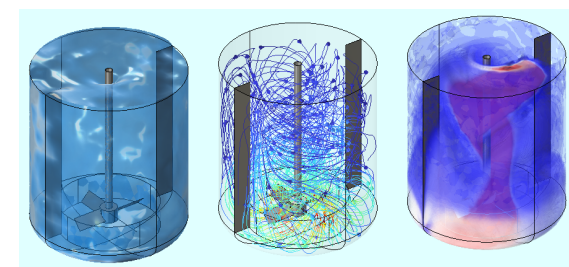
※ 商社は長瀬産業および販売子会社の合計値に加え、その他・全社、連結調整を含む

※ 2023年度の連結調整の一部を製造に組換えております

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、増益
 - ・ 塗料原料の販売は自動車用・建築用ともに需要は横ばいだったが、市況の上昇により増加
 - ・ 半導体材料の原料販売が増加
 - ・ カラーフォーマー事業は米国での事業撤退に加え、日本の製造拠点における不採算取引の見直しや効率化により黒字化
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加を受け、増益

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	(億円)	【注力施策】
							通期見通し 達成率	機能化学品事業部
							23年度実績	
売上高	当期	405	388	372	370	1,537	1,588 97%	▶ グローバルな調達力を活かした石化産業や市場の変化を捉えたビジネス機会の獲得
	前期	364	357	375	370	1,468	1,468	
	増減率	11.4%	8.7%	△ 0.7%	△ 0.1%	4.7%	8.2%	
売上総利益	当期	88	81	79	75	325	326 100%	▶ サステナブルな素材やソリューションの提案 (生分解性バイオSAP、化学品共同物流マッチング、ミキシングコンシエルジュ等)
	前期	64	68	73	75	281	281	
	増減率	37.8%	19.9%	8.5%	△ 0.2%	15.6%	15.9%	
<利益率>	当期	21.8%	21.1%	21.3%	20.3%	21.1%	20.5%	
	前期	17.6%	19.1%	19.5%	20.4%	19.2%	19.2%	
製造	当期	6	6	4	4	22	8	
	前期	1	1	2	3	8	8	
商社	当期	82	75	74	70	302	272	
	前期	62	66	71	71	272	272	
営業利益	当期	29	24	20	17	92	86 107%	▶ フロー合成、MOF等、ユニークな技術を活用した事業創出
	前期	10	14	19	17	61	61	
	増減率	197.2%	67.7%	7.4%	△ 2.8%	49.6%	39.6%	
<利益率>	当期	7.3%	6.3%	5.5%	4.7%	6.0%	5.4%	
	前期	2.7%	4.1%	5.1%	4.8%	4.2%	4.2%	
製造	当期	2	3	0	1	7	△9	
	前期	△3	△2	△2	△1	△9	△9	
商社	当期	27	21	20	15	84	71	
	前期	13	17	21	19	71	71	



ミキシングコンシエルジュ
流体を解析・可視化するソフトをNAGASEが開発提供

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
 - ・ 樹脂の販売はOA等の電機・電子業界向けの需要回復を受けて増加
 - ・ 東拓工業の工業用ホース・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

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	(億円)	通期見通し 達成率
売上高	当期	535	546	528	495	2,106	2,049	103%
	前期	485	536	477	485	1,985		
	増減率	10.2%	1.9%	10.7%	2.0%	6.1%		
売上総利益	当期	65	65	67	63	261	255	103%
	前期	54	61	61	57	236		
	増減率	20.1%	5.4%	9.1%	9.8%	10.9%		
<利益率>	当期	12.3%	11.9%	12.8%	12.8%	12.4%	12.4%	
	前期	11.3%	11.5%	13.0%	11.9%	11.9%		
製造	当期	12	12	15	12	53	49	
	前期	11	12	14	11	49		
商社	当期	53	52	52	50	208	186	
	前期	43	49	47	46	186		
営業利益	当期	15	19	19	12	66	59	113%
	前期	10	15	16	11	53		
	増減率	56.3%	26.7%	16.3%	10.8%	25.8%		
<利益率>	当期	3.0%	3.6%	3.6%	2.5%	3.2%	2.9%	
	前期	2.1%	2.9%	3.4%	2.3%	2.7%		
製造	当期	2	2	4	1	10	8	
	前期	1	2	3	0	8		
商社	当期	13	17	14	10	55	44	
	前期	8	13	12	10	44		

【注力施策】

ポリマーグローバルアカウント事業部

- ▶ グローバルブランドオーナーの生産拠点の変遷に伴い、メキシコ・インド等の注力エリアにリソースシフト



- ▶ 環境素材(自社品・他社品)の取扱い拡大
- ▶ グローバルでの事業運営の効率化、組織体制の最適化



製造子会社: 東拓工業の工業用ホース・土木用パイプ

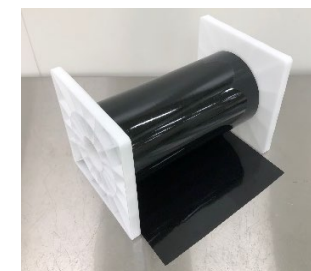
セグメント概況 電子・エネルギー

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益
 - ・ ハイエンドのスマホ・タブレット等の電子機器向けの材料販売は需要回復を受け増加
 - ・ 半導体材料の販売は市況の緩やかな回復を受け増加
 - ・ ナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂の販売は、AIサーバー用半導体向けが好調に推移し、増加
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加を受け、増益

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	(億円)	【注力施策】
							通期見通し 達成率	エレクトロニクス事業部
売上高	当期	400	398	413	400	1,613	23年度実績	▶ 半導体市場における商材の拡充 ・ 国内生産の拡大を踏まえた事業拡大 ・ 欧米やインド等での事業拡大
	前期	355	356	375	360	1,447	1,542 105%	
	増減率	12.8%	11.7%	10.1%	11.2%	11.4%	6.5%	
売上総利益	当期	95	97	99	107	400	386 104%	▶ 最先端の電子機器向けビジネス開発
	前期	77	86	85	92	342	342	
	増減率	23.7%	13.4%	15.7%	16.1%	17.0%	12.8%	
<利益率>	当期	23.8%	24.5%	24.0%	26.9%	24.8%	25.0%	▶ ナガセケムテックスの製品を最先端半導体向けに販売拡大（LMCが最先端半導体向け封止材として圧倒的なシェアを誇る）
	前期	21.7%	24.2%	22.9%	25.8%	23.6%	23.6%	
製造	当期	33	35	34	48	150	131	▶ a-SMCで次世代半導体向け封止材のデファクトスタンダードを目指す
	前期	27	31	33	39	131	131	
商社	当期	62	62	65	59	249	210	▶ 半導体向け現像液の回収・再生事業の拡大
	前期	50	54	52	53	210	210	
営業利益	当期	27	32	28	34	123	108 114%	
	前期	17	24	21	25	88	88	
	増減率	55.5%	30.9%	35.9%	37.7%	39.0%	22.0%	
<利益率>	当期	6.9%	8.1%	7.0%	8.6%	7.6%	7.0%	
	前期	5.0%	6.9%	5.6%	6.9%	6.1%	6.1%	
製造	当期	7	9	7	19	45	34	
	前期	4	8	8	11	34	34	
商社	当期	19	22	20	14	77	54	
	前期	12	15	12	13	54	54	



LMC: Liquid Molding Compound



a-SMC: Advanced Sheet Molding Compound

セグメント概況 モビリティ

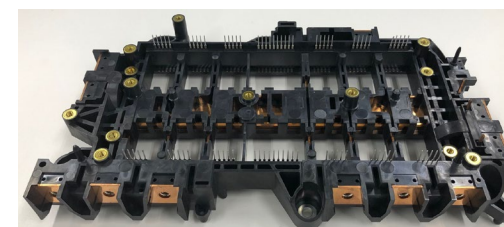
- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益
 - ・ 売上総利益の約半分を占める樹脂の販売は、数量の減少があったものの、円安や市況上昇等の影響により増加
 - ・ 内外装・電動化用途の機能素材・機能部品の販売が増加
- ▶ 営業利益は売上総利益の増加を受け、増益

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	(億円)
売上高	当期	321	338	343	317	1,320	通期見通し 達成率
	前期	311	337	353	319	1,321	23年度実績
	増減率	3.1%	0.4%	△ 2.7%	△ 0.6%	△ 0.0%	1,326 100%
売上総利益	当期	40	43	43	37	165	1,321
	前期	34	39	41	37	152	0.4%
	増減率	17.8%	9.9%	5.4%	1.2%	8.3%	165 100%
<利益率>	当期	12.5%	12.9%	12.7%	11.8%	12.5%	8.3%
	前期	11.0%	11.8%	11.7%	11.6%	11.5%	12.4%
製造	当期	—	—	—	—	—	11.5%
	前期	—	—	—	—	—	—
商社	当期	40	43	43	37	165	—
	前期	34	39	41	37	152	152
営業利益	当期	9	12	12	7	42	38 112%
	前期	6	10	11	7	36	36
	増減率	49.7%	23.3%	5.1%	△ 0.8%	17.3%	5.1%
<利益率>	当期	3.1%	3.8%	3.6%	2.3%	3.2%	2.9%
	前期	2.1%	3.1%	3.3%	2.3%	2.7%	2.7%
製造	当期	—	—	—	—	—	—
	前期	—	—	—	—	—	—
商社	当期	9	12	12	7	42	—
	前期	6	10	11	7	36	36

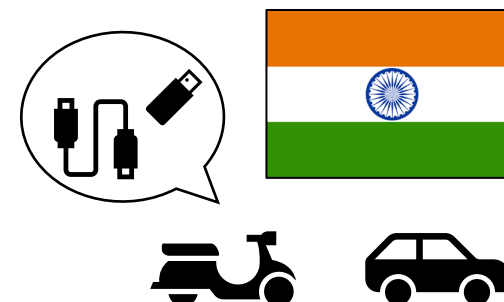
【注力施策】

モビリティソリューションズ事業部

- ▶ 電動化関連素材・部品の取扱いを一層拡充
- ▶ 北米・インド等の成長市場へのリソース投下促進



車載インバーター用金属インサート成型部品



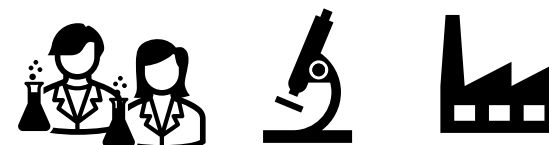
日本航空電子工業株式会社と二輪/四輪車両
向けUSB・コネクタの販売を目的に
インドのグルグラム(グルガオン)で合併会社を設立

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・医薬品原料の販売が増加
 - ・ ナガセヴィータは香粧品素材の販売が海外向けの不調により減少したものの、食品素材の販売が好調に推移し全体として販売が増加
 - ・ Prinovaグループは食品素材販売の増加に加え、市況が下落していた前期と比べて売上総利益率が向上
- ▶ 営業利益は、売上総利益の増加はあったものの、第2四半期に計上したPrinovaグループの貸倒引当金や人件費等の一般管理費の増加により、減益

四半期実績						期末	(億円)	【注力施策】
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計実績	通期見通し 達成率	ライフ&ヘルスケア製品事業部
売上高	当期	728	744	712	685	2,870	23年度実績	▶ 自社製品の拡販に国内外で注力 ▶ 海外グループ基盤・拠点間の連携強化によるクロスセルの拡充 ▶ バイオ素材の拡充 (NVI※1、NBIC※2のバイオ由来素材の創出 例:発酵技術で量産化を目指すエルゴチオネイン) ▶ Prinovaグループの製造の拡大 ※1 ナガセヴィータ ※2 ナガセバイオイノベーションセンター
	前期	723	673	693	687	2,777	2,894 99%	
	増減率	0.7%	10.7%	2.7%	△ 0.4%	3.3%	2,777 4.2%	
売上総利益	当期	168	173	163	155	660	667 99%	
	前期	156	145	163	168	634	634 5.1%	
	増減率	8.0%	19.0%	△ 0.4%	△ 7.7%	4.2%	5.1%	
<利益率>	当期	23.2%	23.3%	22.9%	22.7%	23.0%	23.0%	
	前期	21.6%	21.6%	23.6%	24.5%	22.8%	22.8%	
製造	当期	136	141	128	117	523	505	
	前期	125	114	133	131	505	505	
商社	当期	32	31	35	37	137	129	
	前期	30	30	30	37	129	129	
営業利益	当期	15	4	11	3	34	42 82%	
	前期	27	13	19	20	80	80	
	増減率	△ 44.5%	△ 65.7%	△ 40.3%	△ 84.8%	△ 57.2%	△ 47.5%	
<利益率>	当期	2.1%	0.6%	1.6%	0.5%	1.2%	1.5%	
	前期	3.8%	1.9%	2.8%	3.0%	2.9%	2.9%	
製造	当期	11	2	6	△1	18	60	
	前期	23	9	15	12	60	60	
商社	当期	4	1	4	4	15	19	
	前期	4	3	3	8	19	19	

旭化成ファーマの診断薬事業など買収
25年7月効力発生予定



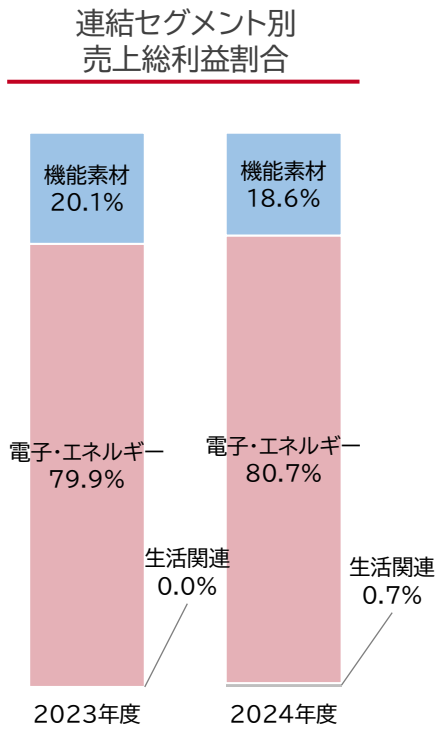
グループ入りにむけた現場での交流などを開始
2030年頃に売上総利益40億円規模を目指す

※ 商社として区分した各利益は連結調整による影響を含みますが、2023年度の連結調整の一部を製造に組換えております

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、AIサーバー用半導体向けが好調に推移し、増加
 - ・ ディスプレイ向けフォトリソ材料の販売は減少
- ▶ 営業利益は、人件費や基幹システム入替えに伴う償却費等の一般管理費の増加はあったものの、売上総利益の増加により、増益

四半期実績							(億円)	
		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し	達成率
売上高	当期	66	64	66	61	258	259	100%
	前期	57	65	66	62	251	251	
	増減率	15.2%	△ 0.4%	△ 1.0%	△ 1.6%	2.7%	3.2%	
売上総利益	当期	20	20	22	21	84	85	99%
	前期	17	19	21	17	75	75	
	増減率	20.4%	3.3%	5.1%	21.3%	11.8%	13.1%	
<利益率>	当期	31.6%	31.5%	33.9%	34.4%	32.8%	33.0%	
	前期	30.2%	30.3%	32.0%	27.9%	30.1%	30.1%	
営業利益	当期	7	6	7	5	27	28	97%
	前期	5	7	8	0	22	22	
	増減率	43.8%	△ 22.9%	△ 5.5%	496.5%	21.7%	25.7%	
<利益率>	当期	11.5%	9.4%	12.0%	9.6%	10.6%	10.9%	
	前期	9.2%	12.2%	12.6%	1.6%	9.0%	9.0%	

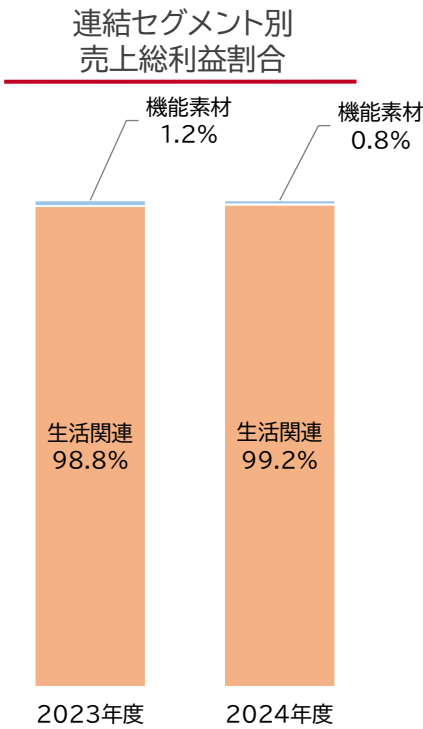


※ ナガセケムテックスの営業機能を長瀬産業および販売子会社が担っており、商社業においてもナガセケムテックスのビジネスによる利益が計上されています

主要製造子会社概況 – ナガセヴィーター

- ▶ 売上総利益は主に以下の理由により、増益
 - ・ 食品素材の販売は主に国内を中心に増加
 - ・ 香粧品素材の販売は最終需要地である中国における需要減少により、減少
- ▶ 営業利益は、売上総利益の増加はあったものの、人件費等の一般管理費の増加により、減益

四半期実績							(億円)	
		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し	達成率
売上高	当期	86	87	92	83	350	23年度実績	
	前期	89	80	89	84	344	356	98%
	増減率	△ 3.4%	9.0%	4.0%	△ 1.9%	1.8%	344	
売上総利益	当期	33	32	34	30	129	135	96%
	前期	34	28	32	30	126	126	
	増減率	△ 3.8%	13.9%	4.6%	△ 2.7%	2.6%	7.2%	
<利益率>	当期	38.2%	36.9%	36.8%	36.1%	37.0%	38.0%	
	前期	38.4%	35.3%	36.6%	36.4%	36.7%	36.7%	
営業利益	当期	13	12	13	11	50	52	95%
	前期	16	10	14	11	52	52	
	増減率	△ 19.9%	20.5%	△ 2.1%	△ 1.2%	△ 3.1%	1.6%	
<利益率>	当期	15.3%	14.0%	14.8%	13.5%	14.4%	14.8%	
	前期	18.4%	12.7%	15.7%	13.4%	15.1%	15.1%	
のれん等償却費	当期	7	7	7	6	29	29	
	前期	7	7	7	7	30	30	
	増減率	0.0%	0.0%	0.0%	△ 13.5%	△ 3.4%	△ 3.4%	
償却費負担後	当期	5	4	6	4	20	23	89%
営業利益	前期	8	2	6	3	21	21	
	増減率	△ 37.2%	84.5%	△ 4.5%	24.7%	△ 2.8%	8.7%	

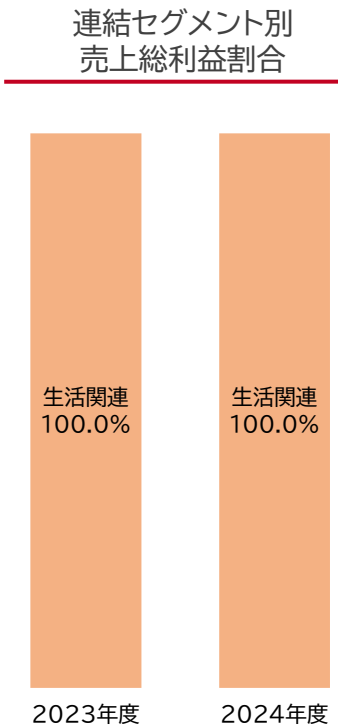


※ ナガセヴィータの一部の営業機能を長瀬産業および販売子会社が担っており、商社業においてもナガセヴィータの一部のビジネスによる利益が計上されています

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
 - ・ 食品素材販売において販売数量が増加、売上総利益率も向上
- ▶ 営業利益は、売上総利益の増加はあったものの、製造業における特定顧客の債権回収懸念により第2四半期に計上した貸倒引当金(約△13億円)や、人件費等の一般管理費の増加により、減益

四半期実績							(億円)	
		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し	達成率
							23年度実績	
売上高	当期	504	537	488	466	1,996	1,964	102%
	前期	516	473	476	472	1,937	1,937	
	増減率	△ 2.2%	13.5%	2.7%	△ 1.3%	3.0%	1.4%	
売上総利益	当期	99	100	92	83	375	376	100%
	前期	87	82	95	96	361	361	
	増減率	14.0%	21.9%	△ 2.6%	△ 13.5%	4.1%	4.2%	
<利益率>	当期	19.7%	18.7%	19.0%	17.8%	18.8%	19.2%	
	前期	16.9%	17.4%	20.0%	20.3%	18.6%	18.6%	
営業利益	当期	13	0	10	1	25	32	79%
	前期	19	13	14	15	63	63	
	増減率	△ 31.7%	△ 96.7%	△ 30.7%	△ 89.2%	△ 59.1%	△ 48.1%	
<利益率>	当期	2.7%	0.1%	2.1%	0.4%	1.3%	1.7%	
	前期	3.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.3%	3.3%	
のれん等償却費	当期	6	7	6	6	27	27	
	前期	6	6	6	6	25	25	
	増減率	12.2%	13.5%	3.4%	3.0%	7.8%	5.2%	
償却費負担後 営業利益	当期	6	△6	3	△5	△1	5	-
	前期	13	6	8	8	37	37	
	増減率	△ 51.3%	-	△ 57.9%	-	-	△ 84.8%	

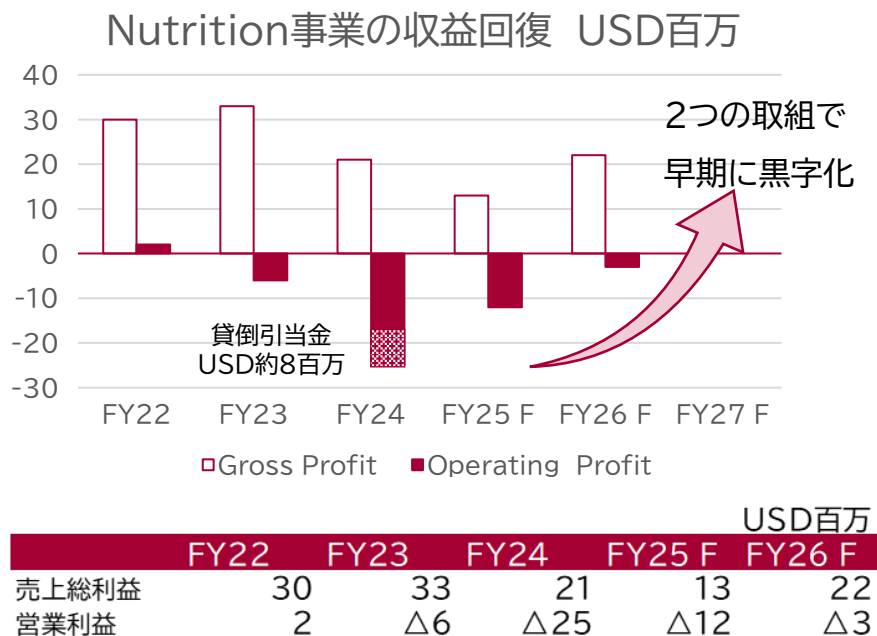


※ 2023年度の業績について、のれん等の償却費以外の連結修正による損益影響を含めておりませんでした。適切な業績開示の観点から含めた計数に変更しております

トピックス:Prinovaグループ Nutrition事業※の収益性の回復

- ▶ Nutrition事業※(ユタ工場・テネシー工場)で効率化による原価低減、トップラインの改善に取組み、早期に黒字化させる
- ▶ Prinovaグループ全体の営業利益を成長軌道へ戻し、利益貢献を再加速させる

※ Nutrition事業(旧Armada事業)・・・スポーツニュートリションの受託製造を展開。製造業ではその他にもSolutions事業等も展開 <参考情報>Prinovaグループの事業概要 ご参照



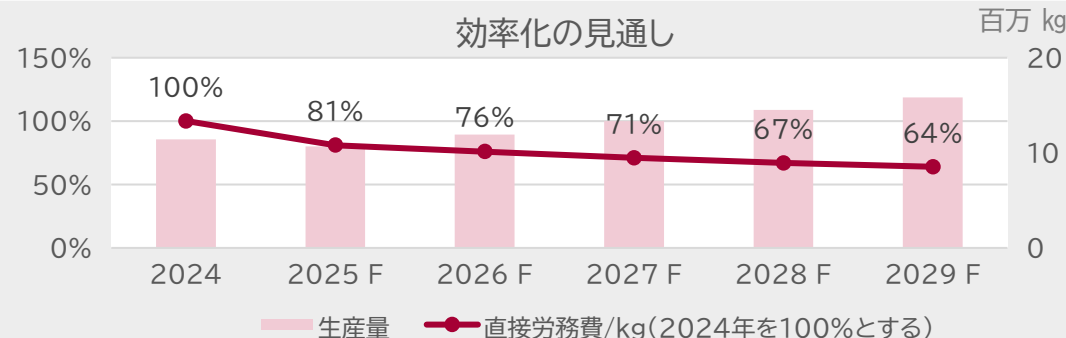
トップラインの改善

- ・新CEO体制のもと厳格な案件管理とともに営業組織を活性化
- ・顧客セグメント毎に、優先度やリソース、潜在顧客の見極めを実施
- ・スポーツニュートリション市場を含めライフ&ウェルネス市場のシェアを拡大し市場成長を取り込む
- ・携帯利便性のニーズに応えるためスティックパックなどの包装技術を導入



効率化による原価低減

- ・24年度に導入した自動化設備の本格稼働と工程制御の高度化等により生産効率を向上
- ・効率化推進により、固定費・変動費を抑制



※ 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。過年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

連結貸借対照表

▶ 中期的な金利上昇を踏まえて長期有利子負債を調達したことにより、固定負債が増加

	2024年3月末	2025年3月末	増減額	主な増減
流動資産	5,424	5,601	176	
（現金及び預金）	594	663	68	
（売掛債権）	3,211	3,112	△98	
（棚卸資産）	1,479	1,662	182	
固定資産	2,498	2,480	△18	
（投資有価証券）	762	720	△41	
資産の部合計	7,923	8,081	158	
流動負債	3,026	2,695	△330	コマーシャル・ペーパー△175 一年以内償還社債△100
（買掛債務）	1,563	1,512	△50	
固定負債	883	1,321	437	長期借入金+259 社債+200
負債の部合計	3,910	4,016	106	
株主資本	3,128	3,117	△11	
その他の包括利益累計額	812	873	61	
非支配株主持分	72	74	1	
純資産の部合計	4,013	4,064	51	
運転資本	3,127	3,262	134	
自己資本比率	49.7%	49.4%	△0.3ppt	
有利子負債	1,669	1,753	84	
NET D/Eレシオ	0.27	0.27	0.00	

連結キャッシュ・フロー計算書

▶ 業績好調による当期純利益の増加等により営業CFは363億円の収入

(億円)

	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	729	363
（税金等調整前当期純利益）	326	381
（有形・無形資産償却費）	166	180
（運転資本の増減）	330	△82
（その他）	△94	△116
投資活動によるキャッシュ・フロー	△116	△116
（固定資産投資）	△188	△161
（その他）	72	45
フリーキャッシュ・フロー	613	247
財務活動によるキャッシュ・フロー	△480	△182
（自己株式取得による支出）	△80	△170
（配当金の支払い額）	△98	△100
（借入金・社債の増減）	△234	96
（その他）	△66	△8
換算差額	55	2
現金及び現金同等物の増減額	188	67

2025年度 通期業績見通し

- ▶ 各段階利益で過去最高を更新見込み
- ▶ 半導体関連ビジネスは、市況の緩やかな回復に加え、AIサーバー用半導体の需要増加を受け、好調に推移
- ▶ 樹脂販売は、需要については概ね横ばいに推移、収益性の高い製品へのシフトを進める
- ▶ フード関連ビジネスは、PrinovaグループのNutrition事業の赤字幅縮小や、ナガセヴィータの香粧品素材販売の回復を見込む
- ▶ 販売費及び一般管理費は数理差異の償却による退職給付費用の増加や、事業の拡大もあり、全体として増加
(数理差異の償却による退職給付費用：2024年度 約35億円(益)、2025年度 約3億円(損))

	(億円)			
	2024年度 実績	2025年度 見通し	増減額	前期比
売上高	9,449	9,550	100	101%
売上総利益	1,732	1,810	77	104%
<利益率>	18.3%	19.0%	0.6ppt	—
販売費及び一般管理費	1,342	1,415	72	105%
営業利益	390	395	4	101%
<利益率>	4.1%	4.1%	0.0ppt	—
(数理差異の償却による退職給付費用影響除く)	355	398	43	112%
経常利益	383	385	1	100%
親会社株主に帰属する当期純利益	255	315	59	123%
US\$レート (期中平均)	@ 152.6	@ 143.0	@ 9.6	円高
RMBレート (期中平均)	@ 21.1	@ 19.0	@ 2.1	円高

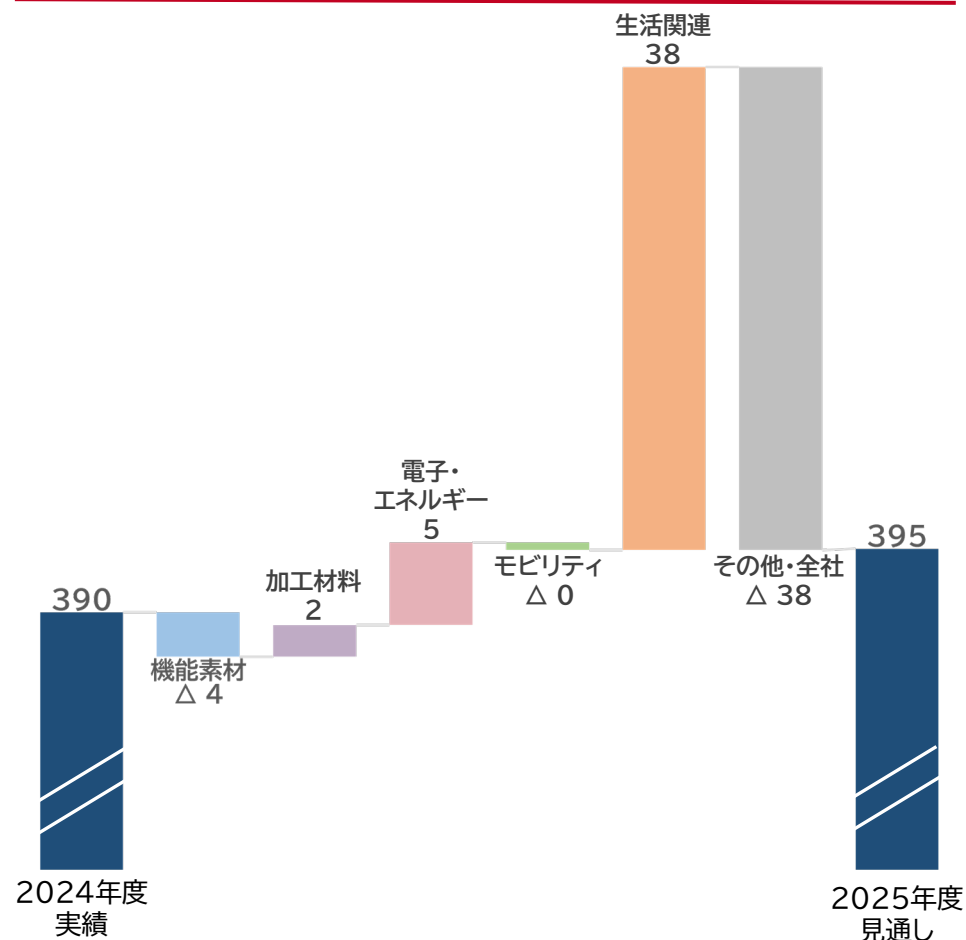
※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。2024年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

2025年度 セグメント別業績見通し

- ▶ 機能素材は、塗料原料および半導体材料の原料の販売などが好調に推移するものの、一般管理費の増加により営業利益は減益
- ▶ 加工材料は、樹脂の販売が概ね横ばいとなる見込みだが、収益性の改善を見込んでおり、増益
- ▶ 電子・エネルギーは、半導体材料の堅調な販売に加え、ナガセテムテックスのAIサーバー用半導体向けの変性エポキシ樹脂販売が好調に推移し、増益
- ▶ モビリティは、自動車生産台数が伸び悩むことや、円高の影響を受け、利益は横ばい
- ▶ 生活関連は、製造ビジネスが好調に推移することや、Prinovaグループにおいて前期に貸倒引当金(約△13億円)を計上した影響もあり、増益

		(億円)			
		2024年度 実績	2025年度 見通し	増減額	前期比
機能素材	売上高	1,537	1,570	32	102%
	売上総利益	325	328	2	101%
	<利益率>	21.1%	20.9%	△0.3ppt	—
	営業利益	92	88	△4	96%
	<利益率>	6.0%	5.6%	△0.4ppt	—
加工材料	売上高	2,106	2,110	3	100%
	売上総利益	261	270	8	103%
	<利益率>	12.4%	12.8%	0.4ppt	—
	営業利益	66	69	2	103%
	<利益率>	3.2%	3.3%	0.1ppt	—
電子・エネルギー	売上高	1,613	1,670	56	104%
	売上総利益	400	434	33	108%
	<利益率>	24.8%	26.0%	1.2ppt	—
	営業利益	123	129	5	105%
	<利益率>	7.6%	7.7%	0.1ppt	—
モビリティ	売上高	1,320	1,300	△20	98%
	売上総利益	165	164	△1	99%
	<利益率>	12.5%	12.6%	0.1ppt	—
	営業利益	42	42	△0	99%
	<利益率>	3.2%	3.2%	0.0ppt	—
生活関連	売上高	2,870	2,899	28	101%
	売上総利益	580	612	31	105%
	<利益率>	20.2%	21.1%	0.9ppt	—
	営業利益	34	73	38	213%
	<利益率>	1.2%	2.5%	1.3ppt	—
その他・全社	売上高	1	1	△0	99%
	売上総利益	△0	2	2	—
	営業利益	32	△6	△38	—
連結合計	売上高	9,449	9,550	100	101%
	売上総利益	1,732	1,810	77	104%
	<利益率>	18.3%	19.0%	0.6ppt	—
	営業利益	390	395	4	101%
	<利益率>	4.1%	4.1%	0.0ppt	—

セグメント別 営業利益見通し 増減(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。2024年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

2025年度 主要製造子会社の業績見通し

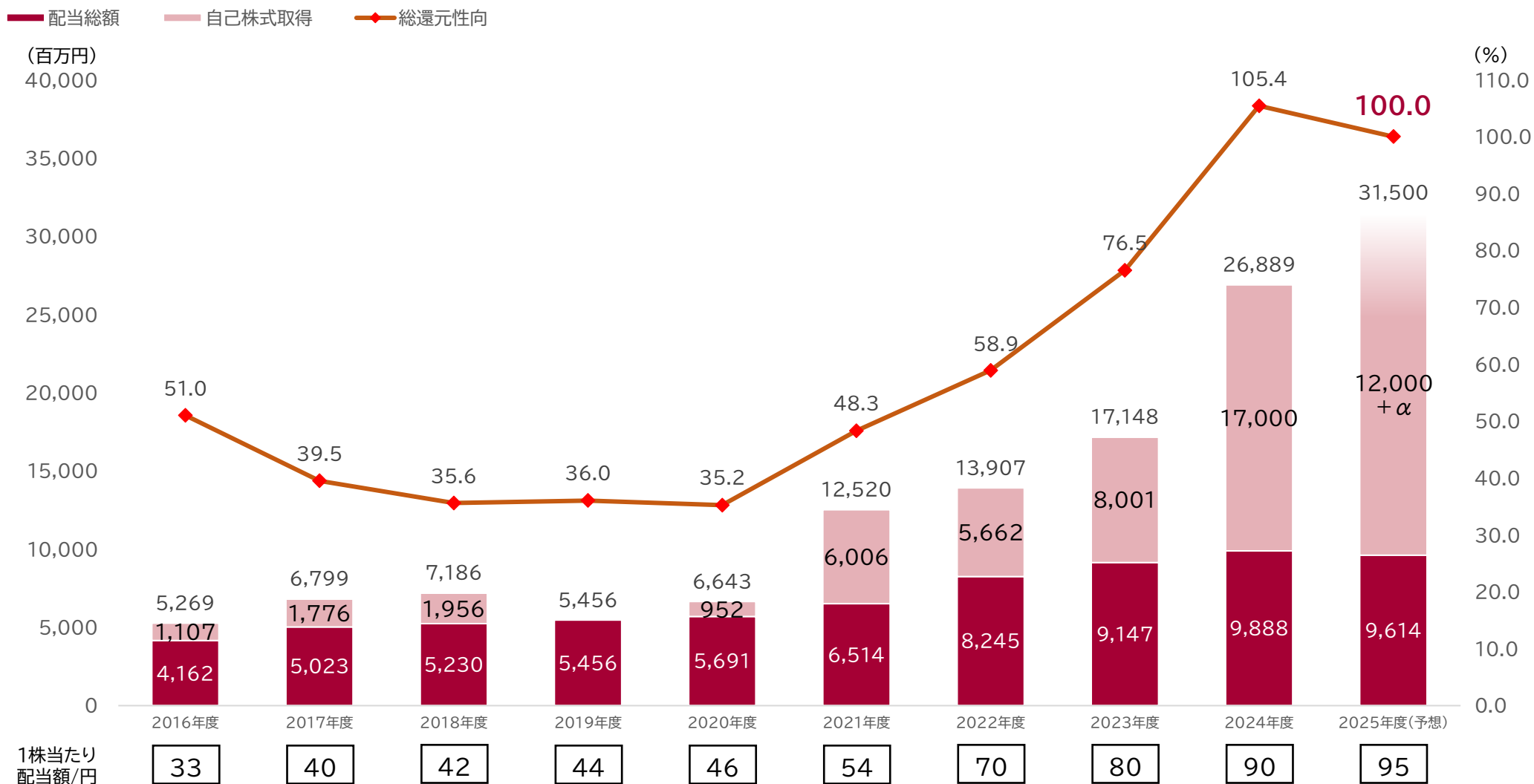
- ▶ ナガセケムテックス： 売上総利益は、変性エポキシ樹脂の販売が、前期に引き続きAIサーバー用半導体向けに好調に推移すること等を受け、増益
営業利益は、売上総利益の増加を受け、増益
- ▶ ナガセヴィータ： 売上総利益は、食品素材および香粧品素材の販売好調により増益
営業利益は、売上総利益の増加に加え、のれん等償却費の減少により、増益(無形資産償却の一部終了に伴う増益影響:約11億円)
- ▶ Prinovaグループ： 売上総利益は、Nutrition事業の回復などを受け、増益
営業利益は、前期に貸倒引当金(約△13億円)を計上した影響もあり、増益

		2024年度 実績	2025年度 見通し	増減額	前期比
ナガセケムテックス	売上高	258	292	34	113%
	売上総利益	84	103	18	122%
	<利益率>	32.8%	35.3%	2.4ppt	—
	営業利益	27	36	9	133%
	<利益率>	10.6%	12.5%	1.9ppt	—
ナガセヴィータ	売上高	350	365	15	104%
	売上総利益	129	141	12	109%
	<利益率>	37.0%	38.8%	1.8ppt	—
	営業利益	50	53	2	105%
	<利益率>	14.4%	14.5%	0.1ppt	—
	のれん等償却費	29	18	△11	62%
Prinovaグループ	償却費負担後営業利益	20	34	14	168%
	売上高	1,996	1,997	1	100%
	売上総利益	295	320	24	108%
	<利益率>	14.8%	16.0%	1.2ppt	—
	営業利益	25	49	23	190%
	<利益率>	1.3%	2.5%	1.2ppt	—
	のれん等償却費	27	26	△1	94%
	償却費負担後営業利益	△1	22	24	—

※ 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年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

株主還元状況

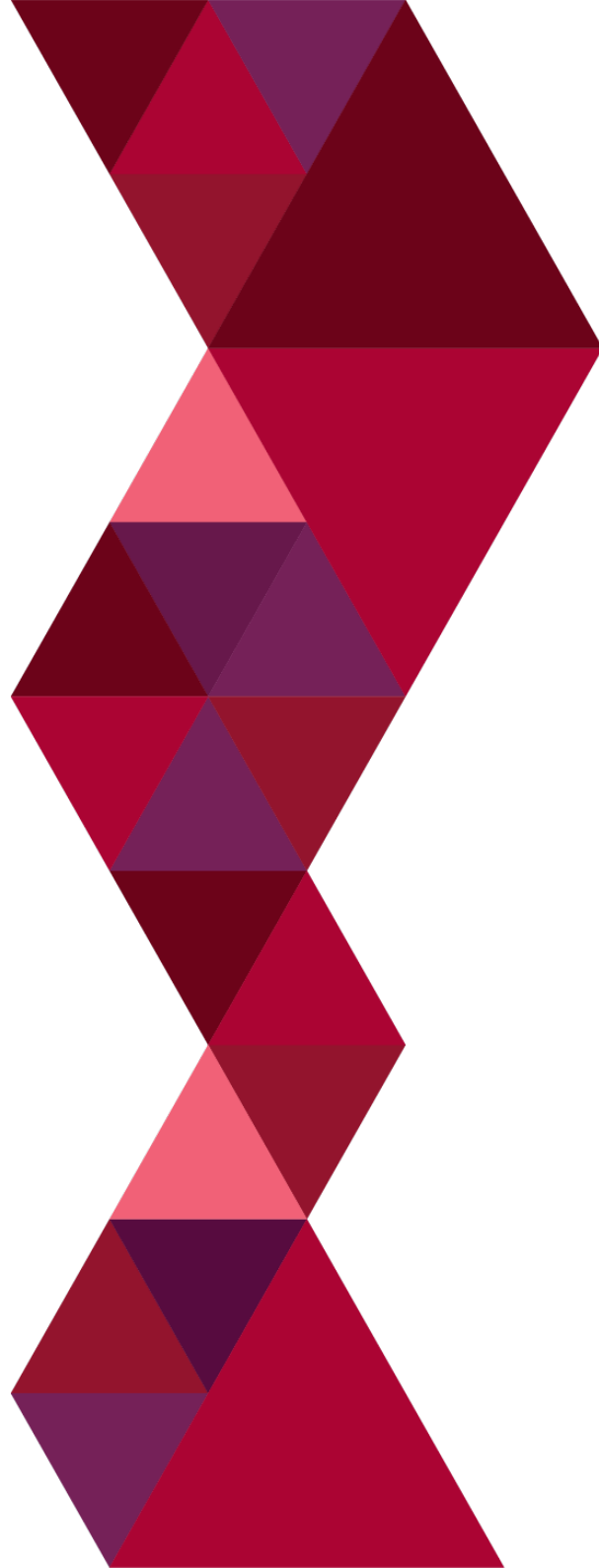
- ▶ 2025年度の1株当たり配当金は中間45円、期末50円の年間95円を予定(16期連続増配見通し)
- ▶ 2024年度に引き続き、2025年度においても**総還元性向100%**の方針に変更なし
- ▶ 上記方針に基づき2025年5月に120億円の自己株式取得を決議(期間:2025年5月~10月を予定) ※11月以降の追加還元は別途決議



※ 2024年度の期末配当金は、2025年6月開催予定の第110回定時株主総会に附議予定です。

中期経営計画 **ACE 2.0**について

■ 中期経営計画 ACE 2.0 基本方針	P28～P29
■ 2024年度 QUICK WINの状況	P30
■ 中期経営計画 ACE 2.0 のKGIの見通し	P31
■ 将来に向けた成長戦略	P32
■ フード分野の取組み	P33
■ 半導体分野の取組み	P34
■ ライフサイエンス分野の取組み	P35
■ CVC子会社設立 -Nagase Future Investments-	P36
■ 改善領域 将来の収益が見込めない事業からの撤退	P37
■ 改善領域 2024年度の進捗	P38
■ 2025年度のキャッシュアロケーション	P39
■ 効率性の追求 -株主還元-	P40
■ 効率性の追求 -指標の推移-	P41
■ サステナビリティの推進 -コーポレートプロジェクトの進捗-	P42



中期経営計画 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”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

中期経営計画 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”

ACE 2.0策定時と前提条件が大きく変化

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)

施策（方針）の一部変更をQUICK WINで実施

“ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

“ありたい姿”に向けたマインドセット

- ① 収益性・
・ 全社規模の
- ② 既存事業
・ グローバリ
・ 製造業の生
- ③ “持続可能

現場力の強化と資本効率性の向上を目的とした
事業・財務ポートフォリオの進化

経営の効率化と意思決定のスピードアップを目的とした
経営ガバナンスの強化

人的資本の最大化とエンゲージメント向上を目的とした
人財ポートフォリオの再構築

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

2024年度 QUICK WINの状況 ~変革のための土台作り~

事業・財務ポートフォリオの進化



現場力の強化と資本効率性の向上



経営ガバナンスの強化



経営の効率化と意思決定のスピードアップ



人財ポートフォリオの再構築



人的資本の最大化とエンゲージメント向上



中期経営計画 ACE 2.0 のKGIの見通し

KGI達成見込み



今後も持続的な資本効率性の向上と
成長戦略の実行により
PBR1倍超の早期実現を目指す

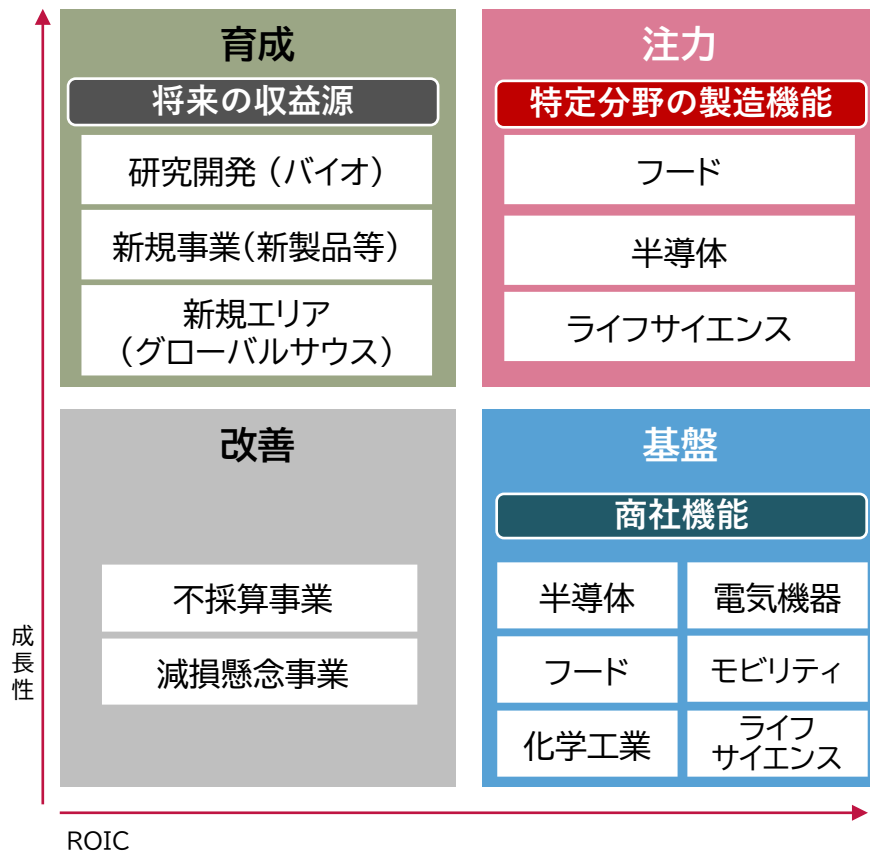
中期経営計画 ACE 2.0 “質の追求” の目標指標(KGI:Key Goal Indicator)

施策	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 見通し	2025年度 KGI
資本効率性の向上	ROE	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	6.4%	8.1%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	352億円	333億円	306億円	390億円	395億円	350億円

将来に向けた成長戦略

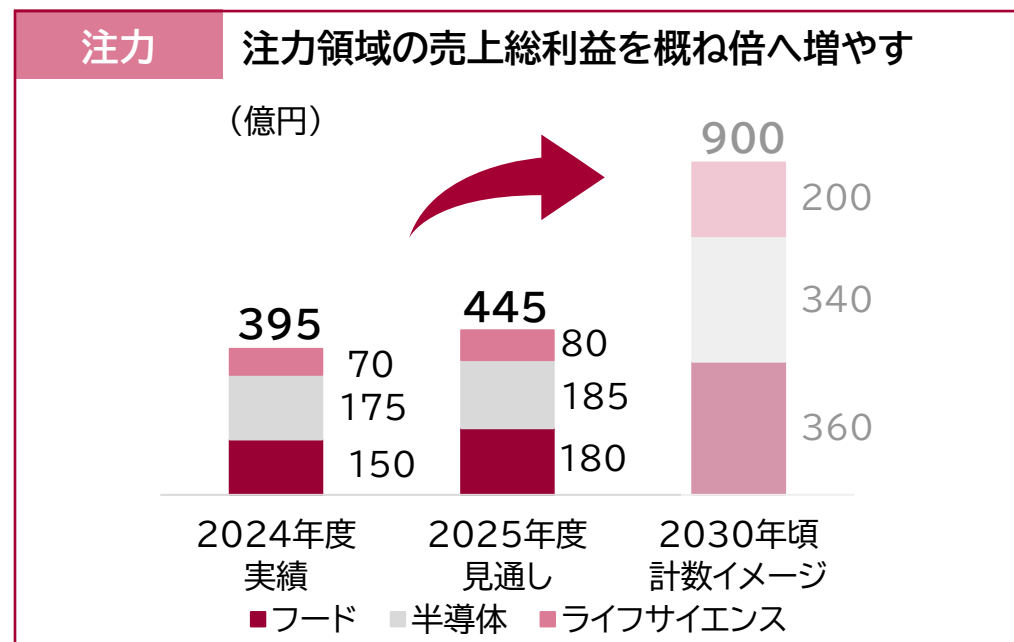
注力領域である製造機能(フード・半導体・ライフサイエンスの3分野)に積極投資し、
中長期的な利益規模・利益率の向上を狙う

**注力・育成領域に対する潜在的投資額
約800億円 (M&Aや設備投資)**



基盤 注力領域と育成領域の強化に繋がるキャッシュと付加価値の高い情報を獲得

育成 将来の収益源となる分野で、新たなチャレンジを進める



改善 損失を削減

※ 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年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

フード分野の取組み

ブラジルにおけるフード事業拡大に向け Aplinova 社を買収 ～グローバルサウスにおける顧客チャネル基盤の拡大へ～



Aplinovaについて

所在地：ブラジル・サンパウロ
事業内容：プレミックス、フレーバー、着色料、粉末油脂等の食品向け素材・加工品の販売・受託製造
拠点：本社、工場、物流センター
従業員数：79名



スキーム

Prinovaによる全株式取得



買収の目的

- ✓ グローバル展開の一環として、南米市場を強化
- ✓ Aplinova社の顧客基盤1,000社超で顧客チャネルを拡大
- ✓ Prinovaグループのアミノ酸・ビタミンなどの販路を拡張



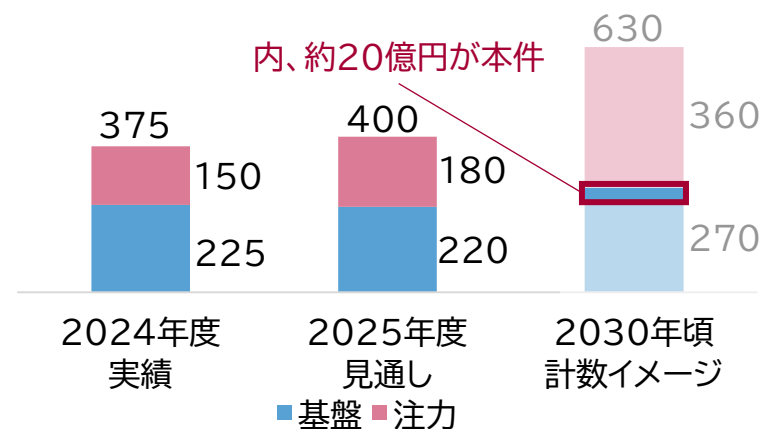
規模

- ✓ 2030年度の売上総利益約20億円を目指す

育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発（バイオ）	フード
新規事業（新製品等）	半導体
新規エリア（グローバルサウス）	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体 電気機器
	フード モビリティ
	化学工業 ライフサイエンス



NAGASE：フード分野の売上総利益（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。2024年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

半導体分野の取組み

育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発（バイオ）	フード
新規事業（新製品等）	半導体
新規エリア（グローバルサウス）	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体 電気機器
	フード モビリティ
	化学工業 ライフサイエンス

SACHEM 社のアジア地域における半導体用高純度化学品事業の取得



対象事業について

所在地：中国、韓国、台湾、日本

事業内容：TMAH※の回収・再生、各種ケミカルの高純度化、次世代プロセスケミカルの開発

拠 点：5社で保有する工場と台湾支店

従業員数：約130名

※ 半導体やフラットパネルディスプレイの製造工程で使用される現像液テトラメチルアンモニウムヒドロキシド



スキーム

中国、韓国、日本の計4法人、現在NAGASEグループで40%出資中のSN Techの全株式と台湾支店取得



SN Techの合併事業で提携してきたビジネスパートナー

セイケムジャパン
ホールディング合同会社

SACHEM
Korea Ltd.

セイケムジャパン
合同会社

无锡三开高純化工
有限公司

SN Tech 社
(SACHEM社と当社の合併会社)

SACHEM社
台湾支店



買収の目的

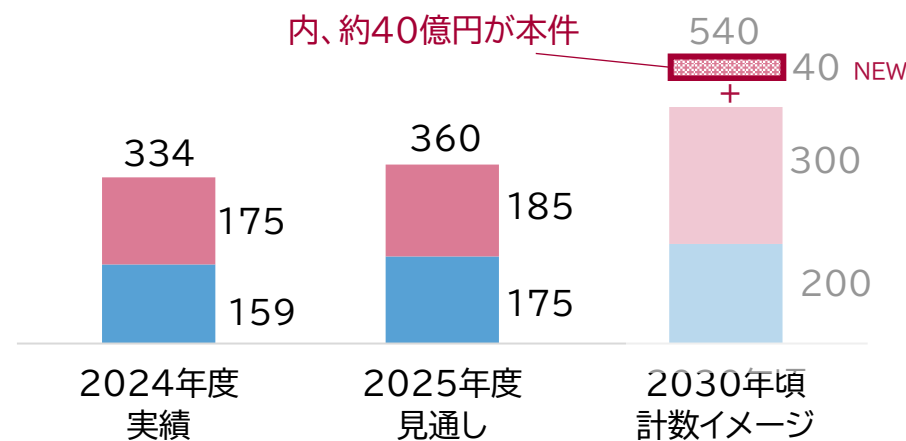
- ✓ 半導体製造工程の環境対応ニーズに応える技術の取得
- ✓ 成長市場のミッシングパーツを獲得しグループの技術と融合
- ✓ 次世代半導体前工程向けに新たな製品群の開発・展開



規模

- ✓ 2030年度の売上総利益約40億円を目指す

NAGASE:半導体分野の売上総利益（億円）



■基盤

■注力

ライフサイエンス分野の取組み

旭化成ファーマ(株)の診断薬事業などを買収

～酵素製造と販売網の拡大、研究開発でのシナジー～

育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発 (バイオ)	フード
新規事業 (新製品等)	半導体
新規エリア (グローバルサウス)	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体
	電気機器
	フード
	モビリティ
	化学工業
	ライフサイエンス



対象事業について

専門人材と先端設備
高シェアで強固な顧客基盤

所在地：静岡県

事業内容：診断薬および診断薬用酵素の開発、製造、販売事業。診断薬用酵素原料および医薬品原薬製造

拠点：大仁医薬工場と統括センター

従業員数：205名



スキーム

旭化成ファーマ(株)が対象事業を会社分割(新設分割)した新会社の全株式取得



2025年7月1日に向け、新会社の社名決定



Nagase Diagnostics

ナガセダイアグノスティックス株式会社



NAGASE



買収の目的

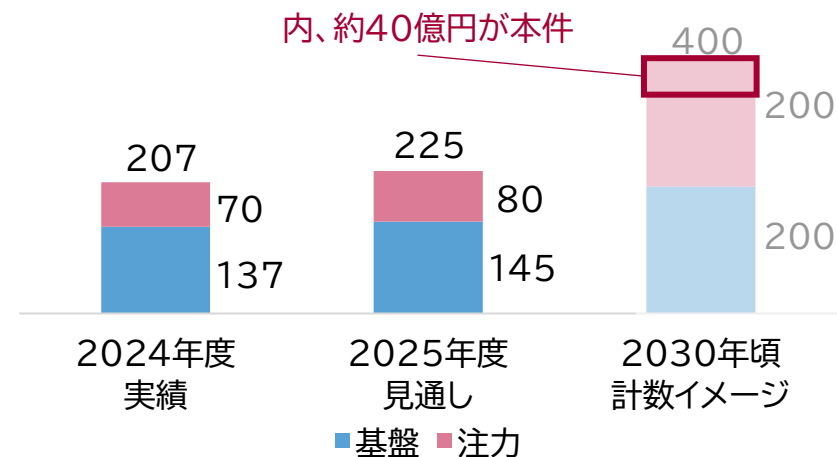
- ✓ 成長市場の診断薬分野での製品ラインナップ拡充
- ✓ NAGASEグループのネットワークと統合し販売拡大
- ✓ 高感度な酵素技術×NAGASEの研究開発力で新製品開発



規模

- ✓ 2030年度の売上総利益約40億円を目指す

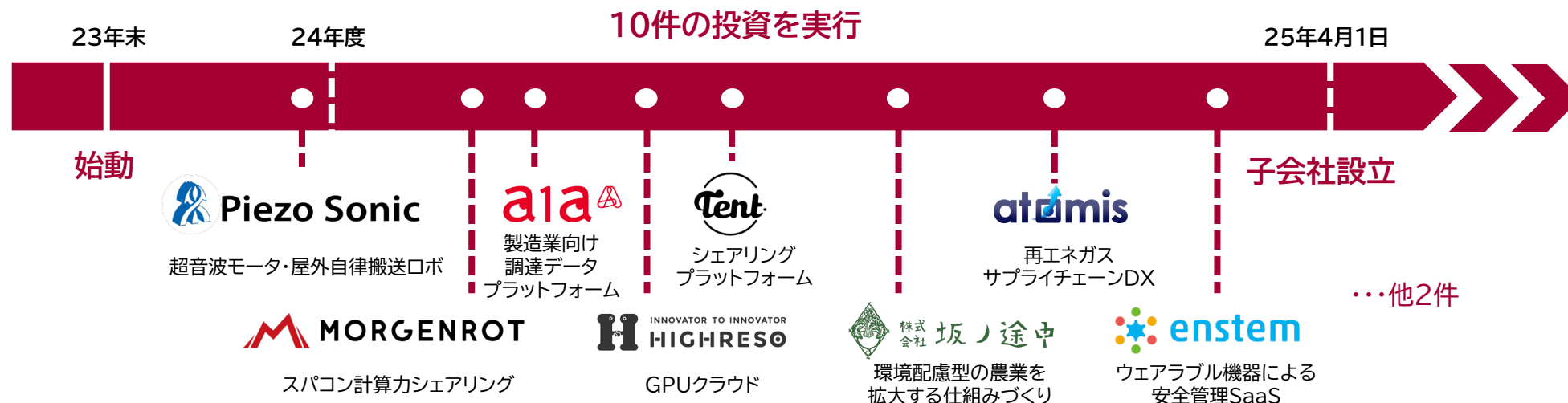
NAGASE: ライフサイエンス分野の売上総利益 (億円)



CVC子会社設立 -Nagase Future Investments-

CVC投資を活用し、新領域・新技術の情報・参入機会を獲得

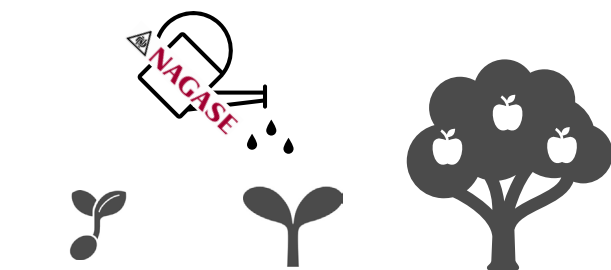
育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発（バイオ）	フード
新規事業（新製品等）	半導体
新規エリア（グローバルサウス）	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体
	電気機器
	フード
	モビリティ
	化学工業
	ライフサイエンス



対象 NAGASEグループでは未だ対応していない新規領域

目的 最先端の技術・ビジネスモデル・ナレッジを広く獲得
次世代事業創出（ゼロ・イチ）の為に下地を作る

体制 VC経験者含む専任2名、兼務数名
CVC保有株式の全てをファンドへ移管後、子会社の管理で投資フローの最適化や意思決定の迅速化を図る



- ▶ ビジネスインテリジェンス
- ▶ 未知の事業領域探索
- ▶ 将来の新規事業へ

改善領域 将来の収益が見込めない事業からの撤退

将来の事業成長に向け、撤退損失を早期に確定

育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発（バイオ）	フード
新規事業（新製品等）	半導体
新規エリア（グローバルサウス）	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体
	電気機器
	フード
	モビリティ
	化学工業
	ライフサイエンス

2024年度
撤退決定

堺ディスプレイ
プロダクト(株)
オンサイト工場

閉鎖

- ・2009年にディスプレイ用プロセスケミカルの製造工場として竣工
- ・主に堺ディスプレイプロダクト(株)に供給



- ・液晶ディスプレイ市場の減速
- ・堺ディスプレイプロダクトの閉鎖

2023年度
撤退決定

カラーフォーマー
の米国事業

清算・撤退

- ・1990年にカラーフォーマーの製造販売会社として設立
- ・主に米国市場向けに供給



- ・市場が供給過多の状況となり価格競争激化
- ・感熱紙市場の減速

2020年度
撤退決定

中国での
ガラス基板の
薄型加工事業

撤退後処理 決定

- ・2005年に台湾で加工事業開始
- ・2010年に市場の変遷に対応し中国に事業移管



- ・内製化の進展/価格競争激化

改善領域 2024年度の進捗

2024年度の利益率改善に寄与、2025年度以降も損失ゼロを目指して運営

育成 将来の収益源 研究開発（バイオ） 新規事業（新製品等） 新規エリア （グローバルサウス）	注力 特定分野の製造機能 フード 半導体 ライフサイエンス
改善 不採算事業 減損懸念事業	基盤 商社機能 半導体 フード 電気機器 モビリティ 化学工業 ライフサイエンス

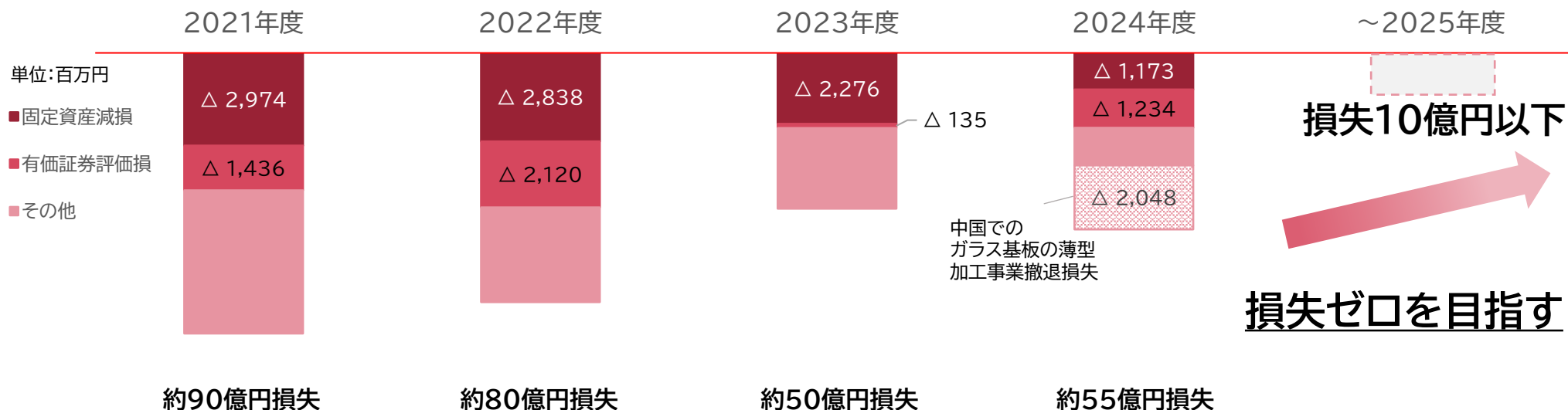
改善対象・取組み

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

▶ 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】



2025年度のキャッシュアロケーション

有利子負債およびグループ内資産の活用により、成長投資と株主還元の双方を推進

キャッシュイン

資産入替

- ▶ 政策保有株の縮減等
- ▶ グループ内キャッシュマネジメントによる現預金の活用

有利子負債の調達拡大

- ▶ 格付け維持が可能な範囲で調達

営業CF
265～
300億円

資産入替
140億円

借入
560億円

企業価値
最大化

成長投資
410億円

その他投資
240億円

株主還元
315～
350億円

キャッシュアウト

成長投資

- ▶ 公表済みのM&Aの実行
- ▶ 数百億円規模のM&Aは逐次検討
- ▶ 注力領域3分野の特定機能の強化、ミッシングパーツを獲得
- ▶ 育成領域でCVCやグローバルサウスへ投資等

株主還元

- ▶ 継続増配・総還元性向100%
- ▶ 純資産は4,000億円前後でコントロール

※ 成長投資に運転資本、DX・研究開発費等の投資(費用等)は含めておりません。

効率性の追求 -株主還元-

- ▶ 資本の増加を抑制し、**ACE 2.0** 最終年度におけるROE8.0%以上の達成を確実なものとし、今後も持続的にROE水準を向上させるべく、2025年度まで総還元性向100%の方針のもと株主還元を実施
- ▶ 自己株式5百万株の消却を決議

株主還元方針

～2025年度

2026年度～

総還元性向

100%

配当

原則継続増配

次期中期経営計画
にむけて検討中

自己株式取得

機動的に実施

株主還元の実績及び見通し

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し
1株当たり配当金(円) (中間+期末)	54 (24+30)	70 (30+40)	80 (40+40)	90 (45+45)	95 (45+50)
自己株式取得(億円)	60	56	80	170	120+ α
総還元性向(%)	48.3	58.9	76.5	105.4	100.0

効率性の追求 -指標の推移-

- ▶ ROEは2025年度 8.1%の見通し
- ▶ WACCは金利上昇に伴う負債コストの上昇があったものの、 β 値の低下などにより株主資本コストが低下し、2023年度比横ばい
- ▶ ROICは2023年度と比較して有利子負債が増加したものの、当期純利益が増益となったこと等により0.4ppt上昇
- ▶ 政策保有株式は2024年度は32億円売却し、**ACE 2.0** 4ヵ年累計の売却額合計は256億円(5ヵ年累計売却額300億円を予定)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	増 減	2024年度	2025年度 見通し
ROE	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	+0.5	6.4%	8.1%
ROIC	4.2%	5.3%	4.4%	4.0%	+0.4	4.4%	5.2%
WACC	5.7%	5.5%	5.7%	5.9%	± 0	5.9%	5.5%
NET DEレシオ	0.23倍	0.33倍	0.38倍	0.27倍	± 0	0.27倍	0.45倍
純資産(億円)	3,384	3,550	3,783	4,013	+51	4,064	3,920
有利子負債(億円)	1,189	1,665	1,796	1,669	+84	1,753	2,313
政策 保有 株式	中計期間累計 売却額(億円)	78	152	224	+32	256	300
	純資産に 占める割合	24.1%	17.8%	15.0%	$\Delta 1.5$	13.9%	13.3%

サステナビリティの推進 -コーポレートプロジェクトの進捗-

従業員エンゲージメント向上

- <2024年度の主な取組み>
- ・経営層と各組織とのモニタリング頻度を高め、エンゲージメント施策の進捗確認を強化
 - ・国内外の拠点においてタウンホールミーティング等を実施し、経営層と従業員の対話機会を創出
 - ・組織毎の課題に応じた現場起点の施策を推進
 - － 成長機会・教育機会の拡充(事業部間の交換留学、部門内対話会など)
 - － 多層的な対話の促進(部長・事業部長と担当者の対話など)
 - ・(株)リンクアンドモチベーション主催「ベストモチベーションカンパニーアワード2025」大企業部門(従業員5,000人未満)で第9位入賞

非財務目標(KPI)と実績	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
長瀬産業(単体): エンゲージメントサーベイ トータルスコア	52.4	56.5	56.0	58.3	60以上※
長瀬産業(単体): エンゲージメントサーベイ 回答率	98%	96%	96%	98%	—
グループ全社: 定期的にエンゲージメント サーベイを実施している割合	41%	81%	86%	100%	100%
※ エンゲージメントサーバートータルスコア「60」は、(株)リンクアンドモチベーションによって算出された 偏差値(データ総数1万社以上)であり、その組織状態は「信頼し合っている」と定義されております					

カーボンニュートラル

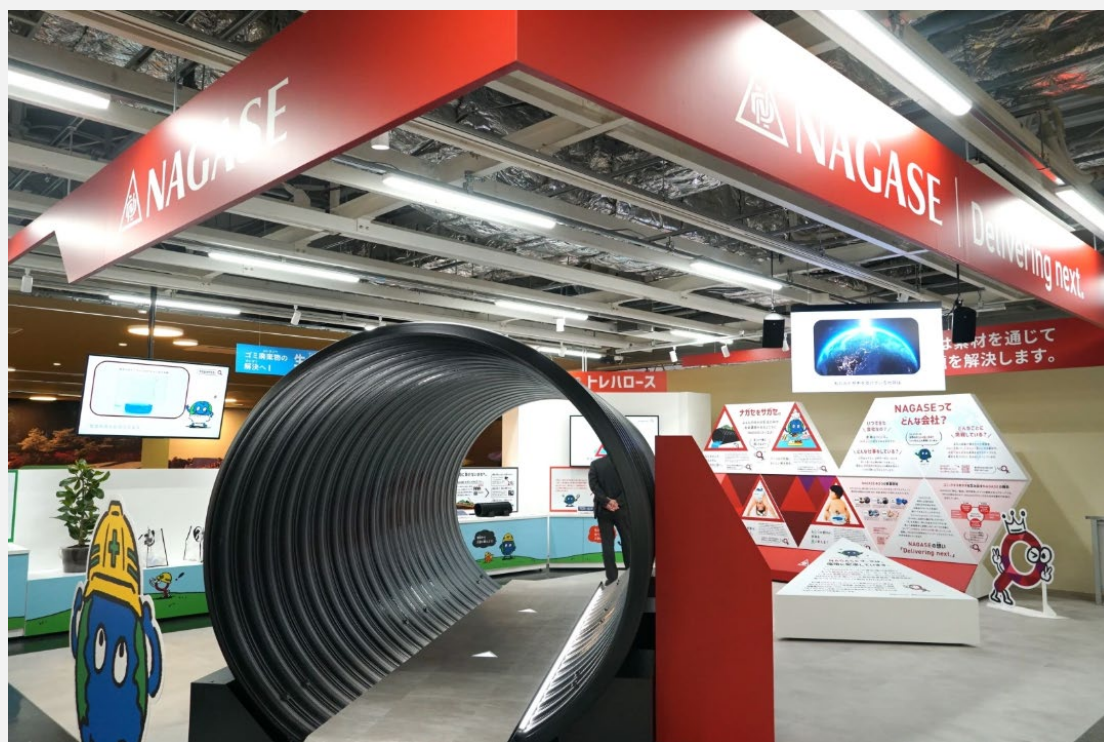
- <2024年度の主な取組み>
- ・SBT※1認証の取得に向けコミットメントレターを提出
 - ・脱炭素目標と連動したサステナビリティ・リンク・ローン※2による資金調達を実施
 - ・バーチャルPPAサービスを活用した太陽光発電が各拠点で稼働開始
 - ・NAGASEグループのGHG削減製品・サービスを提案し、複数案件を実績化
- ※1 パリ協定に整合した温室効果ガス排出削減目標、国際的な第三者機関により
妥当性が認証される
- ※2 企業の環境・社会目標の達成度に応じて金利などの条件が変動する融資

非財務目標(KPI)と実績	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
Scope1,2削減率 (2013年度比)	30%	34%	36%	43%	37%以上
連結 再生可能エネルギー 発電・購入による 削減量 (累計)	10t	523t	7,478t	13,272t	35,000t以上
長瀬 産業 (単体) Scope2	2,514t	2,014t	1,803t	1,893t	ゼロエミッション

※ 連結データの対象は、長瀬産業・ナガセケムテックス・ナガセヴィータ
※ 2024年度データは第三者保証前の暫定値

NAGASEブース in 阿蘇くまもと空港「くまもとSDGsミライパーク」

4月7日OPEN！グループ製品の活用事例をご紹介します



施設概要

主催：株式会社肥後銀行
趣旨：主に小・中・高校生を対象とした
SDGs学習施設
場所：阿蘇くまもと空港そらよか
ビジターセンター内

営業時間：9:00～19:00(年中無休)
一般入場料：500円／人

出展企業(敬称略)：※一部施工中
長瀬産業、jasm、日本航空、三井ホーム、
日立製作所、ハイコム、平田機工、マイス
ティア、コカ・コーラボトラーズジャパン



■お問合せはこちらから

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

■当社ウェブサイト 投資家情報ページ

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

当プレゼンテーション資料には、2025年5月8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。

売上高・売上総利益・営業利益 四半期推移 ーその他・全社配賦前ー

- ▶ 2024年度より、その他・全社のうち長瀬産業単体の一部を除く全社共通経費を各事業部に配賦する運用を開始
- ▶ 全社共通経費を配賦し、各事業部の収益性をより実態に近い形で把握できる体制へと変更
- ▶ 本ページでは参考情報としてその他・全社配賦前の四半期推移を記載

(億円)

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
連結合計							
売上高	当期	2,392	2,417	2,370	2,269	9,449	9,400
	前期	2,240	2,261	2,275	2,224	9,001	9,001
	増減率	6.8%	6.9%	4.2%	2.0%	5.0%	4.4%
売上総利益	当期	457	463	452	438	1,812	1,800
	前期	387	401	425	432	1,647	1,647
	増減率	18.3%	15.3%	6.3%	1.5%	10.1%	9.3%
<利益率>	当期	19.1%	19.2%	19.1%	19.3%	19.2%	19.1%
	前期	17.3%	17.8%	18.7%	19.4%	18.3%	18.3%
営業利益	当期	107	103	99	80	390	365
	前期	69	75	85	75	306	306
	増減率	54.3%	37.1%	16.5%	6.3%	27.6%	19.2%
<利益率>	当期	4.5%	4.3%	4.2%	3.6%	4.1%	3.9%
	前期	3.1%	3.3%	3.8%	3.4%	3.4%	3.4%

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
加工材料(ポリマングローバルアカウント事業部)							
売上高	当期	535	546	528	495	2,106	2,049
	前期	485	536	477	485	1,985	1,985
	増減率	10.2%	1.9%	10.7%	2.0%	6.1%	3.2%
売上総利益	当期	65	65	67	63	261	255
	前期	54	61	61	57	236	236
	増減率	20.1%	5.4%	9.1%	9.8%	10.9%	8.0%
<利益率>	当期	12.3%	11.9%	12.8%	12.8%	12.4%	12.4%
	前期	11.3%	11.5%	13.0%	11.9%	11.9%	11.9%
営業利益	当期	20	23	23	18	85	80
	前期	13	19	20	15	68	68
	増減率	50.2%	20.8%	17.2%	20.7%	25.5%	17.6%
<利益率>	当期	3.8%	4.3%	4.5%	3.7%	4.1%	3.9%
	前期	2.8%	3.6%	4.2%	3.1%	3.4%	3.4%

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
モビリティ(モビリティソリューションズ事業部)							
売上高	当期	321	338	343	317	1,320	1,326
	前期	311	337	353	319	1,321	1,321
	増減率	3.1%	0.4%	△ 2.7%	△ 0.6%	△ 0.0%	0.4%
売上総利益	当期	40	43	43	37	165	165
	前期	34	39	41	37	152	152
	増減率	17.8%	9.9%	5.4%	1.2%	8.3%	8.3%
<利益率>	当期	12.5%	12.9%	12.7%	11.8%	12.5%	12.4%
	前期	11.0%	11.8%	11.7%	11.6%	11.5%	11.5%
営業利益	当期	13	16	16	12	59	57
	前期	9	13	14	10	49	49
	増減率	44.6%	17.2%	9.0%	15.5%	19.6%	15.5%
<利益率>	当期	4.3%	4.8%	4.7%	4.0%	4.5%	4.3%
	前期	3.0%	4.1%	4.2%	3.4%	3.7%	3.7%

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
機能素材(機能化学品事業部/スペシャリティケミカル事業部)							
売上高	当期	405	388	372	370	1,537	1,588
	前期	364	357	375	370	1,468	1,468
	増減率	11.4%	8.7%	△ 0.7%	△ 0.1%	4.7%	8.2%
売上総利益	当期	88	81	79	75	325	326
	前期	64	68	73	75	281	281
	増減率	37.8%	19.9%	8.5%	△ 0.2%	15.6%	15.9%
<利益率>	当期	21.8%	21.1%	21.3%	20.3%	21.1%	20.5%
	前期	17.6%	19.1%	19.5%	20.4%	19.2%	19.2%
営業利益	当期	37	31	28	27	123	121
	前期	15	21	25	24	86	86
	増減率	140.7%	46.9%	11.8%	12.2%	43.5%	40.2%
<利益率>	当期	9.1%	8.0%	7.6%	7.4%	8.1%	7.6%
	前期	4.2%	6.0%	6.7%	6.6%	5.9%	5.9%

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
電子・エネルギー(エレクトロニクス事業部/先進機能材料事業部)							
売上高	当期	400	398	413	400	1,613	1,542
	前期	355	356	375	360	1,447	1,447
	増減率	12.8%	11.7%	10.1%	11.2%	11.4%	6.5%
売上総利益	当期	95	97	99	107	400	386
	前期	77	86	85	92	342	342
	増減率	23.7%	13.4%	15.7%	16.1%	17.0%	12.8%
<利益率>	当期	23.8%	24.5%	24.0%	26.9%	24.8%	25.0%
	前期	21.7%	24.2%	22.9%	25.8%	23.6%	23.6%
営業利益	当期	34	38	36	44	154	143
	前期	23	31	27	31	113	113
	増減率	50.6%	24.4%	33.2%	40.6%	36.4%	26.2%
<利益率>	当期	8.7%	9.7%	8.8%	11.1%	9.6%	9.3%
	前期	6.5%	8.7%	7.3%	8.8%	7.8%	7.8%

四半期実績		1Q	2Q	3Q	4Q	期末 累計実績	通期見通し 23年度実績
生活関連(ライフ&ヘルスケア製品事業部)							
売上高	当期	728	744	712	685	2,870	2,894
	前期	723	673	693	687	2,777	2,777
	増減率	0.7%	10.7%	2.7%	△ 0.4%	3.3%	4.2%
売上総利益	当期	168	173	163	155	660	667
	前期	156	145	163	168	634	634
	増減率	8.0%	19.0%	△ 0.4%	△ 7.7%	4.2%	5.1%
<利益率>	当期	23.2%	23.3%	22.9%	22.7%	23.0%	23.0%
	前期	21.6%	21.6%	23.6%	24.5%	22.8%	22.8%
営業利益	当期	21	9	17	11	60	71
	前期	32	19	24	26	103	103
	増減率	△ 34.8%	△ 48.2%	△ 28.8%	△ 57.4%	△ 41.7%	△ 31.2%
<利益率>	当期	2.9%	1.3%	2.5%	1.6%	2.1%	2.5%
	前期	4.5%	2.9%	3.6%	3.9%	3.7%	3.7%

※ 各費用に以下のいずれかの基準を用いて7事業部に配賦

①各事業部に均等配賦

②各事業部の事業規模(売上高、売上総利益)に応じて配賦

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

2021年度～2024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	4カ年累計	キャッシュ・アウト	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	4カ年累計
調整後営業CF※	525	363	476	515	1,879	配当・自己株式取得	124	139	178	270	713
政策保有株式売却等による収入	92	96	71	35	296	DX・研究開発等への投資	71	68	78	69	288
運転資本の減少	—	—	330	—	330	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	498	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	57	その他の成長投資等	156	173	188	161	679
						その他支出	25	20	76	29	150
合計	1,026	469	888	678	3,062	合計	1,008	628	756	613	3,005

※ 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

Aromas



価値

香料などを食品・ニュートリション市場へ安定供給

Ingredients



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

製造業

Solutions



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

【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

Nutrition



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

Flavors



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）