



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

〒450-6430  
愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号  
大名古屋ビルヂング30F  
TEL 052-414-5056

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

これからも、  
じぶんらしく。  
じぶんらしくなく。

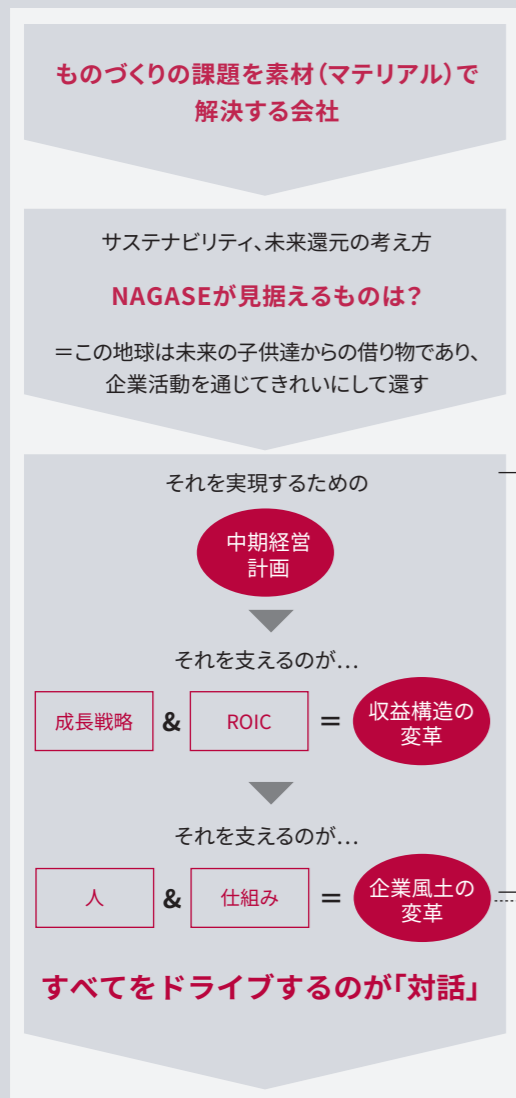
統合報告書 2024



Printed in Japan



## 経営の考え方 NAGASEは何者か？



## 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 価値協創ガイドンス

対象期間：2023年4月～2024年3月  
（一部、2024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。

## 統合報告書2024 CONTENTS

### NAGASEについて

- 01 目次・編集方針
- 02 パーパス・バリュー
- 03 NAGASEってどんなグループ？
- 05 NAGASEの歩み
- 07 価値を生み出すNAGASEの資本
- 09 未来に向けたNAGASE のチャレンジ

### 価値創造の考え方

- 13 トップメッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 23 中期経営計画
- 25 サステナビリティ推進

### 価値創造の実践～収益構造の变革～

- 29 営業担当取締役対談
- 31 「基盤」「注力」「育成」「改善」4つの領域における取り組み
- 41 セグメント一覧
- 43 事業部長メッセージ

### 価値創造の実践～企業風土の变革／变革を支える機能～

- 55 脱炭素社会実現に向けて
- 57 従業員エンゲージメント向上
- 58 ステークホルダーとの対話
- 59 対談 NAGASE の人的資本経営
- 61 人事総務本部長メッセージ
- 63 ダイバーシティの推進
- 64 タレントマネジメント
- 65 働き方改革
- 66 様々な人事施策
- 67 特集 上島社長×高校生座談会

### ガバナンス

- 73 マネジメント体制
- 75 社外取締役メッセージ
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 81 サステナビリティマネジメント
- 82 リスクマネジメント・コンプライアンス

### データ・セクション

- 85 11年間の主要財務データ
- 87 非財務ハイライト／会社情報

## 表紙について

2024年度の企業広告を表紙に使用しました。変化の中でも成長し続けるため“变革”に挑み、「変わらないこと」も「変わることも」どちらも大切にしたいという想いを「これからも、じぶんらしく。じぶんらしくなく。」というコピーに込めています。イラストは、2019年度に初めて企業広告に起用したイリヤ・クブシノブ（Ilya Kuvshinov）氏のイラストを、新たな色合いに着色しました。印象的な“赤”は、NAGASEの創業のシンボル「紅花」の色として、大切に受け継がれてきました。

## NAGASE グループの経営理念



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

190年以上、NAGASEは変わらず

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、

パートナーや社会からの信用です。

これからも、「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(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、

世界中のパートナーと、

温もりのある未来を創造し続けます。



創業 **1832** 年

▶NAGASEの歩み P.5

連結売上高

**9,001** 億円

海外売上総利益比率

**54.4%**

業態別営業利益比率



▶CFOメッセージ P.19

▶11年間の主要財務データ P.85

(2024年3月末時点)

拠点数

**25** か国・地域 **106** 社

取引企業数

約 **18,000** 社

連結従業員数

**7,528** 人

▶NAGASEの人的資本経営 P.59~

(2024年3月末時点)

## 5つの事業セグメント

様々な業界のサプライチェーンにおいて川上から川下まで幅広く事業を展開しています。

▶セグメント一覧 P.41

機能素材



加工材料



電子・エネルギー



モビリティ



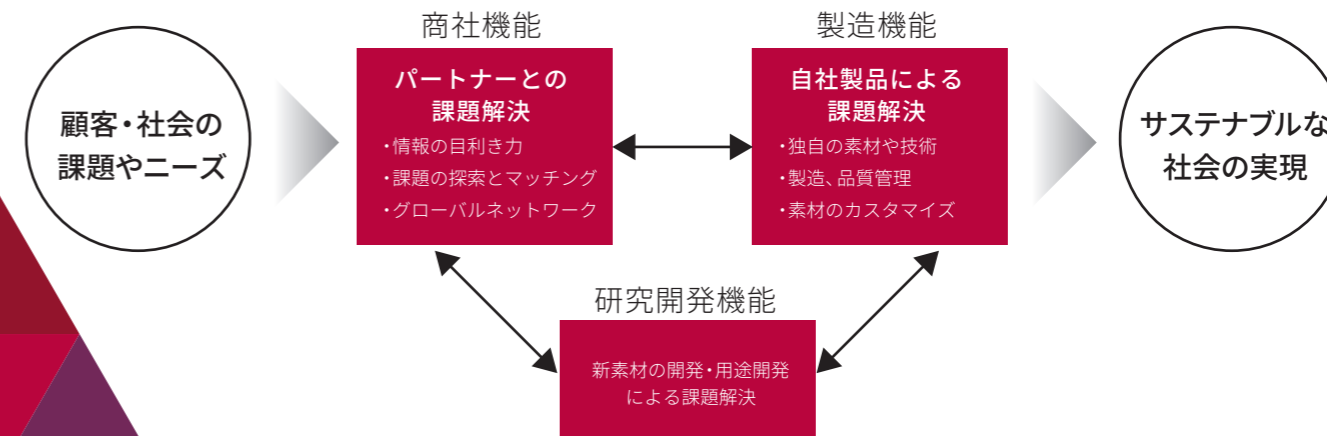
生活関連



## ユニークな機能で生み出す付加価値

「商社」機能の情報・ネットワークでお客様や社会のニーズを捉えながら、「製造」「研究開発」の機能を駆使して、付加価値を生み出しています。

NAGASEのユニークな機能を駆使した素材・ソリューションの提供



## NAGASEの歩み

# 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」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

創業から現在に至る激動の時代において、事業を拡大し成長を続けてきたNAGASEの歩み。「こんなものがあったらお客様や社会の課題解決に役立つのに」というイメージを持った上で行動し、1900年代に入ると、経営者自ら海外へ探しに出るようになりました。現地では出会った技術や製品に「これだ」と確信するものがあれば、粘り強く交渉して日本に持ち帰り、いつしか自分たちで製造する技術を身につけて社会へ届けてきました。すでに顕在化したニーズに加えて潜在的なニーズを察知し、それに応えるモノ・技術を見つける目利き力。そして、築き上げたノウハウとネットワークを活かして事業を横展開する力があったことが、現在の幅広いビジネス領域に繋がりました。



## NAGASE が培ってきた強み

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  
人的・知的・製造・社会関係・自然・財務の6つの資本です。これらの資本を掛け合わせることで、  
様々な社会課題を解決する事業活動を進めていきます。

経営資本	
<b>人的資本</b> 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」	<b>•NAGASE グループ経営理念</b> 「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」  <b>•グループ連結従業員数 7,528名</b> ➡ 人的資本経営の取り組みは P.59～66 へ
<b>知的資本</b> 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	<b>•過去20年のグループの特許出願数：約1,500件（国内出願件数ベース）</b> <b>•過去20年の共同出願のパートナー数（産官学）：200以上</b>  <b>【主な研究開発機能】</b> ナガセバイオイノベーションセンター／ナガセアプリケーションワークショップ <b>【主な事業開発機能】 未来共創室</b> <b>【グループ機能を掛け合わせた共同出願・開発事例】</b> ・生分解性高吸水性ポリマー・エルゴチオネイン（希少アミノ酸） ➡ 開発の詳細は P.38 へ
<b>製造資本</b> 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	<b>•製造拠点数 15カ国・地域 43社</b> <b>•グループの製造・研究開発・商社機能を掛け合わせた素材開発 ➡P.33 へ</b> <b>•最新の評価技術を活用したグループ素材の競争力強化体制の構築</b> （東北大との“Delivering next.”共創研究所設立、3GeV 高輝度放射光施設ナノテラスの活用）
<b>社会関係資本</b> 信頼に基づくパートナーシップとサプライチェーン	<b>•取引社数 約18,000社</b> <b>•グローバル拠点数 25カ国・地域 106社</b>
<b>自然資本</b> 地球環境の持続可能性に向けた取り組み	<b>•エネルギー使用量 264,569MWh（2024年3月期）</b> <b>•総取水量 3,877ML（2024年3月期）</b> ➡その他、非財務ハイライト・外部評価については P.87 へ
<b>財務資本</b> 財務健全性と厳格な財務規律	<b>•自己資本比率 49.7%（2024年3月期）</b> <b>•営業CF：729億円</b> <b>•格付情報</b> 格付投資情報センター（R&I）長期A 短期a-1  <b>•サステナビリティ・リンク・ローン・フレームワークがモデル事例として採択</b> （（株）三菱UFJ銀行と共同で策定）

## NAGASE のユニークな機能

NAGASEの「商社」「製造」「研究開発」といった機能を  
掛け合わせることで他にはないユニークネスを提供しています。



# 一人ひとりの思いがつくる “サステナブルなイノベーション”

従業員一人ひとりが、社会に役立ちたいという思いをもって、  
自らの可能性を信じ、仲間と共に多彩な価値を生み出していきます。

長瀬産業株式会社

いいづか たか き

**飯塚 崇公**機能素材セグメント 機能化学品事業部  
機能性マテリアル部 営業3課未利用バイオ素材を使って、「プラスチック？  
昔使っていたよね」という未来を目指します！Nagase Enterprise México S.A. de C.V.  
Leader

マリア エリザベス

**MARIA ELIZABETH**

グティエレス ペレス

**GUTIERREZ PEREZ**Plastic Division Mobility Department  
Mobility TEAM1環境に配慮し、二酸化炭素排出量  
の削減に貢献します！We integrate to put our mark on  
caring for the environment,  
contributing to the reduction of  
the carbon footprint.

長瀬産業株式会社

じゅの  
**コックス 寿暖**生活関連セグメント ライフ&ヘルスケア製品事業部  
プロダクトマネジメント部 PM課 兼 NVI課バイオ化粧品素材をグローバルに広げ、  
安全・持続可能な美しさを、すべての人へ！

長瀬産業株式会社

まつもと えいじ

**松本 栄維子**

ナガセバイオイノベーションセンター センター長付

加速するバイオ研究を、持続可能なEHS(環  
境・衛生・労働安全)管理体制とコンプライ  
アンス推進を目指す、研究系ジェネラリス  
トとして支えます！

ナガセケムテックス株式会社

むと べ そう

**六人部 壮**機能化学品事業部 製品開発部  
Gマテリアル課受け継いだ有機合成の  
知見と技術を生かし、  
グリーンマテリアルの  
開発に挑む！

長瀬産業株式会社

ブラインドランナー

わだ しんや

**和田 伸也**経営管理本部 コーポレート  
リレーション部 PR課心のバリアフリー社会の  
実現に向け、いつまでも  
走り続けます！

長瀬産業株式会社

ガイドランナー

は せ べ たくみ

**長谷部 匠**

経営管理本部 コーポレート リレーション部 PR課

全力で駆け抜ける姿を通し、活力ある  
社会実現への原動力に！

長瀬産業株式会社

こうの ゆ か

**鴻野 由佳**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  
先進モビリティ部 MaaS自動運転開発課時代の変化を楽しみ、常に広い視野で物事を捉え  
自身も変化(成長)していく！

ナガセヴィータ株式会社

ユニットリーダー

ウーイ リーア

**Ooi Lia, PhD**

研究技術・価値づくり部門 プラントリサーチユニット

気候変動と闘い、持続可能な農業を促進し、世界の飢餓  
を撲滅するために革新的なバイオスティミュラントの開  
発に先駆的に取り組んでいます！We pioneer the development of innovative biostimulants in  
contribution to combat climate change, promote sustainable  
agriculture, and eradicate world hunger.

# 価値創造の考え方

## CONTENTS

- 13 トップメッセージ
- 19 CFO メッセージ
- 23 中期経営計画
- 25 サステナビリティ推進



長瀬産業株式会社  
代表取締役社長

上島 宏之  
Hirofumi Ueshima

## NAGASEで働く「人」の成長を後押ししながら、世界の市場でサステナブルな事業を展開する

### 就任1年目は、事業再編などの変革を進め “ありがたい姿”に向けた基盤固めを推進

社長就任1年目であった2023年度は、地政学リスクの拡大や原材料価格の高止まり、為替相場の急激な変動など、変化への対応が求められた1年でした。実際、NAGASEグループの主要な10の取引業種のうち9業種が、厳しい事業環境に直面していました。特に中国経済の停滞と、中国企業の廉価販売による食品素材・機能素材の単価下落、また米Prinova・ユタ工場の自動化設備導入遅れによる一時的なコスト上昇などが、当社の業績に大きく影響しました。そのため2023年11月には、連結業績予想を下方修正しましたが、この時点で発表した第2四半期の減益は、当時のNAGASEの実力不足が、ありのままに映し出された数値だったと認識しています。

その一方で私たちは、中期経営計画**ACE 2.0**で掲げた主要施策の継続と、人・金・時間という経営リソースの利活用を最大化・効率化しながら、「事業・財務ポートフォリオの進化」「経営ガバナンスの強化」「人財ポートフォリオの再構築」を図っていく一連の施策である「QUICK WIN」の実行に努め、成長の土台作りに専念しました。結果として、通期の決算では営業利益こそ減益となったものの、収益性の高い製造子会社の業績好調などにより、売上総利益は過去最高となりました。以上のような就任1年目を振り返ると、**ACE 2.0**の基本方針である「質の追求」を踏襲しながらも、事業再編などの変革を推し進め、“ありがたい姿”に向けたマインドセットを醸成する基盤を固めることができた1年だったと評価しています。2024年度は、ROIC経営を一層強化するとともに、先ほど触れた減益要因に対策を講じ、過去最高の営業利益を目指します。引き続き、株主・投資家の皆様の期待に応える成果をお見せできるよう、各事業を推進していきます。

### 「商社」「製造」「研究開発」の3機能で、 人と地球のウェルビーイングに貢献する

昨年、「NAGASEとは何者か。何のために存在するのか。」を、じっくり考える時間を設けました。私なりに導き出した解は、「素材(マテリアル)を通じて、ものづくりの課題を解決する」と

いうものです。私たちが取り扱う「素材」を通じて、お取引先の困り事を解決し、ひいては産業課題、社会課題の解決につなげることが事業の大前提になります。NAGASEグループのお取引先は、環境負荷の低減や、人々の健康・安全・快適さに直結するものづくりを志向されています。NAGASEには最終消費者との直接の接点こそ多くはありませんが、BtoBのビジネスを介して、人と地球のウェルビーイングに貢献する素材(マテリアル)を提供していると自負しています。

この1年、お取引先の経営トップの方とお話をさせていただく際によくする質問があります。それは「NAGASEグループの強みについて、どのように認識されているのですか?」ということです。多くの方から、「商社機能と製造機能、そして研究開発機能、この3つを併せ持っているのはNAGASEらしい」という評価をいただきました。私自身、あらためて「なるほど」と思いましたし、このような評価をヒントにして、昨年度はグループの成長戦略にある4象限の各領域を事業軸から機能軸に再整理しました。一方、当社グループの内部に目を移すと、「商社」「製造」「研究開発」の3つの機能を保有する独自性や優位性を、普段の仕事の中で自覚して活動している従業員は多くないと思います。また、自分たちの実力を過小評価している傾向も見られました。そこで私は社内に向けて、「皆さんの現場力や稼ぐ力は、こんなものじゃない。もっと自信を持とう」と、機会があるごとに語りかけています。

「商社」「製造」「研究開発」の3機能のうち、特にお客様のニーズと素材・ソリューションをマッチングさせる商社機能は、NAGASEにとって最大の強みであり、次なるビジネスを創り出すための重要な情報源にもなっています。不確実なこの時代、様々なリスクが増大しており、環境関連の法改正やサプライチェーンの寸断リスクも相次いでいます。その結果、お取引先と社会には「困りごと」が山積みされています。しかし、これはNAGASEにとっては、ビジネスチャンスともいえます。なぜならば、私たちは直接的な対話を通じてお取引先の“困りごと”をいち早くキャッチできるポジションにあり、「商社」「製造」「研究開発」の3機能を掛け合わせることで様々な価値を提供できるからです。従業員には、多くのプレーヤーがすでに参入している市場ではなく、「世界の誰もがまだ見過ごしている、ワクワクするようなユニークネスの原石を探してほしい」と声を掛けて

います。世界の市場で勝ち抜く圧倒的なユニークネスを発揮し、「素材(マテリアル)を通じてものづくりの課題を解決する」存在、「困ったらNAGASEに聞こう」と言われる存在に磨きをかけ、経営の質をより一層高めていく考えです。

「基盤」「注力」「育成」の各領域で展開する  
2024年度の成長戦略

続いて、2024年度に実行している成長戦略の概要を説明します。再整理した4象限のうち、基盤領域の商社機能は、各国ごとの成長性を精査したうえで、グローバルに投下しているリソースを、より成長性の高い国・地域にシフトします。

注力領域である特定分野の製造機能では、フード、半導体、ライフサイエンスの3分野で計画中の投資案件について、ステージを上げていきます。例えば、半導体製造工程で使用された現像液の回収・再生事業と、マレーシアでのウェハバンピング事業は、当初の予定どおり2024年度中に始動させます。

研究開発機能を含む育成領域については、希少アミノ酸であるエルゴチオネインや生分解性高吸水性ポリマー(SAP)の商業化準備をはじめ、将来の収益源となる事業の育成を加速していきます。

なお、改善領域は、2025年度において損失を10億円以下の水準にするために、不採算事業や子会社の方向性の見直しを含む具体的なアクションプランを実行に移しています。

変革に向けた土台づくり「QUICK WIN」を推進

2023年6月に変革に向けた土台づくりとして始動させたQUICK WINについて改めて説明します。「事業・財務ポートフォリオの進化」「経営ガバナンスの強化」「人財ポートフォリオの再構築」という3つの目標を掲げ、個別の施策に取り組んでいるところです。なお、施策ごとの進捗度合いは、右ページ下部に掲載した図(2023年度のQUICK WINの状況)を用いて、グリーン of インジケーターで5段階表示しました。また、NAGASEグループの内部では、誰もが日々の業務でQUICK WINを実践してもらえるよう、数ページ程度にわかりやすくまとめた「Quarterlyペーパー(Qペーパー)」を作成しました。この資料を携えて、私自身が国内外の事業所やグループ会社を訪ね、現場の従業員と対面で対話を重ねながら伝えるなど、現場に足を運ぶことにこだわっています。

「事業・財務ポートフォリオの進化」では、市況や外部環境の変化に対して耐性のある、最適な資源配分や事業構成を目指し

ています。そのために、ROIC(投下資本利益率)を用いて事業部単位での管理を徹底して成長戦略を明確化すると同時に、不採算取引の整理を進めました。すでに在庫回転月数の改善や、売上総利益率の向上などの効果が得られており、ROIC経営の第一歩を踏み出せたという手応えを感じています。移動時間・コストなどの制約でアプローチが難しかった国・地域などへのデジタルマーケティングに関しては現場浸透や基盤整備が整い、2024年度後半から各事業部門とDX部門が連携し、グループの営業関連情報を統合した分析プラットフォームの本格的な利活用を開始します。

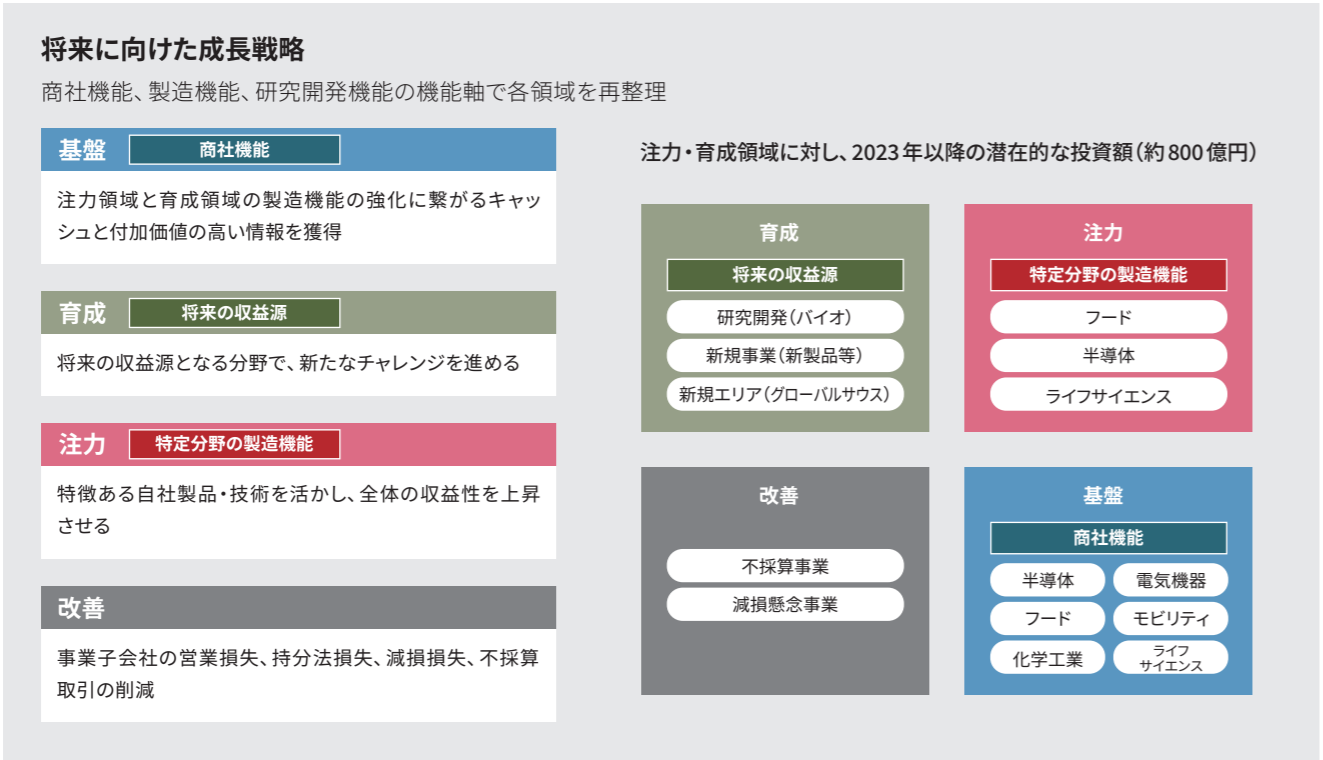
「経営ガバナンスの強化」では、2023年10月に従来11あった事業部門を7つに再編し、組織を大きくすることでリソースの選択と集中をよりスピーディーに実行できるようにし、これに伴う権限委譲も行いました。加えて、グループ経営会議をはじめ、経営課題の議論などを行う複数の会議体を見直したことで、重要な経営判断を伴う議題については、討議件数を増やしています。

「人財ポートフォリオの再構築」では、まずはサクセッションプランの観点から、経営人財を育成する場や機会・仕組みを拡充しました。2024年度からは経営層の人財向けにリベラルアーツ系の研修を育成プログラムに加えています。同じく2024年4月から、人的資本の最大化を目的に、公平無私をコンセプトに掲げた人事制度を導入しました。この制度によって、例えば20



～30歳代の従業員が統括職などに就けるチャンスを増やしています。こうした施策を推進することで、評価基準の見える化を定着させながら、従来よりもダイナミックに人財を登用していきます。人財育成では、現時点での個々人の能力を見極めて、そこからプラス15%で目標を設定する「15%ルール」という試みを進めています。個々の能力が毎年15%ずつ伸びていけば、5年で2倍に成長できるわけです。そのために、従業員が段階的に成長できる環境整備と、制度・仕組みの改良を継続していきます。

ダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)に関しては、すでに海外では、国籍や宗教・価値観などが異なる多様な従業員が



グループ会社で活躍しています。ただし長瀬産業単体を見ると、D&Iが十分に進展していない現状があります。制度の整備も進めていますが、やはり当事者意識の変化なくして変革はありません。特に当社の場合、女性活躍推進のカギを握る管理職を対象にした研修プログラムなどが、やや脆弱でした。この反省を踏まえて、2023年度はバドミントン元日本代表の潮田玲子さんが代表を務める一般社団法人Woman's waysから講師をお招きして開催した女性特有の身体や心のコンディションなどについて理解を深める統括者向けセミナーを実施したところ、参加者から非常に大きな反響がありました。これまでの考え方や意識の変化の導火線にポツと火が付くような取り組みを、時間をかけて積み重ねていきたいと思います。

人的資本の拡充に向けて特に重視している「従業員エンゲージメントの向上」は、定期的に実施しているサーベイの結果に対してもっと打ち手を増やす、強化していくべき、と考えています。会社と従業員が相互に理解し合い、対等なパートナーとしてお互いを高め合える状態を目指すためには、まずは会社の思いと従業員の思いを共有し合う機会や、従業員と「どうしたら課題が良くなるか?」というスモールな対話を増やしていきます。

### 若手従業員へ、成長につながる経験や学びの機会を提供していく

私は社長に就任してから、従業員や社外取締役とのコミュニケーションの時間を、可能な限り設けるようにしています。社外取締役とは定期的なランチミーティングを始めており、取締役会などとは異なるフランクな意見交換の場として活用しています。また、海外出張へ出かける際には、毎回異なる若手従業員を帯同させています。実は私自身、入社間もない頃から、当

時の社長のすぐ傍らで、様々な話を直に聞く機会に恵まれていました。「経営者というのは普段、こんなことを考えているのか」という驚きや気づきがあり、その後の人生や目標の定め方にも大きな影響を及ぼしてきたのです。

1994年頃のことですが、20代だった私が、ある投資案件を起案したところ、最終決裁者である当時の長瀬英男社長に稟議書が上がリ、検討されたことがありました。ある日、秘書室から電話が掛かってきて、当時の部長と私が、社長室に呼ばれました。その時、社長は「上島君、この稟議書の案件、いくら損を出したらやめるんだね?」と、私に尋ねられました。てっきり「いくら儲かるんだ?」と聞かれると思っていましたから、その真逆の質問だったので当時はかなり驚きました。数秒ほど思索してから、私は「1億円の損を出したらやめます」と答えました。社長は「そうか、わかった」と応じ、その場で稟議書にサインしてくださりました。この時に学んだのは、経営者は事業による収益だけに着目しているのではなく、会社の継続性を重視しているということです。だからこそ、損失が出始めてからではなく、事業を立ち上げる時点でどこで撤退するかを決めておかねばならないのです。まだExitルール概念がビジネスの世界に普及していなかった時代でもあり、非常に大きな学びでした。今の若手従業員にも、成長につながるこのような経験や学びの機会を、できるだけ身近で体験してもらいたいと考えています。

### 収益力の向上を図りながら、資本コストや株価を意識した経営を推進

**ACE 2.0**では、最終年度である2025年度にROEを8.0%以上にする目標を掲げています。この水準の達成には、当然ながら更なる資本効率性の向上が必要です。そこで、2024年5月に開示したとおり、株主還元方針をこれまでの継続増配に加え、2年間

の限定措置として総還元性向 100%とすることとしました。

現時点でのROE8.0%未達、PBR(株価純資産倍率)の1倍割れ、そして政策保有株式の純資産に対する割合が15%を超えていることは、いずれも重要な経営課題だと認識しています。今後も収益力の向上を図りながら、資本コストや株価を意識した経営を推進し、企業価値の向上に努めていきます。

株主・投資家の皆様との対話も、これまで以上に重視していきます。従来は年2回実施していた決算説明会を、2024年度は年4回に増やすとともに、スモールミーティングの回数も増やし、投資家の皆様の指摘や提言にしっかり耳を傾けていく考えです。「NAGASEは更に変わろうとしている」「成長に期待が持てる」と実感していただけるよう、会社のプレゼンターとしても責任を果たしていきます。

NAGASEは190年を超える長い歴史において、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む」という理念のもとに事業を拡大してきた企業です。この積み重ねが現在、ステークホルダーからの「信用」という大きな財産になっています。私たちにとって、法規の順守は当然のことであり、社会通念上求められる常識や倫理に則って、「当たり前のことを、当たり前にちゃんとやる」という風土が根付いています。ただし、改正される法律や規制の中身がますます複雑化していることから、コンプライアンス監視の体制は段階的に強化しています。内部通報制度では、海外のグループ会社を含む役員もしくは従業員が、秘密厳守のもと、匿名でも相談・通報できる「コンプライアンス相談・通報窓口」を設けています。

NAGASEグループの理念と良き企業風土を、次の世代にも継承していくために、私は従業員に向けて「NAGASEは皆さんが

思っている以上に、皆さんの行動が社会から見られている会社です。たとえ適法であっても、“それはNAGASEとして適正か?”も考えて判断してください」と伝えています。

### 「収益構造の変革」「企業風土の変革」を、着実に進展させる

今回、私のメッセージで概略を説明したQUICK WINは、全ての施策の進捗度合いを、16ページの図で示した5段階表示の「4」または「5」に早期に近づけていく考えです。そして、**ACE 2.0**の残りの期間は、日々変化する外部環境をしっかりと見極め、「収益構造の変革」「企業風土の変革」を着実に進めます。加えて、NAGASEが得意としてきた基盤領域と、フード、半導体、ライフサイエンスなどの注力領域に経営資源を重点投入し、2026年度以降のさらなる成長につなげていきます。

お客様の課題を、サステナブルな素材(マテリアル)で解決していく私たちのビジネスは、人と地球のウェルビーイングに貢献し、将来の世代にきれいな地球を引き継ぐ事業でもあると、私は捉えています。昨年4月には、グループスローガンとして“Delivering next.”を掲げました。国内外のグループ企業、各事業部門、そして従業員一人ひとりが固有の“next”を見つけ、それをもって前例のない未来へ挑み続けています。商社、製造、研究開発機能を併せ持つNAGASEだからこそできる、ユニークな素材、次なるマテリアルを通じた新たな挑戦に、引き続きご期待ください。

2024年9月

長瀬産業株式会社 代表取締役社長

上島 君之



Q&Aを使った従業員との対話



対話やつながりを増やすための「N-Meetup!!」



海外現地に出向いて現場社員との対話も活発化



統括者向けD&I研修でグループワークに参加



代表取締役  
専務執行役員  
CFO

池本 眞也  
Masaya Ikemoto

## 資本・財務戦略とダイナミックな成長シナリオを 両輪で推し進める

### ACE 2.0の進捗状況と資本効率性を意識した経営

中期経営計画**ACE 2.0**については、基本方針である「収益構造の変革」と「企業風土の変革」を引き続き掲げながら、2023年11月に部分的な見直しを行いました。本計画を取りまとめた当時に比べ、経営環境や事業内容が急激に変化しギャップが生まれていたためです。見直しにあたっては、基盤・注力・育成・改善の4つの領域を、事業軸から商社・製造・研究開発の各機能軸に再整理し、成長戦略を明確化しました(P.31)。基盤領域である商社機能で獲得したキャッシュと付加価値の高い情報を、注力・育成領域のどの分野に再投下し「収益構造の変革」に繋げていくか、資産の入れ替えを含めて4象限を意識しながら判断し実行に移しています。

さらに、これまで以上に資本コストや資本収益性を重視し、ROIC(投下資本利益率)によって事業部単位で投資効率を評価することに力を入れ、経営の“質”を追求しています。その一環

として、事業部ごとにWACC(加重平均資本コスト)を設定し、把握できる体制を整えました。現状、各事業部が事業の特性に応じた資本コストを上回るリターンを獲得できているのか、新事業を創出する際に期待するリターンとしてどの程度の水準が必要かを見極める評価軸として機能させていきます。

私たち経営陣は現在、優先度の高い経営課題として、**ACE 2.0**で掲げるROE8.0%を達成する方策を議論しています。営業利益に関しても、まず、中期経営計画KGIの350億円が安定的に達成できる収益体質をつくり、さらにその先の更なる成長へとつながることを目指すべく諸施策を講じ収益力、成長力の底上げを図っています。並行して、前述の資本効率性を意識した経営を実行し、この両輪によってROEを改善していきます。

目標とするROE8.0%の達成を確実なものにするため、2024年5月に、株主還元方針の変更を発表しました。後ほど詳しく述べますが、**ACE 2.0**の最終年度である2025年までの2年限定で総還元性向を100%とし、株主資本を適正化させることで資本

効率性の向上を図ります。

「ROE8.0%」「営業利益350億円」という目標につきましては、株主・投資家の皆様からは物足りないという厳しい言葉もいただいております。私たちも、これらの定量目標がゴールではないと明確に認識しています。ROEで言えば、その先の10%超を視野に入れて、新規事業の育成やM&A、ポートフォリオの入れ替え、既存事業のブラッシュアップなど、あらゆる打ち手を講じています。とはいえ、これらの打ち手の規模感も、まだまだ十分なものではないと考えています。現中期経営計画に引き続き、2026年度からの次期中期経営計画においても、より大きな経済価値・社会価値を生み出すNAGASEの姿を描き、その実現に向けた成長戦略をグループを挙げて実施していく必要があると考えています。

### 2023年度 振り返り

**ACE 2.0**の3年目の経営成績について総括します。2023年度の業績は、収益性の高い製造子会社の業績好調や、為替が円安に推移したことなどから、売上総利益は過去最高益となりました。

コロナ禍の2021年度から2022年度を振り返ると、グローバル・サプライチェーンが逼迫し、世界経済には大きな混乱が生じていました。私たちは化学品や電子材料などの分野で高いシェアを持つ商社として、サプライチェーンを維持し、お客様への供給責任を果たすことが最優先であると考えました。サプライチェーン維持のために戦略的に在庫の確保を行った結果、コロナ禍においても顧客基盤を維持し、シェアを拡大できたと自負しています。そのようなことが、2023年度の増収につながった要因の一つになりました。

一方、販売費や一般管理費が増加したことにより営業利益以下は減益となりましたが、これは北米などにおける人件費の増加と、設備投資・事業投資を積極化したことが主要因でした。また、2023年度米国の高金利政策をはじめ、世界的な金利高が实体经济に影響を及ぼしたことも減益の要因となりました。2024年度は、これまでの事業投資、人的資本などに対する投資を、いかにキャッシュとしてリターンさせていくかが財務戦略上のテーマです。

### 事業・財務ポートフォリオの進化は“道半ば”

続いて、「事業・財務ポートフォリオの進化」について、その進捗状況を説明します。冒頭でも触れたように、NAGASEグルー

プでは2023年度から、事業部ごとにWACCを設定し、ROICの向上に努めていますが、現状は“道半ば”といわざる得ない段階です。ROICを高めるには、個々の事業に携わる担当者が、ROICを意識した判断を現場で下し、行動する必要があります。例えば、コストを下げて利益率を高める、在庫回転月数を改善するといった取り組みです。現場への浸透に努めてきた結果、最近では営業部門と管理部門がディスカッションしながらROICの改善策を立案するなど、意識が高まってきたと感じます。

4象限の改善領域では、引き続き不採算事業・減損懸念事業の削減を図っています。チャレンジにはリスクがつきものであるため、減損懸念事業や減損が発生したからといってチャレンジすることは止めませんが、従業員が提案した新しいビジネスの計画を承認した後に、経済価値と社会価値の観点からモニタリングを行い、追加投資の是非を判断するなど、成功の確度を高めていくのが経営陣の使命だと考えています。

経営資源を重点配分する注力領域は、半導体とフード、ライフサイエンスの3分野の製造機能に的を絞っています。特に近年は日本国内で半導体産業が再興しており、当社グループが手掛ける案件も着実に増加しています。半導体製造プロセスで使用する現像液の回収・再生事業は、2024年度の始動を予定しています。Rapidus(株)をはじめ日本の半導体のお客様向けに原材料の供給網を構築する事業などを軌道に乗せ、顧客の課題解決に貢献していきます。フードおよびライフサイエンス分野では、(株)林原が2024年4月にナガセヴィータ(株)に社名を変更し新たなスタートを切りました。コロナ禍が収束し、食品素材やパーソナルケア素材などが再び成長軌道に回帰しています。

育成領域において、将来の収益源創出のための研究開発機能の強化として2023年4月に実施したナガセケムテックス(株)の生化学事業とナガセヴィータの統合に続いて、2027年以降に、ナガセヴィータの基礎研究機能と、ナガセバイオイノベーションセンターを統合し、製品開発力・新規事業の創出力に磨きをかけていこうとしています。

注力領域・育成領域への資本投下について、M&Aも含めた打ち手を講じながら、いっそうの収益拡大を追求していきます。

なお、NAGASEグループでは営業利益の30%程度を製造業が占めており、グループ内でのノウハウの活用や連携を強化するための仕組みを構築しています。国内グループの製造部門による「グループ製造業連携委員会」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。2022年4月に設立した「グループ製造業経営革新室」では、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、新たな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・整理して、グループ製造業全体のレベルアップを図っています。

今のNAGASEに合ったガバナンス体制を構築

ガバナンスについては、上島社長就任1年目に、組織統合、意思決定プロセスの変更をスピーディーに進め、ガバナンスの体制を一段引き上げました。これまでのやり方が良い・悪いではなく、今のNAGASEに合った仕組み、すなわち営業部門と管理部門がお互いに迅速に意思決定できるように会議体の仕組みの変更等を実施しました。まず日本で土台固めということで進めましたが、今後は海外でも、これまで以上に意思決定を迅速化し、かつガバナンスが効いた経営体制の構築を拡げます。具体的には2024年4月アメリカの現地法人であるNagase AmericaとNagase Specialty Materialsを合併しました。事業体として1つにすることで、意思決定の迅速化、効率的な経営、ガバナンスの強化を図ります。

総還元性向100%  
PBR1倍割れ解消に一步前進

当社の2024年8月15日時点のPBR(株価純資産倍率)は0.85となっています。PBR1倍割れは、株主の皆様にご心配をおかけしているテーマであり、優先度の高い経営課題の一つと受け止めています。成長戦略による利益拡大、収益性向上のための各種施策を推進していますが、資本・財務戦略からもROEを高め、株価を向上させていくことを目的として、2024年5月に新たな株主還元方針を取り纏めました。これは2024年度と2025年度の限定措置として、総還元性向を100%とするものです。新方

針では、自己株式取得の「政策保有株式の売却額を上限」とする制限を撤廃しました。なお、原則、継続増配の方針は今回も変更していません。総還元性向を高めただけでは、低PBRの課題が解決に近づくわけではありませんが、これらの方針変更は株主・投資家の皆様から一定の評価をいただけたと認識しており、PBR1倍割れ解消に向けて、一步前進できたと考えています。

近年は資本市場との対話をより重視しており、従来の決算説明会や個別面談に加えて、アナリスト・機関投資家の皆様向けに適宜、当社事業等に関するスモールミーティングを開催しています。数年前までのIR活動では、経営課題に関する比較的オーソドックスなご指摘が多かったのですが、最近の関心事項は「NAGASEの次の成長ドライバーは何か」に集中しつつあります。特に、先ほど説明しました注力領域である半導体・フード・ライフサイエンスの3分野への関心・期待が高まっていると感じています。そこで、2023年度に初めて半導体分野に絞ったスモールミーティングを実施したところ、非常に好評を得ました。

株主・投資家の皆様との対話から感じ取れる明確な変化として、もう一つ挙げておきたいのは、「社会に対してNAGASEがどういう責任を果たしていくのか」という観点からの評価が、日に日に強まっていることです。言い換えれば、投資先企業のサステナビリティを非常に重視されており、「NAGASEが打ち出している施策は、本当に持続的な成長につながっているのか」が、今の私たちに問われていると認識しています。将来にわたる事業の持続性を担保するには、やはり経済価値の創出力だけではなく、事業を通じてサステナブルな世の中での形成に関与することが欠かせません。社会的な利益を生み出す力を併せ持たない限り、もはや株主・投資家の皆様にはご納得いただけません。

資本コストや株価を意識した経営

現状の課題認識

● 2007年度以降 PBR は 1 倍割れの状態

● 株主資本コストは投資家との対話から 8.0%以上

● 純資産に対する政策保有株式の割合が 約 15%

取り組み事項

収益性・効率性

● ROIC 経営の浸透: 売上総利益率および資本回転率の向上

● 改善領域における不採算事業・不採算取引を削減

● 政策保有株式の段階的な削減

資本コスト

● 株主還元の拡充: 2年間限定で総還元性向 100%

● 成長投資における負債の活用

IR 活動

● 積極的な情報開示、投資家との対話を拡充

当社としても、経営方針と戦略・施策を、社会価値創出の観点からもご理解・ご賛同いただけるような情報開示となるよう、常に改善を重ねています。

私たちは今、持続的な成長に向け稼ぐ力を高め、資本効率を追求するとともに、新たな株主還元方針などにより近い将来、PBRが1倍を超えていくというシナリオを描いています。資本コストや株価を意識した今回の財務・資本戦略の成果を一過性で終わらせないために、次期中期経営計画ではステークホルダーの皆様からさらに高い評価をいただける戦略を打ち出していきます。

2024年度は過去最高の営業利益見込む

コロナ禍の終息によって、サプライチェーン維持のために戦略的に確保していた在庫の圧縮が進み、運転資本は減少傾向にあります。確保した資金を注力領域・育成領域に振り向け、収益向上に結実させることが2024年度のテーマです。ROIC経営の追求による効率性の向上、売上総利益率の改善などによって、過去最高の営業利益を見込んでいます。

まずは国内外の商社機能の質を高めながら、基盤領域をより堅実なものにしていきます。そして、NAGASEの「成長ドライバー」である半導体とフード、ライフサイエンスの製造分野で、M&Aも含めたダイナミックな成長シナリオを描き、株主・投資家の皆様にお示ししていきます。

以上のように、創出したキャッシュを、M&Aを含む事業投資、株主還元振り向けしていくわけですが、ネットD/Eレシオが0.5



倍を上回らない、かつ現在の格付状況を維持できる範囲で負債も活用し、投資規模と財務健全性をコントロールしていきます。

ACE 2.0期間中に実行した事業投資やM&Aが、次の中期経営計画期間に大きく開花し創業200周年を迎える2032年には、「この時の5年間で、NAGASEの経営はさらに進化した」と、ステークホルダーの皆様から評価いただけるような成長をしていきたいと強く思っています。これからも、社会課題の解決を通じて企業価値を高め、グループの持続的な成長を実現していきます。

株主還元の拡充

従来方針

総還元性向	—
配当	原則継続増配
自己株式取得	政策保有株式の売却額を上限とし、機動的に実施

新方針(2024年度・2025年度)

総還元性向	100%
配当	原則継続増配
自己株式取得	機動的に実施

1株当たり配当金／配当総額／自己株式取得／総還元性向

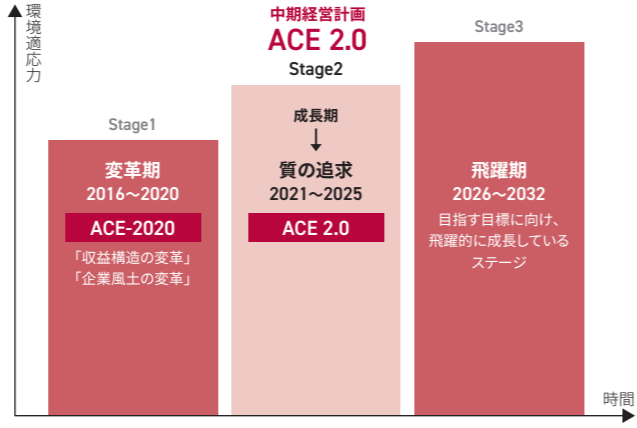
Year	1 Share Dividend (円)	Dividend Total (円)	Share Repurchase (円)	Total Return Ratio (%)
2015	4,064	4,064	0	33.0
2016	4,162	4,162	1,107	51.0
2017	5,023	5,023	1,776	39.5
2018	5,230	5,230	1,956	35.6
2019	5,456	5,456	0	36.0
2020	5,691	5,691	0	35.2
2021	6,514	6,514	6,006	48.3
2022	8,245	8,245	5,662	58.9
2023	9,147	9,147	8,001	76.5
2024 (forecast)	9,316	9,316	10,000 + α	100.0

22  
NAGASE Integrated Report 2024

# 中期経営計画

2032年の“ありたい姿”に向けた第1ステージとした2016～2020年度までの“変革期”は、注力領域の強化及び育成領域への種まきを着実に実行したことにより、ポートフォリオの最適化が進みました。一方、外部環境依存の収益構造から変革は途上となり課題が残りました。

そこで、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。



## 中期経営計画 ACE 2.0 基本方針



## ACE 2.0の財務および非財務目標

**ACE 2.0**では“質の追求”の達成に向けて、財務目標と非財務目標を掲げ、その進捗を図っています。財務目標は、目標指標(KGI：Key Goal Indicator)と「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：Key Performance Indicator)を設定しています。また、非財務目標は、「従業員エンゲージメント向上」「カーボンニュートラル」に関する重要業績指標を設定しています。

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

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 <sup>※1</sup>	－	1,500億円 <sup>※2</sup>
	“持続可能な事業”の創出	全社投下資本の10%を確保し注力・育成領域へ再投下	－	10%以上
	製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大	営業利益	－	50億円以上 <sup>※3</sup>
		製造業営業利益 <sup>※4</sup>	138億円 <sup>※5</sup>	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 <sup>※6</sup>	57.1% <sup>※7</sup>	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEL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) <sup>※8</sup>	24億円	100億円 <sup>※2</sup>

※1：持続可能な事業への投資、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

## 非財務KPI

テーマ	KPI		
従業員エンゲージメント向上 <sup>*</sup>	対象	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
カーボンニュートラル	対象	連結	Scope1, 2削減率：37%以上(2013年比)
		長瀬産業(単体)	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)
			Scope2ゼロエミッション

※連結子会社を対象とし、Prinovaグループは1社として算定。

## マテリアリティと特定プロセス

NAGASEグループでは、中期経営計画**ACE 2.0**策定にあわせて特定したマテリアリティの一部見直しを2024年9月に行いました。外部環境の変化を踏まえ再整理し、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、「従業員エンゲージメントの向上」「脱炭素社会への貢献」「透明性の高いコーポレートガバナンス」に加えて、「健康寿命延伸への貢献」「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」を、NAGASEが重要な課題として認識すべき新たなマテリアリティに追加しました。

## NAGASEグループのマテリアリティ

### 大きな影響を及ぼす外部環境変化

- 人財の多様化
- 人口動態変化
- 気候変動と資源不足
- 食糧・水不足
- グローバリゼーション
- 天然資源枯渇
- 地政学リスク
- 人権意識の高まり

### NAGASEグループのマテリアリティおよび関連するSDGs

#### 従業員エンゲージメント向上

8 働きがいも 経済成長も

#### 脱炭素社会への貢献

7 再生可能エネルギーに 移行しよう

13 気候変動に 適応しよう

#### 健康寿命延伸への貢献

3 持続可能な消費 生活

6 安全な水とトイレを 世界中に

7 再生可能エネルギーに 移行しよう

8 働きがいも 経済成長も

9 健康と生活の質の 向上を促そう

12 つるぎを につよう

#### 透明性の高いコーポレート・ガバナンス

16 平和と正義

# サステナビリティ推進

## NAGASEグループのサステナビリティ



経営企画本部 サステナビリティ推進室 室統括  
増井 祐介

NAGASEグループの歴史を振り返ると、ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社として、顧客ニーズに向き合い、かねてより様々な社会課題、環境課題の解決に貢献してきました。中期経営計画**ACE 2.0**策定時には、マテリアリティを特定し、サステナビリティ推進の取り組みを一層強化してまいりました。現在、「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献」に関しては非財務目標を設定し、取り組んでいます。ただ、昨今の外部環境は当社から大きく変わっています。そこで、2024年9月に、この変化を踏まえマテリアリティの一部見直しを行いました。具体的には、外部環境の変化を踏まえ再整理し、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、「健康寿命延伸への貢献」「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」を新たなマテリアリティに追加しました(詳細はP.24)。

「従業員エンゲージメント向上」については、NAGASEの持続的な成長にとって必要不可欠な要素であり、2024年度からはサステナビリティ推進室を改めて所管部署として明確化、人事部門と協力し、取り組みを推進していきます。他方、「脱炭素社会への貢献」の取り組みでは、(株)ゼロボードとの協業等を通じ、様々なお取引先と対話をしていますが、改めてサプライチェーン全体で取り組むことの重要性を認識しています。「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」では、Scope1、2だけでなく、Scope3の削減目標(2030年度12.3%削減/2020年度比)も設定していますが、これも商社として、お取引先と一緒にサプライチェーン全体で取り組む必要がある、という想いから来るものです。Scope3の削減に向け、今後はサプライヤーのみなさまとの

対話、1次データの収集等も含め、一層本格的に取り組んでいきたいと考えます。

また、昨今、グローバルのサプライチェーンにおいては人権・環境のデューデリジェンス、サーキュラーエコノミー対応、化学品管理など、新たなマテリアリティにも紐づく様々な課題が出てきています。サステナビリティ推進室では各分野で最新動向を把握し、社内で共有を図り、事業部と共に解決を図っています。各事業部を跨いだ共通課題も多く、社内での連携が増えています。従来、縦割りの仕事の進め方が多かったのですが、課題解決に向けて他の事業部と一緒に仕事をする事で、互いに学びも多く、お取引先に対し、今まで以上にNAGASEが持つネットワークや製造・研究開発などのグループの強みを活かした課題解決に取り組める手応えを感じています。

グループ全体で課題解決機能を強化するためには、同時に人材育成やグループ内の連携強化も重要です。対話型の社内浸透活動や有識者によるサステナビリティ講演会、事業部ごとのチーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)制度や海外グループ会社との連携など、人材の育成・連携にも今後さらに注力していきます。

この環境変化はNAGASEにとって大きなチャンスと捉えています。実際、お取引先より様々な課題のご相談を頂き、お応えしていくことで我々のパートナー、ソリューションの幅も広がっております。今後、サステナビリティ推進室として、海外含めた横ぐしの仕組みを強化し、活用することでグループのポテンシャルを最大限に引き出していきたいと考えています。お取引先から「困ったらNAGASEに聞こう」と言っていただけの企業であり続けるために、今後も活動を推進していきます。

### マテリアリティへの対応

テーマ	商品・ソリューション	対応する社会課題例
液晶	薬液管理・回収・再生	●資源の有効活用 ●バイオエコノミー ●ものづくりでのイノベーション推進 ●水質保全、廃棄物削減
半導体	高純度現象液の回収・再生	
機能素材	バイオベース素材(エポキシ)グリーンデナコール(接着剤)グリーンデタナイト	
パーソナルケア素材	易生分解性を確認した素材群	
食品素材	トレハロース(トレハ®)の介護食への提案	●高齢化社会への対応 ・アンチエイジングで心と外見、両面の健やかさを維持 ・美味しさや食べやすさの向上

### サプライチェーンでの取り組み強化

商社業として約18,000社との取引先ネットワークを有するNAGASEでは、サプライチェーン全体での課題解決に貢献するため、特に以下の4つの分野で取り組みを強化して参ります。

#### ① カーボンニュートラル

キーワード：パリ協定、SBT<sup>※1</sup>、カーボンニュートラル目標

化学業界はGHG(温室効果ガス)排出量が二番目に多く<sup>※2</sup>、カーボンニュートラル実現は大きな課題です。「商社業/製造業」「可視化/削減」の2軸4象限で取り組んでいますが、今後は、サプライヤーとの対話や1次データ活用を通じたScope3排出量削減にも一層注力して参ります。

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

#### ② サプライチェーンマネジメント

キーワード：ビジネスと人権、CSDDD<sup>※3</sup>、EU強制労働関連製品規則

グローバルに展開するNAGASEにとって、サプライチェーン全体のマネジメントは重要な課題です。2024年4月に既存の人権方針から「NAGASEグループ人権基本方針」へ刷新するなど、まずは人権への対応を進めており、今後、一層取り組みを強化してまいります。

⇒ コーポレートサイト・NAGASEグループ人権基本方針

<https://www.nagase.co.jp/sustainability/social/human-rights/>

#### ③ サーキュラーエコノミー

キーワード：エコデザイン規則、ELV指令(廃車指令)、欧州電池規則

欧州を中心に、経済成長と環境負荷低減の両立を目指すサーキュラーエコノミーが進んでいます。サプライチェーン全体に素材を供給するNAGASEにおいても重要な課題であり、この観点からも社会への貢献を目指していきます。

#### ④ 化学品管理

キーワード：GFC<sup>※4</sup>、CSS<sup>※5</sup>、レスポンシブル・ケア

国際的に化学物質の規制が進むなか、化学物質の安全な取り扱いにはNAGASEの事業を支える重要な基盤です。化学品の専門商社として築いた知見を活かしながら、業界の持続性に貢献すべく、各ステークホルダーと共に対応を進めています。

※1 Science Based Targets：パリ協定と整合するGHG排出削減目標  
※2 日本国温室効果ガスインベントリ(NID)より  
※3 CSDDD：欧州企業持続可能性デューデリジェンス指令  
※4 GFC(Global Framework on Chemicals)：化学物質に関するグローバル枠組み  
※5 CSS(Chemicals Strategy for Sustainability -Towards a Toxic-Free Environment)：持続可能な化学物質戦略

### サステナビリティ推進体制の強化

#### ① 国内における体制強化

2023年度より、各事業部に1名チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)制度を設け、サステナビリティソリューションを展開していくにあたり、サステナビリティ推進室と事業部や、事業部間の連携を強化しています。

#### ② 海外における体制強化

先行している(株)ゼロボードとのASEAN地域での連携に加え、欧米地域のグループ会社と連携を強化しており、Nagase (Europa) GmbH、Nagase Holdings America Corporation、Prinova Group LLCのサステナビリティチームとの定期情報交換を通じ、個社・グループ双方の取り組み向上につなげています。2024年度からは、海外の全エリアでサステナビリティ推進室の担当者を設定し、グループ全体での推進体制を強化しています。

#### ③ サステナビリティ人材の育成

2023年12月から「サステナビリティ推進のためのオープンな対話」を開始しました。カジュアルな対面形式で、当社のサステナビリティ活動への理解を深める場として活用しており、これまでに18回実施、累計100名超の社員が参加しました。新入社員や海外赴任者へのサステナビリティ研修、LCA(ライフ・サイクル・アセスメント)研修(詳細P.56)なども実施し、サステナビリティ人材の育成に努めています。

Delivering next.

# 価値創造の実践

収益構造の変革

## CONTENTS

- 29 営業担当取締役対談
- 31 「基盤」「注力」「育成」「改善」4つの領域における取り組み
- 41 セグメント一覧
- 43 事業部長メッセージ
  - 43 機能化学品事業部
  - 44 スペシャルティケミカル事業部
  - 45 ポリマーグローバルアカウント事業部
  - 46 エレクトロニクス事業部
  - 47 先進機能材料事業部、ナガセケムテックス(株)
  - 49 モビリティソリューションズ事業部
  - 50 ナガセアプリケーションワークショップ
  - 51 ライフ&ヘルスケア製品事業部、ナガセヴィータ(株)



取締役  
常務執行役員

鎌田 昌利  
Masatoshi Kamada

取締役  
執行役員

磯部 保  
Tamotsu Isobe

## 営業担当取締役が2名体制に。 成長戦略と人財育成を一層強化

2024年6月から新たな営業管理体制が発足しました。そのねらいと体制強化のポイント、更なる事業成長への打ち手などについて、2人が語ります。

### 新体制のねらいと デジタルマーケティングの進捗

**鎌田** ● まず、新しい営業体制は、幅広い業界での知名度や現場力というNAGASEの優位性を高めながら、お客様に対してよりきめ細かくアプローチしていこうという、いわば“意志の表れ”です。また、もう一つのねらいが2人の事業領域における専門性をフルに発揮できる管理体制を敷くことです。2023年度に、中期経営計画**ACE 2.0**の事業ポートフォリオにある「基盤・注力・育成・改善」の4領域を事業軸から機能軸で再整理し、高成長・高収益が見込める注力領域を明確化しました。この領域に対して、半導体分野を私が統括し、フード、ライフサイエンス分野

は磯部さんが統括する。開発全般や育成領域の柱であるバイオ分野も、磯部さんが担っていきます。この体制下で各事業の方向性を定め、人財を育てながら成長への布石を打っていくことで次期中計への道筋を整えていくのが、我々の使命だと認識しています。

**磯部** ● **ACE 2.0**の方針である「収益構造の変革」に向けて、基盤領域の商社機能で稼いだキャッシュを、注力・育成領域に投資していくのですが、私たちはその配分などに深く関わっていくことになります。とくに私が統括するフード、ライフサイエンス、バイオ分野では、商社機能、研究開発機能、製造機能を連携させて、新しい価値づくりを促す役割を果たしたいと考えています。

**鎌田** ● 最近お客様からの声で多くなっているのは、NAGASEに対して、単一の商品・サービスだけでなく、経営レベルの戦略的なパートナーとしての役割を求めているということです。この期待に応えるべく、これまでも組織間の連携強化に努めてきたわけですが、我々2人が意思疎通を密にしていくことで、各事業部門にしっかりと横ぐしが通って、ソリューションの幅が

もっと広がっていく。NAGASEの総合力で、お客様の悩みを解決できる確度を高めていきます。

**磯部** ● まったく同感で、2023年秋に11の事業部を7つに統合したことで、横ぐしはもちろん、縦ぐしも通しやすくなっています。

**鎌田** ● 組織間の連携強化を目的に導入したクラウド型のMAツール・CRMツールも、現場浸透やウェブサイトのプラットフォーム統合を進めてきました。蓄積してきた情報資産を、組織横断的に活用し、更にデジタルマーケティングの精度を上げるため、2024年度から、従業員教育と共に、MAツールとCRMの連携を進めています。

### 現場力の強化と課題設定の重要性

**磯部** ● 組織再編や、収益構造の変革が進む一方で、今、営業人財の育成が重要なテーマに浮上しています。約3年間のコロナ禍を経て、オンラインでの商談などが普及して効率が上がりましたが、人財育成の面では課題も浮き彫りになっています。

**鎌田** ● 確かにそうですね。例えば、お客様の最終意思決定者は個人ではなく組織です。決裁権を持つ経営層と信頼関係を形成していくには、やはりオンラインの働きかけだけでは手の届かないこともあります。お客様の現場に出向いて対話を重ねる中で、必要な調査・分析を行い、我々から課題を抽出していく「現場力」が不可欠でしょう。この現場力と、先ほど話したデジタルマーケティングをベースにして、NAGASEグループの保有する豊富な機能をお客様の課題とマッチングさせ、新しい事業機会を生み出せる人財を育成していく必要があります。

**磯部** ● 私が鎌田さんの部下だった頃、「そのIssue(課題)は、本当のIssueなのか?」と、問われたことがあります。自身では「お客様も気付いていない課題を抽出できた」と思っている、それが本質から外れていると、その解決策を探す行為は無駄になってしまうという教えです。今でも時々自問することがあります。

**鎌田** ● この問いかけは、NAGASEグループ内の課題を設定・抽出する際にも当てはまります。今から15年ほど前のことですが、当時の社長だった長瀬洋・現相談役が、「石油化学に依存している我々のビジネスは、やがて大変なことになる」という課題認識を示されました。その解決策として、天然由来の素材を製造する機能をグループに加えるという方針を出したことが、2012年にグループジョインした今のナガセヴィータにつながります。脱炭素が企業経営のスタンダードになった現在、ナガセヴィータはグループのサステナビリティをけん引しています。それは当時の課題の設定が正しかったからでしょう。お客様とのビジネスもグループの変革も、設定しようとしている課題の妥当性を検証する作業に十分な時間をかけるべきだと考え

ます。これは営業人財の育成においても、大切な観点です。

### 次期中計を見据えた成長戦略

**磯部** ● 半導体分野の成長戦略は、投資家の皆様からも注目されていますね。

**鎌田** ● まず、半導体用の液状封止材で、シェアNo.1の企業がナガセケムテックス。AIの普及を見据えながら、生産能力及び拠点の拡充と技術開発への投資を進めていきます。長瀬産業としては、先端半導体の国産化を目指すRapidus(株)が北海道に建設する、半導体工場への材料輸送を管理する取りまとめ業者の一社に選定されています。対象となるサプライヤーはおおよそ100社を超え、このネットワークを強化しながら、新たな投資に結びつける構想を持っています。

**磯部** ● フードとライフサイエンス分野では、まず基盤領域で挙がっているテーマの早期実績化に優先して取り組みます。加えて、上島社長の思いが強く反映されている「新たなユニークネスの原石探し」、つまり、中長期視点で収益の柱となり得る素材のリサーチと研究開発を継続しています。育成領域では、グループのバイオ基盤研究拠点であるナガセバイオイノベーションセンターと、ナガセヴィータの基盤研究機能を2027年以降に統合します。グループの人財と設備を掛け合わせることでシナジーを創出し、希少アミノ酸エルゴチオネインに続く新しい素材を、中核事業に育てていきます。フードとライフサイエンス分野も、いくつかの投資テーマを選定しているところです。

**鎌田** ● 戦略を実行し、収益を伸ばしていくうえで、磯部さんが心掛けていきたいことは何ですか。

**磯部** ● NAGASEの歴史や企業文化の良いところを受け継ぎながらも、どんどん新たな打ち手を講じていくことです。

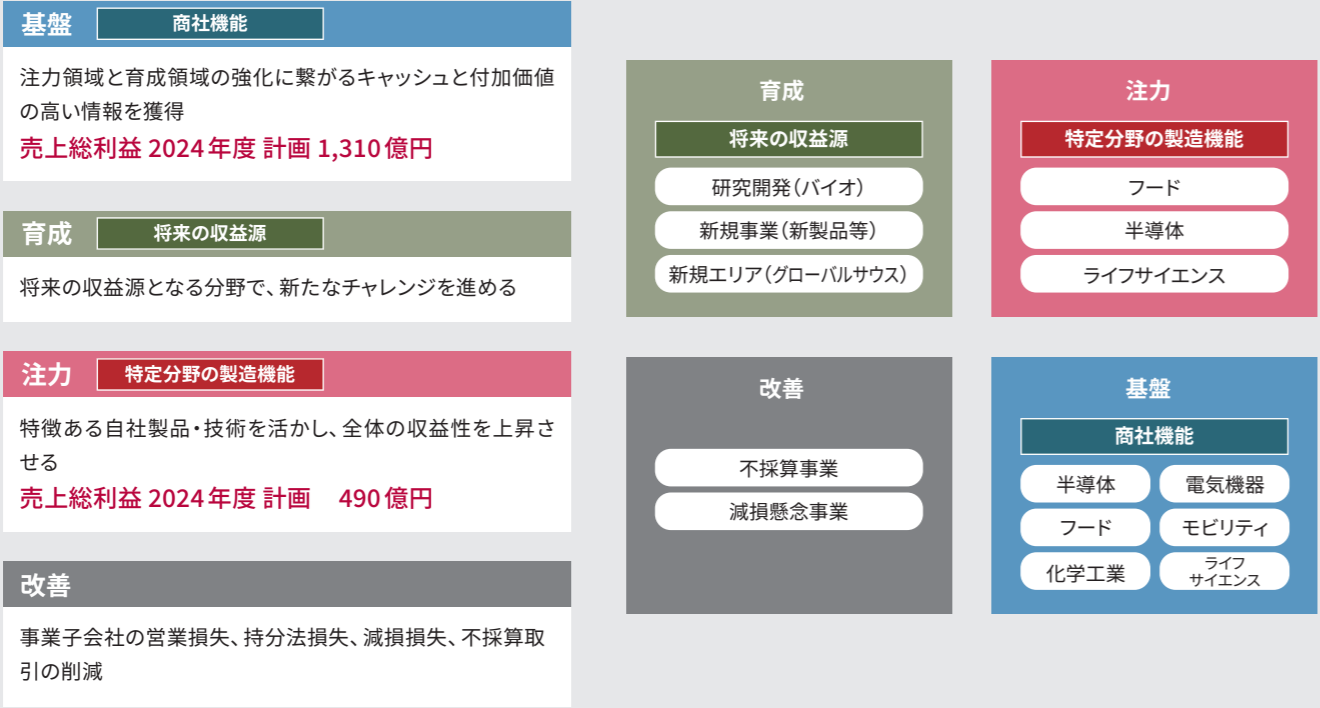
**鎌田** ● 私から加えるとすれば、サステナブルを意識した事業成長でしょうか。社会・環境課題を、NAGASEらしい方法で解決しながら、収益力の強化にもつなげていく。もう一点は、従業員エンゲージメントです。社外にはあまり明かしていない話なのですが、以前から我々は、自分たちの組織のことを「生意気な部下と、それを頼もしいと思える上司の集団」だと言ってきました。この言葉はある意味、会社と従業員の関係性、つまりエンゲージメントの本質をNAGASE流に表現していると思います。

**磯部** ● 鎌田さんの部下だった頃、「頼もしい」と認識されていたかはさておき、信頼して任せてもらっていたことは確かです。これからは取締役として、現場にできるだけ権限を委譲し、伸び伸びと仕事ができる環境を用意したいと思います。それがNAGASEグループに対する社会からの信頼や従業員の貢献意欲にも結びついていくと考えています。

# 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。

## 「商社」「製造」「研究開発」の機能軸で各領域を再整理



## 「統合報告書2024」で紹介するトピックス一覧表

トピックス			頁
基盤	●NAGASEの商社業の役割と強み ●2023年度の課題 ●Rapidus株の輸送取り纏め業者に選定		P.32
領域	社会課題・ニーズ	トピックス例	頁
注力	フード(製造機能)	●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	P.37
	半導体(製造機能)	●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	P.33～ P.36
	ライフサイエンス(製造機能)	●高齢化社会・健康志向の高まり ●サステナビリティ意識の高まり	P.37
領域	トピックス例		頁
育成	研究開発(バイオ素材) 新規事業の立ち上げ グローバルサウスでの事業展開	●研究開発：健康寿命の延伸に貢献するエルゴチオネイン ●研究開発：バイオ由来の高吸水性ポリマーの開発 ●新規事業：新たなビジネスの発掘(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)の取り組み開始 ●グローバルサウス：インド、インドネシア、メキシコ、ブラジルでの直近の取り組み	P.38～ P.39
	近年の成果		頁
改善	不採算事業、減損損失の縮減を推進	●2023年度の取り組みの進捗 ●モニタリング強化のポイント ●具体的な過去の撤退案件	P.40

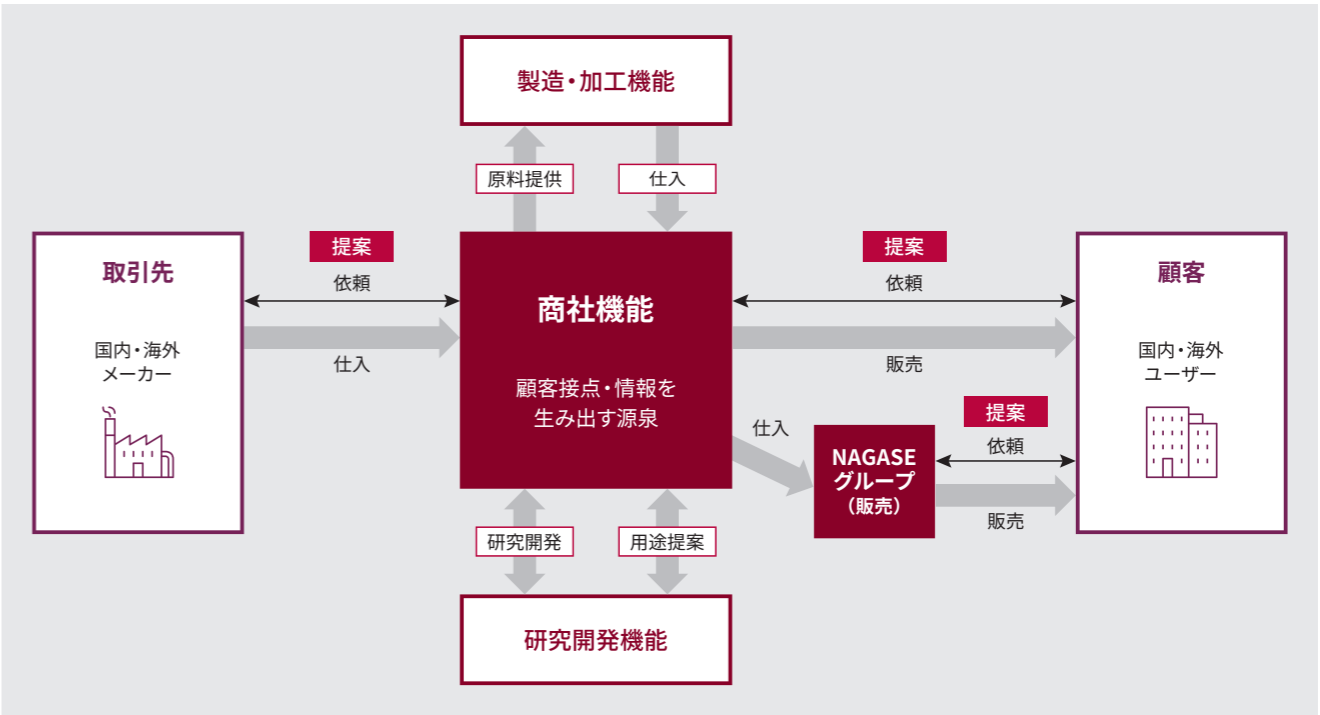
# 「基盤」「注力」「育成」「改善」 4つの領域における取り組み



## NAGASEの商社業の役割と強み

NAGASEは商社機能と製造機能、研究開発機能をもつユニークな企業であり、なかでも「基盤」と位置付ける商社機能はキャッシュとともにお客様接点と情報を生み出す源泉です。機能素材、加工材料、電子・エネルギー、モビリティおよび生活関連の5つのセグメントにおいて素材やサービスの提供を通じて、お客様の声やニーズを収集し新たな事業の機会を発掘し

ていきます。その積み重ねこそがNAGASEの現場力であり、各機能を最大限発揮することでグループで新たな価値を創出します。また、与信や在庫管理に加え、化学品におけるレギュレーション機能により多様化する取引先の生産体制に対し、安定的に素材を提供し、サプライチェーンの確保に貢献しています。



## 商社業の強みを活かした取り組み

長瀬産業(株)は、最先端半導体の国産化を目指すRapidus(株)が北海道千歳市に建設する半導体工場に、主要な半導体材料の輸送を手配する取りまとめ業者の1社に選定されています。サプライヤー各社が納入する材料をターミナル拠点に集約し、本州から北海道への集中輸送をサポートしています。化学専門商社として培ったネットワーク、ケミカルの専門知識、危険物を安全に運ぶソリューションを含め環境に配慮した輸送スキームが評価されています。(詳細はP.35)

## 2023年度の課題

- 【流通機能系】
  - 適正な在庫管理による運転資金の最適化
  - 地政学リスクの高まりによるサプライチェーン分断を想定したBCP対応
  - 物流の2024年問題への適切な対応
- 【マーケティング機能系】
  - 国内石化業界の再編を見据えた安定したサプライチェーンの提供
  - Prinovaのグローバル販売網を活用したナガセヴィータ製品の拡販
  - デジタルを活用したマーケティングの浸透と営業活動の効率化

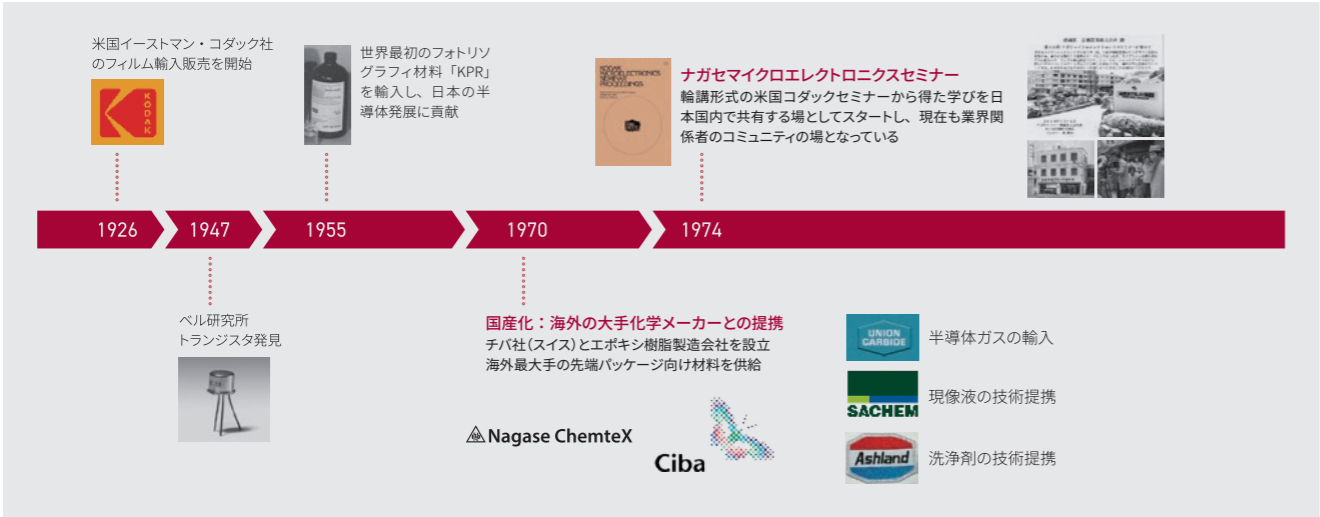
製造機能 半導体

あらゆる産業の根幹となった「デジタル技術」を支える製品としてめざましい進化を遂げている「半導体」。その歴史と深い関わりをもつNAGASEは、グループの商社機能と製造機能をかけ合わせ、そのさらなる発展と業界の新たな課題解決に向き合っています。

日本の半導体業界とNAGASEの歩み

日本国内における半導体産業は、NAGASEグループが合弁会社を設立していた米国イーストマン・コダック社(現・コダック社)の総代理店として、後に半導体フォトリソグラフィ技術に応用される映像用フィルムの輸入を開始したことから始まりました。

1974年からは、日本国内の半導体関連企業へ向けた、半導体技術の向上を目指す“ナガセマイクロエレクトロニクスセミナー”を開催。半導体業界全体の発展を目指して産業横断的に取り組んできた勉強会で、2023年度には第44回を迎えました。



フルバリューチェーンでの関わり

NAGASEは、素材の製造・販売、装置の製造・販売を通じて、半導体産業のフルバリューチェーンに関わりグローバル展開する、ユニークなポジションを築いています(下図)。

グループ内に製造機能をもつからこそ、要所となる複数工程で

課題解決力を発揮することができ、また、変化するお客様のニーズや技術トレンドにスピーディーに対応してきました。お客様の「次」へ向けて、前後のプロセス改善や、関係者も巻き込んだ提案を行っています。

Silicon Wafer Process – Pre Front End

Ingot	Slicing	Lapping	Etching	Edge Polishing	Polishing	Cleaning	Sorting Packing
Poly Puler Mainte	Wire Coolant	Powder Coolant	Chemical	Tool Tape	Slurry Pad	Machine Cleaner	Tools Clean Bag

Semiconductor Device Process – Front End

Water	Mask	Litho	Wet	Etching	CMP Cleaning	Inspection	Sorting Packing
Water Reclaim	Mask Pellicle	PR Gas	Wet Chemical	Tool Chemical	Slurry Brush Cleaner	Machine	Tool wafer case

Advanced Packaging Process – M&B End

Carrier	Temporary Bonding	Molding	RDL	E-less plating	Bumping	Bonding	Probing	tools
Glass Carrier	TBA/TBF	LMC ETFE Film	Subcon Service Polyimide	E-less Plating	Solder Ball Placement Electro Plating	LAPLACE-FC	Probe Card Cleaning Sheet	Wafer Handling Tolls

ケミカル商社としての取引先数  
約18,000社

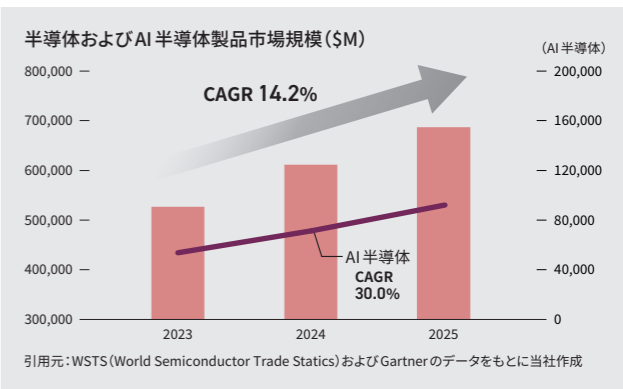
半導体関連取引先数  
約300社



「営業力」×「技術力」で業界の課題を解決し、さらなる発展をサポートするパートナーへ

今日のデジタル社会において、半導体業界の動向は各産業へ強大なインパクトを与えるため、世界情勢の不安定化とともに今後は一層“国際戦略物資”として存在感が高まることが予想されます。業界の周辺環境が変化しても、NAGASEは実績に裏打ちされた技術力と、商社として磨いた営業力やネットワークを駆使して、成長領域を見定め、自らの強み(資産)を活かして競争優位性の高い分野でデファクトスタンダードとなる製品を創出しています。

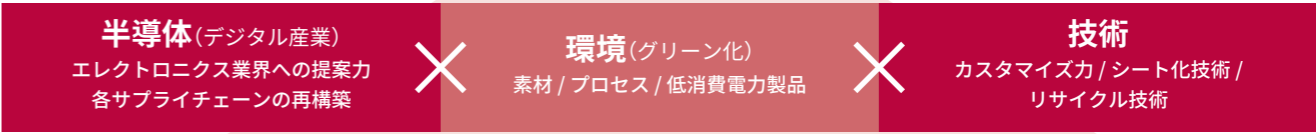
グループをあげて業界をサポートし、その発展に欠かせないパートナーとしてより強固な信頼関係を築くことを目指します。



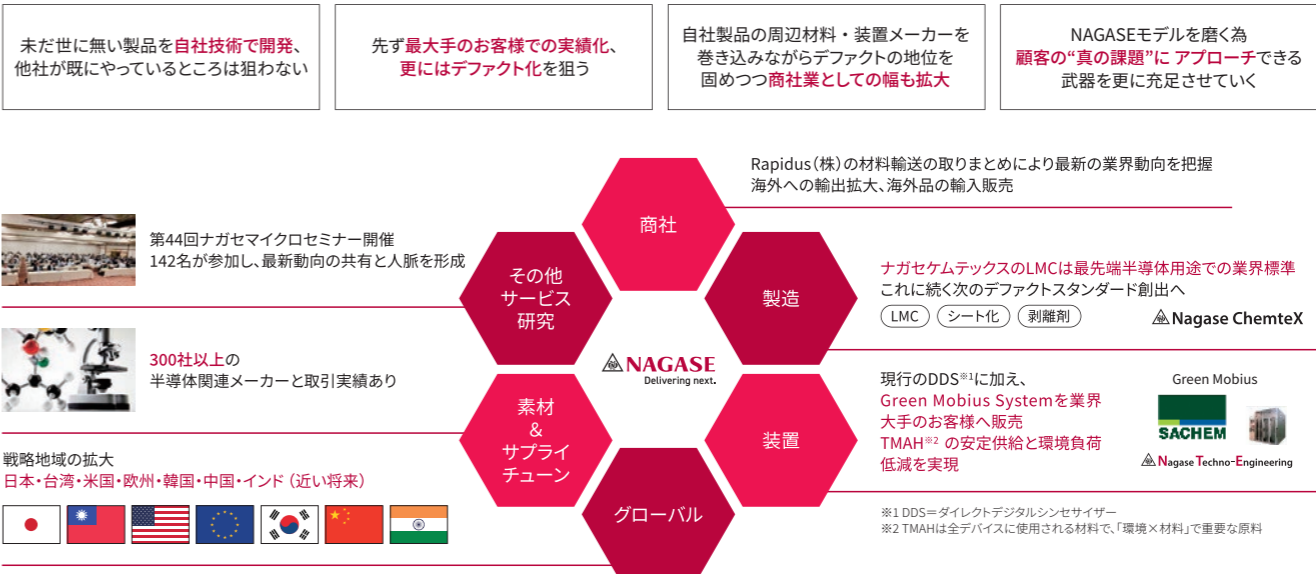
半導体業界の課題

- 半導体の重要性増加(IoTの増加、通信の発達など)
- 経済安全保障(地政学リスク⇒地産地消ニーズ、サプライチェーン再構築)
- チップレット化をはじめとする技術トレンド
- 環境規制、リサイクル(取扱い製品の変化)

NAGASEグループの提供価値



NAGASEグループの提供価値を裏打ちする強み(資産)と戦略



## 製造機能 半導体関連

### ■ 業界標準の技術で業界の発展を後押し

#### 先端半導体パッケージングの課題を解決 エポキシ封止材

##### 先端半導体パッケージングの課題を解決 エポキシ封止材

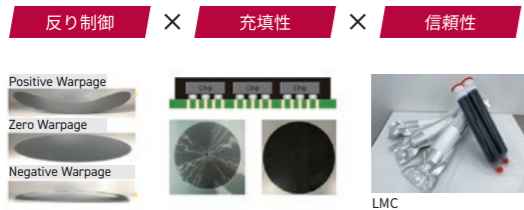
1980年代にナガセケムテックス（当時：長瀬チバ）が、エポキシ樹脂を液状封止材に加工する技術を日本に導入しました。以降、用途ごとに幅広い形状に適應させ、今やナガセケムテックスの液状封止材は先端半導体用途で高いシェアを占めるデファクトスタンダード（業界標準）となっています。液状以外にも、2000年にシート状封止材の形成に成功し、プロセス改善及びコスト削減といったメーカーの負担低減を実現するなど、製造技術の高さで半導体・電子部品業界の発展に貢献してきました。

##### 今こそ光る！ 「変性技術」と「信頼性」

積層化のニーズの高まりなど、複雑化が加速している半導体デバイスのパッケージングに対応するため、今後は封止材の変性技術（下図）が一層求められます。NAGASEは、お客様ごとの異なる課題に対応し業界標準となる製品を生み出してきた実績と信頼性を基に、多種多様なソリューションを提供していきます。今後注力する事業として、現在高い市場占有率を占める液状封止材（LMC）に加え、均一成型や大面積化などの課題に対して、新しいコンセプトのシート状封止材（a-SMC）の開発に挑んでいます。

#### 半導体パッケージ構造の複雑化

#### 半導体封止材に求められる機能

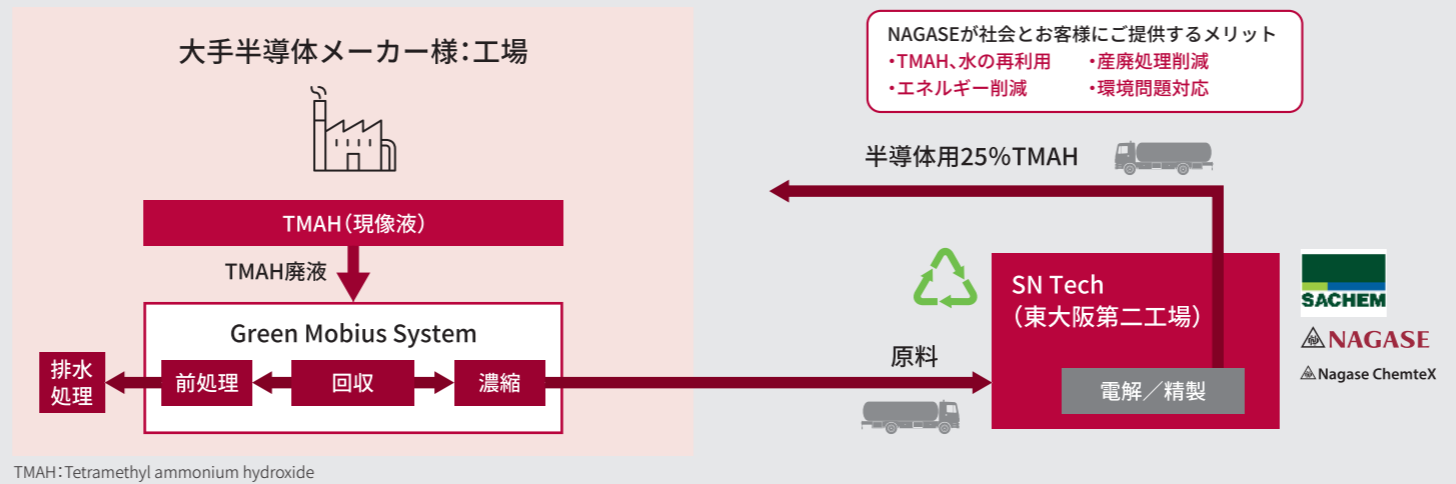


### ■ 業界のサステナビリティに貢献

#### 環境に配慮した新たな ビジネスモデル

##### 現像液リサイクル(Green Mobius System)

半導体の製造工程に欠かせない化学物質に、回路を形成する際に使用する高純度現像液（TMAH）があります。この現像液は半導体用途ではこれまでは産廃処理されてきていましたが、NAGASEでは、米・Sachem社との合併会社であるSN Tech（株）が培った液晶パネル製造向け現像液の電解・精製技術を高度化し、使用済み現像液のリサイクルに取り組んでいます。半導体向け現像液を回収・再生し、再び半導体製造業向けに納品する事業は国内初であり、世界的にも最先端の事例



#### 半導体の国産化事業を支える 輸送とりまとめ事業

##### 化学系商社のノウハウとネットワークで物流を支える

長瀬産業（株）は、Rapidus（株）が北海道千歳市に建設する半導体工場（IIM）に、半導体材料を本州から北海道へ向けて輸送を手配する取りまとめ業者の1社に選定されています。Rapidus社は、自動運転やAIなど次世代の産業に欠かせない2nm（ナノメートル）の最先端半導体の国産化を目指す半導体メーカーです。長瀬産業は、半導体の製造に必要な主要な材料輸送の取りまとめ業者としてサプライヤー各社が納入する材料をターミナル拠点に集約し、本州から北海道への集中輸送をサポートしています。

となります。リサイクル事業を通じて、現像液の安定調達に加え、コスト競争に対する収益性改善、環境に配慮したビジネスの実現に貢献します。

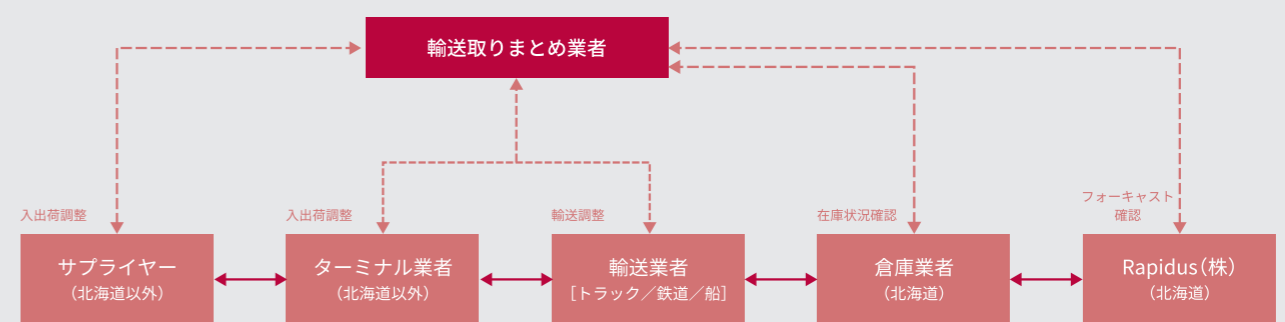
##### 半導体工場の排水処理に貢献する酵素 「カタラーゼ」

半導体製造の洗浄工程では、過酸化水素などが洗浄水として使用されています。近年の半導体市場の拡大に伴い、洗浄工程での排水量も増加する中、排水に含まれる過酸化水素を

分解する酵素「カタラーゼ」が注目されています。NAGASE特有のバイオ技術で製品化されたカタラーゼも需要が増えており、化学品による処理と比べて大量の排水を効率よく処理する酵素として、半導体の製造現場を支えています。

##### シート化の技術を生かし新たな業界標準の創出に挑戦 「フラックスシート」

エポキシシートの技術や生産設備を活用してナガセケムテックスが新たに取り組んでいるのが非エポキシ製品の「フラックスシート」の開発です。フラックスは、半導体/電子部品と回路基板の間にある「はんだ」の酸化膜を除いて接合しやすくさせる補助材料です。従来はペースト状でしたが、本開発品は、シート化することでお客様の生産プロセス短縮、実装歩留り向上に加え、先端デバイスの小径はんだへの適用が期待されます。また、水洗いができるという特性があり、溶剤洗浄系フラックスと置き換えることで環境負荷低減も期待できます。フラックスシートには工法からの提案が不可欠であり、商社として関連装置・プロセスに精通したNAGASEだからこそできる新たな付加価値の創出に挑戦します。



##### 物流における強み

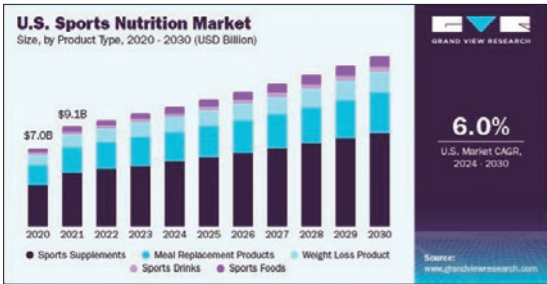
半導体の製造工程では、引火性の危険物である薬液や高圧ガスが使用されており、北海道と本州を繋ぐ青函トンネルではJR貨物の規約によりこれらの輸送が禁止されています。

NAGASEでは、危険物輸送の実績が豊富なグループ会社・センコーナガセ物流（株）やその他の商船業者と連携し、効率的かつ安全な、環境により配慮した輸送方法の提案を行っています。

## 製造機能 フード

### ニュートリション事業でスティックパック製品の受託製造を米国にて本格稼働

グローバルにスポーツニュートリション(スポーツ栄養補助食品)市場が拡大する中、欧米における食品素材事業拡大の戦略的基盤として、Prinovaグループで受託製造機能を強化しています。中でも、需要が高い粉末飲料において、一回あたりの分量がわかりやすく計量不要で、持ち運びしやすいスティックパック製品が注目されていることから、2024年7月にPrinovaグループの子会社Prinova Nutrition社で、受託製造を本格稼働させました。製造受託分野の中でも成長が期待される領域に積極的にアプローチすることで、スティックパック製品の市場におけるポジションを確立していきます。



※ 参照元：Grand View Researchより

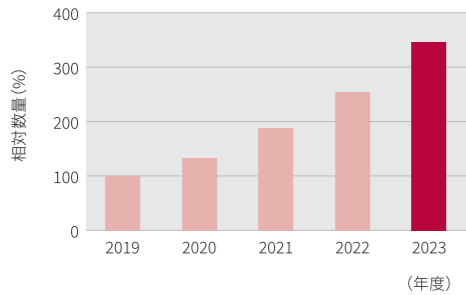
## 製造機能 ライフサイエンス

### バイオ医薬へのソリューション

#### ● 注射剤向け糖質医薬品添加剤「SOLBIOTE®」

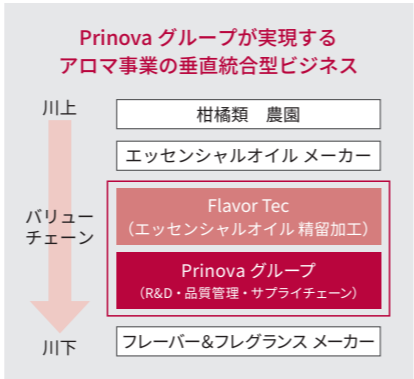
近年の医薬品開発は、従来の低分子から高分子(ペプチド、タンパク質、抗体等)創薬へ軸足が移っており、特にがん領域においては抗体をベースとしたバイオ医薬品の開発が活発化しています。その中で課題となるのが、医薬品を保存する際の品質安定性です。バイオ医薬品の需要増加に伴い、近年ではグループの製造子会社・ナガセヴィータが開発・製造する注射剤向け

#### ● 主力製品である「トレハロースSG」の売上数量の推移



### エッセンシャルオイル精留加工会社を買収し、アロマ事業垂直統合型ビジネスへ

Prinovaグループは、2023年11月にブラジルのエッセンシャルオイル精留加工会社Flavor Tec社を買収しました。柑橘系オイル分野で高品質な濃縮・精留を手掛ける同社を買収することで、Prinovaグループが手がけるアロマ事業において原料加工から販売までを行う垂直統合型ビジネスを実現しています。また、エッセンシャルオイル加工技術の強化、調達原料の品質向上を通して、ブラジル市場のみならずグローバルにアロマ事業での販売・顧客提案力を強化します。世界最大の柑橘類産出地である南米で精留加工を手掛けることにより、原料輸送における物流コスト・環境負荷を大幅に低減し、サステナブルなソリューションを提供します。



糖質医薬品添加剤「トレハロースSG」も品質安定化に貢献するものとして販売数量を伸ばしています。今後も成長が見込めるバイオ医薬品市場へのマーケティング強化として、注射剤向け糖質医薬品添加剤ブランド「SOLBIOTE®」を立ち上げ、シリーズ製品であるトレハロースSGやマルトースPHなどの拡販に努めています。これらの製品は、抗がん剤等のバイオ医薬品や免疫グロブリン製剤に含まれるたんぱく質の安定化に寄与することで、医薬品そのものの品質安定化、厳しい温度管理が求められる医薬品の保存・輸送においても品質への影響を抑えることから保存や輸送の容易化にもつながり、安定した医薬品の提供に貢献しています。

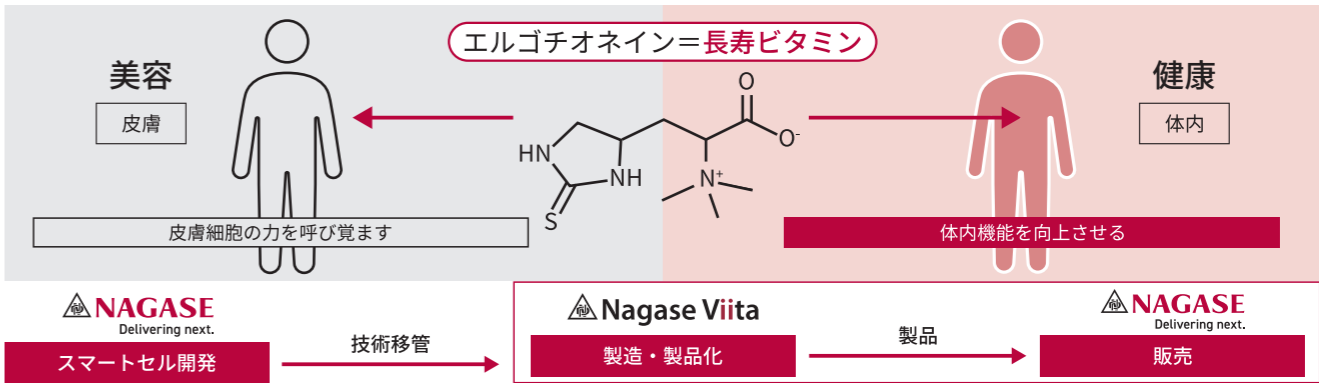
#### ● 低エンドトキシン素材とエンドトキシン除去サービス

エンドトキシンは医薬品や医療機器、再生医療などの細胞培養における原材料に含まれますが、生体内に取り込まれた場合、発熱やショック反応を引き起こす物質です。NAGASEは低エンドトキシン素材の販売にとどまらず、エンドトキシンを除去するサービスを提供しています。

## 研究開発 バイオ

### “長寿ビタミン”と呼ばれるエルゴチオネインの事業化へ

キノコなどに微量に含まれる「エルゴチオネイン(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。EGTはヒト体内で産生することができず、また加齢／ストレスとともに減少していきます。EGTの事業化においては、天然抽出では高純度化のハードルが高く、



### バイオ由来の高吸水性ポリマー製品化に向けた共同開発を開始

高吸水性ポリマー(SAP)は紙おむつを中心にナプキンなどの衛生用品や農業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、既存のSAP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、バイオ由来原料の使用や、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。

NAGASEでは、2023年2月にナガセヴィータ(株)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SAPの開発に成功しました。でんぷんを主原料としながらもSAPとして従来品と同等以上の吸水性能を有しています。さらに2024年4月には、新グレードの開発に成功し第三者機関による試験で、海洋生分解性認証に求められる分解性(海洋中180日間で90%以上の分解)を示すことが確認されました。今回開発された新グレードのSAPは、緑化や農業用の保水材として肥料削減や節水が期待できます。また、河川などを通じて海に流れ出た場合でも、プラスチックごみとして残存する量を削減することができます。

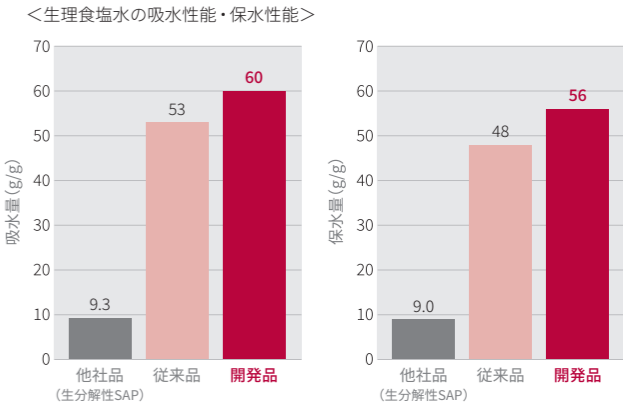
化学合成の場合も環境負荷が大きいことが課題でした。

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。

現在、開発した生産菌株を活用し、化粧品分野での上市を目指して取り組んでいます。将来的には食品への展開も視野に入れており、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。

2024年5月には、2027年以降の製品化を目指し、環境にやさしい大人用紙おむつの製品化へ向けた共同開発を開始しました。高バイオマス度のSAPを使用した環境対応型衛生用品の実用化は先進的な事例であり、介護・医療施設、ドラッグストアなどの市場に向けたサステナブル製品として展開を図るとともに、将来的には使用済み紙おむつの資源回収効率を高めるリサイクルスキームの提案にも取り組みます。

#### ● 他社品の生分解性SAP、従来品のポリアクリル酸SAPとの比較



※ 吸水量: SAP1g当たりの生理食塩水の吸収量(g)【JIS K 7223-1996 準拠】  
※ 保水量: 吸水試験後、吸水したSAPを、遠心力150Gで90秒間脱水した後の保水量  
※ 従来品: ポリアクリル酸SAP

## 新規事業 コーポレート・ベンチャー・キャピタル



### コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を活用し 新たなビジネスの種を発掘

新しい事業発想を持つスタートアップ企業への投資活動を高度化し、最先端の技術、ビジネスモデルなどのナレッジを広く獲得するため、CVCの取り組みを2023年度より開始しました。本取組みを社長直下の未来共創室が主導し、次世代事業の開発のための基盤づくりを推進しています。

2024年4月には、CVCを活用し、超音波モーターやロボットの開発・製造販売等の事業を展開するスタートアップ企業である

(株)Piezo Sonicと資本業務提携を締結しました。同社は、超音波モーターや自律搬送ロボットの製造力強化、宇宙用真空超音波モーターといった分野における開発力を強化します。NAGASEはこの出資を通じて、既存事業とは異なる領域でのナレッジを獲得することで、新たな事業創出に活用します。

さらに、2024年8月には、企業の購買・調達部門が扱う見積明細情報のデータ構造化サービスを提供するA1A(株)、また、生成AIなどに用いられるHPC向けサーバーの稼働率向上やシェアプラットフォームサービスなどを提供するモルゲンロット(株)への出資も決定しています。



## 新規エリア グローバルサウス

「育成」領域において、インド、インドネシア、メキシコ、ブラジルを、今後の成長を見込む新規エリア(グローバルサウス)として位置づけ、人的資本などのリソース投下を加速し、次の基盤の強化に努めています。

### グローバルサウスにおける直近の取り組み

インド		エレクトロニクス分野の市場拡大(携帯電話等の液晶、半導体など)
インドネシア		人口増加に伴うフード(食品素材)分野の市場開拓
メキシコ		モビリティ分野における現地調達力の強化(電動化関連素材の製造に向けたJV設立)
ブラジル		フード(食品素材)分野のアロマ事業における事業領域の拡大(エッセンシャルオイル精留加工会社を買収)(写真)



## 不採算事業 減損懸念事業



### 取り組みの進捗

将来的な損失額を可能な限りゼロに近づけるべく取り組んでいます。2023年度は前年比で約30億円の損失を削減しました。不採算の事業子会社および減損懸念の資産については、撤退・売却の可能性も排除せずに、損失削減に向けた具体的なアクションプランを策定し、実行しています。

改善対象	取組み
<b>1. 事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失</b> 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	・米国におけるカラーフォーマ事業からの撤退(SOFIX LLC清算)
<b>2. 減損損失懸念資産</b> 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	・減損損失計上の懸念額在化前でのモニタリング強化
<b>3. 不採算取引</b> 全件リストアップしモニタリング。改善が見込めないものは商権返上	・個別の不採算取引を一覧化し、収益性を改善

### モニタリングの強化ポイント

次の対象事業、案件に対して、会議体を活用しコーポレート部門と事業部門が相互に連携しモニタリングの強化を図っています。

- ・赤字、不採算取引に対する改善状況
- ・減損懸念先のリストアップと未然対策
- ・改善事業の設定と時間軸を意識した改善の取組み

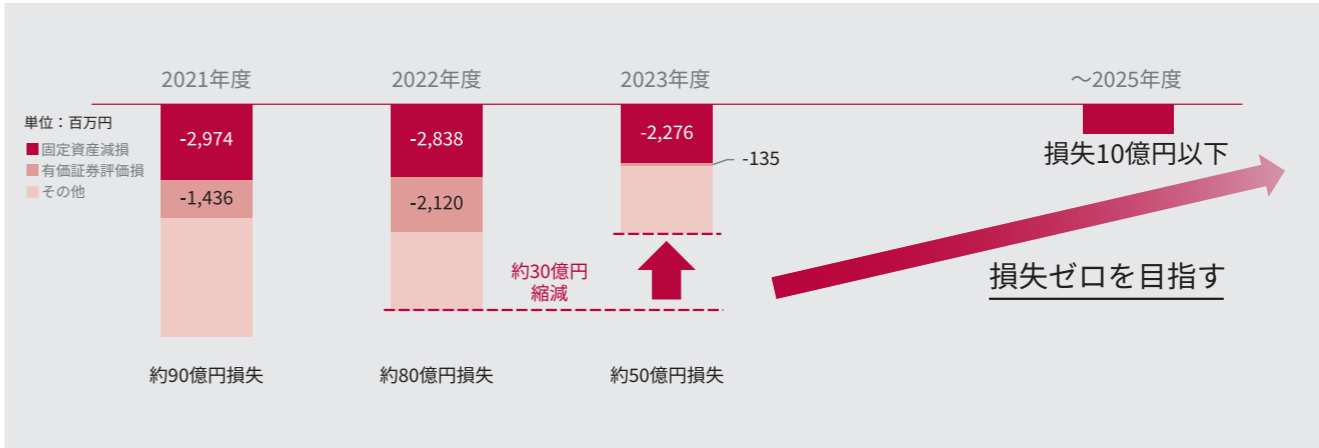
減損懸念のある固定資産および投資有価証券について、リストアップの基準を設けることで、モニタリング対象先を明確化しております。その上で、主管組織がその対象先に関する対応策やプランを策定し、コーポレート部門に提出いたします。このようなモニタリングプロセスを設け運用することで、減損の発生を未然に防止するよう努めています。

### 具体的な過去の撤退案件

2023年9月、持分法適用会社で旭化成(株)との合併会社であるサンデルタ(株)の解散について決議しました。サンデルタ(株)は、2005年の設立以来、旭化成(株)の技術力と長瀬産業のネットワーク・マーケティング力を組み合わせ、市場要求に応えるビジネスを提供してきました。しかし事業環境が大きく変化の中で当初の目的に基づく事業活動の見直しが必要となり、経営の効率化および経営資源の有効活用を目的として解散することとしました。

また、2024年6月には、当社の連結子会社で、カラーフォーマの製造販売会社として主に米国市場向けに供給を行ってきたSOFIX LLCを清算し、米国におけるカラーフォーマ事業から撤退することを決定しました。市場全体の供給過多といった事業環境の変化を受け、安定的な収益をあげていくことが難しいとの判断のもと、成長戦略における事業ポートフォリオの入れ替えの観点から撤退することとしました。

### 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



# セグメント一覧

事業セグメント

機能素材

> 詳細はP.43～44

売上総利益の製販比率※1

製造 3%

商社 97%

(2023年度実績)

加工材料

> 詳細はP.45

製造 21%

商社 79%

(2023年度実績)

電子・エネルギー

> 詳細はP.46～48

製造 38%

商社 62%

(2023年度実績)

モビリティ

> 詳細はP.49

製造 ー%

商社 100%

(2023年度実績)

生活関連

> 詳細はP.51～52

製造 80%

商社 20%

(2023年度実績)

機能化学品事業部

コーティング、インク、接着剤、顔料、ウレタン、トナー、テキスタイル、製紙、液晶業界等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素材の展開にも注力し、製造・研究・加工などのグループ機能を駆使して、顧客ニーズに応えています。

スペシャリティケミカル事業部

半導体用材料、油剤・界面活性剤、有機合成、石油化学、樹脂などの領域を中心とした化学業界に対して、ケミカル原料、装置、加工サービスなどを提供しております。国内外における多くのお取引先とのネットワーク、及び1万品目を超える製品の取扱いから得られた知見をベースに、化学業界におけるサプライチェーンの一役を担うとともに、ユニークな技術や製品に着目し、新規の事業開発を通じて、世の中やお客様のお困りごとの解決に貢献します。

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。

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。

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。

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。



## 機能素材セグメント

QUICK WIN (P.16に掲載)の施策に基づいて各事業部における成果と課題をご説明します。

### 機能化学品事業部



機能化学品事業部長  
樋口 増生

#### 事業領域

コーティング、インク、接着剤、顔料、ウレタン、トナー、テキスタイル、製紙、液晶業界等

#### 身の回りの製品例

自動車や建築用の塗料原料、衣服向け染料、液晶ディスプレイ向け材料等

#### 近年の顧客課題

サステナブルなものづくりへの対応、国内市場の縮小、海外市場での競争激化

#### NAGASEの付加価値ここにあり

グローバルな調達力、バイオを基軸とした環境配慮型素材の提案

#### 成果 デジタル活用

#### ユニークな技術を顧客・業界のニーズにつなげるサービスモデル

お客様の多様なものづくりの現場でニーズが複雑化する中、原料提案にとどまらず、「DXを活用したサービスモデルの事業化」を推進しています。その一例が、化学品AI共同物流マッチングサービスです。複数企業間における化学品の共同物流、効率的なルート形成を支援することで、物流の2024年問題への対策、GHG削減に貢献しています。また2024年に上市予定の「ミキシングコンシェルジュ®」サービスでは、多くの製造現場に存在する「ミキシング(混ぜる)」という工程に着目し、液体のミキシング工程を可視化する解析ソフトウェアを提供することで、生産性向上を目指します。今後も、ユニークな素材や技術、デジタルを活用したサービスをお客様のニーズにつなげながら、化学業界の持続的な発展に貢献していきます。



#### 課題 成長戦略

#### 製造機能の統合による収益力の向上

中期経営計画**ACE 2.0**の「基盤」「注力」「育成」の各領域に関わるケミカルの製造機能強化を目的として、2年後をめどに、グループ製造会社であるナガセケムテックス、ナガセヴィータの機能性色素事業(藤田工場)、福井山田化学工業の3社を統合予定です。より競争力のある製品を通じ、収益力を向上させていきます。また、技術融合による開発力強化や生産の効率化、拠点戦略の一環であるBCP対応の推進、拠点間の人財流動を推進し人財育成の効率化を目指します。

#### 困ったらNAGASEに聞こう お取引先の声:株式会社エドウィン様

#### 循環型バイオインディゴの提案でジーンズの生産をもっとサステナブルに

ジーンズ業界はアパレル製品の中でも特に環境負荷が高いとされています。エドウィンでは自社工場から出る裁断くずや回収製品をリサイクルする「CO:RE」プロジェクトを進めています。NAGASEからは廃棄繊維由来の循環型バイオインディゴの提案があり、多くの課題はあるものの、その将来性と価値に共感し、共に事業化に取り組んでいます。現在の主流である化学合成インディゴは人体に有害なアニリンの含有やCO<sub>2</sub>排出量等が問題視されています。バイオものづくりは化石由来素材に代わる次世代のサステナブルファッションの重要なファクターであり、その実現において、染料が祖業でバイオ製品の開発力や強い組織力をもつNAGASEに期待しています。



株式会社エドウィン  
クリエイティブディレクター  
細川 秀和様



### スペシャリティケミカル事業部



スペシャリティケミカル事業部長  
栗本 賢一

#### 事業領域

半導体用材料分野、油剤・界面活性剤・有機合成分野、石油化学・樹脂分野

#### 身の回りの製品例

EV電池用の部材を製造する際に使われるポリマーフィルター

#### 近年の顧客課題

- 1) サステナブルなものづくりへの対応:CO<sub>2</sub>排出量の低減、危険で有害な物質やプロセスの見直し対応等
- 2) 更なる技術革新による新製品開発:半導体の高機能化(微細化等)、EV電池の機能向上等

#### NAGASEの付加価値ここにあり

ポリマーフィルターをEV電池用セパレータ部材の製造工程で使用することで電池の品質を担保

#### 成果 組織再編

#### デジタル活用と新規事業開発を加速

企画・マーケティング室を創設し、DXの推進と新規事業開発の強化を図りました。DXの推進では、CRMによるレポートや開発テーマの見える化とあわせ、WEB展示会、受託製造マッチングサービスのデジタルマーケティング等、デジタルを活用したビジネス創出に取り組みました。今後、従来の活動を進化させるとともに、生成AIを活用した業務の効率化や新規ビジネス創出活動も推進します。新規事業開発では、新規技術を用いた事業化検討をスタートし、二つの技術に着目しています。一点目は、フロー合成技術です。生産性の向上、廃棄物の排出抑制、安全性や作業性の改善への寄与を目指して事業化を進めています。二点目は、有機金属構造体(MOF)です。MOFが有するCO<sub>2</sub>の優れた分離・回収機能を活用し、カーボンニュートラルをはじめとするサステナブルなものづくりに向けて貢献していきたいと考えています。また、並行して、新たなユニークネスの探索も進めていきます。

#### 課題 成長戦略

#### グループ一体となった事業運営で事業モデルを進化

当事業部が連携するグループの製造会社、販売会社、海外現地法人とこれまで以上に一体となり、事業運営を進めていきます。主要ビジネスや規模の大きなプロジェクトについて5年後の成長シナリオの策定に着手しており、大きな成長が期待できる半導体分野、当事業部の主力事業である製造会社の事業、グローバルサウスの筆頭であるインドにおける新規事業など、当事業部らしい目のつけどころと事業モデルの進化に拘りながら、グループでの事業成長を進めていきます。



フロー合成技術



有機金属構造体(MOF)

#### 困ったらNAGASEに聞こう 社員の声

#### お客様のものづくりの悩みをサポート 製造設備、量産、上市のパートナーを提案

お客様が新規事業の立ち上げを行う際、製品を量産化できる設備がなかったため、製品製造の協力依頼がありました。そこで、これまでの経験から、技術や立地、規模感など最適な委託先を提案し、短納期での量産化を実現することができました。度重なる生産調整や納期調整を経て無事に上市にこぎつけ、関係者の皆さんと祝杯をあげた時は感慨深かったです。他のお客様も同様のことで困っているのではないかと考え、NAGASEが保有している受託会社の情報、ノウハウをデータベース化し、DXを活用して顧客ニーズに応えることができる体制を整えました。お客様、委託先と一緒に成長し、新たな価値を生み出す取り組みを加速させています。



スペシャリティケミカル事業部  
スペシャリティ第一部 大阪営業課  
内山 鐘一



## 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



ポリマーグローバルアカウント事業部長  
吉田 公司

#### 事業領域

プラスチック業界全般  
(電気・電子、パッケージ向けなど)

#### 身の回りの製品例

OA機器、ノートパソコン、携帯電話、  
ゲーム機、化粧品容器、食品包材

#### 近年の顧客課題

サプライチェーンの変化(生産拠点の多極化・  
モノづくりの多様化)、CO<sub>2</sub>排出量の低減、サー  
キュラーエコノミー対応、地政学リスク対応

#### NAGASEの付加価値ここにあり

お客様の生産拠点多極化に対応でき  
る多拠点での多国籍人財配置

#### 成果 ROIC経営

#### 海外の在庫モニタリングを徹底

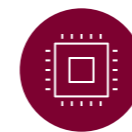
資本効率性を向上させる施策の一つとして在庫削減を徹底しています。特にこれまで在庫管理の質にばらつきが見られた海外拠点において、モニタリングの頻度と精度を上げたことが、現場の意識向上につながっており、今後も取り組みを継続し、資本効率経営の意識を定着させてまいります。

また、一度滞留した在庫は廉価販売や廃棄処分につながることから、サプライヤーへの発注段階で発注量をどう適正水準に抑え滞留リスクを最小化するかが重要となります。2023年度から、タイなど一部の国で発注・在庫管理システムを新たに導入し、サプライヤー側の生産状況の変化、お客様のサプライチェーンにおける傾向や諸条件を加味した上で発注する仕組み作りをトライアルで開始しました。一定の成果が確認できれば、順次他国に展開していきます。

#### 課題 経営スピードアップ

#### データに基づく意思決定や経営判断の仕組み化

世界中でものづくりのあり方が多様化し、また製造拠点多極化する大きなうねりの中で、NAGASEも営業担当者の経験のみで生き残れる時代ではないと感じています。デジタルを駆使して、過去の販売実績データ、現在のお客様の動向、将来の経済見通しなどを掛け合わせ、在庫管理にとどまらず、データに基づく意思決定や経営判断の仕組み、成長戦略の見直しを進めます。まずは、分析したデータを、今後の販売計画に反映させるシステムの開発に着手しており、2024年度下期からの本格運用を目指します。こうした取り組みにより、エリアやマーケットごとに確度の高い成長戦略を策定し、連結事業におけるパートナーを含めた事業再編にも着手し、グローバルでの人財配置の最適化を図ります。



## 電子・エネルギーセグメント

### エレクトロニクス事業部



エレクトロニクス事業部長  
佐藤 一征

#### 事業領域

半導体、ディスプレイ、  
スマートデバイス業界

#### 身の回りの製品例

半導体業界向け精密研磨材料、スマートデバイス向け光学材料・機能性材料

#### 近年の顧客課題

低消費電力、リサイクル  
推進、熱対策

#### NAGASEの付加価値ここにあり

・低消費電力：パワー半導体・新規ディスプレイ向け部材の提供  
・熱対策：放熱・耐熱・断熱材料及び高機能材料の選定・提案

#### 成果 成長戦略

#### 半導体積層化へ向けた設備投資

NAGASEのグループ会社の半導体パッケージ製造装置メーカー・Pac Tech Asia社において、半導体の積層化に寄与する「バンピングサービス」拡充へ向けた設備投資を進め、2024年度に量産を開始しました。近年、半導体の高機能化・低消費電力・薄型化を実現するために半導体の積層化が進んでいる中で、そのプロセスにおいて重要な役割を担う同社のバンピングサービスは引き続き伸長すると見込んでいます。同社のサービスは、一般的な電解メッキ法よりも製造工程における電力使用量が少ない「化学反応方式」を採用していることから、SDGsの観点でもお客様の課題解決をサポートします。また、当事業部のエリア戦略においては、欧州・米国・東南アジアの生産拠点について、市場動向を踏まえた設備投資の充実を進めています。

#### 課題 デジタル活用

#### 顧客接点の最大化と社内情報の共有

商社機能の提供が中心である当事業部では、現時点でデジタルツールを十分に活用できていないと言い切れません。NAGASEが有するネットワークやアセットを念頭に置いたNAGASEらしい事業拡大を実現できるよう、社外向け・社内向けにそれぞれデジタル活用施策を模索しています。社外向け施策の取り掛かりとして、MAツールを活用した展示会のフォローアップ体制を構築しました。展示会で得られる顧客接点を最大限活用して、ビジネス開発に繋げていくことを目指します。また、社内向けの施策としては、現在使用率60%に留まっているCRMツールの活用を徹底し、事業部の垣根を超えた情報共有により新規開発を加速させます。

#### 困ったらNAGASEに聞こう お取引先の声：積水化成工業株式会社様

#### 当社の製品×NAGASEの技術で新たな市場を開拓

当社で様々な微粒子形状の添加剤を製造販売する中、ある添加剤ユーザーより添加剤使用環境の改善が可能で、かつコスト面も考慮した高濃度マスターバッチ(MB)での供給ができないかとリクエストがありました。当該製品は一般的な配合濃度でのMB化は実現できていたものの、超高濃度品の製造は非常にハードルが高く、製造方法を模索していたところ、NAGASEから、省エネでカーボンフットプリント低減にもつながる半湿式の製法、かつ濃度が90%になる超高濃度マスターバッチ製造法を提案してもらいました。NAGASEは、ユーザー側の製造工程(使用方法)や、評価方法に関する知見を持っているところにユニークな強みがあると思います。実際の量産時と同じ条件で評価しデータ化する事で、お客様への提案をスムーズに進める事ができました。当社の製品とNAGASEの技術を組み合わせる事で、新たな市場展開に繋がるきっかけとなりました。今後も、材料、技術、市場の新たな展開と一緒に進めさせて頂きたいです。



積水化成工業株式会社  
機能性ポリマー事業部  
機能性ポリマーグループ  
添田 康彦様

#### 困ったらNAGASEに聞こう 社員の声

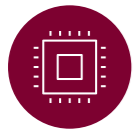
#### 「NAGASEとならいい方法が見つかる」に込めたい一心でした

環境志向の流れを受け、お客様から「自社製品のリサイクルプロセスを開発したい」と相談いただきました。開発には外部パートナーを必要とするものの、案件の新規性の高さから情報開示が難しいことにお悩みだったため、ナガセアプリケーションワークショップ®のラボを活用。条件出しやプロセス・材料の評価を経た上で、お客様と共にパートナー企業を選定することができました。ラボ機能のユニークさに加え、お客様からの「NAGASEになら話せる」「相談すればいい方法が見つかる」という信頼と、「その期待に何としても応えたい」という商社としての思いが解決した課題です。人と人との繋がりがりや信頼といった“根幹”を、変わらず大切にしていきます。

※ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)  
樹脂とコーティング材料の評価分析、用途開発、処方開発の提案を行うラボ機能(詳細はP.50)



エレクトロニクス事業部  
企画推進室 馬場 康輔



# 電子・エネルギーセグメント

ナガセケムテックス株式会社

▶ <https://group.nagase.com/nagasechemtex/>

## 先進機能材料事業部



先進機能材料事業部長  
田島 竜平

### 事業領域

半導体、ディスプレイ、重電・弱電、電気構造材料、医療分野など

### 近年の顧客課題

微細化、薬液のリサイクルによる環境負荷低減、チップレット化、構造の複雑化による熱マネジメントや実装したウェハの反りの低減 等

### 身の回りの製品例

生成AIに使用される半導体用封止材等

### NAGASEの付加価値ここにあり

大手半導体メーカーからの現像液の回収及びリサイクル(Green Mobius System)

## 成果 成長戦略

製品の性能に加え環境面での新たな価値提供で、さらなる信頼を獲得

2023年度は、半導体産業の主戦場となることが見込まれる、台湾、北米、韓国の重要なお客様との対話を継続しました。ナガセケムテックスと共に課題解決へ向けた提案を重ねた結果、先端半導体におけるパッケージ材料としての業界標準の地位を確固たるものにしました。合併先のSN Tech(株)においては、大手半導体メーカー様のご協力を得ながら、国内初の現像液のリサイクルシステム「Green Mobius System」の立ち上げを進めています。製品の性能や品質に加え、環境面でも半導体業界に貢献してまいります。

また、これまでディスプレイ・半導体関連事業で培ったフォトリソグラフィーの技術を活かして新しく上市した製品が、医療関連業界や金属加工業界においても、実績を上げています。コア業界(重電・弱電・ディスプレイ業界)に加え、新たな分野での成長を加速させ、事業ポートフォリオの転換を更に進めてまいります。

課題 経営スピードアップ、人財育成  
業界変化に対応する迅速な経営判断と人的投資

半導体を取り巻く環境は、絶えず変化しており、国単位でサプライチェーン再編を考えるべき段階にきています。それに伴いNAGASEもよりスピーディーな経営判断のもと、事業や人財への投資を積極的に行っていかなければ、成長はおろか生き残ることすら出来ないと考えています。

特に数年先を見据えた人財育成は急務です。当社グループは経験と実績が豊富な製造機能を有しており、非常に高い技術力を有しています。その上で、お客様接点である担当者が、既に顕在化したお困りごとをお客様から聞き出すだけでなく、まだ見えていない潜在的な課題を見つけ出し指摘できる力が必要です。当社は半導体産業のフルバリューチェーンに関りを持ち、業界のロードマップやトレンドを把握できる情報源がありますので、情報と技術力を真の解決策に繋げていく活動を加速させていただきます。

## 困ったらNAGASEに聞こう お取引先の声:SACHEM, Inc.様

### 半導体の未来と環境課題を共に見つめるパートナーとして

NAGASEとの長い付き合いは、ディスプレイで使用する薬液の再生事業からスタートしました。現在は、最先端のリサイクル技術「Green Mobius System」を駆使して、大手半導体メーカーとともに半導体業界における環境対応に挑戦しています。

目まぐるしい変化に対応するため、時には厳しい議論や困難な課題を共有することもあります。日頃から密にコミュニケーションをとり、当社とNAGASEにしか実現できない提案を模索しています。最先端半導体の世界におけるNAGASEの強みは、技術に精通したスタッフと、グローバルネットワークを駆使したフットワークの良さです。今後もNAGASEと当社が共に成長していくこと、そして5年後、10年後のロードマップを作るパートナーであり続けることを期待しています。



SACHEM, Inc. President/CEO  
Rosemary Hoffman 様

## ナガセケムテックス株式会社(NCX)

### 事業概要

当社は、化学品やエレクトロニクスなど多領域で独創的な技術を持つ、NAGASEグループの中核製造子会社です。

独自の有機合成、配合、加工、評価技術をコアテクノロジーとし、半導体、電気・電子部品、ディスプレイなどのエレクトロニクス分野から、パーソナルケア、塗料に至るまで、幅広い用途に使われる製品を創出。封止材など変性エポキシ樹脂の「機能樹脂」、フォトリソグラフィー用材料などの「精密加工材料」、特殊エポキシ化合物や導電性コーティング剤などの「機能化学品」の事業を展開しています。世界の多くのお客様から高評価を受けるユニークな化学品と、それを支える高い技術でより良い社会の実現に貢献しています。



代表取締役社長  
藤井 悟

### 会社概要

会社名	ナガセケムテックス株式会社 Nagase Chemtex Corporation (略称: NCX)
設立	1970年4月1日
資本金	24億7,493万円
売上高	約251億円
従業員	約560名



#### 機能樹脂

エポキシ樹脂接着剤・封止材(シート状・液状)、エポキシ注型剤



#### 精密加工材料

フォトリソグラフィー用材料、3Dプリンタ用樹脂、銀ナノインク



#### 機能化学品

特殊エポキシ化合物、透明導電性コーティング剤、低エンドトキシ性材料

## 社会課題、環境課題に対応しさらなる信頼と成長を

成長分野である半導体分野向け製品の生産体制強化、製品開発に一層注力するとともに、環境負荷低減に寄与する製品として、生分解性を有する高吸水性ポリマー、バイオ由来原料を用いた特殊エポキシ化合物「グリーンデナコール」や、それを用いた構造材料用樹脂「グリーンデナタイト」なども開発しています。また、既存製品の製造においても、エネルギー・環境負荷の少ないプロセスの開発に鋭意取り組んでいます。

高機能な化学品は社会課題や環境課題の解決のために必要不可欠と考えています。そのため、当社は世の中に必要とされるユニークな製品を開発するための「研究開発力」を向上させるとともにメーカーとしての「バリューチェーン」強化による安定供給体制の整備を進めることで、持続的成長を遂げながら、更に存在価値を高めて参ります。

### Close up

#### 半導体用封止材を通じて 超スマート社会の発展に貢献

超スマート社会の実現に不可欠な「先端半導体」分野に貢献しているのが当社の半導体用封止材です。先端半導体パッケージングは、今後、2.xD/3Dを始めとするWLP※1、PLP※2など多様化・複雑化が進むため、市場占有率の高い液状封止材(LMC)に、新コンセプトのシート状封止材(a-SMC)をラインナップとして加え、強みである技術力を一層発揮いたします。当社は、お客様と伴走しながら課題解決のためのイ

ノベーター的な発想が可能な空間提供にも注力しています。持ち込まれたデバイスで成形プロセスの適合性を確認しながら開発の方向性を決め、信頼性評価を行うデバイスの作製もできる設備を増強しています。

先端半導体の需要拡大に対しては、安定したサプライチェーンの構築、品質保証体制の強化、マイクロエレクトロニクス生産棟への設備の増設など生産体制の強化を進め、まだ見ぬ未来の業界標準ソリューションの提供に挑戦し続けます。

※1 WLP: Wafer Level Package  
※2 PLP: Panel Level Package



## 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



モビリティソリューションズ事業部長  
松岡 大治

#### 事業領域

自動車業界を中心としたモビリティ業界全体

#### 身の回りの製品例

自動車、鉄道車両

#### 近年の顧客課題

xEV（BEV、HEV、PHEV、FCVなどの総称）シフトに伴う電動化部品の機能強化、燃費向上のための軽量化、快適性を保つための振動音低減、安全性の対策、脱炭素への取り組み

#### NAGASEの付加価値ここにあり

xEV関連部品の小型軽量化設計提案や環境にやさしい素材の提案

#### 成果 不採算事業の整理

#### お取引先等の製造工程を改善し 収益性向上に貢献

商社機能では、合併会社やお取引先に新素材を提案し、収益性向上を図るとともに、お客様への提供価値の向上に貢献しました。加えて、合併会社やお取引先の工場に当事業部の人財を派遣し、製造工程の不良率を下げる取り組みなど品質管理のサポートを展開するとともに、多様な知見を持つ外部専門家とのネットワークを生かし、オートメーション化や製造ラインの合理化などの改善提案を通じた収益性向上にも寄与しました。今後は、環境に優しい素材提案やパートナーとの新製品の開発に注力するとともに、まだ進出していない新しい地域などへのさらなるグローバル展開を図ります。

#### 課題 デジタル活用

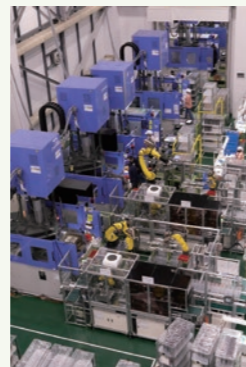
#### メルマガ配信をグローバルにも展開

DXの活用を加速し3つの取り組みを行っています。1つ目は、お客様の課題に対しNAGASEの取組みを当事業部のメルマガやウェブサイトで発信し、新たなビジネスの創出を目指す取組みです。現在は日本向けに発信していますが、2024年度中にグローバルへの配信を開始します。2つ目は、CRM活用を拡張したコミュニケーションの円滑化のみならず、マーケティングオートメーションとの連携で従来以上に興味を持っていただける営業提案ができる組織を目指す取組み。3つ目は、IT技術を活用した受発注業務の改善により働き方の自由度を上げる取組みです。2024年4月に専任組織を設けており、これらの取組みを更に拡大していきます。

#### 困ったらNAGASEに聞こう お取引先の声：株式会社アテックス様

#### メキシコで合併会社設立、互いの強みを生かしグローバルで共に挑戦

当社は、電気自動車に使用される部品向け製品の小型化・軽量化に取り組んできました。しかし、長距離走行に対応可能な耐圧性などの機能に加え、放熱・冷却に必要な部品のため、設計や量産が課題でした。そこで、独自の技術を開発し、NAGASEと共同特許を取得、共に課題を乗り越え量産に至りました。今年11月には、北米域市場を見据えた製品の現地調達を実現するため、両社でメキシコに合併会社を設立、新たな協業ステージに進みます。NAGASEは、各国に拠点があり拡販活動ができるグローバルな営業力、当社の例のように、技術力のある企業との協業が可能な資本力と目利き力、海外で部材を供給できる調達力などが他社にない強みだと感じています。北米でのプロモーション、メキシコにおけるサプライチェーンと物流網の確立においてもNAGASEに期待しています。



工場の様子

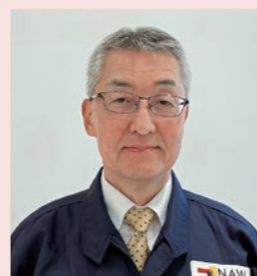


株式会社アテックス様  
成岡 瑞尚社長

#### ナガセアプリケーションワークショップ

▶ <https://www.nagase.co.jp/enterprise/naw/>

### 研究開発機能：ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）



所長  
谷口 明広

#### 樹脂・塗料業界のオープンイノベーションラボとして NAGASE独自の進化を支える

NAWは、コーティング材料、プラスチックの分野で素材の評価分析、用途開発から、それらの素材を使った最終製品の処方開発までを行うことができる設備と専門技術スタッフを有し、技術開発機能、インキュベーション機能、技術研修機能を担う組織です。NAWの技術開発機能を通じ、NAGASEグループの製造会社を含めた取引先の素材や加工技術を組み合わせ、NAGASEのマーケティング機能により把握した顧客・市場ニーズに応えるインキュベーション提案を行うことで、NAGASE独自の進化を支えています。

#### ものづくりの課題を素材（マテリアル）で解決

#### ①「紙」の素材を軸にメーカーと サプライヤーをつなぐ

脱プラスチックの動きが加速する中、注目されている素材の一つに「パルプモールド」があります。紙の原料となる木質繊維（パルプ）を成形、乾燥させたもので主に食品用トレイに用いられますが、素材としては食品から出る水や油、摩擦に弱いという課題もあります。NAWでは、素材の強度を高めたいパルプモールドメーカーと、機能性コーティング樹脂に強みを持つサプライヤーB社と協業。NAWで合成樹脂の選定、添加剤の配合を検討した結果、人体に有害な有機フッ素化合物（PFAS）をコーティングに使用することなく、耐水性・耐油性・耐紙粉性が向上したパルプモールドを実現しました。



#### ② グループ会社の主力製品を パワーアップ、農業用途で実用化

NAWは、グループ会社との協業を積極的に進めています。ナガセヴィータの主力製品である機能性糖質トレハロース（トレハ<sup>®</sup>）の新規用途開発として、農業用の生分解性マルチフィルムにトレハロースを配合する処方開発に取り組みしました。これにより、使用後のフィルムが土に還ると土壌中の細菌が増加し、土壌への好循環が生まれることを新たに発見しました。化学肥料に頼らず植物を促進する「バイオスティミュラント」の技術として、2024年に共同で特許を出願しました。様々なパートナーと協業し、実用化に向けて拡販していきます。



#### ③ 3Dプリンタのすそ野をもっと広げたい！様々な装置や材料で実験

3Dプリンタを活用したものづくりが広がる一方、製造の対象が多様化・細分化し、お客様がそれぞれのニーズに合わせて3Dプリンタを活用するためには複雑な知識・技術が求められます。NAWでは、グループ会社で先端材料の開発や製造プロセスのソリューションに強みを持つIFC（Interfacial Consultants LLC）社と協業し、同社が有する熱可塑押出方式や光造形方式などの様々な3Dプリンティング設備、3Dデータの専門人材を通じて、異なるプリンタ、樹脂やフィラーを組み合わせた試験・評価をお客様に提供しています。自動車業界や家電業界のお客様の利用が増えており、素材メーカーでの特殊製品開発に向けた協業も進んでいます。



# 生活関連セグメント

ナガセヴィータ株式会社  
▶ <https://group.nagase.com/viita/>

## ライフ&ヘルスケア製品事業部



ライフ&ヘルスケア製品事業部長  
沖野 研二

### 事業領域

食品・医薬品・化粧品をはじめとするライフサイエンス業界

### 近年の顧客課題

原料のトレーサビリティ・品質安全確保、サプライチェーンでの安定調達リスク

### 身の回りの製品例

食品、医薬品、化粧品など生活や健康に関わる消費材

### NAGASEの付加価値ここにあり

レギュレーション機能、バイオ技術による代替素材の提案、グローバルな安定供給

### 成果 組織再編

## 事業インフラの強化でグローバルな安定調達を実現

ライフサイエンス市場でサプライチェーンの寸断や品質リスクが多発する中、グローバルな安定調達を実現することを市場機会として捉え、昨年から課題として挙げていた海外事業におけるグループの連携強化、組織デザインの最適化を進めました。その打ち手として、国内向けビジネスで培った知見や経験を強みとする関連法規・規制対応、マーケティング、ソーシングなど事業共通の機能組織を構築し、グローバル全体で効率的かつ効果的な仕組みを整備しました。今後は、海外現地法人を含めたNAGASEグループ全体でオペレーションを強化し、国内・海外を問わず各機能が同水準で活用されている状態を担保することで、海外ビジネスおよび、ナガセヴィータ、ナガセテムテックス、Prinovaグループをはじめとするグループ製造会社のライフ&ヘルスケア関連ビジネスを拡大していく方針です。

### 課題 成長戦略

## 海外ビジネスの拡大を加速

中期経営計画**ACE 2.0**では、国内ビジネスで蓄積された経験を活かして、海外ビジネスをどう拡大していくかが継続課題です。世界でライフサイエンス市場環境の変化スピードが上がる中、日本(本社)が介在しない海外取引拡大を加速するための組織の土台作りに取り組んでいます。2024年4月にはプロダクトマネジメント部を新設し、お客様からの引き合いや世界各地域での商権交渉において日本からサポートできるソーシング体制を整えました。また、各国・エリアで安心、安全な素材を提供するために、グローバル法規・薬事室で関連法規・規制を一元管理する仕組みも導入しています。これらの新しい仕組みとこれまでに培った顧客／サプライヤー基盤を活かして、グローバルスケールでのビジネス機会の創出につなげます。

### 困ったらNAGASEに聞こう トピックス

## 商社×製造の強みを掛け合わせ、海外への営業発信を強化

主にアジア、欧州の化粧品会社、中国の検査・診断薬会社向けに、展示会やセミナーを通じて業界動向や素材の紹介など発信を強化しています。海外で特に評価いただいているのは、当社のネットワークです。日本国内の原料サプライヤーとの強固な関係や、学術分野の専門家、地域の潜在顧客とのつながりなど、これまでの取引ネットワークが海外のビジネスチャンスにつながっています。また、商社でありながら、自社製造の素材(ナガセヴィータ製品※詳細は右ページ)を有することも強みの一つです。各国の顧客ニーズに合わせた原料の開発提案をナガセヴィータが担い、原料の活用事例や市場トレンドをふまえたマーケティング提案を当社が担うことで、お客様に幅広くソリューションを提案しています。



## ナガセヴィータ株式会社(NVI)

### 事業概要

NAGASEグループにおけるライフサイエンス分野の中核を担う製造子会社として、食品・パーソナルケア・医薬品などの幅広い分野の素材を開発しています。1883年に水飴製造からスタートし、微生物・酵素の力を自然由来の原料とかけ合わせることで、環境負荷の低いサステナブルな社会の実現に貢献する素材を研究開発・提供してきました。2023年4月には、同じNAGASEグループであるナガセテムテックスの生化学品(酵素)事業を統合し、両社が独自に培ってきた技術を集結させることで、グループのバイオ関連事業をけん引しています。2024年4月には林原からナガセヴィータに社名変更し、新たなスタートを切りました。今後も、グループ各社とのシナジーを発揮し、製品や新たな価値を広く世界へ提供していきます。

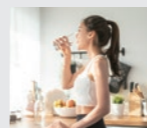


代表取締役社長  
安場 直樹



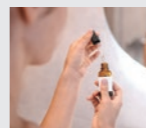
#### 食品素材

トレハ®、プルラン、デナベイク® EXTRA



#### 健康食品素材

シトラピーク®、ファイバリクス®、テトラリング®



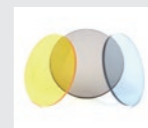
#### パーソナルケア素材

AA2G®、トルナトーレ®、アルファグルコシルヘスベリジン



#### 医薬品素材

トレハロースSG、マルトースPH、日本薬局方プルラン



#### 機能性色素

特定波長吸収色素、二色性色素、蛍光色素



#### ウェルネス製品

錠剤ルミン®A、感光素

### 会社概要

ナガセヴィータ株式会社  
Nagase Viita Co., Ltd.  
(略称：NVI)

設立 1932年7月10日  
資本金 5億円  
売上高 344億円  
従業員 797名

### Close up

## サステナブル需要に対応するものづくりへの挑戦

### サステナブルな素材の開発

#### ● 環境負荷低減の指標として注目される「生分解性」

スキンケア、ボディケア、ヘアケアなどのパーソナルケア製品は、手洗いや入浴などで流れていく生活排水として、自然環境には有害なものとなる可能性があります。毎日使われる製品だからこそ、それらに含まれる素材には、機能性ととも環境に負担をかけないことが求められ、土や川、海などの環境中で速やかに分解される「生分解性」を有することが、各メーカーの原料登録・採用の基準として重要性が高まっています。

#### ● ナガセヴィータの7種の生分解性パーソナルケア素材

ナガセヴィータが開発・製造・販売するパーソナルケア素材7種において、外部の国際的な試験機関による分析の結果、「易生分解性」と判定されました。独自の特徴的な機能と生分解性の両方を備えた素材としてスキンケア、メイクアップ、ボディケア、サンケア、ヘアケア、オーラルケア製品向けに拡販を進めています。

素材名	機能
AA2G®	ブライトニング、エイジングケア、抗酸化
アルファグルコシルヘスベリジン	血流回復促進、ブライトニング
グルコシルナリンギン	肌の弾力性改善
トレハロース(化粧品用)	肌の保湿効果
化粧品用プルラン	接着性、被膜性、インスタントリフトアップ
リセナール®	セット力とアレレンジ性を両立したスタイリング効果、ダメージモケア
トルナトーレ®	泡質改善、肌荒れ抑制

▶ 詳細はナガセヴィータHPへ  
[https://group.nagase.com/viita/newsroom/press\\_release/article/6927/](https://group.nagase.com/viita/newsroom/press_release/article/6927/)

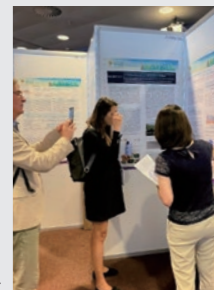
### 製造におけるCFP削減

#### ● IFSCC(国際化粧品技術者連盟)世界大会でカーボンフットプリント削減の取り組みを発表

化粧品技術者が最新の研究成果を発表する世界最大の学術大会であるIFSCC世界大会において、各国の主要メーカー、研究者向けにサステナブルな取り組みを発信しています。

**2022年:** ナガセヴィータが開発・製造するサステナブルな素材の特長と環境に配慮した製法を紹介  
**2023年:** 事業全体としてのカーボンフットプリント(CFP)削減への取組みとして、製造プロセス全体でどの程度CFPを削減できているのかの数値化を試み、さらに実際の主要原料に関する調査結果をまとめた内容を紹介

▶原料を対象とした調査は、環境への取り組みを重要視する化粧品業界を牽引するものとして高く支持されました。



IFSCCでのポスター発表の様子

# 価値創造の実践

企業風土の変革／  
変革を支える機能

## CONTENTS

- 55    カーボンニュートラル
- 57    従業員エンゲージメント向上
- 58    ステークホルダーとの対話
- 59    対談 NAGASE の人的資本経営
- 61    人事総務本部長メッセージ
- 63    ダイバーシティ
- 64    タレントマネジメント
- 65    働き方改革
- 66    様々な人事施策
- 67    特集 上島社長 × 高校生座談会

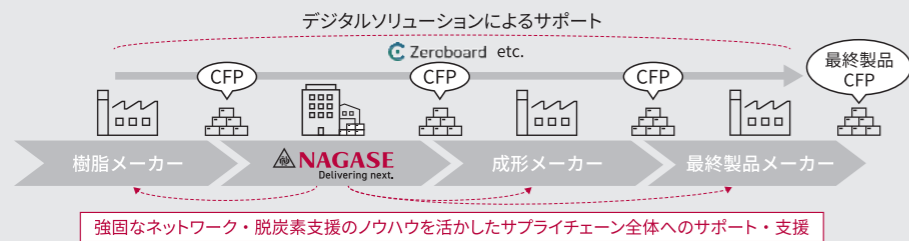
# カーボンニュートラル

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、「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」のもと、目標達成に向けて取り組んでいます。

## 「Zeroboard」を活用した脱炭素経営ソリューション

長瀬産業は、GHG（温室効果ガス）排出量算定・可視化クラウド「Zeroboard」を展開する（株）ゼロボードに出資しています。カーボンニュートラル達成に向け化学、自動車、電子機器、塗料や化粧品、出版印刷、繊維、半導体関連装置等、幅広い分野におけるサプライチェーン上のGHG排出量可視化・削減に寄与しているもので、2023年度はこれまでの活動に加え、新たな法規制である欧州電池規則に対応する新ソリューション「Zeroboard for batteries」を展開し、関係企業の課題解決を支援する基盤を構築しました。

### ■ GHG排出量のサプライチェーン連携モデル



※ バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub> 排出量の1次データ交換の透明性を通じて、製品のCFP情報を企業間で連携するパートナーシップ (Partnership for Carbon Transparency)

## 取引先のGHG削減への貢献

2023年4月にNAGASEグループのGHG排出量削減に向けた取り組みをまとめた冊子「NEXT」を発行しました。

「NEXT」は、製品・サービスのライフサイクルである、原料調達、製造、輸送、使用、廃棄・リサイクルの各工程で、NAGASEグループが有するGHG排出量の削減ソリューションを紹介している冊子です。事業部の提案のなかで活用し、取引先との対話を行うことで、サプライチェーン全体でのGHG削減を促す効果を見込んでいます。

具体的には、化学品業界において共同物流のパートナーを紹介する「化学品AI共同物流マッチングサービス」、NAGASEグループ内の製造会社で培った工場排水処理のノウハウを活かし、取引先の潜在課題の特定・抽出に貢献する「排水ソリューション」、取引先のScope2に該当する電力由来のGHG削減に貢献する「再生可能エネルギー電力の供給/環境価値の提供」など、様々なソリューションの一元化を進めており、今後取引先への提案にもつなげていくことでサプライチェーン全体を通じたGHG削減に貢献していく考えです。



## グループ内でLCA算定人財を育成

LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）は、原材料の調達から、生産、流通、使用、廃棄に至る製品のすべてのライフサイクルにおける投入資源、環境負荷およびそれらによる地球や生態系への潜在的な環境影響を定量的に評価する手法です。

NAGASEグループは、取り扱い製品の環境価値を評価し、当社のステークホルダーに対して正しくその価値を伝えていくため、グループ全体でのLCAに関する人財育成に注力しています。

国内のグループ製造会社向けに外部エキスパートを講師に招き、毎年、LCA算定研修を実施しています。これまで対象会社7社のうち6社に対してLCA算定実務を学ぶ機会を提供しました。また、

長瀬産業では知識・スキルの習得支援制度「セルフ・イノベーション・チャレンジ」で、有志社員に対し、「LCA初級検定」（一般社団法人日本LCA推進機構）の受験・学習支援を開始しました。2023年7月～現在まで累計75名の社員が参加しています。今後もLCA推進を通じ、グループ全体での脱

炭素に向けた取り組みを加速させていきます。

### ■ LCA関連研修受講人数

		2021年度 (2021/7~2022/1)	2022年度 (2022/10~2023/1)	2023年度 (2023/12~2024/3)
国内グループ製造会社向けLCA算定研修	受講者	13	27	12
	(累計)	13	40	52
	実施済社数（累計）	2社	4社	6社

		2023年7月 開講	2024年1月 開講
セルフイノベーションチャレンジ：LCA初級検定コース	受講者	54	21
	(累計)	54	75
	検定合格者	39	9
	(累計)	39	48

ポリマーグローバルアカウント事業部 事業企画部  
岡部 夏奈子

#### ■ LCA初級検定合格者の声

LCA検定を通じ基礎知識を身につけたことで、グループで取り扱う製品やサービスが環境や社会課題にどのように貢献するかを考えられるようになり、取引先とも新たな視点で会話ができるようになりました。

## オンサイトPPA・バーチャルPPA活用

長瀬産業が掲げるカーボンニュートラル達成に向けて、オンサイトPPA・バーチャルPPAを導入しました。PPAとはPower Purchase Agreementの略で、「電力購入契約」と訳されます。

オンサイト PPAとしては、産業用蓄電池を併用した再エネ供給事業の実証をグループ製造会社である福井山田化学工業(株)で開始しました。これは工場敷地内に太陽光パネル(497kW)並び

に、蓄電池(538kWh)を設置し、工場に電力を供給する自家消費型オンサイトPPAのビジネス実証です。

また、長瀬産業は(株)クリーンエナジーコネクトとバーチャルPPAサービス契約を締結しました。本契約は、長瀬産業の中期経営計画**ACE 2.0**で掲げる非財務目標・Scope2でのゼロエミッション達成に向けた取り組みの1つです。この契約に基づいて長瀬産業は、新たに開発する非FIT太陽光発電所が創出する追加性のある環境価値の全量を非FIT非化石証書として長期にわたって調達します。長瀬産業では初のバーチャルPPAサービスの採用であり、引き続き、再生可能エネルギーの普及に貢献をしていきます。

### ■ バーチャルPPAのスキーム図



# 従業員エンゲージメント向上

## As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
NAGASEグループでは、持続的成長の実現には従業員エンゲージメントの向上が最重要であると認識し、「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」を目指しています。2021年度よりグループ横断プロジェクトを立ち上げ、サーベイ結果にもとづく各種取り組みを行っています。	●より一層高い「働きがい」による会社と従業員の双方の自律的成長が実現されている状態 ●継続してエンゲージメントサーベイが実施され、結果にもとづく向上活動のPDCAがより組織に根付き回すことができている状態

## 従業員エンゲージメント向上プロジェクト

取締役をオーナーとし、グローバルの従業員をメンバーおよび事務局として、約10名で構成されたプロジェクト委員会を設置しています。ここではNAGASEグループ全体の従業員エンゲージメント向上を目的とした活発な話し合いが、地域・会社・役職の垣根を超えて定期的に話し合われており、新しい対話会の企画や、各種取り組みも立案および実施されています。2023年度は国内外グループからプロジェクトメンバーが東京本社に集結し、対面にて現状と今後について話し合うグローバルサミットも行われました。

## 社長との立食対話会 N-Meetup !!



社長が会社の現状および今後向かう方向性や、今抱えている思いを四半期毎(=Quarterly)に1枚の紙に描き、「Qペーパー」と表して従業員に向けて自身の声で直接発信する立食対話会を全国各地で行いました。ここでは心理的安全性が高い空間の中で、熱を帯びた自由闊達な意見交換が組織横断的に行われ、“つながり”からイノベーションを生み出す当社のDNAが育まれています。加えて、今後は社長と従業員とのスモールな対話を一層拡充していきます。

## 国内外グループ従業員との対話会

会長がオーナーとして世界各国で従業員エンゲージメントについて現地従業員と対話を行いました。また日本各地でコロナ禍入社の若手社員との対話会も行われました。内容は仕事の話だけでなくプライベートにまで拡がり、トップマネジメントの失敗・成功体験談を直接聞くことは、それぞれの従業員の刺激となり、満足度の高い機会となりました。



## The Engagement JOURNAL. で事例を共有

各組織の向上施策にスポットをあて、エンゲージメント向上ノウハウをイントラネットにて動画で配信し、活動内容のシェアと従業員エンゲージメント向上に対する意識の浸透を推進しています。これまで、上司と部下の1on1ミーティング、事業本部長との対話会、若手勉強会、事業創造会議、ナレッジシェアツールの活用、メンター制度など本社を中心に各組織の取り組みを発信してきましたが、2023年度は、国内外のグループ企業の活動にもスポットをあて、エンゲージメントをテーマにしたランチミーティングやフォーラムの様子などをグローバルに届けました。グループを挙げてエンゲージメント向上の気運を醸成しています。



# ステークホルダーとの対話

## 対話の一覧表

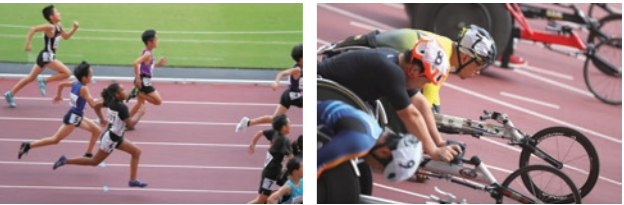
ステークホルダー	提供価値	主な対話の機会
従業員	●安全で働きやすい職場環境 ●従業員が明るく、楽しく、活き活きと仕事ができる環境 ●従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団	●年度方針説明 ●従業員エンゲージメントサーベイ ●従業員向け研修(階層教育・理念教育など) ●マネジメントとの対話の機会、イベント ●従業員同士の対話会、交流イベント ●社内ポータルサイト・社内報 ●内部通報制度・相談窓口
取引先	●取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 ●バリューチェーン全体で取組むべき課題や社会課題に対するソリューション	●日々の営業活動 ●展示会・オンラインセミナー ●Webサイト ●お取引先との継続的対話 ●Ecovadis・Sedex・CDPサプライチェーンプログラムへの対応
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  【業界団体との関わり】 当社の代表取締役社長執行役員は日本貿易会の常任理事を務めています。当社は、サステナビリティ推進委員会のメンバーとして、委員会活動に参加し、活動推進に参画しています。	●社会貢献活動(「NAGASEカップ」への特別協賛↓) ●地域イベントなどへの参加・協賛 ●文化保護活動(林原美術館など) ●科学技術者の支援(長瀬科学技術振興財団など) ●次世代化学専門人材の育成支援(出前授業やコンクール協賛)など
株主	●透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 ●経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化	●株主総会 ●IR説明会(決算説明会・個人投資家向け説明会) ●機関投資家・アナリストとのスモールミーティング ●Webサイト(IR・投資家情報) ●統合報告書の発行

## 陸上競技大会「NAGASEカップ」への特別協賛

2022年より、(社)日本パラ陸上競技連盟(公)東京陸上競技協会が主催する「NAGASEカップ陸上競技大会(WRKワールドランキング対象・WPA公認)」(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。

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、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年に東京・国立競技場で開催した第2回大会では、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、世界記録をはじ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にグラウンドを走る姿に大きな声援が送られました。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、様々なスポーツ支援や関連するイベント開催を行ってきました。障がいの有無に関わらず記録に挑むアスリートの気概やその活躍が社会に与える影響を体感してきたからこそ、社会に提供できるものは何かと考えスタートしたのが、NAGASEカップです。今後もアスリート、観客、ボランティアの誰にとっても“新しい体験、価値観との出会いの場”として本大会が成長していけるよう、継続して取り組んでいきます。





執行役員  
人事総務本部長

和久田 利夫  
Toshio Wakuda

社外取締役

野々宮 律子  
Ritsuko Nonomiya

## 対談 | 従業員一人ひとりの成長が飛躍のカギ

### 戦略の実行を支える人事施策を

**和久田** ● 企業の成長や競争力の源泉である人的資本の重要性が叫ばれていますが、野々宮さんはどのようにお考えですか。

**野々宮** ● 日本は資源のない国と言われますが、実は人財という資源についても圧倒的に不足していると思っています。これまで日本企業の人事部は、人事制度を定めてそれを確実に運用してきました。ただ、人的資本を強化していくためには、ただ運用するだけではだめで、抜本的な意味で人事戦略を改革していく必要があると私はみえています。

**和久田** ● 経営戦略や事業戦略と人事戦略をいかに連動させるかは、当社の課題の一つです。新たに導入した事業部CHRO制度では、各事業部内に人事担当(事業部CHRO)をアサインして、人事総務部所属のHRBP(HR Business Partner)と連携し事業戦略の実現のための人財育成や組織改革を提案、実行しています。また、長瀬産業では24年度から新人事制度をスタートしました。組織を統括する「マネジメント人財」のキャリアパスに加えて、高度な専門性を持つ「スペシャリスト人財」が専門性を追求できるキャリアパスも用意しました。

**野々宮** ● NAGASEには「商社」、「製造」、「研究開発」の機能がありますが、結局はそれを担う「ひと」が最も重要な資本といえます。人事制度には絶対的な正解はありませんが、キャリアパスという観点で、従業員一人ひとりが何をモチベーションにしているかを観察・理解したうえで対応するのは大事ですね。また、カルチャーやビジネスのミックスという点で今取り組んでいる事業部と人事部門の連携強化も優れた施策だと私は思います。

### 従業員の多様性を尊重 やりがいを感じて働ける環境づくりとは

**和久田** ● 野々宮さんが当社従業員との交流の機会を持たれる中で、NAGASEグループの人財をどう見ていらっしゃるんですか。

**野々宮** ● 従業員の皆さんとお話させてもらくと、個性が豊かでユニークであると感じますが、それでいてNAGASE独自のカルチャーがしっかり醸成されているという印象です。なかでも素晴らしいと思う点は、従業員同士の信頼関係の強さです。比較的大きい企業でありながら、従業員同士の距離も近く、一体感がある。また、これからのNAGASEを担う次世代の人たち

を見てみると、選手層がとても厚く、頼もしいなと感じています。

**和久田** ● 「層が厚い」というのは大変嬉しい言葉です。一方、グローバルに展開するうえでは、NAGASEのカルチャーには変化も必要であると感じています。

**野々宮** ● グローバルビジネスにおいては、信頼関係による「あ・うんの呼吸」に甘んじるのではなく、自分の意思をきちんと言葉にして伝えないと相手には伝わらないですね。異なる環境で育ち、異なる思考を持つ様々な人たちが、お互いに疎外感を味わうことなく働けることも、NAGASEのダイバーシティの重要な要素だと思います。

**和久田** ● はい、世界中の多様な従業員がお互いを信頼し、臆せず挑戦し、日々やりがいを感じて働けるNAGASEグループであるために、環境や文化の垣根を超えた様々な施策を実行していきます。

### D&Iをグローバルに推進

**和久田** ● 新たに取り組むこととして、海外研修制度のクロスボーダー化があります。これまでは、本社勤務の日本人従業員が、日本国外にあるグループ拠点に半年間滞在し、現地の生活や仕事を経験できる制度でしたが、この制度の対象者を、世界中の従業員に拡大します。

**野々宮** ● 優秀な従業員を研修に送り出すことのできるNAGASEには組織としての“余裕”があると感じています。人財育成というのは、一足飛びにはいきませんが、できることから実施することは重要だと思います。

**和久田** ● グローバル化が叫ばれる中、日本では外国人従業員を受け入れる前提の環境になっているか？という点に気づかされたりと、新たな課題も見えてきました。

**野々宮** ● これから実際に新しい海外研修制度が運用されていくのだと思いますが、どのような効果を狙っていますか。

**和久田** ● 異なるバックグラウンドを持ち、文化や思考、価値観の異なる従業員同士が今まで以上に交わることで様々な化学反応が起きるはずですよ。NAGASEらしいユニークなイノベーションが生まれることを期待していますし、それがまさに我々の目指す“多様性の価値”だと思っています。

### ジェンダーギャップの解消は 採用時点から女性比率の向上を

**和久田** ● ジェンダーギャップの観点でみると、NAGASEにはどのような印象をお持ちですか。

**野々宮** ● 昔からの私立男子校が突然共学になったような雰囲気ですね(笑)。コーポレートガバナンスコードには女性管理職比率の向上がうたわれていますが、役員や管理職の女性比率を

上げようにも一朝一夕には実現しません。一方で、新入社員の採用時点で女性比率を高めることで、早期に結果が見えるのではないのでしょうか。

**和久田** ● おっしゃる通りです。新卒採用では、そもそも女子学生からの応募が少ないという現状をふまえ、23年度は当社で活躍する女性社員の一日を動画で紹介するなどの取り組みを実施しました。その結果、2023年度の女性の応募数が前年比で30%増、2024年4月入社の新入社員は、採用者数全体の60%以上が女性という成果に繋がりました。

### エンゲージメント向上が成長のドライバーに

**和久田** ● NAGASEは長い歴史の中で成長し事業を拡大してきました。めまぐるしく変化する時代においてはそこに従業員エンゲージメントが伴ってこそ、さらなる従業員の成長、企業価値の向上に繋がると考えます。働きやすさの改善を目的としたオフィス環境整備やリモートワークなどの制度拡充により、エンゲージメントスコアは上昇した中、23年度のサーベイで最もポイントが伸びたのは「学びの機会」に関する項目です。上島社長が従業員の学びの場づくりに積極的であることは、我々のモチベーションになっています。

**野々宮** ● 上島社長の従来の考え方にとらわれない改革には、社内外から高い期待が寄せられていると思います。「N-Meet up!!」などの取り組みを通じて従業員と直接向き合い理解を引き出そうとしている点が素晴らしいと思いました。立場や年齢を超えたコミュニケーションは従業員にとって良い刺激にもなります。

**和久田** ● はい、上島社長と従業員の交流会「N-Meetup!!」はワインやチーズを用意したカジュアルな雰囲気なかで、社長の目指す変革について自ら語っていただき、従業員は直接質問することができる機会です。従業員が自身のキャリアと紐づけて戦略や変革を自分ごと化できるよう、これからもこうした対話の機会を継続して設けていきたいです。

**野々宮** ● 学びの場や対話の機会の提供に通じるのですが、パフォーマンスへのフィードバックをくれる、「個」に向き合ってくれる会社であることはエンゲージメントの向上において大切なことであり、従業員の会社へのエンゲージメント、つまり企業価値の向上に繋がると言えます。

**和久田** ● NAGASEがステークホルダーの皆さんに選ばれる魅力的な企業グループであり続けるために、これからも人的資本に積極的に投資していきます。変革をリードするイノベティブでグローバルな人財が活躍するNAGASEに、ぜひご期待ください。

**野々宮** ● 歴史の長いNAGASEにとって重要なことは、まずアクションを取ること、チャレンジすること。既に改革が実践されており、NAGASEの今後の進展に、ますます期待しています。

# 人事戦略 人的資本の最大化に向けた“質の追求”

## 中期経営計画の推進で、人財の質は確実に向上

“質の追求”をテーマに推進している**ACE 2.0**のこれまでの3年間で、当社の人財の質は確実に上がっていると、手応えを感じています。**ACE 2.0**スタートに当たり、“個”、そして“集団”としての質を追求していくために、3つの課題を定めました。一つ目は「人財」そのものについて——環境が激しく変化中、前例や過去の成功体験に囚われることなく変革をリードできる、イノベティブでグローバルな人財をいかに強化していくのか。二つ目は「環境」——従業員が快適で安全に、そして創造性をいかに発揮できるワークプレイスや働き方をいかに実現するのか。三つ目は「文化」——様々なバックグラウンドや価値観を持つ多様な人財が、自分らしく生き活きと、勇敢にチャレンジする風土をいかにつくるのか、です。この3つの課題を踏まえ、取り組みを進めています。

## 「人財」「環境」「文化」を軸に変革を推進

### ◆ 人財 ～知る・学ぶ機会の充実 成長機会の提供～

まずは従業員の「知る」機会の充実として、「なぜNAGASEグループは今、変革が必要なのか」を、社長自ら発信し、従業員と対話するグループ社員交流会「N-Meetup!!」を継続的に開催しています。東京、大阪、名古屋、そして国内外のグループ会社において、経営陣の考えや想いを社員と共有し、両者の理解や距離間を縮めることを目的としています。

従業員の「学ぶ」機会の充実としては、ビジネススクール研修のみならず、リベラルアーツ系の研修派遣も充実させています。組織の変革は一人だけでは達成できません。周りを巻き込み、他者の行動にも影響を与える人間力の向上が狙いです。また、従来の階層別研修に加えて、年齢や職掌などにかかわらず、学ぶ意欲の高い社員が新しいスキルを獲得できる、

公募型の研修を増やしました。また、国内だけでなく、海外拠点においても学習機会を拡充しています。従来、本社の従業員のみが対象であった海外研修制度も、全世界・クロスボーダーで行えるように改定しました。年々海外事業の比率が高まるなか、世界中のナショナルスタッフの成長は、当社の成長に直結する重要な要素です。

成長機会の観点では、適所適材な配置を実現するために、グローバルレベルでのタレントの可視化、重要ポストのサクセッションプランニング、そして若手優秀層の早期登用を推進しています。

### ◆ 環境 ～横の交流の活性化を促し、“ユニークネス”を追求する～

2021年度より長瀬産業においてその日の働き方に合わせてオフィス内の働く場所を自由に選択できるABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)を導入しました。これにより、階層や部門の壁がなくなり、イノベーションの創造につながる縦と横のコミュニケーションが活性化しています。東京本社からスタートし、2023～2024年度には名古屋、大阪でもオフィス環境をアップデートしています。

また、リモートワークやシフト勤務、時間単位有給に加えて、従来一部の研究職に限定して導入していたフレックス制度を、子育てや介護をしながら働く層にも拡大するなど、より柔軟な働き方ができるよう、各種制度の拡充も進めています。



## ACE 2.0 人事戦略

重要課題	課題解決の要素	ACE 2.0重点施策	2032年(創業200周年)
【人財】 変革をリードするグローバルでイノベティブな人財の強化	・自立的キャリア形成の仕組みづくり ・多様な能力開発機会の提供 ・世界レベルでの適所適材配置 ・事業戦略と採用活動の連動 ・グローバルでの優秀人財の獲得/定着 など	・公募型研修の充実 ・海外現地スタッフ教育の強化 ・グローバル研修制度の導入 ・グローバル人財ポートフォリオの可視化 ・サクセッションプランニング強化 ・HRBP機能の強化、事業部CHRO制(詳細P.64へ) など	<div>エンゲージメントの向上</div> <div>従業員と会社の持続的な成長と発展</div> <div>NAGASEユニジョンの実現とNAGASEの競争優位性の創造と向上</div>
【環境】 快適で安全で創造性を発揮できるワークプレイスや働き方の実現	・階層や組織の壁を越えたコミュニケーションが出来る環境作り ・より柔軟な働き方を実現する制度改革 ・健康経営の推進 など	・PROJECT BRIDGE <sup>®</sup> の推進 ・ドレスコードフリーの実施 ・在宅勤務制度、シフト勤務制度、フレックス勤務制度等対象者の拡大 ・社員の健康状態の可視化と分析強化 など	
【文化】 多様な個性と挑戦を許容する文化や風土の醸成	・従業員と経営チームの相互理解 ・よりダイナミックな人財配置と登用 ・高度専門人財をはじめとするキャリア採用の強化 ・D&Iの推進 など	・本社総合職の人事制度の改定 ・各階層へのダイバーシティ研修の実施 ・女性総合職の積極採用、積極登用 など	

※ オフィスと働き方のアップデートを推進する社内プロジェクト

### ◆ 文化 ～多様性がイノベーション創出のカギ ジェンダーギャップ解消へ～

2024年度より人事制度を刷新し、多様な人財一人ひとりが自分らしく成長し、活躍できる制度として、管理職以上で役職等級と職務等級のハイブリッド型を導入しました。将来のグループ経営を担う「マネジメント人財」と、高度な専門性を突き詰めていく「スペシャリスト人財」のいずれもがキャリアパスを描くことができる制度であり、これからもアジャイルに進化させていきたいと考えています。

また、意思決定の場における多様性の向上を目的として、ジェンダーギャップの解消にも取り組んでおり、積極的な女性の採用および定着のための施策を推進しています。人財の多様性を実現することで、イノベーション創出とリスク管理の両面を進化させていきます。

## 人的資本経営のカギは“従業員エンゲージメント” 挑戦できる機会の提供も会社の役割

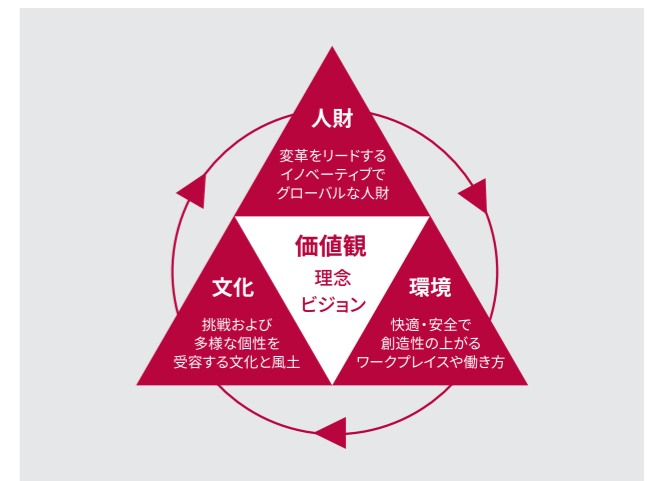
ここまで説明してきた三つの課題を解決した上で、その先にある目標は、従業員エンゲージメントの向上です。

冒頭に申し上げた通り、NAGASEの価値創造の源泉は人財であり、従業員の可能性をどれだけ伸ばせるかが企業成長のカギになります。従業員一人ひとりがお客様の課題解決、そして社会課題の解決への貢献にコミットし、その結果として自分の成長、そしてやりがいを感じることができれば、従業員と会社が高いエンゲージメントで繋がり、企業価値も持続的に向上するはずです。だからこそ、従業員がNAGASEのビジョンに共感で

きるよう、また日々成長を実感できるよう、機会や環境を高いレベルで提供していくことが会社の役割だと考えています。

会社の方針や経営者の考えと、自身の仕事の関連性を意識する従業員が増えています。また、年1回実施のエンゲージメントサーベイの結果からは、従業員が社会課題を解決することに高い意欲を持っていることが分かっており、NAGASEのビジョンは従業員の中に確実に根付いていると感じています。

190年を超えるNAGASEの歴史は、実は変革の歴史でもあります。経営理念である“誠実正道”を揺るぎない共通の価値観として真ん中に持ちつつも、我々はこれからもしなやかに変化していきます。人的資本の側面においても勇気を持って改革を進め、アップデートを続けていくことで、ビジョン、“ありたい姿”の実現を目指していきます。



執行役員  
人事総務本部長

和久田 利夫  
Toshio Wakuda

# ダイバーシティの推進

## As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
人的資本戦略を実現する上で、ダイバーシティは重要かつ不可欠な要素の一つであると認識しています。なかでも女性活躍を優先順位の高い課題として捉え、女性総合職の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充に取り組んでいます。	•女性活躍のみならず多様な個性が輝き、挑戦し続ける文化、風土が醸成されている状態 •多様性のある集団へトランスフォームしていくことで、イノベーション創出とリスク管理の両面を進化させている状態

## 統括者向け ダイバーシティ・マネジメント研修

部課長クラスを対象としたダイバーシティ・マネジメント研修を2023年度より開始し、定期的を実施しています。多様性のある組織を作る戦略上の意味合いを理解し、多様な人財をマネジメントするポイントを理解することを目的とした研修で、第1回目は、D&Iを推進する意義や多様な部下の育成などについて議論し、現行の組織課題について深く考える場としました。



第2回目では、女性の身体・生理的課題や組織・環境的な課題解決に取り組む一般社団法人Women’s Waysより講師を招き、男女の身体的・心理的違いなどについて学びました。長瀬産業およびグループ会社より統括者約130名が参加し、活発なディスカッションを行いました。



今後も性別のみならず国籍や宗教などダイバーシティあふれる従業員がそれぞれの働き方を追求できる職場を目指して継続開催していきます。

## ジェンダーギャップ解消に向けたN-Circle 活動

女性総合職人財の「定着」にフォーカスした様々な施策を行う活動を「N-Circle」と称し2023年度より活動を開始しました。2023年度は、女性総合職を4～6名ずつのグループに分け座談会を実施し、女性総合職同士の社内ネットワークの形成や、長瀬産業のさらなる女性活躍推進に向けた意見交換を行いました。活動を通じて、女性総合職にとってより働きやすく活躍できる環境を整えるとともに、社内外のロールモデルに目を向ける機会をつくることで、将来の管理職候補を増やしていきたいと考えています。



## KPIと実績推移

女性活躍推進に関するモニタリング指標として、2025年度末までに長瀬産業(単体)における総合職女性採用比率30%以上、女性管理職比率6%以上の2つの目標を掲げております。2023年度の総合職女性採用比率は25%、女性管理職比率は5%となりました。2025年度の目標達成に向け今後も様々な取り組みを進めていきます。

	21年度	22年度	23年度	25年度目標
総合職女性採用比率	17%	17%	25%	30%以上
女性管理職比率	4.6%	4.3%	5.0%	6.0%以上

# タレントマネジメント

## As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
従来より、階層別研修を中心に学びの機会を提供。若手層は社会人基礎力など、中堅層は経営リテラシー・リーダーシップ、マネージャー層には経営者としての視座・スキルや組織マネジメントなどを学ぶ育成体系を構築しています。	•事業戦略と人事戦略が連動した人財獲得・育成ができている状態 •グローバルレベルでのタレントの可視化と適所適材が実現できている状態 •多様な人財が成長できる環境が整えられている状態

## 「HRBP」と「事業部CHRO」の連携

人事部内に各事業部の担当者(HRBP)を設置し、事業戦略を理解した上で組織づくり・人財開発ができる体制を導入しています。また、事業部側にも、人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の担当者(事業部CHRO)を設置しています。HRBPと事業部CHROが密に連携を取ることで、事業に関わる人や組織の課題を設定し、それらの課題を解決すべく事業部・本部ごとに人事施策を導入しながら、事業戦略の遂行を加速しています。

## 人財開発

### 人財開発に対する基本的な考え方

NAGASEグループでは、人財開発をグループの成長を支える経営基盤の強化と捉えています。グループの総合機能の発揮に向け、グループ合同での階層別研修、海外現地スタッフ向け研修の充実を通じて、グループ一体となった人財開発を目指しています。

### 強化ポイント

様々な育成施策の中でも以下3点が大きなポイントとなっています。今後も外部環境の変化やNAGASEグループの戦略にあわせ、必要な強化を図っていきます。

#### ① 公募型研修の充実

NAGASEが強い集団であるために必要な知識・スキルを獲得するための学ぶ機会を多く導入。各界の著名人を招いての講演会も実施

#### ② 海外現地スタッフ教育の強化

グローバル人財ポートフォリオの可視化、サクセッションプラン強化に加え、海外現地スタッフの育成プログラムを強化

#### ③ 海外研修制度のグローバル化

これまで日本の社員を海外に派遣していた「海外ビジネス実務研修」を、海外から日本、海外から海外も含めクロスボーダーに実施できるよう改定

### 人財開発研修制度

役職	マネジメント職掌・スペシャリスト職掌		
	必須研修	選抜研修	公募研修
部統括以上		国内外ビジネススクール	
部統括候補	キャリア研修Ⅱ	NAGASE Management Program	国内ビジネススクール
課統括	マネジメント研修	新任統括者研修	

役職	キャリア・ディベロップメント職掌		
	必須研修	選抜研修	公募研修
課統括	キャリア研修Ⅰ		
課統括候補			MBA基礎習得プログラム
課統括候補担当	MBA基礎習得プログラム	実務研修 海外ビジネス実務研修	
担当	リーダーシップ研修		
	2年目フォローアップ研修		
	基礎実務講座		
	導入研修		

## 教育訓練費・時間

### 従業員1人あたり(2023年度)

年間教育研修費用	22.9万円
時間	40.4時間

### 人財開発研修制度(公募型研修他)

制度	概要
海外ビジネス実務研修	海外のグループ会社等で研修をする制度
自己啓発への支援	•会社認定プログラムへの費用支援制度 •各種資格等の取得支援制度(受験料補助、教材提供、勉強会など切磋琢磨する機会の提供) •資格取得奨励金制度
社外研修・セミナーへの派遣(公募、選抜)	ビジネススクールへの派遣に加え、リベラルアーツ系の研修への派遣を追加
ダイバーシティ研修	NAGASEのD&I推進のため、多様な人材が活躍できる組織について考える機会を提供

# 働き方改革

## As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
快適で安全で、創造性を発揮出来るワークプレイスや働き方の実現に向け、“社員が創造性を発揮出来るオフィス”や、“時間や場所にとらわれない働き方を実現出来る制度”の整備を進めています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層や組織の壁を取り除いた縦と横のコミュニケーションの活性化によるイノベーション創造ができている状態</li> <li>多様性に富んだ人材が自分らしく活躍できる環境・風土が醸成され、より柔軟な働き方ができる制度も拡充している状態</li> </ul>

## ABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)

NAGASEでは、グループ全体の生産性・ワークライフバランスを高めていくために、個々の従業員が生産性・効率性を踏まえたメリハリのある働き方をすることが重要と考えています。

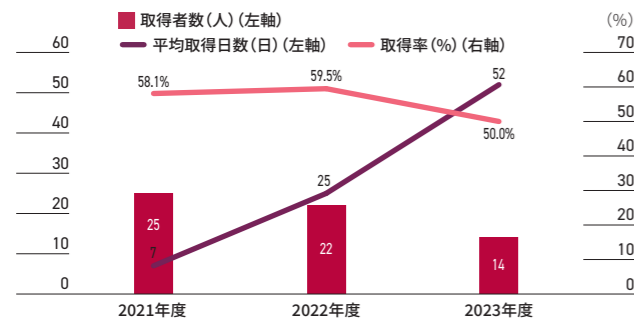
2022年より長瀬産業東京本社で導入したABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)は、これから行う業務の内容・状況に応じて、最もパフォーマンスが発揮できる場所を従業員自ら選択でき、スペースを従業員全員で共有するオフィスです。2023～2024年度には名古屋、大阪でもオフィス環境をアップデートしています。



## 育児・介護と仕事の両立支援

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一人当たりの取得日数が増加しています。また従来は、一部の研究職に限定して導入していたフレックス制度も、子育てや介護をしながら働く層に拡大しました。

### 男性社員の育児休業取得実績



## 健康経営の推進

NAGASEグループでは、グループ従業員の健康の維持向上を支援すべく「NAGASE健康宣言」を策定・公表し、これを推進しています。長瀬産業では健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度である健康経営優良法人の認定取得を2018年度より継続しています。その取り組みはグループにも拡大し現在は長瀬産業を含め計7社が認定取得しています。

具体的な取組みの一つとして、健康保険組合と協業し従業員及びその家族を対象とした「オンライン禁煙プログラム」を推進、プログラム終了まで自己負担なしで受診可能としております。2023年度より禁煙サポートの施策として「NAGASE禁煙塾」を年に2回実施しており、グループ社員を含め参加者の約8割の方が禁煙に成功しています。そのほか、世界禁煙デー(5/31)に始まる禁煙週間を「NAGASE禁煙週間」とし喫煙室を利用禁止とすることで喫煙と職場環境を考える機会としています。



## 障がい者雇用

東京、大阪、名古屋の各事業所において、視覚障がいを持つマッサージ師によるマッサージ室を設置しています。従業員は自由に利用でき、福利厚生の上に貢献しています。その他、清掃や在宅による入力業務等、各々の障がい特性に合わせた雇用を実現しています。また、2022年8月より(株)エスプールプラスが運営する屋内農園「わーくはびねす農園Plus横浜」(横浜市)にて就農による雇用を開始し、親しみを持ってもらうために「NAGASEまごころグリーンファーム」と命名しました。屋内農園の水耕栽培設備で葉もの野菜を栽培しており、収穫した野菜は、障がい者雇用への理解促進のために、グループ会社を含めた従業員に配布し、交流の機会となっています。



# 様々な人事施策

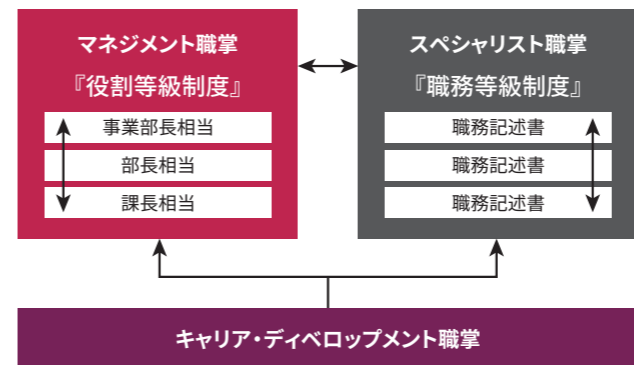
## As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
多様な個性と挑戦を許容する文化や風土の醸成のため、社員がそれぞれの能力や希望にそった働き方やキャリア開発を実践し、満足度高く働くことが企業として持続可能な成長と発展につながると思え、人事制度の改定、グループ内での人事戦略・施策の共有を推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント人材とスペシャリスト人材が、それぞれ働きがいをもって活躍できている状態</li> <li>国内外のグループ会社で人事戦略を共有し、コミュニケーションを活性化させることで相互理解につなげ、当社グループで連携ができている状態</li> <li>経営戦略と連動した制度設計や導入がグループ内に於いて推進されている状態</li> </ul>

## 新たな人事制度の導入

激しい環境変化の中で変革を推進するイノベティブでグローバルな人材の強化を目的として、長瀬産業では、2024年4月より新たな人事制度の運用を開始しました。新制度では役割等級と職務等級を導入することで役職者の年功的運用を廃止し、役割・職務を明確化して処遇との連動性を高めることで、よりダイナミックな人材配置と登用、多様な高度専門人材の獲得と登用を行うことが可能となりました。

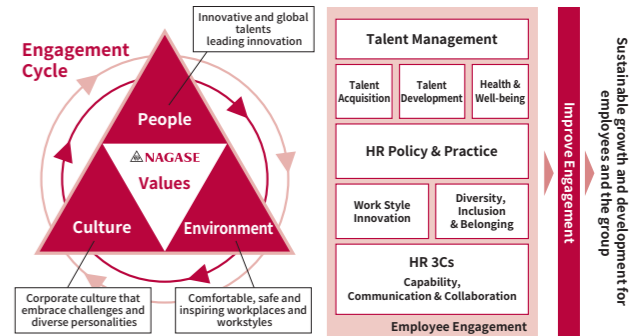
将来のグループ経営を担うマネジメント人材と、高度な専門性を突き詰めるスペシャリスト人材がそれぞれのキャリアパスを描き、多様な個性と価値観を持つ社員一人ひとりが自分らしく成長し活躍できる場を提供する制度として効果的に運用を進めています。



## 人事戦略のグループ浸透

グローバルにNAGASEグループの人事戦略を浸透させ、拠点間が連携して戦略を推進することを目的に、2020年から人事部門のグローバル会議を2ヶ月ごとにオンラインで開催しています。「Talent Management」「Employee Engagement」などのアジェンダについて、日本の発想にとらわれず意見を出し合うことで、グローバル戦略をより各エリアの実情に合った施策へと落とし込んでいます。

### ACE 2.0人事戦略 グローバル展開フレームワーク



国内グループにおいては、制度改定や最新の人事関連の法改正等に関して情報交換をする場として国内グループ各社の人事担当者で定期的に勉強会を行っています。2023年度は、国内グループ会社17社より約80名が参加しました。法規制などの情報共有に加え、「エンゲージメント向上施策」と「評価制度・目標設定」をテーマにディスカッションを行い、グループ会社各社の課題共有と共に、グループ全体の人事機能の強化、底上げを図っています。

また、人事総務関連のニュースやグループ各社の取り組みを四半期ごとに『Jinso Pics』として国内グループ会社に配信し、各社と継続的なコミュニケーションを行っています。重要な施策や情報をグループ各社とタイムリーに共有することで、NAGASEグループの人事が一体となって経営戦略と連動した組織運営や各種施策の実行を支えています。

## 特集▶上島社長×高校生座談会

# 人と地球のウェルビーイングのために 化学ができること

山下 颯斗さん  
静岡北高校 科学部 2年生

萩原 健登さん  
静岡北高校 科学部 2年生

遠藤 剛士さん  
静岡北高校 科学部 3年生

上島 宏之  
長瀬産業株式会社  
代表取締役社長

NAGASEグループは、2023年10月に開催された「第18回高校化学グランドコンテスト」に特別協賛しました。同コンテストで「NAGASE賞」を受賞した静岡北高等学校の科学部水質班の皆さんを長瀬産業東京本社に招いて、受賞した研究テーマ「排水からリン肥料をつくる」の研究過程における苦労や気づき、さらには、化学を通じた社会課題解決への想いや将来について、社長と語り合ってもらいました。

### とことん突き詰めた研究内容をどう周囲に伝えていく？

**上島**●第18回高校化学グランドコンテストでの「NAGASE賞」の受賞、おめでとうございます。あらためて、「廃水からリン肥料をつくる」って、すごいことを思いつきましたね。

**山下**●ありがとうございます。数年前に科学部の先輩方が鉄を用いたリン酸の回収技術の特許を出願しました。それを知った自動車部品会社から、ニッケルメッキの垂リン酸の回収と、リン酸の抽出ができないかと相談を受けました。ニッケルメッキ廃液には、環境汚染物質が高濃度で含まれていますが、適切な処理方法が確立されていませんでした。この研究が成功すれば、環境保全や処分コストの削減ができます。さらに、廃液からリン酸を抽出することで肥料への転用ができ、必ず社会の役に立つと思い研究を続けました。2年かけて、ようやく目標としていたレベルの結果が出せたと思います。

**上島**●高校生で、このレベルの実験を計画的に実行できていることに驚きました。研究の中で印象に残っていることはありますか。

**山下**●垂リン酸の空気酸化が最大の難所でした。触媒を設計する必要がありましたが、長い期間、思うような成果が得られず苦労しました。銅・鉄・スズ・硝酸・臭素・ヨウ素・ビタミンCなどの、教科書に書いてある全ての触媒を試して、ようやく酸化還元が連続する触媒メカニズムを発見しました。発見した時の衝撃と感動は忘れられません。

**遠藤**●そこまで突き詰めて研究して、いざ大会で発表しようという時に、「この仕組みを、一般の方に理解してもらえるのか」という課題が浮上しました。様々な大会に出場する中で、どう表現すれば私たちの言いたい事が伝わるか、失敗を繰り返しながら模索して……。会場の反応から、「言いたい事が伝わった」と感じた瞬間は、嬉しさと大きな手ごたえを感じました。

**上島**●相手に理解してもらって本当に難しいですよね。私の考え方のベースには「人みな師なり」というのがあって。今、目の前で話してくれている相手は、僕の代わりに別の人生を生きてくれている人だと思って話を聞くようにしています。そうすると興味を持って聞き入ることができます。ただし、多くの方はそんな風に人の話を聞かない。だから興味を持ってもらうために試行錯誤するというのは、すごく良い経験だと思います。皆さんはひとつのチームだから、お互いの意見によく耳を傾け

### 高校化学グランドコンテストとは？

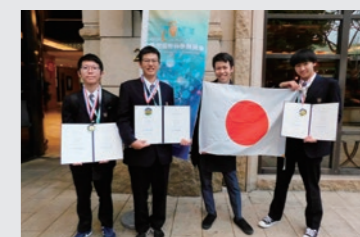
高校化学グランドコンテストは、高校生および工業高等専門学校生(3年生以下)が行っている学習研究活動を支援し、高校生自らが自主的な探究活動を楽しみながら科学的な創造力を培い、将来、科学分野で活躍できる人材の育成を目指した教育支援プログラム。

NAGASEは2019年の第16回大会から毎年協賛。第18回大会で協賛企業賞として、静岡北高等学校(科学部水質班)の皆さんに「NAGASE賞」を授与しました。「NAGASE賞」は、当社のスローガンである“Delivering next.”を体現し、ワクワクする未来につながる研究を表彰するもので、静岡北高校の研究は、社会課題へのアプローチや環境配慮、実用性、ビジネス化を視野に入れている点などを高く評価しました。

### NAGASE賞を受賞した静岡北高校とは？

学校法人静岡理工科大学のグループであり、文部科学省のスーパーサイエンスハイスクール(SSH)指定校。科学部にはおよそ100名が所属し、化学・生物・地学の分野について研究活動をしています。

科学部水質班の「工場排水を浄化しながらリン肥料を製造する方法」の研究は、NAGASE賞の獲得という功績にとどまらず、同グラコンでは全国2位に当たる「化学未来賞」を受賞。さらに、2024年1月28日～2月2日に開催された台湾国際科学フェア2024において、見事、化学部門1等賞(First Award)を獲得しました。



## 特集▶上島社長×高校生座談会

ようにしていますよね。チームにとっての目標はどんなものですか。

### 価値ある技術の実用化と採算性のバランスが難しい

**萩原**●私たちは、「実用化できる技術の開発」を目標にしています。また、モノに付加価値をつけて経済的価値を高めるのではなく、物質のリサイクルを通じて環境などの外部経済的な価値を高めるものを研究対象としています。リサイクル技術の実用化と、採算性のいずれも重視していて、実際に、今回受賞した技術に置き換えて考えても、リンの含有量1kgの肥料の売価712円のうち、材料費は124円です。環境適合性が高く採算が得られると思いますし、実用化しうる技術の開発といえると思っています。



**上島**●素晴らしい考え方ですね。ビジネスする上で欠かせない視点です。他にどんな研究をしているのですか。

**山下**●気候変動、土壌、水質、海洋、大気汚染、廃棄物などの環境問題や、リン・淡水・天然ガス・石油・銅・レアアースなど資源枯渇の問題がありますよね。私たちは特に気候変動と資源枯渇などに関心を持って研究をしています。日本政府も2050年カーボンニュートラル実現を目指していますから、私たちは大気中の二酸化炭素を回収して、メタンなどの燃料やプラスチックを合成できないかと思い、二酸化炭素回収技術と、メタン合成技術に取り組んでいます。

**上島**●二酸化炭素からメタンをつくる技術をやっているの？それはすごいね。今、二酸化炭素をどう使うかっていうのが課題になっているし、二酸化炭素をどう回収するのかとても気になります。

### 人と地球のウェルビーイングを最重要課題として

**山下**●ありがとうございます。長瀬産業もあらゆる事業を通じて社会課題の解決に貢献されていますが、今、最も重要だと考えられているものを教えてください。

**上島**●気候変動対策ですね。私は、「未来の子供たち」から借りている地球を今以上に綺麗にして返すことが使命だと思っています。カーボンニュートラル以上に、カーボンネガティブを考えなければいけない。このまま地球温暖化が進めば、人々が安心して暮らせる地球は保てないから、人と地球のウェルビーイングを実現させるのが一番重要だと思っています。

**山下**●長瀬産業は商社でありメーカーですが、研究開発のテーマも、そういった重要視する社会課題を中心に選定されていますか。私たちもいつも悩むのですが、研究テーマをどこでどう発掘してくるのか、教えてください。

**上島**●当社は190年以上にわたって、常にお客様とパートナーに寄り添って事業をしてきた会社です。お客様が困っていることがないかを常に聞いて、それに応えるために業態変容を繰り返してきました。京都の着物染工所に染料を納める事業からスタートし、海外の進んだ技術や化学製品を取り入れて日本の化学業界を支え、日本市場が拡大してきたタイミングでは海外企業と合併会社をつくって製造業始めて……といった風に。

**遠藤**●鋭い感性を持って課題を見極め、自社が今何をすべきかを考えられているんですね。

**上島**●研究テーマはお客様のニーズから発掘していて、最近だとそれがほとんど社会や環境課題に絡むものになってきているという感じです。そういう意味では、当社がずっと商社であるとも限らず、お客様のニーズに合わせて、業態を変容するかもしれません。

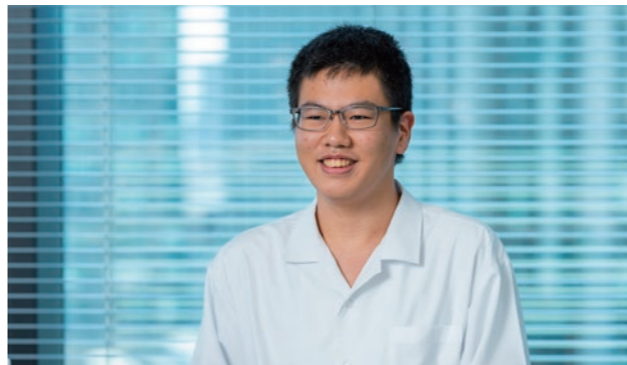
**遠藤**●私は授業では生物を専攻しているのですが、生物の世界でも生き残っていくのはやっぱり、適応力が強い種ですよ。ニーズや課題をきちんと見つける力と適応力の双方が重要なのだと感じました。

**上島**●そうですね。だから皆さんが環境課題を解決する技術を研究していることは、本当に目の付け所が良いと思います。もしそれがうまく進めば、当社が出資して皆さんに研究開発をしてもらい、当社が製造・販売することもあり得ますし、皆さんと会社をつくるような未来を描くのも面白そうですね。今の時代は高校生も社会人も、企業も個人も関係なく力を発揮できる



時代ですから、高い能力を持ち、目利きの良い人たちと、パートナーを組んで仕事をしたいと常々思っています。それくらい、皆さんの考え方は素晴らしいと思います。

**萩原**●とても嬉しいです。ありがとうございます。



### 「好き」×「役立つこと」で未来を描く

**山下**●上島社長は、学生時代の経験が今どのように活かしていると思いますか。

**上島**●私は元々、星や宇宙が好きで、高校で化学を勉強して、あれだけ大きな宇宙を組成しているモノが化学だと知った時、こんなに面白いことはないと思ったんです。知らないことを知ることや、疑問に思ったことを因数分解して突き詰めていくのが大好きだったので、まだまだ知らない面白いことに触れられるんだとワクワクして、化学の道に進み、今があります。ビジネスにおいても、どうしたら人と人との間に化学反応が生まれるだろうかといつも考えています。根底にあるのはやはり、新しいモノに興味を持つこと、疑問を持つこと、常識を疑うことだと思います。皆さんは将来、どんなことをしたいと思っていますか。

**萩原**●私は、メーカーに就職して研究職に就きたいと思っています。科学部に入って、リンの研究をして良い結果が出ると、「この技術は絶対に社会の役に立つはずだ」という確信と達成感がありました。例えば、リンはメッキ材料ですが、カーテンに入れると難燃性を与えます。このような付加機能づくり、それを使って社会に役立つ物質を生み出したいと思っています。

**遠藤**●私も同じく、今取り組んでいるリン肥料の研究が事業化できれば、世界の食糧問題が少しでも改善されるのではないかと考えています。リンの研究を続けていきたい思いがある一方で、生物の特徴を人間社会の技術に落とし込む「バイオミメティクス」の技術や、古代生物、深海生物にも、とても興味があります。いずれにしても人や社会の役に立つ研究がしたいと思っています。

**山下**●研究職以外では、薬剤師に興味があります。研究職であ

れば、海洋汚染の原因といわれるマイクロプラスチックとその回収についても研究をしてみたいと思います。家の近くに駿河湾があるのですが、ペットボトルなどのプラスチックごみが沢山落ちていてのを見て、プラスチックの分解性に疑問を持っています。

**上島**●3人とも素晴らしいですね。きちんと方針を持って、「これがやりたい」と言える事自体がまずすごいことだと思います。そういったことを考えられる場や環境を提供してくれた、ご家族や学校の先生方にも感謝したいですね。

### 未来を担う若者は、人と出会い、世界を見てほしい

**山下**●はい、本当にありがたいと思っています。上島社長は、「この地球は、未来からの借り物」という表現をされていますが、私たちも含めた子供たちに期待されていることはありますか。

**上島**●ぜひ、いろんな人に会って話をしてほしいと思います。同じ世代、同じ地域、同じコミュニティの中だけでコミュニケーションをしていると、凝り固まった思考になり、視野が狭くなります。そうすると、新しいものがなかなか生まれてこなくなる。人と出会い、対話し、自分たちの持っている常識や固定概念をどんどん覆していったほしいと思います。



**山下**●まさに今日のような機会ということでしょうか。

**上島**●そうですね。企業と企業、すなわち、人と人とをマッチングさせるのが私たちの仕事なので、皆さんに必要な人や企業とブリッジをかける役になればと思います。もう一つのお願いは、世界を見てほしいということです。世界を見れば、日本の素晴らしさ、自分の立ち位置がわかり、将来を考えるうえでも視野が大いに広がると思います。今日、皆さんのお話を聞いて、バイタリティと、パッションを感じてとても嬉しかったです。ありがとうございました。

**一同**●ありがとうございました。

# ガバナンス

## CONTENTS

- 73 マネジメント体制
- 75 社外取締役メッセージ
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 81 サステナビリティマネジメント
- 82 リスクマネジメント・コンプライアンス

Delivering next.

### ガバナンス早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9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

# マネジメント体制

(2024年6月30日現在)

## 取締役

※所有株式数は、2024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投資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:31千株

代表取締役社長  
執行役員

上島 宏之

所有株式数:25千株

代表取締役  
専務執行役員

池本 眞也

所有株式数:13千株

取締役  
常務執行役員

鎌田 昌利

所有株式数:15千株

取締役  
執行役員

磯部 保

所有株式数:7千株

取締役相談役

長瀬 洋

所有株式数:2,060千株

社外取締役

野々宮 律子

所有株式数:2千株

社外取締役

堀切 功章

所有株式数:1千株

社外取締役

神子柴 寿昭

所有株式数:0千株

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ウーバーバーグ証券会社(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ンフィック  
シニアバイスプレジデント  
ビジネスディベロッップメントリーダー  
2013年 日本GE(株)(現・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・ローキーク(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 キッコーマン(株)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

## 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を右記のように開示しています。

役職	氏名	企業経営	グローバルビジネス	マーケティング／営業	研究開発	生産／品質	財務会計	法務／リスクマネジメント	人財マネジメント	サステナビリティ	DX
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	磯部 保	●	●	●	●				●	●	●
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	●	●	●		●		●	●	●	
常勤監査役	古川 方理						●	●			
常勤監査役	高見 輝						●	●			
社外監査役	石田 雅也						●	●			
社外監査役	松井 巖						●	●	●		

## 監査役

※所有株式数は、2024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。

常勤監査役

古川 方理

所有株式数:9千株

常勤監査役

高見 輝

所有株式数:18千株

常勤監査役  
(社外監査役)

石田 雅也

所有株式数:0株

1992年

三井住友銀行(現(株))  
三井住友銀行) 入行  
2009年 同行日比谷  
法人営業第二部  
営業推進グループ長  
2010年 同行人事部 グループ長  
2011年 同行米州営業第一部  
グループ長

2014年 同行米州営業第一部 副部長  
2016年 同行本店営業第五部 次長  
2018年 同行福岡法人営業部 第二部長  
2020年 同行浜松町 法人営業部長  
2022年 同行広島法人営業部長  
2024年 同行退職  
2024年 当社監査役 現在に至る

監査役  
(社外監査役)

松井 巖

所有株式数:3千株

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  
特別公判部長  
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

ナガセヴィータ(株)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

### 執行役員

#### 狭川 浩一

経営企画本部長

#### 山岡 徳慶

長瀬ビジネスエキスパート(株)  
常務取締役  
名古屋支店長

#### 清水 義久

リスクマネジメント部本部長  
ICT企画部本部長

#### 劉 曉麗

ナガセ  
パイオインベーションセンター長

#### 大岐 英禄

インド CEO

#### 荒木 亨

東拓工業(株) 取締役  
リスク・コンプライアンス担当

#### 長瀬 健太郎

欧州CEO

#### 半羽 一裕

経営管理本部長

#### 和久田 利夫

人事総務本部長

## 社外取締役メッセージ



### 野々宮 律子

Ritsuko Nonomiya

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

KPMGグループでの監査等の業務、UBSグループおよびGEグループでのM&Aや事業開発に携わり、高い財務・会計知識を有す。フーリハン・ローキーグループにおけるグローバル経営経験を活かした経営全般への提言が期待できるため。

### メリハリの効いた経営へ向けて 生産性や資本効率をさらに向上

今年度、2年間限定ながら総還元性向100%の方針を打ち出したのは、市場に分かりやすいメッセージを発信するという意味で大きなインパクトがあったと思います。シェアホルダー・バリュー（株主価値）の向上を意識して、どのような資本政策に取り組むかはNAGASEグループにとって重要な課題であり、1年をかけて取締役会で多くの議論を重ねました。

今後は、企業が将来的に目指すべき姿が資本政策に反映されていくよう、継続した議論が必要だと感じています。社外取締役に就任して4年目となり、NAGASEグループには今後の成長へ向けてまだまだ余力があると感じておりますが、「生産性や資本効率のさらなる向上」が課題です。よりメリハリの効いた経営を目指し、ROIC経営の推進など、掲げた目標に対してどのように結果を出していくのか、しっかりと見守っていきたいと思います。

### 経営戦略としてのM&Aに必要な ビジネスおよびリスクへの理解

グループ会社のナガセヴィータやPrinovaグループにもいえることですが、M&Aには企業文化の変革や、成長の起爆剤としての効果が期待できます。同時に、高い判断力が求められる、難易度の高い経営ツールであることも事実ですので、数多くの案件を検討し企業価値や適時性を見る目を養いながら、取締役会のメンバー一人ひとりが当該ビジネスの本質を正しく理解し、戦略的に計算されたリスクを取っていくことが求められます。

私は、2023年度に米国シカゴのPrinovaグループを訪問する

機会に恵まれましたが、かねてより“リスク”として指摘されていた同グループの在庫の多さについて、“ニーズに応じた在庫量は必要であること”を確認することができ、まさに百聞は一見に如かずといえる経験となりました。

リスクに関してもう1つ挙げると、成長戦略における改善領域の事業について「リスク予備軍に関連する情報が見えづらい」という課題があります。営業損失や不採算取引などの状況は取締役会で把握できますが、改善領域は予備軍の段階からモニタリングが必要です。今後の課題として取り組みたいと思っています。

### コミュニケーション能力向上の機会を提供し 多様な社会をリードする人財を

もう1つ課題を挙げるとすれば、「次世代リーダーの育成」だと考えています。特に、グローバルで求められるのは、コミュニケーション能力です。ここでいうコミュニケーション能力は英語が話せるか話せないかというわけではありません。物事を何事も深く、自分で考え、それによって相手に説明したり伝えたりする力を指しています。

今後一層多様化が進む社会においては、日本や自社の常識、「あ・うん」の呼吸は通じません。企業として、コミュニケーションを量・質ともに訓練する機会を従業員に意識的に提供することが人財育成において重要であると感じます。



### 堀切 功章

Noriaki Horikiri

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

キッコーマン株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、生産活動を含めた経営全般への提言が期待できるため。

### 互いの資源を出し合い 付加価値を生み出すために

2023年度は経営新体制のもと、事業整理、組織の簡素化、機能の融合など戦略性のある事業経営に取り組めたと感じています。今後、戦略を実践し成果を出していくためには、NAGASEが持つ豊富な経営資源を有機的に繋げていく必要があります。

私は製造業に長く携わってきましたが、NAGASEの技術には、まだまだ隠れた経営資源があると感じます。商社、製造の機能の掛け合わせに留まらず、人、技術、知的財産など非財務的な交流によって埋もれた資源を生かせるはずです。部門で組織を区切るのではなく、互いの資源を出し合って何ができるかというマインドの醸成など、「人の意識の変革」も重要なポイントとなってきます。製造業の歴史も長い会社ですので、商社としてモノを動かす時には製造業の“技術力”で付加価値を付け、また製造としてモノをつくる時には商社業で得た“情報”を生かし、企業価値向上へ繋げていってほしいですね。ニッチでもいいので、ナンバーワンになれる領域を増やし、それに取り組むことが企業の強さを作っていきます。

### 将来のありたい姿を示し実行することで ステークホルダーからの支持を獲得する

社外取締役に就任して2年が経ちましたが、取締役会の議案については事前の整理がきちんとなされており、社内、社外といった立場に関わらず率直な意見を交わせる場であると感じています。

昨年度は、資本政策について深く議論したことが特に印象的でした。株価の向上やPBR1以上は明確な目標であると同時に、

それらを達成することだけに振り回されていないかという視点で、成長投資と株主還元とのバランスなど重要なテーマに時間をかけることができました。PBR1以上は取り組みの先にある結果の1つであり、その過程における戦略や将来のありたい姿を宣言して、実行できる体制づくりが組織として何よりも重要です。それができてはじめて、ステークホルダーの皆さまに「応援したい」という気持ちを持っていただくことができ、株価などの結果に表れてきます。取締役会ではそうした意見を改めて申し上げ、経営側にも執行側にも真剣に考えていただくことができたと感じています。

### 自社の存在価値を深く思考し 新たな歴史への原動力とするために

NAGASEが将来にわたり何を目指してそのために何をするかを示すことで、はじめて従業員も自分たちが何者かを理解することができます。厳しい経営環境が続く中でも、組織の夢を描き、強みと弱みを自己分析して、それらを従業員同士が共通認識として持つことが長期的な成長に繋がるのではないしょうか。まずは自社の歴史について学ぶのもいいかもしれません。

約200年の積み重ねがある企業だからこそ、次の100年、200年という長期的な視野で語ることができます。社会へ貢献し続けることで事業を継いできた重みを知り、この先どうありたいかを一人ひとりが考え、歴史という無形資産から“新しさ”を生み出す力を携えていってほしいと思います。



神子柴 寿昭  
Toshiaki Mikoshiba

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

本田技研工業株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、営業領域を中心とした提言が期待できるため。

#### アセットを縦横無尽に組み合わせることで 新たな付加価値を生み出すことができる

この一年で上島社長が取り組まれてきたことに對し、NAGASEの変革への本気度をひしひしと感じています。その方向性について私は2つの期待を寄せています。ひとつは時代への対応にとどまらず、自らの変革を通じて時代をリードするポジションを築いてほしいということ。もうひとつは、長い歴史のなかで培ってきた様々なアセットを縦横無尽に組み合わせ、さらなる付加価値を積極的に生み出してほしいということです。

昨年度は組織改編に取り組みましたが、事業部という縦の組織に対して、事業部間の連携や経営管理、人事、財務など事業部横断の機能を横串と捉え、それぞれの交点で健全な牽制が効く体制を築き、時にせめぎ合うことが、新たなNAGASEを生み出していくことに繋がるのではないのでしょうか。そうした取り組みを社内に徹底し習慣化することが付加価値の向上を後押しすると考えます。

#### 取締役会では成長戦略によりフォーカスし 中長期的に目指す姿を議論できる場に

社外取締役に就任して1年となりますが、取締役会では非常に自由闊達な議論が行われています。取締役会以外にも、月に一度、社外取締役と社長がフランクに意見交換できるランチミーティングの場が、有意義なコミュニケーションの機会となっています。

一方で、取締役会の議案はどちらかというと執行寄りの内容が多くなる傾向にあります。今後は執行サイドへの権限委譲をさらに進め、取締役会では中長期的な成長戦略にフォーカスする

といった運営のシフトも重要になるでしょう。昨今求められているPBRやROEの向上に関しても、それを達成することだけを目的とするのではなく、中長期的にありたい姿に対する議論が最も重要だと感じています。

#### リスクを正しく認識して 立ち向かう覚悟を見定め背中を押したい

取締役会では、各議案への経営の覚悟を見定めることをいつも念頭に置いています。昨年度印象に残っているのは、Prinovaグループ100%子会社化へ向けて、残りの株式を買い取るオプション行使の議案です。金額を含めた説明の中で、私としては十分な妥当性を感じたため、「提案の金額内で執行サイドに一任してほしい、というぐらいの覚悟を持った提案があっても良いのではないか」と申し上げました。リスク評価も社外取締役の大切な役割ですが、リスクがあってはいけないということではなく、リスクを正しく認識し、対策も考えた上の提案ならば背中を押してあげたい。そのために、リスク認識を正確にするための質問には拘っています。

また、会議室での議論が現場にどれだけ浸透し、納得して進められているかを知るためにも、社員と接して熱量を肌で感じられるような現場訪問が実現できたら望ましいと感じています。様々な形で長期の質疑や議論を尽くすことで結論に到達するよう導いていく、その一端を担うのが私の務めだと思っています。

## 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。

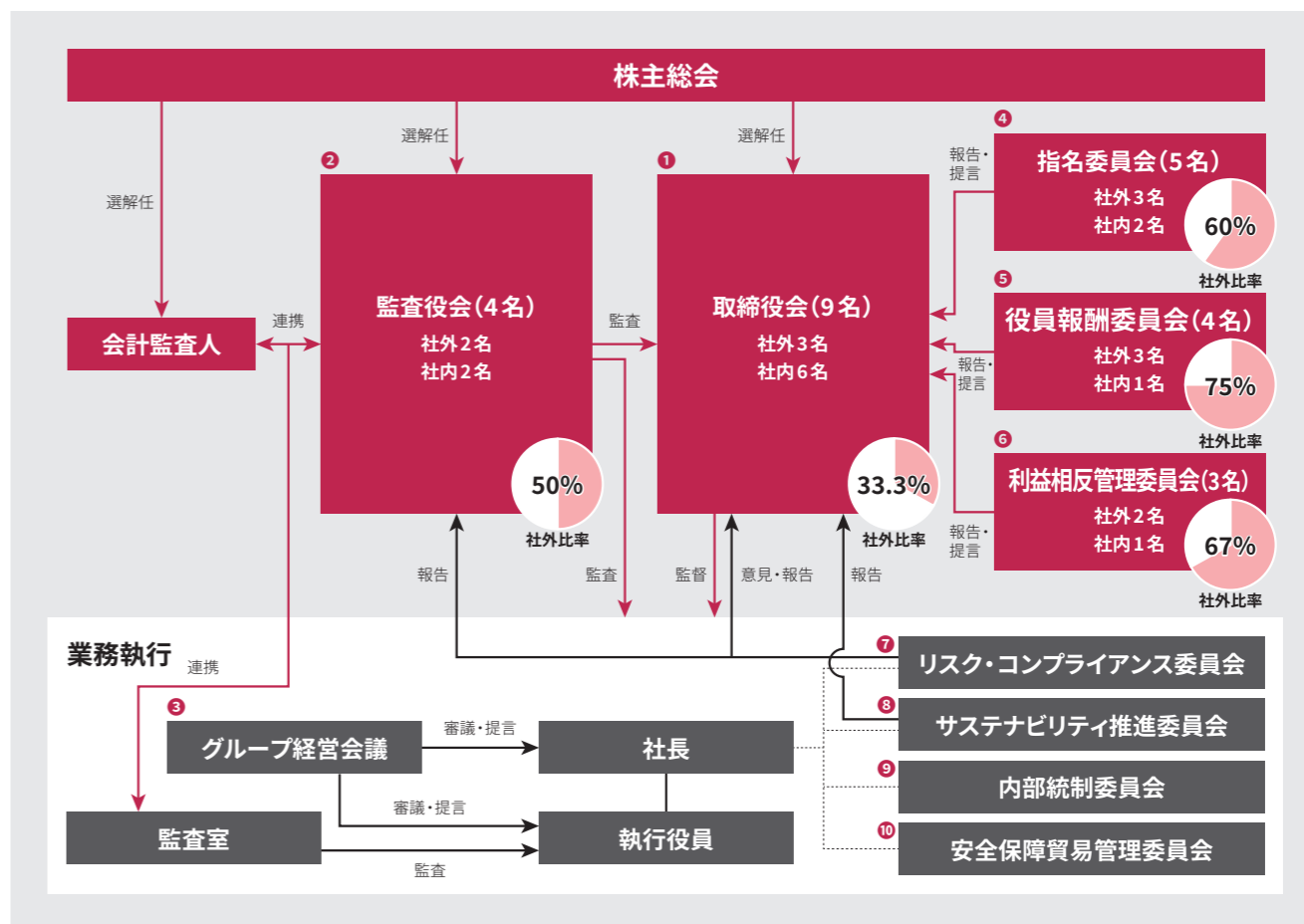
そして、この理念のもと、ステークホルダーに対して約束するNAGASEビジョン『社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する』を掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

### 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9名（うち社外取締役3名）、執行役員18名（うち取締役兼務者4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「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」「グループ経営会議」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	2023年度開催回数	2023年度のおもな議題
❶ 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。	9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
❷ 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	・監査方針ならびに監査計画 ・監査役会監査報告書 ・常勤監査役による監査活動状況 ・年間監査活動のレビュー ・内部統制に関する取締役会決議の相当性及び内部統制システムの構築・運用の適切性 等
❸ 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	12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
❹ 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、取締役会に報告・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	4回	・後継者計画に関して ・次年度取締役、執行役員に関して
❺ 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、取締役会に報告・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	4回	・役員報酬制度に関して ・役員報酬制度へのESG指標の導入に関して
❻ 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、取締役会に報告・提言を行うものです。	3名、うち社外取締役2名	2回	・個別議題

- ❶ 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。
- ❷ 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。
- ❸ 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。
- ❹ 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。

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。より積極的で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。回答方法は、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しております。

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、実効的に機能していることを確認しました。

2022年度に課題として認識された点への対応状況と2023年度の評価結果から認識した課題と対応方針は右記に記載の通りです。

2022年度に課題として認識された点への対応状況

●効率的な運営に向けた継続的改善

➡執行サイドでの会議体見直しを進め意思決定のスピードアップを図りました。

●経営課題のモニタリング改善

➡討議機会の創出、中期経営計画については、将来に向けた成長戦略等の議論を実施しました。

2023 年度の評価結果から認識した課題

●取締役会における議論・モニタリングの更なる充実

●運営の継続的な改善

本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで対応し、取締役会の機能を高める取組みを継続的に進めます。

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、サステナビリティに関する取組みと役員報酬との連動を強化するため、2024年度より新たにESG関連指標を業績連動指標に追加しています。

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(2023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	234	177	30	26
	社外	4	36	36	—	—
	合計	10	271	214	30	26
監査役	社内	3	48	48	—	—
	社外	2	34	34	—	—
	合計	5	83	83	—	—

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状況をふまえ、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、2024年3月末時点で累計224億円を売却しています。

政策保有株式の売却実績

(年度)	2019	2020	中期経営計画 ACE 2.0			
			2021	2022	2023	中計期間合計
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	13銘柄	17銘柄	79銘柄
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	73億円	71億円	224億円

80NAGASE Integrated Report 2024

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ基本方針

NAGASEグループでは、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。

### 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。

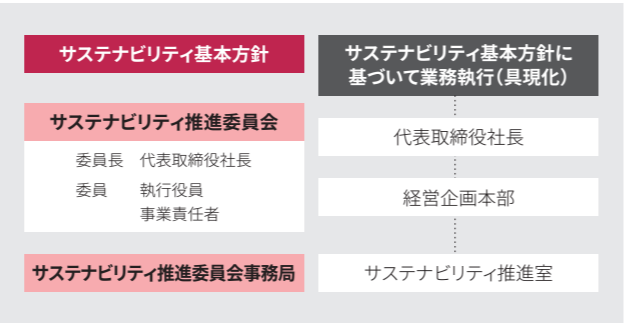
### 3. 環境への配慮

- 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」を設置しています。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

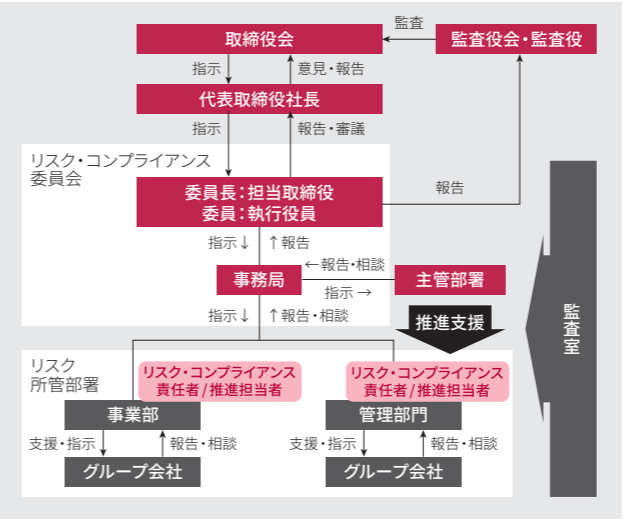
NAGASEグループでは、中期経営計画**ACE 2.0**策定にあわせて特定したマテリアリティの一部見直しを2024年9月に行いました。外部環境の変化を踏まえ再整理し、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」「健康寿命延伸への貢献」を、NAGASEが重要な課題として認識すべき新たなマテリアリティに追加しました。詳細はP.25をご確認ください。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

## 基本的な考え方

NAGASEグループの経営理念「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」に則り、取締役兼執行役員が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会が、法令遵守のみならず企業倫理にまで踏み込んだ「リスク・コンプライアンス行動規範」を定め、それに基づくリスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図っています。

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



## リスク・コンプライアンス行動規範の改定

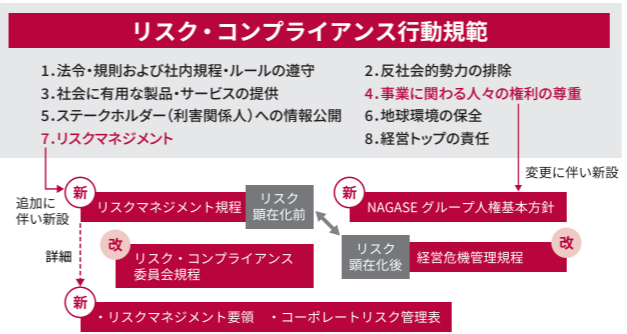
2024年4月1日付でNAGASEグループの「リスク・コンプライアンス行動規範」について2つの重要な改定を行いました。

### ①「リスクマネジメント」項目を追加

### ②人権の尊重に関する項目内容を変更

(対象範囲を「グループの役員・社員のみ」から「グループの事業活動に関わる人々の人権」まで拡大)

これに伴い、下記の通り、関連規程の新設・改定も行いました。



## 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。事業活動を取りまく社内外のリスクについて、平時のリスク管理と有事の経営危機管理に区別して、それぞれのリスク対応能力の向上に努めています。リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめながら、適切なリスクテイクを実施し、事業の安定的な継続と持続的な成長を実現するために、リスクマネジメントを実施しています。

## 2023年度のグループ重要リスクと対応策

リスク・コンプライアンス委員会が中心となり、持続的なリスク管理体制を構築しています。リスクの可視化として、リスク項目の洗い出し、全項目のリスクシナリオ作成、影響度／発生頻度・可能性の二軸でのリスクを評価し、重要リスクを特定しています。

重要リスク	リスクを最小限に止めるための主な対応策
気候変動に係るリスク	グループ内でのサステナビリティ推進／カーボンニュートラル目標の策定／TCFD賛同表明 等
社会的な要求に関するリスク	事業活動の生態系への影響の把握、低減・回復に寄与 等
為替変動に係るリスク	外貨建てによる輸出入／貿易外取引に対する為替予約 等
投資に関するリスク	投資ガイドラインによる採算性評価など投資決定プロセスの整備／定期的な投資価値の評価・見直し 等
商品市況の変動に係るリスク	顧客の引取保証確保／需給予測による在庫水準の適正化 等
地政学に関するリスク	各国情勢や法規制の動向把握／特定の地域やサプライヤーに依存しないサプライチェーンの構築 等
人財の確保・流出等に関するリスク	従業員エンゲージメントの向上／人財のキャリア採用／相談・通報窓口の設置／コンプライアンス意識の向上 等
競争優位性喪失に関するリスク	需要変化に対する情報収集／状況に応じた戦略変更／地域間リソースシフトにおける迅速な体制整備・強化 等

詳細は「[長瀬産業株式会社 第109期有価証券報告書](#)」をご覧ください。

## 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、仕入先・製造委託先の管理を行い、製造各社では製品安全・品質管理のレベルアップ教育を図っています。

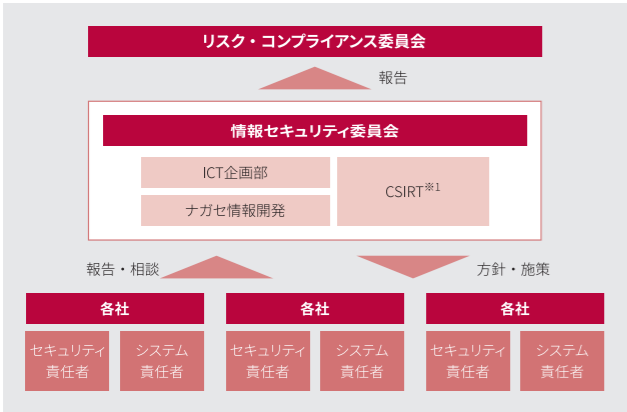
情報セキュリティにおける基本的な考え方

NAGASEグループでは、サプライチェーンにおける重要な役割を担っていることから、情報システムの安全性および情報セキュリティレベルの維持・向上は、経営の重要事項と認識しています。そのため、情報セキュリティ推進体制やポリシーを整備し、様々なセキュリティ対策を継続的に実施するとともに、グループ従業員の教育・啓蒙にも力を入れています。

情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティの推進にあたり、リスク・コンプライアンス委員会の下部組織として**情報セキュリティ委員会**を設置し、リスクマネジメント体制との統合を図るとともに、グループレベルの方針・施策の策定・推進を行っています。グループ各社では、セキュリティ責任者、システム責任者を任命し、グループ施策の推進やインシデント発生時の迅速な報告・対応を担っています。

情報セキュリティ体制



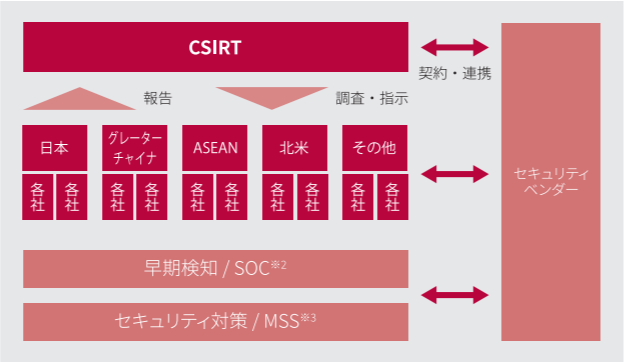
情報セキュリティポリシー

グループにおける情報セキュリティ推進のよりどころとして、基本方針を定めた「**情報セキュリティ基本方針**」、遵守すべき事項、推奨するセキュリティレベルを網羅的に記載した「**情報セキュリティ対策ガイドライン**」を定めて、継続的な改善サイクルを実施しています。

サイバーセキュリティ強化への取り組み

企業を狙った標的型サイバー攻撃は日々巧妙化しており、サイバー攻撃への対策・対応は企業経営にとって非常に重要な経営課題です。NAGASEグループでは、「未然防止策」、「被害軽減策」、「事業継続策」の点で、サイバー攻撃対策の強化を図っています。そのための基盤として、社外のセキュリティベンダーやネットワークベンダーの専門性やサービスを活用し、グループの**サイバーセキュリティ体制**を構築しています。

サイバーセキュリティ体制



※1 **CSIRT : Computer Security Incident Response Team**  
サイバーセキュリティインシデントに対応する専門チームを設置し、グループのセキュリティインシデントに対処しています。  
※2 **SOC : Security Operation Center**  
NAGASEグループでは、サイバー攻撃やウィルスの侵入に備え、グループ会社のエンドポイント(PC/サーバ)にセキュリティ製品(EDR)を導入しています。EDRはエンドポイント内での不審な挙動やサイバー攻撃を検知し、SOCと呼ばれる集中管理センターへ通知することで、早期に攻撃を確認し被害の拡大を防ぐことを目的としています。  
※3 **MSS : Managed Security Service**  
セキュリティの高度化に伴い、グループ各社における運用・管理業務の一部を外部の専門ベンダーへ委託することにより、セキュリティレベルの維持・レベルアップを行っています。

社員への教育訓練

情報セキュリティレベルの維持向上には、社員一人ひとりの意識とリテラシー向上が不可欠です。NAGASEグループでは以下の取り組みを定期的 to実施しています。

- ・標的型攻撃メール訓練
- ・eラーニングによる情報セキュリティ講座を定期的 to実施
- ・新入社員向けに情報セキュリティ基本方針を周知徹底

グループ製造業連携委員会によるリスク管理

グループ製造業連携委員会では、各社が保有するノウハウを共有し、レベル向上のため相互に支援しています。労働安全分科会では重点フォロー先の労働安全診断ならびにフォローを、品質分科会では品質管理技術向上のためのノウハウの共有化を、環境分科会では環境対策を、DX推進分科会ではデジタル製造技術の導入ならびに技術検討を、それぞれ進めています。

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、同委員会の決定事項や関係法令の改正内容を各事業部・グループ会社に周知徹底し、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、輸出貨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)が実施する実務能力認定試験の受験を推奨しています。(2023年度までに累計で1,166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**：SAICMの後継として世界的な枠組みとして定められたGFC(多様な分野における多様な主体によるライフサイクルを通じた化学物質管理の枠組み)に基づき、日本国内のみならず海外現地法人でも、商品管理のシステム化・教育・指導を推進。

防災活動とBCP(事業継続計画)活動

グループ各社が社員の安全・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。

コンプライアンス

グループ全体におけるコンプライアンス体制の整備

リスク・コンプライアンス委員会を設定していない国内グループ会社を訪問する活動として、2023年度より「コンプライアンスサポートラウンド」を開始し、グループ会社17社を訪問しました。各社のリスク・コンプライアンス責任者、推進担当者との意見交換を行い、各社のコンプライアンス活動や改正公益通報者保護法上の内部通報対応従事者の設置状況を確認しました。このような情報交換を通じて、コロナ禍では十分にできなかったコンプライアンス担当者同士の関係を構築できました。また、情報セキュリティや内部通報の調査業務においてグループ全体で検討すべきコンプライアンス課題を改めて認識しました。

海外を含めた全てのNAGASEグループの内部通報体制を整備するために、『NAGASEグループコンプライアンス相談・通報基本方針』を制定し、より通報しやすい環境づくりにも取り組みました。



経営層・社員に対するコンプライアンス教育

パワハラやセクハラなどのハラスメントを撲滅するため、2023年度は専門の外部コンサルタントを招聘して、社長・取締役および関係会社社長などの経営層、ならびに事業部長・部統括に対し、研修を実施しました。2023年度からは月1回、ハラスメントに関するeラーニングや四コマ漫画を全社員に配信し、ハラスメントフリーの意識浸透に取り組みました。その結果、2023年度に全社員に実施したコンプライアンスアンケートでは、「2年前と比較して職場におけるコンプライアンス状況が改善した」という回答が30%を超える結果となりました。

11年間の主要財務データ

		2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
中期経営計画		Change-S2014				ACE-2020				ACE 2.0		
		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		¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557	¥ 912,896	¥ 900,149
セグメント(事業)	機能素材	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874	156,161	146,804
	加工材料	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	209,715	257,283	220,955	198,543
	電子・エネルギー	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131	136,975	144,758
	モビリティ	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389	125,560	132,117
	生活関連	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634	273,161	277,779
	その他	737	900	689	644	629	574	492	349	244	81	146
地域	国内	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360	265,407	268,872
	海外	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	403,507	530,196	647,489	631,277
売上総利益		88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494	155,410	164,719
営業利益		15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263	33,371	30,618
当期純利益		11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939	23,625	22,402
財政状態(会計年度末)：		(単位：百万円)										
総資産		¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720	¥ 762,688	¥ 792,336
自己資本		246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261	367,675	394,064
有利子負債		92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530	179,697	166,948
1株当たり情報：		(単位：円)										
当期純利益		¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46	¥ 199.54	¥ 194.96
純資産		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	3,463.84
配当金		28	30	32	33	40	42	44	46	54	70	80
配当性向(%)		30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1	34.9	40.8
財務指標：		(単位：%)										
海外売上高比率		48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9	70.9	70.1
製造業比率(営業利益)		23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6	27.5	28.9
売上高営業利益率		2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5	3.7	3.4
投下資本利益率(ROIC)		3.43	3.10	3.27	2.78	4.45	5.08	3.57	4.15	5.30	4.38	3.98
自己資本当期純利益率(ROE)		4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7	6.6	5.9
自己資本比率		49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5	48.2	49.7
Net DE レシオ(倍)		0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3
総還元性向		30.5	33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3	58.9	76.5
株主資本配当率		1.5	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.3	2.4

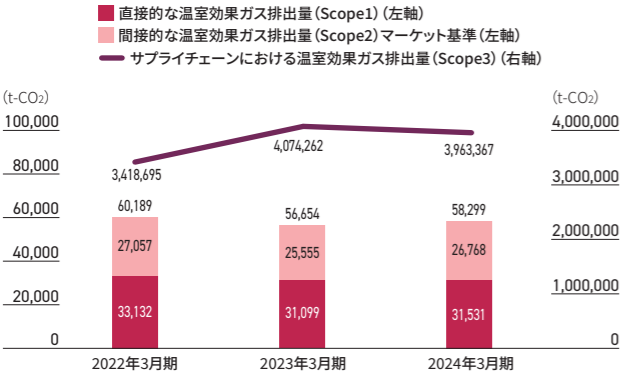
(注1)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度(2022年3月期)の期首から適用しており、2020年度(2021年3月期)に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。(注2) 海外売上高について、2021年3月期以降は連結子会社の所在地別の集計、それ以前は仕向け地別の集計に基づく数値となっております。(注3) 2023年10月に実施した事業部統廃合に伴い事業区分を変更しており、2022年度の実績も変更後の区分方法に基づく数値です。

# 非財務ハイライト

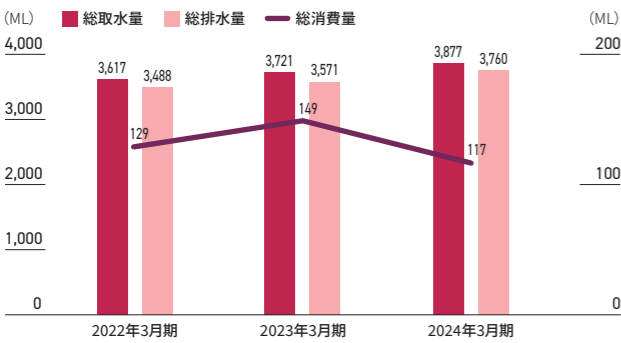
## 環境

「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 水資源利用



## 外部評価

### GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) ESG 銘柄

GPIFが採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に選定 (2024年8月現在)

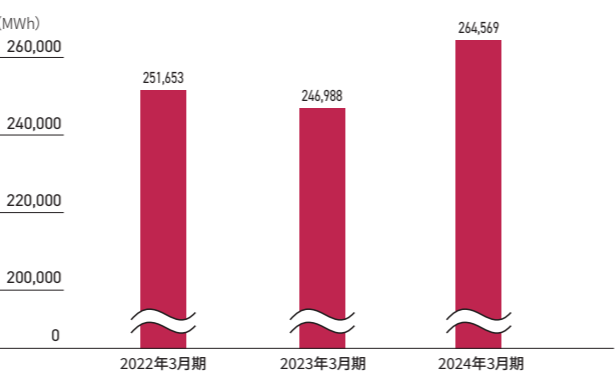
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除く REIT)

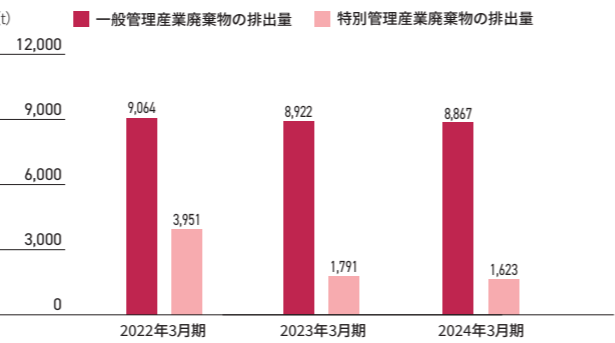
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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。

### グループ エネルギー使用量



### グループ 廃棄物の排出



### その他の外部評価

NAGASE グループでは EcoVadis のサステナビリティ評価に回答しており、ナガセヴィータ(株) (旧株林原) は「プラチナ」、長瀬産業(株)は「シルバー」評価を獲得しています。(長瀬産業(株)の評価は NAGASE グループとしての評価です。)

NAGASE グループは CDP に回答しており、気候変動は A-、水は A (最高評価)、森林は B の評価を獲得しており、サプライヤー・エンゲージメントにおいても A (リーダー) の評価を得ています。

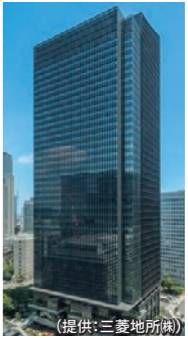
# 会社情報

(2024年3月31日現在)

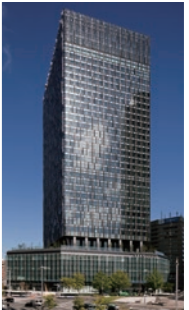
概要	
商号	長瀬産業株式会社 Nagase & Co., Ltd.
創業	1832年(天保3年)6月18日
設立	1917年(大正6年)12月9日
資本金	9,699百万円
従業員数	975名(連結：7,528名)
主な事業内容	化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品原料、食品素材等の輸出・輸入及び国内販売
主要取引金融機関	(株)三井住友銀行 (株)三菱UFJ銀行 (株)みずほ銀行 三井住友信託銀行(株)
主な事業所	大阪本社 〒550-8668 大阪市西区新町一丁目1番17号 Tel: 06-6535-2114
	東京本社 〒100-8142 東京都千代田区大手町二丁目6番4号常盤橋タワー Tel: 03-3665-3021
	名古屋支店 〒450-6430 愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号 大名古屋ビルテング30F Tel: 052-414-5056
	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・106社
製造会社数	15カ国・地域・43社
販売・サービス会社数	24カ国・地域・63社



大阪本社



東京本社



名古屋支店

### 組織図 (2024年4月1日現在)

