

# 2020年3月期 決算説明会

長瀬産業株式会社  
2020年6月10日

# 本日のサマリー

## ■2020年3月期 決算実績

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

## ■2021年3月期 通期業績見通し

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

## ■アフターコロナにおける新たなパラダイムに向けて

- 新型コロナウイルス感染症によってもたらされる環境変化の認識と対応

## ■中期経営計画「ACE-2020」の進捗

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

## 目次

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

# 2020年3月期 決算概況

# 連結損益計算書

■売上高：米中貿易摩擦および新型コロナウイルス感染症の拡大等の影響を受けたものの、第2四半期連結会計期間において買収したPrinovaグループの売上が加わったこと等により、売上は横ばい

■営業利益：Prinovaグループの当期における利益貢献は企業結合に係る一過性の費用の発生等により限定的DXや先端技術開発への投資の増加等により一般管理費が増加し、減益

(単位：億円)

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

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

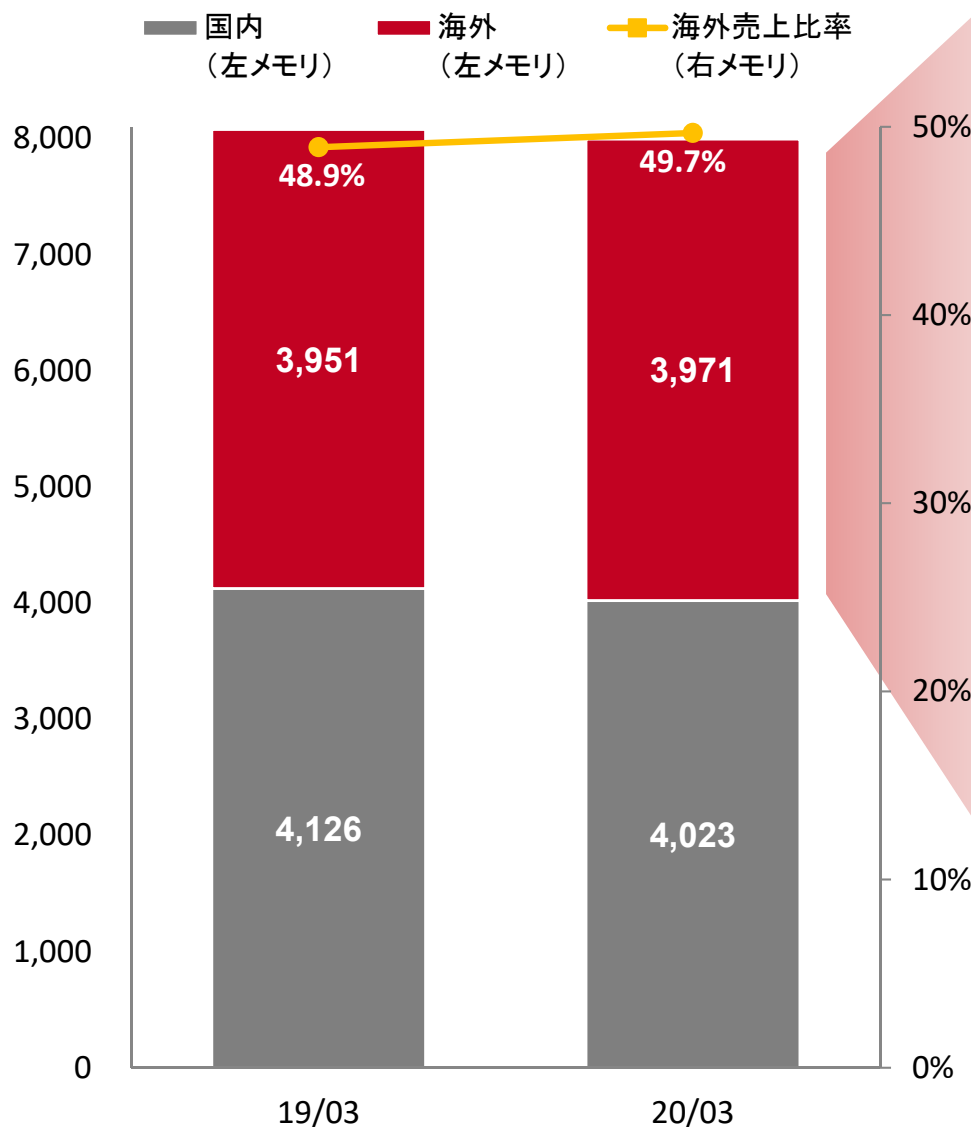
【1円変動当たり影響額】  
 売上高 US\$：約15億円  
 RMB：約78億円  
 営業利益 US\$：約0.0億円  
 RMB：約3.7億円

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

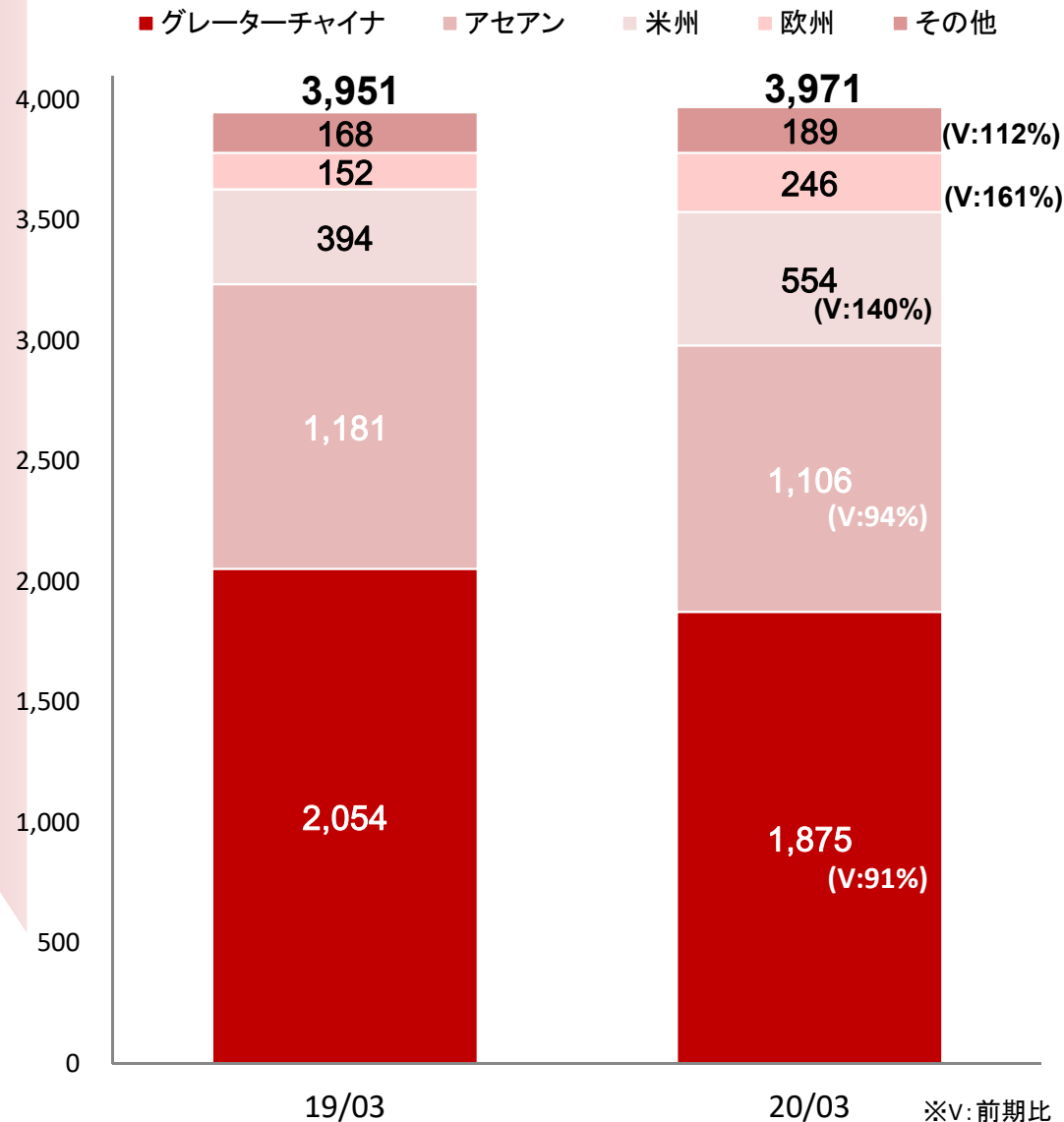
# 地域(国内・海外)別売上高

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

## 国内・海外売上高(億円、%)



## 海外売上高の地域別内訳(億円、%)



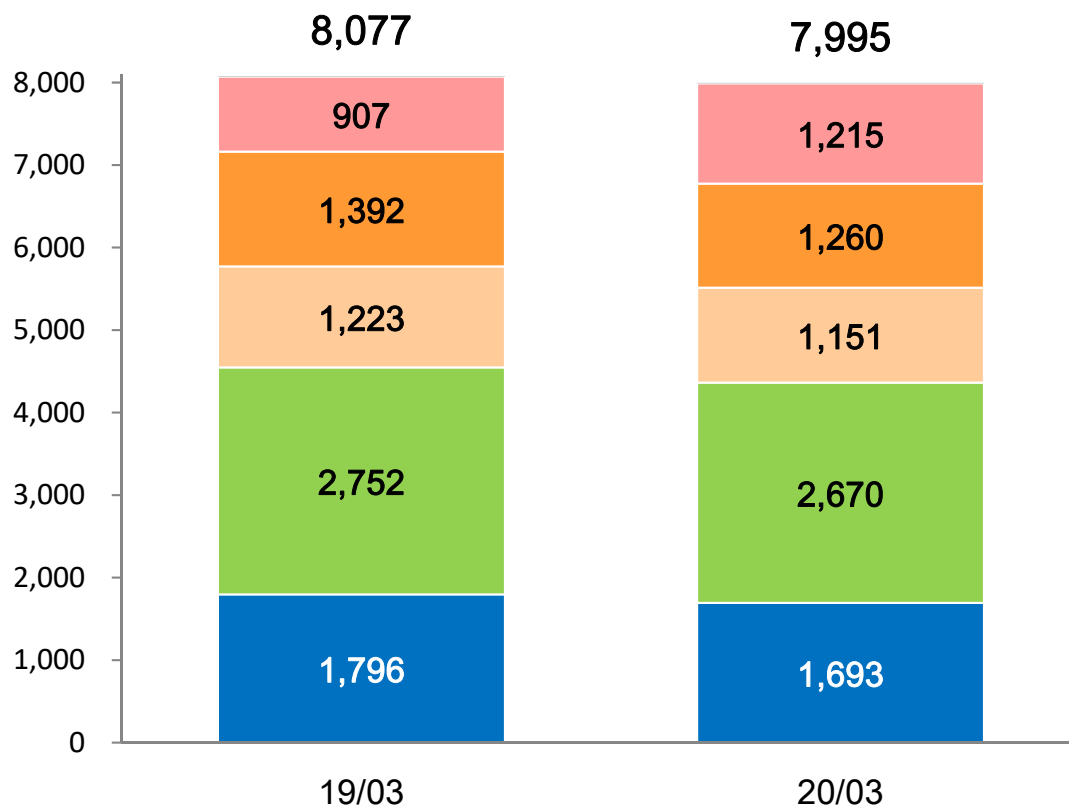
※V: 前期比

# セグメント別売上高2期比較

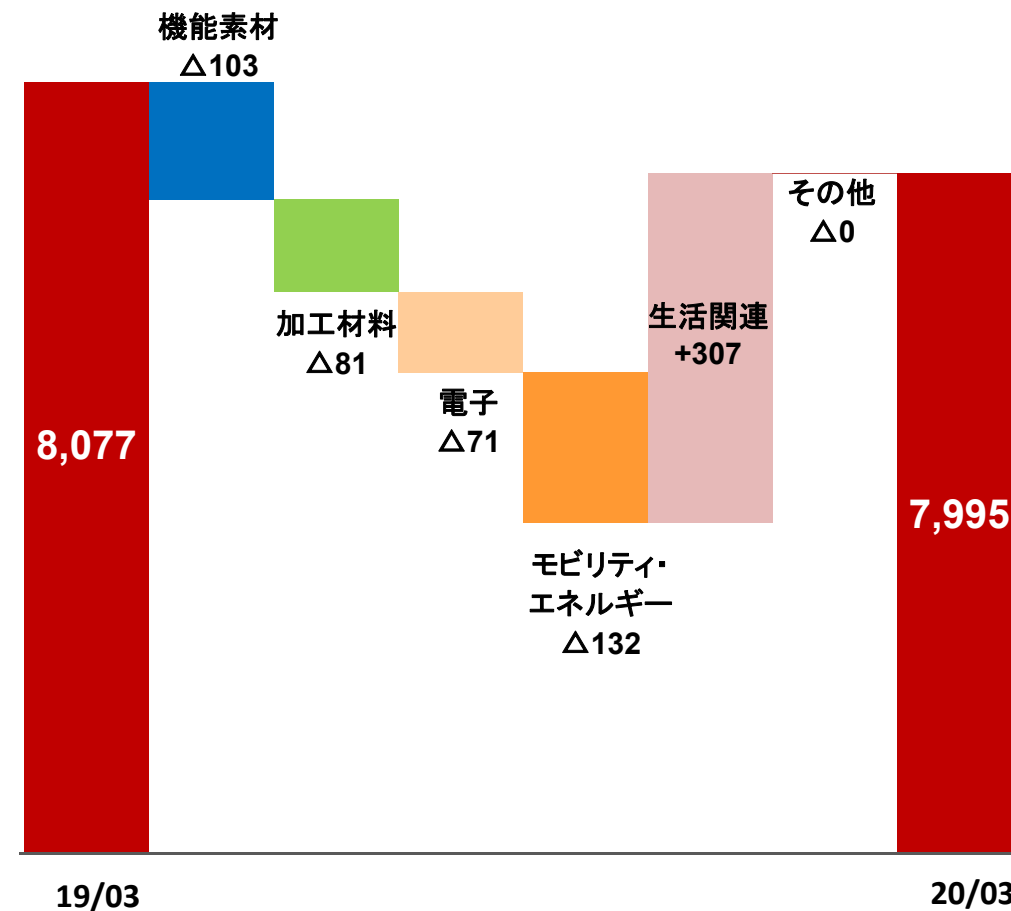
- 加工材料：樹脂原料販売については、数量ベースでは前期比増加したものの、樹脂価格下落の影響を受け、売上が減少  
また、導電材料等の売上が減少し、減収
- モビリティ・エネルギー：自動車生産台数の減少等により、国内外における樹脂原料販売等が減少し、減収
- 生活関連：AA2G®等の売上が減少したものの、トレハ®や医療品原料・中間体・医用材料等の売上が増加し、  
さらに第2四半期連結会計期間において新たに買収したPrinovaグループの売上が加わったことから、増収

## セグメント別 売上高 (億円)

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



## セグメント別 売上高 増減 (億円)



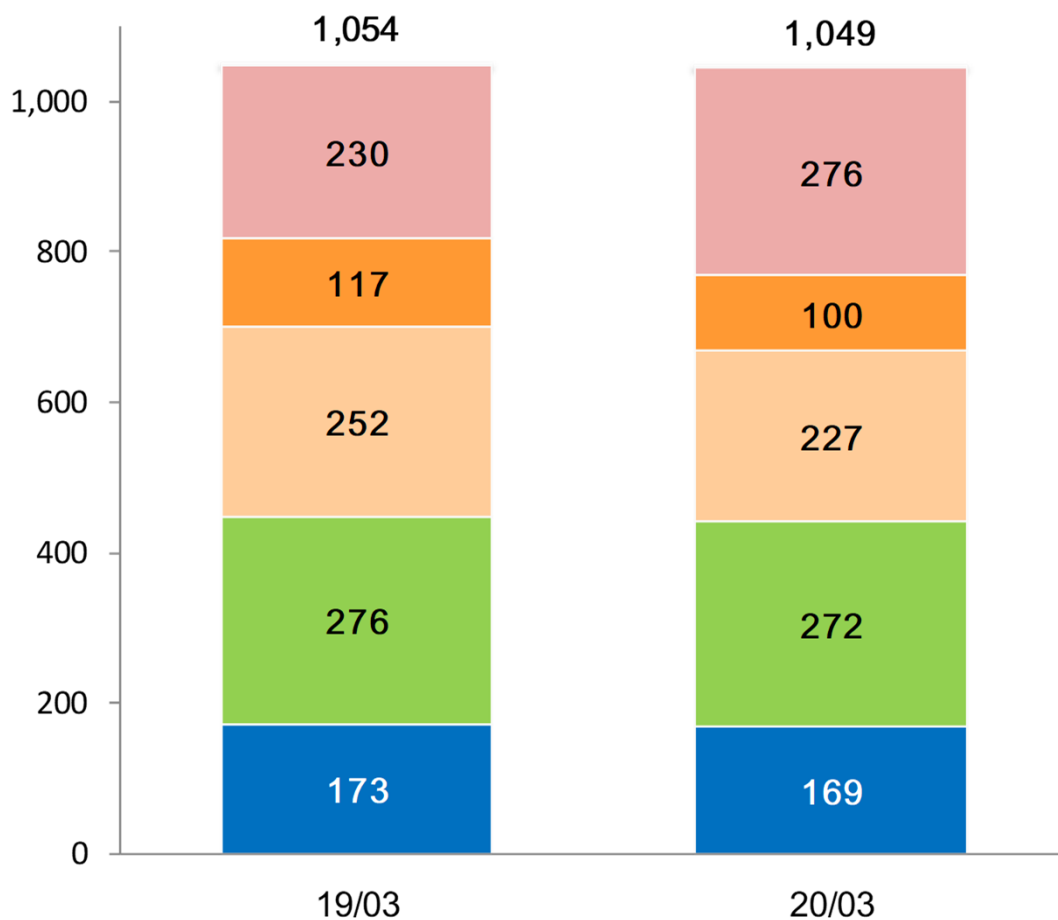
※ 自動車・エネルギーセグメントは、2019年4月より、モビリティ・エネルギーセグメントに名称変更しております。

# セグメント別売上総利益2期比較

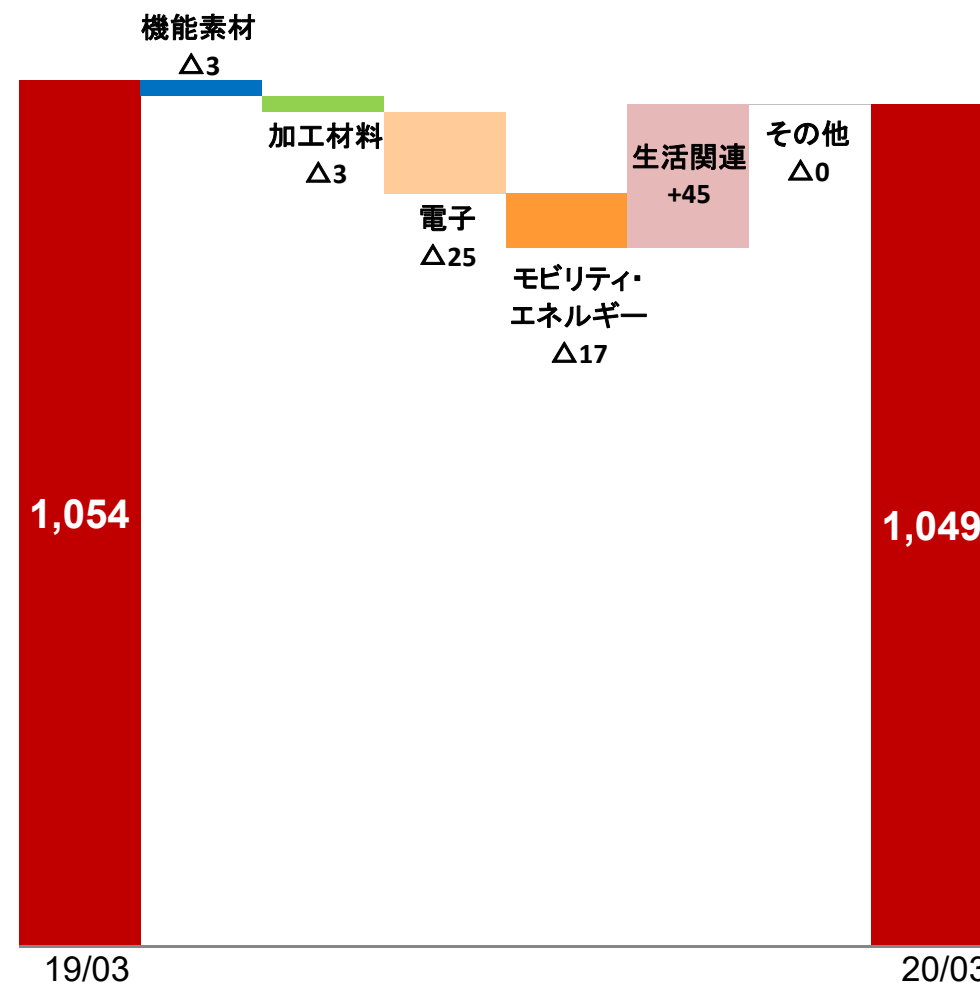
■ Prinovaグループの新規連結により生活関連セグメントは増益となったものの、他セグメントが減益となり、前期比横ばい

## セグメント別 売上総利益 (億円)

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



## セグメント別 売上総利益 増減 (億円)



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



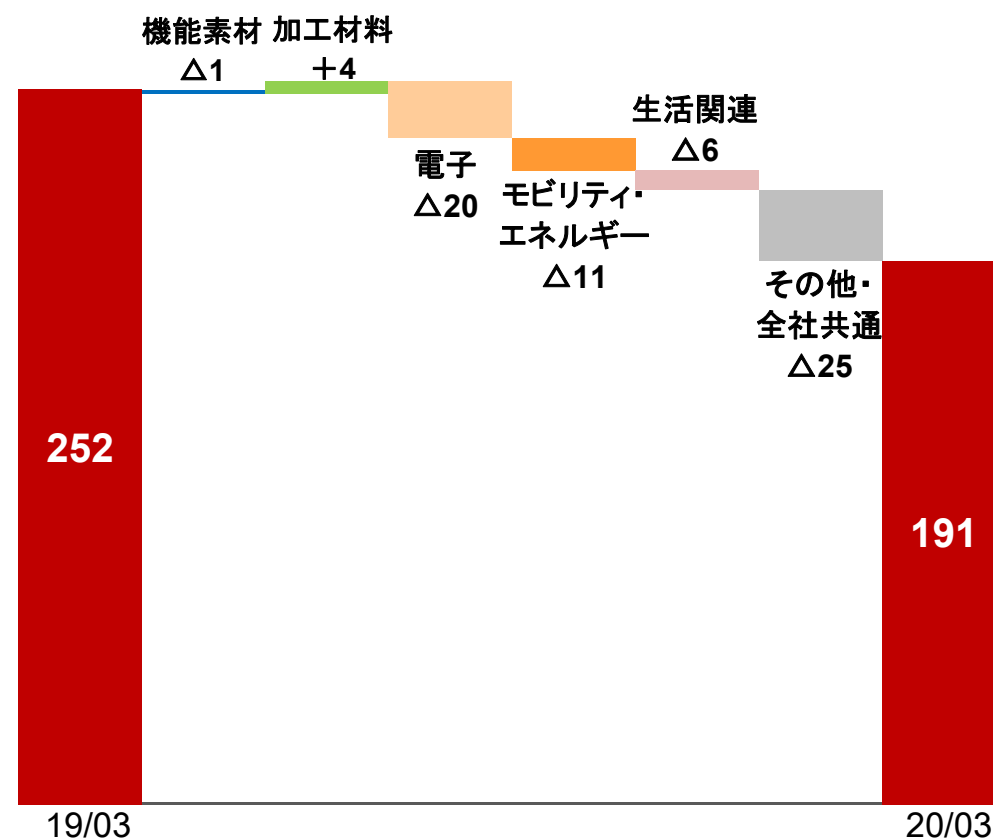
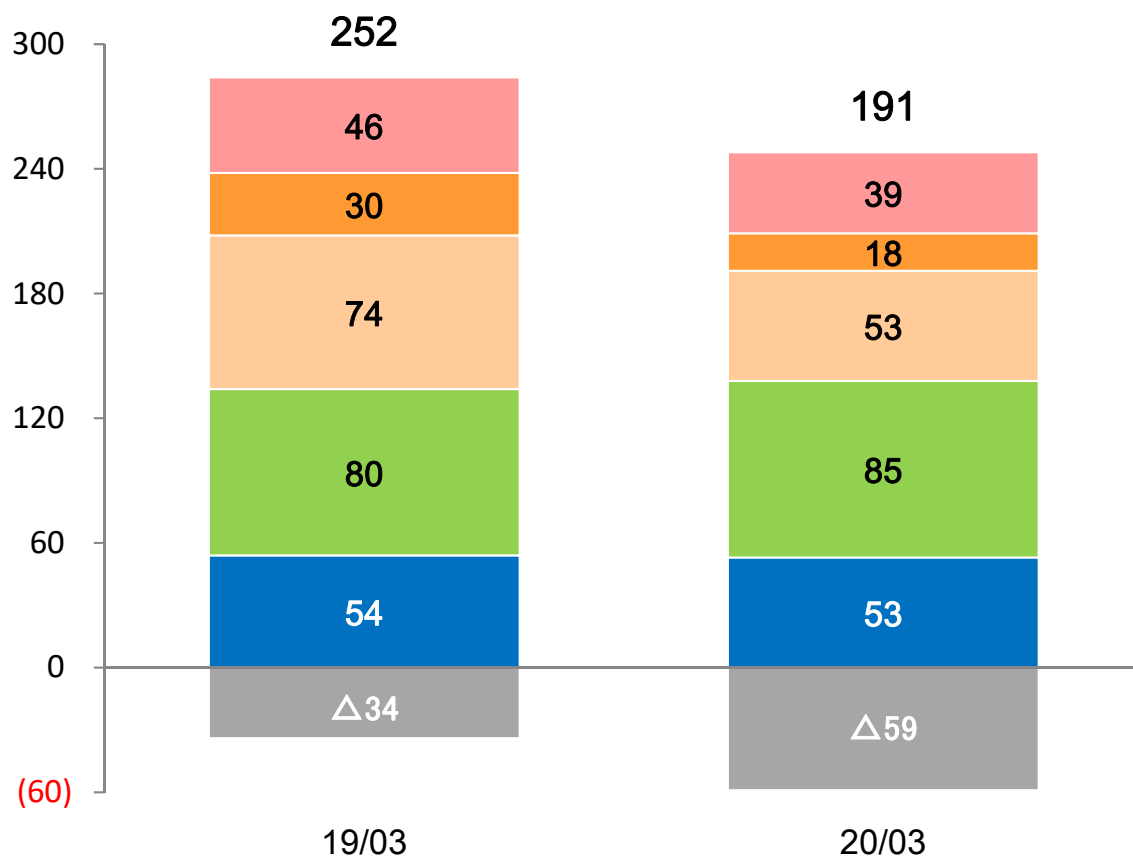
# セグメント別営業利益2期比較

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

## セグメント別 営業利益 (億円)

## セグメント別 営業利益 増減(億円)

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



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

# 主な連結子会社等の業績

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

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

(単位:億円)

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

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

※(注2) 営業利益は、のれん及び技術資産等の償却前の数値となります。

# 主要製造子会社2社の状況

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

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

## 林原

(単位:億円)

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

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

## ナガセケムテックス

(単位:億円)

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

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

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

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

※時価評価した在庫について、当期に全額費用処理(今期のみの一過性費用)

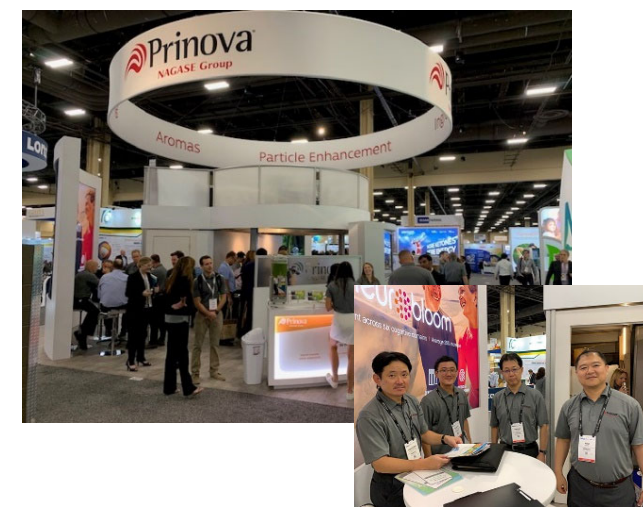
のれん等の 無形資産計上額 (当初計上額)	のれん	107億円 (20年償却)
	顧客関連資産	182億円 (19年償却)
	商標権	65億円 (20年償却)

# PrinovaグループのPMI状況

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

## 事業

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



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

## ガバナンス

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



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

※ PMI: Post Merger Integration

# 連結貸借対照表

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

## 資産

## 負債及び純資産

(単位: 億円)

	19/03	20/03	増減額
<b>流動資産</b>	<b>3,658</b>	<b>3,793</b>	<b>+ 135</b>
現金・預金	440	514	+ 73
受取手形・売掛金	2,304	2,211	△ 93
たな卸資産	810	956	+ 146
その他	102	111	+ 8
<b>固定資産</b>	<b>2,015</b>	<b>2,321</b>	<b>+ 306</b>
有形固定資産	664	743	+ 78
無形固定資産	372	725	+ 353
投資・その他の資産合計	977	852	△ 125
投資有価証券	902	761	△ 141
その他	75	91	+ 15
<b>資産合計</b>	<b>5,673</b>	<b>6,114</b>	<b>+ 441</b>

	19/03	20/03	増減額
<b>流動負債</b>	<b>2,018</b>	<b>2,004</b>	<b>△ 14</b>
支払手形・買掛金	1,172	1,082	△ 89
借入金・CP・1年内償還予定の社債	579	618	+ 39
その他	266	302	+ 35
<b>固定負債</b>	<b>528</b>	<b>978</b>	<b>+ 449</b>
長期借入金・社債	275	726	+ 450
退職給付に係る負債	124	136	+ 12
その他(繰延税金負債等)	128	115	△ 13
<b>負債合計</b>	<b>2,547</b>	<b>2,982</b>	<b>+ 434</b>
<b>純資産</b>	<b>3,126</b>	<b>3,132</b>	<b>+ 6</b>
株主資本	2,628	2,723	+ 94
その他の包括利益累計額	447	329	△ 118
その他有価証券評価差額金	418	326	△ 92
為替換算調整勘定	32	10	△ 21
その他	△ 2	△ 6	△ 3
非支配株主持分	49	79	+ 29
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>5,673</b>	<b>6,114</b>	<b>+ 441</b>

## キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

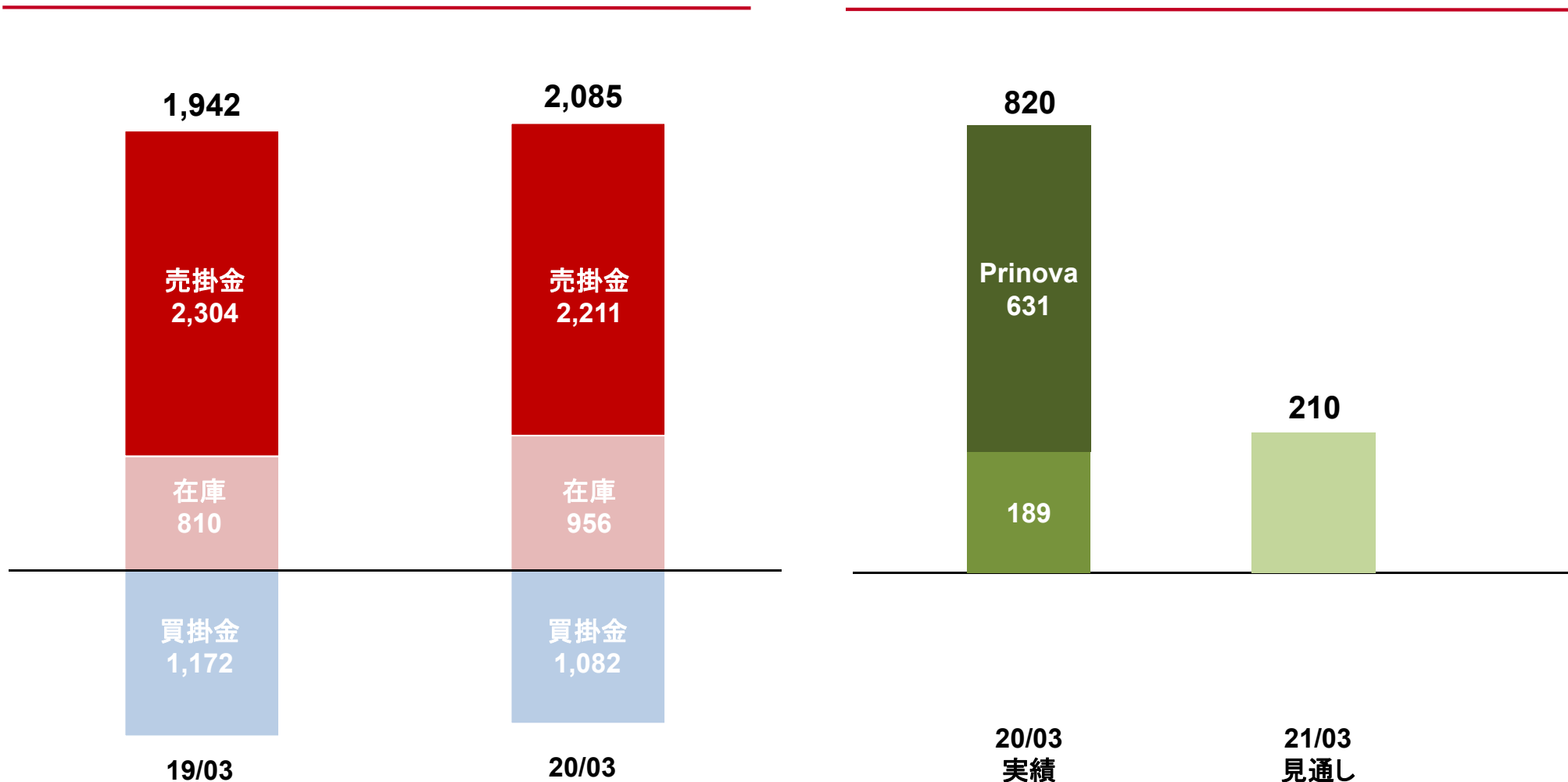
	20/03	主な内訳	19/03
営業活動によるキャッシュ・フロー	330	税金等調整前当期純利益 +242 減価償却費・のれん償却 +121 運転資金の増減 +89 法人税等の支払 ▲70	173
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 492	連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 ▲446 有形・無形固定資産の取得による支出 ▲123 投資有価証券の売却による収入 +102	▲ 73
財務活動によるキャッシュ・フロー	243	長期借入金の増減 +243 社債の増減 +100 配当金の支払 ▲57	▲ 89
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 18		1
現金及び現金同等物の増加額(▲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

# 運転資金および投資額について

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

## 運転資金 (億円)

## 投資額 (億円)



※上記投資額は、DXや先端技術への投資(費用)を含めておりません。



# 2021年3月期 通期業績見通し

# 2021年3月期 業績見通し

- 新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、減収減益となる見込み
- 一方、生活関連セグメントは、Prinovaグループの業績が通期にわたり寄与すること、および同社のビタミン類・アミノ酸類等の販売が主として欧米で好調に推移すること等により、大幅増収となる見込み

## 【前提】

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

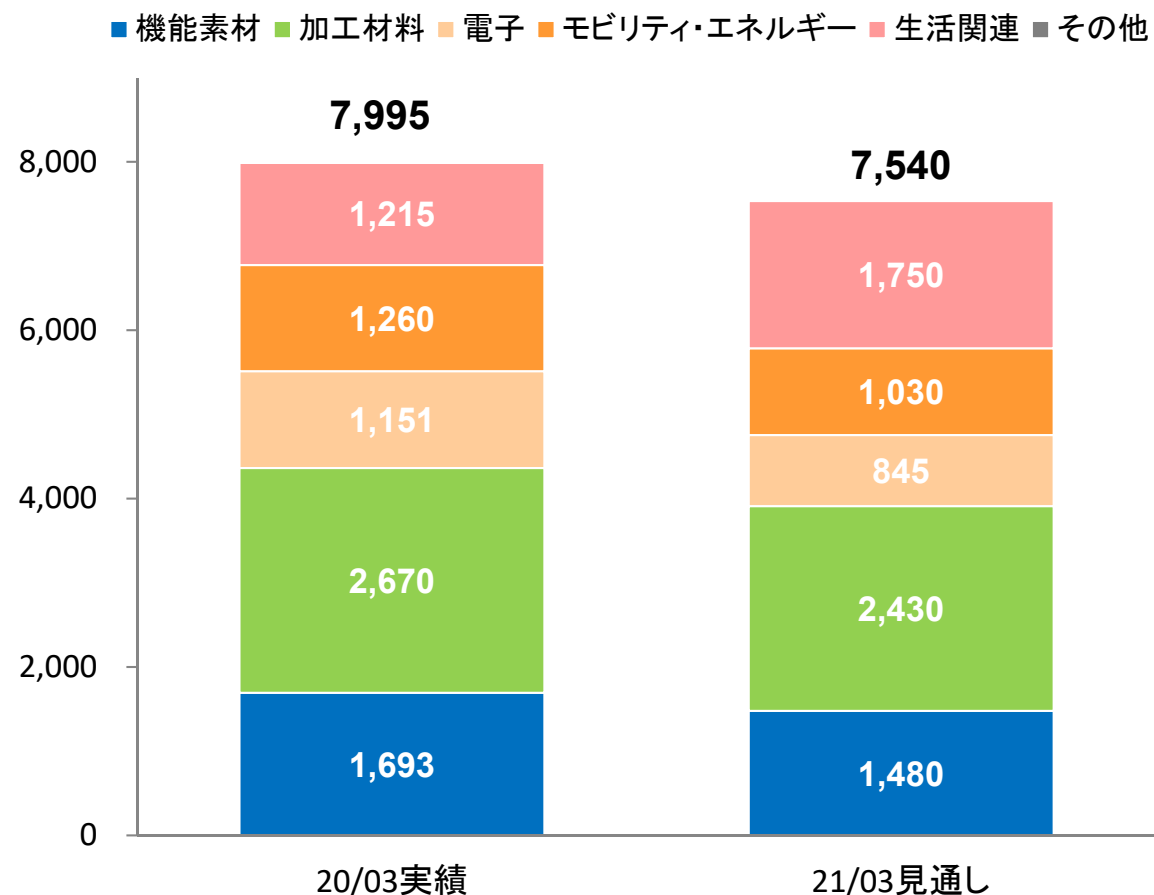
(単位: 億円)

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

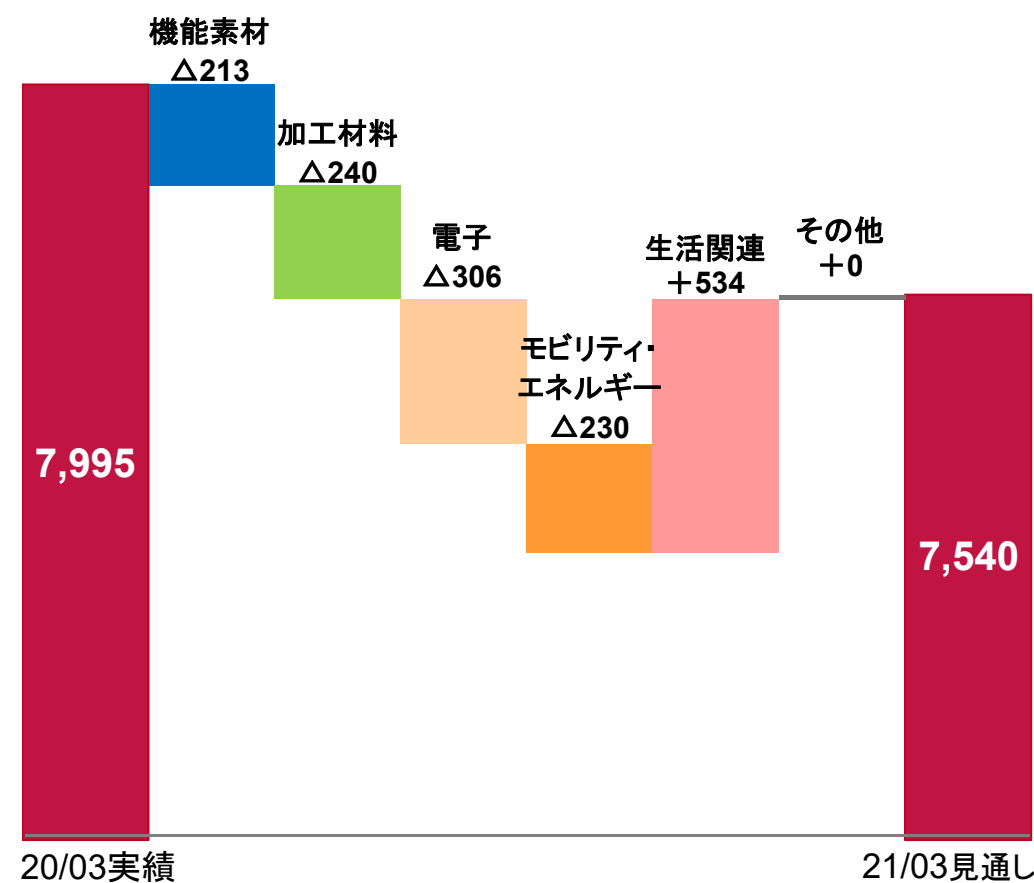
# セグメント別売上高見通し

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

## セグメント別 売上高 (億円)



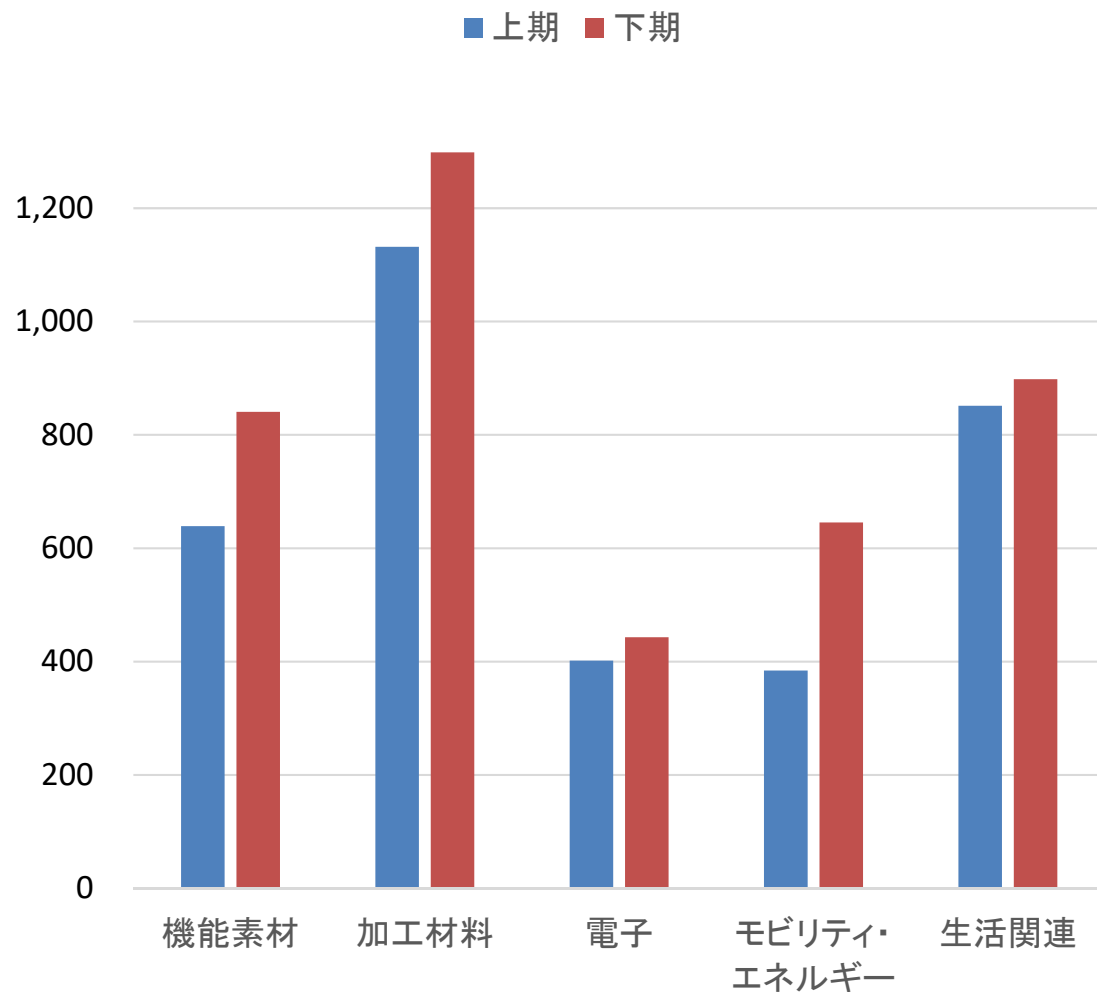
## セグメント別 売上高 増減 (億円)



# セグメント別売上高見通し 上下比較

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

## セグメント別 売上高見通し 上下比較(億円)



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

### 機能素材:

市場:自動車、建材等

市況:ナフサ価格

### 加工材料:

市場:OA、電子・電機、製紙等

市況:ポリカーボネート等の樹脂、カラーフォーマー価格

### 電子:

市場:ディスプレイ、半導体、モバイル機器等

### モビリティ・エネルギー:

市場:自動車

市況:ナフサ価格

### 生活関連:

市場:食品、化粧品、スポーツニュートリション等

市況:澱粉、ビタミン価格

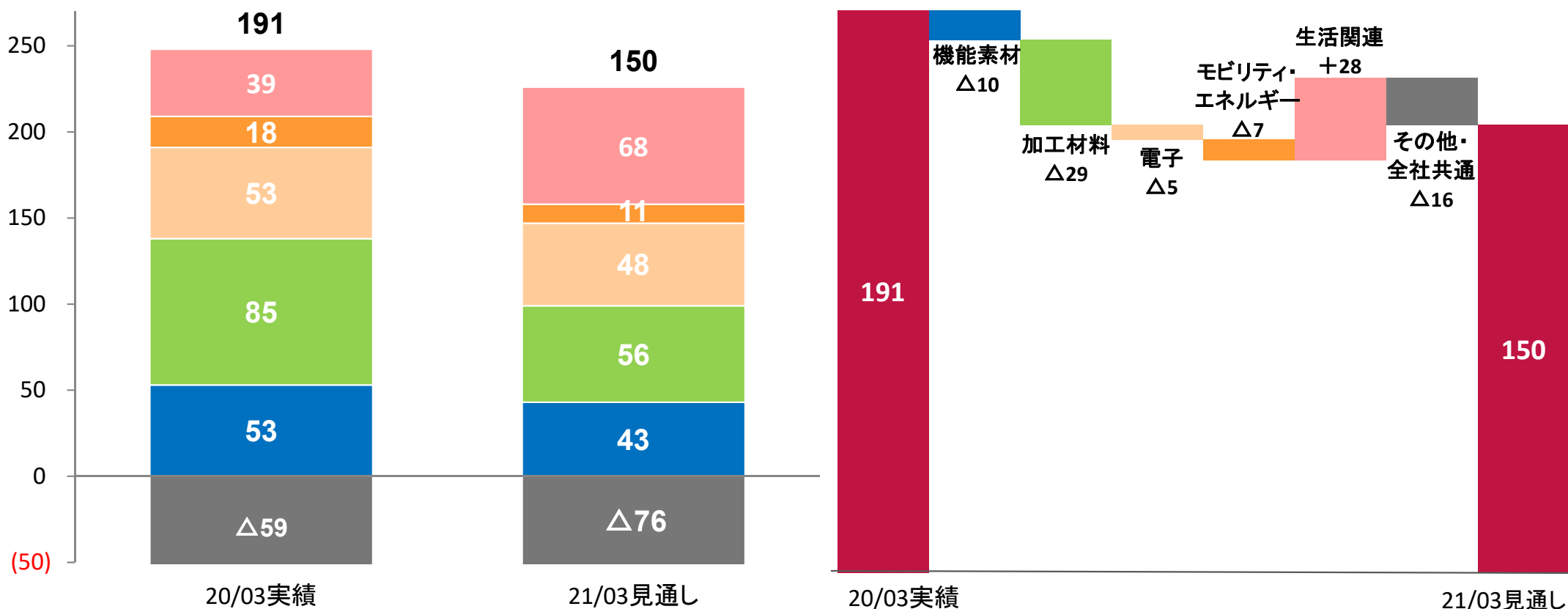
# セグメント別営業利益見通し

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

## セグメント別 営業利益 (億円)

## セグメント別 営業利益 増減 (億円)

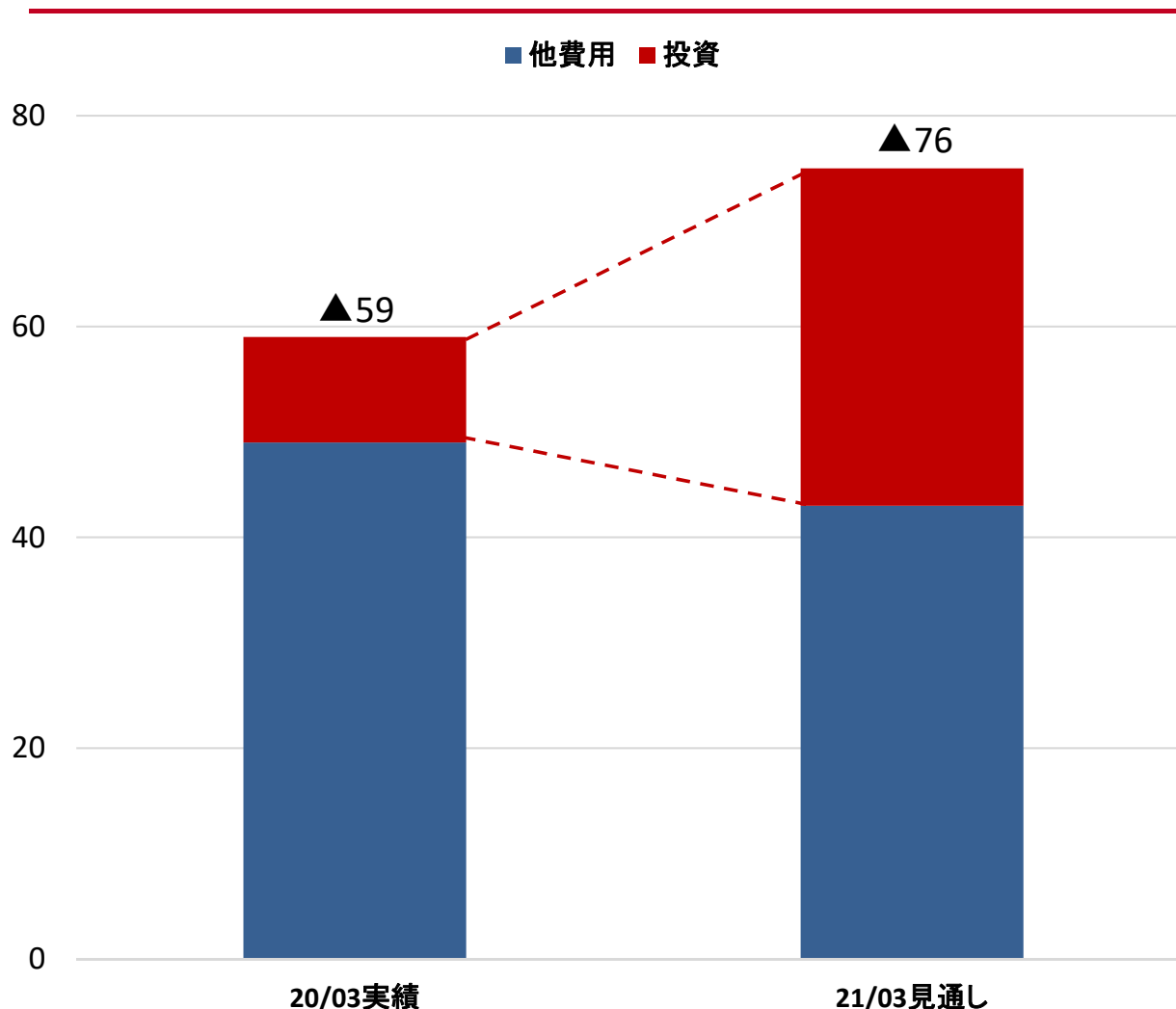
■機能素材 ■加工材料 ■電子 ■モビリティ・エネルギー ■生活関連 ■全社・その他



# その他・全社共通（持続的成長に向けた投資）

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

属性別 費用（億円）



## グローバルマーケティング室

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

## NVC室（New Value Creation室）

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

## 次世代情報通信プロジェクトチーム

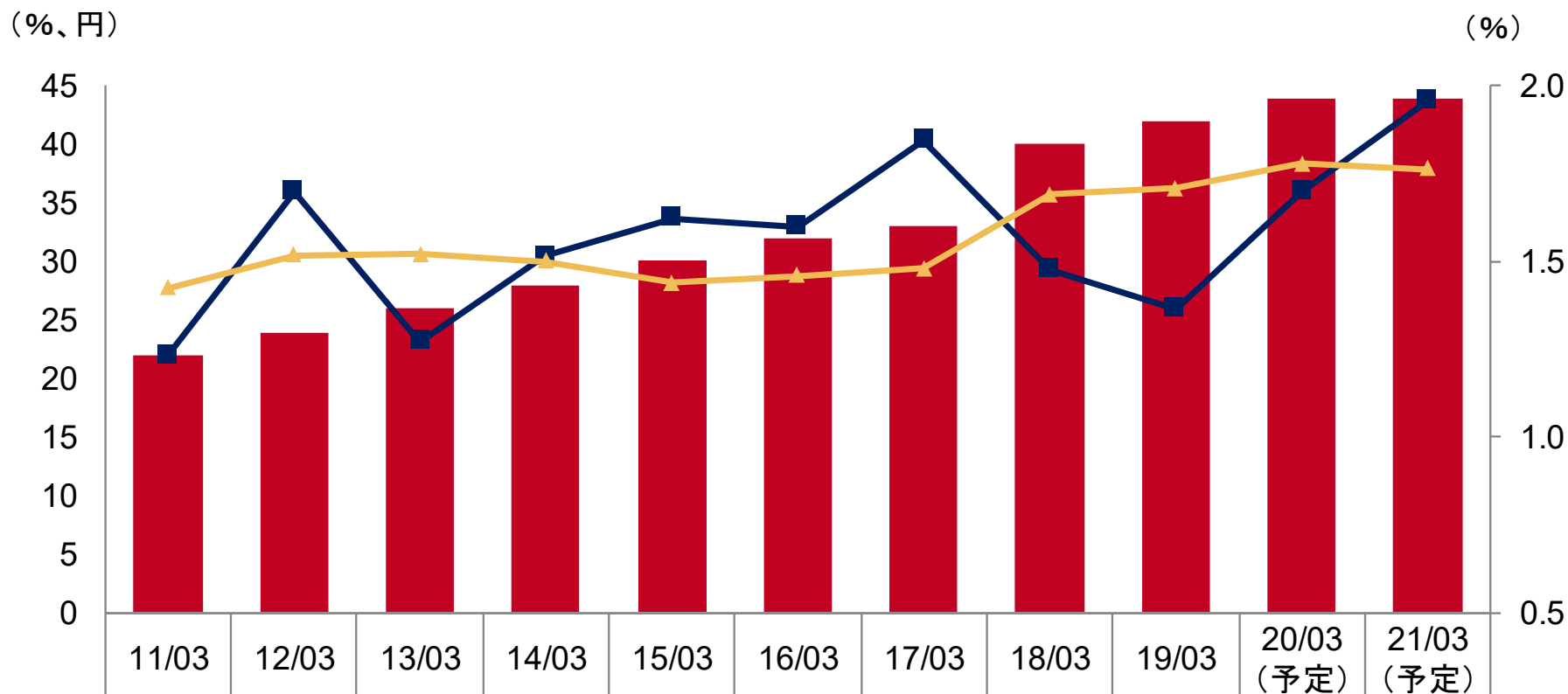
- ・NAGASEの持つ要素技術とネットワークを活用し、5G市場における新たなビジネスを創出

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

# 配当状況

■当期: 中間配当金22円、期末配当金22円の年間配当金44円を予定

■来期: 中間配当金22円、期末配当金22円の年間配当金44円を予定



※1 18/03期の配当金には、特別配当金5円を含んでおります。

※2 20/03期の期末配当金は、2020年6月開催予定の定時株主総会に附議予定です。

# アフターコロナにおける 新たなパラダイムに向けて

---



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

## 環境変化

- 新型コロナウイルス感染症の拡大  
収束時期の長期化や第2波への懸念
  - 感染収束後に予想されるニューノーマル
1. 消費者行動の変容
    - ✓ 安心・安全・健康に対する要求の高まり
    - ✓ 大量生産・大量消費社会の見直し
  2. グローバルサプライチェーンの見直し
    - ✓ 米中摩擦、保護主義台頭による地政学リスク
    - ✓ 原油および石化製品価格の長期的な低迷
  3. デジタルトランスフォーメーションの浸透
    - ✓ 従来型の販売・営業活動の見直し
    - ✓ 多様な働き方へ移行
  4. 株式市場における変化
    - ✓ ESG課題としてのエンゲージメント要求
    - ✓ 財務戦略(安定性・レバレッジ)の見直し

劇的な環境変化に伴い見直される価値観  
NAGASEグループに対する具体的なアクションの期待

## 当面の対応

- 2020年度の対応
  - ✓ ステークホルダーの安心・安全への配慮
  - ✓ サプライチェーンの確保
  - ✓ リスクマネジメントの強化
  - ✓ リモートワークの生産性向上

## 中長期の対応

- 長期経営方針の更新
  - ✓ サステナビリティ推進を経営戦略の根幹に置く
  - ✓ ステークホルダーへの提供価値拡充と対話の促進
- 中期経営計画の更新
  - ✓ デジタルトランスフォーメーションの加速
  - ✓ 部材調達からソリューション提供へ機能拡充
  - ✓ 企業活動を支える財務戦略の見直し

ステークホルダーに対する提供価値を特定  
新たな提供価値の創出

# 中期経営計画「ACE-2020」の進捗

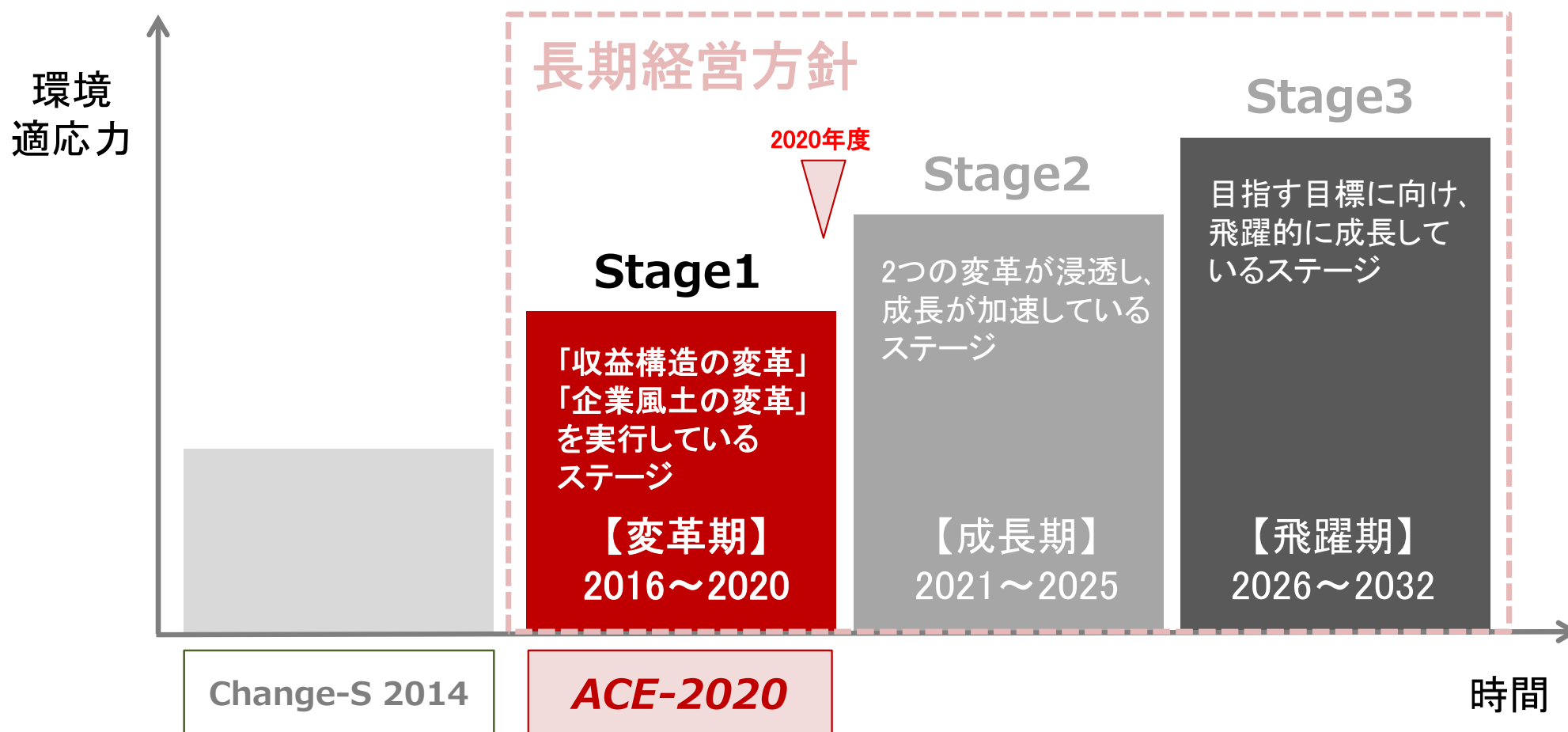
Accountability(主体性)・ Commitment (必達)・ Efficiency(効率性)



商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

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

\* 目指す目標「現行(2014年度)比3倍の利益水準を常態化」



## 商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

商社中心の考え方から、商社をグループの機能のひとつと考え、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造・提供するNAGASEを目指します

グループの持つ機能を最大限活用し、定量・定性目標を必達

### 収益構造の変革

#### ポートフォリオの最適化

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行

資産入替と資源の再配分

全社規模の投資加速

#### 収益基盤の拡大・強化

グローバル展開の加速 “G6000”

製造業の収益力向上

### 企業風土の変革

#### マインドセットの徹底

主体性と責任感の醸成

トップメッセージの共有化

モニタリングとPDCAの徹底

#### 経営基盤の強化

効率性の追求

人財育成



【6つの機能】

# 「収益構造の変革」:ポートフォリオの最適化

## 2019年度の活動実績

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行 / 資産入替と資源の再配分

### 注力領域 **さらなる収益拡大を見込む事業領域**

#### 【ライフ&ヘルスケア】

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

#### 【エレクトロニクス】

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

### 基盤領域 **安定的に企業価値向上に貢献する領域**

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

### 育成領域 **3年以内に注力領域への転換を期待する領域**

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

### 改善領域 **早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域**

- 不採算事業からの撤退を決定

### 事業外の資産入替

- 政策保有株式の売却

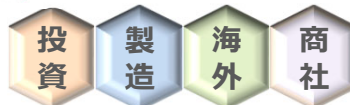
# KGI達成に向けた新たな取組み ①

## 2019年度の活動実績

### 米国Prinovaグループ子会社化



#### 注力領域



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



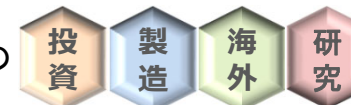
Kick Offの様子  
(Prinova社にて)

#### 目指す市場

欧米の食品素材市場

### 「長瀬食品素材 食品開発中心(厦門)」を設立

#### 注力領域



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



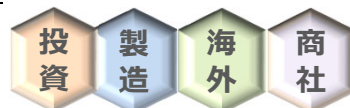
中国専用ウェブサイト

#### 目指す市場

中国の食品素材市場

### 次世代情報通信(5G)市場に経営資源を投入

#### 注力領域



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

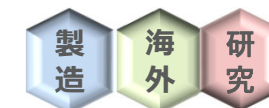


#### 目指す市場

次世代情報通信(5G)市場

### 拡張・複合現実(XR)用途の光学部品開発の強化

#### 注力領域



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



光導波路

#### 目指す市場

次世代ウェアラブル市場  
(拡張現実(AR)/複合現実(MR)用途)

## 2019年度の活動実績

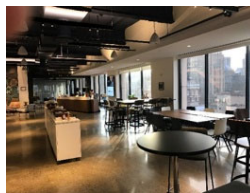
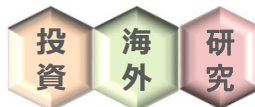
### デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速

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

#### 育成領域

#### デジタルマーケティングプラットフォーム開発に着手

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



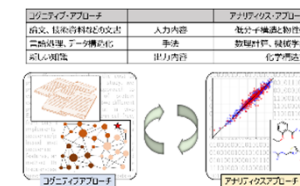
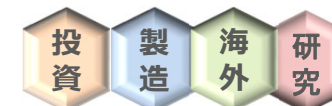
フィラデルフィア拠点の様子

#### 目指す市場

既存市場へ新たなソリューション提供

#### マテリアルズ・インフォマティクス開発順調

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



プラットフォームのイメージ

#### 目指す市場

新規(代替)素材を必要とする市場

#### 希少アミノ酸「エルゴチオネイン」の研究促進

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



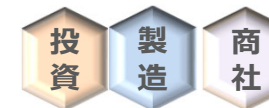
#### 目指す市場

食品、化粧品、医薬品など幅広い市場

#### 環境貢献事業の育成・推進

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

#### 基盤領域



#### 目指す市場

国内外の排水・排気処理市場

※1: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

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

## ACE-2020 課題

### マインドセットの徹底

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

### 経営基盤の強化

- 効率性の追求  
無駄の排除、組織・機能の効率化
- 人財育成

## 2016～2019年度

## 2020年度

権限委譲の実施、全社組織の見直し

グループ経営会議の設置

モニタリング体制の強化、ダッシュボード作成、会議体の見直し

ACE-2020 ローリング・全社アンケート実施

新規施策の蓋然性評価と課題抽出

海外・製造事業ガバナンス強化

グループ製造業連携委員会設立

新投資ガイドライン、M&A推進プロジェクト、ベンチャーキャピタルの活用

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

ESG活動開示方針の検討開始

サステナビリティ推進委員会設立  
マテリアリティの設定、非財務目標の設定

間接部門業務効率化プロジェクト

長瀬ビジネスエキスパート 業務集約と効率化

新人事制度による運用開始

全社組織横断(テクニカルバイタリティプログラム)による新規技術開発



年度スローガン  
“Listen” ポスター



企業広報イメージ刷新



社長動画の配信  
Prinova Donald社長と対談



トップキャラバンの様子  
ナガセコムテックス：9月



Webサイト  
サステナビリティページ刷新



## KGI (Key Goal Indicator) : 目標とする指標

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

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

変革/戦略	施策	KPI (指標)	2018年度	2019年度	2020年度(計画)	2020年度(目標)
収益構造 変革の指標	注カビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	*注力領域 営業利益額	126億円	136億円	153億円	169億円
		注力領域成長投資分配率	82%	96%	64%	35%以上
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	*海外グループ会社売上高	4,053億円	4,067億円	4,628億円	6,000億円
		米州売上成長率	118%	191%	340%	170%
	製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	*グループ製造業営業利益額	116億円	110億円	114億円	144億円
		*損益分岐点売上高比率	76%	77%	77%	73%
企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	10.7%	12.2%	9.4%
財務戦略 指標	投資	**成長投資額	324億円	1,108億円	1,280億円	1,000億円
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」	「A」以上	「A」以上

\*単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません

\*\*中計期間中の合計額

# 参考資料：過去の実績とACE-2020の目標

## 売上高/営業利益

1兆円/300億円以上

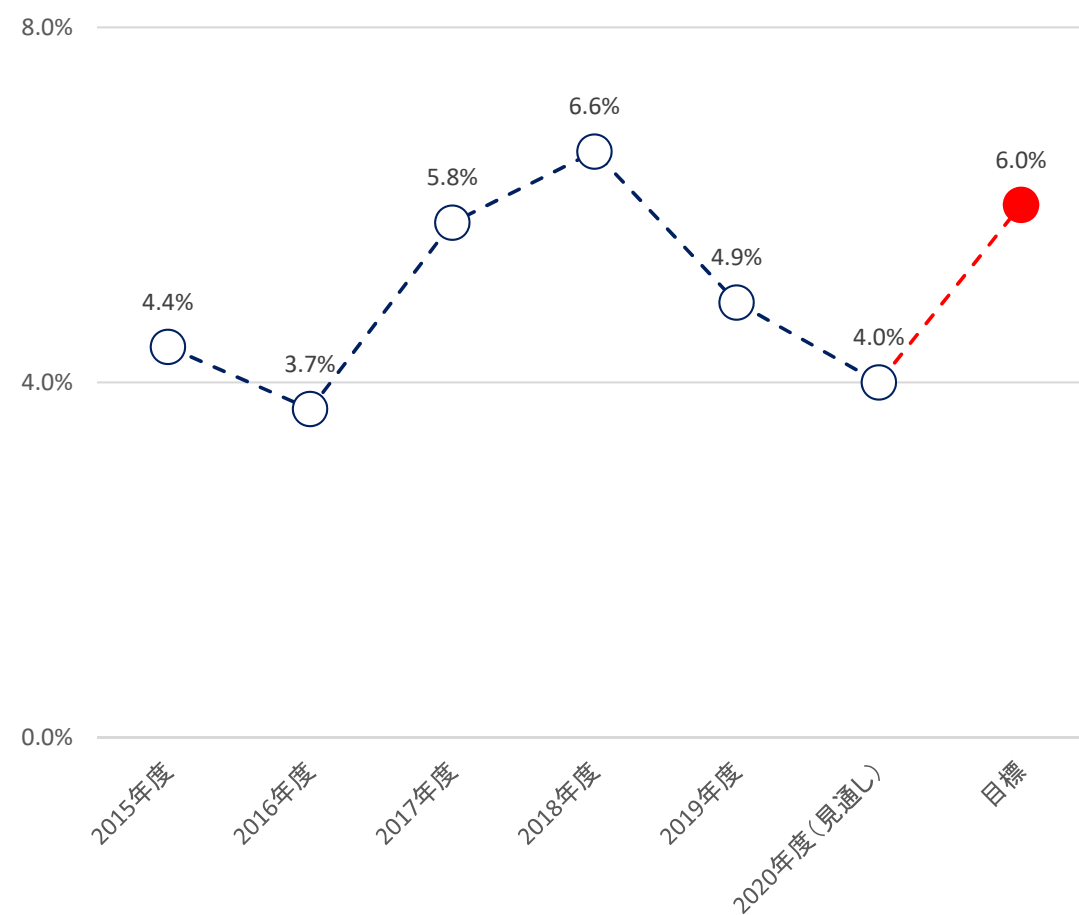
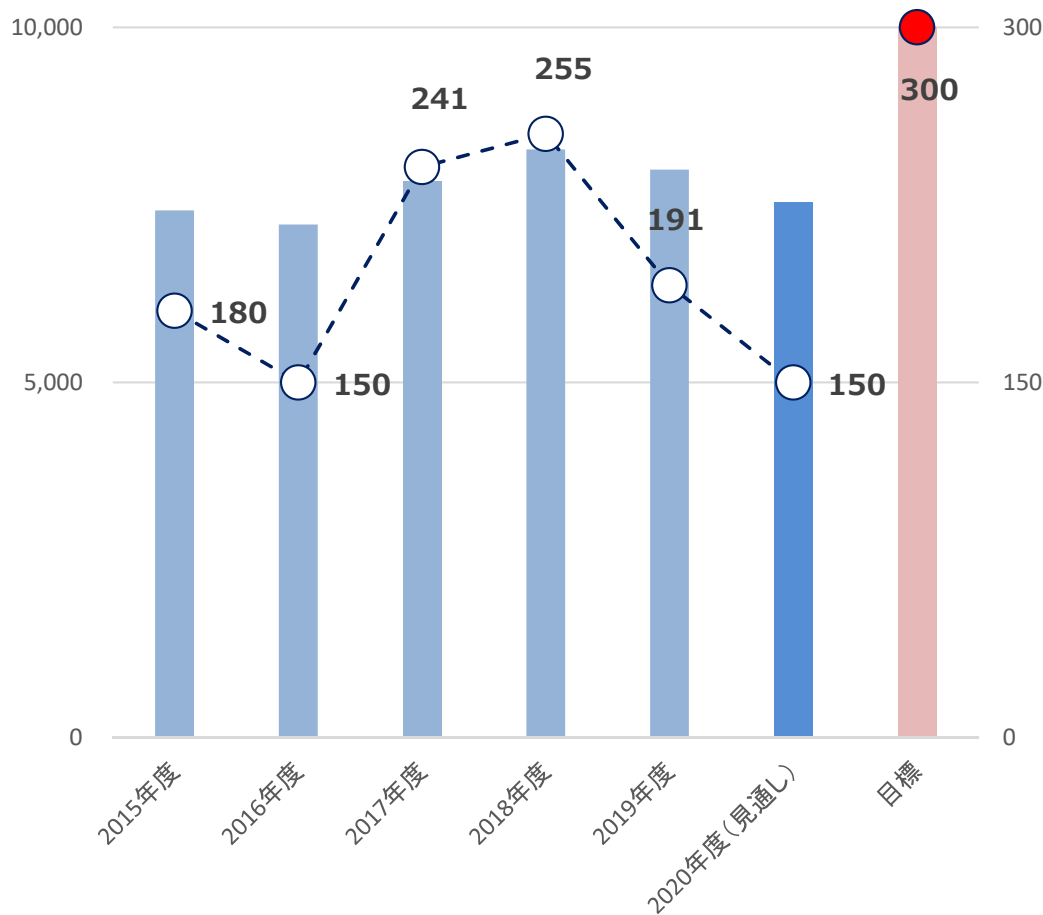
## ROE

6%以上

売上高(億円)

営業利益(億円)

ROE (%)

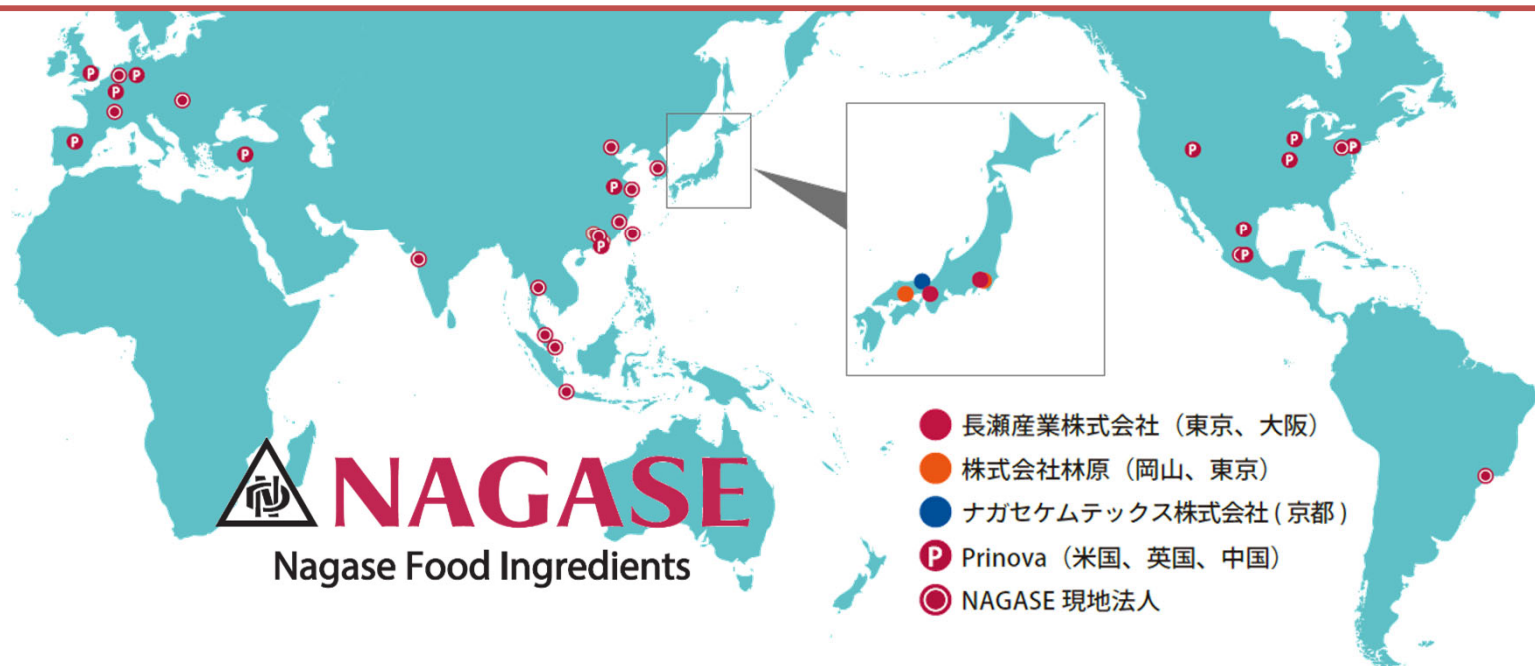


# NAGASEの食品素材ビジネスについて

フード インгредиエント事業部  
事業部長 小嶋 宏一郎

2020年6月10日

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



- 長瀬産業株式会社 (東京、大阪)
- 株式会社林原 (岡山、東京)
- ナガセケムテックス株式会社 (京都)
- P Prinova (米国、英国、中国)
- O NAGASE 現地法人

長瀬産業株式会社

ビジネスデザイン  
R&D、食品素材販売

株式会社 林原

機能性糖質製造販売  
R&D、アプリ開発

Nagase Chemtex  
NAGASE Group

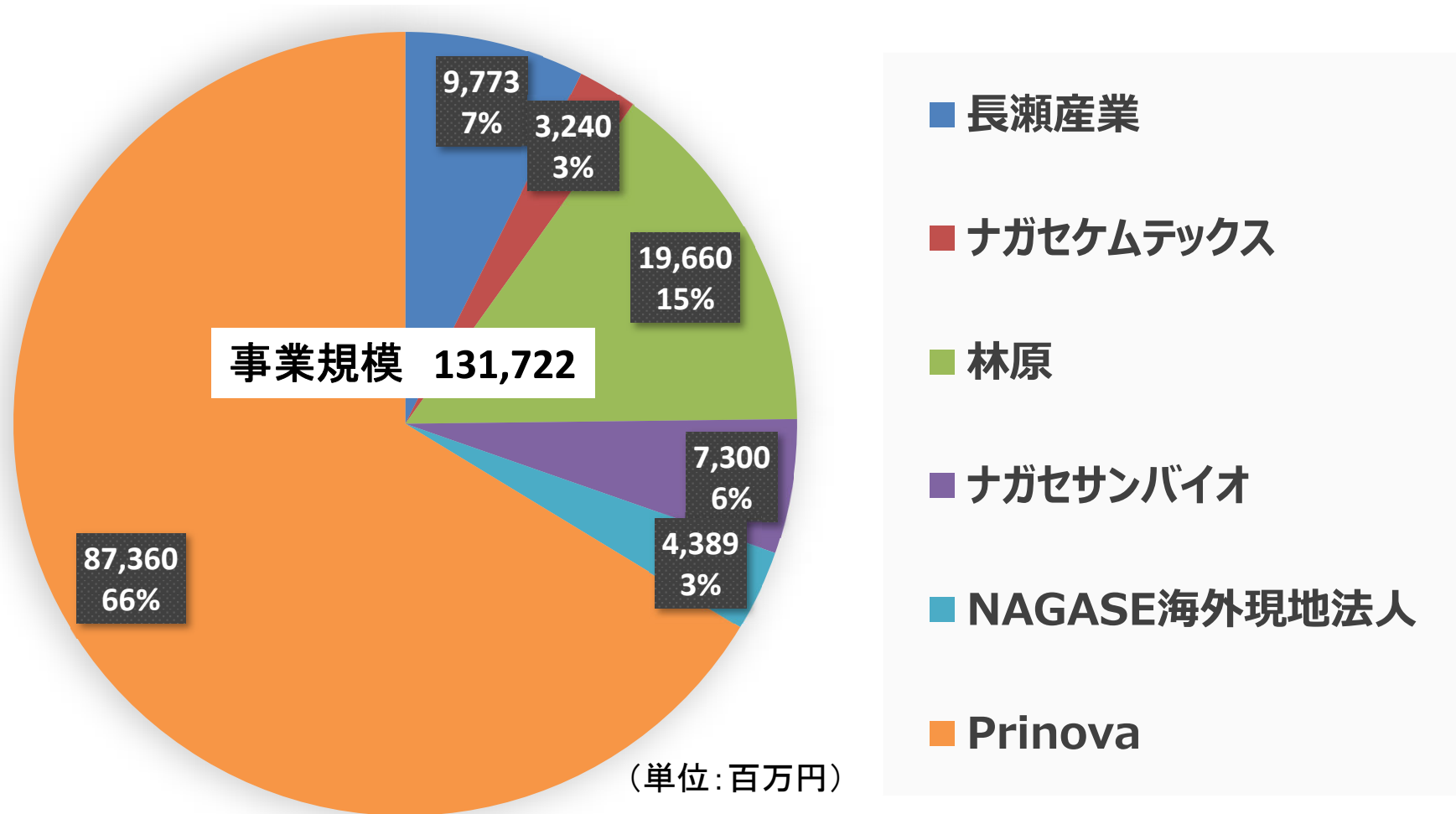
酵素製造、アプリ開発

Prinova  
NAGASE Group

食品素材販売、R&D  
素材配合・受託製造

連結事業規模 1,317億円 (2021年3月期推定)

※連結事業規模は、単純合算数値であり、連結業績見通しとは合致しません。

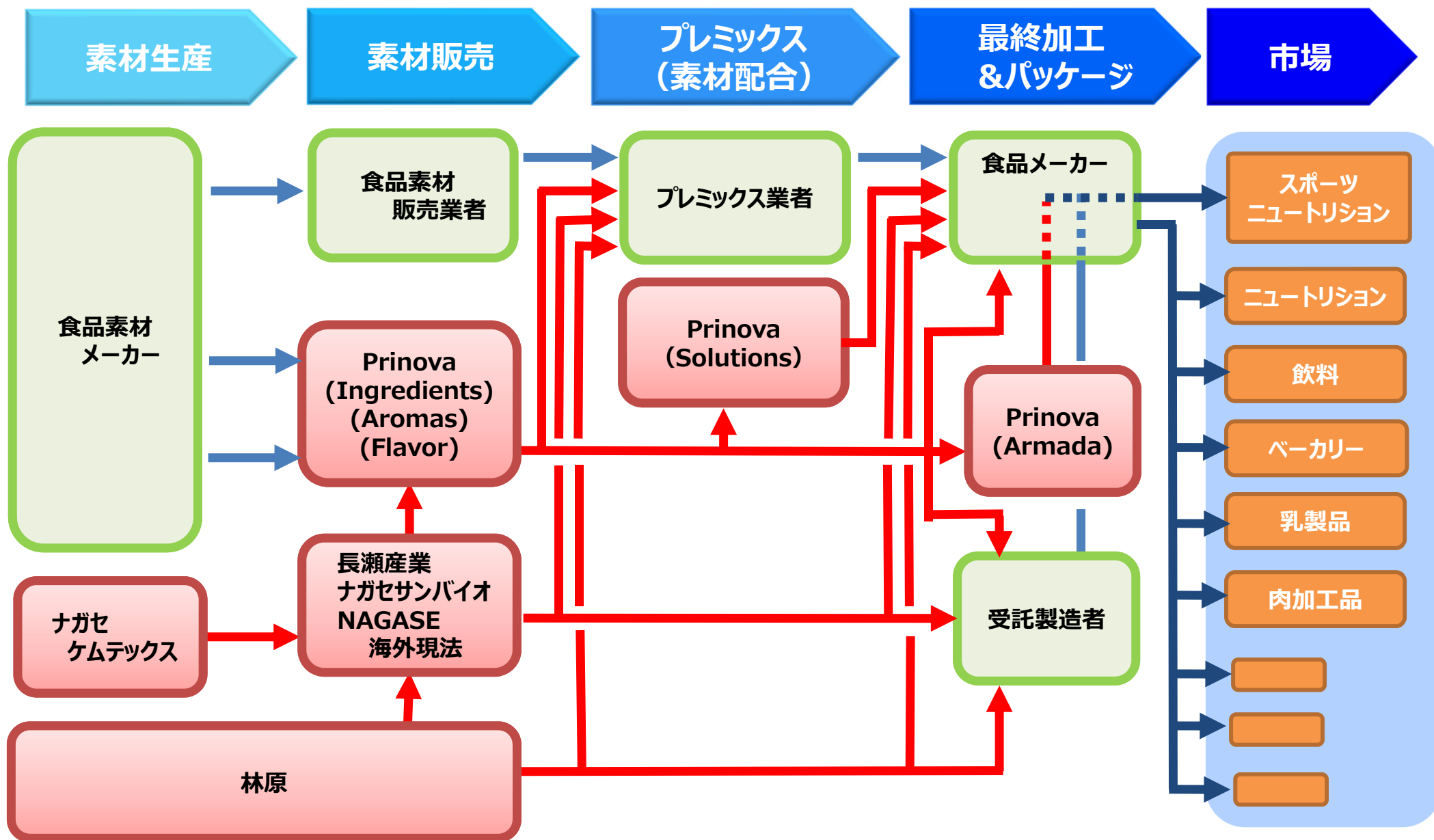


2021年3月期推定

本数値は単純合算数値であり、連結業績見通しとは合致しません。



# NAGASE食品素材ビジネス サプライチェーン



# NAGASE食品素材ビジネス これまでの歩み



林原（岡山機能糖質工場）

**2012年** 林原買収  
国内販売網、機能性糖質獲得、  
海外展開を開始



Prinova本社

**2019年** Prinova買収  
欧米食品素材ビジネスプラットフォームを  
獲得、プレミックス、スポーツニュートリションへ  
の足掛かりを得る



**1939年** 尼崎にて国内初の酵  
素工業生産をスタート、その後の  
食品酵素参入の足掛かり



ナガセ R & Dセンター

**1990年** 神戸市に「ナガセ R & Dセン  
ター」開設、放線菌での酵素開発開始

**2007年** 福知山にて酵素  
生成物リン脂質の生産開始

**2012年** 福知山にコシヤ・  
ハル対応工場完成



カガセメテックス（福知山事業所）





ナチュラル  
オーガニック

健康・美容

フードロス

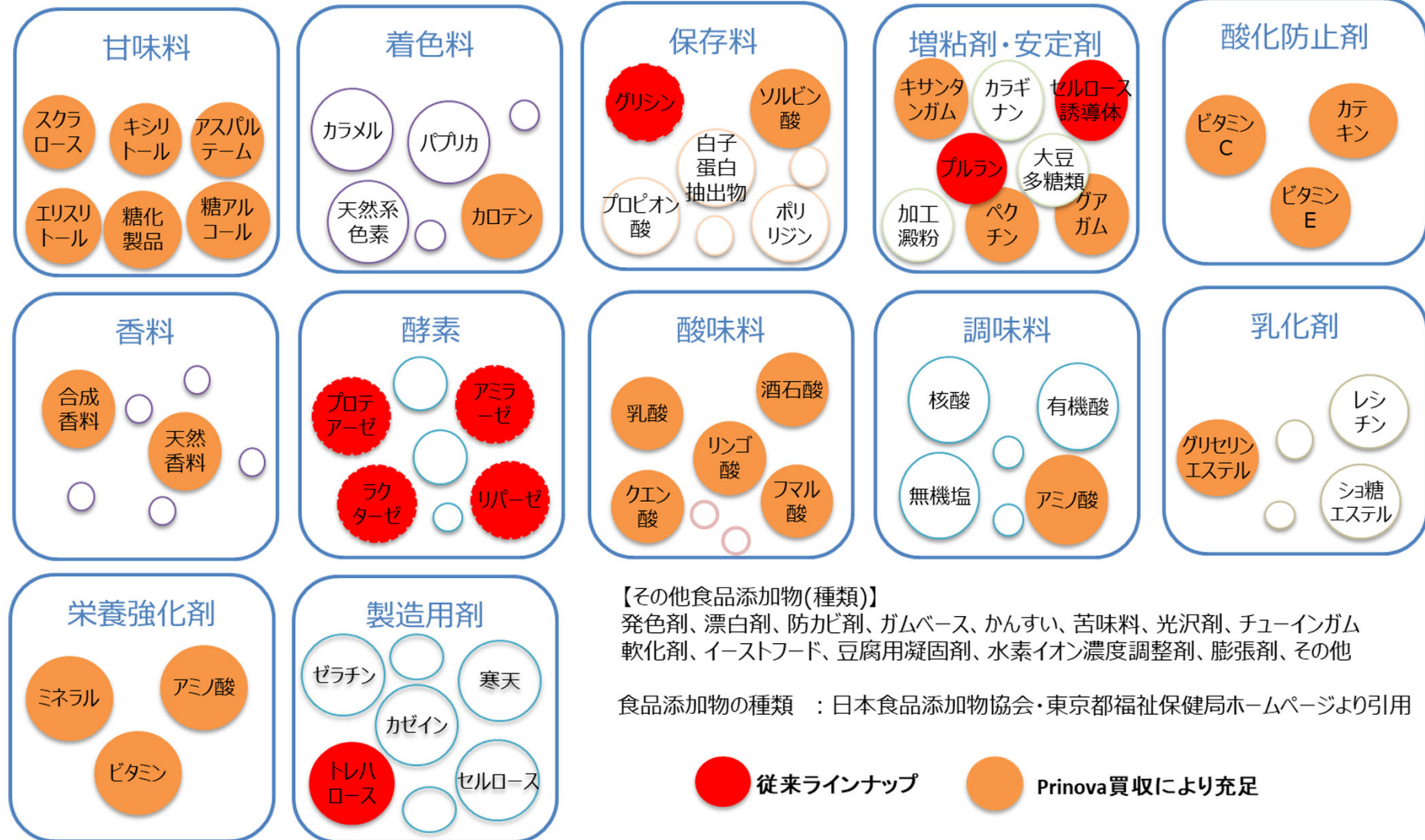
植物性食品

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



## 食品添加物市場 海外4兆7,000億円、国内3,000億円

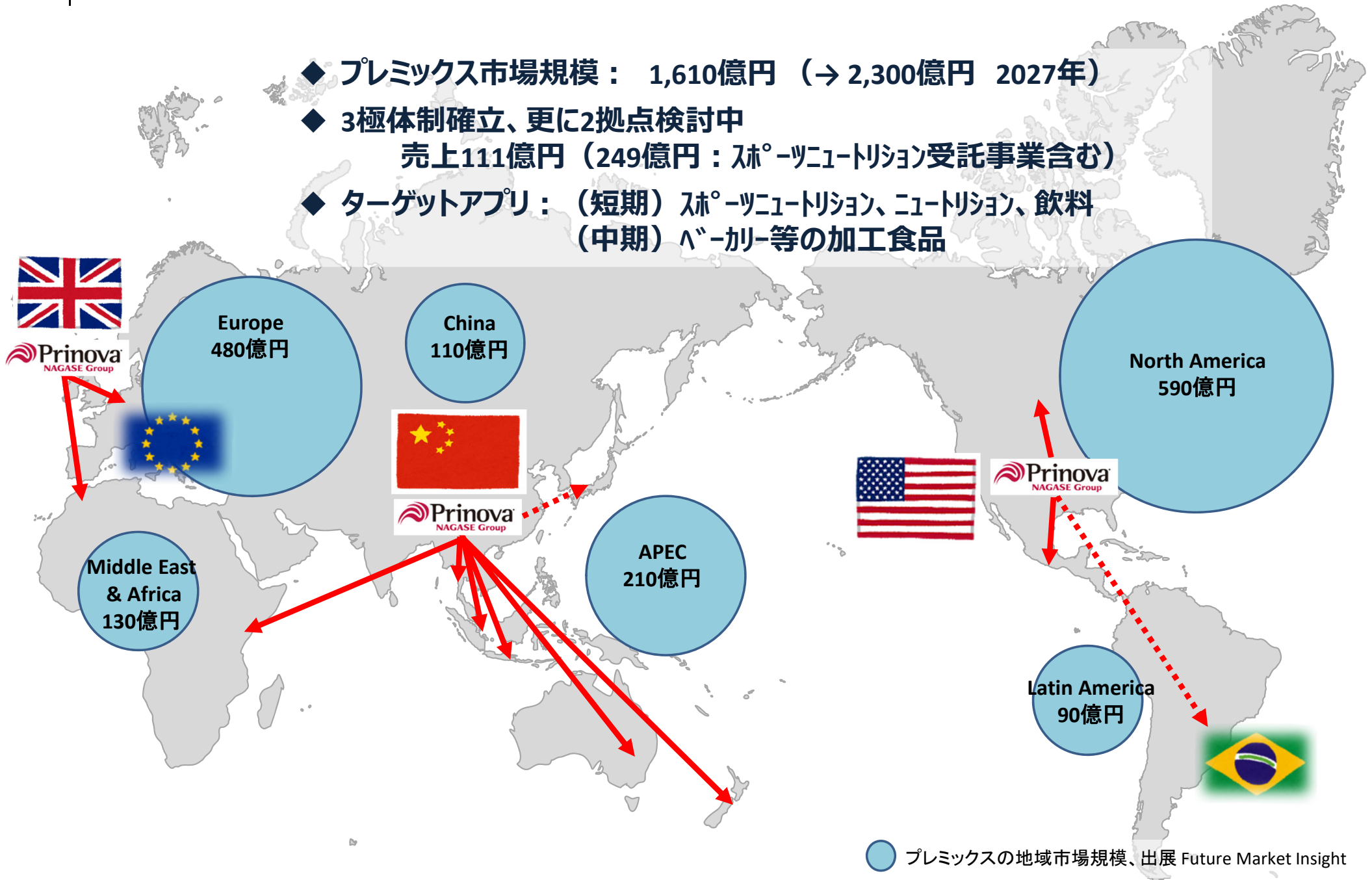
(出典 IHS MARKIT)





# プレミックスのグローバル体制

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



● プレミックスの地域市場規模、出展 Future Market Insight

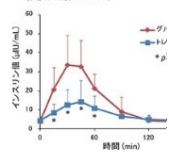


## 多機能糖質「トレハロース」 運動時のエネルギー補給

インスリン低分泌性

血糖上昇・降下が緩やか

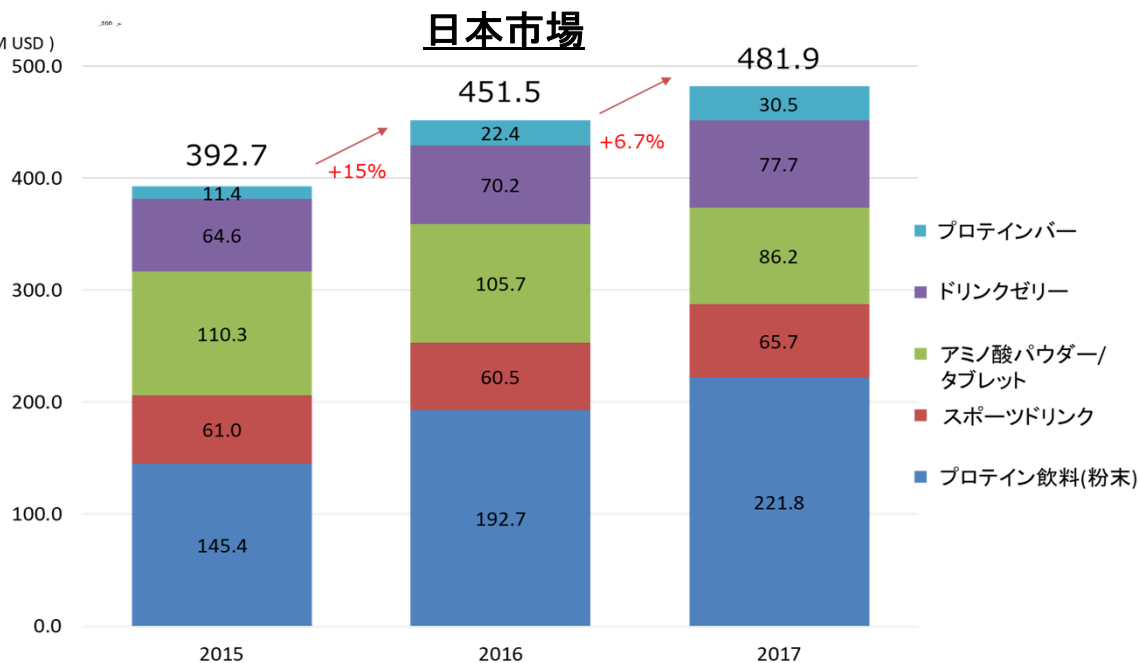
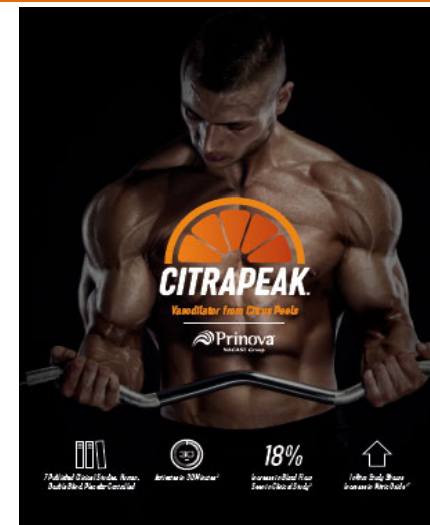
健康な日本人を対象に、グルコースまたはトレハロースを25g経口摂取した場合の血中インスリン値と血糖値の推移を比較しました。



試験者 20人 (男 10人、女 10人)  
身長 172.2 ± 8.4 cm    BMI 23.8 ± 1.4

## Prinovaの先進性 + ユニークな グループの機能素材

米国で販売スタート！  
Prinova提案力&プレミックス技術+林原素材



(出典: Global Nutrition Group Analysis)



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

リバミン®PSまたはプラセボを42日間摂取し、グリーンまで135mのところからゴルフボールの飛行精度を計測したところ、リバミン®PS摂取群でボールの飛行精度が向上しました。  
リバミン®PSは集中力の向上が期待できます。

ヒット数

\*p<0.05

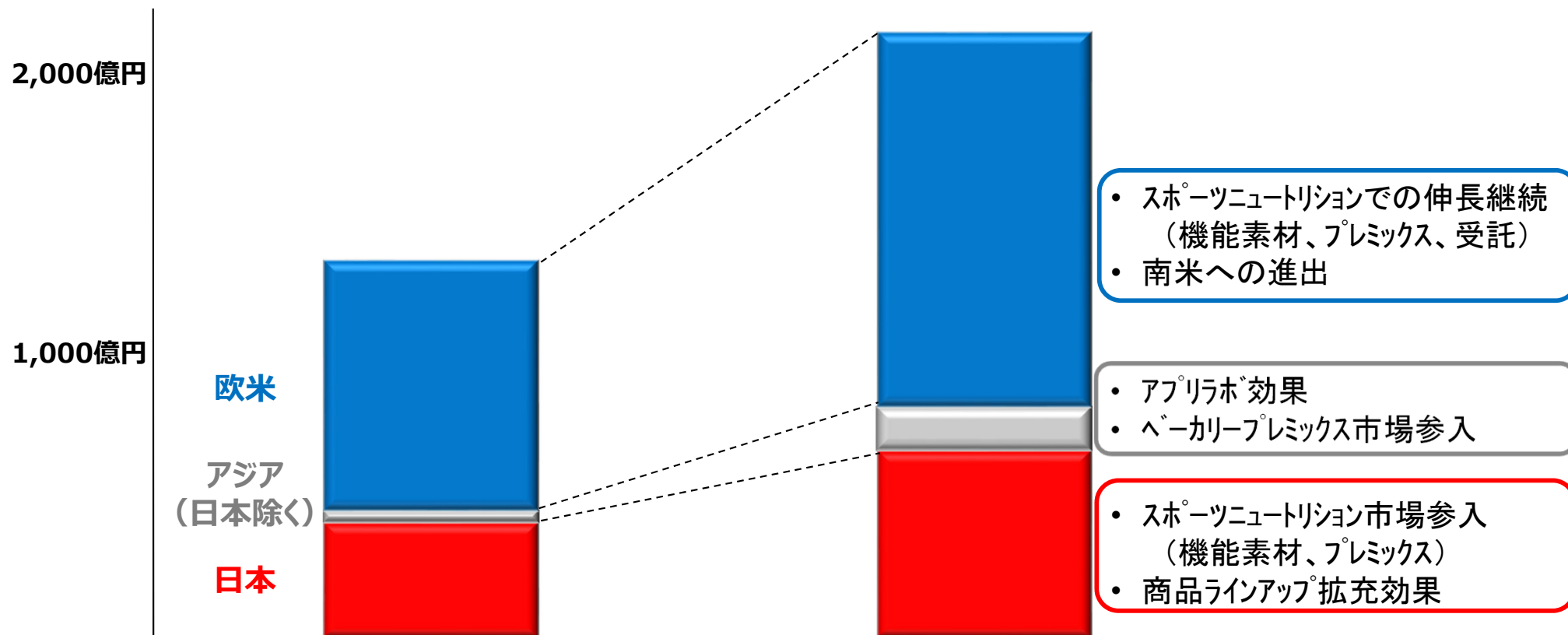


【売上高】

現在



5年後



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

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

お問い合わせ先：

経営企画本部 商事法務・IRチーム

電話番号：03-3665-3028

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

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

# (参考資料)セグメント別概況



## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

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

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

## 2020年3月期 実績

### 売上高

1,693億円(94%)

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

### 営業利益

53億円(98%)

- ◆減収により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

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

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

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

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

## 2020年3月期 実績

### 売上高

2,670億円(97%)

- ◆カラー&プロセッシング事業は、工業用および包装材料用の合成樹脂や導電材料の売上が減少したものの、国内外における情報印刷関連材料の売上が増加したこと等により、事業全体として増収
- ◆ポリマーグローバルアカウント事業は、国内、北東アジアおよびアセアンにおいて売上が減少したことから、事業全体として減収

### 営業利益

85億円(105%)

- ◆減収となるものの、国内製造子会社の収益性の改善等により増益

## 2021年3月期 通期見通し

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

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

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

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

## 2020年3月期 実績

売上高

1,151億円(94%)

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

営業利益

53億円(73%)

◆減収に加え、一部の海外製造子会社の収益性の悪化等により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

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

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

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

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

## 2020年3月期 実績

**売上高** 1,260億円(90%)

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

**営業利益** 18億円(62%)

◆減収により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

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

## <所在地別売上高・営業利益>

(億円)

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

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

## 2020年3月期 実績

### 売上高

1,215億円(134%)

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

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

### 営業利益

39億円(85%)

◆増収となるものの、一部の国内製造子会社の収益性の悪化等により、減益

## 2021年3月期 通期見通し

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



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

当プレゼンテーション資料には、2020年6月10日時点の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。