

トップメッセージ

朝倉 研二

Kenji Asakura

ぶれない姿勢で“質の追求”を進める。
社会にNAGASEグループならではの
価値を届けていきます



培ってきた強みと サステナビリティの視点を活かし “質の追求”に取り組む

現状に満足せず、 “質の追求”をさらに深める

“質の追求”を掲げた中期経営計画**ACE 2.0**の1年目は、力強い成果を残すことができました。

2022年3月期は、半導体不足の影響、物流の混乱に加え、原材料市況の高騰などにより厳しい収益環境にありましたが、そのような事業環境の中でもNAGASEグループは流通の担い手として供給責任を果たし、関連業界におけるサプライチェーンの維持に貢献したことでお取引先からの信頼を維持・向上させることができました。

「NAGASEに頼めば、何とかしてくれる」というお取引先からの評価はNAGASEグループの実力であると自負しており、様々な分野でシェアを上げている要因の一つと考えています。これにより業績は伸長し、全セグメントで増益となって、売上総利益以下全ての段階利益で過去最高益を更新することができました。特に自動車、樹脂及びエレクトロニクス関連、食品関連ビジネスが好調でした。

ただ、今回の業績好調には、材料価格高騰など市況の影響も追い風として作用した面があると分析しています。今後の市況を注視しつつ、好調

な分野をさらに伸ばして、市況に左右されない力強い成長を目指します。

ACE 2.0で掲げた“質の追求”はまだまだ道半ばです。好業績に浮かれることなく、着実に施策を遂行していかなければと気を引き締めています。もちろん“質の追求”に取り組んだ1年目の結果として、事業ポートフォリオの入れ替えなど効率性の改善は確実に進んでいます。新規素材開発等での優れた技術への投資や、新規ビジネス創出が期待できる分野でノウハウを持つスタートアップ企業への投資を実施しました。従業員の意識も大きく変わり始めており、間違いなく前に進み始めています。

一方で、足元の課題としてはサプライチェーンの混乱がしばらく続くと見えています。引き続き注意深くウォッチし、サプライチェーンの維持を図ります。

NAGASEのビジネスを 取り巻く外部環境の認識

現在の事業環境は、**ACE 2.0**の策定時とそれほど大きくは変わっていないと認識しています。ただし、ウクライナ情勢の変化は想定外でした。

地政学リスクにより経済活動が無力化し、ロシアからのエネルギー供給問題を受けて、関連する施策も大きく変わっています。

NAGASEはエネルギーに直接関連する仕事が多いわけではありませんが、価格の高騰により消費財の購買意欲が今後下がることも考えられるため、とりわけ生活関連セグメントにおいては注視していかなければなりません。NAGASEグループの製造部門におけるエネルギーコストが高まっている点も懸案事項です。

また、中国の動きも注視しています。医薬品や食品をはじめ、中国に対する世界的な依存度が非常に高い中で、米中、台中間の摩擦が激しくなれば、全ての事業に影響が出ることは避けられません。これに備え、ソーシングの多角化についての検討を始めました。さらに、北米の西海岸における滞船やストライキの長期化に加え、日本では2024年問題^{*}が挙げられます。これらの問題に対しても、NAGASEグループは商社としての強みとサステナビリティの視点を活かし、“質の追求”に取り組んでいきたいと考えています。

注力事業と基盤事業の 両軸で未来を切り開く

このように外部環境は変化の激しい状況にあるものの、NAGASEグループの成長を牽引する分野として大きく期待できるビジネスも数多くあります。

今後の展開に関して最も楽しみにしている事業の一つはバイオ関連事業です。NAGASEグループでは長瀬産業(株)・ナガセケムテックス(株)・(株)林原の3社それぞれでバイオに関わる研究開発に取り組んでいますが、それらを一つに集約し、多彩な分野でのバイオテクノロジー活用を進めているところです。**ACE 2.0**の期間中に成果が多く現れることを期待しています。

次に、半導体事業です。自動車をはじめ様々な

分野で電子部品需要が高まっており、今後もまだまだ伸びていくと考えられます。NAGASEグループは半導体のプロセス材料となる高機能材料を多数扱っているため、これは大きなプラスとなります。今後は、グループ横断型組織により、サプライチェーン全体での情報共有・連携促進に取り組んでいきます。

また、世界的な健康志向の高まりを受け、ニュートリションに関わる食品素材事業も、これからが楽しみです。Prinovaグループの買収により、NAGASEグループは既にある程度のシェアを有しており、期待はさらに広がります。加えて、今後は東南アジア地域での展開の加速や、設備投資もしくはM&Aによる拡張も視野に入れています。

これらの分野で積極的に行ってきた新規事業への投資が現在のリターンにつながり始めており、これからのNAGASEグループを牽引する柱になっていくことを期待しています。もちろんこうした注力事業だけでなく、NAGASEグループには化学品・樹脂という基盤事業があります。これらのビジネスは依然としてNAGASEの大黒柱であり、サステナビリティの要素を加味して、量だけではない“質の追求”を続けていきます。

さらにその先で、環境に関わるビジネスにも期待を寄せています。NAGASEグループの多彩な技術力を活かし、カーボンニュートラルをはじめとした様々な形で環境改善への貢献に取り組んでいます。例えば化学業界でのカーボンニュートラル推進に向けては、(株)ゼロボードが開発した温室効果ガス(GHG)排出量算出・可視化のクラウドサービスを同社と共同で事業展開しています。Scope1・2だけでなくScope3まで含めてGHG排出削減の施策を提案するサービスで、他社にはない価値を今後も追求していきます。まずはお取引先の課題解決に取り組み、将来的には新しい技術を活かしたソリューションの提供につなげていきたいと考えています。

強い覚悟で サステナビリティを推進

NAGASEグループが今後ビジネスを上げ、価値を創り上げていく上で、サステナビリティの追求は欠かせないテーマです。2022年4月1日付でコーポレートコミュニケーション本部をサステナビリティ推進本部へと名称変更し、社長直下の組織とするなど、サステナビリティ推進体制を一層強化しました。

サステナビリティに対するNAGASEグループの姿勢もさることながら、何よりも私自身が圧倒的に変わりました。社長に就任し、SDGsが採択された2015年頃は、SDGsも今ほど注目を集めていませんでしたし、欧米に足を運んだ時でも、それほど耳にすることもなかったと記憶しています。それが数年経ち、2018年頃から名だたるメーカーの姿勢が大きく変わってきました。欧米の先進的な取り組みに対して日本は大きく遅れをとっている、この流れに取り残されてはならないという危機感を肌で感じ、社内での浸透に取り組みました。

サステナビリティの取り組みも「質の追求」の一環と考え、2022年は“Green it!”というテーマのもとでNAGASEグループ全社員にサステナビリティ意識の浸透を図っています。社員一人ひとりがサステナビリティへの想いを自分ごととして持つことで、会社の社会的価値も上がっていくはずですよ。

サステナビリティ活動では、「従業員エンゲージメントの向上」と「カーボンニュートラル」を喫緊の課題と認識し、2つのコーポレートプロジェクトを立ち上げ、議論を重ねて**ACE 2.0**で非財務目標(KPI)を掲げました。財務目標と同等の重要度と認識して進める覚悟です。

従業員エンゲージメントがグループの持続的成長に不可欠であることは言うまでもありません。NAGASEグループのエンゲージメントは、組織と

従業員がお互いを理解し合い、高め合うことだと定義しています。私は、会社にとって最も大事な資産は人だと考えています。これからのNAGASEにとって必要なのは、自らが進んで変革に取り組む姿勢を持った人財ですが、一人ではできません。組織と従業員が互いを高め合う風土が醸成されれば、双方の壁を越えたコミュニケーションが活性化し、NAGASEは格段に強くなるでしょう。まずは現状を認識するため従業員エンゲージメントサーベイを実施し、課題の抽出を行いました。引き続き双方向のコミュニケーションを推進します。

「次」を積み重ねて 温もりある未来をつくる

NAGASEグループの提供価値をグローバルに発信することを目的に、2021年から約一年半にわたってアウトブランディングプロジェクトを進めています。ブランドの強みをしっかりと示していくため、経営理念やビジョンといった普遍的な価値と、顧客が求める価値など内外環境の変化について顧客・従業員へのヒアリングを実施。改めてグループの提供価値を議論し、“Delivering next.”を新グループスローガンとして決めました。

“Delivering next.”は、様々な意味が込められた、ワクワクする言葉です。当社には長い歴史があり、これからも全てのステークホルダーの皆様が次のステージへ向かうために欠かせない存在でなければなりません。未来を見据えながら「次」と向き合い、目の前の課題を解決していくという姿勢・想いを込め、“Delivering next.”という表現としました。NAGASEグループとパートナーの皆様とで「next=次」を積み重ねていくことがより良い未来につながっていくと確信しています。

私たちは今、**ACE 2.0**のもと「収益構造の変

“Delivering next.”—— ビジネスデザイナーとして サステナビリティを追求



革」と「企業風土の変革」の真ただ中にいます。今後も“質の追求”を進める上で、足元の業績ばかりにとらわれず、創業200年となる2032年の“ありたい姿”として掲げる「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」の実現、そしてさら

にその先へまい進してまいります。皆様にNAGASEグループならではの価値をお届けしていくために、普遍的経営理念のもと、サステナビリティを追求し、ぶれない姿勢で挑戦を続けていきます。

管理担当取締役メッセージ

基盤事業と注力・育成事業の バランスをとり、 強靱な収益構造に変えていく

代表取締役 兼 常務執行役員

池本 眞也 Masaya Ikemoto

事業ポートフォリオの面から ACE 2.0の1年目を振り返る

ACE 2.0の1年目は、NAGASEグループが持続的に成長するために地力をつけることを目指し、自分たちの土台・基盤を改めて模索しながら、まずは進んでいこうというフェーズでした。業績的には伸びましたが、市況の上昇といった追い風の影響も大きかったからだと分析しています。ただその上で、外部環境が激変する中でも誠意を尽くして顧客と向き合い、約束をしっかり守ったこと、つまり経営理念にある「誠実に正道を歩む」ことを実践し続けてきたことが利益の源泉になったと自負しています。

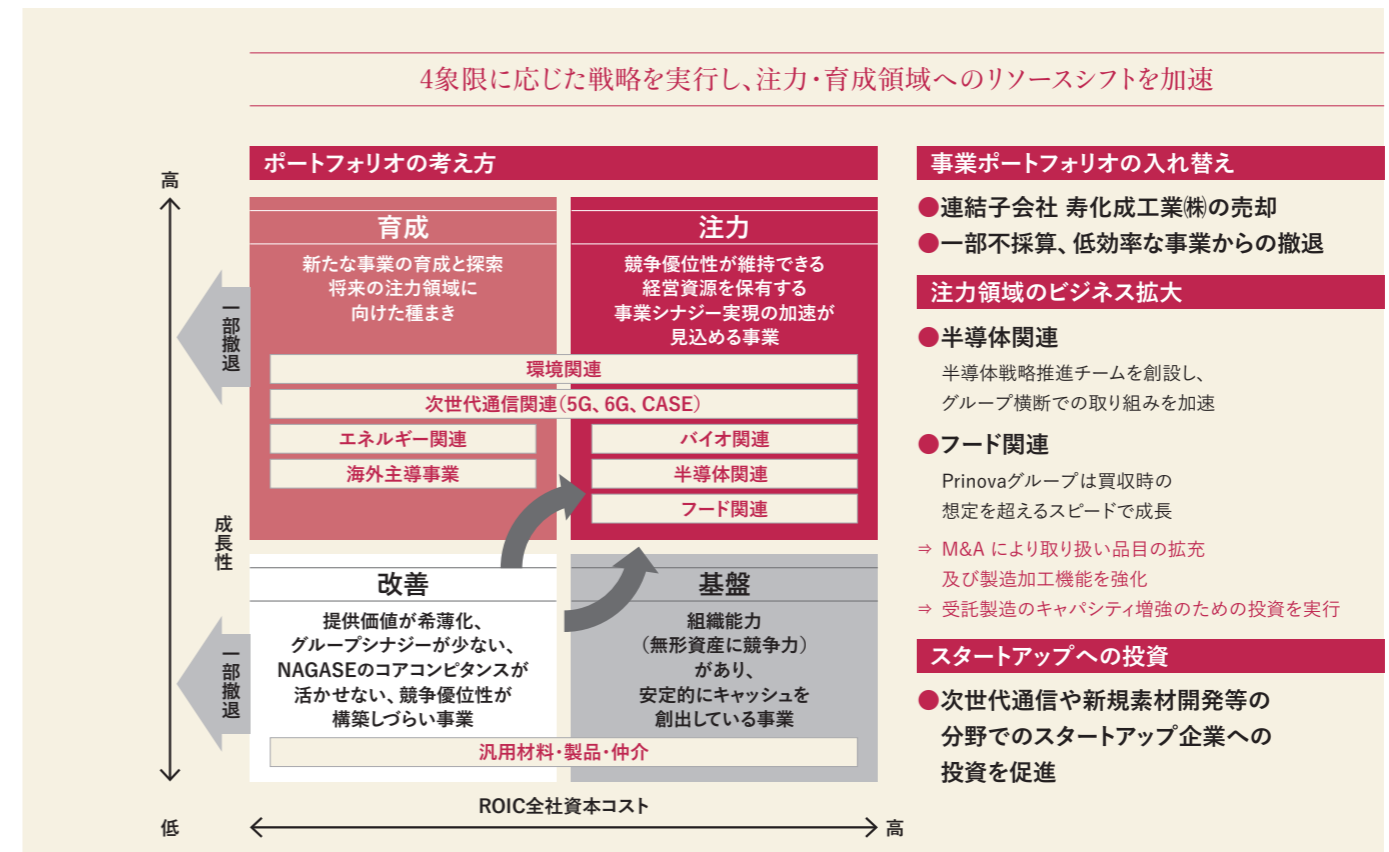
前中期経営計画ACE-2020から地道に続けてきた取り組みの延長線上に、次の未来があるという手応えも、この1年で感じ始めることができました。NAGASEグループでは、多種多様な事業ポートフォリオを成長性と資本コストの2軸で「改善」「基盤」「注力」「育成」の4つの領域に分類しており、基盤領域とする化学品・樹脂のビジネスを大

事にしながら、注力・育成領域に資本を厚く投入し、成長し続けることを目指しています。その注力領域としてACE 2.0ではバイオ関連事業、半導体事業、食品素材事業を挙げており、1年目からこれらに対する資本投下を促進したことで、事業ポートフォリオの入れ替えが進んでいます。

半導体は長らく注力してきた分野ですが、今後は収益性の高いビジネスにしていくことがポイントになります。NAGASEグループが提供するエポキシ樹脂などの材料は半導体の生産プロセスに深く入り込んでおり、半導体業界で強い事業基盤を作りたいと考えています。とりわけ中国は力を入れるべき巨大市場です。米中摩擦をはじめ不安定な状況ではあるものの、これまで地道に取り組んできた半導体事業が、いよいよ中国で花開く、その力強い手応えを感じています。一方、米国の半導体市場は生産プロセス技術の6~7割は日本

企業が手掛けています。今後、中国への警戒感から米国への生産シフトは加速するでしょう。装置や素材は日本企業が強みを有していることから、日本の半導体装置・素材の米国での需要はさらに高まると考えています。当社として中国への期待は続くものの、米国での半導体産業にどう参入していくかは一つのチャレンジになると思っています。

食品素材事業は、ACE 2.0を象徴する変革の一つです。(株)林原の買収で基盤を固めてきたところに、Prinovaグループを買収し、内外に存在感を示しました。Prinova関連では2つの事業買収に加えて米国ユタ州にスポーツニュートリションの製造工場を新設し、事業が拡大しています。スポーツニュートリションという新カテゴリーを加えたことは、NAGASEグループの収益にも大きなプラスをもたらしています。



ROE目標達成への見通しと判断軸としてのROIC

ACE 2.0では最終年度の2025年度までにROE（自己資本当期純利益率）8.0%という目標を掲げています（2021年度実績7.7%）。併せて、WACC（加重平均資本コスト）を上回るROIC（投下資本利益率）の達成も目指しています。私としては、解決すべき課題はまだあるものの、8%は達成できるとみています。

一方、ROICについては**ACE 2.0**で経営判断の指標の一つに採用しました。そこで、従来の事業を細かく切り分けてROICを注視し、基盤領域であっても高い付加価値を提供できる事業については、注力・育成領域に移行するなど、事業ポートフォリオの入れ替えを見極めていきます。NAGASEの技術を支える基盤事業などの重要なビジネスについては、ROICが低いからといって即撤退するわけではなく、まずはROICの改善を目指します。

2021年度は、ROICが4.2%から5.3%へと改善しました。運転資本の増加により投下資本は増えましたが、その適正化に向けて在庫管理を継続して徹底します。また、WACCは5.7%から5.5%まで

低減しました。総じて、**ACE 2.0**の定量目標の一つである営業利益350億円には到達したものの、効率性の観点ではまだ課題があると認識しており、「質の追求」を推進していく考えです。

資本投下の優先度や事業の入れ替えなど投資の判断軸としては、まずROICを入り口と考え、その意識を全社で浸透させる取り組みを進めています。既に一定のビジネス単位でROICを算出できるシステムを構築し、BIツール[※]を活用したモニタリングを始めています。**ACE 2.0**が進むにつれ、徐々にROIC思考が浸透していくと確信しています。

アセットの入れ替えでビジネスを磨き上げる

NAGASEグループのDNAである発想力やチャレンジ精神を後押しする意味でも、新規の投資案件はこれからも増やしていきます。**ACE 2.0**では1,500億円の戦略的な成長投資枠を設け、5年間で投下していく考えで、アセットの10%をROICや成長性が高い注力・育成領域に入れ替えていきます。

製造業の充実を図るため、M&Aも意識してい

ます。投資に際しての基本的な判断基準はROICですが、例えば顧客基盤の維持・拡大に欠かせない特定の基盤事業など、ROICだけで判断すべきではない事業もあります。そのような事業に対しては、NAGASEグループの中長期的な成長の観点を踏まえた適切な判断をしていくことが、財務担当役員としての重要な役割であると認識しています。

株主還元施策については、これまで行ってこなかった自社株買いを2年続けて行い、配当を中心とする株主還元からの転換を図っています。配当と自社株買いを加味した総還元性向は40%を超える見通しです。また、資本構造のさらなる健全化につながるころでは、政策保有株式の圧縮を年間60億円を目安に進め、**ACE 2.0**の5年で300億円の縮減を予定しています。既に着実に実行しており、引き続き推進していきます。

「グループ製造業経営革新室」のミッション

2022年4月1日付で、NAGASEグループ製造業各社の基盤強化に向け2019年に発足したグループ製造業連携委員会を深化させ、新たに本社組織として「グループ製造業経営革新室」を設立しました。

NAGASEグループでは利益の半分程度を製造業が占めています。グループ全体における製造業の規模と影響力は年々増しており、連結業績に占める割合も高まっていますが、その一方で製造業をまとめる力が弱く感じていました。それぞれが語り合う言語や文化が共通しておらず、目標も共有されているとまでは言えなかったため、グループとしての総合力を高める目的でこの組織を立ち上げました。

目指すところはグループ製造会社の管理ではありません。各社が個々に成長し、総合力を高めていくための共通基盤を構築することが狙いです。

グループ製造業として新たな価値を創出していくために、多様な価値観や尺度を共通言語をもって議論できるよう、まずは現状を経営的視点から把握していきます。具体的には、グループ製造業における開発から生産・品質保証活動に至るバリューチェーン評価や、共通する経営指標の把握、多様な製造プロセスの理解・共通化などから始めています。

既に各グループ会社からは期待の声が上がっており、NAGASEグループを一層強くしていく重要な機能として捉えています。

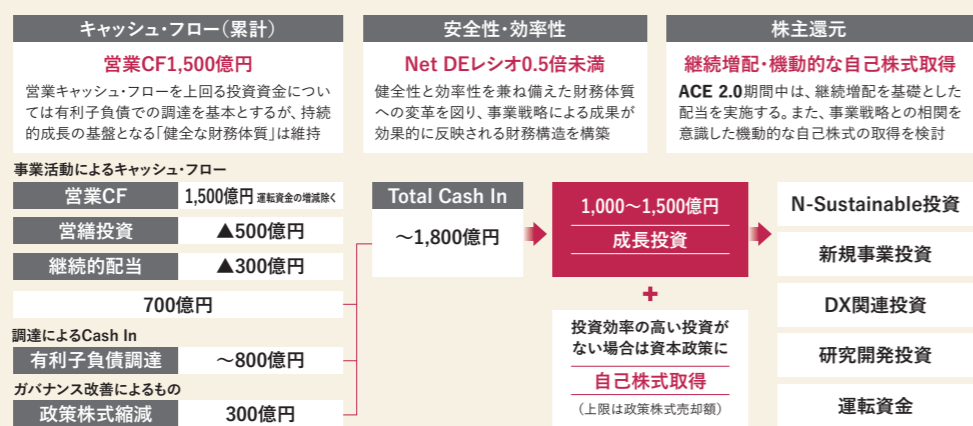
誠実に正道を歩み、NAGASEグループの価値を示し続ける

NAGASEグループがこれからも皆様に選ばれ続けるためには、NAGASEグループ自体がサステナブルな会社であることが求められます。現在取り組んでいるサステナビリティにつながる事業を引き続き推進していくとともに、全てのステークホルダーの皆様にNAGASEグループの存在意義に共感していただくことが必要になります。そのためにも、アセットの入れ替えを適切に行いながら強靱な収益基盤を構築し、社会に対してサステナブルな付加価値を提供し続けなければなりません。

繰り返しになりますが、NAGASEグループが重視すべきは一人ひとりの従業員に根付いた「誠実に正道を歩む」ことだと思っています。これまでも、自分たちが誠実でなければサプライチェーンの中で存在感を生むことはできなかったでしょう。正道を歩んでいなければNAGASEとしてのアイデンティティを失っていたはずですが、この精神がなければ、2032年の創業200年を迎えることはできません。「誠実に正道を歩む」——この言葉を肝に銘じ、これからもNAGASEグループの存在意義を社会に示し続けてまいります。

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。



※Business Intelligenceツール：企業が持つ膨大なデータから必要な情報を集約し、分析・見える化することで経営や業務に役立てるソフトウェア