

# Strategy

成長戦略——2032年の“ありたい姿”からバックキャスト

## CONTENTS

- 25 中期経営計画
- 27 収益構造の変革
- 29 バイオ技術
- 31 フード関連・半導体事業
- 33 基盤事業
- 35 企業風土の変革
- 37 従業員エンゲージメント向上
- 39 カーボンニュートラル
- 43 変革を支える機能
- 45 DXの更なる加速

### 中期経営計画

#### 収益構造の変革

- ① 収益性・効率性の追求
- ② 既存事業の強化
- 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
- ② 効率性の追求
- ③ 変革を推進する人財の強化

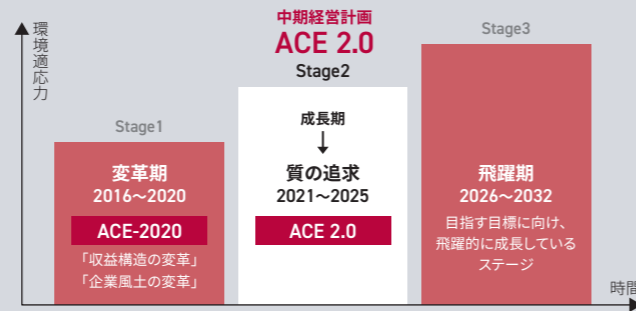
#### 変革を支える機能

- 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

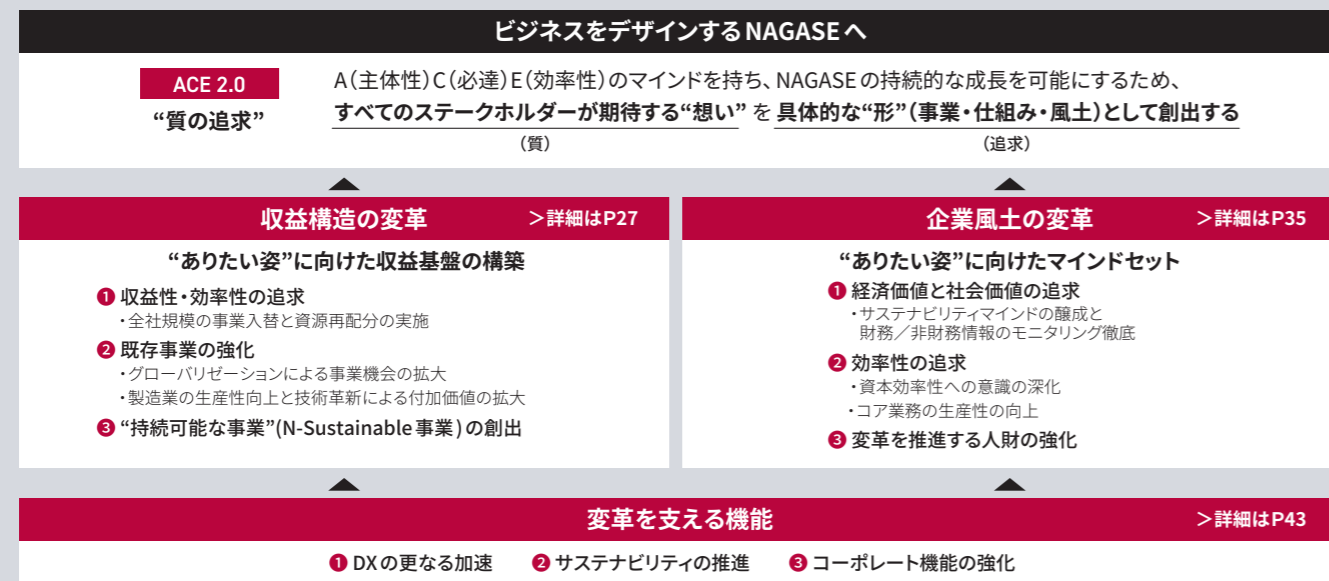


# 中期経営計画—ありたい姿に向け、質の追求を進める5年間

2021年度から2025年度までの中期経営計画「ACE 2.0」を“ありたい姿”の実現に向けた第2ステージとして“質の追求”に取り組む期間と位置付け、NAGASEグループの持続的な成長を可能にするため、A(主体性)C(必達)E(効率性)のマインドを持ちながら、すべてのステークホルダーが期待する“想い”(=質)を具体的な“形”(事業・仕組み・風土)として創出する(=追求)ことを目指します。



## ACE2.0の基本方針



## 定量目標(KPI・KGI)

“質の追求”の目標指標(KGI)としては、資本効率性の向上においてはROE8.0%以上、収益力の拡大では営業利益350億円を掲げています。また、「収益構造の変革」「企業風土の変革」「変革を支える機能」に関する重要業績指標(KPI)をそれぞれ設定し、目標管理を徹底しています。

### “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 | 2025年度* |
|----------|------|--------|--------|--------|---------|
| 資本効率性の向上 | ROE  | 5.9%   | 7.7%   | 6.6%   | 8.0%以上  |
| 収益力の拡大   | 営業利益 | 219億円  | 352億円  | 333億円  | 350億円   |

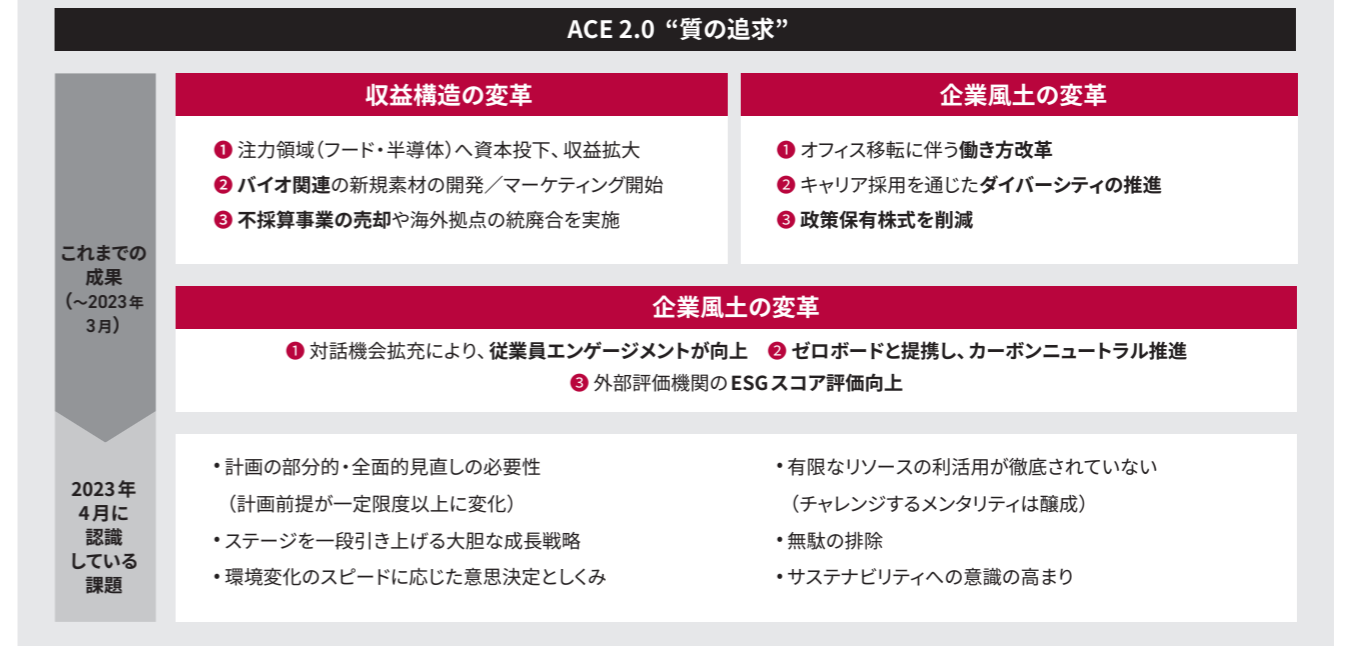
※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

### “質の追求”を達成するための重要業績指標(KPI: Key Performance Indicator)

| 変革/機能    | 施策                       | 指標                         | 2020年度              | 2025年度                |
|----------|--------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|
| 収益構造の変革  | 全社規模の事業入替と資源再配分          | 成長投資 <sup>*1</sup>         | -                   | 1,500億円 <sup>*2</sup> |
|          | “N-Sustainable事業”の創出     | 全社投下資本の10%を確保し注力・育成領域へ再投下  | -                   | 10%以上                 |
|          |                          | 営業利益                       | -                   | 50億円以上 <sup>*3</sup>  |
| 企業風土の変革  | 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大 | 製造業営業利益 <sup>*4</sup>      | 138億円 <sup>*5</sup> | 200億円以上               |
|          | コア業務の生産性の向上              | 売上総利益一般管理費比率 <sup>*6</sup> | 57.1% <sup>*7</sup> | 52.1%                 |
| 変革を支える機能 | 資本効率性への意識の深化             | NetDEレシオ                   | 0.23倍               | 0.5倍未満                |
|          | DXの更なる加速                 | 投下資本(費用含む) <sup>*8</sup>   | 24億円                | 100億円 <sup>*2</sup>   |

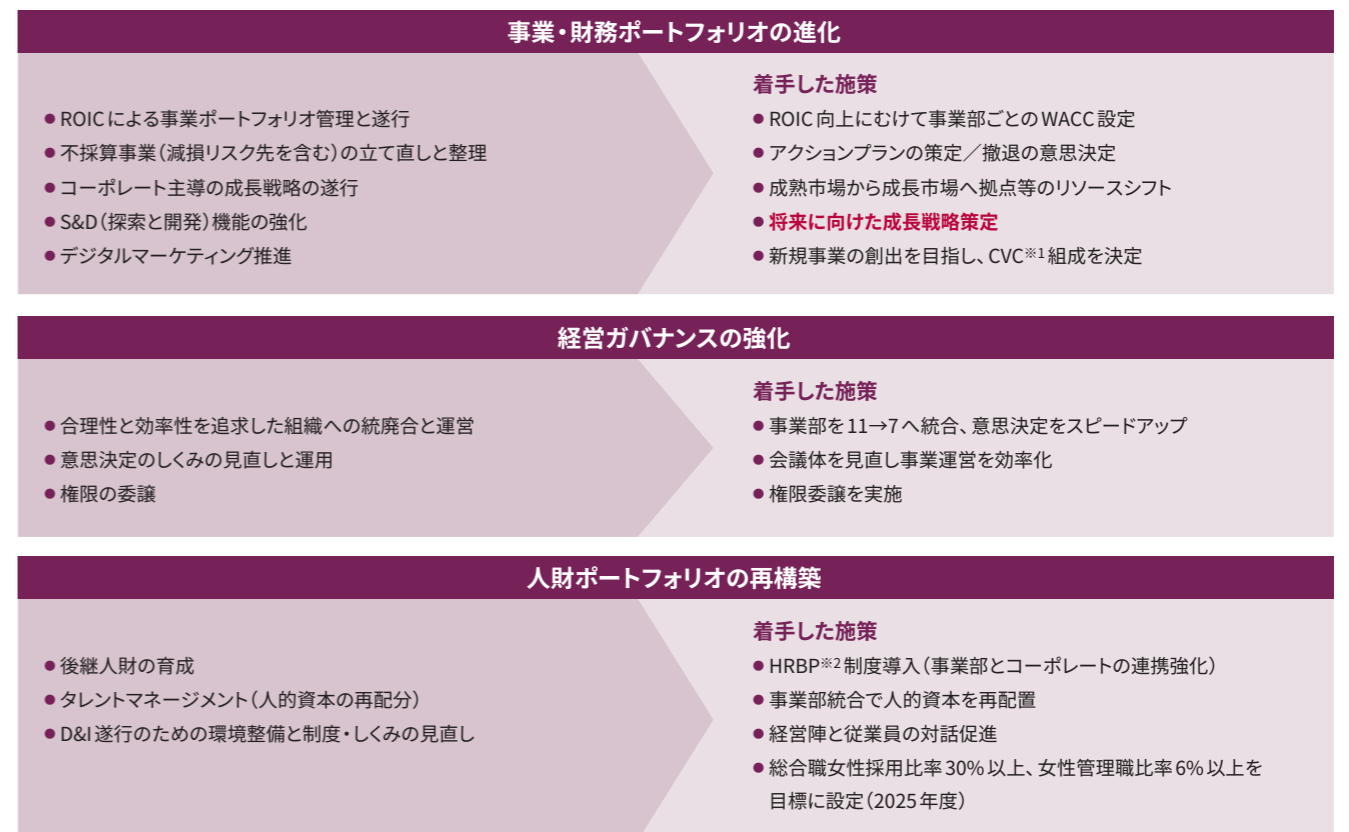
※1: N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 ※2: 5ヶ年累計の数値 ※3: 社内管理に基づく数値 ※4: 単純合算値 ※5: Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。 ※6: 研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く ※7: 過去5年間(2016年度~2020年度)の平均数値 ※8: DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

## 中期経営計画ACE 2.0のレビュー結果と対策



QUICK WIN 始動

## QUICK WIN リソース(人・金・時間)利活用を最大化 そしてより効率的に



\*1 CVC: Corporate Venture Capital \*2 HRBP: Human Resources Business Partner

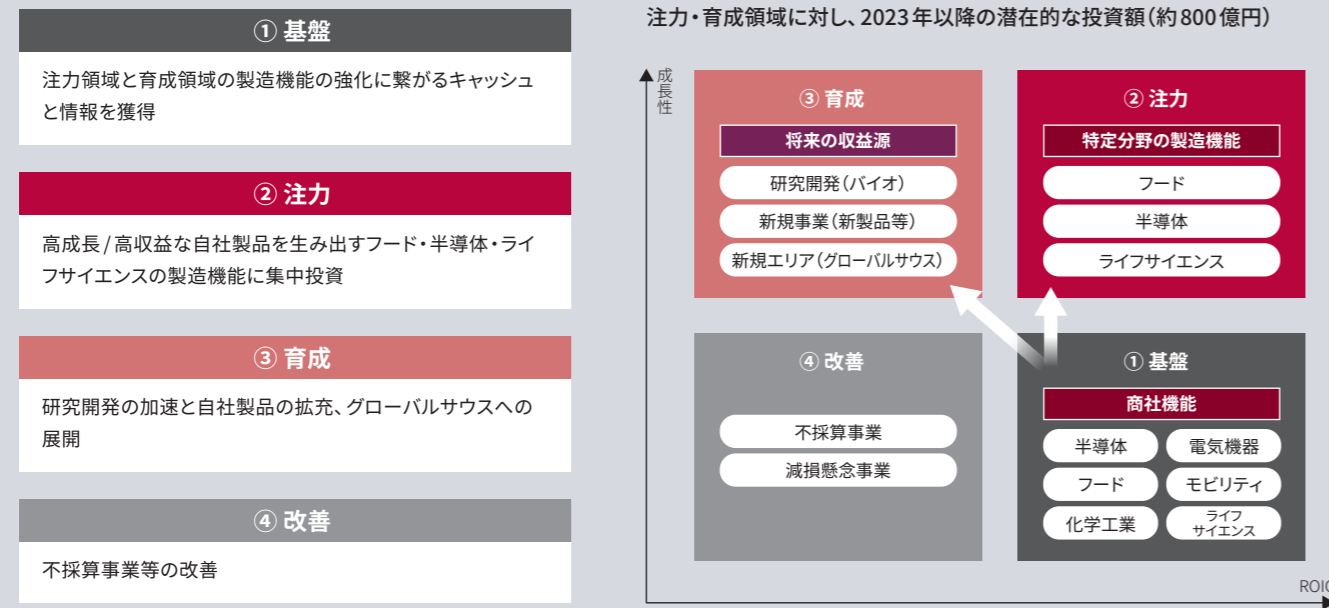
# 収益構造の変革

「収益構造の変革」のポイントは、経営資源の最大効率化を図るための経営資源の確保と再投下です。具体的には効率性及び成長性の観点から、事業を「改善」「基盤」「育成」「注力」の4つの領域に分類し、各領域に応じて戦略を実行しています。

## 将来に向けた成長戦略

### 商社機能、製造機能、研究開発機能の機能軸で各領域を再整理

NAGASEは、商社機能に加え製造機能及び研究開発機能を有しています。従来、4象限を事業軸で分類していましたが、経営資源を投下する分野と機能を明確にすることを目的に機能軸で4象限を再整理いたしました。基盤事業である商社機能から生み出された経営資源や情報を注力・育成領域で活用していきます。



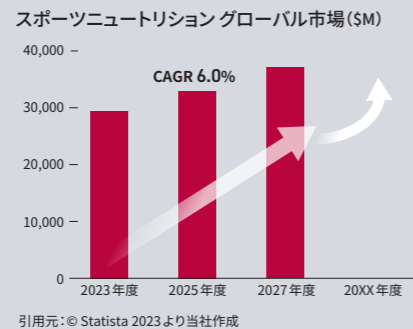
## ② 注力 フード分野の製造機能

### 収益性の高い製造加工ビジネスを拡大、健康寿命延伸とフードロス低減に寄与

#### 社会課題・ニーズ

- 世界的な健康志向の高まり
- フードロスに対する課題意識

#### 市場成長性



#### NAGASEの強み・ソリューション

- NAGASE × Prinova × 林原
- 成長性の高いスポーツニュートリション市場との接点
  - 自社製造の機能性食品素材を含む多様な素材ラインナップ(自社素材:トレハ®、ファイバリクサ®, 林原ヘスベリジン®S等)
  - グローバルをカバーする販売網
  - M&Aの経験とノウハウ
  - ワンストップで調達から製造まで提供できるビジネスモデル

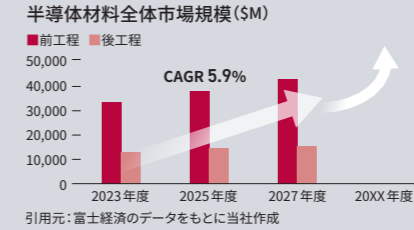
## ② 注力 半導体分野の製造機能

### 最先端半導体市場で高付加価値な製品の販売を拡大、市場での存在感を発揮

#### 社会課題・ニーズ

- 最先端半導体の需要増加
- 経済安全保障を背景とした生産拠点の多極化

#### 市場成長性



#### NAGASEの強み・ソリューション

- NAGASE × ナガセケムテックス
- 最先端半導体市場へのスペックインの実績 ⇒ FOWLP® 構造デバイス半導体用液状封止材シェアNo.1の実績
  - 多様な要素技術による企画設計・製造力
- ※FOWLP: fan out wafer level package

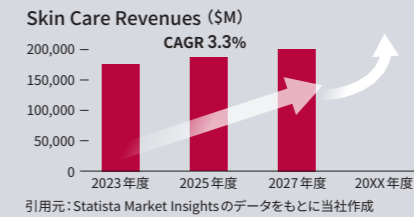
## ② 注力 ライフサイエンス分野の製造機能

### サステナビリティへの意識が加速するライフサイエンス市場へ、市場トレンド・顧客ニーズに合った自社素材を提供

#### 社会課題・ニーズ

- 高齢化社会・健康志向の高まり
- サステナビリティへの意識の高まり

#### 市場成長性



#### NAGASEの強み・ソリューション

- NAGASE × 林原 × ナガセケムテックス
- 医薬品の安定性を支える糖の安定化技術
  - 処方提案と分析・評価機能
  - 各国レギュラトリーへの対応機能
  - 精密有機合成技術
  - グローバルでのサステナビリティに関するプレゼンス

## ③ 育成 研究開発(バイオ技術)

### 研究開発を強化し新たな柱となるバイオ素材を開発

#### 社会課題・ニーズ

- 気候変動
- 資源循環
- 健康寿命(認知機能、睡眠の質等)

#### NAGASEの強み・ソリューション

- NAGASE(ナガセバイオイノベーションセンター) × 林原
- Well-being: 以下の効果が期待されるエルゴチオネインを発酵法により量産化推進
- 認知機能への効果
  - 肌しわ・シミの改善
  - 快適な睡眠
- グリーン: バイオ由来の生分解性SAPの展開
- 紙おむつごみ削減
  - 干ばつ地の緑化

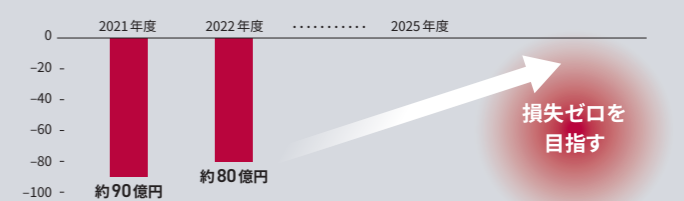
## ④ 改善 改善領域の取組み

### 不採算事業、減損損失の縮減を推進

#### 改善対象

- ① 事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失:
  - 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
- ② 減損損失:
  - 将来、減損リスクのある資産に対するモニタリングを強化し、減損を最小化
- ③ 不採算取引:
  - 不採算取引の改善に向けてモニタリング強化、撤退検討

#### 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





SPECIAL FEATURE 1

# グループの基盤を活かした バイオマテリアルによる価値提供

NAGASEグループは、社会のニーズを深く理解し、そして社会課題を解決するため、バイオ技術を活用した様々な事業に取り組んでいます。

2023年4月、NAGASEグループのバイオ技術を集約し、より成長性の高い事業とするべく、グループ会社の(株)林原とナガセケムテックス(株)の生化学品事業部(福知山事業所)を統合しました。微生物や酵素を活用した糖の生産技術に強み

を持つ(株)林原と、産業用酵素の生産技術に強みを持つナガセケムテックス(株)生化学品事業部の両社の知見や技術を掛け合わせることで、近年期待が高まるバイオ技術によるサステナブルな素材開発を強化し、市場やお客様への製品提供価値を高めています。

ナガセケムテックス(株)生化学品事業部で開催した(株)林原の会社説明会



## 健康寿命延伸に貢献する エルゴチオネインの事業化へ

次世代バイオ生産技術を活用したNAGASEの研究開発事例として、「長寿ビタミン」と呼ばれる「エルゴチオネイン(EGT)」の事業化が挙げられます。

キノコなどに微量に含まれるEGTは、脳機能の改善作用や高い抗酸化作用をもつ希少天然アミノ酸であり、次世代の機能性素材として、神経変性疾患(アルツハイマー病やパーキンソン病)、うつ病、紫外線による肌老化(シワ・シミ)、白内障、糖化ストレスなどの症状に対する抑制など様々な作用が期待されています。一方、EGTの天然抽出には手間がかかり、化学合成の場合も環境負荷が大きいことが生産プロセスの課題でした。

2020年、NAGASEの研究開発拠点として独自の発酵技術を有する「ナガセバイオイノベーションセンター」がスマートセル技術(細胞が持つ物質生産能力を人工的に最大限引き出した生物合成技術)

を用いてEGTの生産性を従来比の約1,000倍に高めることに成功しました。

今後は、開発した生産菌株を活用し、健康食品、化粧品、医薬品などのライフサイエンス分野への用途展開を通じた事業化を目指します。バイオ生産技術を活用した環境に優しいものづくりを通じて世界の健康寿命の延伸に貢献していきます。



バイオ由来の原料比率を高めた開発品SAPの吸水前(左)と吸水後(右)

## 既存領域の挑戦が新たな サステナビリティ市場を創造

NAGASEは、新規市場の開拓だけでなく、既存領域でも社会の課題解決に貢献する新製品の開発・提供を進めています。その一例として、2023年2月、(株)林原の酵素技術とナガセケムテックス(株)の樹脂製造技術を組み合わせ、バイオ由来の原料比率を高めた高吸水性ポリマー(SAP)の共同開発に成功しました。SAPは紙おむつを中心にナプキンなどの衛生用品や、農業や化粧品など幅広い分野で使用される高い吸水性能を有する高分子材料です。一方、既存品は、石油由来かつ非生分解性であることから環境負荷が大きいという課題があり、天然由来原料の使用や、生分解性を有したSAPの研究開発が進められてきたものの、十分な吸水性能が得られず最終製品化は難しいとされてきました。本開発品は、でんぷんを主原料としながらもSAPとして従来品と同等以上の吸水性能を有するため環境対応製品への幅広い活用が期待されます。今後は2025年以降の上市を目指して生産体制の構築を進めており、NAGASEとして新たなサステナビリティ市場に向けたソリューション提案を強化していきます。

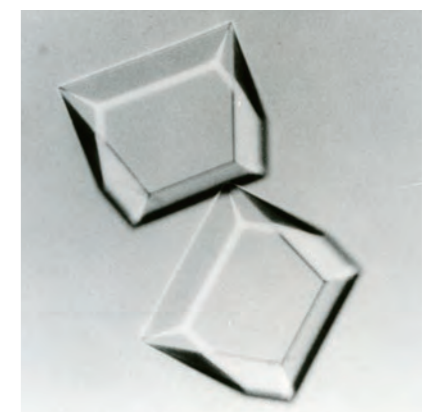
## バイオ医薬品分野への貢献 医薬品添加剤 「トレハロースSG」

近年の医薬品開発は、従来の低分子から、ペプチド、タンパク質や抗体等より大きく複雑な分子を対象とした創薬へ軸足が移っており、特に解決が求められているガン領域においては抗体をベースとしたバイオ医薬品(抗体医薬品)の開発が世界中で活発化しています。その中で大きな課題となるのが、保存の際の品質安定性です。「トレハロースSG」は、(株)林原が世界に先駆けて工業化に成功したトレハロースを原料に、高度に精製した注射剤向け医薬品添加剤であり、抗体医薬品の課題である品質安定性の向上に役立っています。トレハロースの原料となるデンプンの調達から精製まで国内一貫での対応を強みに、「トレハロースSG」は現在では世界中の医薬品製造企業でBevacizumabを始めとする種々の抗体医薬品の安定化剤として使用されており、多くの人々の暮らしの向上への貢献が期待されます。

トレハロースの粉末



トレハロースの結晶(顕微鏡写真)





SPECIAL FEATURE 2

# NAGASEの競争優位性を発揮 フード・半導体の市場を開拓

## フード関連事業

### 世界の健康志向に応える Prinovaの高付加価値事業

近年、世界的に運動習慣や健康志向が高まり、プロテインやアミノ酸系サプリメントに代表されるスポーツニュートリション(スポーツ栄養補助食品)市場が欧米を中心に拡大しています。

NAGASEグループでは、2019年に食品素材販売・加工会社でグローバルな販売網を有するPrinovaグループが加わり、食品素材事業が大きく成長しています。Prinovaは、1978年の創業以来、ニュートリションにおける世界最大級のディストリビューターとして、食品用ビタミン、アミノ酸、甘味料、カフェイン等の様々な素材を取り扱っています。素材販売のみならず、複数の食品素材を組み合わせた配合品(プレミックス)などのソリューション

事業(加工)、専門の調香師が香りを調合するフレーバー事業、最終製品の受託品製造事業(OEM)など、高付加価値事業を展開しています。2021年にはキシリトールなどの糖アルコール、スクラロースなどの高甘味度甘味料などを販売するThe Ingredient House社を買収し、取り扱い品目の拡充及びビジネス領域を拡大。さらに同年、食品素材の製粉・微粉加工受託を専門とするLakeshore Technologies社を買収し製造・加工能力を強化しました。2022年には、スポーツニュートリションのOEMをおこなうグループ会社Armada Nutritionの大規模製造工場をユタ州に新設し、米国西海岸の旺盛な需要にスピーディーに応え、収益基盤を強化しています。今後、Prinovaグループの販売ノウハウとNAGASEグループの食品素材や顧客ネットワークとのシナジーを強化し、グローバルな事業展開を加速していきます。

2022年に稼働したArmada Nutritionのユタ工場



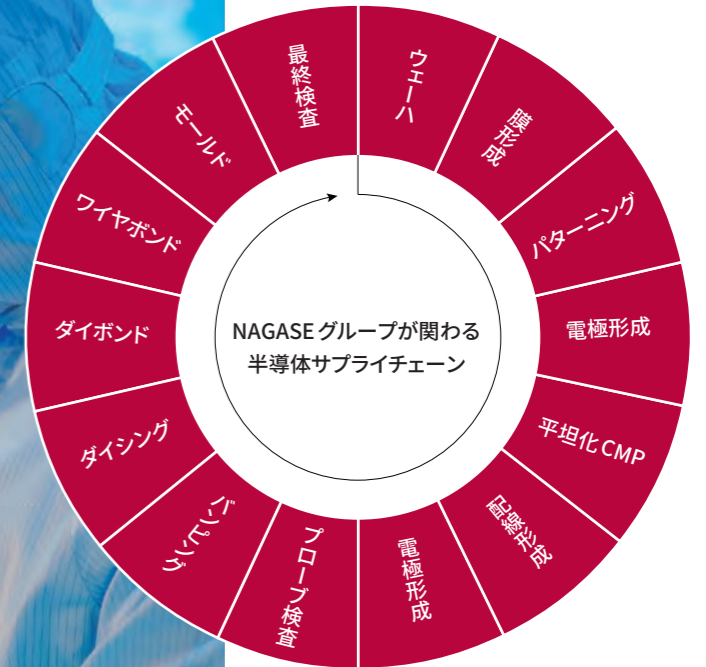
### 素材の価値を活かしながら 消費者ニーズに応える

食物繊維は消化管機能や腸のぜん動運動の促進、栄養素の吸収を緩慢にするなど、様々な生理作用が知られています。しかし、日本人の食物繊維摂取量は不足しがちであることから、食品に無理なく配合できる食物繊維素材が求められています。

(株)林原が2015年に開発した水溶性食物繊維素材「ファイバリクサ®(イソマルトデキストリン)」は、昨今注目の食物繊維不足を補うための飲料や食品等に幅広く利用されています。水溶液は無色澄明で、雑味や甘さもほとんどなく、素材の色や味を邪魔することがないため、健康機能と美味しさの両立を可能とする新世代の食物繊維として、販売を拡大しています。また、その食物繊維素材を顆粒にした消費者向け商品「ファイバリクサ®顆粒」を、健康の維持・増進に資する3つのヘルスクレームを掲げる機能性表示食品として2022年2月にリニューアルし、多様化する消費者ニーズに合致した商品としてご愛用いただいています。



水溶性食物繊維素材「ファイバリクサ®」



NAGASEグループは複雑なサプライチェーンに網羅的に携わっています。サプライチェーン全体を俯瞰できるネットワークが、日本の半導体産業への貢献を可能にしています。

## 半導体事業

### 日本の半導体産業を導く NAGASEの化学技術

かつては世界シェア50%を超える勢いがあったものの、2019年にはシェア10%程度にまで低迷した日本の半導体産業。NAGASEグループはかつて、合併会社を設立していたコダック社の総代理店として1960年代に半導体材料の輸入を始めたことをきっかけに国内半導体関連企業との関係を深め、1974年から企業の枠を超えて日本の半導体技術の向上を目指す勉強会「ナガセマイクロエレクトロニクスセミナー」を開催するなど産業横断的に貢献してきました。

現在は、ナガセケムテックス(株)が製造する半導体製造用液状エポキシ(半導体を光やほこりから守る封止材)の製造・

販売をはじめ、半導体製造の長いサプライチェーンにおいて必要となる半導体ケミカルの取り扱いを国内外で展開。最新の技術情報を活用しながら業界での存在感を高めています。

日本では現在、最先端半導体生産に向けた動きが進んでおり、NAGASEもそれぞれのニーズにあわせたソリューションを提供し参画しています。2ナノメートルの最先端半導体の国内量産化を目指すRapidus(株)との間では、ケミカルの専門知識やサプライヤーとのネットワーク、危険物輸送のノウハウが評価され、多種多様な半導体材料を特性ごとに最適な手段で輸送し、納入する業者の1社に選定されました。このほか、半導体業界のサステナビリティに貢献するべく、長瀬産業、ナガセケムテックス(株)、Sachem Incとの合併会社であるSN Tech Corporationが、半導体製造に使用される高純度現像液

(テトラメチルアンモニウムヒドロキシド：TMAH)の回収・再生をする国内でも最先端の事業に取り組みます。

半導体産業を黎明期から支えてきた自負と、培ってきたネットワークを生かし、NAGASEにしかできない価値提供を通じて日本の半導体産業の新しいステージに貢献します。





SPECIAL FEATURE 3

# “つながり”を“武器”に、身近な社会課題に挑戦

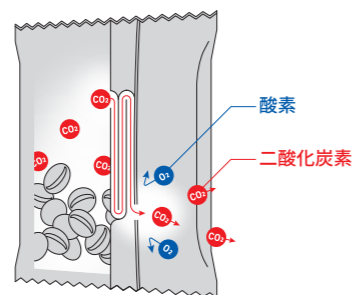
## 世界の課題を身近な暮らしから解決する NAGASEのネットワーク

私たちNAGASEグループは、お取引先の各企業と協業し、各社の技術を組み合わせる新たなサービスを生み出す“ビジネスデザイナー”として、社会課題の解決につながるソリューションを生み出しています。

例えば、世界的な課題である“脱プラスチック”。この問題に日々の生活から取り組むソリューションを開発しました。コーヒー豆の袋には、内部のガスを外部へ放出するプラスチック製バルブが付けられていますが、このバルブは2028年には85億個使われる試算が出ています。ここに着目したNAGASEは(株)MIBが持つガスコントロール技術「TiMELESS®」をもとに、ナカバヤシ(株)、王子エフテック(株)、三菱ケミカル(株)と協業。各社

の包装材やバリア技術、溶着技術などを結集し、ナカバヤシ(株)のブランドでコーヒー豆向けバリア包装材「asueco」を開発しました。バルブがなくてもコーヒー豆の鮮度を保ち、環境負荷を減らすことが出来るソリューションとして注目が広がっています。包装材などに特殊な溶着を施す「TiMELESS®」の技術は野菜の鮮度を維持する用途でも効果が実証されているため、“フードロス削減”への応用も開始しています。

### 「TiMELESS®」のガスコントロール技術



機能化学品事業部 情報印刷部  
田雑 忠紹

### 商社のネットワークが可能性を広げた「TiMELESS®」

「TiMELESS®」は、(株)MIBが生み出した技術ですが、アイデア次第でサステナブルな社会に貢献できる大きな可能性を感じ、マーケティングや製品の企画・開発と一緒に取り組みたいと申し出ました。「asueco」を開発した各社は当社の以前からの取引先で、商社がつながりが活きたと思います。NAGASEが関わることで最適なパートナーにリーチでき、ビジネスの可能性が広がる。そう言われるような存在になれたら嬉しいです。

## 共同輸送マッチング&輸送最適化ソリューション「TranOpt」

**AI 共同輸送マッチングシステム**

利用者によるルート情報の登録

新規案件創出  
新しい輸送ルートや混載できるパートナーを探したい、など

コスト削減・効率化  
既存のルートの車両の効率を改善したい、など

脱炭素  
CO<sub>2</sub>排出量を減らしたい、モーダルシフトしたい、など

「TranOpt」は、AIによって荷主企業同士をマッチングするサービスです。共同輸送の機会を創出することによって、物流業界全体の課題である実車率や積載率の向上、GHG排出量削減に貢献します。

- ①多数の企業の輸送経路(ルート)をデータベース化し、AIが最適なマッチングを算出。往路・復路の組み合わせだけでなく、3つの経路を結ぶルートや同一経路で混載を行うマッチングが可能。
- ②輸送経路の情報だけでなく、実務上必要な複数の要素を考慮。
- ③各ルートの運賃見積(入札)が可能、最適な運賃で輸送が可能。



機能化学品事業部 トータルソリューション室  
仲吉 陽祐

### NAGASEのネットワークを生かし 化学品AI共同物流の最適化を目指します

共同物流のプラットフォームを構築し、マッチングの精度を上げるためには、多くのデータが必要です。多くの企業を巻き込み、また、商社という中立な立場で時には競合企業同士の間に入ってより効率的な方法を模索することができるのは、幅広い化学系企業とのネットワークを有するNAGASEだからこそ提供できる価値だと感じています。この取り組みを、社会全体が直面する物流問題への対応、さらには脱炭素社会への貢献に繋げていきます。

### DXを活用し、化学業界の物流・環境の課題と向き合う

国内にもサプライチェーン網をもつNAGASEグループにとって、切り離すことのできない社会課題のひとつが「物流の2024年問題」です。2024年4月1日以降、働き方改革関連法によりトラックドライバーの時間外労働が制限されることから、ドライバー不足やコスト上昇が予想されています。さらに、安全面においての輸送の難しさや、臭いなどの問題から物流会社からも取り扱いを敬遠されることがある化学品の物流は、化学業界にとって喫緊の課題となっています。

そのような中、NAGASEは日本パレットレンタル(株)のAI共同輸送マッチングサービス「TranOpt」のライセンスを受け、業界初となる“化学品特化型のAI共同物流マッチングサービス”を2023年11月より提供開始しました。化学品を取り扱う

企業を対象にした本サービスは、混載など様々な制限のある化学品の共同輸送を実現することで、お客様の物流コスト削減やGHG排出量削減への貢献が期待されるものです。

多くの化学系企業とお取引のあるNAGASEでは、お客様とのコミュニケーションを通じて様々な社会課題への解決策の提案に取り組んでおり、本サービスの実現もその一つです。化学品を取り扱うお客様が抱える「根強い課題感」に対し、化学品の取り扱いに関する知見や化学品メーカー、物流会社等とのネットワークを活かし、2022年5月より本サービスの実証実験を開始。二十数社のお客様とともにサービスの検証・改善を重ね、ローンチに至りました。今後も、輸送ルートや実証データの蓄積を通じより有用なサービスへと成長させることで、化学業界全体の物流効率化に貢献していきます。



# 企業風土の変革

「企業風土の変革」のポイントは、経済価値と社会価値の双方を向上していくことにあります。そのため、財務情報に加え非財務情報のKPIを設定し、取り組みを進めています。

## 経済価値と社会価値の追求

### 財務情報および非財務情報のKPI設定の推進

2022年5月より、非財務情報のKPIとして、「従業員エンゲージメント向上」と「カーボンニュートラル」の2つを設定し、モニタリングを継続

#### マテリアリティ(重要課題)

##### 多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供

- 先進技術を用いた生産性向上や**多様な人財**の活用
- グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う**職場環境**の提供と**企業文化**の醸成

##### 先端技術を活用した新たな価値創造

- 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな**価値創造**
- 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い**解決手法の提供**

##### 社会・環境課題の解決とグローバル化

- 気候変動**、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決
- 食の安全**の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献
- 先進国を中心とした高齢化進行による**健康維持**に対する需要の充足
- グローバル化**の加速、地域毎の社会課題解決への寄与

##### コーポレート・ガバナンス

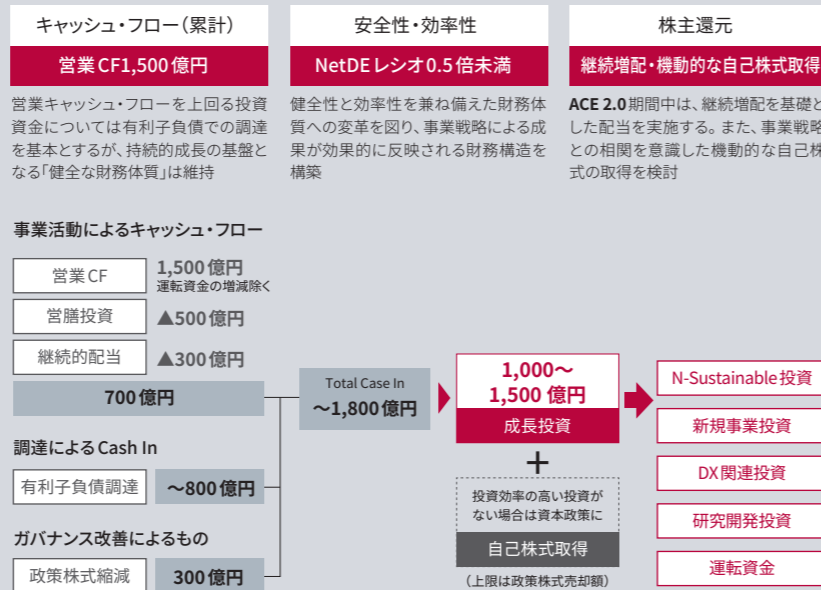
- 透明性の高い**コーポレート・ガバナンス**を確立
- 経済価値と社会価値の両立による持続的な**企業価値向上**

## 効率性の追求

### 1. 資本効率性への意識の深化と

#### コア業務の生産性の向上

持続的な成長およびポートフォリオの改善によりキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を実施



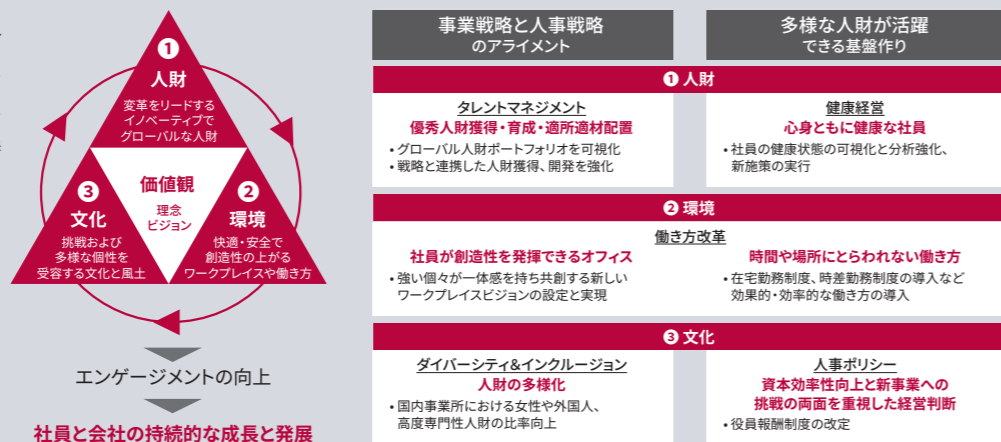
### 2. 株主還元と自己株式取得

収益力の向上と企業体質の充実強化を図りながら、連結業績および財務構造を勘案した継続的な増配を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施

自己株式の取得については、効率性を見据えながら機動的に実施

## 変革を推進する人財の強化

人財、環境、文化におけるそれぞれの施策を好循環で回すことで、社員と会社のエンゲージメントが向上し、「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現



## 非財務目標1:従業員エンゲージメント向上

NAGASEグループでは、「従業員エンゲージメント」=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、エンゲージメント向上のための取り組みを推進しています。経営層をオーナーとする「従業員エンゲージメント向上プロジェクト」を起点として、「タテの対話」と「ヨコの連携」の推進を当社における優先順位の高い課題と設定しました。ACE 2.0のKPIでは、グループ全体が定期的にサーベイを実施している状態を目指しており、単体においては、サーベイトータルスコア60以上を目指し、グループ全体で着実に施策を進めています。

|   |  |
|---|--|
| <b>ありたい姿 (長期)</b><br>ステークホルダーに提供したい価値<br>マテリアリティ (重要課題) | 【従業員】<br>・安全で働きやすい職場環境<br>・従業員が明るく、楽しく、活き活きと仕事ができる環境<br>・従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団<br>【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】<br>・先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用<br>・グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成  |
| <b>あるべき姿 (中期)</b><br>ACE 2.0非財務目標 (KPI)<br>取組み方針        | グループ会社：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100%<br>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60以上<br>タレントマネジメント、健康経営、働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン、人事ポリシー  |
| <b>単年実績 (短期)</b><br>取組みの実績<br>開示項目                      | エンゲージメントサーベイの実施、働き方改革(PROJECT BRIDGE始動(P37参照)、ドレスコードフリーの実施)<br>【従業員(単体)】<br>男女数(率)、非正規雇用者数(率)、障がい者雇用率、中途採用者数(男女別)、女性管理職比率<br>【働き方(単体)】<br>新卒採用3年後在籍率、自己都合離職率、平均勤続年数、年間平均給与、年間総労働時間、有給取得率、出産・育児休暇取得者数、人材開発研修参加者<br>【安全衛生(単体+国内製造会社)】<br>労災発生件数、死亡災害件数、度数率、労災頻度、安全衛生に関する研修受講者数 |

## 非財務目標2:カーボンニュートラル

ACE 2.0のKPIでは、グループ連結のScope1・2において2013年度比37%以上の削減を行うこと、またグループ内の再生可能エネルギーの発電および購入による削減量も定めました。さらに、単体ではScope2ベースでゼロエミッションを目指します。NAGASEグループは、商社機能に加え、製造・加工機能が大きなポジションを占めることを特徴としているため、「商社業/製造業」と「可視化/削減」の2軸4象限でカーボンニュートラル施策に取り組んでいきます。

|   |  |
|---|--|
| <b>ありたい姿 (長期)</b><br>ステークホルダーに提供したい価値<br>マテリアリティ (重要課題) | 【社会・消費者】<br>・遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献<br>・サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適性に配慮<br>・安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス<br>・気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決<br>・グローバル化の加速、地域毎の社会課題解決への寄与   |
| <b>あるべき姿 (中期)</b><br>ACE2.0非財務目標 (KPI)<br>取組み方針         | 連結 : Scope1・2削減率37%以上(2013年度比)<br>連結 : 再生可能エネルギー発電・購入による削減量35,000t以上(累計)<br>長瀬産業(単体) : Scope2ゼロエミッション<br>全体施策 : 外部イニシアチブへの参画、環境対応投資の促進、社内炭素税の検討<br>可視化 : サプライチェーンにおける排出量の可視化、戦略製品のLCA算出<br>削減 : 低炭素製品・削減ソリューションの提供、環境対応型設備の導入<br>生産工程改善、再エネ活用(購入・自家発電) |
| <b>単年実績 (短期)</b><br>取組みの実績<br>開示項目                      | カーボンニュートラル宣言、TCFD賛同表明、(株)ゼロボードに出資、国内製造子会社によるLCA算定開始<br>・温室効果ガス排出量(Scope1・2・3)<br>・温室効果ガスScope1排出量タイプ別内訳<br>・エネルギー使用量、電力使用量、生産時の原単位(t-CO <sub>2</sub> /製造量t)  |



SPECIAL FEATURE 4

# “環境”と“文化”の両面から エンゲージメントを向上



## イノベーション人材を育む土壌

NAGASEグループでは、「誰もが快適・安全に創造性高く働ける環境の整備」、「挑戦と多様な個性を受容する文化と風土の醸成」そして「イノベティブでグローバルな人材の育成」を推進し、その結果として従業員のエンゲージメントを向上させることを目指しています。この戦略を実現する上で、ダイバーシティの推進は不可欠であり、「採用」・「定着」・「登用」の各段階において様々な施策を講じています。

- ① 若手社員間の交流を促す「Nagase Good Company Project」
- ② 東京本社のABW。働き方に合わせて自由に場所を選択可能に
- ③ 経営層と中堅社員との対話を行う「N-Dialogue」



## 多様な社員が働きやすい環境へ

「PROJECT BRIDGE」はオフィスと働き方のアップデートプロジェクトです。東京本社では2022年8月から、その日の仕事の内容や状況に応じて社員自らが働く場所を選択できるABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)を採用しています。また、その日の働き方に合わせて最適な服装を選択する「ドレスコードフリー」も実施しています。

当プロジェクトでは、NAGASEの財産である従業員とその家族が心身ともに健康に過ごせるように、多様な社員が働きやすい



ライフ&ヘルスケア製品事業部 ファーマメディカル部  
小嶋 瞳

## 変化を楽しむ姿勢を学びました

ABWや新しい働き方の社内浸透メンバーとして「PROJECT BRIDGE」に参加しました。ABWの運用ルールや社内コミュニケーションのあり方等、現場社員が部門を越えて議論した内容が今の東京本社の職場に活かされています。大きな変化には不安が付き物ですが、会社の新しい働き方を一社員が自分ゴトで考える活動を通じて、環境の変化を楽しみ、積極的に受け入れる姿勢を学びました。

環境づくりに向け議論や取り組みを進めています。

## 対話の機会

### ① 経営層とのタウンミーティング

2022年度に取締役1名と課長職4~5名が特定テーマについて対話を行う「N-Dialogue」を実施しました。長瀬産業の従業員エンゲージメントサーベイから導いた課題の一つである「タテの対話」と「ヨコの連携」を改善する施策のひとつに位置付け、お互いの培ってきた経験や価値観、それらの違いを対話を通して知ること、共感や新しい理解の醸成、今後の行動変革のきっかけとなる事を目的としています。

### ② 若手社員の交流

「タテの対話」と「ヨコの連携」を推進するためのもう1つの施策として、月1回、新入社員と先輩社員が4人1組で1時間ミーティングを行う「Nagase Good Company Project」を設けています。2021年のコロナ禍の新入社員フォローとして社員発案で始まり、若手社員の交流のきっかけとして継続しています。

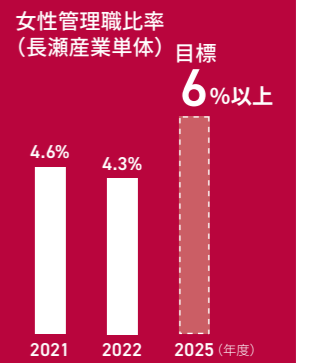
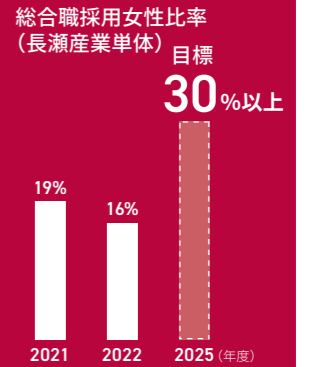
## 両立支援のための取り組み

育児・介護などと仕事の両立支援のための制度・施策の拡充により、社員が働き続けられる風土の醸成にも注力しています。近年では、育児休業を取得する男性従業員が増加しています。

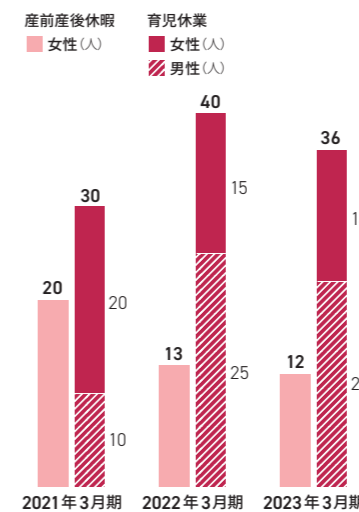
## 女性の取締役と中堅女性社員との タウンミーティング

女性社員が能力を発揮できる働きやすい環境づくりのため、女性の取締役と女性社員のタウンミーティングを実施し、女性社員のエンゲージメント向上、キャリアデザイン、働き方への意識改革等へ繋げています。2022年度は、女性総合職社員を4~5名の小グループに分け、女性総合職社員全員が女性取締役との対話を行いました。

これまで女性総合職の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充などにより、女性の力を積極的に事業に活かす努力をしてきましたが、全総合職社員に占める女性の比率はまだ比較的低いため、定量目標として、総合職採用女性比率と女性管理職比率の2025年度目標を設定しました。



## 出産・育児支援制度(長瀬産業単体)



## 男性の育児休業取得率 (長瀬産業単体)

59.5%



先進機能材料事業部 機能樹脂部  
塚原 潤介

## 育休の経験が 公私の充実に生きています

双子×新生児育児の大変な時期に、私も一緒に育児に専念できたことは本当に良い経験でした。業務面でサポートして下さった上司や同僚に心から感謝しています。

復帰した現在も育児に効率的に取り組めており、公私ともに安心感が増して業務にもより集中できるようになりました。育休に対するイメージが大きく変わり、エンゲージメントも向上したと感じています。





| ACE 2.0 |      |
|---------|------|
| 収益構造    | 企業風土 |
| 支える機能   |      |

**SPECIAL FEATURE 5**

# サプライチェーンの輪を拡げ、社会全体の脱炭素を支援

## カーボンニュートラルに向けて「商社業／製造業」でGHG排出量を「可視化／削減」

NAGASEグループは商社機能に加え、製造・加工機能を有することから、戦略を「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、カーボンニュートラルの達成に向けて取り組んでいます。

商社業では、サプライチェーン全体でのGHG排出量を可視化するサービス「zeroboard」の開発や、顧客の課題に合わせた低炭素製品・削減ソリューションの提案等の削減を組み合わせて取り組みを深化させています。

製造業では、太陽光発電設備の導入や再生可能エネルギーの購入を進めている

ほか、自社の製造・加工における温室効果ガスの削減に向けて生産工程の改善事例をグループで共有しています。

NAGASEグループは顧客やパートナー企業、サプライチェーン全体と協力し、脱炭素・カーボンニュートラル実現の道を進みます。



再生可能エネルギーによる自家発電(株)林原

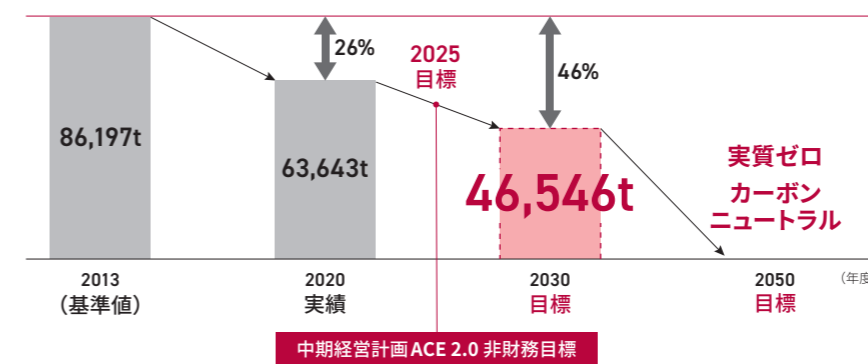
### 気候変動のリスク・機会を捉えた枠組み

NAGASEグループでは、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、グループ全体で取り組むために取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、方針や課題などを検討・協議しています。気候変動が及ぼす中長期的なリスクや財務上の影響を分析するとともに、機会を捉えて低炭素社会や循環型社会に

求められる新しい製品・サービスを生み出すための事業戦略を実践しています。

また、カーボンニュートラル達成に向けて、2050年までにScope1・2を実質ゼロとする目標を掲げた「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」を2022年1月に策定しました。現在推進中の中期経営計画ACE 2.0においても、非財務目標としてカーボンニュートラルに関するKPIを設定しています。

NAGASEグループ温室効果ガス排出量実績と目標(Scope1・2)



中期経営計画ACE 2.0 非財務目標

2022年度非財務KPI  
温室効果ガス排出量 (Scope1・2)

# 37%削減

2025年度目標として2013年比で連結のScope1・2削減率を37%以上と設定しており、再生可能エネルギー発電・購入による削減量は累計35,000t以上としています。なお、長瀬産業単体ではScope2でゼロエミッションを目標としています。

### 気候変動に関わる主なリスクと機会

| 分類      | 内容      | 影響度  |   |
|---------|---------|--|---|
| リスク(移行) | 政策や法規制  | カーボンプライシングや排出量取引などの規制(特に、GHG排出量の多い素材メーカーによる価格転嫁影響度を考慮) | 大 |
|         | 市場と技術   | 石化製品への顧客の選好性が低下し、市場需要が減少、売上が減少                         | 大 |
| 機会      | 製品とサービス | エネルギー効率向上に貢献する代替素材の提供(軽量化、断熱・放熱など)                     | 大 |
|         | 市場      | サプライチェーンにおける排出量の可視化、削減ソリューションの提供                       | 大 |

### 2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組み(2軸4象限)





SPECIAL FEATURE 6

サプライチェーンにおける脱炭素への貢献

事例1 NAGASE × パートナー企業 企業のGHG排出量算定、脱炭素経営をトータルサポート

脱炭素への取り組みは、企業間の連携が必要ですが、サプライチェーン上でのGHG排出量は、可視化が進まず、そのために具体的な削減策が打ち出せないという課題があります。社会全体での脱炭素への意識を高め、取り組みを進める一步として、長瀬産業は(株)ゼロボードへ出資、サプライチェーン全体をカバーするGHG排出量算定・可視化サービス「zeroboard」の提供を進めています。「zeroboard」により、自社だけでなく、企業活動やそのサプライチェーンで生じるGHG排出量の算定・可視化もできるよう

になります。また、ユーザー企業間でGHG排出量データを連携して共有できるだけでなく、使いやすいインターフェースや、中小企業でも導入しやすい低価格帯のプランも展開することで、作業負担やコスト面といった課題にも対応しています。長瀬産業は可視化されたGHG排出量をもとに、ソリューションの開発・提供まで含めた、トータルなサポートを行い、企業の脱炭素経営を全面的に支援しています。そこには、創業以来、化学業界で培ってきた専門性や、サプライチェーンの川上

から川下におけるお取引先1社1社との強固な関係など、NAGASEグループならではの強みが活かされています。



経営企画本部 サステナビリティ推進室 杉田 裕武

事例2 NAGASE × パートナー企業 商社初、画期的なサステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークのモデル事例採択

環境省が募集するグリーンファイナンスモデル事例創出事業に係るモデル事例に、(株)三菱UFJ銀行と共同で策定したサステナビリティ・リンク・ローン(以下SLL※1)・フレームワークが採択されました。本フレームワークは、SLLの設計・運用に高度な知見を持つ(株)三菱UFJ銀行がコーディネーターとなり、NAGASEの脱炭素経営支援ノウハウを活かして策定されたものです。本フレームワークでは、GHG排出量の削減だけでなく、サプライヤーのGHG排出量実測値を活用することがサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット※2として設計されており、NAGASEが取り組む「サプライチェーン全体でのGHG排出量可視化・削減」に向かうよう設計されている点が評価され、採択に至りました。

※1: 借り手が野心的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)を達成することを奨励するローン  
 ※2: サステナビリティ・リンク・ボンドの発行条件を決定する発行体の経営戦略に基づくESG目標



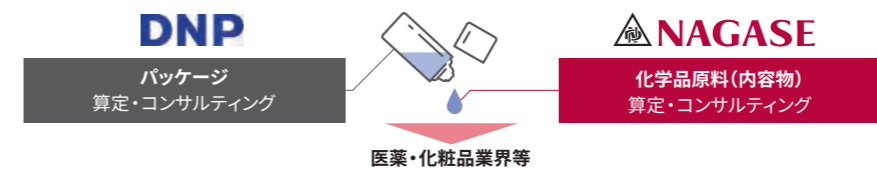
当社主催・化学業界向けSLL活用に関するセミナーの様子

**サプライチェーン可視化の新機軸**  
 私たちが提案するサステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークは、取引先の皆様と共にカーボンニュートラルに向かって歩んでいくための新たなアプローチです。  
 足元ではGHG排出量の可視化に取り組む効果が見えづらい中、このフレームワークが化学品のサプライチェーンに新たなつながりを生み出すきっかけになることを期待しています。

事例3 NAGASE × パートナー企業 化粧品・医薬品業界に向けた、カーボンフットプリント算出コンサルティングサービス開始

化粧品・医薬品業界では、流通までに多くのGHG排出があるものの、コストの壁が高く、なかなか対応が進まないことが課題となっています。長瀬産業は大日本印刷(株)(以下、DNP)と共同で、原料やパッケージも含めた製品のライフサイクル全体のGHG排出量を可視化する「カーボンフットプリント(以下CFP)算出コンサルティングサービス」を2023年7月から提供開始しました。

DNPはパッケージ製品の原材料調達から製造、廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体のGHG算定に長年取り組んでいます。また長瀬産業は、化学系専門商社として培ってきたネットワークやノウハウをもとに、サプライチェーン全体のGHG排出量の可視化・削減支援を進めています。両社の強みを掛け合わせ、製品ライフサイクル全体に対するCFP算定支援サービスを高度化させていきます。



事例4 NAGASE × 自治体 森林クレジット創出の支援を通じた、地域社会・経済への貢献

社会全体での脱炭素を進めるため、国や自治体との協力が欠かせません。長瀬産業は、産・官・学が連携して経済社会システム全体の変革に向けた議論や新たな

市場の創造に向けて協働する経済産業省の「GXリーグ基本構想」に参画しています。長瀬産業の取り組みとして、2022年8月に高知県梼原町と「森林クレジット創出」

の実証を目的とした協定を締結。梼原町の森林資源の管理支援に加え、長瀬産業がもつ技術知見や最新ICT技術等を活かした梼原町の地域活性化・サステナブルな事業共創のモデルケースづくりに貢献しています。2022年度は3つの取り組みをスタート。(株)woodinfoと連携してドローンやバックパッカー技術を活用した森林計測を試行、クレジット創出業務や林業の効率化の可能性を検討しました。また、同町が進める森林整備によって守られてきた生態系の豊かさを、(株)バイオームと連携して観光資源として活用する取り組みを進めています。さらに、当社の素材開発のノウハウを活かして高品質のアロマ製品の開発を始めました。これらの取り組みを通して地域や社会のサステナビリティへの貢献を目指します。



① 梼原町の豊かな森林  
 ② 梼原町と長瀬産業の連携協定調印式の様子  
 左: 梼原町長 吉田 尚人氏  
 右: 長瀬産業(株) 事業戦略本部 本部長 田島 竜平(当時)



# NAGASEグループのサステナビリティ方針と推進体制

NAGASEグループでは、各ステークホルダーへの提供価値、それらを提供するためのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

理念体系の全てに共通する考え方として、「サステナビリティ

基本方針」を策定するとともに、NAGASEのビジョンの一節にある「見つけ、育み、広げる」活動を通じて、社会・取引先の課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

## サステナビリティ基本方針

### 1. 誠実な事業活動

- 事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- あらゆる腐敗を防ぎ、取引先、行政との健全かつ正常な関係の維持に努めます。
- 安全で品質の高い製品、サービスを提供し、顧客・取引先の価値の維持・向上に努めます。
- 公正かつ自由な競争の維持、促進を通じて消費者利益を保護します。
- 自社及びお客様に関わる情報の管理・保護の徹底に努めます。

### 2. 社会との良好な関係

- 人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

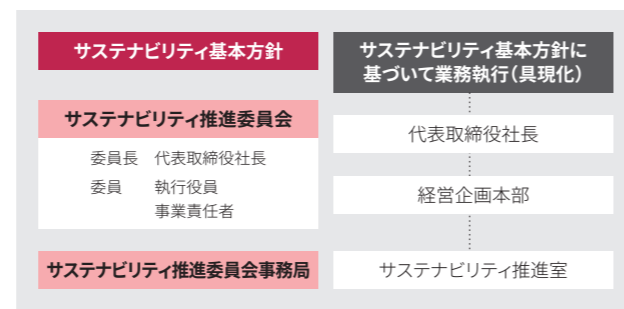
### 3. 環境への配慮

- 各国・地域の環境規制を遵守します。
- GHG排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制や汚染防止など、地球環境の維持に貢献します。
- 環境に配慮した製品・サービスを通じ、お客様に対して製品の適切な使用方法、再資源化、廃棄方法などの情報を提供します。
- 各国・地域での環境保全活動を通じ、広く社会に貢献します。
- 生物多様性の重要性を認識し、生態系の保全に努めます。

※NAGASEグループのサステナビリティの詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

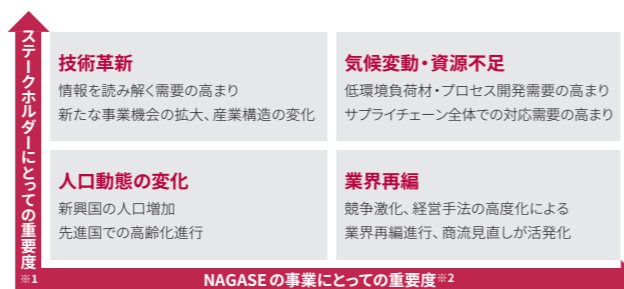
## サステナビリティ推進委員会

企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することにより、NAGASEグループの企業価値が持続的に向上することを目指して、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。委員会は、委員長1名、及び委員2名以上で構成され、委員は、当社またはグループ会社の従業員から社長が選任しています。サステナビリティ基本方針に基づいて、サステナビリティ推進室が業務執行(具現化)を行っています。



## 重要課題(マテリアリティ)特定プロセスとKPIの策定

NAGASEグループでは、中期経営計画ACE 2.0策定時に外部環境分析を行い、NAGASE及びステークホルダーの双方にとっての最重要事項を特定しています。また、ステークホルダーへの提供価値をベースにしたサステナビリティ上の重要課題を特定しました。右ページ上のプロセスでマテリアリティの特定からKPIの策定と管理を進めています。



※1:従業員、取引先、社会・消費者、株主それぞれのニーズに対して大きな変化を与えるものを重要と評価。  
※2:新規事業の機会、既存事業の機会、既存事業の脅威、事業継続上の脅威をもたらすものを重要と評価。

## ● KPI策定とモニタリングの流れ

| 2020年度   | 2021年度  | 2022年度  | 2025年度            |
|--|---|---|-------------------|
| <b>マテリアリティの特定</b><br>サステナビリティ推進プロジェクトにおいて議論を行い、中期経営計画ACE 2.0内でマテリアリティとして特定 | <b>プロジェクト設置・KPIの策定</b><br>① 従業員エンゲージメント向上プロジェクト<br>② カーボンニュートラルプロジェクト | <b>KPI管理とマテリアリティ(モニタリング)</b><br>「カーボンニュートラル」「従業員エンゲージメント向上」に関するKPI、中期目標として2025年度目標を策定<br>KPIを中心としたマテリアリティの進捗管理を開始 | <b>中期経営計画目標達成</b> |

## マテリアリティとKPI

NAGASEグループでは、ステークホルダーごとにマテリアリティを特定しています。従業員及び社会・消費者に関連するマテリアリティについては2022年5月にKPIを設定し、進捗を確認しながらサステナビリティ経営を推進しています。

| ステークホルダー | マテリアリティ  | KPI及び取り組み報告   | 関連するSDGs  |
|----------|--|---|---|
| 従業員      | <b>多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供</b><br>● 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用<br>● グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成  | <b>KPI</b><br>グループ会社<br>● 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: 100%<br>長瀬産業(単体)<br>● エンゲージメントサーベイトータルスコア: 60以上  | 8 働きがいと経済成長<br>16 公平な取り組み   |
| 取引先      | <b>先端技術を活用した新たな価値創造</b><br>● 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造<br>● 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供  | <b>取り組み報告</b><br>N-Sustainable事業では「環境・エネルギー」「次世代通信関連」「ライフサイエンス」の3つを代表的な事業領域として定め、2025年までに営業利益50億円以上(社内管理に基づく)を目指しています。                        | 9 産業、科学、技術イノベーション<br>17 持続可能な消費と生産  |
| 社会・消費者   | <b>社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション</b><br>● 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決<br>● 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献<br>● 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足<br>● グローバリゼーションの加速、地域ごとの社会課題解決への寄与 | <b>KPI</b><br>連結<br>● Scope1・2削減率: 37%以上(2013年比)<br>● 再生可能エネルギー発電・購入による削減量: 35,000t以上(累計)<br>長瀬産業(単体)<br>● Scope2ゼロエミッション<br>▶詳細はP40をご参照ください。 | 7 気候変動に具体的な対策を<br>9 産業、科学、技術イノベーション<br>12 つながる持続可能な消費と生産<br>13 気候変動に具体的な対策を |
| 株主       | <b>コーポレート・ガバナンス</b><br>● 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立<br>● 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上  | <b>取り組み報告</b><br>取締役のスキルマトリックスの開示を進めるとともに、東証プライム市場上場企業としてTCFD提言に沿った情報開示を進めています。   | 16 公平な取り組み  |

## マテリアリティ実行責任組織

NAGASEグループは、商社機能に加え、製造機能を持つグループ企業で構成されますが、カーボンニュートラル及び従業員エンゲージメント向上については、各社共通の課題と捉えています。そこで、サステナビリティ推進委員会の配下に2つのプロジェクト(PJ)を設置し、PJリーダーが実行責任を持ってマテリアリティを推進しています。さらにカーボンニュートラルについては、NAGASEグループ製造業連携委員会・環境分科会でも削減目標に

ついての議論や、削減策の検討など製造業の視点での取り組みを進めています。また、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」では、Scope3の12.3%以上削減(2020年比)を掲げています。そこで、サプライチェーン上での協力・連携の必要性を強く認識しており、取引先との協働やGXリーグへの参画など、サプライチェーン上での働きかけも行っています。



| ACE 2.0 |      |
|---------|------|
| 収益構造    | 企業風土 |
| 支える機能   |      |

# DXの更なる加速

## 基本的な考え方

NAGASEグループは、190年以上かけて積み重ねてきたネットワークや業界の知見などの強みをデジタルと融合することでさらに強化し、企業価値の向上につなげる仕組みの構築と人財の育成を進めています。

なかでもデジタルマーケティングの基盤づくりを加速しており、2022年度にはNAGASEの提供価値をグローバルで伝え、デジタル上でのお客様との接点を増やすことを目指すグローバルサイト(英語版)が完成しました。

今後はエリアごとのサイト制作を進め、より細やかに顧客ニーズをとらえることで、グループ全体の営業活動を支えていきます。

## マーケティング / 営業活動のシステム・効率化

### デジタルマーケティングによる顧客基盤拡大

NAGASEグループは、約110社のグループ会社が幅広い領域・ビジネスモデルで事業活動を行っていますが、そのナレッジや営業ノウハウが、組織やグループ会社を超えて共有しきれていないことが課題でした。そこで、ERPやCRM※1などグループの基盤システムを統合し、リアルタイムの営業活動とデジタルマーケティングの双方に

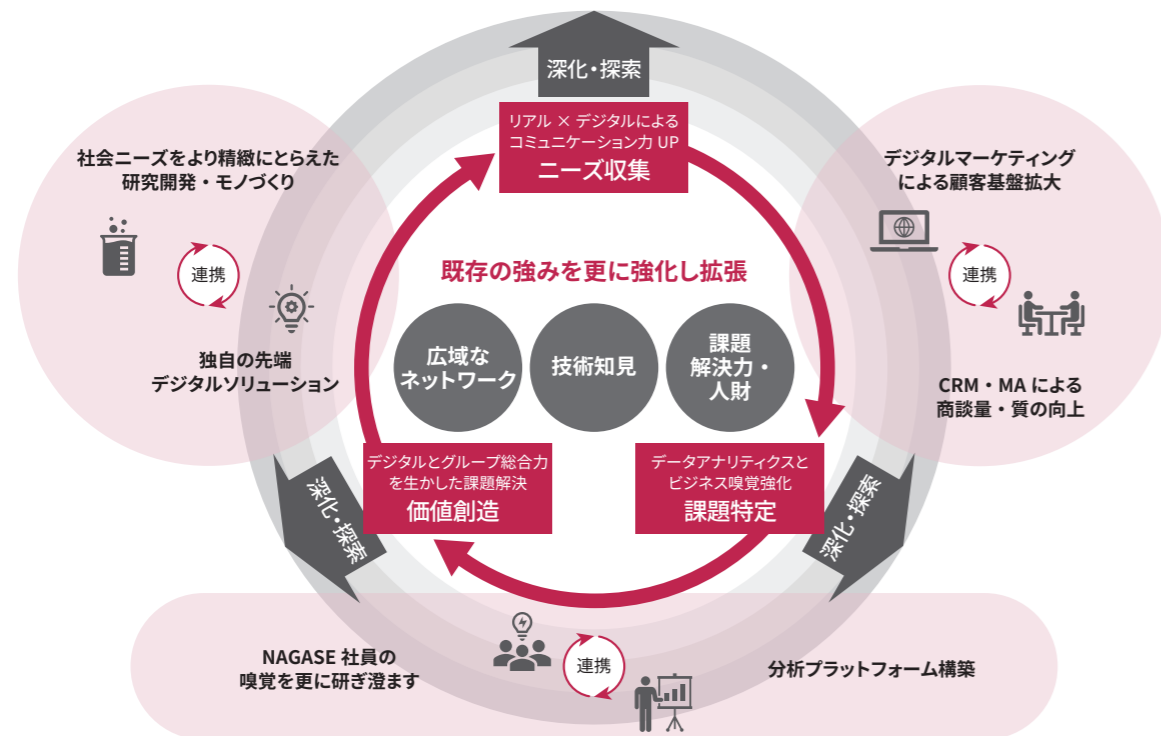
よるデータ蓄積を開始。ルールに基づいたデータ活用を通じて、営業担当者・組織の業務効率化のみならず、すでに実績のあるソリューションを新しいお客様に届けたり、これまで特定の業界にのみ販売してきた製品を他の業界・用途で展開したりすることにより、新規のお客様の課題解決、ひいては売上拡大につなげることを目指します。

### CRM・MA※2による商談量・質の向上

NAGASEグループでは、CRMでの情報共有を通じて、グループとしての総合力を強化することを目指しています。現在、世界各地の営業活動をリアルタイムで共有するために、国内外のグループ会社で共通のCRM導入を進めています。

今後、システムのログイン率などを指標としつつ、グループ全体での運用方法、ソリューションの一元管理をはかっていきます。

## 変革を支える機能として、DXの活用を通じて既存の強みを更に強化



※1 Customer Relationship Management ※2 Marketing Automation

## DX人財の教育・育成

### 人財育成プログラム

NAGASEグループでは、業務全般でデジタル知識を身に付け、使いこなせる人財を「DX人財」、さらにデジタル知識を生かしソリューション開発、新市場開拓を先導できる人財を「マーケター」と定義し、2段階で人財を育成しています。

私たちは、DX人財が全従業員の50%を超えることが、NAGASEグループのDXに不可欠だと考えています。e-ラーニングによる知識の底上げを図りながら、まずは2025年度にマーケター100人、2026年度にDX人財50%超を目指します。

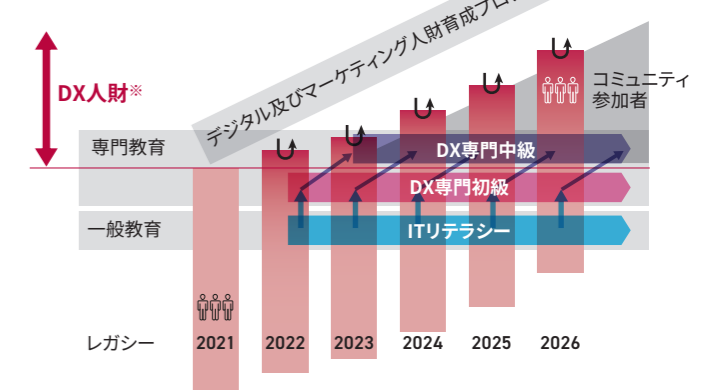
### マーケターコミュニティの発足

事業の枠を超えてマーケター同士が学び合える様に、2023年度からデジタルマーケティングに携わる全てのグループ従業員に向けて、参加者主体の学びの場を立ち上げました。

マーケティング施策・活動の伴走型支援、関連ナレッジの共有

共創を提供するほか、マーケティングサイトのアクセス分析、SEO対策、MAツールの運用といったテーマごとに、従業員自らが得た情報を共有ポータルでシェアすることで、コミュニティ参加者全員でデジタルスキルの向上を目指しています。

### DX教育イメージ



※ DX人財：業務全般でデジタル知識を身に付け、使いこなせる人財

## 化学品ドキュメント管理プラットフォーム「DocuValue」の提供

化学品の譲渡や提供の際に送付される書類の一元管理を目指すクラウドサービス「DocuValue(ドキュバリュー)」の提供を2023年2月から開始しました。

「DocuValue」は、書類の送付・受領・保管の属人化を避け、企業間のやりとりを可視化することで、組織的なドキュメント管理を可能にし、化学品サプライチェーン各社にかかる負担を軽減します。



## 材料開発分野に特化したデジタルサービス「Uncountable」の販売

Uncountable社が開発・提供する、材料開発における実験データの保存から分析・解析、計画立案をデータ化し、情報共有をサポートする「データマネジメントプラットフォーム」「Uncountable(アンカウナブル)」の販売代理店契約を2022年5月に締結し、2022年10月から国内での販売を開始しました。

「Uncountable」は、これまで属人化・分散していた膨大な研究・実績データを一元管理することができ、研究者間の情報共有が促進され、お客様の材料開発を強力に後押しします。

