

Delivering next.

Business Portfolio

事業ポートフォリオ——注力・育成領域へのリソースシフトを加速

事業ポートフォリオの見直し

2023年9月30日まで

機能素材セグメント
機能化学品事業部
スペシャリティケミカル事業部
加工材料セグメント
カラー&プロセッシング事業部
ポリマーグローバルアカウント事業部
電子・エネルギーセグメント
エレクトロニクス事業部
情報通信・エネルギー事業室
機能樹脂事業部
精密加工材料事業部
モビリティセグメント
モビリティソリューションズ事業部
生活関連セグメント
フードイングリディエンツ事業部
ライフ&ヘルスケア製品事業部

2023年10月1日から

機能素材セグメント
機能化学品事業部
スペシャリティケミカル事業部
加工材料セグメント
ポリマーグローバルアカウント事業部
電子・エネルギーセグメント
エレクトロニクス事業部
先進機能材料事業部
モビリティセグメント
モビリティソリューションズ事業部
生活関連セグメント
ライフ&ヘルスケア製品事業部

CONTENTS

- 63 営業担当取締役メッセージ
- 65 セグメント一覧
- 67 機能素材セグメント
- 69 加工材料セグメント
- 71 電子・エネルギーセグメント
- 73 モビリティセグメント
- 75 生活関連セグメント
- 77 地域別戦略



取締役 執行役員

鎌田 昌利

Masatoshi Kamada

リアルとデジタルの“併せ技”で マーケティングの質を高め、 NAGASE ならではのソリューションを提供

販売・流通を中心とした商社ビジネスから マーケティング志向へマインドセット

中期経営計画**ACE 2.0**の中心に据えている“質の追求”ですが、これは「NAGASEにしか提供できない価値によって、お客様の抱える課題を解決に導くこと」だと捉えています。これを実現していくために、改めて我々が強化していかなければならないのが、マーケティング志向と事業部門に横ぐしを通すことによる連携です。社員一人ひとりが「ビジネスデザイナー」を標榜し、営業活動の中で新しい事業・多彩な価値を生み出していくために、NAGASEグループでは現在、製品の販売・流通を担う従来型の商社ビジネスにとどまらずマーケティング志向への意識も強化していこうとしています。その背景には、お客様が直面されている課題は経営レベルの内容が多くなり、単一の商品・サービス、あるいはひとつの専門領域だけでは、解決が難しくなっていると

いう現実があります。このような傾向は、私たちにとって事業拡大のチャンスでもあります。なぜなら、化学系専門商社の機能に限らず、研究・製造・パイオ・DXなどの機能を高い次元で融合させ、他社にない幅広い解決策を提供できる機会が増えるからです。案件の規模が大きくなり、それに見合う収益が見込めることから、まさに**ACE 2.0**の基本方針に沿ったビジネスが展開できると考えています。

ただし、こうしたシナリオを進めるには、冒頭に申し上げたマーケティング志向を、より強めていく必要があります。具体的には、お客様の悩みにじっくり耳を傾け、我々から課題を抽出して調査・分析を行い、NAGASEグループ全体での価値提供によってお客様の課題を解決する能力が必須になります。個々の社員も、このようなマインドセットが定着してきており、NAGASEが取り組むべき“潜在的な課題の発見”を起点としたマーケティング活動が目立つようになりました。各事業部門に足を運ぶとお客様との

関わりの中で新しいビジネスの種を見つけ、それを育みながら、多面的な価値を提供できるビジネスデザイナーに成長しようという意欲が、年々高まっていることがわかります。

事業部門に横ぐしを通して、 グループ内の連携を強化していく

お客様が抱えている経営レベルの課題に向き合っていくために、NAGASEグループの内部では、組織間の連携強化に努めています。当社が採用している事業部制は、個々のビジネス分野に関する専門性の高さを強みとしてきたのですが、その独立性がこれからの時代には弱みにもなり得ます。なぜなら経営レベルの課題解決には、社内の全事業部が保有する商品・サービスと海外ネットワーク、ソリューションの事例をひと通り頭に入れておかないと、対応できないからです。そのために、デジタルマーケティングで、顧客基盤の拡大を図っていく必要があります。例えばコストなどの制約があり、リアルでは捉えきれなかったアプリカや南米など、経済成長の可能性を秘めた国・地域に対して、デジタルとリアルを組み合わせたアプローチを計画しています。

これらの施策を後押しするのが、デジタル技術です。NAGASEグループの場合、ひとつのお客様に対して複数部門との取引実績があり、現在も、複数の商談が同時進行しているケースが多く見られます。こうしたケースにおいても、組織間の連携不足がネックでした。そこで、個々のマーケティング活動で得られた顧客情報と商談の進捗などを一元管理し、社内でも共有できるクラウド型のMA*ツール・CRM*ツールを導入しました。お客様の個別部門が抱える課題を統合的に捉え、より深い分析が可能になったことで商談の質が高まり、経営層に解決策を提案できる機会が増加しています。

また、各事業部門に横ぐしを通して、グループ内の情報共有やビジネス探索の加速化につながるような連携を強化しています。2023年10月に組織機構を改革し、事業部を再編したのも、業務の効率・生産性を高めながら、組織間の壁を低くすることで、新しいビジネスを創出するねらいがあります。また、事業部長クラスとマネージャークラスを対象に、NAGASEの多様な機能を組み合わせ合わせた総合力によって、お客様へのアカウントプランニング*が実践できる場を意図的に設ける取り組みも始めています。




成長の機会を与えながら、 事業活動の中で経営理念を実行




ACE 2.0における注力事業は、半導体関連、フード関連です。半導体関連事業は2021年にグループ横断組織を設立して以来、売上規模が約2倍に伸びています。フード関連事業に関しては、欧米市場に強みを持つPrinovaグループが成長ドライバーになっています。今後はアジア市場にも、積極的に展開していきます。そして、今後グループの中心になってくるのがバイオ技術です。私たちが保有するユニークな素材で「バイオのNAGASE」を確立すべく、経営資源を継続的に投下します。そしてグループシナジー発揮のための収益基盤を固めながら、地球環境の課題解決に取り組んでいきます。

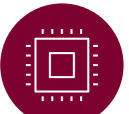


創業200年に向けた成長のカギは、やはり人財でしょう。営業活動のプロセスにおいては、プロジェクトリーダーが手本を示しながらも、社員自身が考え、行動できる機会を与えることに、意識的に取り組んでいます。私自身はこれまで、合成樹脂やモビリティ事業、そして海外での勤務を3度経験してきました。多様な経験を積めたおかげで今があります。新しいビジネスは「同質」の文化からは生まれにくく、「異質」であることが始まりです。人財育成のためにも、多様性のある環境を提供していきたいと考えています。




そして最後に、NAGASEグループには「誠実に正道を歩む」という普遍的経営理念があります。「誠実正道」とは、「言っていること」と「実際の行い」が一致すること。この意識をグループで共有し、事業活動を通じて、より良い社会形成に貢献していきます。




* Marketing Automation
見込み顧客情報の獲得～商談化～受注・契約までの進捗状況を可視化・効率化することで、組織的なマーケティング活動を支援するツールまたはプラットフォーム。
* Customer Relationship Management
顧客と良好な関係を構築・維持するための施策を実現するためのシステム。
* アカウントプランニング
顧客のビジネスや外部環境を十分に理解し、顧客との長期的・継続的なパートナーシップを構築することで、戦略的にビジネスの深耕・拡大を図る基本構想。

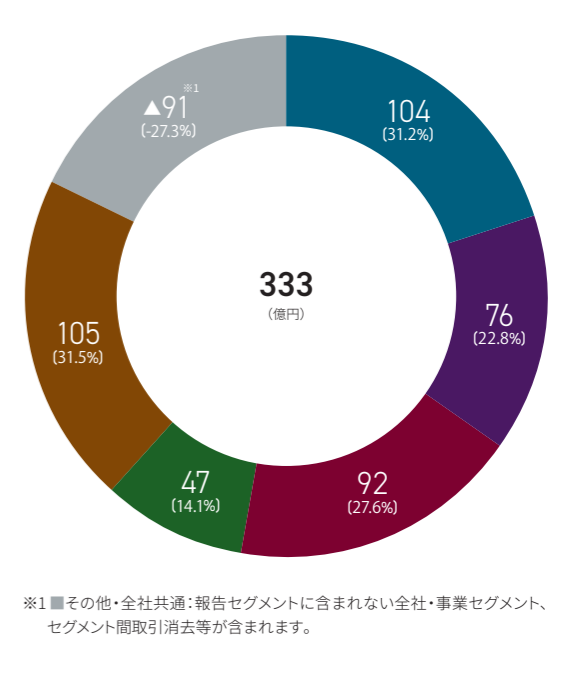
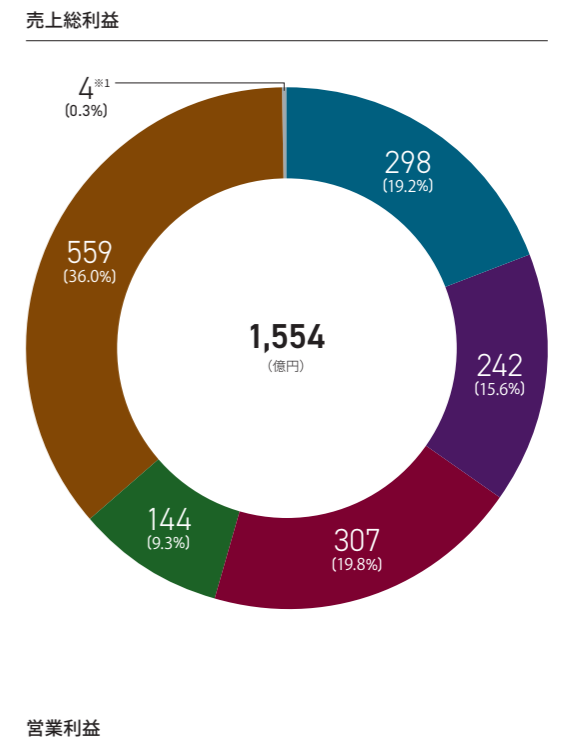
事業セグメント	事業部	主な取り扱い製品・サービス
機能素材  >詳細はP67	機能化学品事業部 塗料・インキ、ウレタン、印刷やフィルム、液晶業界などの幅広い事業領域に対し、高機能性素材を提供しています。 また、「環境」「バイオ」をキーワードに、需要が急増しているサステナブルな商材の展開にも注力し、製造・研究・加工などのグループ機能を駆使して、顧客ニーズに応えています。 スペシャリティケミカル事業部 多様な業界と長年にわたりビジネスを構築し、取扱商品も1万品目を超えています。また、取引先の要素技術に着目し、新領域にも展開しています。	機能化学品事業部 樹脂原料(各種モノマー)、樹脂、溶剤、顔料、染料、色素、分散化工材、塗料・インキ用添加剤、ウレタン原料、難燃剤、離型剤、導電材料、機能性シート、フィルム、粘着剤、エンドトキシン除去サービス、衛生材料 スペシャリティケミカル事業部 石油化学製品、金属加工油剤原料、界面活性剤及び原料、環境機器・ケミカル(排水・排ガス・省エネ)、樹脂原料及び添加剤、エレクトロニクスケミカル、UV硬化剤材料、化学品外注コーディネート
	 	

加工材料  >詳細はP69	ポリマーグローバルアカウント事業部 アジアパシフィックにおける充実した販売網・経験豊富なナショナルスタッフ体制のもと、グローバル企業と連携し、OA機器や電気・電子業界を中心に幅広い産業に合成樹脂を販売。リサイクル素材やバイオマスプラスチックなどの環境に優しい素材やサービスの提供といった環境配慮型ビジネスにも注力しています。	ポリマーグローバルアカウント事業部 エンジニアリングプラスチック、汎用プラスチック、包装資材、その他プラスチック関連製品、及びサービス
	 	

電子・エネルギー  >詳細はP71	エレクトロニクス事業部 シリコンウェハー、半導体、電子部品、ディスプレイ業界向けに、各種機能性材料及びそれらを構成する素材の提供に加え、パートナー企業と市場・顧客ニーズに合致した商品開発に取り組んでいます。 先進機能材料事業部 重電・弱電、モビリティ、環境・エネルギー、半導体(フォトリソグラフィ、封止材)、3Dプリンティング、ディスプレイといった重点分野で、配合設計技術、コンパウンディング技術、精密洗浄技術、表面処理技術、感光性樹脂設計技術を基に開発したナガセケムテックス(株)の変性エポキシ樹脂、現像液、剥離液の回収リクレーミング、3Dプリンティング用高機能材料などを国内外で展開しています。	エレクトロニクス事業部 精密研磨材料、ディスプレイ用光学材料、タッチパネル部材、機能性塗料、導電・絶縁材料、接着・封止材料、高耐熱フィルム、光学レンズ、高周波デバイス、低誘電材料、センシングモジュール、XR用光学材料、半導体/電子デバイス関連装置 先進機能材料事業部 変性エポキシ樹脂及び関連製品、フラットパネルディスプレイ・半導体用フォトリソグラフィ材料、3Dプリント関連材料
	 	

モビリティ  >詳細はP73	モビリティソリューションズ事業部 自動車、農機、建機、航空機など、モビリティ業界のニーズを捉え、新技術のイノベーションを追求し、多様なソリューションの提供を通じて、安全・安心・快適なモビリティ社会の実現に貢献します。	モビリティソリューションズ事業部 モビリティ内外装・機能部品： 各種樹脂、機能性塗料、接着剤、軽量化部品、加飾部品、HMI部品 CASE関連： xEV関連部品、熱対策部品、電池材料、各種センサー、LiDAR関連部品、自動運転関連技術
	 	

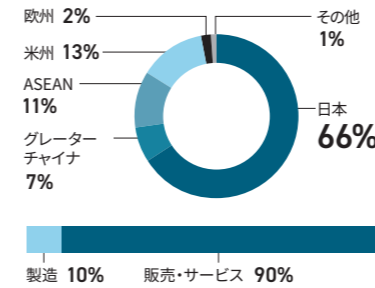
生活関連  >詳細はP75	ライフ&ヘルスケア製品事業部 医薬、医療、化粧品、ハウスホールド、食品(加工食品、ニュートリション分野)を対象の市場として、グループの製造・加工・調達・物流・研究・アプリケーション開発、及びレギュラトリー機能による幅広いソリューションをグローバルに提供し、健康で豊かな生活への貢献を追求しています。	ライフ&ヘルスケア製品事業部 医薬品(原薬、添加剤、中間体、その他原料)、体外診断薬、化粧品・ハウスホールド製品用原料(有効成分、添加剤、乳化剤、香料)、食品素材(ニュートリション素材、トレハ®等の機能性糖質、配糖体、酵素等の加工助剤)、プレミックス(OEM、ODM)、農業・水産・畜産関連材料
	 	



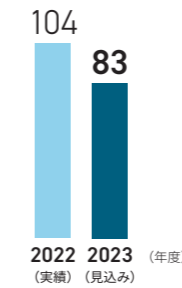


機能素材セグメント

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益 (億円)



主な製造拠点 ※持分法適用会社等も含む



機能化学品事業部

S
Strength
強み

- 国内での高いシェア
- 取引先との信頼関係
- 個々の交渉力、技術対応力、課題解決力をベースとしたグローバルネットワーク
- 豊富な製品と事業部をまたいだソリューション

- 経済指標(原油価格や為替、自動車生産量)など外部環境に直接影響を受けやすい
- 汎用化学品の商社存在意義の低下、利益率の低下
- 成熟した市場、低い人材流動性に起因する新たなビジネスモデル創出力不足
- Eコマースやデジタルマーケティングの準備不足

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- 業界全体の社会価値・経済価値向上に向けたサービスの立上げ
- 川上・川下の企業への提案
- 国内ケミカルの統廃合における輸入品商材の拡充

- サステナブルやカーボンニュートラルに重きをおいた経営重視の環境下でこれまでのようにすべて商品が安定的に供給されるという常識が覆されている
- DXの浸透による競合の出現
- 地政学的リスク(台湾有事、中国品の供給安定性、他エリアへの影響)

T
Threat
脅威

技術知見と機動力で業界の社会価値と環境価値向上にコミット

ACE 2.0における2年目の進捗としては計数的には外部環境の影響もあり良好な成果が出ています。

環境負荷低減や業界価値向上を目指す施策も進展中ですが、定量的浸透はもう少し時間がかかるものの、着実に前進している手ごたえを感じる1年でした。

2022年度は、環境、カーボンニュートラルへの対応に注力し、生分解性SAP(高吸水性ポリマー)の開発、脱プラスチックを推進する「TiMELESS®」*1の大手顧客への採用、GHG可視化ソリューションの拡大、化学品共同物流の取り組みなどを実施しました。サプライチェーンを超えた幅広いネットワークで環境課題に今後も挑戦していきます。

事業全般の課題としては、効率性の追求を進めるため、事業のポートフォリオの見直し、注力事業へのリソース配分、投資、ROIC経営意識の浸透などがあげられますが、今後も事業再編を含めた効率性の高い事業推進を追求していきます。

*1 TiMELESS: (株)MIBと長瀬産業が共同開発したフィルムや紙の包装資材に適用可能なガスコントロール技術



執行役員
機能化学品事業部長
磯部 保

Sustainable Topic

脱プラスチック環境技術が国内大手珈琲メーカーで採用

当社が珈琲用途で総代理店となっている「TiMELESS®」が国内大手珈琲メーカー数社で採用されました。「TiMELESS®」はコストダウンに寄与し、またプラスチックの使用量削減等の環境対応に繋がり、まさに経済価値と社会価値を両立させるトレードオンの技術です。今後も国内外での本格的な浸透を目指して、展開していきます。



スペシャリティケミカル事業部

S
Strength
強み

- 取引先との強固な信頼関係
- 業界・化学品への深い知見、グループ力を活かした情報力

- ポートフォリオの最適化とグローバル展開の加速

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- サステナビリティが求められる事業環境下で環境・カーボンニュートラルの各種貢献が可能
- 人材育成の更なる強化と活用

- 化学品を軸としたビジネスの環境負荷への影響

T
Threat
脅威

環境負荷が高いビジネスだからこそ深く貢献できる

ACE 2.0の2年目の進捗としては、外部環境が良好だったこともあり、計数面では順調に推移した一方、中間在庫過多によるエレクトロニクス市場の荷動きのスローダウン、アフターコロナ禍からの中国市場の回復遅れも重なり、2023年度には不安を残した状況です。

昨年注力したものとして、経済安全保障の観点から、日本の取引先の競争優位性を維持するため、商社視点での半導体のサプライチェーンの調査・分析を開始しました。事業のグローバル展開も視野に入れ、取引先とのパートナーシップを強化していきます。また、デジタルマーケティングを事業部内で推進し、リード・案件獲得が順調に進みました。

一方、ポートフォリオの最適化、注力分野へのリソースシフト及び機能分けは、さらなる改善が必要な状況です。注力・開発分野での早期実績化をはかるため、事業部内に企画・マーケティング室を新設し、営業チームとの連携を図っていきます。

中長期視点の企業成長から、サステナビリティ事業の基盤確立は避けては通れません。事業部メンバーの共通目標として、短期的な景気変動の影響で方針がぶれることなく、多様な手段を講じて推進していきます。

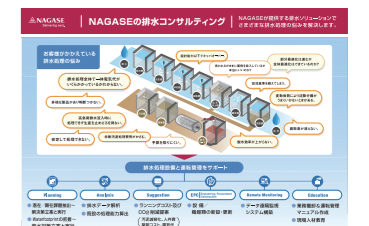


執行役員
スペシャリティケミカル事業部長
荒島 憲明

Sustainable Topic

顧客のものづくりを支える環境ソリューション事業 排水コンサルティング

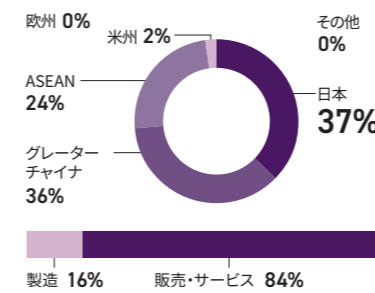
生産品目の多様化による排水負荷変動や設備更新、工場現場の人材不足や排水処理に関する知識の継承といったお客様の課題に対して、商社ならではの多彩な製品網と課題理解・提案力を活かした排水コンサルティングサービスを提供しています。課題抽出から運用改善まで、個々のお客様のニーズや状況に合わせた多彩なソリューションを提案しています。





加工材料セグメント

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益 (億円)



主な製造拠点 ※持分法適用会社等も含む



ポリマーグローバルアカウント事業部

S
Strength
強み

- アジア太平洋エリアでの充実したサプライヤー及び顧客基盤、技術的知見・情報やノウハウ、サプライチェーンネットワーク
- グローバルでガバナンスが効いた、透明性のある事業運営

- 事業の収益最大化を見据えた投下資本の再分配
- 非日系ビジネス領域における体制強化

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- グローバルサプライヤーの事業再編における効率経営サポート
- 顧客の生産拠点の多様化や国際分業が進む中でのカバレッジ拡大と強化による優位性確立

T
Threat
脅威

- サステナビリティ視点での化学品情報などのネットワーク=トレーサビリティの確保

サプライチェーンでのネットワーク力を活かし優位性を確立

過去の最高益には及びませんでしたが、ACE 2.0の最終年の目標を上回る水準を達成し、ポートフォリオの入れ替えも順調に進んでいます。特に、非注力かつ不採算の事業からの撤退は2022年度でほぼ完了し、これによって投下リソースが新たな注力領域に再分配される状態が実現しました。

また、デジタルツールを活用した顧客接点の強化として、オンラインプラットフォーム「plaplat®」を運営し、プラスチックビジネスとモノづくりに関わるお客様へ、サステナビリティへの対応をはじめとする課題への解決策と、解決に向けた取り組みを支援する情報を発信しています。

国内外の主要エリアにおいては効率的な運営体制の構築が求められています。中国でのビジネスの効率化をはじめ、中国・ASEAN・インド・北米に生産移管される顧客ビジネスに対応する販売・マーケティング体制を整備・体制を強化しています。

近年、グローバルでのケミカル業界再編が加速しており、加えて顧客の生産拠点の多様化も進んでいます。この変化に対応するため、M&Aも視野に入れつつ、リスクマネジメントを強化し、デジタル融合を通じた効率追求型のオペレーションを進め、真のグローバルな事業運営を目指しています。



ポリマーグローバルアカウント
事業部長
吉田 公司



プラスチック×サステナビリティ「plaplat®」

plaplat(プラプラット)では、NAGASEグループの専門知識、営業力、グローバルネットワークを通じて集められる情報を、素材・加工・設備・物流・法規制・業界動向の6つのカテゴリに選り分け、お客様の課題解決に役立つ「サステナソリューション」として、毎営業日に新着情報を発信しています。

また、プラスチックを楽しく詳しく知っていただくための「プラ図鑑」は、プラスチック業界以外の方にも、幅広くご利用いただいております。

Sustainable Topic

グリーンマテリアル×ソリューションの提案

環境に配慮した素材「グリーンマテリアル」への転換促進とともに、労働安全衛生(EHS)と生産性の向上を実現する、高濃度フィラーマスターバッチ「Ultibatch™」の提供を開始しました。

石油由来樹脂の使用削減や電力・GHG排出量削減を実現。労働環境も改善される環境ソリューション素材で、ユーザーの要望に合ったフィラー成分を従来にない高濃度でペレット形状化して提供したり、加工技術のライセンス供与を進めています。

ナガセプラスチック(株)の環境ソリューション開発センターでは、同素材のさらなる技術開発を進め、日本のマーケットに適したサービスの提供を進めています。

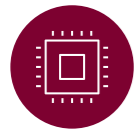


Sustainable Topic

社会とともに、「次」への一歩 ～海ごみゼロウィーク企画にて～

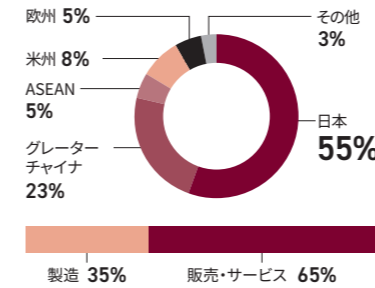
当事業部では、年間約50万トンのプラスチックを取り扱っています。プラスチックは暮らしを豊かにしてくれる素材である一方で、環境への影響も深刻です。私たちが販売するプラスチックが海洋汚染の原因の一部となっていることを忘れてはいけません。私たちが今後どのようにプラスチック事業を継続していくべきか、常に考えを巡らせ、まずは身近なところで環境改善に貢献することとチームビルディングを目的に、社員およびそのご家族と海ごみ拾いを実施しました。持続可能な社会を目指す一員として、私たちにできることは何か、考え続けます。



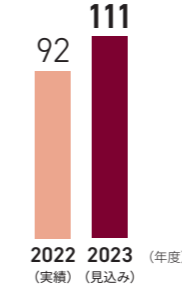


電子・エネルギーセグメント

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益 (億円)



主な製造拠点 ※持分法適用会社等も含む



エレクトロニクス事業部

<p>S Strength 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルネットワーク ● エレクトロニクス業界向けの多様なパートナー ● サプライチェーン全体を網羅した営業活動での情報収集力、ビジネスパートナーとの開発力 ● スマート社会実現に貢献する知見、技術、戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東アジアへの偏重を考慮した、将来志向のエリア戦略の立案・実行 ● 新たなマーケットに提供できる技術・商材の開拓 ● 新規市場や技術へのタイムリーな投資および人材投入の判断 	<p>W Weakness 弱み</p>
<p>O Opportunity 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IoT社会の進展やAI活用推進による市場の拡大 ● 情報処理量の拡大に伴う各種デバイスの高度化、多様化 ● 再生可能エネルギーと環境価値の需要増加 ● 5G、6G、EV、AI、半導体、AR市場の成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制やSDGsによる既存商材・技術への影響 ● 米中対立の先鋭化によるグレートチャイナ向けビジネスへの悪影響 ● 投資回収時期の延伸、予想困難な市場成長スピードの鈍化 	<p>T Threat 脅威</p>

先進機能材料事業部

<p>S Strength 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商社と製造機能の融合による技術力・開発力を背景としたソリューション提供 ● 電子デバイス分野をはじめとする加工技術・専門知見 ● 原料リサイクル・再原料化の豊富な事業実績 ● 豊富な事業経験と社会に貢献する技術力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定分野に依存している収益基盤 ● 従来強みとしてきた技術の汎用化 ● 装置や周辺材料との協業共創への取り組み 	<p>W Weakness 弱み</p>
<p>O Opportunity 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 保有技術を活用した新規事業分野への参入 ● 安心・安全・安定なネットワーク基盤需要 ● 気候変動対応と環境に優しい製品へのニーズ ● 国内半導体産業の復興 ● 化合物半導体市場の伸長 ● 地政学的変化とバリューチェーンの再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内LCD産業の縮小と中国企業による国産化 ● 原油価格や為替変動による収益への影響 ● コロナ禍以降の消費者行動の変化 	<p>T Threat 脅威</p>

ネットワーク強化と目利き力の発揮で、より強固な事業部へ

事業部全体では、顧客のニーズにマッチした新技術や商材の発掘に力を入れています。半導体ビジネスではサプライヤーの拡充や海外販売体制の強化に注力し、近年は中国・台湾・韓国を中心に伸長してきましたが、地政学の影響を考慮した米国やインド向けビジネスを展開し、更なる成長を目指しています。また、政府方針の通り半導体は国内回帰が進むことが予想され、国内外のサプライチェーン再構築を見据えたエリア戦略・体制見直しを図っていきます。

一方、ディスプレイ業界では、新規商材の導入やベンチャー企業との連携を進めていますが、スマートフォン需要の低迷や価格競争の激化から、既存商材からの切り替えには時間を要しています。しかしながら、部材の選定においてSDGsの観点が一層重要視される中、省電力化等のサステナビリティに寄与する新たな技術・商材への展開が期待できると考えており、引き続き新規サプライヤー拡充を進めていきます。

激動する外部環境の中でも、ポスト**ACE 2.0**を見据えた開発活動を推進し、より強い組織に変革することで、新しいエレクトロニクス事業部として脱炭素社会へ貢献していきます。



エレクトロニクス事業部長
佐藤 一征

更なるビジネス展開・活躍のため、人材・技術力の強化が急務

事業ポートフォリオの転換を見据えて、新たな市場参入にむけた多くの取り組みを進めています。半導体市場では、最大手顧客向けに、中間工程材料や最先端パッケージにおける封止材料などが採用されたことに加え、新たに医療関連市場へ新規参入し、電子部品や金属加工業での開発品評価も順調に進んでいます。

様々な取り組みを推進している一方で、必要な専門スキルを保有する人材の獲得・育成では、現状に満足しておらず、もっとスピード感をもって取り組むつもりです。また、日々進化・複雑化する技術の継続したキャッチアップと他社との技術アライアンスの強化にも課題を感じています。

NAGASEグループの事業の核となることを目指し、新たなデファクトスタンダードの構築に向け、グループ内の各分野を横断した活動方針や役割の浸透をすすめ、新たなビジネスの創出にも注力していきます。海外でのビジネス展開を更に加速させながら、脱炭素社会に貢献していきます。



先進機能材料事業部長
田島 竜平

Sustainable Topic

TFT・半導体フォトリソグラフィプロセスにおけるCMSの利用

高い品質管理が求められるフォトリソグラフィプロセスでは、多量の薬液を必要とし、廃液も多く出るため、薬液の品質管理・効率的使用・廃液の削減が求められ、このニーズを実現する薬液管理システム(Chemical Management System:CMS)を提供しています。液晶パネル量産草創期の90年代初頭から実績があり、環境負荷低減への貢献に加え、製造コスト低減にも貢献しています。



Sustainable Topic

サーキュラーエコノミー事業の拡大

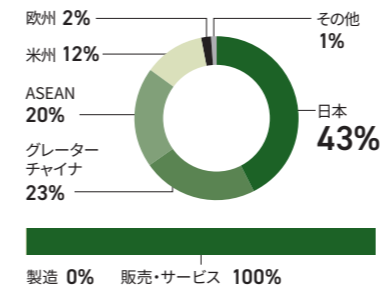
今後、様々な用途でニーズが高まると予想されているサーキュラーエコノミーの需要に向けて、ディスプレイ産業で培った、廃薬液から有効成分をリサイクル・リユースする事業の豊富な経験と実績を生かし、半導体産業にもソリューションの提供の幅を広げています。これからも、より広い分野でサーキュラーエコノミーを推進していきます。



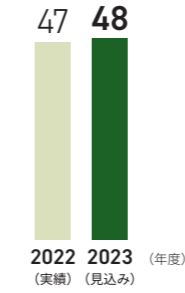


モビリティセグメント

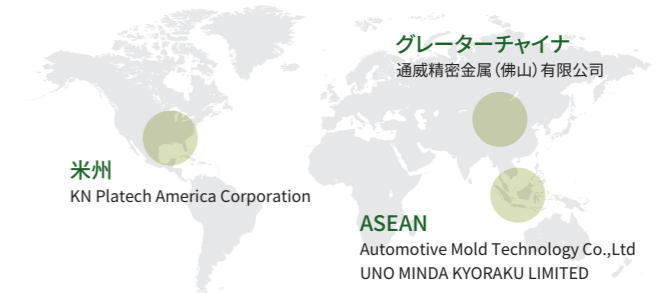
エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益 (億円)



主な製造拠点 ※持分法適用会社等も含む



モビリティソリューションズ事業部

S
Strength
強み

- 幅広い商品群、高性能素材・製品・技術の発掘力
- グローバルに安定供給するサプライチェーン構築力
- お取引先との強固な信頼関係

- 海外自動車メーカー向けビジネスの拡大
- EV化の加速に伴う素材・製品・技術の革新に適した事業ポートフォリオの拡大

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- 世界的なカーボンニュートラルの流れとCASEの浸透を受けたEVの拡大
- 新モビリティやMaaSの登場
- 新興国の台頭

T
Threat
脅威

- 事業環境の劇的な変化に伴う業界再編

変革期の中でも、NAGASEの提供価値をグローバルに提供

日系自動車メーカー向けの樹脂販売ビジネスなどのコアビジネスに関しては市況の影響もあり、計画通り伸ばしています。一方、海外自動車メーカーとのビジネス拡大とEV化の加速に伴う事業ポートフォリオの拡大は、進んではいるものの更なる加速が必要と認識しています。

昨年は、米中関係を背景としたグローバルサプライチェーンの見直しや新興国の台頭が進む中、重要施策の一つとして掲げているインドのビジネス拡大に注力しました。今後も拡大する市場として様々な商材を紹介することでビジネスを駆け、現地の有力パートナー企業との関係強化に力を入れました。さらに、EVに使われる重要材料の一つを新興インド企業と一緒にグローバル展開を始めています。

今後の施策としては、EV関連ビジネス拡大を加速するため、日本ならではの技術を持ったパートナーを更に増やしていきます。加えて、顧客の要求に応じて、日本のパートナー企業との海外展開を営業面、現地製造面の両方にて進めていきます。海外自動車メーカーとのビジネス拡大のため、DXを駆使したマーケティングも併せて強化していきます。

100年に一度の変革期と言われる自動車業界で事業展開する立場として、変化の目まぐるしい技術・市場プレイヤー・サプライチェーンにグローバルで対応し、NAGASEならではの価値提供をこれからも行っていきます。



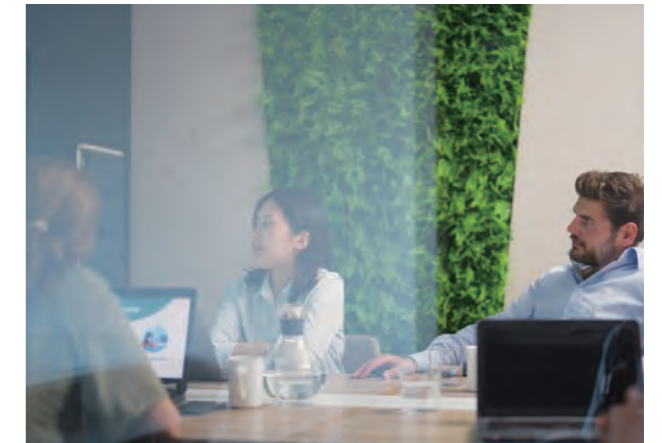
モビリティソリューションズ事業部長
松岡 大治

Sustainable Topic

環境負荷が低い素材・技術活用の仕組みづくり

グローバルモビリティ業界において欧州でカーボンニュートラルの潮流が先行している中、日本国内においても環境負荷低減の要求が高まっています。

そこで、グローバルなサプライチェーンと幅広い取引先との関係に基づき得られたリサイクル技術の知識を持つ長瀬産業が主導し、環境負荷が少ない素材を扱っているサプライヤーを集めて、顧客との技術交流会開催および具体的な素材や、顧客での中間部品のリサイクル技術の提案を進めています。



Sustainable Topic

自動運転車輛による労働力不足の解決

2024年問題をはじめ、多くの課題を抱える物流業界・部門の喫緊の課題であるドライバー不足。この問題によって企業活動の遅延が課題となる業界に対して、省人化する自動運転車輛を提供しています。

それぞれ独立したサービスを組み合わせ一つのプラットフォームを構築する商社ならではのビジネスモデルを武器に、様々な用途に合わせたサイズの違う自動運転車輛、インハウスで自動運転を行うためのマッピング技術、自動運転を補助する遠隔操作の技術を提供することで、企業負担の軽減だけでなく円滑な事業活動をサポートします。



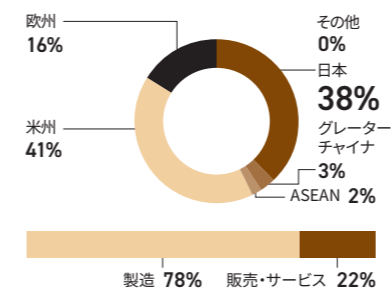
DXの加速

更なるビジネス機会創出のためにDXを加速していきます。事業部WEBサイトの再構築、効果的なデジタルマーケティングの運用、CRMの完全浸透、RPAで行う業務の拡大等を進めており、2023度中に完了予定です。また、様々な方に当事業部の想いや活動を知ってもらうため、事業部のメルマガ「PLUS NAGASE」の配信を通じてNAGASEの取り組みをタイムリーに発信しています。

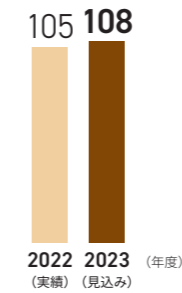


生活関連セグメント

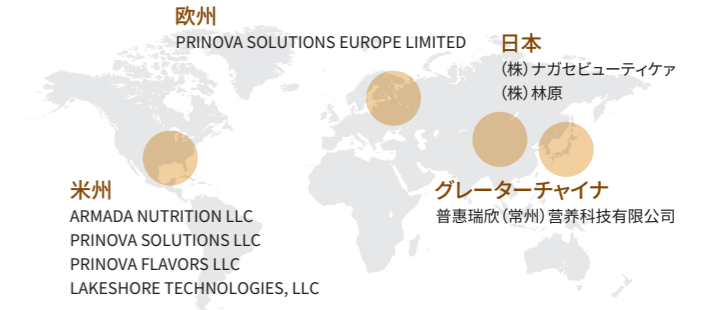
エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益 (億円)



主な製造拠点 ※持分法適用会社等も含む



ライフ&ヘルスケア製品事業部

S
Strength
強み

- 業界トップクラスの顧客基盤
- 林原、Prinovaといった、市場優位性が高いグループ企業

- 経営資源の最適化・効率化
- 継続的な人財育成、確保

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- 国内事業で集積された知見、ノウハウを活用した海外事業の拡大
- グループの製造、R&D 機能を活用したバイオ関連ビジネスの拡充
- サステナビリティ領域でのマーケット開拓

T
Threat
脅威

- 海外事業拡大に伴う業機法他、各国の法規制、レギュレーション対応
- 中国仕入品比率の高さ

海外を含めたグループ連携を一層強固に

ACE 2.0の2年目の成果として、食品分野においては2019年に買収したPrinova事業が順調に拡大し、グループの重要な柱の一つとなりました。コア事業であるディストリビューションの成長に加え、アメリカ西海岸エリアにおけるプレミックス、スポーツニュートリション分野の受託事業の拡大を目的として、米国・ユタ州に新工場を建設。2022年度に稼働を開始しました。

医薬、化粧品分野は円安、価格是正、既存品目の需要拡大、新製品の採用増などの複合要因により、2022年度は最高益を更新しました。併せて在庫の正常化や政策株式の売却による投下資本の合理化を進め、ROICも改善しました。事業基盤を充実させる一方で、睡眠関連のヘルステックサービス分野や美容師向けサイト制作プラットフォーム事業への参入などの新規事業にも挑戦しました。

課題としては海外事業におけるグループの連携強化が挙げられます。林原、Prinova、海外現地法人を含めた包括的な事業戦略を再設定の上、組織デザインの最適化を進めます。レギュラトリー機能のグローバル対応など、事業インフラを強化し、グループ会社同士でのビジネスをより積極的に進められる環境の構築を目指しています。



ライフ&ヘルスケア製品
事業部長
沖野 研二

グローバルに拡大するヘルスケアニーズに、グループ力で応える

高齢化の進展やコロナ禍を経て健康志向、予防セルフケアへの意識は一段と高まっています。近年では治療領域のみならず、日常生活における予防～診断、治療、予後までを連続的に管理するなど、ヘルスケア関連のサービスは広がりを見せる一方、デジタル化をはじめとする技術革新に伴い新規参入の動きも活発化しています。当事業部はQOL向上に直結する医薬、食品、化粧品を主な事業領域とし、グループで保有する素材、販売ネットワーク、バイオ技術などのグループ力を活かしながら人々の健康で豊かな生活に貢献しています。

Sustainable Topic (ヘルスケア領域)

バイオ医薬の製造コスト低減に繋がる技術開発

高価かつ大量生産できない原料、高度かつ複雑な製造プロセス、厳格な品質管理や規制対応など、高いコストが課題となっているバイオ医薬の業界を支援すべく、NAGASEグループの培った技術とサプライチェーンを活用した新サービスを提供しています。

NAGASEグループの広範な顧客情報・技術情報をもとに現行の体制、サービス、機能とのシナジーが出せるパートナーを選定。キーとなる技術、製造機能を提供することで、クライアント企業のバリューチェーンの中で掛かる製造コストの大幅な低減に寄与しています。



Sustainable Topic (食品素材領域)

減卵ソリューションの提案

NAGASEグループの酵素製品では、昨今の卵価格高騰への対策、またSDGsの観点で卵の使用量を減らすためのソリューションを、洋菓子業界に向けて提案しています。

製菓・製パン用酵素のデナバイクRICH®は、レシチンに作用し乳化力を向上させる酵素で、減卵時のボリューム低下を防ぎ、見た目はそのままに軽い食感を実現します。

お客様のニーズに沿った最適なレシピ開発、アプリケーション提案を行うことで、お客様のサステナブルな製品開発に貢献しています。



地域別戦略

※従業員数は連結子会社のみ(2023年3月末現在)

NAGASEグループは、化学を基盤に幅広い業界でグローバルに事業を展開しています。そのネットワークと経験から蓄積された多彩なノウハウを活用し、各国・地域のニーズに細やかに対応しています。

グレーターチャイナ 拠点開設：1971年／従業員数：846名

ONE Chinaの事業軸を中心に「地域発信型ビジネス」の拡大を

域内拠点ごとの地域軸から、Chinaをひとつに括る事業軸へ移行して、各分野への深耕を進めてきました。今後さらに「半導体」「エレクトロニクス」「機能樹脂」「モビリティ」「ライフ&ヘルスケア」「化学品」「加工材料」の7事業と「長瀬電子材料(無錫)」や「プリノバ(常州)」などの製造拠点、そして「台湾」拠点が連携し、各分野の変化のスピードに対応するとともに、日本・欧米の技術・製品展開のみならず、地域発信型ビジネスをグレーターチャイナ域内外で拡大して参ります。

注力事業

- 半導体事業 — 前工程から後工程まで、フルサプライチェーンで事業展開しており、中国・台湾における強力なネットワークを構築しております。これからも、あらゆる商材の展開の可能性をさぐりながら事業拡大に努めます。
- モビリティ事業 — 世界に先行する中国EV市場で、最先端の様々な技術や製品から、安全や省エネに繋がる良質なテーマを発掘し、中国のみならず欧州やアジアへ拡販を図ります。
- エレクトロニクス — PC・スマートフォン等の電子デバイス関係、OLEDやMicro-LED等の次世代ディスプレイ関係、5G/6Gを活用した「AR/VR」「センサー」等、新旧のアプリケーションでの事業拡大に注力しています。

Topics

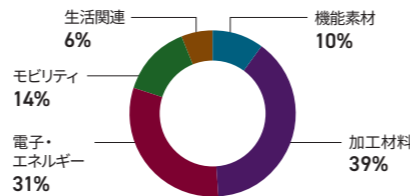
2022年度は、上海ロックダウンやゼロコロナ規制緩和後の感染急拡大等があったものの、全体的にビジネスは堅調に推移しました。特に注力事業である半導体事業が、引き続き大きく伸長しました。2023年度は、アフター・コロナの経済リカバリーの遅れや、米中摩擦など我々を取巻く環境は厳しさを増しています。今後、外部環境の影響を受けにくい「ライフ&ヘルスケア」の生活関連分野、バイオ由来のグリーン商材の取扱いなど、バランスのとれた安定的な持続的成長を目指します。引き続き、7事業に注力するとともに、新規事業の創出と収益性の改善にも努めます。



太田 九州夫
常務執行役員 兼
Greater China CEO

売上総利益 / 225億円(2023年3月期)

構成比



ASEAN 拠点開設：1975年／従業員数：800名

成功モデルを活用、地域運営体制の強化を進め、収益化エリアを開拓

主力である樹脂販売事業では、国を越えた域内横断での事業推進組織の設置と産業カテゴリー別のマーケティング担当を配置し、主要サプライヤーとタイアップを強化することで、国境を超え地域を面で捉えた事業の拡大を図って参ります。また、マイナーポートフォリオであった電子やライフ&ヘルスケア事業においても、域内横断でのマーケティング組織を組成。各国毎の強み・弱みを持ち寄った域内市場分析や、人材の域内有効活用を推進、さらには本社事業部との協力関係のもと、最適な事業推進体制を構築して参ります。

注力事業

- 電子事業 — 成果を挙げているマレーシアでの事業展開モデルをベースとして、周辺国での事業拡大余地の分析を進めています。
- ライフ&ヘルスケア — 地域横断チームと本社事業部のバックアップにより、将来のレギュラトリーサービスも見据えた体制作りを進めています。

Topics

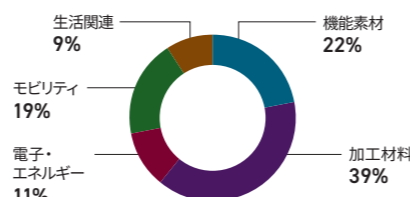
2022年度はコロナ後の資源価格上昇の中、OA家電向け樹脂販売が好調に推移し、売上・営業利益の目標は達成しました。今後は、米中貿易摩擦の煽りによる中国からの事業移管を見込む一方、環境意識の高まりからリサイクル樹脂の取り扱い等に対処していくかが課題です。自動車関連事業は半導体不足等の影響から、計画を下回りました。依然として樹脂販売比率が高いため、電動化や先進モビリティ分野への製品シフトを進め、商材の幅を広げていきます。



大岐 英祿
ASEAN・インド CEO 兼
Regional Operating
Centre Leader

売上総利益 / 149億円(2023年3月期)

構成比



米州 拠点開設：1971年／従業員数：1,537名

幅広い事業領域に対応するため、組織力の強化を重点的に推進

米州地域で取り扱う事業分野・産業は多岐にわたり、注力分野である食品素材・ニュートリション事業だけでなく、モビリティや化学品分野も米州地域の成長を支えています。今後の事業拡大に向けて、地域内の法人組織の枠を越えた事業軸での管理体制を強化し、経営人財の最大活用を図っていきます。

事業領域では近年、3Dプリンティング分野への開発投資を活発化させています。今年度は、アディティブ・マニュファクチャリング(※)の推進としてEMPOWER3D(™)を導入しました。3Dプリンティングの設計から材料選択、プリンターの選択、検証、部品製造に至るまで、エンド・ツー・エンドのソリューションの提供が可能になります。お客様に寄り添いながらエンドユーザーでの導入を促進し、ひいては同分野の利用拡大に貢献していきます。

※3Dプリンティング技術などの積層造形技術を用いた製造方法

注力事業

- 食品素材・ニュートリション事業 — NAGASEグループの専門性が高く幅広いサプライチェーンを活かした、付加価値の高い機能とサービスを開発・拡大し、成長を推進しています。
- モビリティ事業 — 急速に変化する自動車業界で、よりクリーンかつ持続可能なモビリティシフトを実現するため、電動化の加速をミッションに、メーカーとともに環境に優しい効率的な輸送の新時代の実現に貢献していきます。

Topics

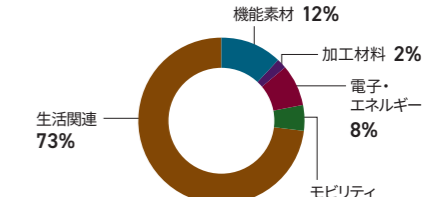
2023年度は米州地域横断で「業務プロセスの最適化」、「リスクの高い事業と収益性の高い事業の明確化による意思決定の強化」、「社内連携と外部の巻き込みによるビジョン達成」の3つの戦略を推進力として、無駄のないプロセス、集中的成長、市場に対する影響力の向上を目指していきます。



Bradley Hilborn
米州CEO 兼
Nagase Holdings America
Corporation CEO

売上総利益 / 331億円(2023年3月期)

構成比



欧州 拠点開設：1980年／従業員数：284名

高まる環境対応トレンドの中、投資など様々なビジネスチャンスを探る

ロシア・ウクライナ紛争により、資源・エネルギー調達の混乱と、価格上昇を受け、欧州のビジネス環境は深刻な状況です。また世界的な環境対応のトレンドは、欧州が先行しており、化粧品をはじめ化学業界でも「Ecovadis」などの各種認証の資格取得が必須になりつつあります。風力などのクリーンエネルギー、バイオ由来素材への転換、特に、EV関係では内燃機関車を2035年までに廃止する方針が欧州で定められており、その変化は大きなビジネスチャンスでもあります。EV各社が目指すバッテリーの高性能化、安全化に対し、様々なSolution提案を行っています。食品分野に関しては、林原製品をPrinova欧州にビジネスを移管するなど、グループの全体最適で競争力を高めるため、選択と集中を進めていきます。日本やアジア、米州のNAGASEグループとの連携を強めるとともに、欧州での現地発信ビジネスのため投資などの機会を見据え、積極的にチャレンジして参ります。

注力事業

- 医薬品事業 — 林原製品を中心に、バイオ医薬品分野への展開を進めていきます。
- モビリティ事業 — EVの中核であるバッテリー用途に対し、高性能化への化学品・添加剤、安全性向上への防火材など、顧客ニーズに特化したソリューション提案をしています。
- 化学品事業 — グループのネットワークを活用し、欧州グローバル企業へワールドワイドな調達機能を提案しています。「環境配慮型」食品包装材への様々な提案も進めています。

Topics

2022年度はウィルスベクターや組換えタンパク質などのバイオ医薬・原液に強い、オランダの「HALIX社」と提携し、日本国内への開発・製造受託サービスを開始。これにより「プロセス開発」から「GMP製造」「最終製剤」まで一貫して対応が可能となりました。また、EVバッテリー関係・化学品および医薬業界へ「環境配慮型」製品の提案に注力しました。2023年度も同様であり、さらに化粧品業界へのサステナビリティを意識した製品展開を進めて参ります。



太田 九州夫
常務執行役員 兼
欧州CEO

売上総利益 / 112億円(2023年3月期)

構成比

