



## 営業担当取締役メッセージ

# 未来志向で価値を創り上げる NAGASEのポテンシャル

取締役 兼 執行役員

**鎌田昌利** Masatoshi Kamada

### ACE 2.0の1年目の振り返りと 注力事業の活動状況

中期経営計画**ACE 2.0**の1年目は過去最高の業績でした。NAGASEグループのビジネスは石油化学産業への依存度が高く、原料価格高騰が一部の業績面でポジティブに作用したことや、新型コロナウイルス感染症の拡大による巣ごもり需要でノートPC、テレビ、ゲーム機器などの需要が高まったことから、その材料を提供するNAGASEグループにとって追い風となりました。

一方で、カーボンニュートラルの動きが強まる中、NAGASEグループは化学産業全体の脱炭素化に向けて動き出しています。その好例が(株)ゼロボードとの協業です。同社は温室効果ガス(GHG)排出量を可視化するクラウドサービスを提供しており、そのプラットフォームを、我々を通じてケミカル業界のサプライチェーンに浸透させることで、脱炭素への取り組みを進めています。

**ACE 2.0**における注力事業としてはバイオ、半導体、食品素材が挙げられます。最優先に考えているのがバイオ事業で、この5年間で次のステージにどう引き上げていくかが戦略の鍵となってい

ます。石油由来の産業を未来型にトランスフォームするサポートをさせていただきながら、同時にナガセケムテックス(株)や(株)林原といったグループのバイオ技術を結集して、脱炭素に向けたソリューションを提案していきます。2021年4月には、グループ全体における横の連携を強化する目的で「NAGASEバイオテック室」を設立、2022年4月にはナガセR&Dセンターを「ナガセバイオイノベーションセンター」へと名称変更し、オープンなコミュニケーションを加速しています。これらを通じて、この5年は“バイオのNAGASE”を目指し、力を入れていきます。

半導体事業については、2021年6月に「半導体戦略推進チーム」を設立し、グループ横断での取り組みを強化しています。NAGASEグループは台湾、韓国に加えて中国での事業を拡大させています。中国では半導体事業部を設置し、ナガセケムテックス(株)の後工程向けエポキシ樹脂も活用しながら、半導体のバリューチェーン全体でビジネスを展開しています。食品素材事業に関しては、Prinovaグループが成長ドライバーになっています。欧米市場に強みを持つPrinovaグループのノウハウを活かしながら、今後はアジアにも積極的に展開し、(株)林原の優れたバイオ技術も掛け合わせ、NAGASEグループの強みをさらに活用していきます。

### 大胆なローカライゼーション

**ACE 2.0**の中心に据える“質の追求”においては、従来型の商社ビジネスから脱却し、マーケティング思考への転換を目指しています。その背景には、経営の各種課題をともに解決する戦略的パートナーへのニーズが高まっていることがあります。そこで、NAGASEグループは、DXを活用してお客様のありたい姿に寄り添いながら、我々から課題抽出、解決策の提案を行っていきます。情報共有や新たなビジネス探索を加速させるべくグループ内の横連携を強化していきます。2021年より本格的にスタートした「N-Sustainable事業」

の創出については、成果はまだこれからですが、各種テーマが整理されつつあり、今後が楽しみなプロジェクトが多くみられています。

グローバルな事業機会が増える中、人・組織・ビジネスのローカル化に遅れが生じれば、現地でのビジネスの衰退につながりかねません。従来は本社が作ったビジネスを現地に移管する方法で臨んできましたが、私自身の海外勤務経験から言えば、NAGASEグループの価値観を共有する現地スタッフの感覚を大切に、大胆なローカライゼーションを進めるべきです。NAGASEグループにとって多様性(人、ビジネス、考え方)を受け入れてこそ、グローバルビジネスの真価が発揮されると考えています。例えば、中国の半導体事業では、ナショナルスタッフによる独自の事業運営が形になり、成果が出ています。現地の人財がトップを務める日系企業は決して多くはありませんが、NAGASEグループでは中国の人財を現地法人トップに登用し、中国市場に入り込むビジネスを創出しています。

### これから「誠実正道」に

NAGASEグループはこれまで新聞広告などに、「未来の声を聴け」「挑もう。前例なんかいない。」「見たことのない景色へ。」といったメッセージを掲載してきました。これらの言葉通り、我々が今後も皆様に選ばれ続けるには、前例にとらわれず、未来志向で価値を創り上げていくことが重要です。

その道筋においては、「誠実に正道を歩む」ことが何よりも大切だと考えます。「誠実正道」とは「考え」と「行動」が一致すること。心の中の“想い”を行動に移し、失敗を恐れないことで、NAGASEは成長を遂げてきました。夢があるならそれを宣言し、アクションにつなげていく。そのような行動を起こす文化を醸成させるのがリーダーの仕事です。NAGASEの「風通しが良く、自由闊達で元気な文化」を、これからも育ててまいります。

# 事業一覧



## 機能素材セグメント

Functional Materials Segment

»P54

- 機能化学品事業部…塗料・インキ、ウレタン業界向けに高機能性素材を提供しています。「環境」「バイオ」をキーワードに、需要が急増しているサステナブルな商材の展開にも注力しています。
- スペシャリティケミカル事業部…多様な業界と長年にわたリビジネスを構築し、取扱商品も1万品目を超えています。また、取引先の要素技術に着目し、新領域に展開しています。



### 主な取り扱い製品・サービス

#### 機能化学品事業部

●樹脂原料、樹脂、顔料、溶剤、塗料・インキ用添加剤、ウレタン原料、難燃剤、離型剤

#### スペシャリティケミカル事業部

●石油化学製品、金属加工油剤原料、界面活性剤及び原料、環境機器・ケミカル(排水・排ガス・省エネ)、樹脂原料及び添加剤、エレクトロニクスケミカル、UV硬化剤材料、化学品外注コーディネート



## 加工材料セグメント

Advanced Materials & Processing Segment

»P56

- カラー&プロセッシング事業部…印刷やフィルム、液晶業界などの幅広い事業領域に対し、色と機能を軸とした高付加価値な商品・サービスを提案しています。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。
- ポリマーグローバルアカウント事業部…アジアにおける充実した販売網・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やゲーム、電気・電子業界向けに樹脂を販売。バイオマスプラスチックなどの環境配慮型ビジネスにも注力しています。



#### カラー&プロセッシング事業部

●染料、色素、顔料、添加剤、分散加工材、3次元加飾サービス、導電材料、機能性シート、フィルム、粘着剤、コポリエステル樹脂、エンドキシン除去サービス、強化硝子、衛生材料

#### ポリマーグローバルアカウント事業部

●エンジニアリングプラスチック、汎用プラスチック、包装資材、その他プラスチック関連製品

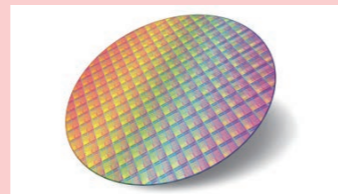
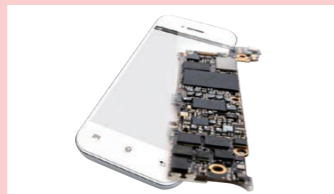


## 電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

»P58

- 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。
- 情報通信・エネルギー事業室…スマート社会における新たな情報通信・エネルギーインフラの実現に向けて、グループ力を駆使した製品開発機能を活かし、技術(材料・プロセス・装置)や仕組みを提供しています。
- 機能樹脂事業部…重電・弱電、モビリティ、環境・エネルギー、半導体を重点分野とし、配合設計技術、コンパウンディング技術を基に開発したナガセテムテックス(株)の変性エポキシ樹脂を国内外で展開しています。
- 精密加工材料事業部…ナガセテムテックス(株)の精密洗浄技術、表面処理技術、感光性樹脂設計技術を基に開発したディスプレイ・半導体用フォトリソグラフィや3Dプリント用途の高機能材料を国内外で展開しています。



#### エレクトロニクス事業部

●精密研磨材料、ディスプレイ用光学材料、タッチパネル部材、機能性塗料、導電・絶縁材料、接着・封止材料、高耐熱フィルム、光学レンズ

#### 情報通信・エネルギー事業室

●蓄電池システム、エネルギーマネジメントシステム、光無線通信機器、高周波デバイス、低誘電材料、センシングモジュール、XR用光学材料、半導体/電子デバイス関連装置

#### 機能樹脂事業部

●変性エポキシ樹脂及び関連製品

#### 精密加工材料事業部

●フラットパネルディスプレイ・半導体用フォトリソグラフィ材料、3Dプリント関連材料



## モビリティセグメント

Mobility Segment

»P62

- モビリティソリューションズ事業部…自動車、農機、建機、航空機など、モビリティ業界のニーズを捉え、新技術のイノベーションを追求し、多様なソリューションの提供を通じて、安全・安心・快適なモビリティ社会の実現に貢献します。



#### モビリティソリューションズ事業部

●モビリティ内外装・機能部品:各種樹脂、機能性塗料、接着剤、軽量化部品、加飾部品、HMI部品

●CASE関連: xEV関連部品、熱対策部品、電池材料、各種センサー、LiDAR関連部品、自動運転関連技術



## 生活関連セグメント

Life & Healthcare Segment

»P64

- ライフ&ヘルスケア製品事業部…医薬・医用分野では、医薬原料や医薬中間体に加え、医療機器(画像関連)の展開に注力しています。化粧品・化粧品分野でも、グループで新しいエイジングケア素材を開発・製造するなど、健やかな生活への貢献を追求しています。
- フードイングリディエンツ事業部…加工食品、ニュートリション市場向けに、グループの研究・製造・加工・調達・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ています。食を通じて健康で豊かな生活に貢献します。



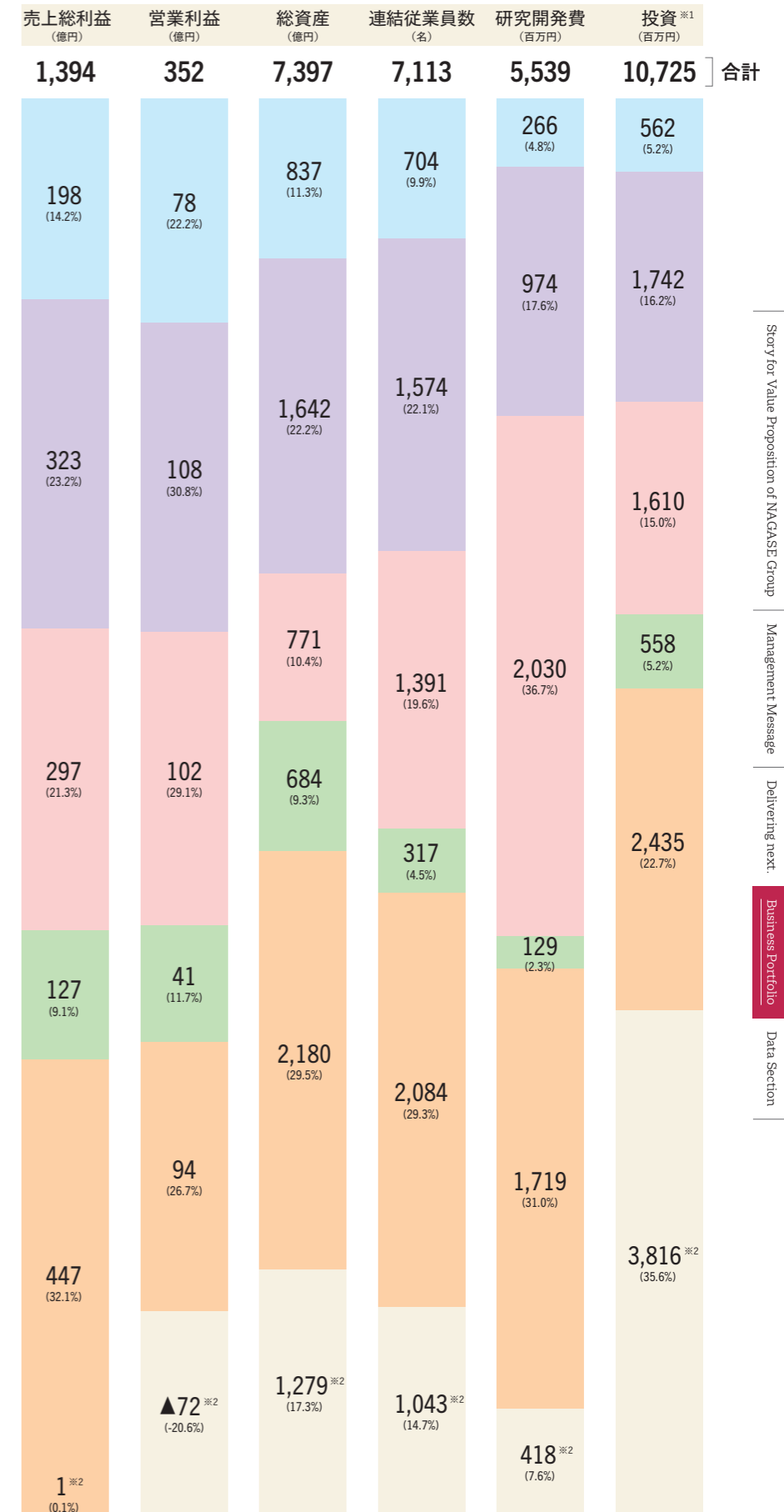
#### ライフ&ヘルスケア製品事業部

●化粧品及びハウスホールド製品材料、医薬品原料及び中間体、検査薬、医療材料及び機器

#### フードイングリディエンツ事業部

●食品素材(トレハ®他・酵素)、機能性素材、ニュートリション素材、プレミックス(OEM・ODM)、農業・水産・畜産関連材料

# 主要指標のセグメント別内訳



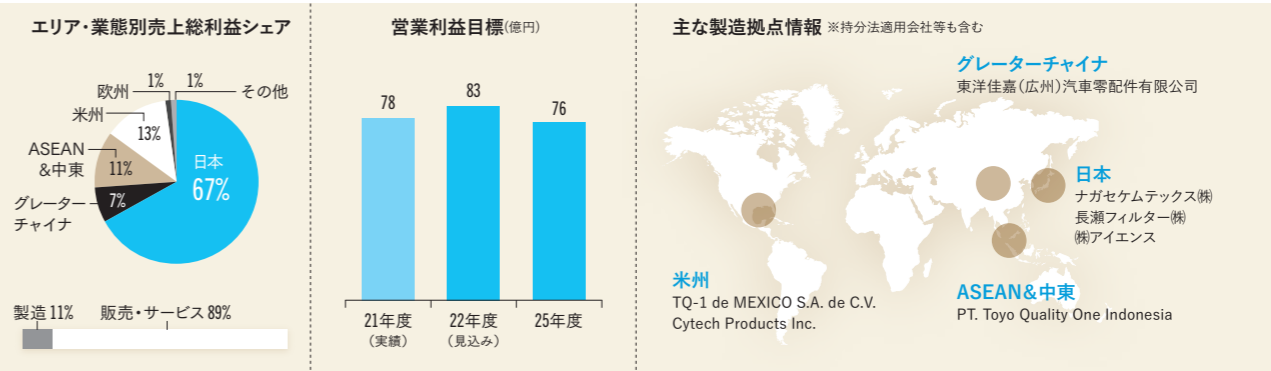
※1 有形・無形固定資産への投資。

※2 その他・全社共通: 報告セグメントに含まれない全社・事業セグメント、セグメント間取引消去等が含まれます。



# 機能素材セグメント

Functional Materials Segment



## 機能化学品事業

### 事業機会

- 塗料・インキ業界、ウレタン業界におけるサステナビリティ事業の推進や生産性の向上

### 事業リスク

- ECに代表されるDXの浸透による汎用化学品トレーディングビジネスの機会消失
- 機能化学品の汎用化による機能価値の希薄化

### 強み

- 長年維持してきた圧倒的シェアに裏付けられるサプライチェーンマネジメント機能及び、グローバルネットワークや課題解決力、プロフェッショナリティー

### 中期的課題

- BCPと環境配慮に基づく、サプライチェーン維持への対策
- 業界のサステナビリティを推進するとともに、化学品の環境価値向上に貢献

## 技術知見と機動力で業界の社会価値と環境価値向上にコミット



機能化学品事業部長  
磯部 保

ACE 2.0の1年目は、計数的な面では国内のみならずグローバル連結でも順調に推移しました。基礎化学品・誘導品の価格高騰への対応、供給問題への組織的な対処など、NAGASEが従来得意としているサプライチェーンマネジメント機能に加えて、独自のグローバルネットワークをフル活用した迅速な代替品調達もプロデュースし、パンデミックに代表される逆境の中でも当事業部のプロフェッショナリティーを発揮できました。

新たな試みとしては、塗料業界への脱炭素プラットフォームの展開が挙げられます。業界全体の社会価値向上と環境価値向上に貢献できるソリューションで、全社で推進している温室効果ガス(GHG)排出量可視化のサービスを中心に、GHG削減・オフセットのソリューションの提供を推進しています。塗料・インキ業界やウレタン業界においても、サステナビリティ推進や生産性改善活動が進んでいます。当事業部としては新たな商材やテクノロジーを目利きし、早期に打ち手を講じることで、業界の社会価値向上に貢献できると考えています。これまで培ってきた化学品全般に関する技術知見やお取引先との信頼関係から得られる“生きた情報”、そしてグループネットワークにデジタル機能をプラスすることで、NAGASEならではの提供価値を創造していきます。

### Sustainable Topic

#### AIを活用した化学品の共同物流プラットフォーム構築に着手

日本パレットレンタル(株)のAIマッチングシステム「TranOpt」を活用し、喫緊の課題である化学品業界の“物流クライシス”に対し、化学品に特化した共同輸送プラットフォーム構築を目指します。化学品・塗料などを取り扱うメーカーなど複数社と研究会を立ち上げ、「TranOpt」による共同輸送の実証実験を開始。持続可能な化学品物流への転換に貢献します。



## スペシャリティケミカル事業

### 事業機会

- サステナビリティが求められる事業環境で環境面の貢献が可能

### 事業リスク

- 化学品を軸としたビジネスの環境負荷への影響
- DXによるビジネス手法の変革が及ぼす商社としての価値提供の希薄化

### 強み

- マザーデパートメントとして培ったお取引先との強固な信頼関係
- 業界・化学品への深い知見、グループ力を活かした情報力

### 中期的課題

- ポートフォリオの最適化とグローバル展開の加速
- 業務効率化と人材育成

## 環境負荷が高いビジネスだからこそ深く貢献できる



執行役員  
スペシャリティケミカル事業部長  
荒島 憲明

ACE 2.0の進捗を振り返ると、外部環境が良好だったこともあり、事業自体は好調に推移しました。環境関連ビジネスの一つである排水ソリューションビジネスでは一部案件の実績化に至りました。工場などが抱える排ガス・排水処理や省エネの課題に対してコンサルティングを実施し、技術やノウハウを基に最適なソリューションを提案しています。

多孔性配位高分子<sup>\*</sup>(PCP/MOF)ビジネスでは、メーカーである(株)Atomisへの出資を行い、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)分離回収ビジネスへの布石ができました。また、省エネや省廃棄物による合成が期待できるマイクロフロー法の有機合成ビジネスにおいては、パイロット設備を導入するなど、「N-Sustainable事業」の取り組みをスタートさせています。当事業部のビジネスは化学品が中心であるため、環境負荷が高い点はリスクですが、同時に事業機会であるとも捉えており、環境関連ビジネスや有機合成ビジネスを通じてサステナビリティに貢献できると考えています。

一方、DXの観点でも、当事業部ではデジタルマーケティングを推進し、効果的な販促活動、お客様のニーズを発掘する営業活動へシフトしつつあります。

<sup>\*</sup>空間を利用して高分子と低分子を選択的に分離・吸着、貯め込む性質を持つ新素材として様々な用途が期待されている。

### Sustainable Topic

#### 環境ソリューションで3Rと企業価値向上の両立を実現

工場の排水・排ガス処理現場に求められるシビアな維持管理や、業務の属人化によるナレッジ共有の課題など、製造現場が抱える様々な課題に対し、省エネ・排ガス・排水の3つの環境ソリューションを提供。運転管理省力化、生産能力向上、コスト削減、工場周辺環境への配慮、廃液リサイクルを通じた3R(Reduce, Reuse, Recycle)の創出、CO<sub>2</sub>排出量削減などに寄与します。

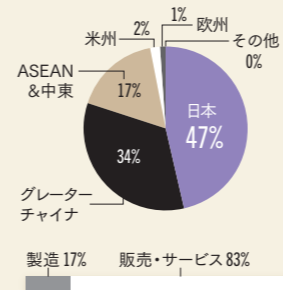




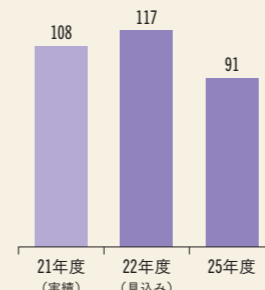
# 加工材料セグメント

Advanced Materials & Processing Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



## カラー&プロセッシング事業

### 事業機会

- 世界的に高まるサステナビリティ意識と環境貢献製品へのニーズ

### 事業リスク

- 新技術が台頭する中での存在意義の確立
- 外部環境変化による化学関連投資が鈍化

### 強み

- 技術的観点からの顧客アプローチ
- 製造機能・ラボ機能を活かした商品企画力

### 中期的課題

- 「モノ売り」のみならず「コト売り」へのチャレンジ

## 脱炭素社会に向けたサステナビリティのニーズがチャンスとなる



カラー&プロセッシング事業部長  
後藤 勇樹

ACE 2.0の初年度は、当事業部に求められる機能の抽出とステークホルダー調査を行い、価値向上を実現するための発掘の1年でした。成果はまだまだ道半ばですが、2年目以降に向けた情報収集期間としては及第点であったと考えています。

中長期の事業拡大への貢献が特に期待される技術は、(株)MIBと長瀬産業(株)が共同開発し(株)MIBが特許を取得した、フィルムや紙の包装資材に適用可能なガスコントロール技術「TiMELESS®」です。従来のコーヒー豆の包装材には豆から排出される炭酸ガスを脱気し、袋の膨張や破裂を防ぐためにプラスチック製バルブが使われていますが、「TiMELESS®」によりガスコントロール機能が付与されるため、プラスチック製バルブの代替として普及することを期待しています。

当事業部では、サステナビリティ、バイオ、有機合成、分散加工、プラスチックリサイクルをキーワードに、素材をマッチングさせるノウハウを活かし、環境に優しい製品を送り出すことで世の中に貢献していきます。脱炭素社会の実現に向けた機運が世界的に高まっている事業環境をチャンスと捉え、NAGASEがこだわり続けてきたバイオ事業を融合させることで、企業価値のさらなる向上を目指します。

### Sustainable Topic

## 脱プラスチック環境技術で米国のコーヒー市場にも進出

当社がコーヒー用途で総代理店となっている「TiMELESS®」を今後米国市場にも本格的に展開を拡大していきます。米国のコーヒー市場は日本と比べて大きく、広く需要が見込めると考えています。既にアクションは進めており、好意的な反応を受けています。また、「TiMELESS®」は青果物の鮮度保持にも採用事例があり、本市場を通してフードロス削減にも貢献いたします。



## ポリマーグローバルアカウント事業

### 事業機会

- 地政学的な問題やパンデミック、気候変動などの多様な要因から、顧客の生産拠点の多様化や国際分業が進む中での優位性

### 事業リスク

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

### 強み

- アジア太平洋エリアでの充実したサプライヤー及び顧客基盤、技術的知見・情報やノウハウ、サプライチェーンネットワーク

### 中期的課題

- 事業の収益性アップを目的としたポートフォリオの見直し

## サプライチェーンでのネットワーク力を活かし優位性を確立



ポリマーグローバルアカウント事業部長  
吉田 公司

当事業部は、長年の樹脂販売を通じて確立した化学メーカー・加工メーカー・ブランドオーナーをつなぐサプライチェーンでのビジネスネットワークが強みとなっています。米中摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大、ウクライナ問題、異常気象といった様々な要因を受け、顧客は事業継続への対応として生産拠点の多様化や国際分業を進めている状況ですが、NAGASEはアジア太平洋域内で同等の販売サービスを提供可能であり、かつ得意領域への特化を進める化学メーカーの一部機能を取り込むことで、サプライチェーン上でのプレゼンスが強化されています。

ACE 2.0ではこのネットワーク力を活かし、顧客のカーボンフットプリント(CFP)算定の実証実験に入る予定で、化学メーカーの出荷以降のトレーサビリティを担保し、サプライチェーン上での優位性を確保していきます。また、環境負荷物質を調査するプラットフォームも全企業に開放しました。このようにサステナビリティの観点でも、川上(化学メーカー)から川下(消費者)まで、多様な情報を集約できることに加え、従来ビジネスでの業界基盤のもと、サプライチェーンにおける仲間づくりをペースとしたパイセル+αのビジネスモデルを構築できると考えています。

### Sustainable Topic

## コミュニケーションプラットフォーム「plaplat®」を拡充

2021年に運用をスタートした「plaplat®」での環境調査サービスは、おかげさまで国内300社超の多くのお取引先にご利用いただいています。今年度は機能を強化し、利便性を向上するとともに、『プラスチックのサステナビリティ』につながる情報の発信やオンラインコンテンツの拡充を図り、より多くのお客様とのつながりをつくるプラットフォームへの昇華を目指します。

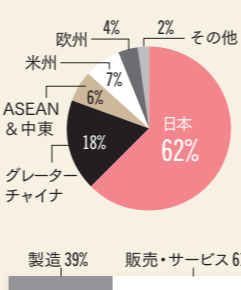




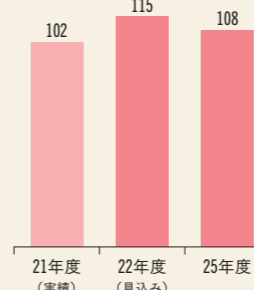
# 電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



## エレクトロニクス事業

### 事業機会

- エレクトロニクス業界のサプライチェーンにおける広範なグローバルネットワークの活用
- 顧客のニーズ・動向に対応した市場開発

### 事業リスク

- 既存技術・商品の汎用化
- リサイクル・リユースを視野に入れた開発へのシフト

### 強み

- 顧客密着型の営業体制、顧客ニーズを的確に反映した商材探索・提案、サプライヤーの市場開発サポート、及び技術的信頼

### 中期的課題

- DXを活用したビジネスモデル構築、データを基軸とした新サービス事業の展開、最先端の材料展開

## IoT社会からさらに一步先の未来へ新たな商材・サービスの提供



エレクトロニクス事業部長  
牧瀬 弘直

当事業部は、スマートフォン等の様々な電子製品で使用されるディスプレイ・半導体周辺材料の開発・販売を手掛けています。顧客密着型の営業体制で開発工程のボトルネックや鍵となる規格・仕様を正確に把握し、開発ニーズに沿った商材を探索・提案しています。また、顧客のニーズ・動向を共有することで、サプライヤーの市場開発機能も担っています。

ACE 2.0の初年度は、顧客や市場のニーズに応える開発に共同で取り組む戦略パートナーを増やし、商材のラインアップ拡充を進めました。とりわけ中国の半導体業界向け材料や、日本向けに中国のシリコンウェハを輸入するビジネスの伸長に期待しています。

今後は多様なデータを分析／知識化し、産業活性化や社会課題解決を図る社会への移行が予想されます。多彩な分野とつながる小型・軽量・省電力で安全なモバイル端末に必要なセンシングデバイスや、それを支える機能性材料・素材分野の拡充を進めます。同時に、サステナビリティの観点からリサイクル・リユースを視野に入れた開発への対応が必要です。また、IoT社会のさらなる進展を睨み、データを基軸とした新たなサービス事業の検討も進めていきたいと考えています。

### Sustainable Topic

#### マーケティングサイトでお客様の開発を支援

半導体の封止や接着に使用する複数メーカーの材料を、物性条件で検索できるBtoBのマーケティングサイト「熱硬化材ソムリエ」を2022年3月に立ち上げました。商材の拡充を図るとともに、規格・仕様情報、環境配慮面で必要な情報も拡充し、お客様の開発支援を行っています。また、熱硬化樹脂と比較して硬化に必要なエネルギー負荷が小さく、CO<sub>2</sub>の発生削減を実現する「UV硬化樹脂」の拡販にも注力し、好評を博しています。



## 情報通信・エネルギー事業

### 事業機会

- スマート社会とカーボンニュートラルの実現に向けた世の中の動き

### 事業リスク

- 顧客の収益性向上と社会貢献を両立させる、製品・サービスの提供

### 強み

- グループの製造開発会社とラボ機能を活用した新規材料開発・提案
- グループ会社との連携による各種サービスの提案

### 中期的課題

- 5G/6G市場間向けの独自製品開発における、グループ会社間の連携

## スマート社会の実現と地球環境に貢献する多彩な事業を展開



情報通信・エネルギー事業室長  
岩永 哲

次世代情報通信事業とエネルギー事業を手掛ける2つの組織を融合する形で設立された当事業室は、スマート社会で必要とされる多彩なサービスの提供を目的としています。

ACE 2.0の初年度は、スマート社会に貢献する戦略構築、有望企業への出資や業務提携を積極的に行い、NAGASE主導型の事業構築に向けた足場固めを行いました。AR(拡張現実)グラス用ハード・ソフトを開発するCellid(株)への出資では、将来的に規模拡大が期待されるARグラス市場での事業化を視野に入れています。

次世代情報通信事業では5G/6Gインフラ向けの素材・技術開発とソリューション提案により、社会貢献につながる事業を推進します。またエネルギー事業ではカーボンニュートラルへの貢献として、グループ会社の(株)キャプテックスの蓄電池を軸に、オンサイト・オフサイトPPA<sup>\*</sup>及び系統用蓄電池の事業化、SDGsを意識したEV市場における中古電池リユース事業に取り組んでいきます。後者ではEV電池の残存価値評価サービスを事業化し、2022年度内のサービス開始を目指しています。

<sup>\*</sup>発電事業者

### Sustainable Topic

#### 中古蓄電池診断サービス事業を商業化に向けて推進

安全かつ高品質なリユース蓄電池製品の普及には、中古蓄電池の劣化診断により残存価値の定量評価を行い、蓄電池情報や使用履歴を管理することが不可欠です。しかし、これらを行うための迅速かつ汎用性の高い技術・仕組みは、まだ確立されていません。(株)日本総合研究所によって設立されたコンソーシアムに参画している当社は、中国の広州長瀬貿易有限公司を主体に中古蓄電池の診断サービス事業の実証を推進し、2022年度のサービス開始を目指しています。



出典：一般社団法人 低炭素投資促進機構



# 電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

## 機能樹脂事業

### 事業機会

- 気候変動対応・改善に貢献し地球環境に優しい製品に対するニーズ
- 安心・安全・安定で利便性の高いネットワーク基盤を求める動き

### 事業リスク

- コロナ禍に伴うコミュニケーション・生産性の低下
- DXによる情報格差減少や顧客の材料探索の変化、環境・エネルギー分野での転換

### 強み

- 商社機能とメーカー機能が融合した製販一体体制
- メーカーとしての技術力・開発力を背景としたソリューション提供

### 中期的課題

- 変性エポキシ樹脂のニーズ縮小と、参入障壁の低いビジネスにおける差別化

## 商社・メーカーが融合した独特なロールモデル構築を目指す



機能樹脂事業部長  
橋本 卓幸

当事業部は、長瀬産業(株)とナガセケムテックス(株)の両機能樹脂事業部の製販一体体制により、グループ技術を基盤とした市場開拓を通じて、商社／メーカーが融合した独特のロールモデル構築を目指しています。

ACE 2.0の初年度は、事業部の全体戦略と重要施策を定義しました。“質の向上”においては、モビリティ、コミュニケーション（ICT、通信）、半導体、重電機器、環境・エネルギーなど幅広い業界で使われる変性エポキシ樹脂のビジネスによるオーガニックグロースを中心に、①ナガセケムテックス(株)のコア事業の全体最適化、②デファクトスタンダードあるいはNo.1製品の開発推進、③電気構造分野の海外展開の加速などを掲げています。また変革の部分では、変性エポキシ樹脂以外の材料開発やソリューションによる新規ビジネス／サステナブル事業の創製を進めていきます。さらにカスタマーサクセスの達成を加速するため、半導体分野をターゲットとした他社・研究機関などとの提携やM&Aの検討も進めていきます。

こうした全体戦略・重要施策の遂行に向け、迅速な意思決定が可能な体制へと組織体制を見直しました。また全体戦略を遂行する一つ的手段として、新たにデジタルマーケティング構築に向けた活動を開始するなど、DXの取り組みにも注力しています。

### Sustainable Topic

#### グループの総合力で環境に優しい機能性樹脂の開発を目指す

変性エポキシ樹脂の提供を通じて、環境対応車・エネルギー・通信データ処理などの分野に間接的に貢献するなど、主に環境課題に対してソリューションを提供しています。今後はグループ力の活用と環境対応型最先端材料の開発により、環境に優しい機能性樹脂のラインアップを推進していきます。3R対応ソリューションの提供による社会環境課題への貢献も目指しています。



出典：トヨタ自動車(株) Webサイトより

## 精密加工材料事業

### 事業機会

- サステナビリティ意識の高まりによる新規ビジネスの創出

### 事業リスク

- 液晶ディスプレイ産業の市場縮小、原料調達難・コスト高、急激な為替変動、中国など現地メーカーの台頭

### 強み

- 自社技術・製品とそれを補完する商材の組み合わせによるトータルソリューション力

### 中期的課題

- これまで培ってきた高度な技術を駆使した、新たな産業分野や提供価値の開拓

## 営業と製造・開発機能のトータルソリューションで価値を提供する



精密加工材料事業部長  
武田 貴志

当事業部は、フォトソングラフィー事業における長瀬産業(株)の営業機能とナガセケムテックス(株)の製造・開発機能を一体化し、新規事業を加える形で設立されました。長瀬産業(株)の幅広い商材ラインアップと経験・ノウハウ、サプライチェーンネットワークに加えて、ナガセケムテックス(株)で長年培った技術的知見、そして顧客プロセスの問題解決力を組み合わせ、トータルソリューションを提供しています。

ACE 2.0の初年度は、FPD(フラットパネルディスプレイ)産業用プロセス材料に偏っていた事業ポートフォリオの転換に向け、新製品開発や新市場参入に向けた取り組みを複数のテーマで実施したところ、想定以上の進展がありました。モノづくりプロセスの革新につながる材料ビジネスとして事業化を推進している3Dプリンティング事業は、材料性能が飛躍的に進化したことに加え、新たなモノづくりプロセスを導入する顧客に対し、プロセス提案を含めたソリューションをトータルで提供できる体制を整えつつあります。

サステナビリティへのニーズの高まりは、新ビジネスの大きな追い風になると感じており、実際にサーキュラーエコノミー事業の拡大、エネルギー効率利用に貢献できるビジネスの調査・開発活動の進展などもみられています。

### Sustainable Topic

#### ケミカルリサイクル時の省エネ化を目指す分離法開発が、NEDOの助成事業に採択

ナガセケムテックス(株)堺工場を中心に、液晶プロセスケミカルの3Rを実施しています。さらに再生・精製技術を発展させ、対象物質や用途の拡大を図る計画も進行中。この一環として長瀬産業(株)とユニチカ(株)(共同研究：神戸大学)が提案した「有機溶剤回収の省エネルギー化を目指した耐溶剤性分離膜プロセスの開発」が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業に採択されました。



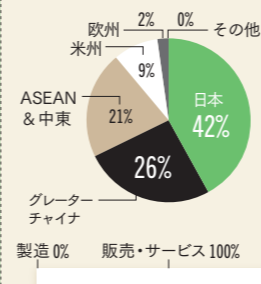
耐溶剤性分離膜プロセスのテスト機



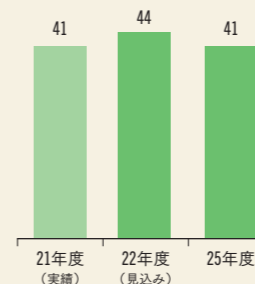
# モビリティセグメント

Mobility Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



## モビリティソリューションズ事業

### 事業機会

- カーボンニュートラルとCASE<sup>※1</sup>の浸透を受けたEVの拡大、新モビリティやMaaSの登場

### 事業リスク

- モビリティ業界の劇的な変化と、業界プレイヤーが大きく変わる可能性

### 強み

- 幅広い商品群、製品・技術の発掘力とグローバルのサプライチェーン構築力
- お取引先との強固な信頼関係

### 中期的課題

- 国内市場の停滞と拡大する海外市場への体制強化

## EVへの対応を強化し 新たなモビリティにも チャレンジする



モビリティソリューションズ事業部長  
松岡 大治

世界的なカーボンニュートラルの潮流とCASEの浸透による電動化の加速を受け、EV<sup>※2</sup>の生産台数が今後増えていくことは間違いありません。当事業部では従来、日系自動車メーカーを対象に内燃機関向けも含めた様々な材料を販売してきましたが、世の中の流れに合わせてポートフォリオを拡大しており、**ACE 2.0**では新興EVメーカーを含め、グローバルな自動車メーカー向けのビジネスを拡大しています。特に欧米の大手EVメーカーに対してはワールドワイドでのスペックインと供給体制を構築しており、今後さらなる事業の伸長が見込まれます。

今後EVの技術革新が進み、それに伴う事業環境が劇的に変化して業界のプレイヤーが大きく変わっていく中でも、当事業部ではEV向けに新たなビジネスチャンスを見出していけると考えています。また乗用車向けの材料販売だけでなく、ドローン、MaaS、自動運転といった新たなモビリティ分野でもビジネスチャンスの拡大にチャレンジしていく考えです。「ヒト、モノ、データが行き交う次世代モビリティ社会において、環境に配慮し、安全、快適を実現するソリューションをグローバルに提供する」という“ありたい姿”を掲げ、取り組みを進めていきます。

※1 CASE:「Connected(コネクテッド)」「Autonomous(自動運転)」「Shared & Services(シェアリングとサービス)」「Electric(電動化)」の頭文字をつなげたもの。

※2 EV:電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HEVもしくはHV)、プラグインハイブリッド車(PHEVもしくはPHV)、燃料電池車(FCEVもしくはFCV)の総称。



## 変革の潮目を捉えモビリティの進化に貢献

「100年に一度の大変革期」にあるモビリティ業界では、大手グローバル企業の新規参入、国内の新たな自動車メーカーの誕生といった動きが目立っています。自動車生産台数の回復により、NAGASEグループの需要も国内及びASEANを中心とした海外で増加。さらに市況の高騰で収益性が改善しています。成長分野であるモビリティにおいてNAGASEグループは、安全性や環境配慮と快適性の両立などで、新たな価値を創出します。

### Sustainable Topics 1

## 小型EVをキーに運送業界の 人手不足解消を目指す

物流業界の配達員不足の解消を目的に、2020年度より小型EVを使った物流「ラストワンマイル」に取り組んでいます。小型EVを使って、時間が空いている人が配送を実施できるMaaS事業を検討しています。自動車関連メーカー、配達業者などと協業しながら、事業構築を進めており、2025年に粗利に占めるN-Sustainable事業の割合を25%にするという事業部目標に貢献します。

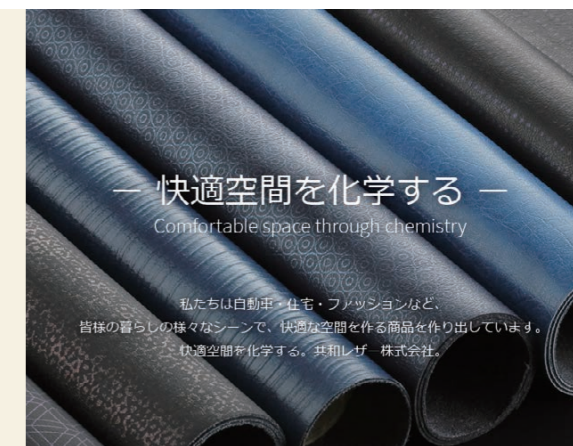


### Sustainable Topics 2

## EV内装の進化を支える 合成皮革をグローバル展開

当事業部では、合成皮革の開発・製造・販売を手掛ける共和レザー(株)の製品展開を通じて、スタイリッシュなEV内装の提案・実現を行っています。多様な色、シボ加工<sup>※</sup>のご提案と材料の組み合わせで、風合い、触感、機能、デザインを考慮した最適な合成皮革をグローバルに提供しています。電費向上にも寄与する合成皮革は、従来の本革に比べて軽量であるため、輸送エネルギーの低減に貢献します。

※表面に模様をつける加工





# 生活関連セグメント

Life & Healthcare Segment

## ライフ&ヘルスケア製品事業

### 事業機会

- 自由な発想で新ビジネス創出に積極的にチャレンジできる事業環境

### 事業リスク

- 構造改革のスピードを上回る事業環境の変化

### 強み

- 業界トップクラスの顧客基盤、グローバルな事業基盤
- グループ内の研究開発と製造技術
- 高度な専門知識を有する人材
- 自社・他社素材の多彩な組み合わせによる提案力

### 中期的課題

- “ありたい姿”である「Grow your happiness」の達成

## 人々の幸福に貢献する新ビジネス創出に積極的にチャレンジ



ライフ&ヘルスケア製品事業部長  
尾野 文治

**ACE 2.0**の1年目は、基盤事業の効率化を強化する一方で、バイオ医薬、フロー合成、創薬AI、医用画像AI、ヘルステックなどの分野で投資を積極的に展開しました。また、NAGASEバイオテック室との協業を通じ、NAGASEのバイオ事業とサステナビリティ事業の創出に貢献できました。

ヘルステックの分野では、ウェアラブルデバイスとAIを活用した睡眠測定サービスを提供する株式会社S'UIMINに出資を行いました。これは新たな事業機会の創出を目指す試みで、今後も既存ビジネスの枠にとらわれないユニークで自由な発想の新事業にチャレンジできる風土を、組織の中にしかり根付かせたいと考えています。

当事業部の事業領域は、人々のQOLに直結する医薬医療事業と化粧品事業をカバーしています。将来の“ありたい姿”を「Grow your happiness」と定め、事業活動の拡がり人々の幸福に貢献することを強く意識し、社員が高い志と誇りを持って生き生きと日々の業務に取り組める状態を目指しています。外部環境の変化は激しく予測は困難ですが、中長期で解決を目指すべき本質的課題をしっかり見極め、深い洞察力で顧客の発想を上回る提案を行っていきます。

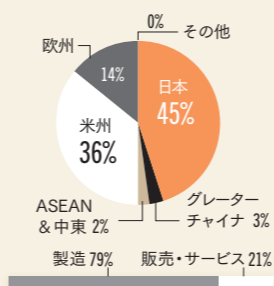
### Sustainable Topic

## 技術開発やAI導入など、医療・化粧品事業で新事業が進行中

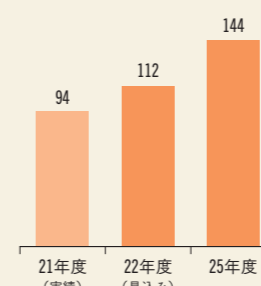
バイオ医薬の製造コスト低減につながる技術開発をはじめ、創薬プロセス改善やドラッグリポジショニング(既存薬の再開発)に寄与するAIの導入、医療従事者の負荷低減と治療成績の向上を目的とした医療画像関連事業などで、「健康と福祉」の社会課題解決に貢献しています。さらに化粧品事業でも新しい提供価値を創出すべく、サロン向けのユニークなプラットフォーム事業を構想中です。



### エリア・業態別売上総利益シェア



### 営業利益目標(億円)



### 主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



## フード イングリディエンツ事業

### 事業機会

- サステナビリティや健康志向の高まりを受けた、食の在り方の大きな変化

### 事業リスク

- 原材料生産拠点・食品素材製造拠点の偏り

### 強み

- Prinovaグループの調達力、欧米販売ネットワークと高付加価値事業
- NAGASEグループの海外ネットワーク
- 榊林原・ナガセケムテックス(株)の自社素材と用途提案力

### 中期的課題

- Prinovaグループ買収によるポートフォリオの変化に対するグループ会社間のシナジー創出

## Prinovaがもたらす調達・供給力、付加価値事業を拡大させていく



フード イングリディエンツ事業部長  
小嶋 宏一郎

2019年、ビタミン・アミノ酸の取り扱いや配合ノウハウに強みを持つPrinovaを、グループに迎えました。**ACE 2.0**の1年目はPrinovaグループとの協業が進み、特に日本と東南アジアでは実績が生まれ始めています。このPrinovaグループを活かした調達力、グローバルにおける供給力は、当事業部の大きな強みとなります。顧客に対して健康志向のニーズに合ったニュートリション(栄養素材)をグローバルに安定供給し、単材のみならず顧客の要望に合わせてブレンドすることで提供価値を高めています。また、榊林原やナガセケムテックス(株)のグループ自社素材の用途拡大を図っていくことにより、さらなるシナジーも見込めます。

中長期の事業拡大を視野に入れた時、Prinovaグループが得意とする高付加価値事業のグローバル展開には大きな期待を抱いています。まずは欧米で事業を拡大し、地域の状況に鑑みながら、アジアや南米などにも投資していきます。Prinovaグループの参画により、サステナビリティ意識の高まりに合致するポートフォリオを拡充できたことで、未来の「食」への提案力を高め、素材のビジネスを通して人々の健康と貧困のない世界を目指しています。

### Sustainable Topic

## サステナブルな「食」への貢献、北米に用途開発拠点を設立

- ① 代替タンパク、プラントベースフードをキーワードに、グループの総力を挙げて用途開発に取り組んでいます。「食」を通じてサステナブルな世界の実現に貢献していきます。
- ② 榊林原の持つ用途提案力をPrinovaとともにグローバルに展開するため、北米にアプリケーションラボを設立し、グローバル販売体制を築いていきます。





# 地域別戦略

※従業員数は連結子会社のみ(2022年3月末現在)

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

## グレーターチャイナ 拠点開設:1971年/従業員数:874名

### 大胆なローカライゼーションで、業界の技術革新に素早く対応

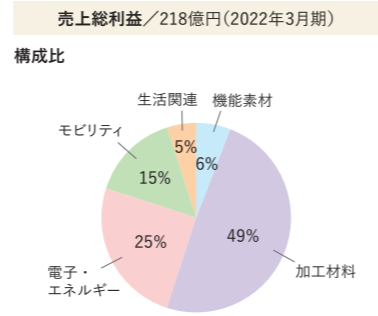
中国国内の産業構造、技術が急速に高度化していく中、現地人財の専門性を強化して中国発の事業創造を推し進めるため、2019年に統括会社である長瀬(中国)有限公司を設立し、それまでの地域軸の販売体制から事業軸での運営に移行、全拠点のレポートラインをグレーターチャイナの各事業部長に集約しました。人的ネットワークと情報力を強みに「半導体」「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフ&ヘルスケア」「化学品」「加工材料」の各業界の技術革新に素早く対応し、付加価値のある商材・サービスを提供しています。

- 注力事業**
- 半導体事業 ..... サプライチェーン全体での商材・サービス拡充、業界におけるブランディング、海外企業の進出及び現地製造のサポートを強化していきます。
  - モビリティ事業 ..... 中国・欧米系ブランドへの販売を拡大、新エネルギー車向け商材を拡充させていきます。
  - エレクトロニクス事業 ..... OLED、Micro-LED等の次世代ディスプレイ向け部材の拡販、5G/6Gインフラを活用した「AR/VR」「センサー」等の新規用途における事業を拡大させていきます。

**Topics** 育成事業として、食品素材、化粧品、医薬関連ビジネスにも注力しています。食品素材では、健康食品向け素材の充実、用途開発を行う「厦門ラボ」を活用したデジタルマーケティング、Prinovaグループとの協業を進めています。化粧品では中国発の化粧品メーカーへの対応や藤林原のAA2G®(安定型ビタミンC誘導体)の拡販体制を整備していき、医薬品ではトレハ®SGの拡販に努めます。現地人財の多様な価値観を学びながら、大胆なローカライゼーションを進めてお客様のニーズにお応えしていきます。



**鎌田 昌利**  
取締役 兼 執行役員 兼  
Greater China CEO



## ASEAN & 中東 拠点開設:1975年/従業員数:734名

### 地域事業創造と、それを支える地域運営施策の導入

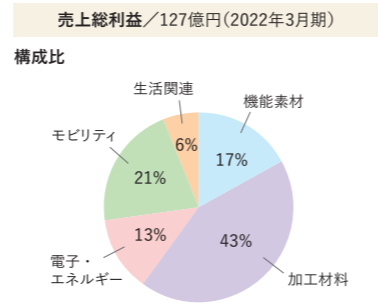
従来からの強みである樹脂事業におけるサプライヤーとの強固な関係や、自動車産業への深い浸透に加え、グレーターチャイナ現地法人からの人的支援による中国からの移管ビジネスへの取り組みを強化しています。また、今後は地域ブランドオーナーとのタイアップを通じた事業創出や、人口動態や経済発展を見据えた、消費者に近い事業の開拓と事業化を目指します。それらを域内で有機的に推進するため、各現地法人単位での運営に加えて、地域運営施策の導入が必要だと考えています。

- 注力事業**
- 食品素材事業 ..... 地域食品事業の指揮命令と損益責任体制変革により事業拡大を加速させます。
  - 樹脂事業 ..... サプライヤーとの強固な関係を継続していきます。
  - 自動車事業 ..... 日系企業の顧客へのアプローチを強化し、深く浸透させていきます。

**Topics** インドネシアにおいて、配送データの分析やソリューション提供を行うフリートマネジメント事業を立ち上げ、配送の効率化を通じた環境課題解決への貢献を目指します。また、カーボンゼロポードのタイ工業地帯での取り組みでも、カーボンエミッション削減や、脱炭素に向けた取り組みで現地企業経営を支援します。



**大岐 英祿**  
執行役員 兼  
ASEAN・インド CEO 兼  
Regional Operating  
Centre Leader



## 欧州 拠点開設:1980年/従業員数:268名

### 医薬関連は輸出ビジネスに注力、化学品は生分解などを拡販

欧州では、体外診断薬及び医薬品原薬の需要の高まりに伴い、医薬関連の輸出量が急増しています。当社は引き続き(株)林原製品の欧州域内での拡販と、ジェネリックAPI<sup>®</sup>の日本への輸出に注力するとともに、事業拡大に向けて医薬品製造受託会社との協業を積極的に検討しています。

一方で、サプライチェーンを通じた生産停滞や、地政学リスクの影響による域内調達が必要となる原料に依存しない製品開発が強く求められています。環境負荷を抑えた原料への切り替えやリサイクルの需要に対応すべく、当社は、生分解性の原料やバイオ素材を利用した製品などの拡販を強化していきます。

短期的には顧客のサプライチェーンを維持することが重要であると考えています。中長期的には、環境への負荷を低減した新製品を展開し、域内調達を進めていきます。

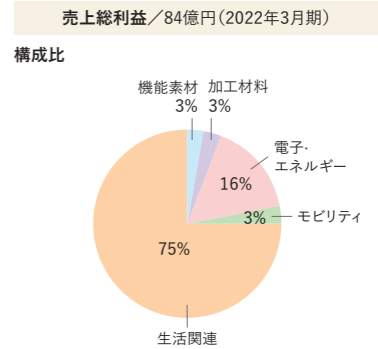
※活性医薬品成分

- 注力事業**
- 医薬品事業 ..... 体外診断薬及び医薬品原薬の需要に伴い、自社(林原)製品などの拡販を通じて収益性を高めています。
  - モビリティ事業 ..... 自動車業界での製造及びリサイクルの増加から、リチウム及びバイオペースのバッテリーに注力していきます。
  - 化学品事業 ..... 樹脂業界・製紙業界に対して、生分解の原料を拡販していきます。

**Topics** 現在、医薬品製造受託会社との協業を積極的に検討し、事業拡大の好機に対応しています。一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などによるサプライチェーンを通じた生産停滞の波及に対しては、医薬中間体及び加工助剤、工業用途の酵素、グリーン水素をベースとした石油化学など、サプライチェーンの影響を軽減する分野への取り組みを進めています。



**上島 宏之**  
取締役 兼 執行役員 兼  
欧州CEO



## 米州 拠点開設:1971年/従業員数:1,404名

### 急成長が続く食品素材市場と新技術へ投資を継続

この2年半の間、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより、サプライチェーンの寸断を幾度も経験してきました。さらに、現在は、地政学的な対立の拡大が、事業継続に新たなリスクをもたらしています。このような状況下においても、私たちは顧客の困りごとに対して、地域における製造、用途開発、研究機能などを通じた解決策を提供します。

当地域においては、ニュートリション・食品素材市場が事業の大部分を占めます。ニュートリション素材市場は、当地域でCAGR(年平均成長率)8~9%の急成長が続くと予測されています。コア事業であるディストリビューション事業は、関連製品分野や新たな地域での投資機会を追求していきます。

NAGASEグループは、お客様や市場のニーズを常に把握し、人工知能(AI)・機械学習(ML)、アディティブ・マニュファクチャリング<sup>®</sup>、バイオテクノロジーなどの新技術に必要な投資を行うことで、様々な価値を提供し続けます。

※3Dプリンティング技術などの積層造形技術を用いた製造方法

- 注力事業**
- 食品素材事業 ..... 旺盛な需要に対応するため、川下分野や生産能力の増強など投資を継続していきます。
  - 3Dプリンティング事業 ..... 新サービス「Empowr3D」を通じて、3Dプリンティング活用におけるコンセプト開発から材料開発、実用化まで、顧客に対して最適な解決策を提案しながらトータルサポートします。

**Topics** 天然由来素材の実用化は、引き続き重要な点と捉えています。さらに当社は、Interfacial Consultants LLC(IFC)の買収によって取り込んだ既存の技術プラットフォームを活用し、ポストコンシューマーリサイクル(PCR)プラスチックを利用して、様々な用途で使用されるコンポジット製品を生産しています。今後は、IFC社のノウハウを活用し、リサイクルプラスチックを利用した新しい用途の開発を通して、循環型経済における当社のプレゼンスの向上を図ります。



**Brad Hilborn**  
米州CEO 兼  
Nagase Holdings America  
Corporation CEO

