

Ideal Future

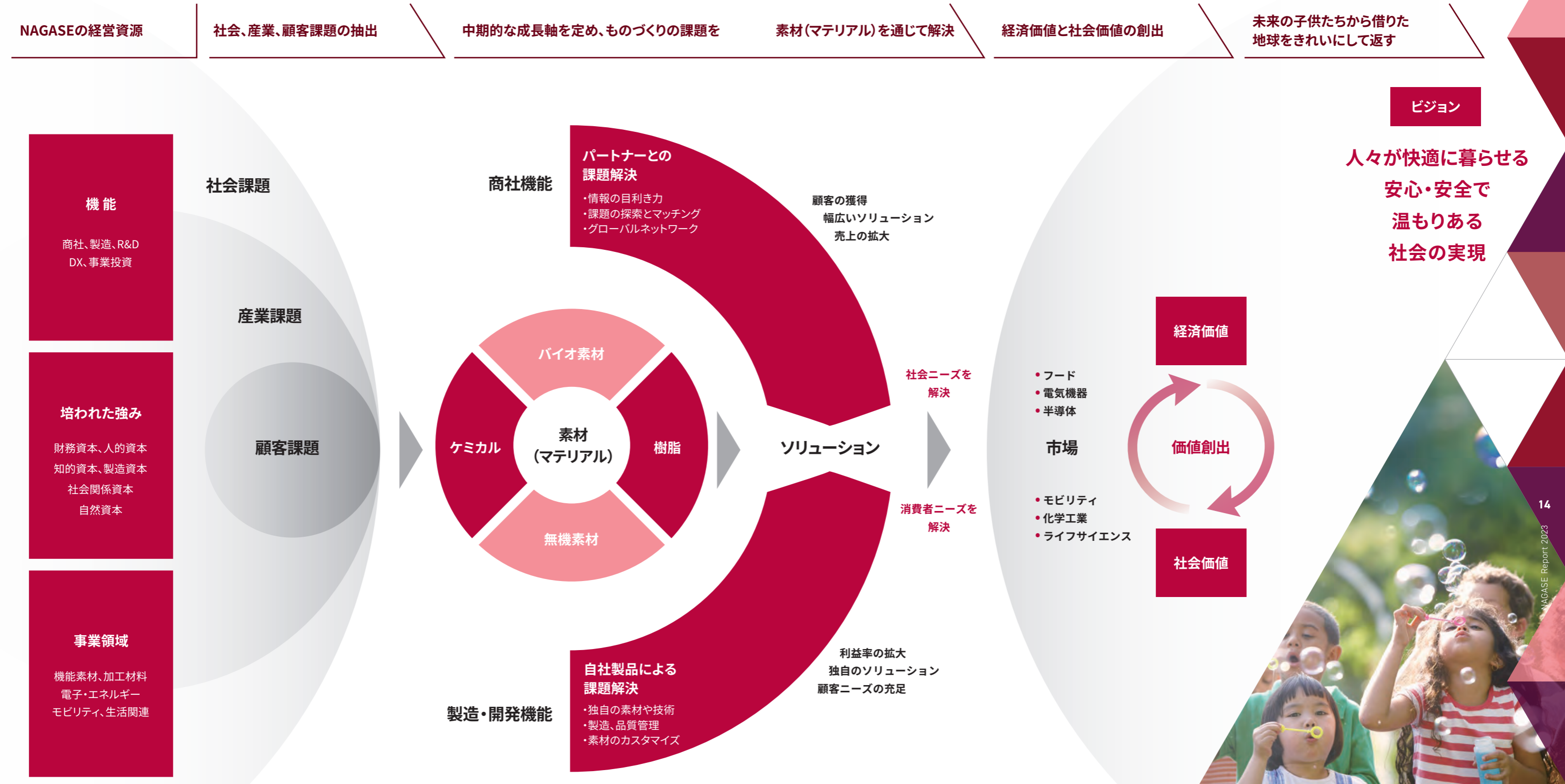
NAGASEが目指す未来——何を描き、どう実現していくか

CONTENTS

- 13 価値創造プロセス
- 15 社長メッセージ
- 19 管理担当取締役メッセージ

価値創造プロセス—ものづくりの課題を素材を通じて解決

NAGASEグループは、私たちの経営資源(培われた強み・機能・事業領域)を活かし、社会課題・産業課題・顧客課題に向き合い、ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決していきます。その結果として得られる「経済価値」だけではなく、新たな「社会価値」を生み出し、それらを未来の社会に還元していくことで、ビジョンである「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会を実現」していきます。



圧倒的なユニークネスを持つ 企業グループとして、変革を加速する

NAGASEの「誠実正道」を 守りつつ、企業変革を加速

2023年4月1日付で、代表取締役社長に就任しました上島宏之です。皆さまに、NAGASEグループの代表としてご挨拶申し上げるとともに、事業運営にあたっての抱負や、今後の事業方針などについてお伝えしたいと思います。

私たちは今、未だかつてない変化の時代に存在しています。ひと昔前なら、企業が一度トランスフォームすれば、10年は繁栄・存続できるというのが定説でした。しかし、もはやそんな時代は終わり、企業には常に変革し続けることが求められています。そのような環境下で、経営のかじ取りを任された私に求められているのは、まさにNAGASEグループの変革だと理解しています。就任にあたって社内向けに発信したメッセージでも、トランスフォームの重要性を強調しました。一方で、従業員には「変えてはならないこと」についても伝えています。それは、経営理念でもある「誠実に正道を歩む」ことと、ステークホルダーとの信頼関係です。

NAGASEは創業から190年を超える歴史ある企業です。今日まで存続しているのは、誠実に正道を歩むという理念のもとに、お客様と社会の発展に貢献する事業を積み重ねてきたからだと思います。その結果、私たちは世界中の人や企業にリーチできるネットワークを獲得し、ステークホルダーからの「信用」という大きな資産を得るに至ったのです。これはNAGASEの価値創造の源泉でもあり、新興企業にはない強みだと自負しています。だからこそ、従業員には「意思決定に迷った時は、経営理念に立ち返り、誠実に正道を歩んでいるか自問してほしい」と話しています。この理念は当社のパーパス(存在意義)でもあり、今後も不変のものです。私はNAGASEの良き企業風土を継承しながら、100年先も当社グループが社会から必要とされる存在であり続けるために、変革を推し進めていきます。

ものづくりの課題を 素材(マテリアル)を通じて解決する

「質の追求」という目標を掲げ、計5カ年で収益構造と企業風土の二つの変革を遂行する中期経営計画**ACE 2.0**は現在、3年目に

入っています。従業員は本中計のねらい・戦略を理解したうえで、それぞれの現場で活動しており、成果も現れてきたと認識しています。ただし、NAGASEグループを取り巻く環境は計画策定時から大きく変わり、さまざまな課題や齟齬も顕在化しています。例えば、「現行の意思決定の仕組みが環境変化のスピードに追いついていない」、「新たな挑戦へのメンタリティは醸成されてきたものの、投入できる経営資源は有限だ」という認識が薄い、「無駄の排除が不十分」などです。そこで**ACE 2.0**の基本方針は踏襲しつつ、個別施策の点検・見直しに着手しています。

従来の常識に代わって、猛スピードでニューノーマルが形成されている状況だからこそ、点検・見直しにあたっては「NAGASEとは何者か。NAGASEは何のために存在するのか。」を、あらためて考えてみました。私なりに導き出した解は、「ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決する」というものです。NAGASEが手掛けるビジネスの本質的な強みは、お客様に寄り添い、課題を的確に把握し、国内外に構築した約18,000社ものお取引先とのネットワークを駆使して、課題解決に貢献できる素材(マテリアル)を提案し、お客様のニーズとマッチングさせる点にあります。メーカーにない素材であれば、当社グループの製造・加工機能を活用してつくることもできます。化学・電子・パイオなどの技術や情報に精通した人材と、190年を超える歴史で培ったネットワーク、グループ内の製造機能・研究開発機能の融合が、他社の追随を許さないハイレベルなマッチングを可能にしているのです。**ACE 2.0**では、この優れたビジネスモデルをさらに磨きあげることで、経営の質を高めていく考えです。

既存の考え方やビジネスの仕組みをトランスフォームするにあたって、当社グループでは現在、人・金・時間という各リソースの活用を最大化しながら、合理性と効率性を追求した事業再編を行っています。従来は、「改善」「基盤」「育成」「注力」という4象限をグループの事業軸で分類していましたが、今後、収益力を向上させ成長していくために、改めてNAGASEの強みを再認識し、4象限を機能軸で再整理いたしました。個別案件ごとにROIC(投下資本利益率)を活用した管理を徹底していくほか、減損リスク先を含めた不採算事業の立て直しと整理も、スピード感を持って実行しています。

長瀬産業株式会社
代表取締役社長

上島 宏之
Hiroyuki Ueshima



権限委譲と、意思決定のスピードアップ

現在、経営の効率性を追求した組織への再編を、段階的に進めています。2023年10月に、従来11あった事業部門を7つに統合したのは、その一環です。今後は意思決定のスピードアップを目的に、権限委譲も進めていきます。私は入社後の35年間で大半の事業部門を経験しており、この経験は、現場力を最大化するために「誰に、何を、どう任せればよいか」を判断するうえで、大いに役立つと考えています。併せて、取締役会の意思決定の仕組みの見直しを進めています。執行側に権限を委譲するとともに、取締役会ではより長期的で視座の高い、NAGASEの将来価値を最大化するためのテーマを中心に議論できるようにすることがねらいです。

さらに、将来のNAGASEを担う次世代経営人財の育成・登用についても、従来の仕組みを変えていきます。まず2024年4月に、「公平無私」をコンセプトに掲げた人事制度を導入します。今後は年齢や性別に関係なく、積極的かつダイナミックに人財を登用していきます。人事評価や人財登用は、衆目の一致するところでないといけないというのが私の持論です。それを最大限実現できる制度にすることで、優秀な人財の登用と評価基準の見える化

が定着するはず。そしてこのような制度変更は、間違いなくサクセッションプランの高度化にも寄与します。NAGASEグループがもう一段高いステージに上がるためにも、引き続きガバナンスの強化と、資本の効率的な利活用を図っていきます。

従業員の可能性こそがNAGASEの伸びしろ

NAGASEグループは現在、世界25の国と地域に108の子会社を有しており、性別・国籍・年齢・宗教・価値観の違いも含めて、多様な従業員が在籍しています。ただし長瀬産業を見ると、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が十分に進んでいない現状があります。将来予測が困難な時代だからこそ、多様な視点や経験・価値観を持つ人財が加わって新たなイノベーションを起こすために、またリスク管理の面からも、D&Iが不可欠です。そこで、働く環境の整備と制度・仕組みを、より充実した内容に変えようとしています。特に、女性の活躍を後押しする教育プログラムや、出産などのライフイベントに対応した制度・仕組みは、従業員の声を聞きながらさらに拡充していきます。

私はこれまで、さまざまな部門の業務に携わる中で、NAGASEには非常に優秀かつ潜在力を秘めた人財が豊富であると感じています。この従業員の可能性こそが、NAGASEグループの伸びしろだと言っても過言ではありません。従業員の成長をいっそう促すために、各部門の責任者にお願いしていることが三つあります。一つ目は、学びの場を作り挑戦するチャンスを提供すること。二つ目は、部下と積極的に対話し個人に合った適切な目標設定をすること。三つ目は、任せたらマイクロマネージしないということです。NAGASEには元来、失敗を許容する文化があります。適切な目標設定の元に生じた失敗はチャレンジの結果であり、評価されるべきものです。部下との対話によって、失敗の原因をしっかりと分析し、その結果を組織で共有しておけば、将来の成功確率を高める財産にもなるからです。

人はいくつになっても成長できます。私自身、社長就任後の数カ月で、自ら学ぶことはもちろん、社内の先輩・社外の経営者に教を請うことで、成長したという実感があります。従業員にも、より大きなチャレンジをしてほしいという思いがありますし、前述したように、果敢に挑戦し、努力を続ける人が正しく評価される会社になりたいと考えています。また、全社でチャレンジを応援していく仕組みや組織風土を醸成することも、私の使命だと認識しています。

「この地球は、未来からの借り物」

かつての産業界は、社会価値と経済価値は両立できないという「トレードオフ」の考え方が主流でした。しかし、近年は社会価値・環境価値が経済価値の前提となる「トレードオン」の時代が変わりつつあります。NAGASEグループが社会の発展に貢献しながら持続的な成長を遂げるために、サステナビリティは重要なテーマであると認識しています。そこで、2020年度にはサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ基本方針を策定し、取り組みを強化しています。

ただし、従業員のサステナビリティへの理解度は、まだ不十分だと認識しています。そこでグループ内部への浸透を目的に、私は各事業会社のさまざまな部署へ足を運び、従業員との対話を重ねてきました。まず従業員に伝えているのは、サステナビリティに対する私の考えです。「この地球は未来の子供たちから借りているものであり、将来の子供たちの生活が現在の我々の生活水準よりも高い状態、つまり、企業活動を通じてより綺麗な地球にしてお返しすることが大切である」と説明しています。この説明のあとに、「NAGASEはそれができる企業であり、皆さんの力で実現していこう」と鼓舞しています。サステナビリティは企業経営の根幹です。今後もこのような従業員との直接対話を継続していきます。

特に重視する「従業員エンゲージメント」と「カーボンニュートラル」ではKPIを設定し、現中期経営計画に組み込んで進捗を管理しています。NAGASEグループでは従業員エンゲージメントを、「会社(組織)と従業員が相互に理解し合い、お互いを高め合う状態」と定義しています。現状を把握するためにエンゲージメントサーベイを実施しており、2022年度の長瀬産業単体のサーベイ得点スコアは56.5と、前年度に比べて4.1ポイント向上しました。このサーベイの結果も踏まえて、2022年度は経営層と中堅社員の対話会の開催や、社員間の交流の場づくりなどに取り組みました。

一方、カーボンニュートラルでは、事業活動での再生可能エネルギーの活用を拡大した結果、2022年度における当社グループの温室効果ガスの排出量(Scope1・2)を、2013年度比で34%削減しました。また、NAGASEグループのネットワークを活かし、複数のカーボンニュートラル関連事業も展開しています。2021年9月には(株)ゼロボードと業務提携し、企業の脱炭素経営を支援するGHG排出量算定サービスを開始しました。加えて、経済産業省の「GXリーグ」に参画し、地方自治体と連携した森林クレジットの創出支援も行っています。このほか、社会課題の解決と事業成長の両立を目指す挑戦的なプロジェクトがグループ各社で進捗しています。今後の成果にご期待ください。

NAGASEにしかない強みを活かし、社会課題の解決に貢献する

私は1988年に長瀬産業に入社し、まず化学品事業の塗料原料部門に配属され、営業に従事しました。初めて仕事をした大阪という地は、私に商社ビジネスの厳しさと面白さを教えてくれました。その後は新規事業の立ち上げに携わり、以降さまざまな部署を経験する過程で、NAGASEの企業風土と、各事業でのビジネスの有り様を深く知ることができました。代表取締役社長に就任して改めて感じるのは、190年を超える歴史の中でNAGASEが積み上げてきた「信用」と、国内外に構築したお取引先との「強固なネットワーク」という固有の強みです。この比類なき強みを活かし、拡張していけば、お客様が直面する課題はもちろん、複雑にからみ合う社会課題の解決に多大な貢献ができると確信しています。特に注力領域であるフード関連事業、半導体関連事業、ライフサイエンス関連事業、また、育成領域の1つであらゆる事業に影響するバイオ技術は、市場成長性に富むだけでなく、当社グループの強みをかけあわせることで、より多彩な価値を社会に提供できると考えています。

これからもNAGASEグループは誠実に正道を歩むという変わらぬ姿勢で、ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決する、そして世界の市場で勝ち抜く圧倒的なユニークネスを持ち、「困ったらNAGASEに聞こう」と言われる存在へと、経営陣と従業員が一丸となってトランスフォームしていきます。私はその先頭立ってこれまで以上のスピードで変革を推し進めていくつもりであり、当社グループの従業員は、この変革を成し遂げる力を持っていると信じています。このトランスフォームは、必ずNAGASEグループの企業価値の向上につながります。ステークホルダーの皆様には、「変わることなく、変わり続ける」私たちの姿を見守っていただければ幸いです。

2023年12月

長瀬産業株式会社 代表取締役社長



代表取締役
専務執行役員
池本 真也
Masaya Ikemoto

コーポレート機能を強化しながら、 事業・財務・人的資本の“質”を追求

「収益構造の変革」は、着実に進展

中期経営計画**ACE 2.0**は、創業200年を迎える2032年の“ありたい姿”からバックキャストイングし、特定したマテリアリティを解決しながら、2021～2025年度の5年間で、“質の追求”による成長を目指すスキームです。「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」という“ありたい姿”を実現するために、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」を基本方針に掲げています。

ACE 2.0の2年目を振り返ると、業績の面では世界的な原材料費・物流コストの高騰、各国における政策金利の引上げによる金利負担の増加などによって、営業利益・純利益ともに減益となりました。一方、**ACE 2.0**の一つ目の方針である収益構造の変革は、主要施策である「事業ポートフォリオの入れ替え」と「既存事業の強化」、「持続可能な事業」の創出、及び注力領域における各種の取り組みが、着実に進展しました。

ACE 2.0の注力領域のひとつであるフード関連事業は、Prinovaグループを中心に商社業のシェア拡大に加え、製造業における米国コタ工場の稼働、(株)林原が製造する水溶性食物繊維「ファイバリックサ®」のマーケティングなどが一気に加速しました。

また半導体関連事業では、生産プロセス全体をカバーする当社の取り扱い製品の特長を活かし、顧客への課題解決に寄与しました。今後は中国・米国市場に加えて、台湾・日本の半導体メーカーによる日本での投資がいっそう加速すると見えています。そこでNAGASEグループとしても、半導体業界へのスベックイン活動など、複数の拡販戦略を併行して進めています。

また、グループ全体のバイオ技術の活用においては、ナガセバイオイノベーションセンター及びNAGASEバイオテック室を中心に、食品・ヘルスケア・工業製品を含むバイオ技術のあるべき姿について検討を進めました。2023年4月には、(株)林原とナガセケムテックス(株)の生化学品事業を統合してバイオ技術

を結集させ、シナジーを発揮するための基盤を構築。2024年4月には、(株)林原が「ナガセヴィータ(株)」として新たなスタートを切り、これまで以上にグループのバイオ技術の成長をけん引します。**ACE 2.0**の後半では、微生物研究や酵素反応などグループ内の技術を掛け合わせた開発力に磨きをかけながら、産業界に「バイオのNAGASE」をより強く印象付けられる施策を講じていきます。

NAGASEグループでは現在、“ありたい姿”の実現に向けて、社会・環境価値の向上に資する“持続可能な事業”(N-Sustainable事業)の創出にも着手しています。この事業が目指しているのは、顧客や社会が将来直面する課題をいち早く認識し、当社グループの革新的なサービスや技術を組み合わせて「利益を生み出す解決策」を提供することです。2025年度までに、営業利益の15%をN-Sustainable事業が占める状態を、定量目標に定めています。

サプライチェーン逼迫への対応と、 グループ製造業の強化

続いて、既存事業の強化という観点から、**ACE 2.0**の進捗状況を説明します。NAGASEグループは前中期経営計画**ACE-2020**から、世界の主要エリアでの事業基盤の構築や海外事業会社の買収など、グローバル化によるビジネス機会の拡大に努めてきました。そして2022年度は、海外の売上総利益比率が50%を超えました。これはNAGASEの歴史において初めてのことで、海外売上総利益のうち、従来は中国関連のビジネスがおよそ半分を占めていましたが、ここ数年は欧米での事業が増加し、地域間のバランスも良くなっています。

2021年度から2022年度にかけては、グローバル・サプライチェーンが逼迫し、大きく混乱しました。化学品や電子材料のシェアが高いNAGASEグループが、供給責任を果たせなければ、お取引先のビジネスが停滞し、当社の信用は一気に失墜します。更には事業パートナーに対しても、非常に大きな不利益をもたらすこととなります。そこで在庫の確保を中心とした、サプライチェーン維持のための資金を投入しました。グループ全体で1,700億円超の資産を在庫に固定した結果、金利負担が急激に増加しました。そして世界的な供給網の混乱が徐々に落ち着き始めた2022年11月以降は、在庫の削減を一気に進めました。円安の状況下にある現在になっても、ピーク時から比べると数百億円レベルの在庫削減が実現しています。また資金調達面でも、為替のリスクヘッジや金利・支払利息の縮小など、グローバルでの調達管理を徹底しています。

NAGASEグループでは、営業利益の30%程度を製造業が

占めていることから、グループの製造業各社が結集し、既存事業強化の一環として、「グループ製造業連携委員会」を運営しています。当会では安全・品質・環境など、主とする非財務情報を共有し、連携して諸課題の解決に取り組んでいます。2019年からの活動成果として、各社が保有する知恵やノウハウを共有し合うことで、生産性と技術レベルが格段に向上しています。更に、2022年4月には「グループ製造業連携委員会」に加えて本社コーポレート組織として進化させた「グループ製造業経営革新室」を設立しました。当室は、製造業各社の事業状況を俯瞰することを目的としています。具体的には生産技術、研究開発、品質管理、投資評価などを総合的に俯瞰し、シナジー創出につながる技術や不足している技術を特定・整理し、グループ製造業全体のレベルアップを図っています。

NAGASEグループにとって、収益構造の変革に不可欠な施策が、「事業ポートフォリオの入れ替え」です。過去10年余りで、(株)林原やPrinovaグループを買収する一方で、産業構造の変化によって収益性や競争力が低下している事業の売却も進めています。売却に際しては、ベストオーナー原則に基づいて、当該事業の将来価値の向上あるいは成長に繋がるかという観点で方針を決めています。

ROE 目標達成への道筋と、 ビジネス単位での ROIC 管理

2022年度の経営成績を、財務の観点から少し掘り下げて話します。**ACE 2.0**で定めた定量目標のひとつである営業利益350億円は、計画年度の1年目にあたる2021年度に達成したものの、2022年度はこの目標水準を下回りました。これは冒頭でも触れたとおり、世界的な原材料費・物流コストの高騰や販管費の増加などが、主な減益要因です。ROE(自己資本当期純利益率)についても、前年度の7.7%から、2022年度は6.6%に低下している状況です。**ACE 2.0**では、最終年度の2025年までに8%以上という目標を掲げていますが、米国では上場企業の平均ROEが日本の平均の倍以上となる18.4%であることを鑑みれば、“8%の更にも上を目指さない”という市場からの声が聞こえてきます。これを真摯に受け止め、稼ぐ力をいっそう強くしたいと考えています。ここまでに述べてきた既存事業の強化策、不採算事業からの撤退、子会社の売却によるポートフォリオの入れ替え、競争優位性の高い事業への投資など、収益構造の変革による“質の追求”を、今後も継続していきます。

リターンが資本コストを下回っている点も、ROEの停滞・低下と同様に、資本政策上の大きな課題だと認識しています。この課題に対しては、調達レバレッジとのバランスを取りながら資本



コストを下げている、つまりWACC(加重平均資本コスト)の見直しによって解決を図っています。具体的には自己株式取得、及び株主還元拡充を、2020年度から段階的に実施しています。

調達レバレッジの部分では、長短金利の動向等を見ながら資金調達を行い、WACCを下げる努力を続けています。新たな試みとしては、2022年6月に当社初となるサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しています。資金調達手段の多様化はもちろんのこと、ファイナンスの活用によって、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」で掲げた定量目標の達成をより確実なものにするために、本社債の発行を決定しました。気候変動という重要課題に関して、資本市場に向けたNAGASEグループからの提案という意図も込めています。

ACE 2.0の計画期間から経営指標の一つに採用したROIC(投下資本利益率)の管理も更に徹底していきます。既に事業部や部署の単位ではなく、百数十件のビジネス単位でROICを算出し、定期的にモニタリングできる体制を構築しており、投下資本からのリターンが低いものについては改善を図っています。

成長投資と、人的資本への投資に対する考え方

ACE 2.0の5年間では、フード関連、半導体関連、バイオ関連など、成長性と資本効率性が高い事業領域への投資を加速しています。これらと並行して、NAGASEグループのDNAである発想力やチャレンジ精神を後押しするために、5年間で計1,500億円の戦略的な成長投資枠を設けています。過去2年余りで、新規事業投資、DX関連投資、研究開発投資などへの資金配分を実施してきました。財務面の規律は維持したうえで、個別案件ごとに

ROICを注視しながら精査し、投資の要否を判断しています。

成長投資を実行するうえで、中長期の視点はもちろん大切なのですが、**ACE 2.0**の後半では、短期で収益化が期待できる案件も重視し、長短のバランスを考慮した判断を下していく考えです。投資判断の際に定めているもうひとつの基準は、サステナビリティです。SDGsもしくは環境負荷を無視し、サステナブルな考え方に立脚していない案件への投資は、NAGASEグループにとって将来、大きなリスクになるという危機意識を持っています。N-Sustainable事業の領域をはじめ、社会・環境価値の向上に資するビジネスに、経営資源を投下することで社会の持続可能な発展とNAGASEグループの成長の両立を目指します。

また、NAGASEグループの持続的な成長の源泉は、人財です。したがって人的資本への投資も、経営基盤の強化に直結する重要な手段だと捉えています。すでに海外現地法人やビジネススクールへの派遣、各種認定プログラムに対する費用支援、資格取得報奨金などを制度化しているわけですが、NAGASEにはない異質な能力を持つ人財を当社グループに引き入れるような活動も、人的資本への投資と考え、いっそう積極化していきます。また、現在進めている東京本社ビルの建替えをはじめ、安全・快適で創造性を後押しするワークプレイスの整備にも資金を充てていきます。

「企業風土の変革」は、多様な人財の活用に重点を置く

ACE 2.0の二つ目の方針である「企業風土の変革」では、サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)にも掲げている「多様な人財の活用」に、かなりの重点を置いています。多様な人財とは、社員の男女比率だけを指す概念ではありません。多様な背景・思想信条・カルチャーを持つ社員の能力を、いかにして会社の成長戦略に活かしていくかが、現時点の課題だと思っています。

この課題に取り組むカギになるのが、従業員エンゲージメントの向上です。従業員エンゲージメントは、経営サイドと従業員との信頼度の高さや、つながりの強さを表す概念です。働きやすい職場環境や公平性の高い人事制度を経営サイドが整備することで、従業員のエンゲージメントスコアを高めることができます。その結果、従業員には会社に貢献しようというポジティブなマインドが醸成されると同時に、会社組織からは、部門ごとの目標達成や部下の育成など、成果を出すことも求められます。これらのバランスを考慮しながら、双方の理解を深めていくことが、エンゲージメントの向上につながっていくと私は考えています。多様な背景を持つ人財が、お互いを尊重しながら活躍し、

業績向上につながっている状態をNAGASEグループの中に根付かせるために、今後も多角的な視点から知恵を出していきます。

また、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」という、**ACE 2.0**の2大方針を支えるために、コーポレート機能の強化を図っています。当社は従来からの商社カルチャーの中で、それぞれの事業部門が独立した運営方法を、長年にわたって踏襲してきました。しかし、事業部門制は専門性を深化させることができる一方で、このような組織運営は経営効率の低下を招く要因になり、NAGASEグループが保有する多様な機能を組み合わせた総合力を発揮しにくいのです。そこで、「あるべき経営の姿、組織運営の姿」を実現するべく、前中期経営計画期間からコーポレート機能の強化に着手しています。以後、約7年間にわたって、間接部門の集約化、業務の可視化・標準化などを段階的に進めてきました。これらの成果に基づいて、2023年10月に各事業部の組織とビジネスの中身を再編しました。今回の再編は長瀬産業単体での施策ではなく、国内・海外のNAGASEグループ数十社の全てに収益性・効率性の向上をもたらす、「質の追求」に貢献するものだと考えています。

継続増配は維持 投資戦略を含む経営計画の修正にも着手

これまで述べてきたように、**ACE 2.0**の2大方針に沿って各施策を実行し、経営の質を高めることで、2025年度までに8%を上回るROEを達成するシナリオの貫徹が、私たち経営陣の最優先事項だと認識しています。株主還元施策については、継続増配という配当政策を投資家の皆様に評価していただいております。**ACE 2.0**においても維持していきます。ただし、増配だけで市場の期待に応えているとは思っていません。そこで2021年以降は、機動的な自己株式取得を資本政策に導入しており、配当との2本柱で株主還元を実施しています。なお、2023年5月には80億円の自己株式取得を決議しており、2023年度の総還元性向は71%となる見込みです。

2023年の春、東京証券取引所からPBR(株価純資産倍率)1倍割れの企業に対して、「資本コストや株価を意識した経営」に向けた改善が要請されました。当社の2023年9月末時点のPBRは0.70となっています。PBR1倍超えを達成するために、例えば株価引き上げを目的とした株主還元策や、奇をてらった策を講じる考えはありません。まずはNAGASEグループの基盤事業や成長分野に投資して収益力を強化すると併せてWACCを低減し、ROEを向上させることで企業価値を高め、結果として株価が上昇しPBRが1倍を超えていくという、シナリオを描いています。そのために、資本市場との対話も今後いっそう強化していきます。

2023年度は、**ACE 2.0**の3年目、中間年であり、2023年4月には社長交代も行いました。新社長の下、このタイミングで**ACE 2.0**の掲げる2つの変革をさらに加速させることが重要だと思っています。加えて、**ACE-2020**の5年間で整理・最適化した事業ポートフォリオの組み換えや、投資配分の部分的な修正にも着手しています。本来なら新社長の就任と同時に、投資戦略を含む経営計画の修正を発表すべきところですが、堅実な中にもインパクトのある中身にするために、少し時間をいただきました。**ACE 2.0**の修正においては、資本効率・投資効率だけを追求するのではなく、より積極的な施策を打ち出していきます(詳細はP23以降)。

企業が長期的に成長できる条件は、企業が得る経済的な利益と、社会への提供価値とのバランスが取れていることだと私は考えます。江戸時代末期に創業し、190年以上にわたって事業を続けてきたNAGASEには、目まぐるしいまでの環境変化に対応して事業領域を広げ、社会に明確な価値を提供してきた歴史があります。今後も、NAGASEグループ固有の価値によって社会課題を解決しながら、持続的な成長を果たしていきます。

