

トップメッセージ

代表取締役社長

朝倉 研二

Kenji Asakura

温もりある社会を目指して
経済価値と
社会価値の両輪で
持続的な成長を実現します



今後の持続的成長の鍵は 事業活動を通じた 社会課題解決への貢献

2021年3月期を振り返るにあたっては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を避けて通ることはできません。社会・経済環境が激変したわけですが、コロナで変わったというよりも、もう少し先に起きるはずだった様々な変化が一気に進んだと認識しています。第1四半期は全てが不透明な状況でしたが、中国の経済活動がいち早く戻りグループの業績も回復基調となりました。

現在、経済の回復は地域差がありますが、2021年度の下半期以降は経済活動が徐々に正常化すると見えています。グループへの影響が大きい自動車関連ビジネスでは半導体不足が取り沙汰されていますが、一年を通じてみれば生産台数は回復するでしょう。エレクトロニクス関連ビジネスでは米中摩擦の懸念はあるものの、半導体関連、情報通信関連の需要により堅調に推移すると見えています。

今後の事業環境では、社会課題の解決が鍵になるでしょう。お取引先の姿勢・要求も大きく変わっており、その重要性を、単年度計画においても、5カ年の新中期経営計画においても重く受け止めています。社会課題の解決につながる事業は「やらなければいけない」ものであり、いかに事業につなげていくかが課題ですが、NAGASEだけでできることは限られます。様々な形でのパートナーシップが重要度を増していくと考えています。

前中計を振り返って 定量目標は未達も、 成長への道筋をつける

前中期経営計画「ACE-2020」(以下、前中計)の5年間は、「変革期」と位置付けていました。その意味でまず、変革を起こすことはできたと思っています。

前中計の柱として掲げた「収益構造の変革」と「企業風土の変革」について順番にご説明します。まず、「収益構造の変革」については一定の成果を上げることができました。「ポートフォリオの最適化」と「収益基盤の拡大・強化」の2つの方針のうち、前者については注力領域のライフ&ヘルスケア分野とエレクトロニクス分野を中心に成長投資を実行し、確実に業容を拡大しました。大型のM&Aとなった2019年の米国のPrinovaグループ買収で事業ポートフォリオが大きく変わり、アジア偏重であった地域ポートフォリオも改善して北米並びにヨーロッパの存在感が増しました。

一方で、「収益基盤の拡大・強化」についてはインオーガニック成長が計数面で寄与できず、定量目標を達成することができませんでした。経営トップとして深く責任を感じています。また、5年間で多くの事業にトライできた点は評価していますが、成長投資に対する計画立案段階での蓋然性

が乏しかったことが目標未達の原因だと反省しています。一方で、環境関連ビジネスやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)といった、将来の事業の柱となり得るビジネスの種をまくことができた点についてはプラスに捉えています。

もう一つの柱である「企業風土の変革」では、若い世代、及び製造部門を中心とするグループ会社が主体性を持つようになった点を高く評価しています。また、目標達成に対する執着が不足していた企業風土からも脱却することができたと思っています。こうした変革の芽を、新しい中期経営計画にもつなげていきます。

「ACE 2.0」に込める想い “ありたい姿”の実現に向け、 “質”を追求する

私たちは創業200年となる2032年の“ありたい姿”として、「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を掲げています。ビジネスデザイナーという言葉は私が就任してからずっと使い続けていますが、研究開発やDX、ものづくりなどを通して、お取引先との関わりの中でビジネスをデザインできる企業体になりたいという想いを込めています。「化学系専門商社」という枠にとらわれず、誰の真似をすることもなく、NAGASEが新しい業態を作るぞ、という気概を持っています。

この“ありたい姿”の実現に向けて、2021年度からの5カ年計画となる新中期経営計画「ACE 2.0」を策定しました。前中計期間の5年間、特にその後半の数年で、企業が社会価値を創出することへの期待感が急速に高まりました。そのような中で、次の5カ年を、当初設定していた「成長期」と表現すべきか考えた結果、「質の追求」を進める期間と位置付けることにしました。経済価値、社会価値のベクトルは必ずしも完全に一致するわけではありません。どうバランスをとりながら進めていくかが大きな課題になると考えています。

事業活動の“質”を高め、 経済価値と社会価値を創出し、 企業風土を変革

新中計の柱には、前中計で見られた変革の兆しを止めることなく推し進めるため、引き続き「企業風土の変革」と「収益構造の変革」を掲げました。

「企業風土の変革」では、3つの方針を策定しました。一つ目は、「経済価値と社会価値の追求」です。サステナブルな社会の実現がグローバルに求められる中で、トップラインを伸ばしビジネス規模の拡大だけを追い求めているはいけないというのが経営者としての認識です。もちろんNAGASEグループはこれまでも事業活動を通じて社会に価値を提供し、人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会づくりに邁進してきたのですが、今後の方向性としてより一層サステナビリティを追求する組織とマインドをつくり上げることが必要だと考えています。

二つ目は「効率性の追求」です。資本効率性の向上や、各ビジネスの利益率を上げることなどを含め、一つひとつの事業活動にかかる効率性を追求します。資本効率性に関してはROIC(投下資本利益率)を指標として掲げています。各事業で算出したROICをもとに「改善」「基盤」「育成」「注力」の4象限に分類・分析し、事業戦略を再考していきます。もちろん多くが「育成」事業や「注力」事業になればより健全な状態といえますが、現実にはあり得ません。NAGASEグループの事業では総じて「基盤」事業が強く、それによって安定した事業ポートフォリオが構築できているわけですが、一方で前中計の反省からインオーガニック事業に取り組んでいかなければという危機感もあります。ROICは既存事業を「注力」事業にシフトしていく際の判断指標の一つとして意識していきます。

三つ目は「変革を推進する人財の強化」です。NAGASEグループにとって従業員は重要なステー

「ビジネスデザイナー」として 経済価値と 社会価値を創出

クホルダーであり、従業員が活き活きと働ける職場環境の質を上げることは経営者の大切な使命です。従業員が働くことに喜びを感じることができれば、それがお客様へのソリューション提供やビジネス拡大の起点となり、最終的に事業活動を通じた経済価値と社会価値の創出につながると確信しています。

N-Sustainable事業の 拡大により「収益構造の変革」を推進

「収益構造の変革」では、全社規模の事業入替や資源再配分の実施による収益性・効率性の追求、既存事業の強化に加え、“持続可能な事業”（N-Sustainable事業）の創出に取り組みます。

N-Sustainable事業では、将来世代に持続可能な未来を残し、かつ革新的なサービスや技術を通じて「利益を生み出す解決策」を提供することを目指します。前中計でもインオーガニック事業の成長を掲げて新規事業を推進してきましたが、「ACE 2.0」では特にサステナビリティを強く意識し、社会・環境課題に応える新たな提供価値を事業化していくことを明確に示しました。5年後に営業利益ベースで50億円、全体の15%程度の規模を目指します。決して簡単ではない目標ですが、これを達成することが、“ありがたい姿”に向かう重要な基盤になると考えています。

N-Sustainableの事業領域として「環境・エネルギー」「次世代通信関連」「ライフ&ヘルスケア」の3分野を定めました。どの分野も全くのゼロからスタートするわけではなく、例えばライフ&ヘルスケアでは、食品素材事業、バイオ分野での取り組みなど、過去からの取り組みや既に始まっている事業も含まれます。それぞれの分野で、代理店型の仕事もあれば、製造に携わる仕事もあり、更にはAIを活用した新素材探索プラットフォーム「TABRASA™」のような、いわゆるコト消費と呼ばれるXaaS(X as a Service)のビジネスモデルもあり得るでしょう。NAGASEには化学業界で培

ってきたグローバルなネットワークがあり、技術にも精通しています。大事なのは、NAGASEが秀でた点を最大限に活かして社会に貢献することだと考えています。

今後は3つの分野に位置付けられる事業への投資を強化していきます。投資判断の基準としては、ROICだけでなく、将来性や社会・環境課題との関連性など様々なものが考えられます。投資についても、従来の投資スタイルとは意識が大きく変わっていくものと思っています。

2つの変革を支える、 DXの加速とサステナビリティ推進

2つの変革を支える機能として、①DXの更なる加速、②サステナビリティの推進、③コーポレート機能の強化を図っていきます。

DX（デジタルトランスフォーメーション）については、それを目的とするのではなく、あくまでも今後の企業活動を持続的にやっていく上でのツールという位置付けです。ただし、どこにでもあるデジタル技術を単に導入するのではなく、NAGASE独自のプラットフォームを築いていきます。

その施策の一つがデジタルマーケティングです。NAGASEのこれまでの軸であった代理店型ビジネスは、今後間違いなく減っていきます。この危機感に対する打ち手として欠かせないのがデジタルマーケティングだと考えています。これは、インターネットでモノを売り買いするというEコマースだけの話ではありません。サプライチェーンにおいて市場との接点を広げ、ニーズを拾い上げ、NAGASEならではのソリューションを提供していくためのベースとなるものです。

この観点からも、「TABRASA™」が果たす役割は大きいと考えており、お客様が必要とする新規素材をNAGASEが製造したり、見つけてきたりするといったソリューション提案の広がり期待しています。今後のDXとして、「TABRASA™」のよう

にサービスとして提案していくDXもあれば、ブロックチェーンを使って特定のサプライチェーンにおける安心・安全を実現していくDXも考えられます。こうした取り組みを通じたパートナー企業の皆様との協業により、社会・環境課題に対して大きな貢献ができると思います。

サステナビリティの推進については、「ACE 2.0」の期間中で終わるものではなく、これからずっと続く長い道のりと捉えています。NAGASEでは2021年2月に「サステナビリティ基本方針」を新たに策定しました。2020年6月に私自身が委員長となってサステナビリティ推進委員会を立ち上げ、国内外グループ会社や研究組織のトップと侃侃諤諤の議論を継続しています。ステークホルダーを明確に特定し、それぞれのステークホルダーに対する「重要課題（マテリアリティ）」を定めるプロセスは大きな気づきの機会となりました。具体的な非財務目標については今年度中に策定しますが、拙速に議論を急ぐことなく、グループ内での啓蒙も含めて一歩一歩着実に進めていくことが大切だと思っています。

激変する事業環境の中だからこそ、 常に「誠実に正道を歩む」

新型コロナウイルス感染症の拡大により前例のない変化が起きている中、今、改めて経営理念に立ち返ることの重要性を痛感しています。「誠実に正道を歩む」。困難な状況にあっても、私たちの事業活動やステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの根底にこの理念があれば、いずれは必ずいい方向に向かっていくと信じています。こうした状況だからこそ、全社を挙げて、誠実正道という理念を大事にしたいと思っています。

今後も、普遍的経営理念のもと、人々が安心・安全で快適に暮らせる温もりある社会の実現に貢献すべく、グループ社員一丸となって邁進してまいります。引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



管理担当取締役メッセージ

資本効率性を高め
サステナブルな企業体質に

代表取締役 兼 常務執行役員

池本 眞也 Masaya Ikemoto

2020年度の振り返りと
2021年度見通し

2021年3月期を総括すると、NAGASEグループも新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、グループの様々な事業に関わる自動車産業が打撃を受けたことで、塗料原料や樹脂、自動車用途の部品などが国内外を問わず落ち込みました。一方で、第2四半期以降は、テレワークや“巣ごもり需要”を背景としたエレクトロニクス・樹脂関連が好調だったほか、健康志向の高まりも相まって医薬関連、食品素材関連が堅調に推移しました。

地域別でみると、第1四半期こそ厳しいスタートとなったグレーターチャイナでのビジネスが6月には回復基調に入ったことでグループの業績を牽引し、第3四半期の上方修正につながりました。米国の回復も想定以上に早く、2021年度は好調さを実感できるスタートになっています。しかし、経済回復に地域差が出始めており、日本が欧米や中国に遅れをとる可能性もあります。日本以外でビジネスをどう展開するかが鍵になります。

リスクと機会

半導体関連・食品素材
関連を注視

NAGASEグループのビジネスは、今や海外売上高が50%を超え、地政学的リスクに対するエクスポージャーも高まる傾向にあります。米中対立の波を被る半導体関連、中国製品への依存度が高い食品素材関連の行方を注視しています。更に、自動車関連や化学品・樹脂事業における、環境対応などの世の中の動きと産業構造の変化もリスクになり得ると考えています。

しかしながらリスクはチャンスに変えられる可能性を当然のごとく秘めています。例えば半導体不足の影響で生産縮小が懸念されている自動車関連ビジネスでも、米国と中国のいずれにもグループのビジネス基盤があり、全体として力強い成長が実現できるものと見ています。外部環境の変化をただ指をくわえて眺めるのではなく、必要なタイミングで思い切った手を打てるのが強固な財務基盤を持つNAGASEの強みですので、しっかりとリスクと機会を見極め、成長のための必要な投資判断をしてまいります。

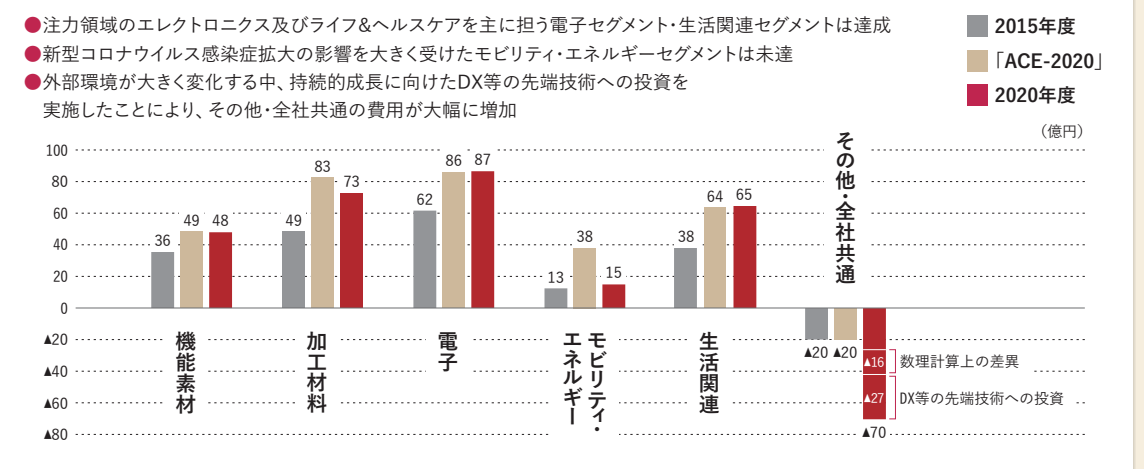
「ACE-2020」の総括

外部環境への
依存度を下げる変革は「道半ば」

前中期経営計画「ACE-2020」では、連結売上高1兆円以上・連結営業利益300億円以上・ROE（自己資本利益率）6%以上という目標を設定し、取り組んできました。この事業規模に達するために必要な「収益構造の変革」、「企業風土の変革」を起こすという期待を込めた目標でしたが、結果として連結売上高が8,302億円、連結営業利益も219億円に留まりました。最終年度の状況下では決して出来が悪かったとは思いませんが、目標達成に至らなかったことは極めて遺憾であり責任を感じています。特に、従来の収益構造を変えるという点で物足りなさが残りました。

期中では手応えを感じた時期もありましたが、結局は外部環境による浮き沈みが大きいオーガニックビジネスに支えられ、外部環境に依存しにくいインオーガニックビジネスが思うように成長しなかったことが目標不達の真因だったと考えています。ビジネスモデル及び収益構造の変革は、2021年4月からスタートした新中期経営計画

「ACE-2020」セグメント別営業利益



「ACE 2.0」において引き続き取り組んでまいります。

稼ぐ力の指標であるROEに関しては5.9%と目標の6%に限りなく近づきました。この結果は評価できると捉えていますが、投資家の皆様が求める水準にはまだまだ達しておらず、こちらも「ACE 2.0」において更なる改善を目指します。

「ACE 2.0」で目指すこと ROICの本格運用で 収益性・効率性を追求

「ACE 2.0」では、前中計に引き続き「収益構造の変革」を掲げ、「収益性・効率性の追求」を通じて全社規模の事業入替と経営資源の再配分に取り組んでまいります。

具体的には、事業ポートフォリオを成長性と資本コストという2つの軸で「注力」「育成」「改善」「基盤」の4領域に分類し、「注力」「育成」領域の事業に資本を厚めに投入していきます。全投下資本の10%程度を「注力」「育成」に寄せていくイメージを持っています。また、稼ぐ力を上げるために資本コストを加味した指標としてROIC(投下資本利益率)の活用を本格化させ、基準となる資本コストを上回る事業に積極的に投資します。

ROICは、事業に投じた資金がどのくらいのリターンを生み出したか(投資効率)を測る指標であり、投資家の皆様のみならず、社内へのメッセージでもあると思っています。各事業の担当者にはそれぞれの想いがあり、事業の評価に様々な判断基準が存在するのは当然のことです。だからこそ、ROICという観点で事業価値を会社として客観的に認識できるかが重要になります。事業を100以上に切り分け、各事業のROICを計算し、PDCAを回しながら投資判断や事業評価のためのモニタリングと議論をする社内システムを運用していきます。

株主や投資家の皆様からは、ROICがマイナスの事業は撤退するののかというご質問をいただくこともあります。短期的なROICのみで事業評

価をするわけではありません。最終的な目的は企業価値が持続的に成長することですのでROICの評価期間は単年度ではなく複数年から中期としております。屋台骨であるオーガニックビジネスを大切にしつつ、基盤ビジネスで稼ぎ出したキャッシュを「注力」「育成」に配分することで、バランスをうまくとりながら資本を配分していくことが私の仕事になります。

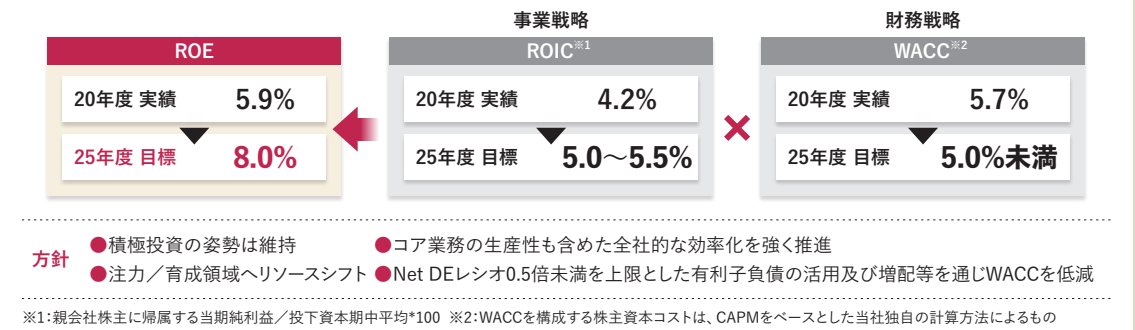
NAGASEグループの場合、従来型の卸売ビジネスの特徴や市場の特性もあり、投下資本の中で運転資金の割合がどうしても多くなります。低い利益率も課題です。薄利の事業を増やすだけでは持続的な成長には限界があります。高利益率を実現するには、確かな技術に基づく高付加価値のビジネスを増やし、その付加価値が更に発展するような技術革新の基盤を築いていくことがポイントとなるでしょう。その意味からも、独自のDX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組みは付加価値を上げる重要な仕掛けになると考えています。

ROE改善は あくまでトップラインを追求

ROEについては、8.0%を達成目標としています。ROEを安定的・継続的に上げるには、やはりトップライン、つまり稼ぐ力を伸ばさなければなりません。ROICがプラスの事業に投資することでおのずとトップラインが上がり、ROEも上がっていくと考えています。WACC(加重平均資本コスト)をテクニカルに下げることによって結果的にROEが上がったとしても、その継続性には疑問が残ります。ROEが継続的に上昇するような資本構造に変えてゆく必要があります。WACCを低位安定的にコントロールし、更に収益を上げ、ROEを継続的に向上させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

資本構造の更なる健全化については、投資家の皆様からもしばしばご指摘を受けるところです。

持続的成長に向けた積極投資の姿勢は維持しつつ、25年度までにROE8%、ROIC>WACCを実現



とくにご指摘をいただくのが自社株や政策保有株など金融資産のコントロールです。とりわけ政策保有株については、順次見直しを行い、その結果得た資金を新たな戦略投資や借入返済に充てる、あるいは自社株買いにより株主還元を行うといった財務戦略を並行して実施していきます。こうした取り組みを続けることで、ROE 8.0%の目標は達成できると考えています。

サステナビリティを軸として 「収益構造の変革」と 「企業風土の変革」に邁進

「ACE 2.0」では製造業の生産性向上もグループの持続的成長には不可欠と謳っています。NAGASEグループの製造業では、これまでナガセケムテックス(株)と(株)林原が軸となっていました。2019年8月に新たにPrinovaグループが加わりました。更に2019年には国内のグループ製造会社間に横串を通す機能となるグループ製造業連携委員会(MCC: Group Manufacturers' Collaboration Committee)を設立し、安全衛生・品質・環境の分野においてNAGASEグループの製造業の質向上に取り組んでいます。更にDXを活用し、ディストリビューション、プロダクション、R&D(研究開発)で差別化を図っていこうとしています。

更に、NAGASEグループとしてこれからの成

長のキーになると考えているのが技術開発力の発展、つまりR&Dの発展です。これについては、社内外の双方で実現していきます。社内のR&DというのはまさにNAGASEグループの技術開発そのもの。そして社外のR&D発展とは、お取引先の技術開発力をサポートし発展させるお手伝いをするという取り組みです。後者については、AIやデジタル技術の活用により化学・バイオ素材メーカーの新材料開発を支援する新素材探索プラットフォーム「TABRASA™」が果たす役割が大きいと考えており、お客様やお取引先が気づいていないニーズを提供することでNAGASEグループの付加価値を上げていけるようなDXとして活用・発展させます。業界全体が元気になれば、それがNAGASEグループに返ってくると考えています。

最後に、今やグローバルな課題となったサステナビリティの推進は「ACE 2.0」の重要課題の一つです。サステナビリティへの対応はもはや待ったなしで、社会のサステナビリティに対して真剣に向き合わなければグループの社会的な価値が希薄化し、時代に取り遅れてしまうことが、まさに今、目の前に迫っているという危機感を強く抱いています。NAGASEグループの企業価値を持続的に向上させていくため、サステナビリティを軸としながら、引き続き「収益構造の変革」と「企業風土の変革」に邁進していく所存です。

未来を見据えたビジネスモデルの進化

温もりある未来を創造するビジネスデザイナーへ

NAGASEグループでは創業200年となる2032年に向けた“ありたい姿”として「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を掲げています。2021年度からは、2025年度までの新中期経営計画「ACE 2.0」がスタートしました。2016年度から5年にわたった前中期経営計画「ACE-2020」の基本コンセプトは踏襲しながらも、更なるバージョンアップを図るという意味を込めて「ACE 2.0」としました。未来を見据えて持続可能な社会への貢献を目指す、NAGASEグループの経営戦略を紐解きます。

「ACE-2020」の振り返り

2032年の“ありたい姿”に向けた第1ステージとして“変革期”と位置付け、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」に取り組みました。注力領域の強化及び育成領域への種まきを着実に実施したことにより、ポートフォリオの最適化が進むなど改善できた点がある一方、外部環境依存の収益構造からの変革は途上となり、資本効率性の改善を含め、持続的成長に向けた蓋然性の高い戦略の実行が課題となりました。「企業風土の変革」においては、効率化の推進、主体性の醸成、コーポレート・ガバナンス強化について前進が見られました。

KGI(Key Goal Indicator):目標とする指標

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

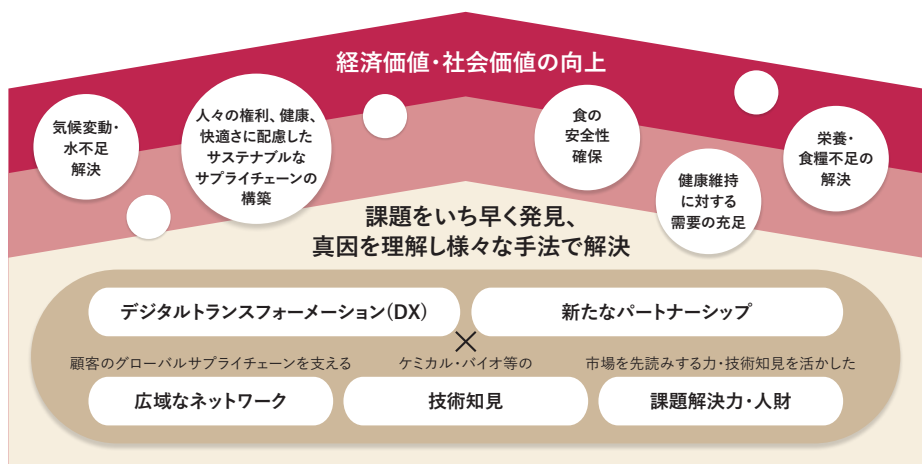
変革／戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
「収益構造変革」の指標	注力ビジネス拡大(ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額 ^{※1}	103億円	169億円	182億円	108%	177%
		注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上	85%	+50pt	—
	グローバル展開の加速(収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高 ^{※1}	4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
		米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	—
企業風土変革の指標	製造業の収益力向上(収益基盤の拡大強化)	グループ製造業営業利益額 ^{※1}	83億円	144億円	86億円	60%	104%
		損益分岐点売上高比率 ^{※1}	82%	73%	77%	▲4pt	+5pt
企業風土変革の指標	効率性の追求(経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
財務戦略指標	投資	成長投資額	未設定	1,000億円 ^{※2}	1,226億円 ^{※2}	123%	—
	強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」以上	「A」	100%	100%

※1:単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません ※2:中期経営計画期間中の合計額

“ありたい姿” —2032年・創業200年に向かって—

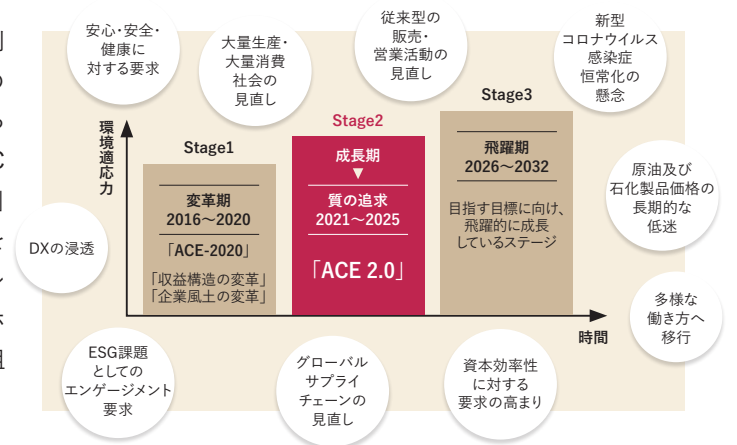
これまで培ってきた広域なネットワーク、技術知見、課題解決力・人材といったNAGASEグループの強みにDXの加速、サステナビリティの推進とグループ内外のパートナーシップを掛け合わせることで、顧客、社会の課題をいち早く発見し、解決につながる価値を創出します。「見つけ、育み、広げる」=ビジネスをデザインすることを通じて経済価値と社会価値を向上させ、サステナブルな社会の発展への貢献を目指します。

温もりある未来を創造するビジネスデザイナー ～「見つけ、育み、広げる」—サステナブルな社会の発展に貢献します～



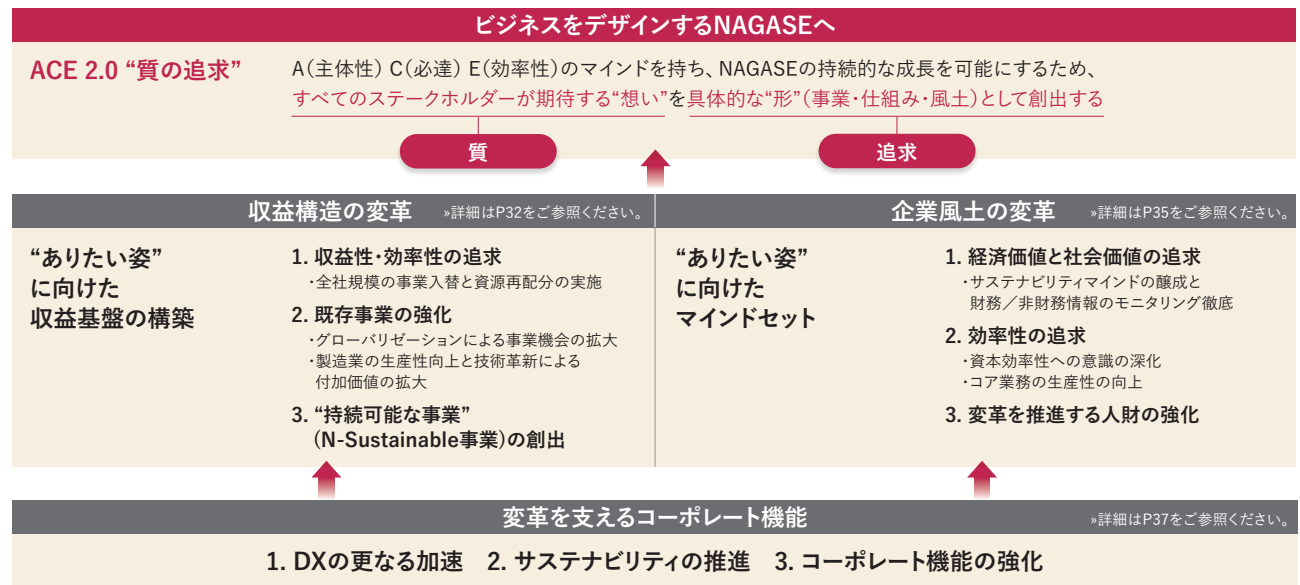
新中期経営計画「ACE 2.0」

急激な外部環境の変化に伴い、企業による社会価値の創出に対する期待が高まっていることを受け、“ありたい姿”の実現に向けた第2ステージを当初想定していた成長期から“質の追求”に取り組む期間と位置付けました。A(主体性) C(必達) E(効率性)のマインドを引き続き持ち、「ACE-2020」の基本コンセプトを踏襲しながら更なるバージョンアップを図るという意味を込めて「ACE 2.0」としました。NAGASEグループの持続的な成長を可能にするため、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。



「ACE 2.0」*の基本方針

※「ACE 2.0」のACEは、Accountability(主体性)、Commitment(必達)、Efficiency(効率性)を表す。



定量目標

“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

施策	指標	2020年度	2025年度 [※]
資本効率性の向上	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	350億円

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

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

※1:N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 ※2:5カ年累計の数値 ※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カ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

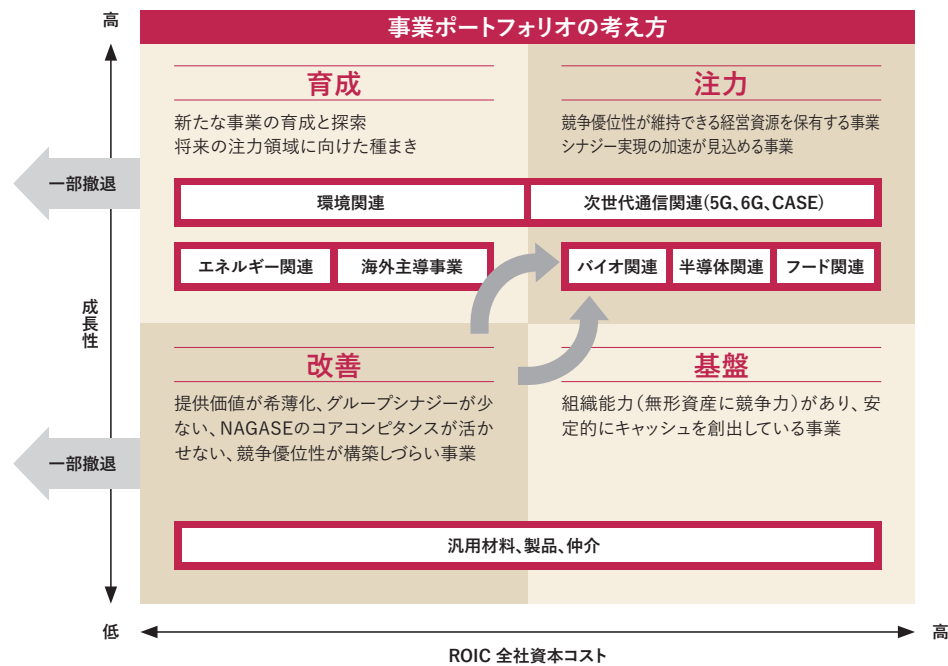
Shaping Value 1

収益構造の変革

「ACE-2020」に引き続き、「収益構造の変革」を柱の一つに掲げ、全社規模の事業入替と資源再配分の実施による「収益性・効率性の追求」、グローバルな事業機会の拡大と製造業の付加価値向上による「既存事業の強化」に加え、「持続可能な事業」(N-Sustainable事業)の創出」に取り組みます。

収益性・効率性の追求

全社規模の事業入替と資源再配分の実施を進めるべく、ROICを指標に各事業を「改善」「基盤」「育成」「注力」の4象限に分類・モニタリングを徹底することで、事業戦略を再考し資本効率性の低い事業から経営資源を確保します。確保した経営資源をエネルギー関連などの将来における収益拡大が見込まれる事業やバイオ、半導体、フード関連といった成長性・資本効率性が高い事業領域に再投下することで、収益構造の更なる改善を図ります。全社投下資本の10%を注力／育成領域に再投下することをKPIに設定しています。



既存事業の強化 —製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大—

グループ製造会社：営業利益

	2015年度	2020年度	2025年度
営業利益 ^{※1}	83億円	138億円 ^{※2}	200億円以上

注力・育成領域ビジネスでの新たな提供価値

- ・要素技術・製品開発機能の強化・拡充
- ・MI(TABRASATM)を活用した新しい素材開発
- ・デジタルマーケティングによる新規市場開拓

※1:単純合算値

※2: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。

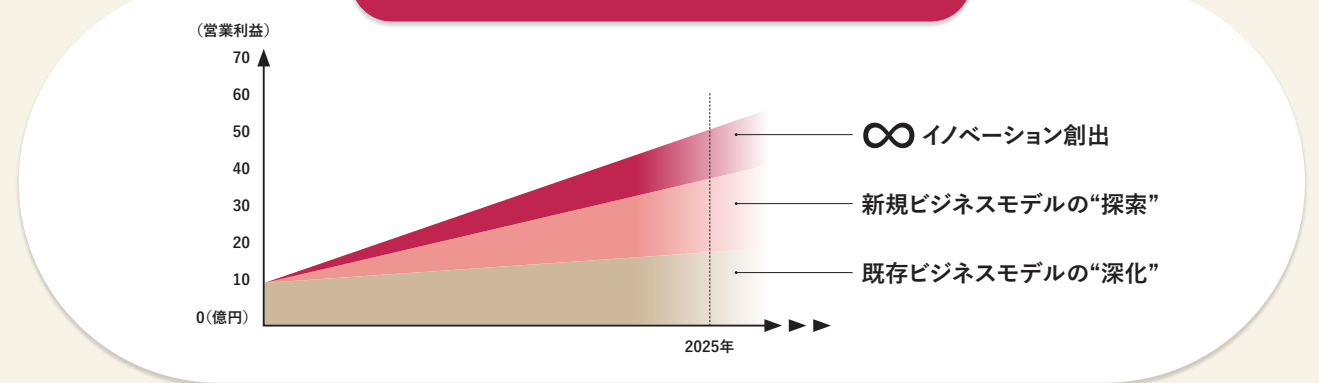


“持続可能な事業”(=N-Sustainable事業)の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ出し、
「利益を生み出す解決策」を提供する

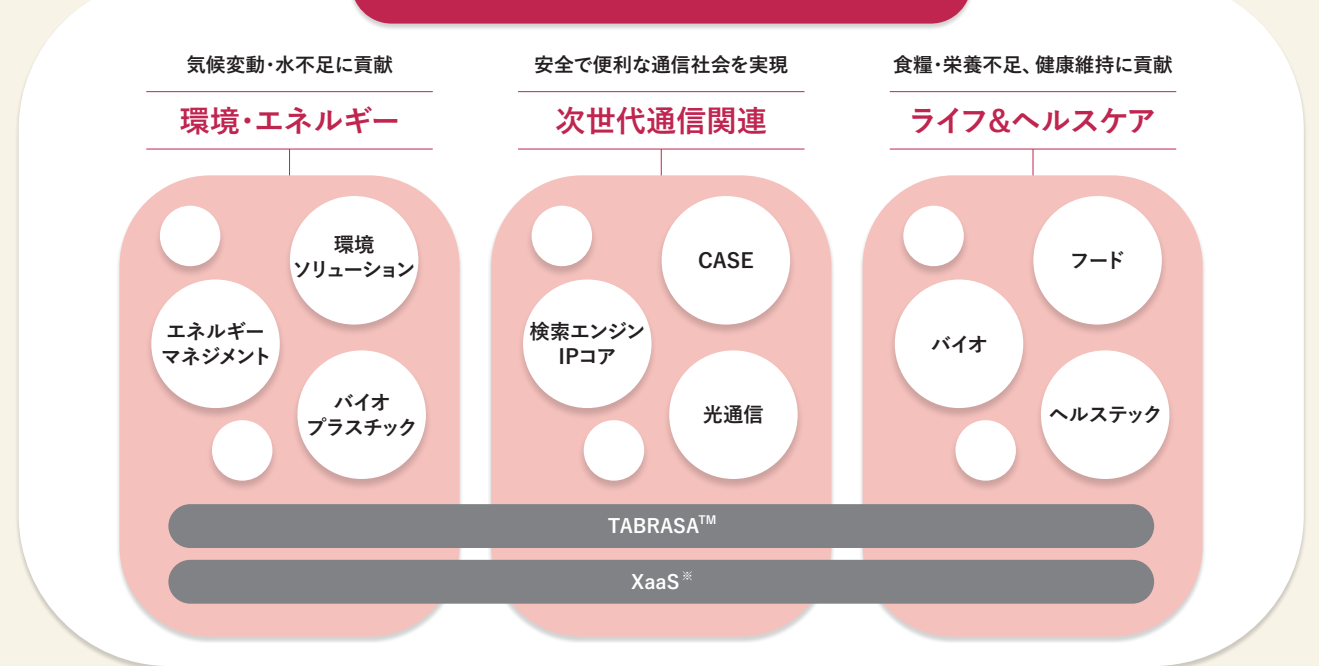
“ありたい姿”を実現するための重要な施策の一つが“持続可能な事業”(N-Sustainable事業)の創出です。N-Sustainable事業で目指すのは、事業活動を通して社会・環境課題解決に貢献することにより、将来世代に持続可能な未来を残すこと、そして顧客や社会が将来直面する課題をいち早く認識し、NAGASEグループの“つながり”を活用した革新的なサービスや技術を通して「利益を生み出す解決策」を提供することです。2025年度までに営業利益の15%を目指します。

N-Sustainable事業が生み出す価値



N-Sustainableでは「環境・エネルギー」「次世代通信関連」「ライフ＆ヘルスケア」の3つを代表的な事業領域として定めています。いずれもこれまで培ってきたNAGASEの強みを活かし、既存のビジネスを深化させるだけでなく、新たなビジネスを探索できる可能性を秘めた分野で、社会・環境に貢献する持続可能な事業の創出が期待されます。

N-Sustainable事業領域



※ X as a Service:様々なサービス関連ビジネスモデル

具体的な事例を次のページでご紹介します。

事例
1化学薬品に頼らない
アイエンスの排水処理システム事例
2林原独自の植物由来の
多糖素材「プルラン」事例
3バイオ由来かつ生分解性の
素材を用いたPLA繊維

N-Sustainable事業の事例

既に始動している事業の事例をご紹介します。

事例 1 化学薬品に頼らないアイエンスの排水処理システム「アクアブラスター」



排水・排気処理システムの開発・設計を手掛ける㈱アイエンスでは、化学薬品に頼らない排水処理システム「アクアブラスター」を開発しました。食品加工工場を中心に化学工場、機器製造工場など、既に幅広い分野で使用されています。

アクアブラスターは、散気管内にある特許技術を搭載した特殊な構造の羽により激しい水流を発生させ、微生物の分解能力を活性・最大化させることで、薬剤や凝集剤を使用することなく汚泥や悪臭の発生を抑え、処理コストの大幅削減を実現します。環境への意識が高まり世界的にも環境規制

が強化される中、お客様の大きな課題である環境規制対策とプロセス改善によるコスト低減の双方に貢献することが可能です。

同製品はNAGASEグループのバイオ関連ビジネスを担う㈱林原でも導入しており、排水処理の安定化とコスト削減につなげています。グループのネットワークを活用し、今後はシステム・装置等のハード面の提供だけに留まらず、IoTを活用した24時間監視システムによる省力化等、お客様の課題解決につながるソリューションを幅広く提供します。

事例 2 林原独自の発酵生産技術で製造される植物由来の多糖素材「プルラン」



昨今の自然志向の高まりを受け、従来の化学品や動物由来の原料を用いた製品は避けられる傾向にあります。サプリメント等のヘルスケア分野においても、植物由来で微生物による発酵生産といったグリーンな製法で製造される原料への需要が高まっています。

㈱林原が生産する「プルラン」は、澱粉の分解物と糸状菌の一種をもとに独自の発酵生産技術で製造される植物由来の多糖素材です。結着性が強く、フィルム形成性に優れ、水に溶けやすいという特徴を持ち、食品や錠剤のコーティング、結着剤としての利用に加え、ヘルスケア分野ではカプセル基

材として利用されています。林原独自の発酵技術と、何世代にもわたる育種を通じたプルラン生産に最適化された独自の菌株を有していることから、より優れた品質のプルランを製造することができただけでなく、カプセルの品質向上に寄与する特許も保有しており、カプセル用途向けでは世界有数のカプセルメーカー、ロンザ社へ原料を長年供給しています。

㈱林原ではこれまで培ってきた技術を強みに、今後もビーガンやベジタリアンなどオーガニック製品を求める消費者に新たな製品を届けられるよう、研究開発に取り組みます。

事例 3 石化材料に代わる、バイオ由来かつ生分解性の素材を用いたPLA繊維



写真提供：㈱オンワード樫山

ポリマープラグローバルアカウント事業部では、様々なバイオ素材の実用化につながる「改質」を中心に研究開発を進めています。

その一例がサトウキビやトウモロコシを原料とするPLA（ポリ乳酸）樹脂改質です。パートナー企業の協力のもと結晶化度を上げることで耐熱性・強度を向上させ、繊維産業に展開しています。2021年より一部量産をスタートし、国内アパレルメーカーなどの環境に配慮した衣類で実績を作りPLA繊維に対する認知を向上させる方針です。バイオ由来かつ生

分解性の素材を用いることで繊維ごみが最も多いといわれる海洋プラスチックごみ削減への貢献も期待されます。また、グループ会社である米国Interfacial Consultants社の各種フィルター高濃度マスターバッチ化技術を応用し、高機能食品包材への展開に向けた開発を進めるほか、各種シート・フィルム向けにPLAをベースにした環境配慮型配合の検討も始めています。

今後もバイオ素材の多用途での実用化を促進し、石化由来樹脂の削減を通じた脱炭素社会への貢献を加速します。

Shaping Value 2

企業風土の変革

「経済価値と社会価値の追求」、「効率性の追求」、そして「変革を推進する人財の強化」の3つを軸に、“ありたい姿”に向けた企業風土の変革に取り組みます。

経済価値と社会価値の追求 —サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底—

マテリアリティ(重要課題)	提供価値のキーワード	想定されるKPI
多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供 ・先進技術を用いた生産性向上や 多様な人財 の活用 ・グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う 職場環境 の提供と 企業文化 の醸成	[従業員エンゲージメント] [働き方、多様性]	・女性管理職数 ・専門Scientist数 ・海外経営の現地化 など
先端技術を活用した新たな価値創造 ・先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな 価値創造 ・複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い 解決手法の提供	[N-Sustainable事業] [GHG排出量削減] [サーキュラーエコノミー] [フードロス]	・N-Sustainable事業の案件数 ・GHG排出量 ・取・排水量 ・エネルギー使用量 ・廃棄物量 など
社会・環境課題の解決とグローバルイゼーション ・ 気候変動 、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 ・ 食の安全 の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ・先進国を中心とした高齢化進行による 健康維持 に対する需要の充足 ・ グローバルイゼーション の加速、地域ごとの社会課題解決への寄与	[コーポレート・ガバナンス]	・経営陣の多様化 など

※KPIについては2021年度中に決定・開示予定です。

効率性の追求 —資本効率性への意識の深化—

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

キャッシュ・フロー(累計)	安全性・効率性	株主還元
営業CF1,500億円 営業キャッシュ・フローを上回る投資資金については有利子負債での調達を基本とするが、持続的成長の基盤となる「健全な財務体質」は維持	Net DEレシオ0.5倍未満 健全性と効率性を兼ね備えた財務体質への変革を図り、事業戦略による成果が効果的に反映される財務構造を構築	継続増配・機動的な自己株式取得 「ACE 2.0」期間中は、継続増配を基礎とした配当を実施する。また、事業戦略との相関を意識した機動的な自己株式の取得を検討



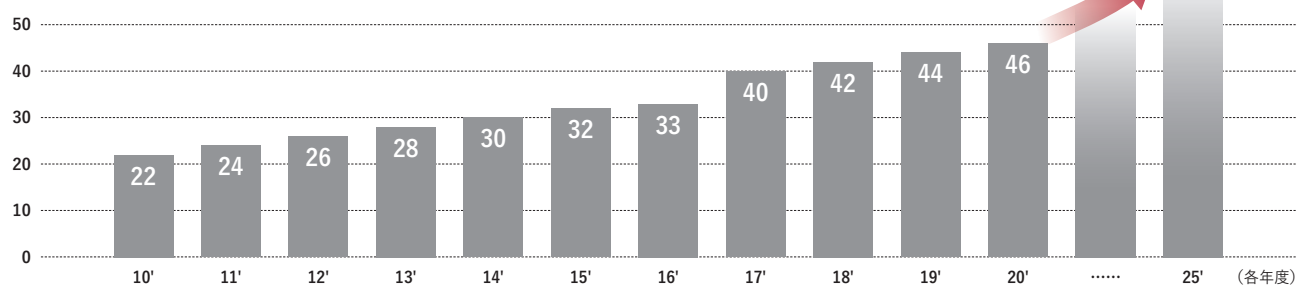
>> 効率性の追求

「ACE 2.0」期間中の株主還元方針

配当については収益力の向上と企業体質の充実強化を図りながら、連結業績及び財務構造を勘案した継続的な増配を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施いたします。なお、自己株式の取得については、効率性を見据えながら機動的な実施を検討してまいります。

	従来	「ACE 2.0」
配当	安定配当	・配当性向や総還元性向は意識せず単年度業績が一時期要因で落ち込んだとしても原則減配はしない
自己株式の取得	—	・当社株式の資本市場での評価 ・財務健全性の状況（Net DEレシオ0.5倍未満であること） ・成長に向けた投資余力

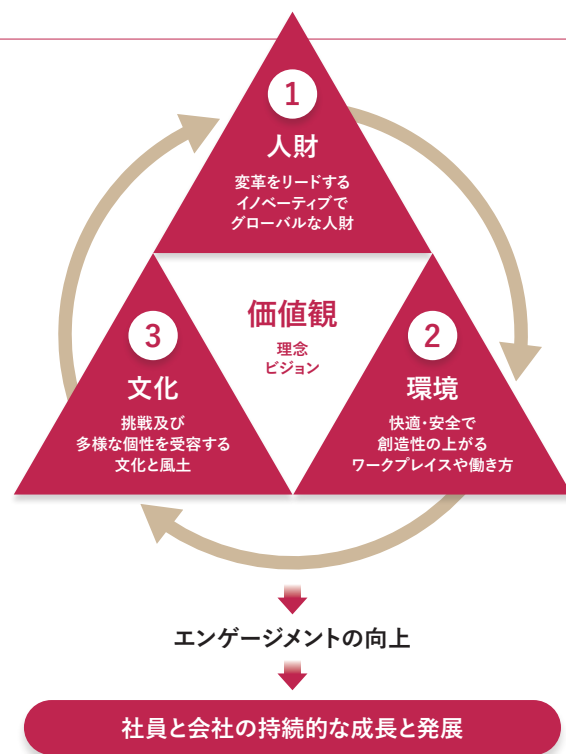
DPS(一株当たり配当)年間(円)



変革を推進する人財の強化

人財、環境、文化におけるそれぞれの施策を好循環で回すことで、社員と会社のエンゲージメントを向上させ、「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現します。人財においては優秀な人財の獲得や育成、適所適材な配置といったタレントマネジメントと健康経営を推進します。環境面では、東京本社ビルの建て替え(67ページ参照)をはじめとした社員が創造性を発揮できるオフィスづくりや、時間や場所にとらわれない働き方といった働き方改革を進めます。文化においては、ダイバーシティ&インクルージョン推進により、多様な個性が輝き、挑戦し続ける文化・風土の醸成を目指します。

※詳細はP66-67「変革を推進する人財の強化」をご参照ください。



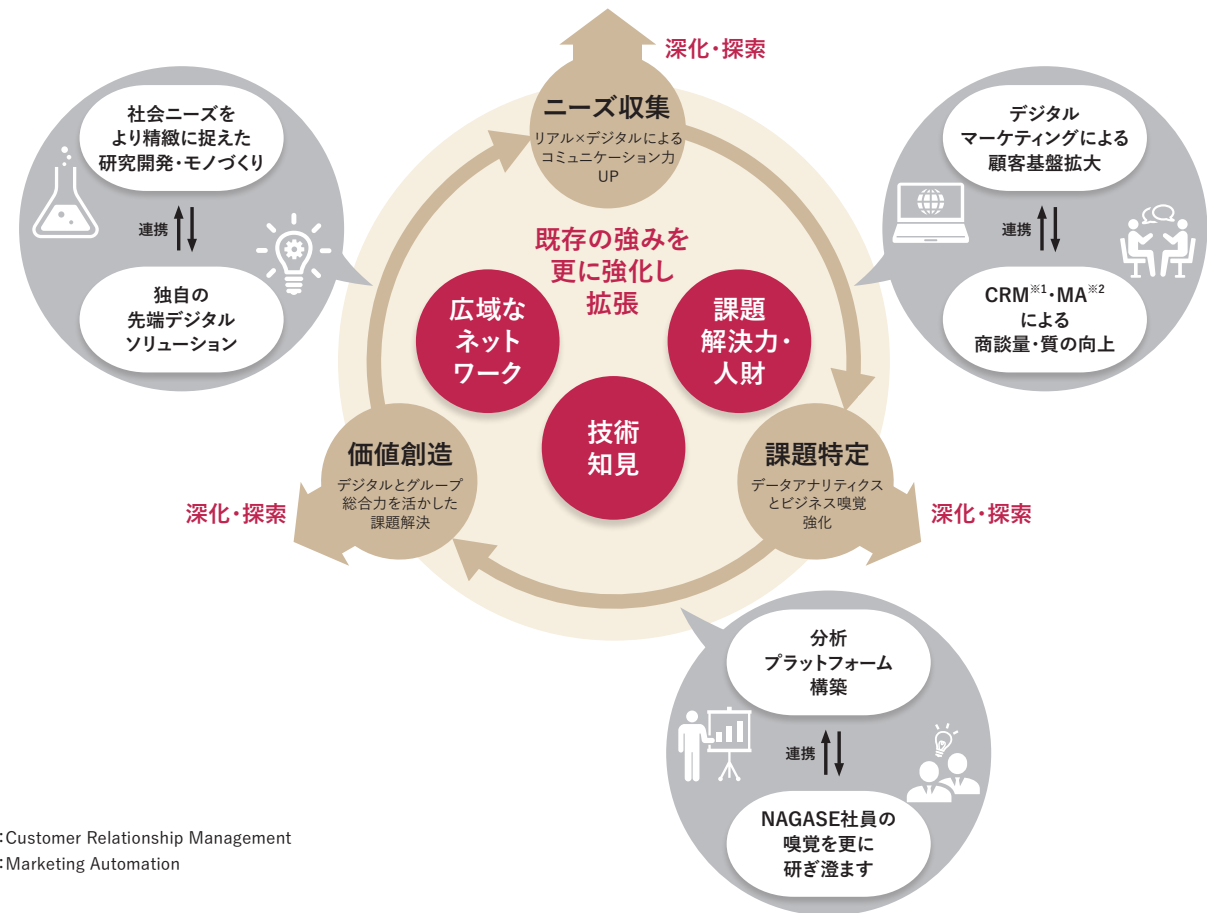
Shaping Value 3

変革を支えるコーポレート機能

「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革を支える機能として、DXの更なる加速、サステナビリティの推進、コーポレート機能の強化に取り組みます。

DXの更なる加速

顧客のグローバルサプライチェーンを支える広域なネットワーク、ケミカル・バイオ等の技術知見、市場を先読みする力と技術知見を活かした課題解決力・人財といったNAGASEグループの既存の強みをDXの活用を通じて強化します。



※1:Customer Relationship Management

※2:Marketing Automation

サステナビリティの推進

NAGASEグループでは、社会・環境課題の解決につながるサステナビリティ経営を積極的に推進しています。2020年6月には社長を委員長とし、執行役員及びグループ会社の経営幹部により構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しました。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っています。

サステナビリティ推進委員会

- ・マテリアリティの進捗状況、及びステークホルダーとの対話状況のモニタリング
- ・グループ共通のSDGsマテリアリティの定義と更新
- ・サステナビリティ経営の施策、推進体制の立案

サステナビリティ推進室／
サステナビリティ推進委員会事務局

- ・サステナビリティ推進委員会の支援、及び提案
- ・各ステークホルダーのフィードバック状況の把握、及び委員会への報告
- ・サステナビリティ推進委員会と執行組織のコミュニケーションの促進
- ・執行組織の支援(エバンジェリスト)、及び執行組織間のコミュニケーションの促進(横串)
- ・インナー・アウターブランディング活動
- ・外部評価機関への対応

執行組織
(事業部、エリア、個社、コーポレート組織)

- ・“共通”、“固有”のマテリアリティ(重要課題)の推進
- ・各ステークホルダーとの対話(従業員、取引先、社会・消費者、株主)
- ・自己組織における「自分ごと」の促進