

大阪本社

〒550-8668
大阪市西区新町一丁目1番17号
TEL 06-6535-2114

東京本社

〒100-8142
東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー
TEL 03-3665-3021

名古屋支店

〒460-8560
名古屋市中区丸の内三丁目14番18号
TEL 052-963-5615

<https://www.nagase.com/>

統合報告書 2023

Delivering next.

パーパス・バリュー

NAGASEの存在価値
と社会に提供する価値社長・管理担当取締役
メッセージ競争優位性、長期的な
事業展望、財務戦略

計画の進捗

注力領域における
価値創出社外取締役
メッセージあるべき姿の実現に
向けた組織の強化営業担当取締役
メッセージ事業ポートフォリオの
変革財務ハイライト
非財務ハイライト財務・非財務面での
経営実績

NAGASEについて

- 03 パーパス・バリュー
05 あゆみ
07 取り巻く環境
09 強み・機能

NAGASEが目指す未来

何を描き、どう実現していくか

- 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

成長戦略

2032年の“ありたい姿”からバックキャスト

- 25 中期経営計画
27 収益構造の変革
35 企業風土の変革
43 変革を支える機能

47 社会貢献活動

ガバナンス

社会の構成員たることを自覚し、
誠実に正道を歩む

- 51 社外取締役メッセージ
53 役員紹介
55 コーポレート・ガバナンス
59 リスクマネジメント・コンプライアンス

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

- 63 営業担当取締役メッセージ
65 セグメント一覧
67 事業別／地域別戦略

データ・セクション

- 79 11年間の主要財務データ
81 財務ハイライト
83 非財務ハイライト
85 株式情報・会社情報

編集方針

グループの幅広い事業領域・事業活動や成長戦略、独自の価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただくために発行しています。今後も、NAGASEグループの企業価値を分かりやすくお伝えするコミュニケーションツールとして進化させていきます。

参照ガイドライン：

- ・国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省 価値協創ガイダンス

対象期間：2022年4月～2023年3月
（一部、2023年4月以降の活動も含みます）

対象組織：長瀬産業株式会社及びNAGASEグループを対象としています。

表紙について

表紙を彩るNAGASEレッドを中心とした色彩は、1832年の創業当時の主力商品だった天然染料・紅花から作られる色を基調とし、「NAGASEのルーツ」そのものを表現。正三角形の多様なパターンは、商社や製造、加工、研究開発といった多様な機能を掛け合わせて社会に付加価値を届ける「NAGASEの現在」の姿を表しています。そして最後に、子供たちの存在は、私たちが事業を進める上で決して忘れてはいけない「未来への責任と決意」を強く表現しています。

Our Group slogan expresses NAGASE's value proposition, “Identify, Develop and Expand”. Step by step, by stacking “next” on top of “next” together with our partners, we create a better future.

NAGASEグループスローガン

Delivering next.

NAGASE は、190 年以上変わらず、
常に誠実に正道を歩み、お客様と社会が
求める製品とサービスを届け続けてきました。
積み重ねてきたもの。それは、
パートナーや社会との信用です。

これからは、「今」の課題解決に加えて、
「next = 次」の社会や人類の課題解決に対し、
新たな素材、次なるマテリアルを通して
グループをあげて挑戦していきます。

「この地球は、未来からの借り物」

NAGASE は持続可能な未来の社会に対して、
信用を重ね、世界中のパートナーと、
温もりのある未来を創造していきます。

NAGASE グループの
経営理念

誠実正道

社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める
製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会へ
の貢献に努める

NAGASEのあゆみ

染料問屋として創業

海外への進出

製造・加工・研究開発機能の強化

パートナーとの共創

1832-

創業

1832年、初代長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花や布海苔、澱粉を扱う問屋「鱗形屋（うろこがたや）」を創業。これが現在まで続くNAGASEグループの歴史の始まりです。その後、天然染料だけでなく合成染料の取り扱いを開始したことで、化学業界での基盤を確立しました。



初代長瀬伝兵衛



ゼネラルエレクトリック社 (GE)

1901-

有力な海外メーカーとの関係構築

1900年代に入ると、化学の可能性を追い求めて海外メーカーとの取引を開始。輸入事業を拡大させる中で、1901年にフランス・リヨンに出張所を開設しました。それを契機に、スイスのバーゼル化学工業社、米国のイーストマン・コダック社（現・コダック社）、デュポン社等の大手メーカーとのパートナーシップを拡大。海外の最先端製品の輸入や、当時の日本にはなかった技術などを持ち込み、「化学品の専門商社」として飛躍をしながら新たな価値を提供していきました。

1970-

製造・加工などメーカー機能を拡充

創業当初から多様な事業展開を行ってきたNAGASEグループ。1970年には、チバ社のエポキシ樹脂を製造する合併会社として長瀬チバ(株)（現・ナガセケムテックス(株)）を、翌年にGE社との折半出資でエンジニアリング・プラスチック(株)を設立。当社工場も続々開設するなどして、製造・加工といったメーカーとしての機能の強化・拡充を推進しました。



1893年当時のチバ社全景



ナガセバイオイノベーションセンター

1990-

研究開発機能での優位性を発揮

1990年代以降は、研究開発機能の拡充を本格化。1990年にバイオ関連の研究開発拠点となるナガセR&Dセンター（現・ナガセバイオイノベーションセンター）を設立。2000年代には、ナガセケムテックス(株)のエポキシ樹脂の工場として中国・長瀬電子材料(無錫)有限公司を設立。また、ドイツ・PacTech社を子会社化しました。2007年には、オープンイノベーションラボであるナガセアプリケーションワークショップを開設し、研究開発機能においても優位性確保を推進しました。

2010-

食品素材ビジネスを本格化

バイオ技術の注目度も高まり始めた2010年代。NAGASEグループは、食品素材ビジネスを強化するため、バイオ技術に特化した(株)林原を2012年に子会社化。2019年には、米国の食品素材販売・加工会社でグローバルな販売網を有するPrinovaグループを子会社化しました。これらの新たなグループ企業間でのシナジー創出により、食品素材ビジネスを本格化し、グローバルに展開しています。



Prinova グループ



2020-

サステナビリティの推進

2020年にサステナビリティ推進委員会を設立しサステナビリティ基本方針を策定、中期経営計画**ACE 2.0**で非財務目標を策定し、グループと社会の持続的な成長のため、企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することを目指しています。また、2023年4月に(株)林原とナガセケムテックス(株)生化学品事業部を統合し、グループのバイオ事業を一層強化。サステナブルな社会の実現に貢献していくためのグループ基盤を構築しています。

1967年3月期・単体

売上高 **650** 億円
総資産 275 億円
営業利益 18 億円

1987年3月期・単体

売上高 **4,305** 億円
総資産 1,936 億円
営業利益 64 億円

2007年3月期・連結

売上高 **7,013** 億円
総資産 4,228 億円
営業利益 216 億円

2023年3月期・連結

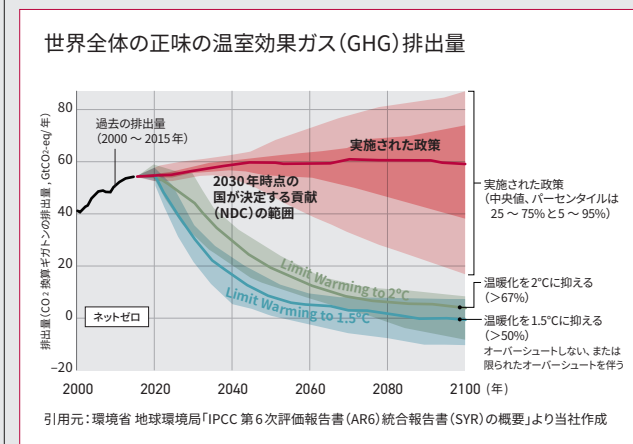
売上高 **9,128** 億円
総資産 7,626 億円
営業利益 333 億円

NAGASE を取り巻く外部環境

NAGASE グループでは、2021 年 5 月に発表した中期経営計画 **ACE 2.0** 策定時に外部環境分析を行い、NAGASE およびステークホルダーの双方にとって「気候変動・資源不足」、「業界再編」、「技術革新」、「人口動態の変化」が最重要事項であると認識しました。これらの外部環境の変化を新たな「事業機会」と捉えて、環境・社会課題の解決に貢献していきます。



世界中で脱炭素の動きが加速する中、企業にはバリューチェーン全体での排出抑制が求められています。また、世界人口の増加やウクライナ情勢の変化などを背景に、エネルギーや食糧資源問題も深刻化しています。



機会を捉えた取り組み

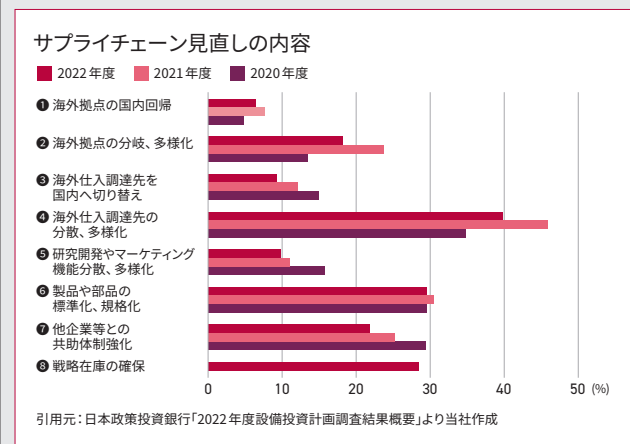
業界における最先端の情報・知識やバイオ技術、また脱炭素ソリューションなど、NAGASE グループならではの技術ノウハウを駆使することで、社会課題の解決につながる新たな市場を創出していきます。

取組事例

- NAGASE グループのバイオ関連技術を活用した取り組み [> 詳細は P29-30](#)
- 脱プラスチックに貢献するガスコントロール技術「TiMELESS®」 [> 詳細は P33](#)
- 化粧品・医薬品業界に向け CFP 算出コンサルティングサービス [> 詳細は P42](#)
- 森林クレジット創出と地域社会や林業への価値提供 [> 詳細は P42](#)



競争環境や顧客動向の変化、規制緩和などを理由に業界再編が進んでいます。さらにオープンイノベーションの活発化などによって新たな動きが生まれ、協業できるビジネスパートナーの枠が広がっています。



機会を捉えた取り組み

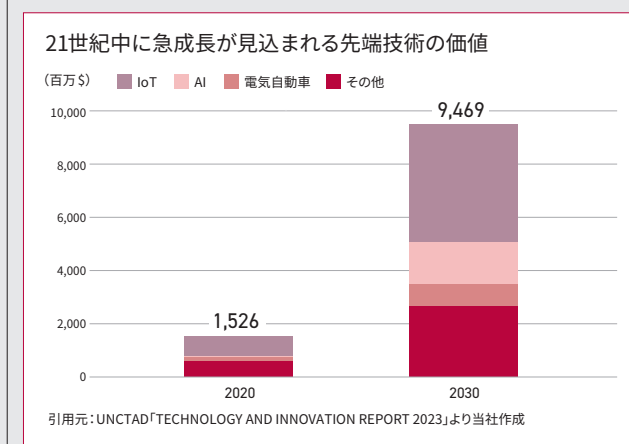
顧客の取引集約や商流見直しが進む中で、NAGASE グループの業界における技術や知見、課題解決力が評価されています。サステナビリティへの対応やデジタル化への投資を積極化することで、新たな価値提供を加速していきます。

取組事例

- 化学品 AI 共同物流マッチングサービス [> 詳細は P34](#)
- NAGASE グループの各事業セグメントの取り組み [> 詳細は P61-78](#)



グローバルな競争環境が厳しさを増す中、従来型のビジネスモデルを維持するだけでは成長し続けることは困難です。また、コロナ禍でデジタル技術の革新が一気に進み、企業には新たな事業機会を切り拓いていくことが求められています。



機会を捉えた取り組み

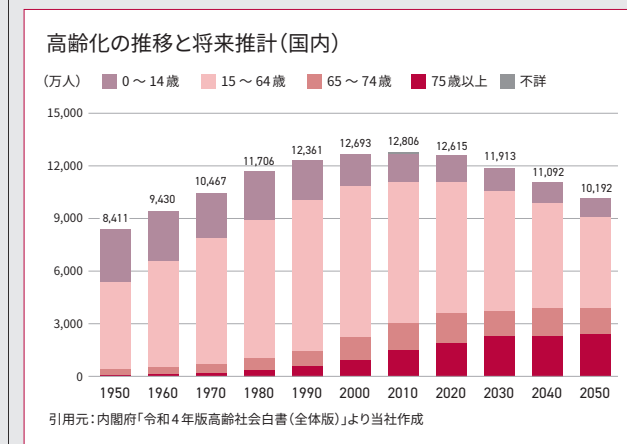
マテリアルと DX の融合、半導体市場の開拓や、業界ニーズの高い化学品ドキュメントのクラウド管理開発など、NAGASE の強みを活かした技術革新を進めていきます。

取組事例

- NAGASE グループの半導体に関する取り組み [> 詳細は P32](#)
- NAGASE グループの DX に関する取り組み [> 詳細は P45-46](#)



国連が発表した「世界人口白書 2023」によると、2022 年に世界人口が 80 億人に到達しました。先進国を中心に平均寿命の延びと少子化により人口動態も変化しています。



機会を捉えた取り組み

長寿化、健康意識の高まりにより、グループが持つ幅広いネットワーク、商品開発力をベースに、新たな事業機会を獲得していきます。

取組事例

- NAGASE グループの食品素材ビジネス [> 詳細は P31](#)
- NAGASE グループの生活関連ビジネス [> 詳細は P75-76](#)

NAGASE の培われた強み

NAGASE グループの培われた強みとして、持続的成長を支え、価値創造の基盤となるのが財務・人的・知的・製造・社会関係・自然の6つの資本です。これらの資本を掛け合わせることで、さまざまな社会課題を解決する事業活動を進めていきます。

<p>経営資本</p> <div> <div>財務資本</div> <div>財務健全性と厳格な財務規律</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> 株主資本額 3,090 億円(2023年3月期) 成長投資額 1,500 億円(中計「ACE 2.0」5カ年目標) R&I 格付 A サステナビリティ・リンク・ボンド発行 100 億円(2022年度) 	
<div> <div>人的資本</div> <div>グループの多様な機能を掛け合わせて課題解決する「ビジネスデザイナー」</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> NAGASE グループ経営理念 「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」 グループ連結従業員数 7,220 名 	
<div> <div>知的資本</div> <div>幅広い分野の知見を生かし、パートナーと共同で新事業を創出</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> バイオの知見と技術でイノベーションを創出(ナガセバイオイノベーションセンター) お客様の開発パートナーとして、新技術や新素材の評価・分析、新規用途開発を推進(ナガセアプリケーションワークショップ) グループのイノベーションを推進し、将来のビジネスの核をつくる(未来共創室) 過去20年間でベンチャー企業をはじめ200以上の産官学パートナーと特許共同出願 	
<div> <div>製造資本</div> <div>生産性向上と技術革新、グループの総合力による付加価値の拡大</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> グループ製造業経営革新室の発足(2022年) 製造拠点数 15カ国・地域 45社(2023年3月末) 	
<div> <div>社会関係資本</div> <div>信頼に基づくパートナーシップとサプライチェーン</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> 取引社数 約18,000社 グローバル拠点数 25カ国・地域 108社(2023年3月末) 	
<div> <div>自然資本</div> <div>地球環境の持続可能性に向けた取り組み</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量 238,059MWh(2023年3月期) 総取水量 3,673ML(2023年3月期) 	

NAGASE のユニークな機能

NAGASEの「商社機能」と、製造・加工・研究開発・事業投資・DXといったNAGASEの「独自機能」を掛け合わせて、ビジネスを創出する「ビジネスデザイナー」として他社とは異なる独自の事業を展開しながら、サステナブルな価値を社会に提供しています。



Ideal Future

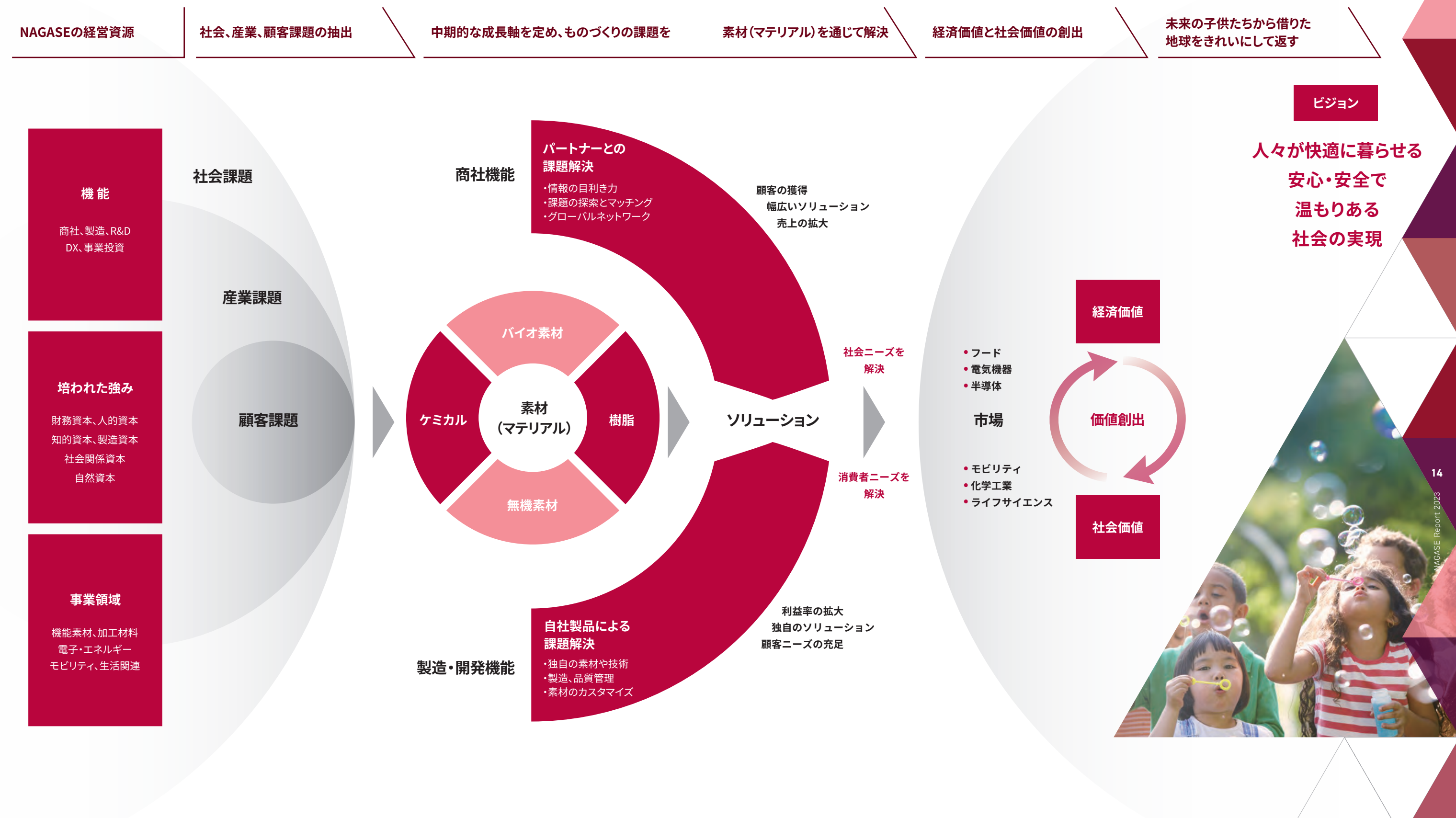
NAGASEが目指す未来——何を描き、どう実現していくか

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っています。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財と、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利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

が定着するはずです。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実感しています。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、各部門の責任者に願っ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。私はその先頭に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



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”からバックキャスティングし、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、半導体業界へのスペックイン活動など、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す。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になります。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1,700億円超も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。また資金調達の面でも、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



コストを下げていく、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、及び株主還元の拡充を、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招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し、“質の追求”に貢献するものだと考えています。

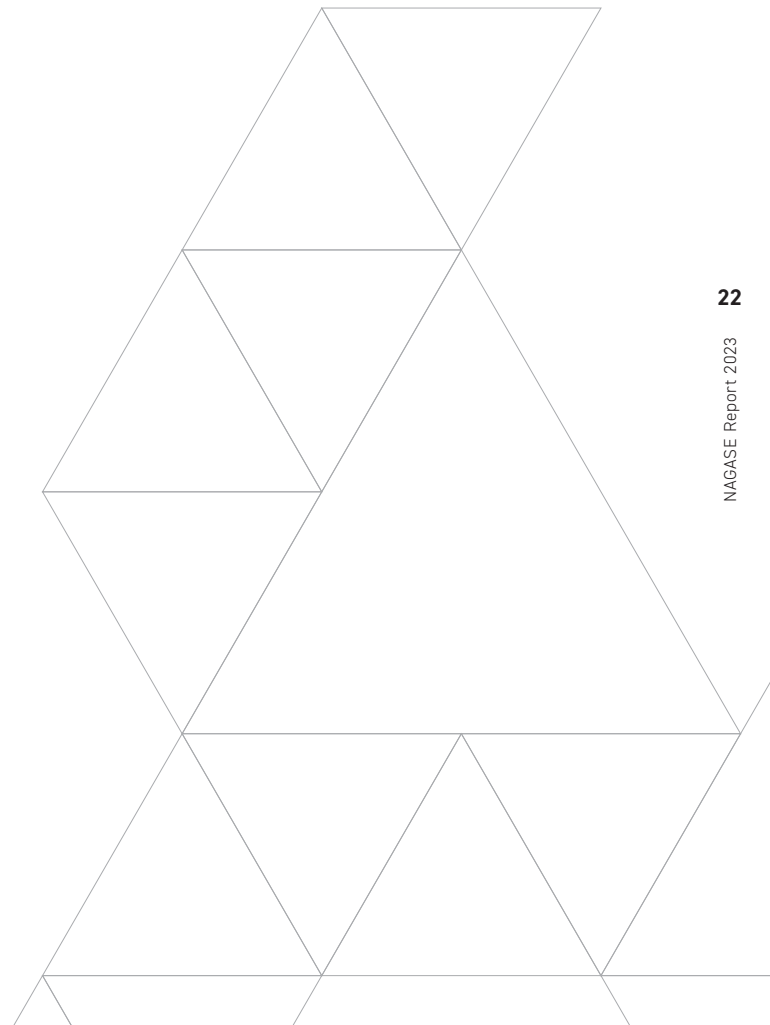
継続増配は維持 投資戦略を含む経営計画の修正にも着手

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、**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。



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

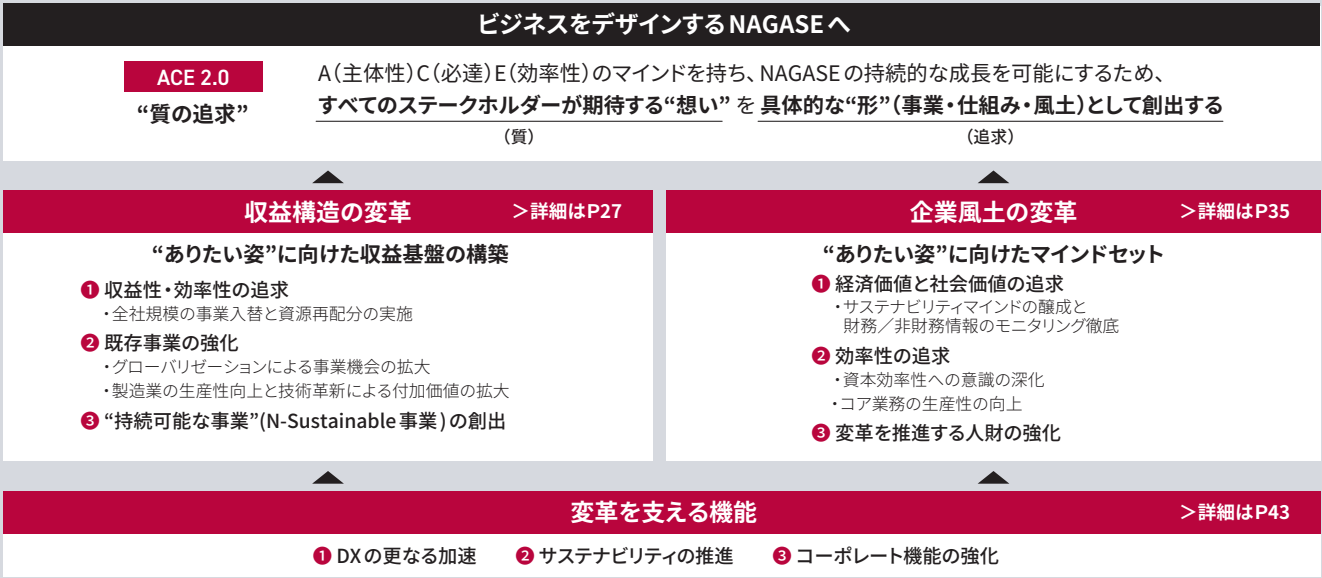
- ① DXの更なる加速
- ② サステナビリティの推進
- ③ コーポレート機能の強化

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

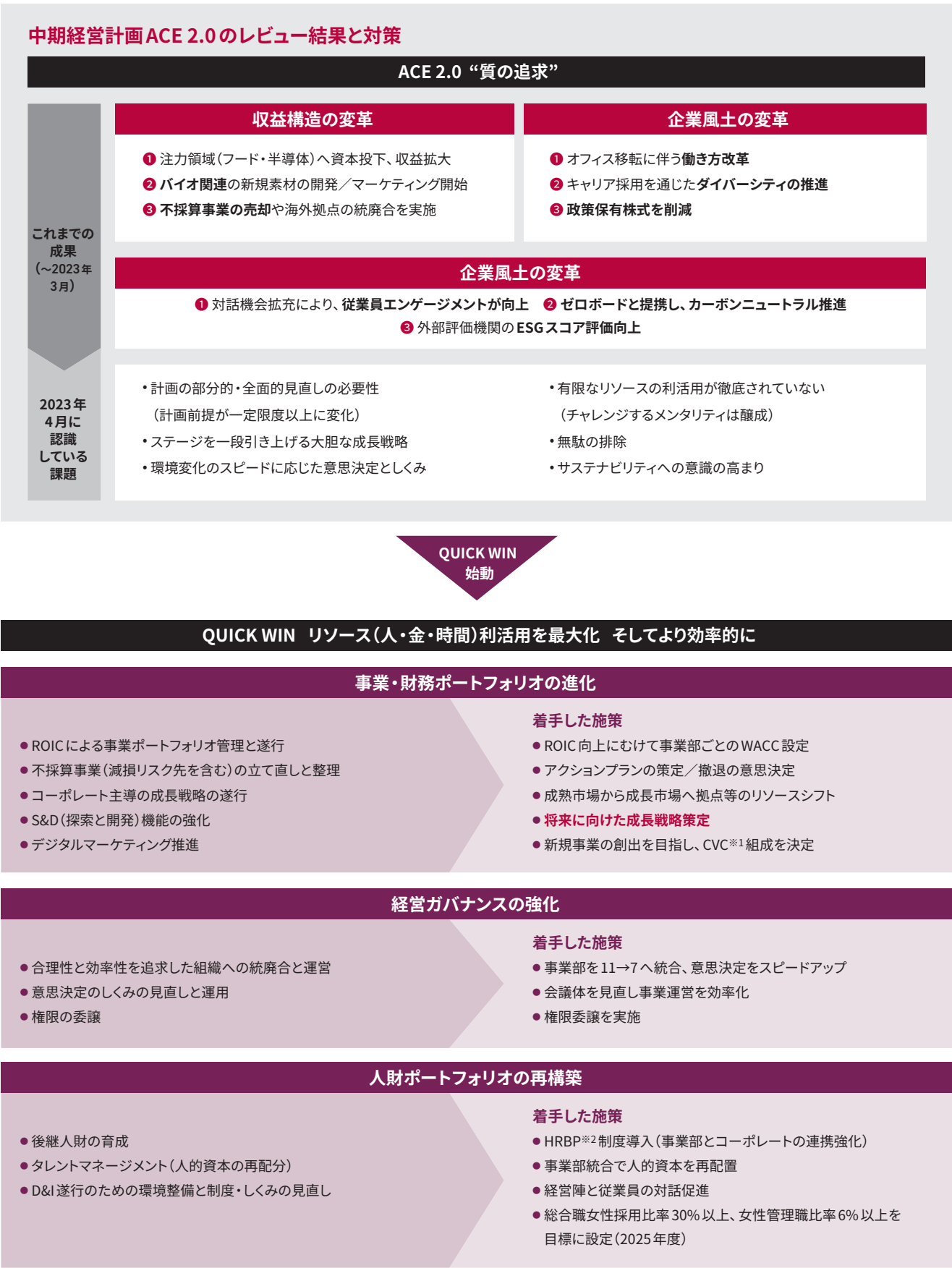
※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

“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		成長投資 ^{※1}	–	1,500億円 ^{※2}
	全社規模の事業入替と資源再配分	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
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	–	50億円以上 ^{※3}
	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 ^{※4}	138億円 ^{※5}	200億円以上
企業風土の変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 ^{※6}	57.1% ^{※7}	52.1%
	資本効率性への意識の深化	NetDEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む) ^{※8}	24億円	100億円 ^{※2}

※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

ACE 2.0	
収益構造	企業風土
支える機能	



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

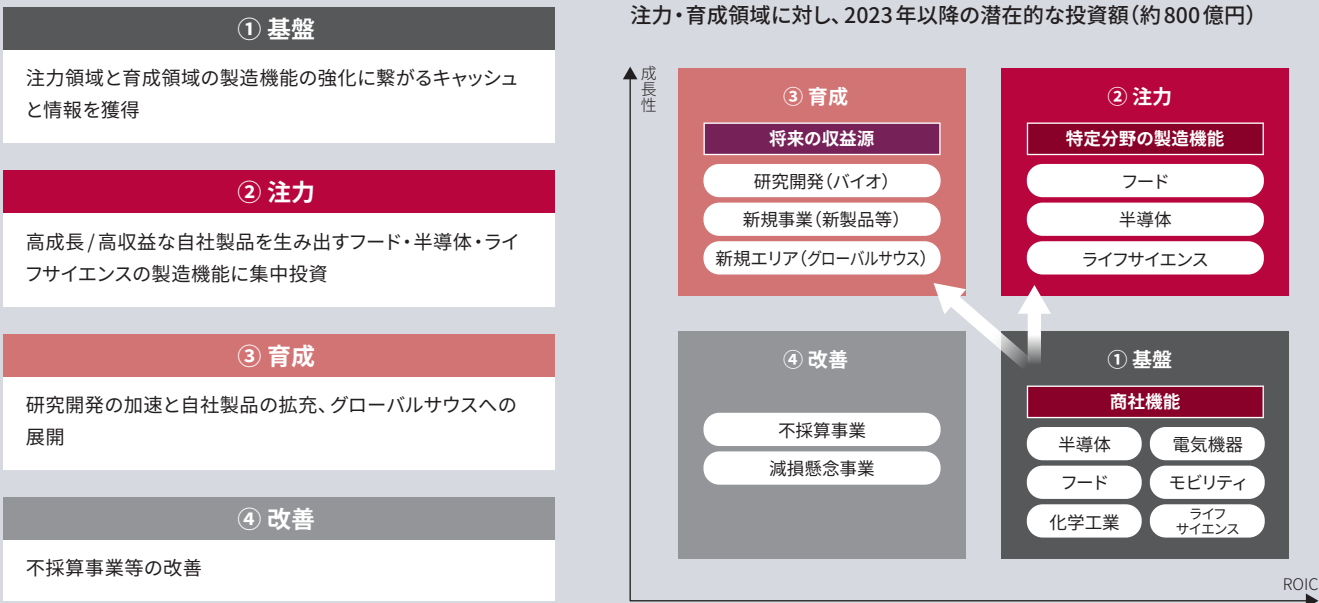
収益構造の変革

「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

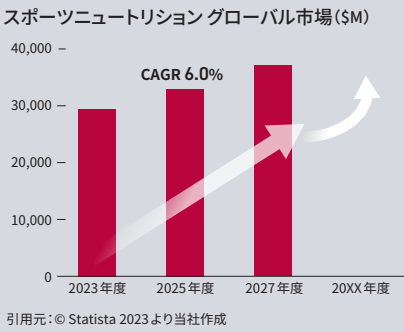
フード分野の製造機能

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®, 林原ヘスペリジン®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

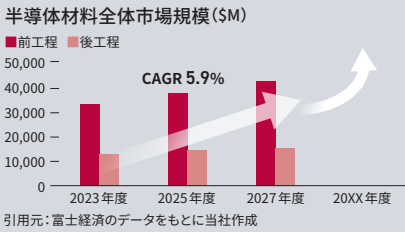
半導体分野の製造機能

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

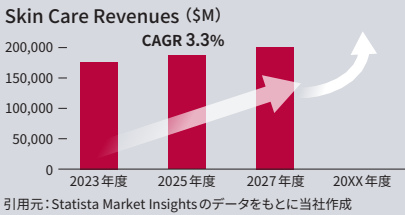
ライフサイエンス分野の製造機能

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

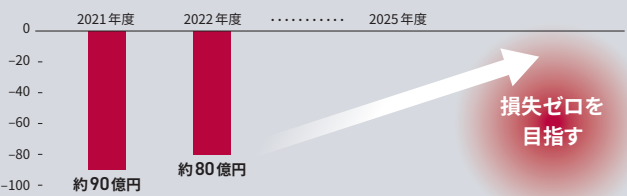
改善領域の取組み

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)

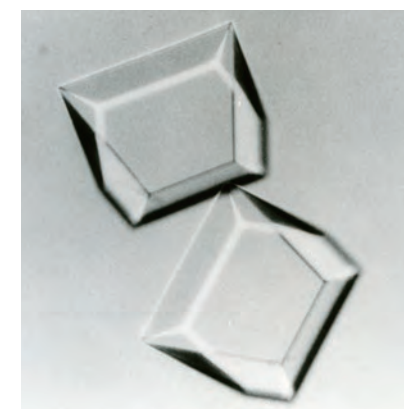
既存領域の挑戦が新たな サステナビリティ市場を創造

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、でんぶ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。

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。

2022年に稼働したArmada Nutritionのユタ工場



水溶性食物繊維素材
「ファイバリクサ®」

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。

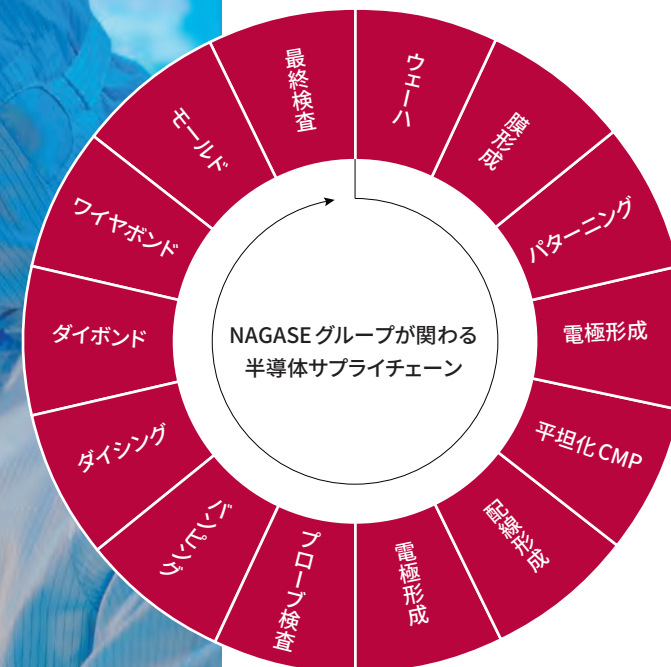
現在は、ナガセケムテックス(株)が製造する半導体製造用液状エポキシ(半導体を光やほこりから守る封止材)の製造・

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。



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。

SPECIAL FEATURE 3

“つながり”を“武器”に、身近な社会課題に挑戦

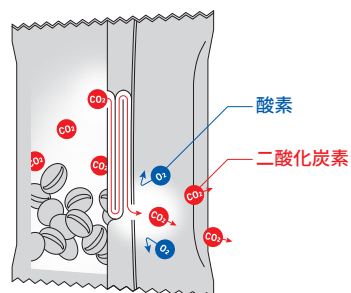
世界の課題を 身近な暮らしから解決する NAGASEのネットワーク

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、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)、王子エフテックス(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があると感じ、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、商社の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ば嬉しいです。

DXを活用し、化学業界の 物流・環境の課題と向き合う

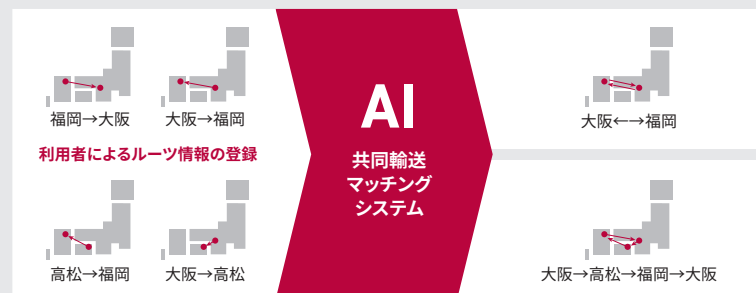
国内にもサプライチェーン網をもつNAGASEグループにとって、切り離すことのできない社会課題のひとつが「物流の2024年問題」です。2024年4月1日以降、働き方改革関連法によりトラックドライバーの時間外労働が制限されることから、ドライバー不足やコスト上昇が予想されています。さらに、安全面においての輸送の難しさや、臭いなどの問題から物流会社からも取り扱いを敬遠されることがある化学品の物流は、化学業界にとって喫緊の課題となっています。

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。

共同輸送マッチング&輸送最適化ソリューション「TranOpt」



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

CO₂排出量を減らしたい。モダリティシフトしたい。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。

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	マテリアリティ(重要課題)
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	<div>多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供</div> <div>・先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用</div> <div>・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</div> <div>先端技術を活用した新たな価値創造</div> <div>・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</div> <div>・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</div> <div>社会・環境課題の解決とグローバルイゼーション</div> <div>・気候変動、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決</div> <div>・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</div> <div>・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</div> <div>・グローバルイゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与</div> <div>コーポレート・ガバナンス</div> <div>・透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立</div> <div>・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</div>

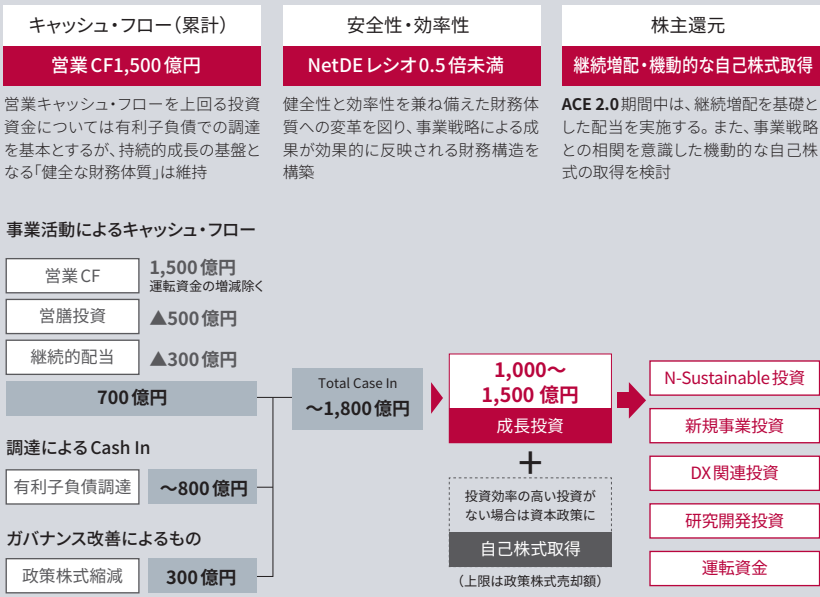
効率性の追求

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

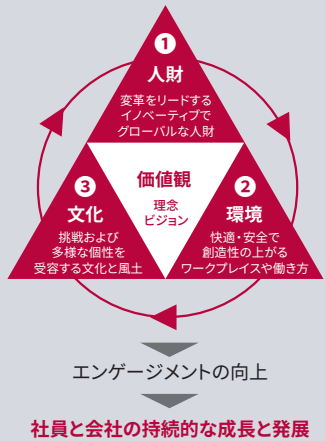
2. 株主還元と自己株式取得

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



事業戦略と人事戦略のアライメント	多様な人財が活躍できる基盤作り
1 人財 タレントマネジメント 優秀人財獲得・育成・適所適材配置 ・グローバル人財ポートフォリオを可視化 ・戦略と連携した人財獲得、開発を強化	健康経営 心身ともに健康な社員 ・社員の健康状態の可視化と分析強化、新施策の実行
2 環境 働き方改革 社員が創造性を発揮できるオフィス ・強い個々が一体感を持ち共創する新しいワークプレイスビジョンの設定と実現	時間や場所にとらわれない働き方 ・在宅勤務制度、時差勤務制度の導入など効果的・効率的な働き方の導入
3 文化 ダイバーシティ&インクルージョン 人財の多様化 ・国内事業所における女性や外国人、高度専門性人財の比率向上	人事ポリシー 資本効率性向上と新事業への挑戦の両面を重視した経営判断 ・役員報酬制度の改定

ACE 2.0	
収益構造	企業風土
支える機能	

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。

ありたい姿 (長期)	ステークホルダーに提供したい価値	【従業員】 ・安全で働きやすい職場環境 ・従業員が明るく、楽しく、活き活きと仕事ができる環境 ・従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団
	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
あるべき姿 (中期)	ACE 2.0非財務目標(KPI)	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% 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
	取組み方針	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
単年実績 (短期)	取組みの実績	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)
	開示項目	【従業員(単体)】 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 【働き方(単体)】 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 【安全衛生(単体+国内製造会社)】 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。

ありたい姿 (長期)	ステークホルダーに提供したい価値	【社会・消費者】 ・遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 ・サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 ・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
	マテリアリティ (重要課題)	・気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 ・グローバルイゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与
あるべき姿 (中期)	ACE2.0非財務目標(KPI)	連結：Scope1・2削減率37%以上(2013年度比) 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) 長瀬産業(単体)：Scope2ゼロエミッション
	取組み方針	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 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 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 生産工程改善、再エネ活用(購入・自家発電)
単年実績 (短期)	取組みの実績	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
	開示項目	・温室効果ガス排出量(Scope1・2・3) ・温室効果ガスScope1排出量タイプ別内訳 ・エネルギー使用量、電力使用量、生産時の原単位(t-CO ₂ /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



ACE 2.0

収益構造 企業風土

支える機能

イノベーション人財を育む土壌

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財の育成」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
小埤 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で、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。

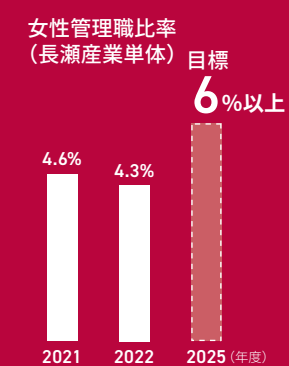
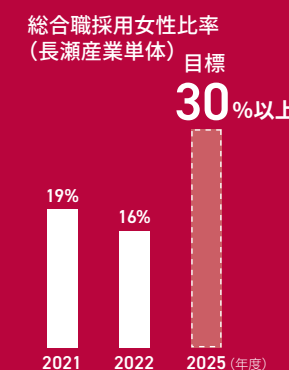
両立支援のための取り組み

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。

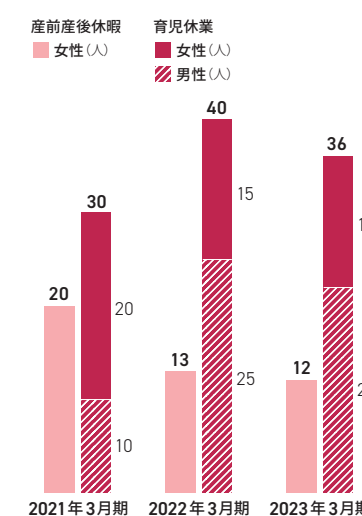
女性の取締役と中堅女性社員との タウンミーティング

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小さいため、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 滉介

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くだ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。

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

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。

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

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る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

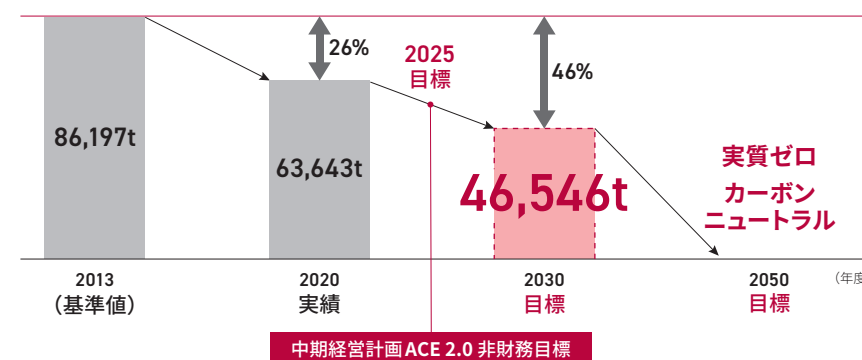
ほか、自社の製造・加工における温室効果ガスの削減に向けて生産工程の改善事例をグループで共有しています。

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)

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年度の非財務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。

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)

全体施策			
外部イニシアチブの参画		環境対応投資の促進	社内炭素税の検討
商社業主導		製造業主導	
施策1	サプライチェーンにおける排出量の可視化など	可視化	施策2 戦略製品のLCA算出など
施策3	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など	削減	施策4 生産工程改善、再生可能エネルギー活用(購入・自家発電)など

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歩として、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

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

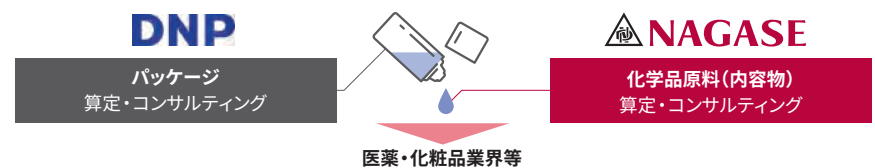
事例3 NAGASE × パートナー企業

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レーザ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位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)

ACE 2.0

収益構造 企業風土
支える機能



経営企画本部 サステナビリティ推進室
塩原 佳之

CFP算定支援を通じてカーボンニュートラルな社会の実現に貢献する

CFP算定では、製品ライフサイクル全体でのGHG排出量を把握するだけでなく、算定結果からGHGを多く排出している工程を特定し、改善することまでを目指しています。

DNPとの協業を通してCFP算定支援サービスの高度化を図る一方で、「ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決するNAGASE」として、CFP算定後のお客様への価値創出も目指して活動を推進していきます。

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。

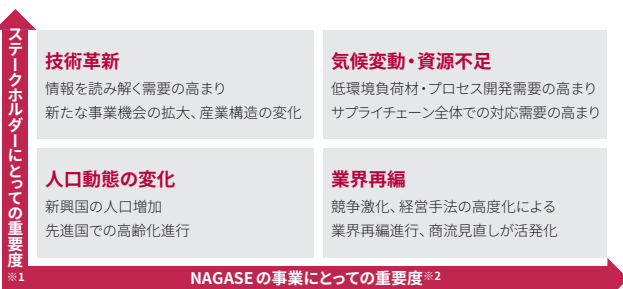
※NAGASEグループのサステナビリティの詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

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
マテリアリティの特定 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	プロジェクト設置・KPIの策定 ① 従業員エンゲージメント向上プロジェクト ② カーボンニュートラルプロジェクト	KPI管理とマテリアリティ(モニタリング) 「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 KPIを中心としたマテリアリティの進捗管理を開始	中期経営計画目標達成

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	多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供 <ul style="list-style-type: none">● 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	KPI グループ会社 <ul style="list-style-type: none">● 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% 長瀬産業(単体) <ul style="list-style-type: none">● エンゲージメントサーベイトータルスコア：60以上	
取引先	先端技術を活用した新たな価値創造 <ul style="list-style-type: none">● 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	取り組み報告 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。	
社会・消費者	社会・環境課題の解決とグローバルイゼーション <ul style="list-style-type: none">● 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● グローバルイゼーションの加速、地域ごとの社会課題解決への寄与	KPI 連結 <ul style="list-style-type: none">● Scope1・2削減率：37%以上(2013年比)● 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) 長瀬産業(単体) <ul style="list-style-type: none">● Scope2ゼロエミッション ※詳細はP40をご参照ください。	
株主	コーポレート・ガバナンス <ul style="list-style-type: none">● 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	取り組み報告 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。	

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

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。

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援していきます。

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

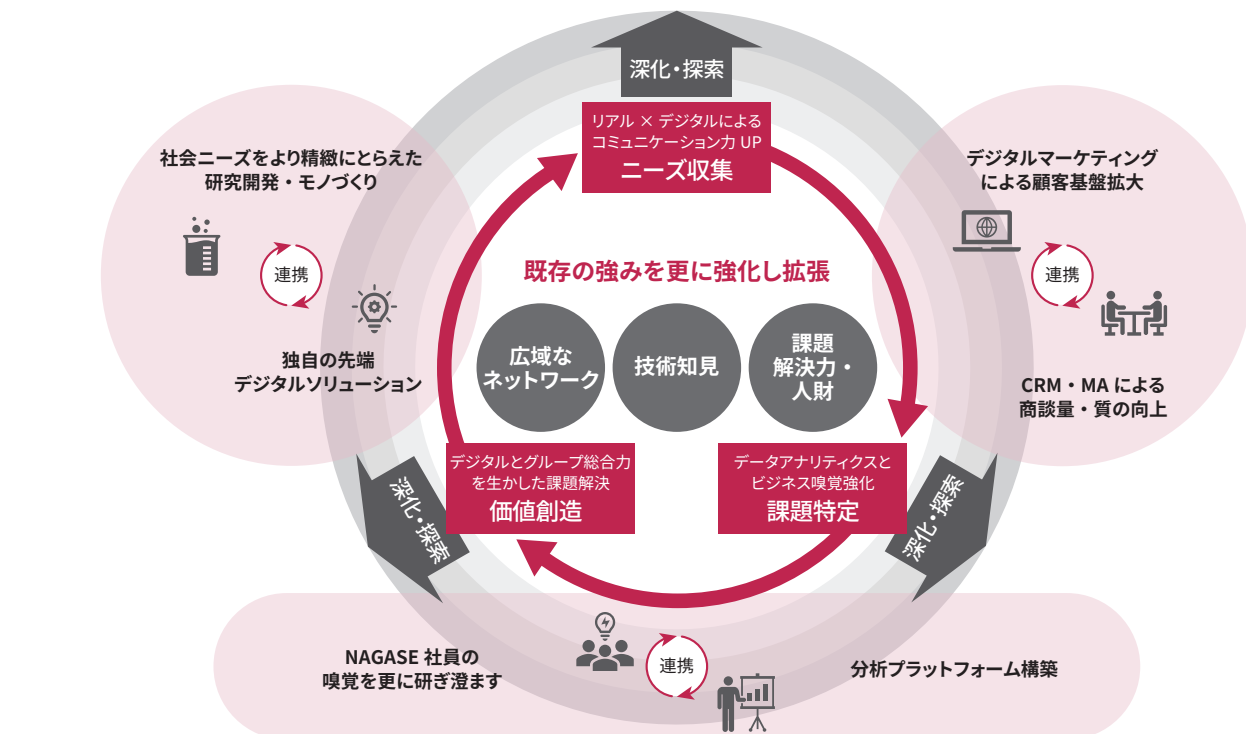
よるデータ蓄積を開始。ルールに基づいたデータ活用を通じて、営業担当者・組織の業務効率化のみならず、すでに実績のあるソリューションを新しいお客様に届けたり、これまで特定の業界にのみ販売してきた製品を他の業界・用途で展開したりすることにより、新規のお客様の課題解決、ひいては売上拡大につなげることを目指します。

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

ACE 2.0	
収益構造	企業風土
支える機能	

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。

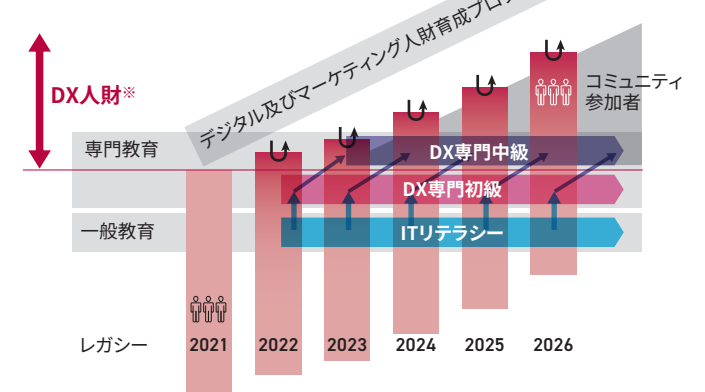
マーケターコミュニティの発足

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

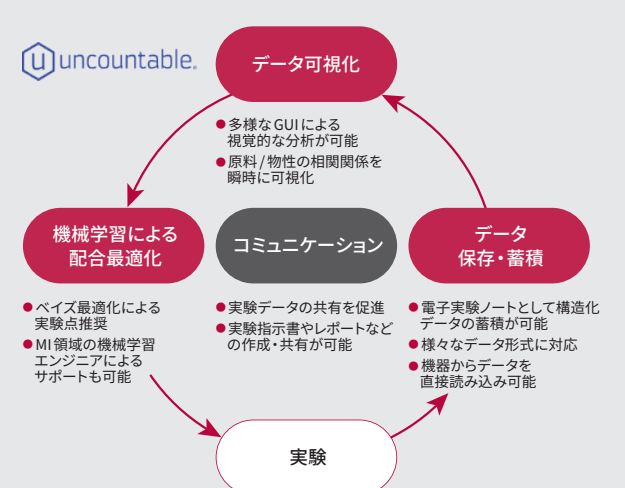
化学品の譲渡や提供の際に送付される書類の一元管理を目指すクラウドサービス「DocuValue(ドキュバリュー)」の提供を2023年2月から開始しました。

「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(アンカウンタブル)」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。



グループを挙げて地域社会や次世代育成に貢献

基本的な考え方

NAGASEグループの経営理念では、「社会の構成員たることを自覚する」とともに、「会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」ことを掲げています。事業活動と社会貢献活動の両輪で、より良い社会の実現に貢献していきます。

広く社会へ貢献

林原ライフセミナー

(株)林原では2017年度から、一般の方々を対象とした講演会「林原ライフセミナー」を開催しています。人々の生活に密着した内容をテーマに選び、消費者の皆さまに役立つ情報の発信を行っています。

2023年は、京都府立医科大学の内藤裕二先生に、老腸相関(老化と腸の関係)、健康寿命延伸をテーマに『腸活でカラダもココロも健康に!! ～腸内細菌の多様性が健康長寿の秘訣～』と題してご講演いただきました。



第5回林原ライフセミナーの様子



小学生を対象とした化学実験学習

ナガセケムテックス(株)では2019年より、兵庫県たつの市が運営する小学生の環境学習グループ「たつのこどもエコクラブ」を、同社の播磨事業所に招待するイベントを行っています。

同社の環境に優しい製品を使って簡単な実験を体験、工場排水を浄化する仕組みの説明をするなど、楽しく学習していたり、参加者からも好評を得ています。



体験型イベントで実験結果を発表する様子

地域文化の発展

林原美術館

(株)林原が運営支援している林原美術館は日本をはじめとする東アジア地域の絵画や工芸品と、旧岡山藩主池田家伝来の大名調度品を中心とするコレクションを所有しています。これら美術品の保存ならびに調査研究を行い、独自の企画展等を通じ広く一般の観覧に供し、地域及び国の文化財の研究ならびに文化の向上に寄与しています。

2023年に、前川國男氏の設計による本館と明治に移築された長屋門と蔵が、国の登録有形文化財(建造物)へ登録されました。また、2024年には開館60周年を迎えることから、記念展や各種の記念イベントを企画しています。



林原美術館(長屋門)



建物外観(本館)

科学技術者の支援・育成

長瀬科学技術振興財団

日本の科学技術振興の一助となるべく、1989年に長瀬科学技術振興財団を設立、2011年に公益財団法人化しました。有機化学及び生化学などの分野に関する研究開発を助成することで科学技術の振興を図り、社会経済の発展に寄与することを目的に活動しています。

2023年は有機化学分野・生化学分野を合わせて応募総数301件の中から選ばれた25名の研究助成金受賞者に、それぞれ助成金250万円と「長瀬研究振興賞」が授与されました。



受賞者の皆さんと財団メンバー



贈呈式理事長挨拶

アスリート支援

アスリート支援

NAGASEグループではアスリートの支援を行っています。長瀬産業には、ブラインドランナーの和田伸也選手、伴走者の長谷部匠選手が所属しています。東京2020パラリンピック競技大会1500m(T11)で銀メダル、5000m(T11)で銅メダルを獲得。また2023年大阪マラソンにて2時間24分29秒で世界記録(T11)を更新するなど、世界を舞台に活躍しています。



障がい者の雇用促進

ナガセミライ株式会社

ナガセケムテックス(株)は、障がいのある方や働き続けたい高齢者に向け、安全・安定・安心な働く機会を提供し、地域社会へのつながりを深めるため、2023年4月3日に100%出資子会社の「ナガセミライ株式会社(以下ナガセミライ)」を設立し、同年5月に兵庫県たつの市で初めてとなる特例子会社に認定されました。

ナガセミライでは「あらゆる“つながり”に温もりを提供する」というパーパス(志)のもと、ナガセケムテックス(株)播磨事業所内で庶務・清掃などの受託サービスを開始します。将来的には、地域課題に寄り添いつつ、農産物の生産・加工・販売を含め、さらなる働く機会の拡充を目指します。



特例子会社に認定



地域の清掃の様子

陸上競技大会「NAGASEカップ」の特別協賛

2022年より、(社)日本パラ陸上競技連盟が主催する「WPA公認 NAGASEカップ陸上競技大会」(以下、「NAGASEカップ」)への特別協賛を通じた社会貢献活動に取り組んでいます。2023年9月には、第2回NAGASEカップが国立競技場で開催されました。

NAGASEカップは、「誰もが参加できるインクルーシブな大会」をコンセプトに掲げており、障がいの有無や年齢、国の垣根を超えてアスリートが競い合う陸上競技大会です。2023年は、国内外からパラアスリート約450名を含む計1,424名の選手が出場し、世界記録を初め多くの記録が誕生しました。2日間で延べ約6,600名が来場し、新設した小学生の部では、120人の子どもたちが元気いっぱいグラウンドを走る姿に大きな声援が送られました。大会期間中は、大会コンセプトに共感する声や、来年も参加したいといったコメントが多くの選手・観客の方々から寄せられました。また、大会にはNAGASEグループ社員など約50名がボランティアで参加し、大会運営のサポートを行いました。

NAGASEグループは、2018年にブラインドランナーの和田伸也選手を社員として迎えてから、さまざまなスポーツ支援や



Delivering next.

Governance

ガバナンス——社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む

CONTENTS

- 51 社外取締役メッセージ
- 53 役員紹介
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 59 リスクマネジメント・コンプライアンス

ガバナンス早見表

機関設計	監査役設置会社
取締役	8名
社外取締役	3名
社外監査役	2名
取締役会の議長	会長
定款上の取締役の任期	1年
経営と執行の分離	執行役員制度
役員選任	指名委員会
役員報酬	役員報酬委員会 ①固定報酬 ②業績連動報酬(金銭) ③業績連動報酬(非金銭)
コンプライアンス/リスク管理	リスク・コンプライアンス委員会
内部統制	内部統制委員会
サステナビリティ	サステナビリティ推進委員会
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社外取締役メッセージ



野々宮 律子
Ritsuko Nonomiya

ダイバーシティへの具体的な取り組みに期待

2022年は女性社員の方々とタウンミーティングを行う機会に恵まれ、NAGASEグループを知るという意味で非常に有意義な時間でした。ぜひとも継続して設けていただき、女性に限らず多くの従業員とお会いできることを楽しみにしています。

ダイバーシティの観点でみると、日本の平均的な企業と比較してやや遅れているというのが正直な印象です。プロパーの社員が多いことから「あうんの呼吸」が生まれやすい一方で、異なる意見が出にくいという側面もあるかもしれません。今後の具体的な取り組みに期待しています。

今後は事業撤退の決断も重要に

これまでも感じてきたように、NAGASEは「変化」に柔軟に対応する姿勢がありますが、さらなる成長に向けて必要なのは、変わり続けることです。NAGASEらしさを維持しながら、いかに素早く内部から変革を実現できるかが問われてきます。従来はどちらかという新しい事業を始めることに重点が置かれていましたが、今後は事業をやめるという決断も重要になってくるでしょう。

変革と成長を支援するためにも、私も含めた社内外の取締役がより深く考え、理解することが求められます。取締役会の場合、反対意見が出ることで、それを社員も含めて議論できること。そのような雰囲気があるといいと思います。コンセンサスを取る、決議を行うという以前に、それぞれが異なった視点から課題に向き合い、さまざまな視点から意見を持ち寄って立体的な意思決定につなげていくことが大切です。



堀切 功章
Noriaki Horikiri

長期的な開発と短期的な成果をバランスさせる

長い歴史を有する企業に共通するのは、伝統を大切にしながら革新にも挑戦し、時代に合わせて自らの変化をいとわない点です。製造事業では、「ゆっくり急げ」という矛盾した企業姿勢も求められます。たとえばバイオ事業は大きな可能性を秘めています。基礎研究が社会実装につながるまでには長い時間が必要です。長期的な開発と短期的な成果をいかにバランスさせるかという部分で、経営には従来以上の覚悟やしなやかさが問われてくると思います。

次の100年を踏まえてあるべき姿を考える

創業200周年を迎える2032年はゴールの一つかもしれませんが、むしろその先の50年、100年を見据えてNAGASEグループのあるべき姿を考えることが重要です。事業ごとの専門性に偏り過ぎることなく、商社部門と製造部門が一体となって、それぞれが持つ情報や技術を互いに活かし合えるような体制づくりを今後期待しています。

組織はさまざまな個性の人によって構成されています。まずは一人ひとりにきちんと目を向けること。組織が大きくなるにつれて目は行き届かなくなりがちですが、だからこそ優秀なミドルマネジメントの育成が大切になります。加えて、横ぐしを通す組織や人財を育てていくことで、総合商社にはない専門性を持ちながら総合力を生かした事業を展開していくことができると考えています。



神子柴 寿昭
Toshiaki Mikoshiba

執行側との強固な信頼関係と適度な緊張関係

NAGASEグループが今後、海外にさらなる成長機会を求め、商社機能に加えて製造機能を強化する取り組みの中で、自分がこれまで海外事業に長期間携わり、製販一体のビジネスに従事し培った経験や知見を活かすことができたいと思っています。ビジネスにリスクは付き物ですが、執行サイドがチャレンジできるように、監督サイドはリスクを正しく認識したうえで必要な権限委譲を行い、モニタリングすることが重要です。強固な信頼関係を築き、適度な緊張関係も保ちながら、より質の高い取締役会運営に導いていくことが社外取締役の役割であると考えます。

“三現主義”に基づく密なコミュニケーション

NAGASEグループには、創業から190年以上の長きにわたって築き上げてきた信用と、それを裏打ちするソリューションを生み出す力があります。そして今、企業利益の追求、企業価値の向上と社会課題の解決の両立に果敢に挑戦しています。そうした歴史と変革の1ページに関われることを、非常に嬉しくエキサイティングに感じます。

NAGASEの「誠実に正道を歩む」という経営理念は、私が長年勤めてきたホンダの「人や社会の役に立ちたい」「世のため、人のため」という理念と共通するところがあると感じています。現場・現物・現実を重視する「三現主義」の考え方のなかで40年以上を過ごしてきました。社外取締役としても可能な限り、現場に赴き、商品などの現物に触れながら、現実を見て、従業員の皆さんとも密にコミュニケーションを図りたいと思っています。

役員紹介

(2023年11月1日現在)

取締役

※所有株式数は、2023年5月末時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義の株式数が含まれています。

代表取締役会長



朝倉 研二
所有株式数:29千株

代表取締役社長
執行役員



上島 宏之
所有株式数:22千株

代表取締役
専務執行役員



池本 眞也
所有株式数:11千株

取締役
執行役員



鎌田 昌利
所有株式数:14千株

取締役相談役



長瀬 洋
所有株式数:1,360千株

社外取締役



野々宮 律子
所有株式数:1千株

社外取締役



堀切 功章
所有株式数:0千株

社外取締役



神子柴 寿昭
所有株式数:0株

1987年 ビート・マーウィック・メイン
会計事務所(現・KPMG LLP)入所
1997年 KPMGコーポレートファイナンス(株)パートナー
2000年 UBSウォーバーグ証券会社(現・UBS証券(株))入社
2005年 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー
2008年 GEキャピタルアジアパシフィック
シニアバイスプレジデント
ビジネスディベロップメントリーダー
2013年 日本GE(株) GEキャピタルジャパン
専務執行役員 事業開発本部長
2013年 GCAサヴィアン(株)(現・GCA(株))
マネージングディレクター
2017年 同社取締役 現在に至る
2020年 当社取締役 現在に至る
2022年 フーリハン・ローキー(株) 代表取締役CEO 現在に至る

1974年 キッコーマン醤油(株)(現・キッコーマン(株))入社
2003年 同社執行役員
2006年 同社常務執行役員
2008年 同社取締役常務執行役員
2011年 同社代表取締役専務執行役員
2013年 同社代表取締役社長CEO
2021年 同社代表取締役会長CEO
2022年 当社取締役 現在に至る
2023年 同社代表取締役会長 現在に至る

1980年 本田技研工業(株)入社
2008年 同社執行役員
兼 ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド取締役副社長
2011年 广汽本田汽车有限公司総経理
2014年 本田技研工業(株)常務執行役員
兼 欧州地域本部長 兼 ホンダモーター
ヨーロッパ・リミテッド取締役社長
2015年 同社専務執行役員
2016年 同社北米地域本部長
兼 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド
取締役社長 最高経営責任者
2017年 同社専務取締役
2019年 同社取締役会長
2023年 当社取締役 現在に至る

監査役

※所有株式数は、2023年5月末時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義及び長瀬産業自社株投資会名義の株式数が含まれています。

常勤監査役



古川 方理
所有株式数:9千株

常勤監査役
(社外監査役)



白藤 信之
所有株式数:2千株

1984年

(現)住友銀行
(現)三井住友銀行)入行
2003年 同行国際企業投資部(ロンドン)
グループ長 兼 欧州三井住友銀行
2006年 同行欧州審査部(ロンドン)
部長 兼 欧州三井住友銀行
2013年 同行資産監査部部長
2016年 同行退職
当社監査役 現在に至る

常勤監査役



高見 輝
所有株式数:16千株

監査役
(社外監査役)



松井 巖
所有株式数:2千株

1980年

東京地方検察庁検事
1990年 東京地方検察庁検事(特捜部)
2005年 東京地方検察庁特別判判部長
2010年 大阪高等検察庁次席検事
2012年 最高検察庁刑事部長
2014年 横浜地方検察庁検事正
2015年 福岡高等検察庁検事長
2016年 日本弁護士連合会弁護士 登録(東京弁護士会所属)
八重洲総合法律事務所 現在に至る
2018年 当社監査役 現在に至る

執行役員

常務執行役員

安場 直樹
(株)林原担当

山内 孝典
長瀬ビジネスエキスパート(株)
担当

藤井 悟
ナガセケムテックス(株)担当

Donald K. Thorp
Prinova Group LLC担当、
フード事業担当

太田 九州夫
関係会社担当、
Greater China CEO、
欧州 CEO

執行役員

狭川 浩一
経営企画本部長

内田 龍一
マーケティングDX担当

高田 武司
名古屋支店長

荒島 憲明
スペシャリティケミカル
事業部長

山岡 徳慶
人事総務本部長

清水 義久
経営管理本部長

劉 曉麗
ナガセバイオイノベーション
センター長

大岐 英禄
ASEAN・インド CEO、
Regional Operating
Centre Leader

荒木 亨
リスクマネジメント本部長

磯部 保
機能化学品事業部長

取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

当社は取締役会にて必要なスキルを特定し、取締役および監査役に特に期待する役割および専門知識を右記のように開示しています。

当社における地位	氏名	企業経営／経営戦略	グローバル経営	サステナビリティ	マーケティング／営業	DX	製造／研究開発	財務会計	法務／リスクマネジメント	人事／労務
代表取締役会長	朝倉 研二	●	●	●	●	●				●
代表取締役社長	上島 宏之	●	●	●	●	●	●			●
代表取締役	池本 眞也	●	●	●			●	●	●	●
取締役	鎌田 昌利	●	●	●	●	●			●	
取締役相談役	長瀬 洋	●	●	●	●					●
社外取締役	野々宮 律子	●	●	●				●	●	●
社外取締役	堀切 功章	●	●	●			●		●	●
社外取締役	神子柴 寿昭	●	●	●	●				●	●
監査役	古川 方理			●				●	●	
社外監査役	白藤 信之			●				●	●	
監査役	高見 輝			●				●		
社外監査役	松井 巖			●					●	●

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

NAGASE グループは、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」という経営理念を掲げています。

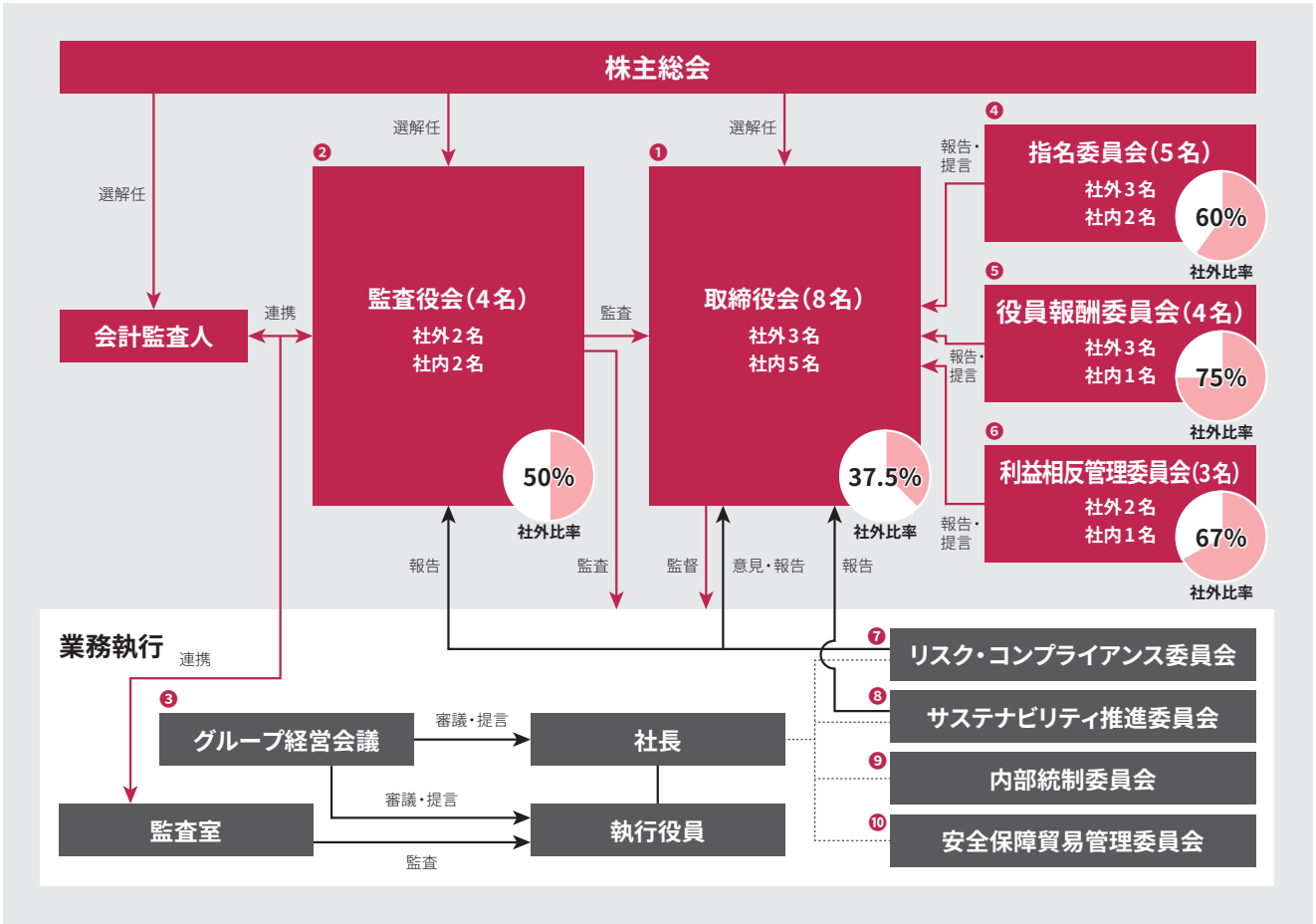
そして、この理念のもと、ステークホルダーに対して約束するNAGASE ビジョン『社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する』を掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。また、経営と業務執行を分離し、意思決定の迅速化と業務執行の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入しており、現行経営体制は、取締役8名（うち社外取締役3名）、執行役員19名（うち取締役兼務者3名）、監査役4名（うち社外監査役2名）となります。また当社では、コーポレート・ガバナンス機能を強化するため、「役員報酬委員会」「指名委員会」「利益相反管理委員会」を任意で設置しています。加えて、任意の委員会および会議体として「グループ経営会議」「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」「内部統制委員会」「安全保障貿易管理委員会」を設置しています。

現行のコーポレート・ガバナンス体制は、複数の独立社外取締役による客観的視点からの提言・助言と高い専門性と独立性を備えた監査役（会）による中立で客観的な監査が有効に機能しており、加えて、任意で設置している各委員会、会議体との連携により、現時点では最も合理的であると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



主な会議体・委員会

名称	概要	構成	2022年度開催回数	2022年度の主な議題
① 取締役会	「経営方針・戦略の意思決定機関及び業務執行を監督する機関」として明確に位置付け、毎月の定例取締役会を開催し、重要事項の決議、業績の進捗についても議論し対策等を検討しています。	8名、うち社外取締役3名	16回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
② 監査役会	監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、また必要に応じて子会社に対し報告を求めるなど、取締役の職務執行の監査を行っています。	4名、うち社外監査役2名	16回	・監査役が識別した内部統制システムにおける課題と伝達 ・取締役に付議される主要案件の内容及び審議過程 ・グループ会社の個別経営管理状況 ・会計監査人の監査上の主要な検討事項（KAM）選定プロセスの論理性・透明性 等
③ グループ経営会議	取締役会で任命された執行役員で構成され、原則、月1回の定例開催を実施し、経営戦略や投資案件等の重要事項を審議し、経営の意思決定を支援しています。取締役会決議事項については、取締役会の付議者の諮問機関となります。	取締役会で任命された執行役員	23回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
④ 指名委員会	5名（過半数が社外取締役）で構成されており、取締役・執行役員選任案及び後継者計画について審議し、取締役に報告・提言を行い、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしています。	5名、うち社外役員3名	6回	・社長後継者に関して ・次年度取締役、執行役員に関して
⑤ 役員報酬委員会	4名（過半数が社外取締役）で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役に報告・提言を行い、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしています。	4名、うち社外取締役3名	5回	・株式報酬制度に関して ・役員報酬制度に関して
⑥ 利益相反管理委員会	3名（過半数が社外取締役）で構成されており、グループの事業運営における潜在的な利益相反を、客観性と透明性をもって審議し、取締役に報告・提言を行うものです。	3名、うち社外取締役2名	2023年から開催	—

- ⑦ リスク・コンプライアンス委員会 法令遵守のみならず、企業倫理にまで踏み込んだリスクマネジメント体制及びコンプライアンス体制の確立、強化を図っています。
- ⑧ サステナビリティ推進委員会 社長を委員長として、執行役員およびグループ会社の経営幹部で構成され、グループ全体のサステナビリティ推進の方針策定、推進体制の構築と整備、施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動を行います。
- ⑨ 内部統制委員会 内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築及び運用のモニタリングを行い、業務の適正を確保しています。
- ⑩ 安全保障貿易管理委員会 外国為替及び外国貿易法等の輸出関連法規に規制されている貨物及び技術の取引に係る法令遵守を徹底しています。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

	1990年～	2000年～	2010年～	2020年～
役員体制		2004年 社外取締役の選任	2005年 社外取締役の複数名選任	2020年 ・社外取締役比率1/3以上 ・女性取締役の選任
	1994年 社外監査役の選任	1998年 社外監査役の複数名選任		
		2001年 執行役員制度の導入		
			2010年 役員報酬委員会の設置	
委員会		2001年 コンプライアンス委員会の設置	2008年 リスク・コンプライアンス委員会へ改組	
				2018年 指名委員会の設置
				2020年 サステナビリティ推進委員会の設置
		2007年 内部統制推進委員会の設置	2009年 内部統制委員会へ改組	
その他		2007年 買収防衛策の導入		2019年 買収防衛策の廃止

指名方針・基準

取締役および監査役の

指名方針・手続き

社内取締役については、原則として執行役員を経験した者の中から候補者を選定しています。

社外取締役については、誠実な人格、高い識見と能力およびステークホルダーや社会の求める視点を踏まえ、問題提起を行うことができる者を候補者としています。

候補者を代表取締役が選定し、独立した指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ付議することとしています。

監査役については、「監査役監査基準」に定めた要件を満たす者の中から、代表取締役が候補者を選定し、監査役会と事前に協議し同意を得た上で、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ付議することとしております。

また、「株主総会招集ご通知」の参考書類において、各取締役候補者および各監査役候補者の指名理由を開示しています。

なお、取締役の解任にあたっては、解任の是非について指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、必要に応じて解任手続きを行うこととし、解任の場合は、解任理由を開示します。

取締役会の実効性評価における課題と対策

2021 年度に課題として認識された点への対応状況

- 資料構成の見直し
➡取締役会資料にエグゼクティブサマリーを導入し、付議内容や議論の論点を明確化させることで、改善を図りました。
- 全体方向性や経営課題に関する議論機会の確保
➡具体的な経営課題のテーマアップについて各取締役の意見の収集を図りました。

2022 年度の評価結果から認識した課題

- 取締役会の在り方についての更なる議論
- 効率的な運営に向けた継続的改善
➡運営の改善面においては、当日の議論・審議に十分な時間が確保されるように、事前説明の活用や付議基準の見直しを検討します。
- 経営課題のモニタリング改善
➡討議テーマの選定と機会の確保、中期経営計画の定量・定性面での振り返りと次のアクションプランの議論を進めます。

監査役監査の状況

当社の監査役会は、常勤監査役3名(うち社外監査役1名)、非常勤監査役1名(社外監査役)で構成されています。監査役会は原則として月に1回、及び審議の必要に応じて随時開催しており、2022年度は年間16回開催しました。

取締役会の実効性評価

評価方法

当社は、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施し、実効性を高めていくことが重要であると考えています。より積極的に率直な意見を引き出すため、全取締役・監査役を対象に匿名でアンケートを実施しています。また、調査結果の回収・集計・分析は第三者機関を活用して恣意性を排除することにより、評価手法の透明性を確保しています。

評価の結果

その結果、当社取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われており、有効に機能していることを確認しました。

2021年度に課題として認識された点への対応状況と2022年度の評価結果から認識した課題と対応方針は下記に記載の通りです。

役員報酬方針

客観的な外部データや経営状況等を勘案し役職ごとの役割・責任範囲に相応しいものであること、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなるよう報酬等の種類ごとの比率の目安は、以下の通りとしています。

なお、社外取締役および監査役の報酬は、その職務内容に鑑み、固定報酬である基本報酬のみとしています。

業績連動報酬に係る指標は、業績向上へのインセンティブとして最終利益である親会社株主に帰属する当期純利益および資本効率性の向上へのインセンティブとしてROEを選定しています。業績連動報酬の算定方法は、親会社株主に帰属する当期純利益に基づく報酬は期初の連結業績予想を基に業績連動報酬の基礎額を決定し、当期純利益の前事業年度実績額に対する比率、期初の連結業績予想に対する達成率を乗じ、個人別査定による調整をしています。ROEに基づく報酬は、中期経営計画における最終目標値達成に向けて、事業年度ごとに目標を定め、各事業年度目標の達成度合いに基づいて算定しております。

なお、2024年度より新たにESG関連指標を業績連動指標に追加します。

役員報酬の割合

固定報酬	比率 50～70%	月次支払い、金銭
	年間報酬額を毎月均等に支給	
業績連動報酬 (金銭)	比率 25～40%	年次支払い、金銭
	6月末に一括支給	
業績連動報酬 (非金銭)	比率 5～10%	退任時、株式
	業績連動型株式報酬制度を導入、役位および業績目標の達成度等に応じて付与するポイントの数に相当する株式を、当社が設定した信託を通じて、退任時に支給	

役員報酬の構成および総額(2022年度)

役員区分	対象となる 役員の 員数 (名)	報酬等 の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			固定 報酬	業績 連動 報酬 (金銭)	業績 連動 報酬 (非 金銭)
取締役	社内	6	502	200	31
	社外	4	34	34	—
	合計	10	536	235	31
監査役	社内	2	46	46	—
	社外	2	33	33	—
	合計	4	80	80	—

政策保有株式

当社グループの持続的な企業価値向上のため、取引関係の維持・強化や事業戦略など総合的に勘案し、必要と認められる場合において政策保有株式を保有することがあります。保有の合理性については、関連取引利益や受取配当金による収益が資本コストを基礎とした社内ハードルレートに見合うかどうか、また事業の拡大見込みやシナジーの状況、若しくは当社グループの企業活動に欠かせないサービスの安定的な確保が見込めるかを等を担当部署で精査し、その結果を毎年取締役会で確認しています。保有の合理性が認められない場合は、各種状況を勘案しながら段階的に売却を進め縮減を図っています。

また、2021年度からの中期経営計画**ACE 2.0**において5年累計で300億円の政策保有株式売却を予定しており、2023年3月末時点で累計151億円を売却しています。

政策保有株式の売却実績

	2019 年度	2020 年度	中期経営計画 ACE 2.0	
			2021 年度	2022 年度
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	13銘柄
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	73億円

リスクマネジメント

基本的な考え方

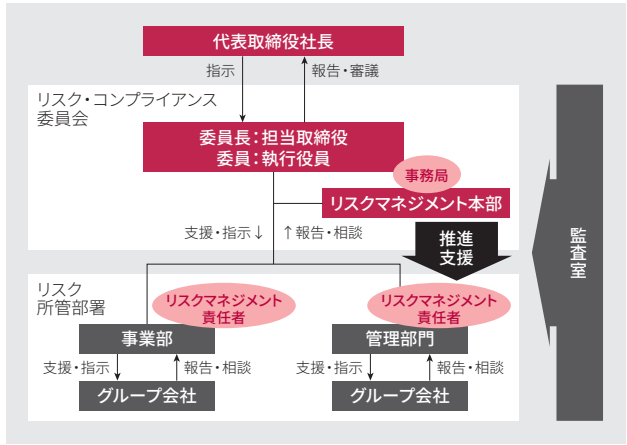
NAGASEグループはグローバルに多様な事業を行っており、事業の性質上様々なリスクにさらされています。

このため、リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめて持続的な成長を実現するべく、事業活動に関連する社内外のリスクを把握して対策を講じ、改善に努めています。

リスクマネジメント態勢の高度化

NAGASEグループが把握すべきリスクの特定漏れの懸念、リスクマネジメント態勢の高度化・外部からの開示要求の高まりを受け、リスクの網羅的な特定、および持続的なリスクマネジメントの構築を目的として、リスクマネジメント体制・規定の刷新を図るとともに、コーポレートリスクの管理項目を大幅に見直しました。これまでの17のリスクを計102のリスクに細分化し、発生頻度・可能性・影響重要度の2軸の評価基準に基づいて、特にリスクが高いと評価される12のリスクを、グループ重要リスクに設定しました。

リスクマネジメント体制図



2023年度 グループ重要リスク候補

大区分	リスク項目名
外部環境	米中対立
	台湾有事
	人財の多様性・公平性・包括性への対応失敗
	競合他社による新技術・サービス開発、技術・サービス革新
	気候変動リスクへの対応失敗
	天然資源の枯渇
	サプライチェーンにおける人権、環境問題等への対応の社会的要請の高まり
内部環境	海外戦略の失敗
	事業撤退による損失発生
	ハラスメント
	サイバー攻撃
	個人情報の利活用

内部統制

NAGASEグループは、事業活動を通じて企業価値の向上を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くための内部統制制度を整備しています。その中核である内部統制委員会は、コーポレート・ガバナンス強化の目的で設置されており、内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築及び運用のモニタリングを行い、業務の適正性確保を担保しています。

防災活動とBCP(事業継続計画)活動

NAGASEグループでは、各社が社員の安全・生命や、事業活動の継続に影響を与え得る自然災害などのリスクに備え、「防災活動」「BCP活動」の両輪で対策を講じています。防災活動では、国内主要拠点である東京、大阪、名古屋をつないだ訓練を年1回実施し、災害時の初動対応を確認。BCP活動では、各事業部が主要な取引先への供給を確保するための復旧計画書を策定しています。

製品安全・品質管理

お客様に安全な製品を供給し、安全・安心な社会を構築するため、安全衛生・品質・環境の情報共有等を社会的責任の重要課題の一つと位置付けています。「NAGASEグループ製品安全自主行動指針」に基づき、グループ全体でのルール策定や啓発活動を通じた製品の安全性確保に努めています。

また、法務・コンプライアンス部においては、仕入先・製造委託先の管理を、グループ製造業連携委員会においては、グループ製造会社の製品安全・品質管理の支援及び浸透に向けた社内教育等を実施しています。

グループ製造業連携委員会によるリスクマネジメント管理

グループ製造会社の労働安全衛生については、グループ製造業連携委員会内の労働安全分科会で、各社が取り組む労働安全衛生活動の向上についてサポートを行っています。KPI達成に向けて、活動内容の確実な実施を支援するとともに、重点フォー先の労働安全診断ならびにフォローを実施しています。

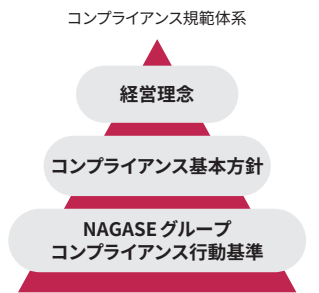
コンプライアンス

基本的な考え方

NAGASEグループは、法規の遵守はもちろんのこと、社会通念上求められる常識や倫理に則った事業活動と、社員教育を重視しています。法令等による規制はボーダーレス化の中で一層複雑化かつ厳格化しており、常に時代の変化に合わせたコンプライアンスを徹底します。具体的には、リスクマネジメント及びコンプライアンスを監視するため、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、委員会の機能・権限を定め、役割と責任を明確にした体制で運用しています。

基本方針及び行動基準の構成要素

コンプライアンスの実効性を高めるためには、コンプライアンスの理念の明確化、その実施のための機能的なシステム、具体的な行動指針を示すことが必要です。NAGASEグループでは基本となる「経営理念」のもと「コンプライアンス基本方針」を定め、より具体的行動に落とし込んだグループ全ての役員・社員が守るべき重要なルールとして「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」を定め展開しています。



コンプライアンス基本方針及び行動基準の構成要素

- ① 法令・規則及び社内規定・ルールの遵守
- ② 反社会的勢力の排除
- ③ 社会に有用な製品・サービスの提供
- ④ 社員の人格・個性の尊重
- ⑤ ステークホルダー（利害関係人）への情報公開
- ⑥ 地球環境の保全
- ⑦ 経営トップの責任

基本方針・行動基準は、当社ホームページのサステナビリティサイトで開示しています。

コンプライアンス体制の整備

NAGASEグループでは、グループ各社・各地域の相談・通報窓口やコンプライアンスルールを整備し、グループ内で発生したコンプライアンス事案をタイムリーに察知し、早期に改善・解決し得る仕組みを整備しています。グループ内でのハラスメントに

関わる相談、通報への対応の仕組みが確実に機能するかを確認するとともに、組織を牽引する経営層及び管理職を中心とした啓発等、積極的な施策を講じるコンプライアンス活動を継続的に推進しています。

公正な取引に関する取り組み

独占禁止法に関しては、不正な取引に関与しないよう主要製造子会社などに対して啓発活動を積極的に実施しています。また、不正競争防止法における外国公務員贈賄防止の運用強化、米国FCPAや英国BA等贈賄防止規制の域外適用に照らし、腐敗防止の取り組みを徹底するため、国内外グループを対象とする贈賄防止の啓発活動も実施しています。2022年度もタイムリーなトピックスやグループ内の動向を盛り込んだ教育を実施しました。

安全保障貿易管理への対応

国際社会の一員として法令を遵守した適正な貿易を行うため、安全保障貿易管理委員会が輸出管理情勢及び外為法等の改正動向、グループ全体の輸出管理に関する内容を把握して全体の方針を決定しています。さらに、商品法令管理責任者会議において、安全保障貿易管理委員会の決定事項や関係法令の改正内容を各事業部・グループ会社に指導、周知を徹底するための協議を行い、法令違反を未然に防止しています。年々変化する安全保障貿易管理に対応するため、輸出業務に携わる従業員を中心に、安全保障貿易情報センター（CISTEC）が実施する安全保障輸出管理実務能力認定試験の受験を推奨しています。（2022年度は累計で1,125名が合格）

商品関連法令への対応

化学品管理を含む商品関連法令管理の強化、情報の集中管理を進め、NAGASEグループが取り扱う全商品について関連法令・規制に適切に対応する管理体制を整えています。

・**具体的な対応**：取り扱う全化学品の化学成分や規格性能に基づいた該当法令などを商品総合管理システムで一元管理。

・**世界の化学品規制への対応**：「国際的な化学物質管理のための戦略的アプローチ」（SAICM）に基づいた規制改正に対して、取引先に最新かつ正確な情報を提供するべく、海外現地法人でも商品管理のシステム化・教育・指導を推進。

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

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

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	



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てい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

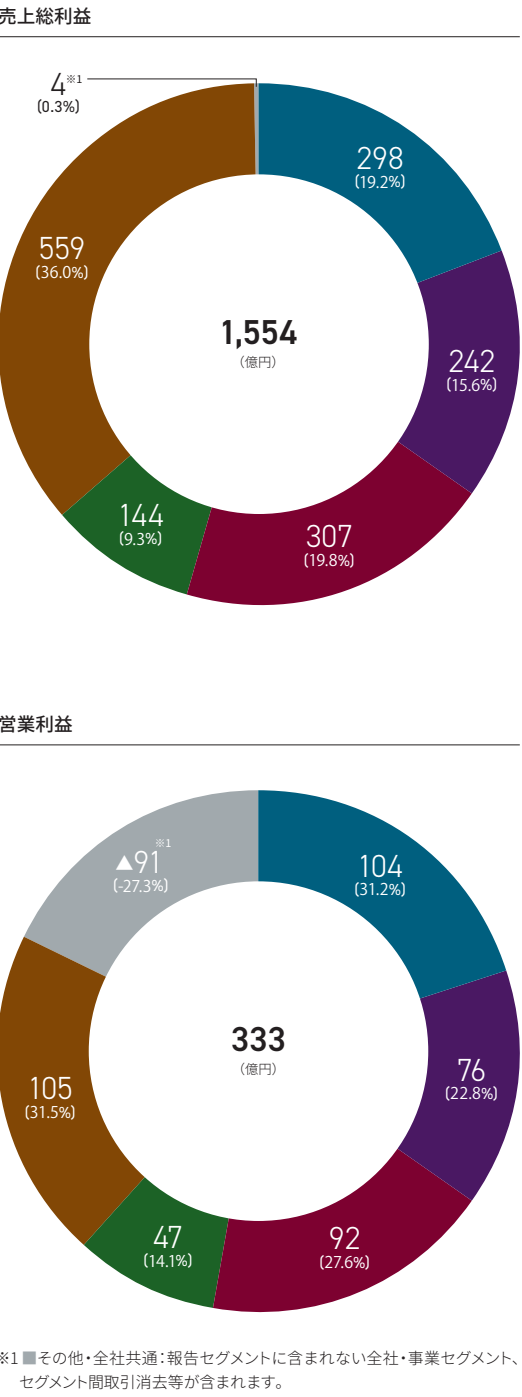
ACE 2.0における注力事業は、半導体関連、フード関連です。半導体関連事業は2021年にグループ横断組織を設立して以来、売上規模が約2倍に伸長しています。フード関連事業に関しては、欧米市場に強みを持つPrinovaグループが成長ドライバーになっています。今後はアジア市場にも、積極的に展開していきます。そして、今後グループの中心になってくるのがバイオ技術です。私たちが保有するユニークな素材で「バイオのNAGASE」を確立すべく、経営資源を継続的に投下します。そしてグループシナジー発揮のための収益基盤を固めながら、地球環境の課題解決に取り組んでいきます。

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。

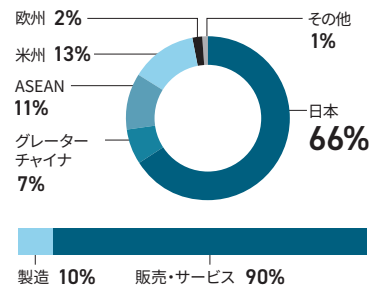
事業セグメント	事業部	主な取り扱い製品・サービス
機能素材	機能化学品事業部 塗料・インキ、ウレタン、印刷用フィルム、液晶業界などの幅広い事業領域に対し、高機能性素材を提供しています。 また、「環境」「バイオ」をキーワードに、需要が急増しているサステナブルな商材の展開にも注力し、製造・研究・加工などのグループ機能を駆使して、顧客ニーズに応えています。 スペシャルティケミカル事業部 多様な業界と長年にわたりビジネスを構築し、取扱商品も1万品目を超えています。また、取引先の要素技術に着目し、新領域にも展開しています。	機能化学品事業部 樹脂原料(各種モノマー)、樹脂、溶剤、顔料、染料、色素、分散化工材、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 スペシャル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	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	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	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	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



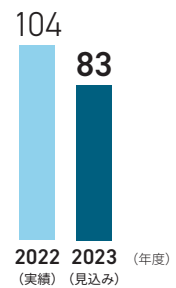


機能素材セグメント

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。

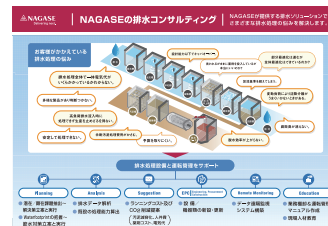


執行役員
スペシャリティケミカル事業部長
荒島 憲明

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

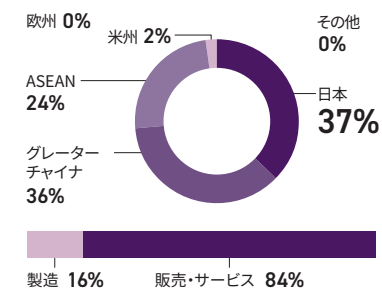
生産品目の多様化による排水負荷変動や設備更新、工場現場の人材不足や排水処理に関する知識の継承といったお客様の課題に対して、商社ならではの多彩な製品網と課題理解・提案力を活かした排水コンサルティングサービスを提供しています。課題抽出から運用改善まで、個々のお客様のニーズや状況に合わせた多彩なソリューションを提案しています。



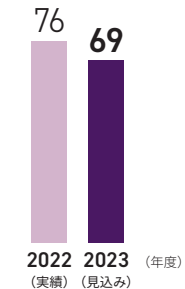


加工材料セグメント

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

- 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

T
Threat
脅威

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。

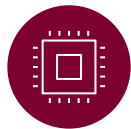


Sustainable Topic

社会とともに、「次」への一歩 ～海ごみゼロウィーク企画にて～

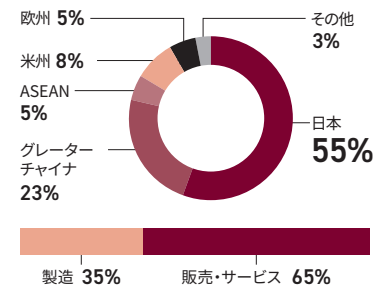
当事業部では、年間約50万トンのプラスチックを取り扱っています。プラスチックは暮らしを豊かにしてくれる素材である一方で、環境への影響も深刻です。私たちが販売するプラスチックが海洋汚染の原因の一部となっていることを忘れてはいけません。私たちが今後どのようにプラスチック事業を継続していくべきか、常に考えを巡らせ、まずは身近なところで環境改善に貢献することとチームビルディングを目的に、社員およびそのご家族と海ごみ拾いを実施しました。持続可能な社会を目指す一員として、私たちにできることは何か、考え続けます。



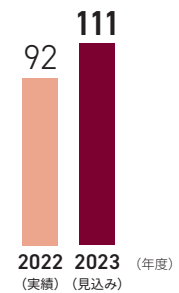


電子・エネルギーセグメント

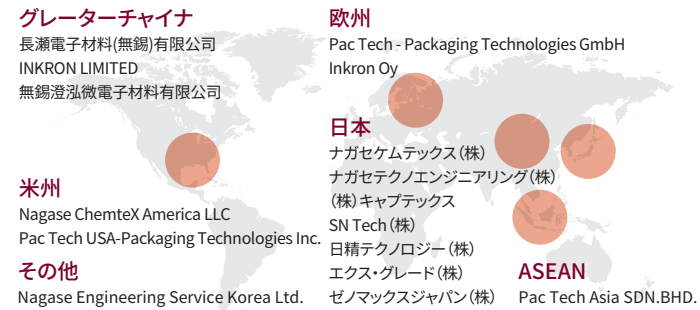
エリア・業態別売上総利益シェア



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

S
Strength
強み

- 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

- 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財投入の判断

W
Weakness
弱み

O
Opportunity
機会

- 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

- 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

T
Threat
脅威

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。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



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。

先進機能材料事業部

S
Strength
強み

- 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

O
Opportunity
機会

- 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
- 地政学の変化とバリューチェーンの再構築

- 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

W
Weakness
弱み

- 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

T
Threat
脅威

更なるビジネス展開・活躍のため、人財・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財の獲得・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

サーキュラーエコノミー事業の拡大

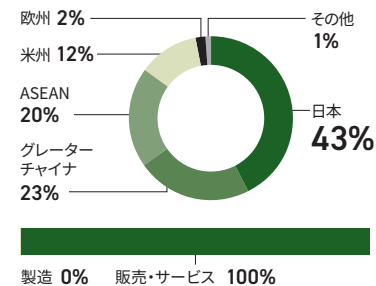
今後、様々な用途でニーズが高まると予想されているサーキュラーエコノミーの需要に向けて、ディスプレイ産業で培った、廃薬液から有効成分をリサイクル・リユースする事業の豊富な経験と実績を生かし、半導体産業にもソリューションの提供の幅を広げています。これからも、より広い分野でサーキュラーエコノミーを推進していきます。



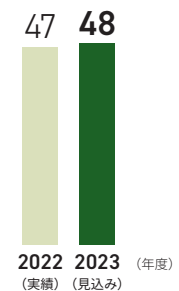


モビリティセグメント

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、高機能素材・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

- 事業環境の劇的な変化に伴う業界再編

T
Threat
脅威

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、計画通り伸長しています。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上げ、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



DXの加速

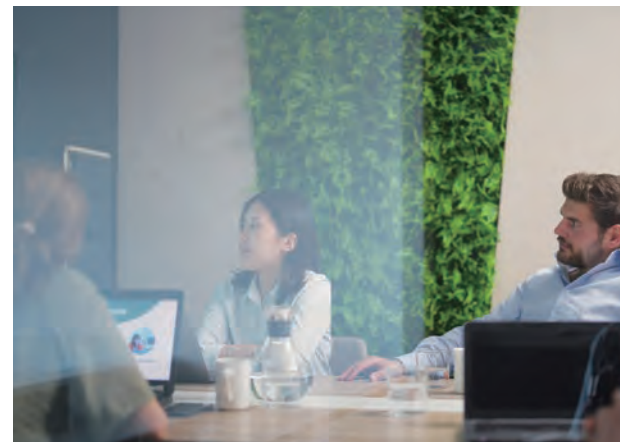
更なるビジネス機会創出のためにDXを加速していきます。事業部WEBサイトの再構築、効果的なデジタルマーケティングの運用、CRMの完全浸透、RPAで行う業務の拡大等を進めており、2023度中に完了予定です。また、様々な方に当事業部の想いや活動を知ってもらうため、事業部のメルマガ「PLUS NAGASE」の配信を通じてNAGASEの取り組みをタイムリーに発信しています。

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。

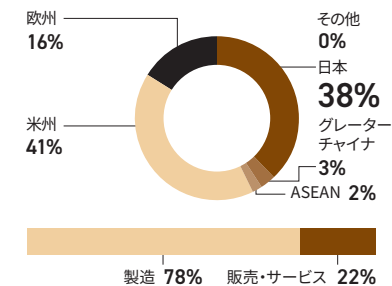
それぞれ独立したサービスを組み合わせて一つのプラットフォームを構築する商社ならではのビジネスモデルを武器に、様々な用途に合わせたサイズの違う自動運転車輛、インハウスで自動運転を行うためのマッピング技術、自動運転を補助する遠隔操作の技術を提供することで、企業負担の軽減だけでなく円滑な事業活動をサポートします。



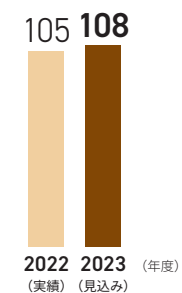


生活関連セグメント

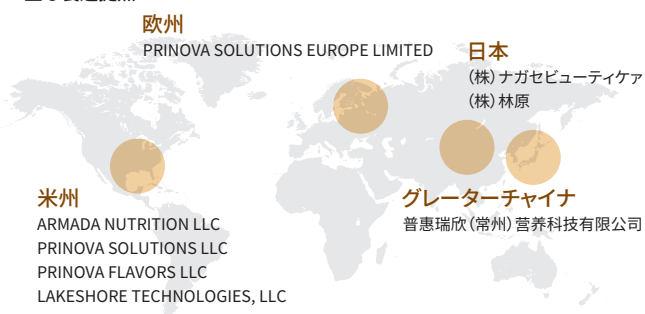
エリア・業態別売上総利益シェア



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

- 海外事業拡大に伴う薬機法他、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

T
Threat
脅威

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、パ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。

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&ヘルスケア事業

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

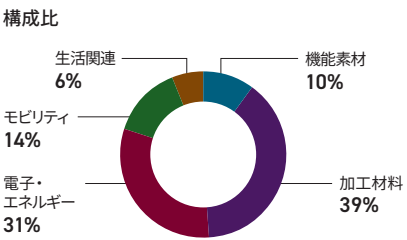
2022年度はコロナ後の資源価格上昇の中、OA家電向け樹脂販売が好調に推移し、売上・営業利益の目標は達成しました。今後は、米中貿易摩擦の煽りによる中国からの事業移管を見込む一方、環境意識の高まりからリサイクル樹脂の取り扱い等はどう対応していくかが課題です。

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。

太田 九州夫

常務執行役員 兼
Greater China CEO

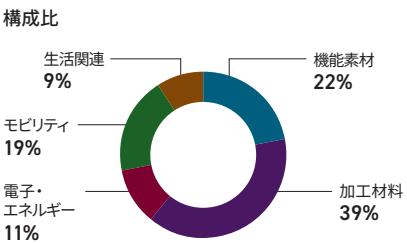
売上総利益／225億円(2023年3月期)



大岐 英禄

ASEAN・インド CEO 兼
Regional Operating
Centre Leader

売上総利益／149億円(2023年3月期)



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EMPOWER3DTM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、集成的成長、市場に対する影響力の向上を目指していきます。

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、パ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・添加材、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。

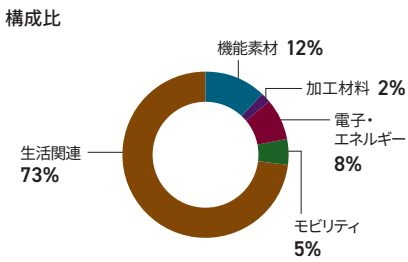
Topics

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。

Bradley Hilborn

米州CEO 兼
Nagase Holdings America
Corporation CEO

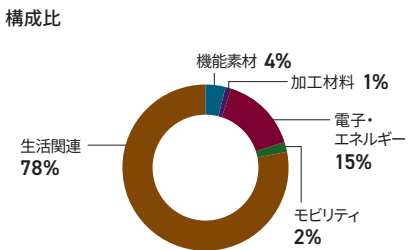
売上総利益／331億円(2023年3月期)



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)



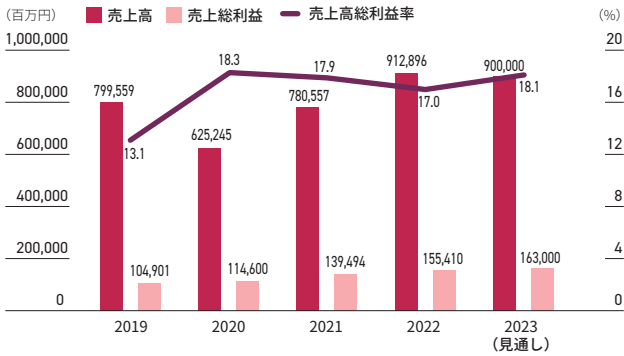
11年間の主要財務データ

		2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3		
中期経営計画		“CHANGE”II				Change-S2014				ACE-2020				ACE 2.0
		投資額 1,074 億円		投資額 411 億円		投資額 137 億円		投資額 1,291 億円						
業績(会計年度)：		(単位：百万円)												
売上高		¥ 666,272	¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557	¥ 912,896		
セグメント(事業)	機能素材	167,017	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874	156,161		
	加工材料	214,214	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	209,715	257,283	220,955		
	電子・エネルギー	125,014	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131	136,975		
	モビリティ	83,068	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389	125,560		
	生活関連	76,116	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634	273,161		
地域	その他	841	737	900	689	644	629	574	492	349	244	84		
	国内	361,971	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360	265,407		
	海外	304,301	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	403,507	530,196	647,489		
売上総利益		82,583	88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494	155,410		
営業利益		15,578	15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263	33,371		
当期純利益		14,182	11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939	23,625		
財政状態(会計年度末)：		(単位：百万円)												
総資産		¥ 486,747	¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720	¥ 762,688		
自己資本		228,505	246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261	367,675		
有利子負債		98,425	92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530	179,697		
1株当たり情報：		(単位：円)												
当期純利益		¥ 111.31	¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46	¥ 199.54		
純資産		1,803.31	1,942.20	2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	2,670.09	2,868.22	3,139.26		
配当金		26	28	30	32	33	40	42	44	46	54	70		
配当性向(%)		23.4	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1	34.9		
財務指標：		(単位：%)												
海外売上高比率		45.7	48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9	70.9		
製造業比率(営業利益)		37.3	23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6	27.5		
売上高営業利益率		2.3	2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5	3.7		
自己資本当期純利益率(ROE)		6.5	4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7	6.6		
自己資本比率		46.9	49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5	48.2		
Net DE レシオ(倍)		0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.4		
総還元性向		34.9	30.5	33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3	58.9		
株主資本配当率		1.5	1.5	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.3		

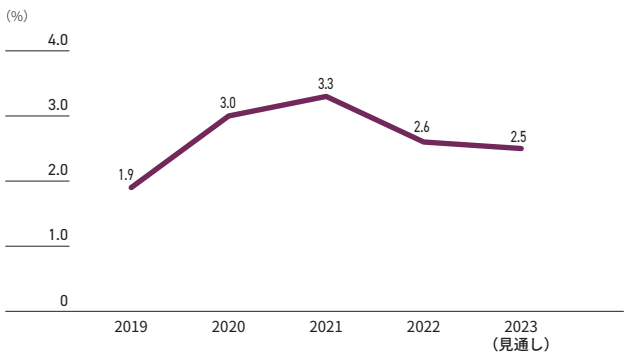
(注1)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度(2022年3月期)の期首から適用しており、2020年度(2021年3月期)に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。(注2) 海外売上高について、2021年3月期以降は連結子会社の所在地別の集計、それ以前は仕向け地別の集計に基づく数値となっております。

財務ハイライト

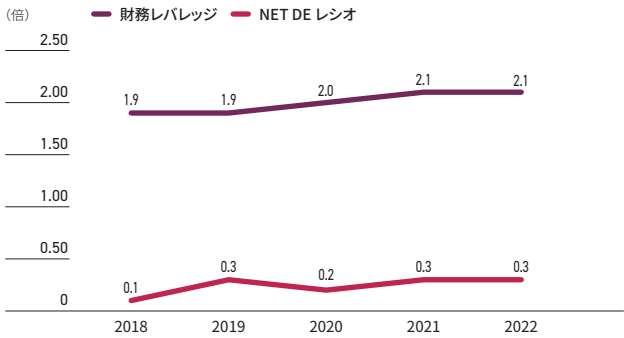
1 売上高・売上総利益及び売上総利益率



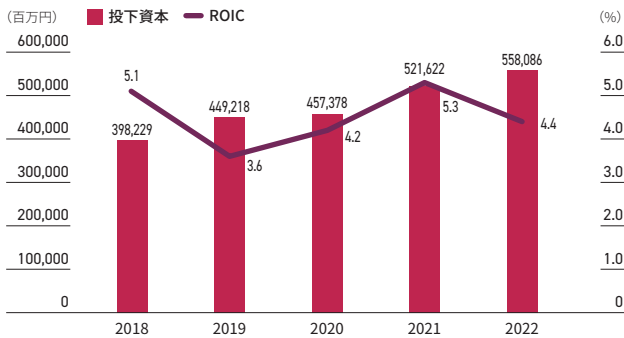
3 当期純利益率



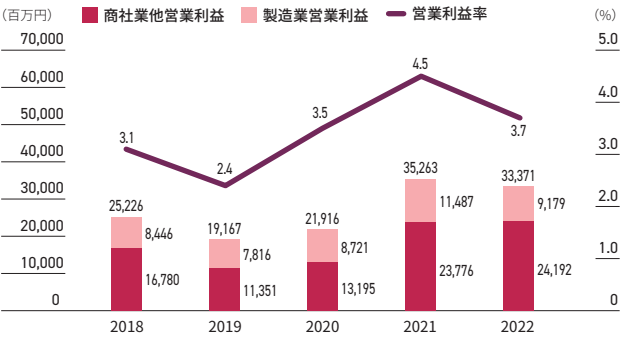
5 財務レバレッジ・NET DE レシオ



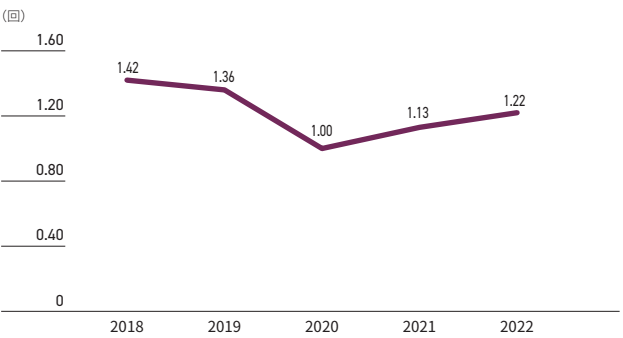
7 投下資本/ROIC



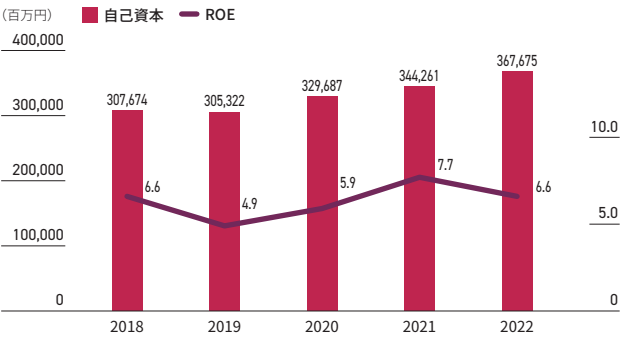
2 業態別営業利益及び利益率(全社)



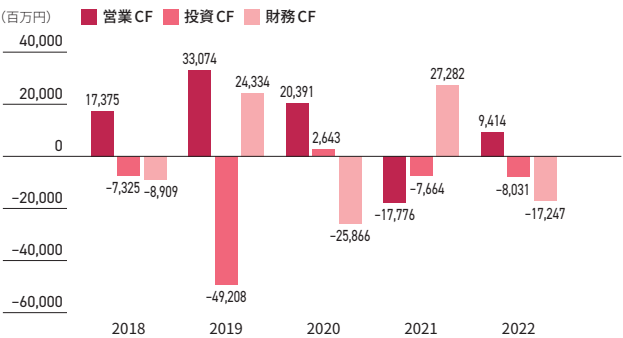
4 総資産回転率



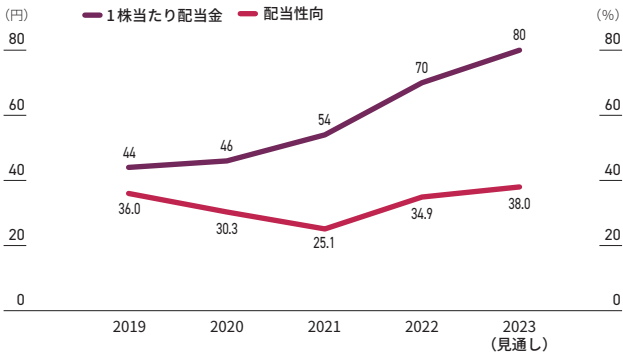
6 自己資本/ROE



8 営業CF・投資CF・財務CF



9 1株当たり配当金と配当性向



業績全般の概況

2023年3月期の世界経済は、コロナ禍からの経済活動の再開により景気回復が進んでいる一方、長期化するウクライナ情勢の悪化に伴う地政学リスクの高まり、資源価格の高騰、金利上昇による世界経済の減速が懸念される状況となりました。

当社グループがビジネスを展開する地域を見ると、グレーターチャイナでは、ゼロコロナ政策撤廃直後の感染急拡大によって主に製造業の操業に影響が生じたものの、その後の感染収束により経済活動並びに景気は回復基調となりました。米州では、インフレの影響による企業のコスト増と、インフレ抑制のための金融引き締めが住宅・設備への投資を抑制させ、景気は緩やかに減速しました。アセアンでは、米国の利上げによる通貨安に伴って輸入物価が上昇するといったマイナス要因はありましたが、個人消費が拡大し景気は堅調に推移しました。日本では、原材料やエネルギーコスト上昇分の価格転嫁によるインフレ傾向がみられるものの、内需は拡大し、またコロナ制限の緩和や円安の影響によるインバウンド需要の回復等により、景気は回復基調です。

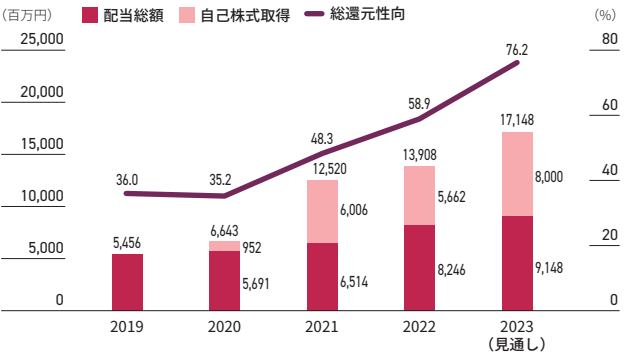
このような状況のもと、全セグメントにおいて増収となり、売上高は9,128億9千万円(前期比+17%)となりました。利益面については、為替が円安に推移したものの、売上総利益率の低下や物流コストの上昇、活動量増加に伴う販売費及び一般管理費の増加により営業利益は333億7千万円(前期比-5.4%)となりました。また、営業利益の減益および主に支払利息の増加等による経常利益の減益を受け、親会社株主に帰属する当社純利益は236億2千万円(前期比-8.9%)となりました。

財政状態に関する概況

2023年3月期の流動資産は、現預金の減少があったものの、棚卸資産および売掛金の増加等により前期末比158億4千万円増加の5,301億3千万円となりました。固定資産は、投資有価証券の売却等による減少があったものの、有形固定資産および無形固定資産の増加等により同71億2千万円増加の2,325億5千万円、この結果、総資産は同229億6千万円増加の7,626億8千万円となりました。

負債は、コマーシャル・ペーパーおよびリース債務等の増加があった

10 配当総額・自己株式取得及び総還元性向



ものの、買掛金および短期借入金の減少等により、同3億2千万円減少し3,843億円となりました。純資産は、その他有価証券評価差額金等の減少があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上および為替換算調整勘定の増加等により同232億9千万円増加し、3,783億8千万円となりました。以上の結果、自己資本比率は前期末の46.5%から48.2%へ1.7ポイント上昇しました。

キャッシュ・フローに関する概況

2023年3月期末における現金及び現金同等物(以下、資金という)は、営業活動による資金の増加94億1千万円、投資活動による資金の減少80億3千万円、財務活動による資金の減少172億4千万円に換算差額による資金の増加等を加味した結果、2022年3月期末と比べ128億円減少し、403億3千万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加額は94億1千万円となりました。これは運転資本の増加による資金の減少200億円および法人税等の支払額142億円があったものの、税金等調整前当期純利益331億円の計上および減価償却費による資金留保123億円があったこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の減少額は80億3千万円となりました。これは、投資有価証券の売却による収入74億円および連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入20億円があったものの、有形固定資産の取得による支出120億円および無形固定資産の取得による支出48億円があったこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

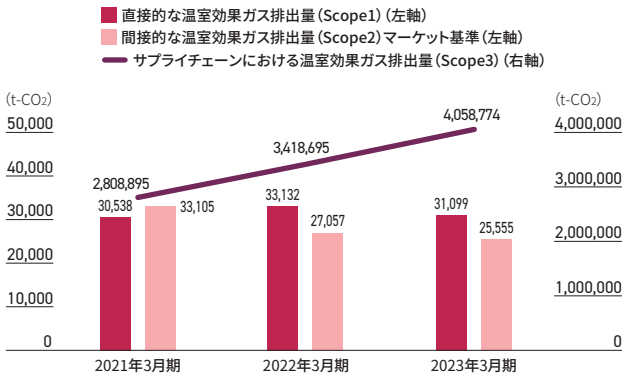
財務活動による資金の減少額は172億4千万円となりました。これは、長期借入れによる収入50億円があったものの、長期借入金の返済による支出86億円、配当金の支払額71億円および自己株式の取得による支出56億円があったこと等によるものです。

非財務ハイライト

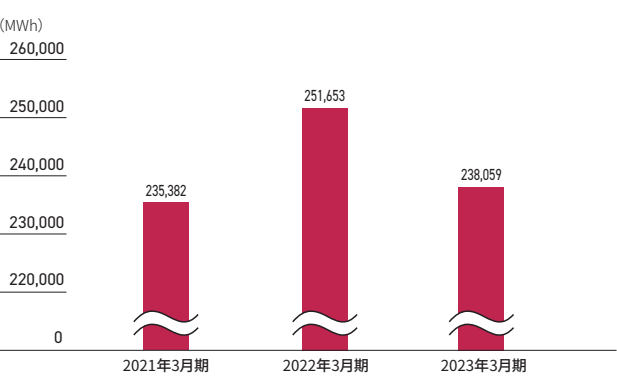
環境

「カーボンニュートラル宣言」で掲げている温室効果ガス(GHG)排出量をはじめとして、商社業・製造業による環境データをグループ内で共有し、環境に配慮しながら事業を推進しています。

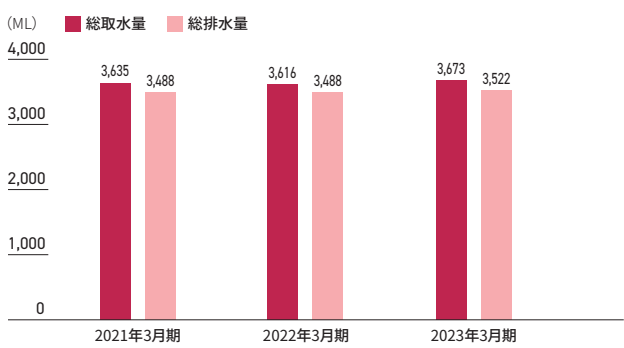
グループ 事業を通じた温室効果ガス排出量



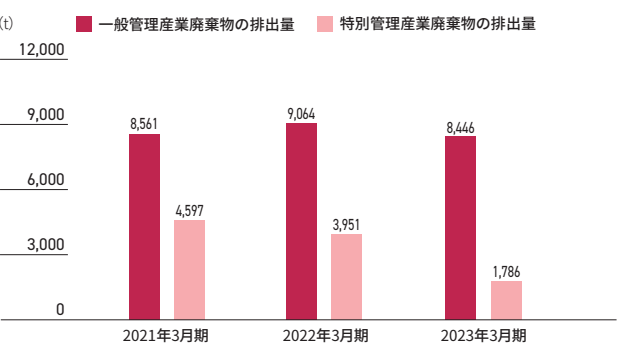
グループ エネルギー使用量



グループ 水資源利用



グループ 廃棄物の排出



賛同イニシアチブ

国連グローバル・コンパクト



NAGASEグループは、国連グローバル・コンパクトに署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸としたサステナビリティ活動を推進しています。

TCFD(気候変動財務関連情報開示タスクフォース)



NAGASEグループは、TCFD(気候変動財務関連情報開示タスクフォース)に賛同表明をしています。

「GXリーグ基本構想」への賛同



長瀬産業は、経済産業省が公表したGX(グリーン転換)に向けた経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ」に「企業群」が、官・学とともに経済社会システム全体の転換に向けた議論や新たな市場の創出に向けて協働する場「GXリーグ基本構想」に賛同しています。

ゼロエミ・チャレンジ



長瀬産業は、2050カーボンニュートラルの実現に向けた経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ」に「カーボンリサイクル実現を加速するバイオ由来製品生産技術の開発」プロジェクトで参画しています。

RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)認証



長瀬産業はRSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)会員であり、Distributor Licenseを保有しています。

Sedex



長瀬産業は、倫理的なサプライチェーンの構築を促すSedexへ2019年より加盟しています。

レスポンシブル・ケアの取り組み



長瀬産業は、日本化学工業協会の業務委員会であるレスポンシブル・ケア(RC)委員会に参加しています。

経済産業省が定めるDX認定事業者に認定

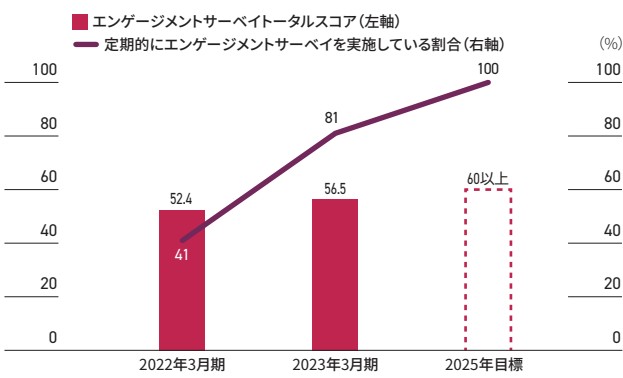


長瀬産業は2022年1月、経済産業省が定めるDX認定制度において、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。

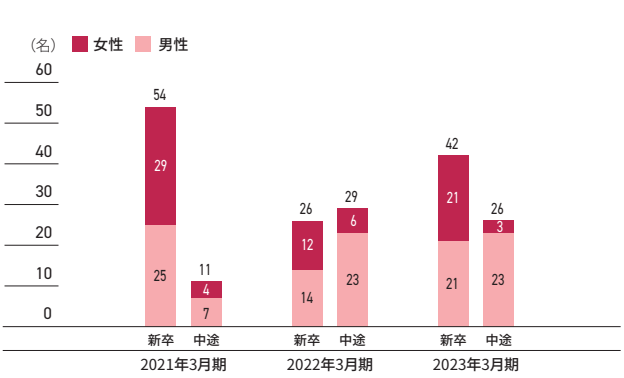
社会

NAGASEグループでは、「従業員エンゲージメント向上」を主要KPIとして設定するとともに、労働慣行、人材育成、労働安全衛生・健康経営等のデータを開示し、社員と会社の持続的な成長と発展を目指しています。

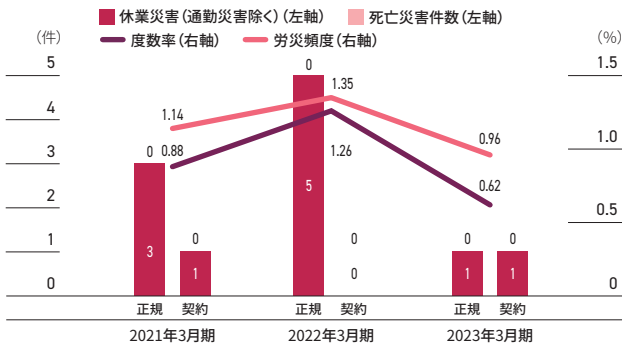
単体 グループ EES実施状況



単体 新卒採用・中途採用者数



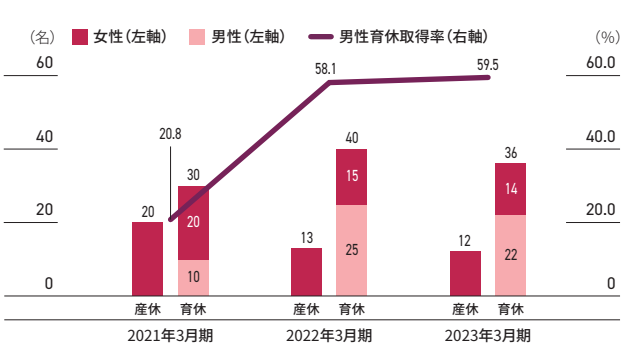
グループ 労働安全衛生



※度数率:労働時間100万時間あたりの死傷者数(休業災害件数)

※労災頻度:従業員100人当たりの全災害件数(休業災害件数+不休業災害件数)

単体 出産・育児支援制度利用者数



外部評価 (2023年10月現在)

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人) ESG銘柄



そのほか外部評価



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに長瀬産業(株)が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。長瀬産業(株)の MSCI 指数への組み入れ、及び本リリースにおける MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCI またはその関連会社による長瀬産業への後援、保証、販促には該当しません。MSCI 指数は MSCI の独占的財産です。MSCI 指数の名称及びロゴは MSCI またはその関係会社の商標またはサービスマークです。

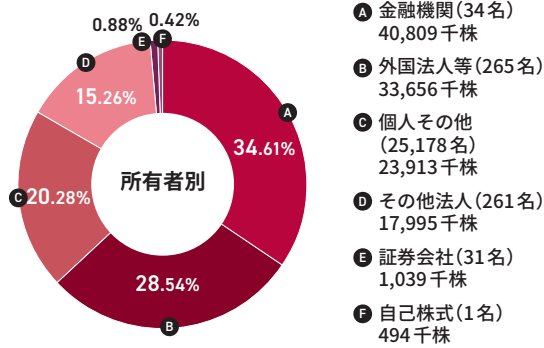
株式情報

(2023年3月31日現在)

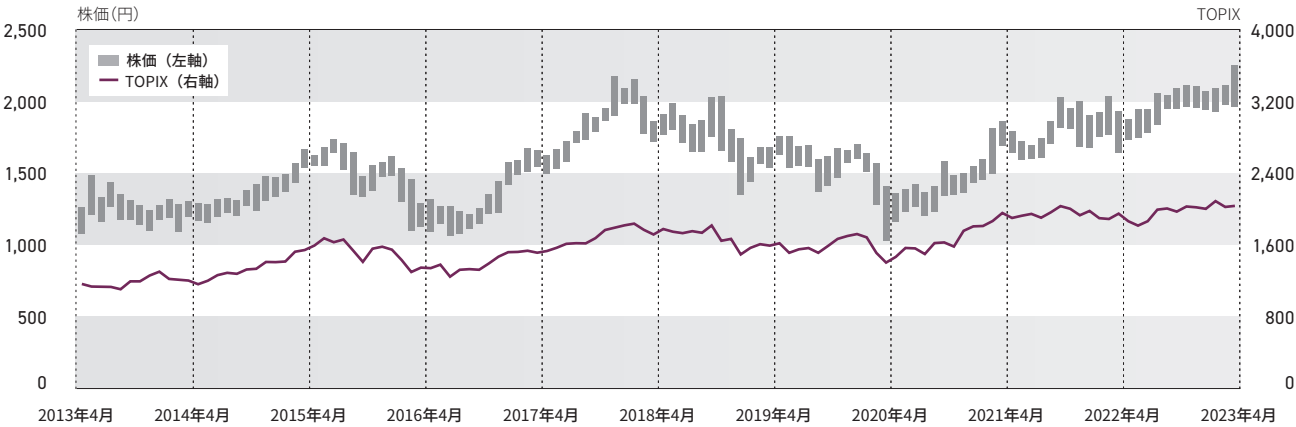
株式状況

株式の上場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8012
株式の状況	発行可能株式総数／346,980,000株 発行済株式の総数／117,908,285株
株主数	25,770名

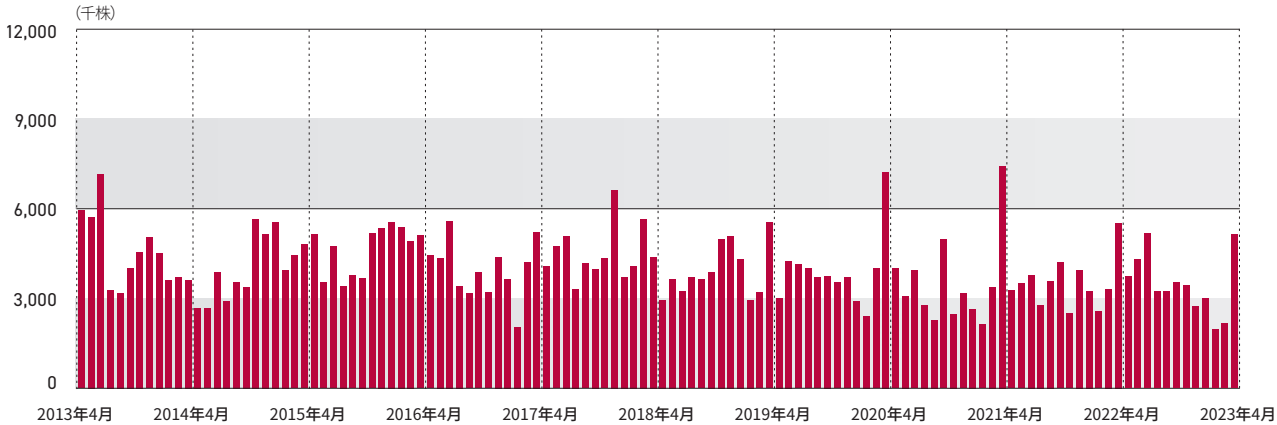
分布状況



株価推移



出来高



大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,078	12.84
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,375	4.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,028	4.28
三井住友信託銀行株式会社	4,776	4.07
株式会社三井住友銀行	4,377	3.73
日本生命保険相互会社	3,589	3.06
長瀬 令子	3,503	2.98
長瀬産業自社株投資会	3,492	2.97
株式会社長瀬舜造	2,688	2.29
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,302	1.96

※ 上記には自己株式 (494,518株) は含めておりません。
※ 所有株式数の割合は自己株式を控除して計算しております。

会社情報

(2023年3月31日現在)

概要	
商号	長瀬産業株式会社 Nagase & Co., Ltd
創業	1832年(天保3年)6月18日
設立	1917年(大正6年)12月9日
資本金	9,699百万円
従業員数	943名(連結7,220名)
主な事業内容	化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品原料、食品素材等の輸出・輸入及び国内販売
主要取引金融機関	(株)三井住友銀行 (株)三菱UFJ銀行 (株)みずほ銀行 三井住友信託銀行(株)
主な事業所	大阪本社 〒550-8668 大阪市西区新町一丁目1番17号 Tel: 06-6535-2114
	東京本社 〒100-8142 東京都千代田区大手町二丁目6番4号常盤橋タワー Tel: 03-3665-3021
	名古屋支店 〒460-8560 名古屋市中区丸の内三丁目14番18号 Tel: 052-963-5615
	ナガセバイオイノベーションセンター 〒651-2241 神戸市西区室谷二丁目2番3号神戸ハイテクパーク内 Tel: 078-992-3162
	ナガセアプリケーションワークショップ 〒661-0011 兵庫県尼崎市東塚口町二丁目4番45号 Tel: 06-4961-6730
拠点数	25カ国・地域・108社
製造会社数	15カ国・地域・45社
販売・サービス会社数	24カ国・地域・63社



組織図

(2023年11月1日現在)



※ (株)林原は、2024年4月1日にナガセヴィータ(株)に社名変更します。