



大阪本社  
〒550-8668  
大阪市西区新町1-1-17  
TEL 06-6535-2114

東京本社  
〒100-8142  
東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー  
TEL 03-3665-3021

名古屋支店  
〒460-8560  
名古屋市中区丸の内3-14-18  
TEL 052-963-5615

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



Printed in Japan

長瀬産業株式会社

20  
22

統合報告書 2022

統合報告書

Delivering next.



## Contents

## NAGASEグループの価値創造ストーリー

Story for Value Proposition of NAGASE Group

NAGASEグループの価値創造ストーリー	2
----------------------	---

## マネジメントメッセージ

Management Message

トップメッセージ	4
管理担当取締役メッセージ	10

## NAGASEグループが選ばれる理由

Delivering next.

### » WHAT / NAGASEグループの強み

NAGASEグループの存在意義	14
価値創造の歴史	16
NAGASEグループのビジネスモデル	18
重要な経営資源	20

### » HOW / NAGASEグループの成長戦略

中期経営計画の概要と進捗	24
特集 Prinovaグループが牽引する食品素材ビジネス	26
特集 成長の鍵を握るNAGASEのバイオ技術	28

### » WHERE / NAGASEグループが目指す未来

サステナビリティ推進本部 本部長メッセージ	30
NAGASEグループが取り組むサステナビリティ	32
マテリアリティとKPI	33
コーポレート・ガバナンス	34
コンプライアンス	36
リスクマネジメント	37
社外取締役インタビュー	38
環境価値の創出	40
特集 サプライチェーンにおける脱炭素への貢献	44
社会価値の創出	46
特集 NAGASEのDX推進組織	48
社会貢献活動	49

## 事業ポートフォリオ

Business Portfolio

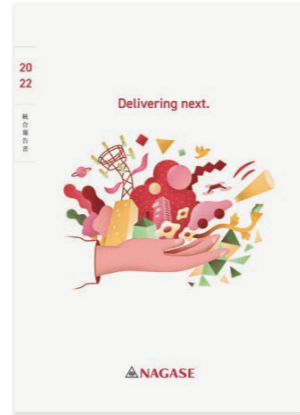
営業担当取締役メッセージ	50
事業一覧	52
機能素材セグメント	54
加工材料セグメント	56
電子・エネルギーセグメント	58
モビリティセグメント	62
生活関連セグメント	64
地域別戦略	66

## データ・セクション

Data Section

役員紹介	68
11年間の主要財務データ	70
非財務ハイライト	72
MD&A	74
主なグループ会社・事業所一覧	76
株式情報	80
会社情報	81

**見直しに関する注意事項** 本統合報告書に記載されているNAGASEグループの収益計画・戦略や確信などのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見直しであり、リスクや不確実な要素を含んでいます。実際の業績等は、これらの要素の変動により、見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆様におかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することはお控えいただくようお願いいたします。なお、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。



“Delivering next.”— 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NAGASEグループならではの価値を届ける。この言葉に込めた想いを温もりあるイラストで表現しています。

Illustration by Ran Kobayashi

### 編集方針

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

### | 参照ガイドライン |

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



### | 対象期間 |

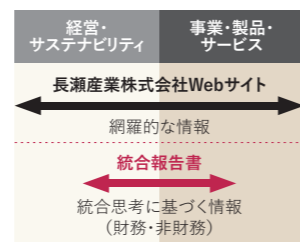
2021年4月～2022年3月  
(一部、2022年4月以降の活動も含みます)

### | 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。

### 統合報告書の位置付け

統合報告書は、「統合思考」をもって経営・サステナビリティ情報、事業・製品・サービス情報を整理しています。より詳細な情報は長瀬産業株式会社のWebサイトにてご確認ください。



# Delivering next.

サステナビリティを追求し、  
「次」を積み重ねて温もりある未来を創造する  
NAGASEグループ。  
何を強みに、どのような成長戦略で  
どんな未来を目指すのか——  
3つのパートを通じて、NAGASEグループが  
選ばれる理由をひもときます。





# NAGASEグループの価値創造ストーリー

NAGASEグループは創業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は、商社機能に加え、製造・研究・バイオ・DXなどの機能を掛け合わせてパートナーとともに事業を創り出すというコンセプトです。190年の歴史で培った強みを活かし、外部環境の変化に柔軟に対応して常にビジネスを進化させることで顧客や社会の課題をいち早く見つけ、解決につながる価値を創出する——NAGASEグループがその先に目指すのは、経済価値と社会価値の向上と、サステナブルな社会への貢献です。

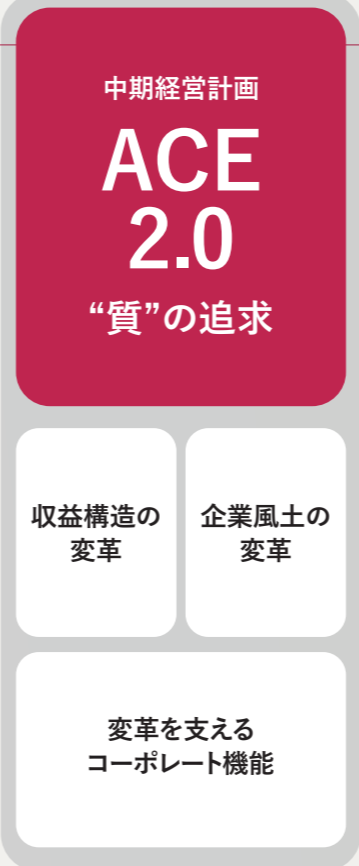
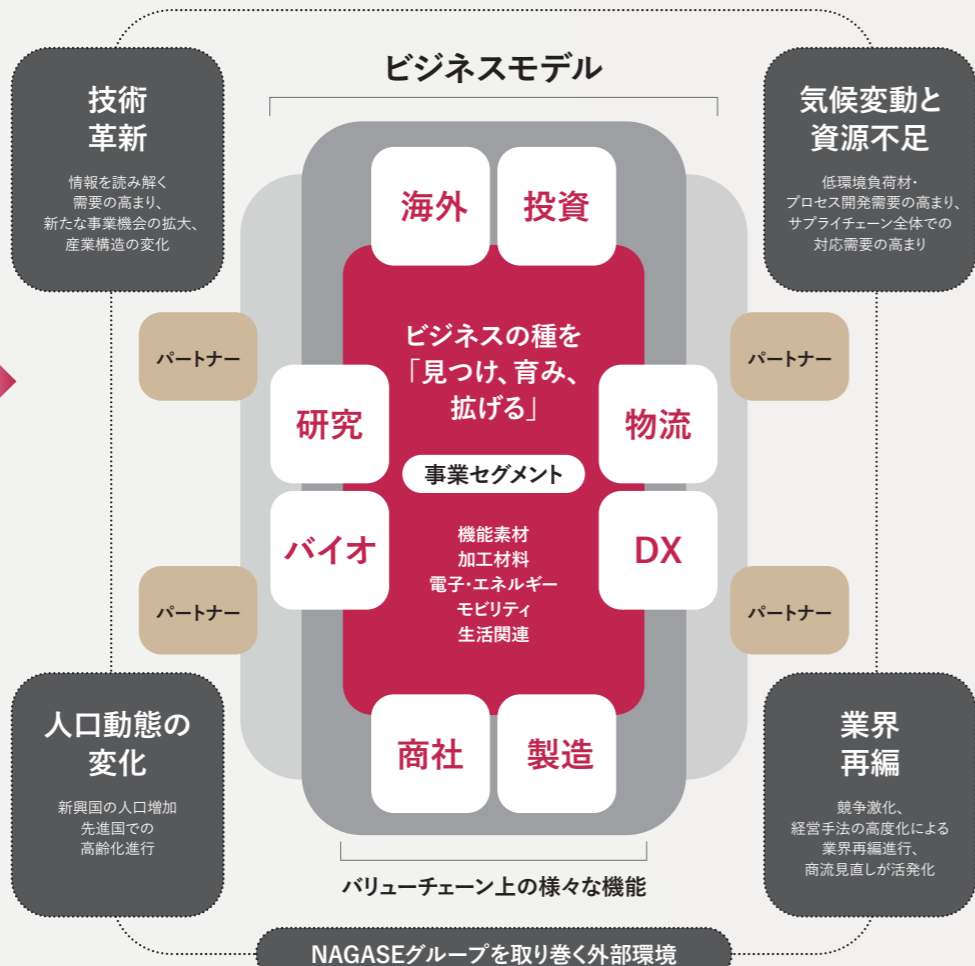
» P14

WHAT 培ってきた強み



» P24

HOW NAGASEグループの成長戦略

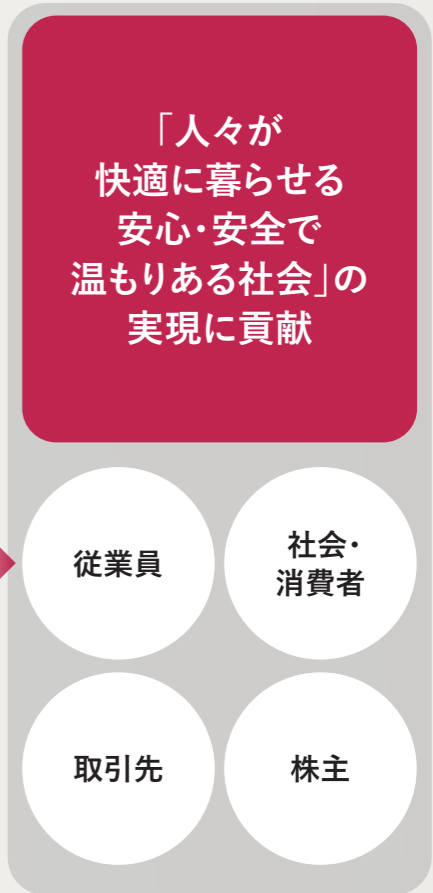


外部環境の変化を踏まえたビジネスモデルの進化

» P30

WHERE NAGASEグループが目指す未来

2032年(創業200年)  
NAGASEの  
“ありたい姿”



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<sup>\*</sup>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。

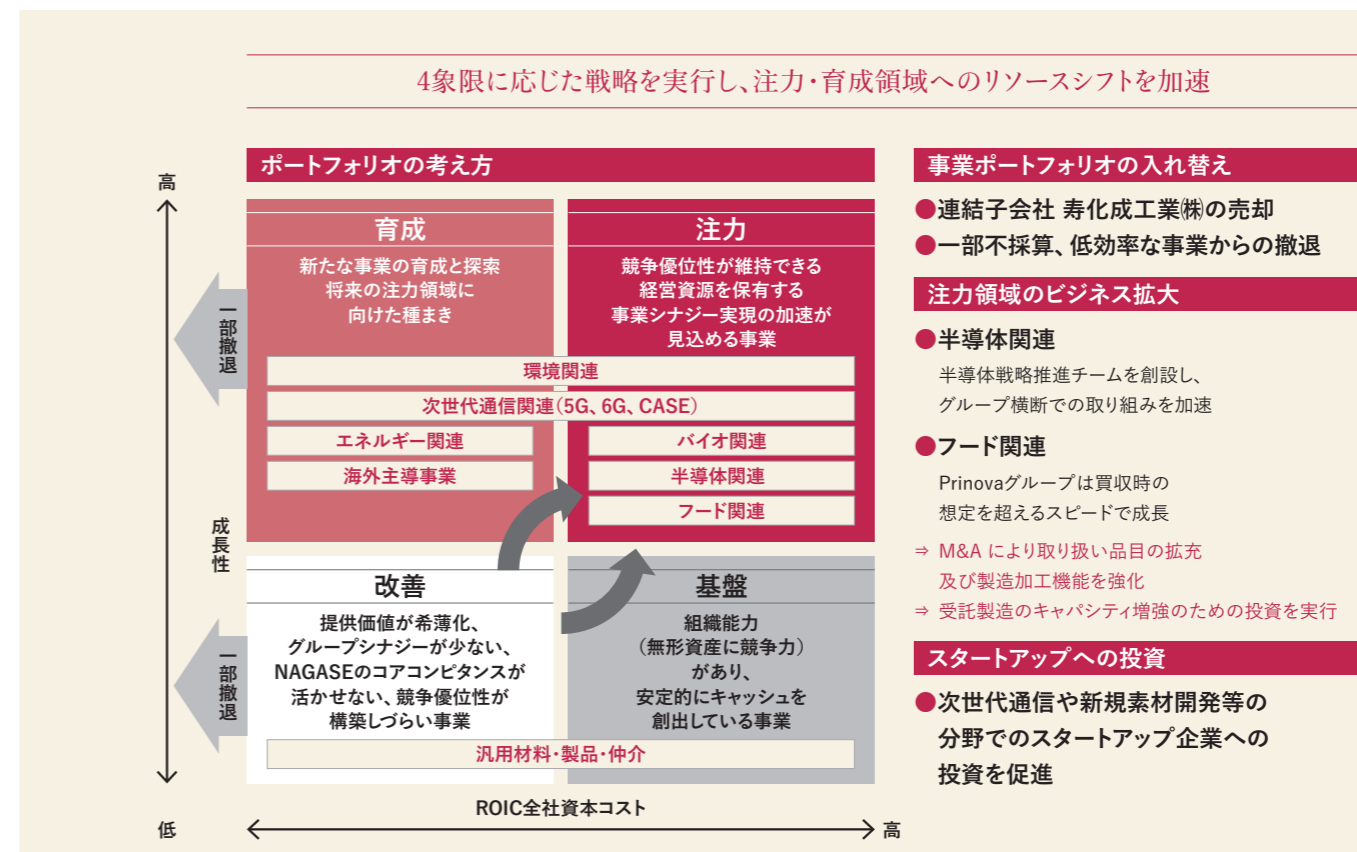
前中期経営計画ACE-2020から地道に続けてきた取り組みの延長線上に、次の未来があるという手応えも、この1年で感じ始めることができました。NAGASEグループでは、多種多様な事業ポートフォリオを成長性と資本コストの2軸で「改善」「基盤」「注力」「育成」の4つの領域に分類しており、基盤領域とする化学品・樹脂のビジネスを大

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。㈱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<sup>※</sup>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ようでは、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。

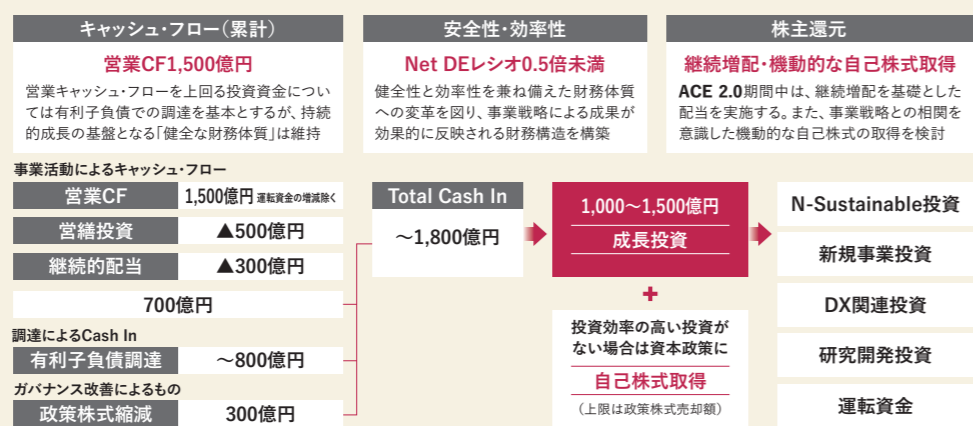
## 誠実に正道を歩み、NAGASEグループの価値を示し続ける

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



WHAT

HOW

WHERE

## NAGASEグループの強み

NAGASEグループの理念体系

サステナビリティ基本方針

「NAGASEグループと社会の持続的な成長のため、企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献し続ける」ことを理念体系全てに共通する考え方として位置付けます

- 1. 誠実な事業活動
- 2. 社会との良好な関係
- 3. 環境への配慮

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

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

2032年(創業200年)  
“ありたい姿”

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に貢献します

## NAGASEグループの存在意義

NAGASEグループは、「経営理念」「ビジョン」を含めた理念体系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」を策定しています。私たちは経営理念の一節である「誠実に正道を歩む活動により、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」ことを自らの存在意義とし、「見つけ、育み、広げる」活動を通じて「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献することを目指しています。

## 「見つけ、育み、広げる」

### NAGASEビジョン

#### ●強み/特長

- > 誠実正道  
誠実に正道を歩んできた200年近くの歴史
- > 協働基盤  
パートナーとともにビジネスを創造する力
- > 技術発想  
技術に対する深い理解、技術の目利き力
- > 半歩先見  
半歩先を見て能動的に提案する力

#### ●提供価値

- > 見つけ  
誰も気づいていない機会を発見する
- > 育み  
新たな価値を生み出すビジネスへと成長させる
- > 広げる  
様々な分野・地域へビジネスを展開する

#### ●実現したい社会

人々が快適に暮らせる  
安心・安全で温もりある社会



# 価値創造の歴史

1967年3月期・単体

売上高 **650** 億円  
 総資産 **275** 億円  
 営業利益 **18** 億円

1987年3月期・単体

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

2007年3月期・連結

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

2022年3月期・連結

売上高 **7,805** 億円  
 総資産 **7,397** 億円  
 営業利益 **352** 億円

※「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2022年3月期の期首から適用しています。

1832~

創業



初代 長瀬伝兵衛

1832年、初代長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花や布海苔、澱粉を扱う問屋「鱗形屋(うろこがたや)」を創業。これが現在まで続くNAGASEグループの歴史の始まりです。その後、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。

1901~

有力な海外メーカーとの関係構築



ゼネラルエレクトリック社(GE)

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

1970~

製造・加工などメーカー機能を拡充



1893年当時のチバ社全景

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

1990~

研究開発機能での優位性を発揮



ナガセバイオイノベーションセンター

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

2010~

食品素材ビジネスを本格化



Prinovaグループ

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

2020~

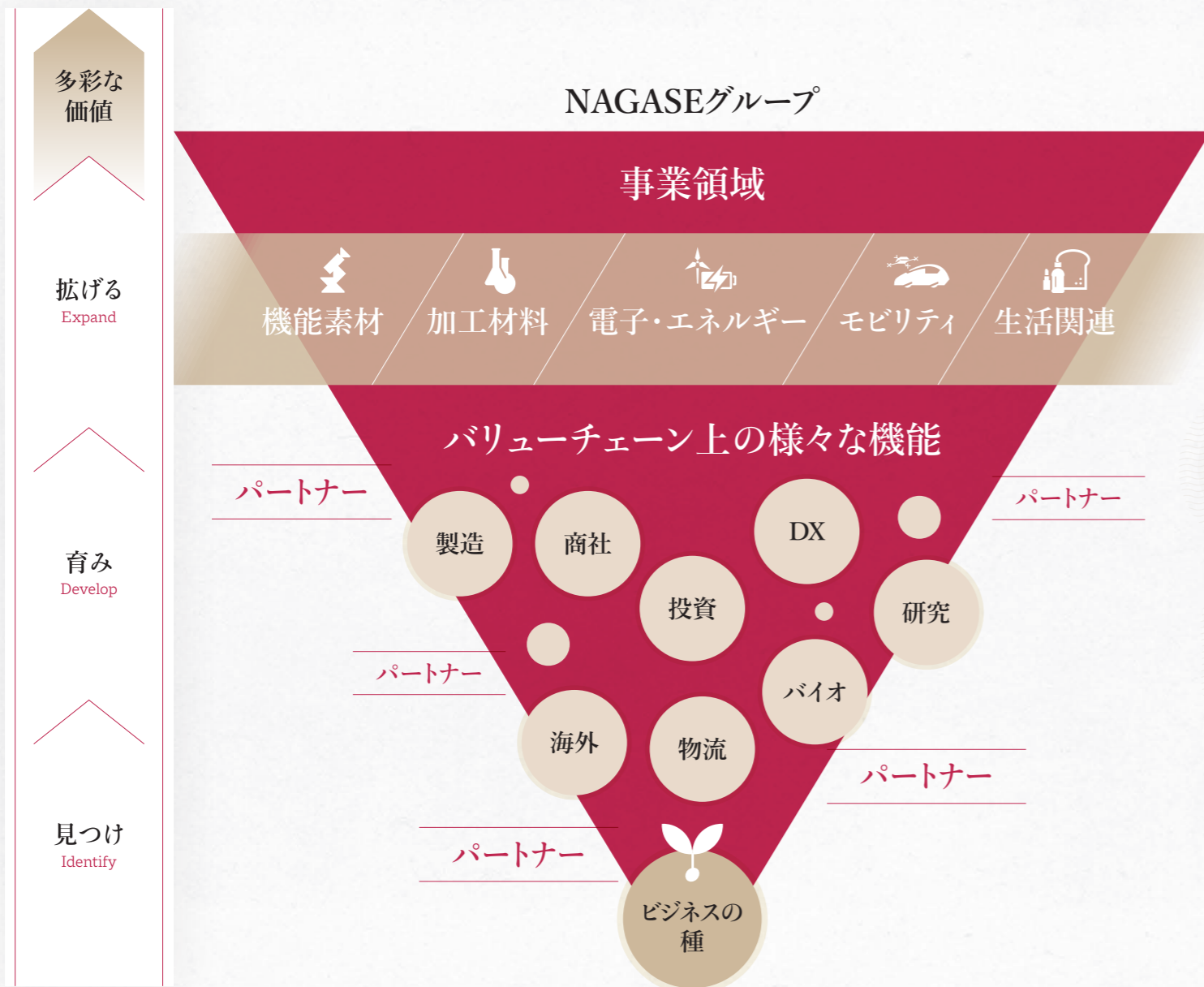
サステナビリティの推進



商社、製造・加工、研究開発など、様々な機能を持つ企業体に成長したNAGASEグループ。それらを駆使し、新たな機能も加えながらビジネスデザイナーとして、多彩な価値の創造に努めています。近年はサステナビリティにも注力。2020年にサステナビリティ推進委員会を設立しサステナビリティ基本方針を策定するなど、グループと社会の持続的な成長のため、企業活動を通じて社会・環境問題の解決に貢献することを目指しています。



# NAGASEグループのビジネスモデル



多彩な  
価値

拡げる  
Expand

育み  
Develop

見つけ  
Identify

## 「見つけ、育み、拡げる」を通じてパートナーとともに 多彩な価値を生み出すビジネスデザイナー

NAGASEグループは190年の歴史で培った技術を強みとして、広範な事業領域と広域なグローバルネットワークを保有する商社機能に加え、製造、研究などの機能を拡充してきました。また、DXなど新たな機能の強化により、多彩な価値を生み出す企業グループとして発展してきました。

これらの機能を組み合わせて、パートナーとともに技術や

ビジネスの種を「見つけ」、それを新たな価値へと「育み」、分野や国境を越えたビジネス展開で「拡げる」。ビジネスデザイナーとして、他社とは異なる独自の事業展開で多彩な価値を社会と顧客に提供していくことが、現在のNAGASEグループのビジネスモデルとなっています。

## 培われた強み



## グローバルネットワーク



<p>連結売上高</p> <p><b>7,805</b> 億円</p> <p>海外 / 5,301億円 (2022年3月期)</p>	<p>海外売上総利益比率</p> <p><b>48.8</b> %</p> <p>(2022年3月期)</p>	<p>拠点数</p> <p><b>32</b> カ国・<b>114</b> 社</p> <p>(2022年3月期)</p>
<p>製造会社数</p> <p><b>16</b> カ国・<b>50</b> 社</p> <p>(2022年3月期)</p>	<p>販売・サービス会社数</p> <p><b>30</b> カ国・<b>64</b> 社</p> <p>(2022年3月期)</p>	<p>連結従業員数</p> <p><b>7,113</b> 名</p> <p>海外 / 3,319名 (2022年3月期)</p>

»詳細はP66-67「地域別戦略」をご参照ください。



## 重要な経営資源

NAGASEグループの持続的成長を支える重要な経営資源についてご紹介します。

### 財務資本

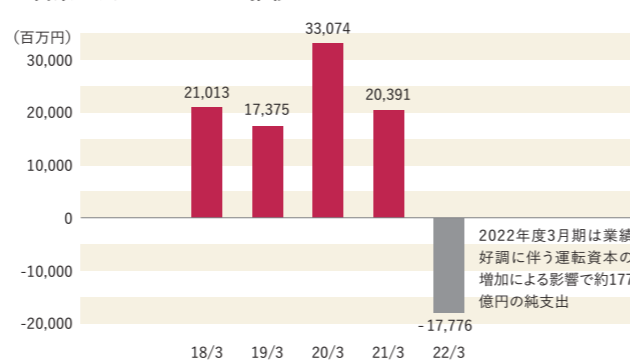
NAGASEグループは、多様な資金ニーズに応えることのできる十分な財務資本を有しています。具体的には、運転資金、設備投資、M&A、DXなどへの新規成長投資といった資金需要に応えるべく、安定的かつ機動的な資金の確保が重要であると考えています。主な資本の財源は、営業活動によるキャッシュ・フローに加え、資金調達手段として金融機関からの借入の実施、社債ならびにコマーシャル・ペーパーの機動的な発行による資本市場からの調達などで、多様化を図りながらバランスの良い調達を行っています。

なお、2022年1月に「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」を公表しています。カーボンニュートラルの達成、持続可能な社会の実現にファイナンスを活用することで実効性を高めるべく、サステナビリティ・リンク・ボンドによる資金調達も実行しています。

#### 格付状況

格付機関名	発行体格付	CP格付
格付投資情報センター(R&I)	A	a-1

#### 営業キャッシュ・フローの推移



※詳細はP10-13「管理担当取締役メッセージ」をご参照ください。

### 長瀬ビジネスエキスパート(株)

#### グループ各社の生産性、収益性向上を支援

シェアードサービスカンパニーである長瀬ビジネスエキスパート(株)は、グループ各社の物流・貿易・給与計算・出納・与信管理・総務・決算・税務などの間接業務の標準化と効率化により生産性を高め、収益性の向上に貢献しています。

また、グループを支える人財育成も担っています。今後も間接部門の一層の効率化とガバナンスの向上、人財育成の面で、グループの持続的成長に貢献します。

設立:2017年 従業員数:約240名(2022年3月期)

### 人的資本

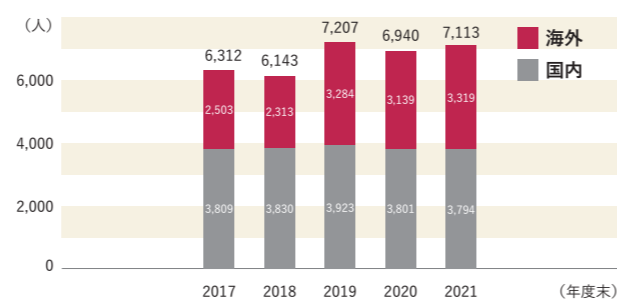
NAGASEグループには豊富な人的資本が存在します。グループ全体の従業員数は7,113名であり、そのうちの3,319名が海外に在籍しています。「変革を推進する人財の強化」と「コンプライアンス強化」の両側面から強い組織づくりを目指しています。

人財は持続的成長の源泉であり、ACE 2.0に掲げる企業風土の変革においても「変革を推進する人財の強化」を謳っています。その一例として、デジタル分野・マーケティング分野の変革を推進するため、専門人財が豊富な米国に「グローバルマーケティング部 フィラデルフィア(GMD-P)」を設置するなど、人財の適所適材配置を進めています。また、2021年からは従業員エンゲージメント向上プロジェクトを発足させ、「社員と会社の持続的な成長と発展」の実現に取り組んでいます。

人財の力を維持・向上させていく上では、社員の人格・個性を尊重するなど人権への配慮が大前提であると捉えてい

ます。それゆえNAGASEグループでは「コンプライアンス行動基準」を公開し、国内外を含めた全グループ社員への浸透を図るべく、コンプライアンス研修も随時実施しています。

#### 連結従業員数の推移



※詳細はP46-47「社会価値の創出」をご参照ください。  
※グローバルマーケティング部 フィラデルフィア(GMD-P)の取り組みについてはP48をご参照ください。

### 知的資本

NAGASEグループの知的財産は、化学のみならず、エレクトロニクス、自動車やヘルスケアなど様々な分野に及んでいるところにその特徴があります。また、商社として企業や大学など様々なパートナーと共同で特許を出願することが多いのも、グループの知的財産の特徴といえます。NAGASEグルー

プでは、総合力を結集し、新規事業創出のため、マーケティング活動に基づく新技術・新製品の開発と技術情報の提供を目的に研究開発活動を行っています。こうした知の結集を加速させることが知的資本の充実につながり、イノベティブな事業活動を生み出す源泉となっています。

### ナガセバイオイノベーションセンター(旧 ナガセR&Dセンター)



#### バイオの知見と技術でイノベーション創出

ナガセバイオイノベーションセンターでは、バイオテクノロジー分野の研究開発を通じて、人々の健康や環境問題の解決など、社会貢献につながる新たな価値創出を目指しています。環境に優しい生産プロセスを可能にするバイオ技術は、幅広い産業分野での利用に期待されています。同センターではバイオ関連技術を有するグループ会社や関連組織と連携し、企画、研究・開発を一体的に進めることで、グループ全体のバイオイノベーションを推進していきます。

ACE 2.0では、独自の放線菌による物質生産技術N-StePP®の深耕に加え、新たな物質生産プラットフォーム技術の拡充を目指しています。

#### 【グループの知を結集・連携した開発事例】

- ・エイジングケア効果が期待される「トレハンジェリン」の発酵生産
  - ・長寿ビタミンといわれる「エルゴチオネイン」の発酵生産
  - ・サブリ・医薬用途が期待される希少糖「D-セドヘブツロース」の発酵生産
- 設立:1990年 所在地:兵庫県神戸市

### ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)



#### コラボレーションの場をお客様に提供

NAWは、プラスチックとコーティングのオープンイノベーションラボです。NAGASEグループのお客様にとって頼れる開発パートナーとして、ユニークな新技術や新素材の評価・分析、新規用途開発などを推進し、プラスチックとコーティングの分野で機能性・意匠性を追求し、環境対応型材料の開発に注力しています。オープンラボ機能の充実化に加え、グループ内のラボ機能のグローバル連携を目指し、ナガセケムテックス(株)、(株)林原や米国Interfacial

Consultants社等との国内外拠点間での情報共有や、日本、アジア、米国でのグローバル連携体制の構築に取り組んでいます。

#### 【グループの知を結集・連携した開発事例】

- ・生分解性、バイオマス由来の各種コーティング剤、プラスチック材の開発
  - ・顧客ニーズに対応したカラーデザイン提案
- 設立:2007年 所在地:兵庫県尼崎市

### NVC(New Value Creation)室

#### 将来のビジネスの核をつくる

NVC室は、NAGASEグループのイノベーションを推進し、事業部を横断したコラボレーションによって、5~10年先を見据えたビジネスの核を作る組織です。「ビッグデータから新しい価値を創造する」をスローガンに、材料、半導体、IoT、ヘルスケア分野で戦略を立て、グループをリードしていきます。

#### 【グループの知を結集・連携した開発事例】

- ・「TABRASA®(タブラサ)」を中心としたマテリアルズ・インフォマティクス用SaaSサービスを複数顧客にビジネス展開
  - ・5G国際キャリア向けの応用展開に向け、北米パートナーと開発継続。また、書き換え可能な半導体のFPGAをプラットフォームに、大規模クラウドで利用の多いデータベース検索ミドルウェア「Redis」の高速化ソリューションに活用展開、クラウドエンジニア向けにプロモーションを開始。
- 設立:2017年



## 製造資本

NAGASEグループは、ナガセケムテックス(株)、(株)林原、Prinovaグループなど、グループ内に約50社の製造子会社を有しています。商社と製造の機能を掛け合わせることで、お客様に提供するソリューションの幅を広げています。

これらの製造資本はNAGASEグループにとって重要な経営資源であり、ACE 2.0における「収益構造の変革」におい

ても、製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大を通じて既存事業を強化していくことを掲げています。

また2022年4月には、NAGASEグループ製造業各社の基盤強化に向けて2019年に発足させ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。



### ナガセケムテックス(株)

#### 化学で豊かな未来を築く

エレクトロニクスやバイオなど多領域で独自の技術を持つ、NAGASEグループの中核製造子会社です。同社は合成技術・配合技術・バイオ技術をコアテクノロジーとして、世界初開発の素材や業界シェアNo.1の製品を創出しています。同社はこれからも、世界のお客様の要望に応えられる価値創製企業として、新技術・新製品の開発に挑戦し続けます。

●TOPIC/環境負荷低減を目指し、高効率排水処理設備を導入



高効率排水処理設備  
(写真提供:メタウォーター(株))

特殊エポキシ化合物の製造過程で生じる廃水の自社内浄化率を向上させるため、産業排水処理向けには国内最大級の高効率排水処理設備を導入し、2022年秋以降の稼働を予定しています。自社内浄化率を上げることで産業廃棄物の排出が10%(約400t)減少する見込みで、さらなる環境負荷低減を目指します。



**機能樹脂**  
エポキシ樹脂接着剤・封止材(シート状・液状)



**精密加工材料**  
フォトソングラフイー用材料、3Dプリンター用樹脂、銀ナノインク



**機能化学品**  
特殊エポキシ樹脂、透明導電性コーティング剤、低エンドトキシン材料



**生化学品**  
食品用酵素、工業用酵素、リン脂質

設立:1970年 所在地:大阪府大阪市  
売上高:約290億円 従業員数:約590名(2022年3月期)



### (株)林原

#### 事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献

NAGASEグループにおけるライフサイエンス分野の中核企業で、食品・パーソナルケア・医薬品・機能性色素などの素材を開発しています。暮らしを豊かにする素材の提供や環境負荷の低減活動を強化し、ステークホルダーの皆様とともに、新たな価値の共創に取り組んでいます。



●TOPIC/国際的なサミットへの参画

2021年9月の国連食料システムサミット2021、12月の東京栄養サミット2021において、「持続可能な食料システム」に関するコミットメントを表明しました。長く培ってきた酵素利用技術の強みとバイオテクノロジーから生まれた自然由来の素材を活かし、人と地球の健康を支える、安全で持続可能な食の普及を推進します。食料システムへの各種取り組みは、林原Webサイトへ。



**食品素材**  
トレハ®、サンマルト®、プルラン



**健康食品素材**  
林原ヘスベリジン®S、ファイバリクサ®、アスコフレッシュ®



**パーソナルケア素材**  
AA2G®、トルナール®、アルファグルコシルヘスベリジン



**医薬品素材**  
マルトースPH、トレハロースSG、ルミン®A



**機能性色素**  
情報記録用色素、情報表示用色素、検査薬用色素

設立:1932年 所在地:岡山県岡山市  
売上高:約270億円 従業員数:約680名(2022年3月期)



### Prinova Group LLC

#### 食品素材のグローバル展開

食品素材販売、配合品製造及び最終製品の受託製造までを手掛けています。原材料の調達、配合とフレーバーに関する研究開発力や、スポーツニュートリション分野での経験とネットワークなどで高い優位性を持っています。北米エリアでの事業拡大、製造・加工機能の強化を通じ、北米や欧州、東南アジア市場を中心に高付加価値サービスの展開を目指しています。



米国ユタ州に新設のスポーツニュートリションの受託製造工場

●TOPIC/積極的な投資によるビジネスの拡大

2021年10月に甘味料ディストリビューター・The Ingredient House社、12月に製粉・微粉加工受託を手掛けるLakeshore Technologies社をグループに迎えビジネスを拡大しています。また、2022年夏より米国ユタ州にスポーツニュートリションの受託製造工場を新設。製造機能の拡充を目指します。



**Ingredients**  
ディストリビューション  
2,000品目以上の素材



**Aromas**  
ディストリビューション  
アロマ、エッセンシャルオイルズ



**Premixes & Solutions**  
配合品(Premix)・微細加工(OEM)飲料、タブレット、食品向けアプリケーション



**Flavors**  
製造飲料、機能性食品向けアプリケーション



**Armada**  
栄養食品開発、製造ソリューション  
スポーツニュートリション

創業:1978年 所在地:米国イリノイ州  
売上高:約1,200億円 従業員数:約1,200名(2021年12月期)

»Prinovaグループの取り組みの詳細はP26-27「特集 Prinovaグループが牽引する食品素材ビジネス」をご参照ください。

#### グループ製造業経営革新室

#### グループ製造業としての新たな価値創出に向けて

NAGASEグループでは、グループ全体での製造業の規模・影響力が増しており、連結業績に占める割合も高まっています。そこで2022年4月、経営視点で製造業各社の製造能力や生産技術、研究開発、品質管理、エンジニアリング、投資評価等を総合的に俯瞰し、グループ製造業の強化・拡充を図ることを目的としてグループ製造業経営革新室が新設されました。

当室は、グループ製造業の安全・品質・環境等の面での連携強化を目的として2019年に発足したグループ製造業連携委員会を前身としており、さらなる成長のためグループ

製造業経営革新室として新たに発足した組織です。現在はグループ製造業として新たな価値の創出を目指し、グループ製造業における開発から生産・品質保証活動におけるバリューチェーン評価や、共通する重要製造経営指標の把握、また多様な製造プロセスの理解と共通化といった活動からスタートしています。

●TOPIC/価値創出に向けたグループ内のディスカッションをリード

グループ製造業経営革新室とステアリングコミッティーを中心に、各社が持つ特徴や機能、また課題の理解を深め、これらをつなげてどのように新たな価値を創出できるかといったことなどについて議論しています。また、「多様な製造プロセス理解と共通化」をテーマに半年間、各社の現場を訪問・調査する取り組みもスタートしています。

#### 社会・関係資本

多様なステークホルダーの皆様との強固な信頼関係こそがNAGASEグループにとっての重要な社会・関係資本といえます。NAGASEグループでは幅広い事業領域でのグローバ

ルな事業展開を行っており、拠点数は32カ国・地域で114社、お取引先企業数は国内外で約18,000社にのびます。

#### 自然資本

NAGASEグループが今後もビジネスを持続させていく上で、地球環境が持続可能なものであることは大前提であると考えています。NAGASEグループではこうした自然資本を維持・充実させるべく、NAGASEグループ環境方針のもと、脱

炭素社会、循環型社会の実現、汚染防止、生物多様性の保全、水の利用といった環境課題に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

»詳細はP40-43「環境価値の創出」をご参照ください。



WHAT

HOW

WHERE

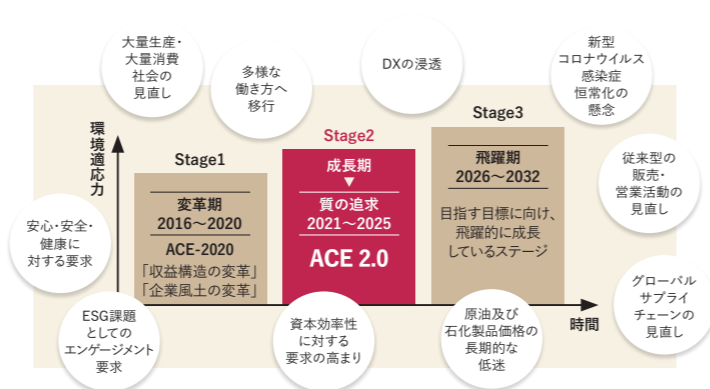
# NAGASEグループの成長戦略

## 中期経営計画の概要と進捗

### ACE 2.0の位置付け

ACE 2.0は、2032年(創業200年)の“ありたい姿”を実現するために、2032年からバックキャストした、2021年度を初年度とする5カ年の中期経営計画であり、“質の追求”を進める期間として位置付けています。

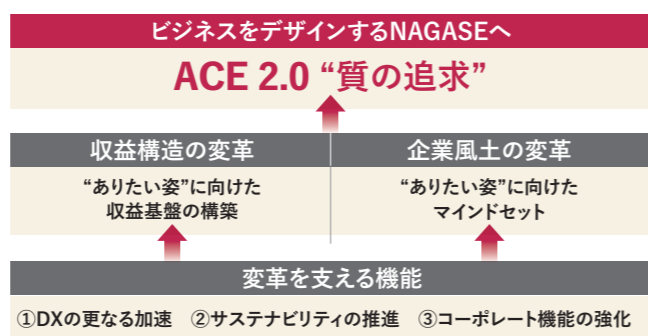
※ACE 2.0のACEは、Accountability(主体性)、Commitment(必達)、Efficiency(効率性)を表す。



### ACE 2.0の基本方針

ACE 2.0は、前中期経営計画ACE-2020の成果と課題を受け、全てのステークホルダーが期待する「想い」を具体的な「形」(事業・仕組み・風土)として創出することで、“温もりある未来を創造するビジネスデザイナー”を目指す計画です。

具体的には「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革に取り組み、また両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及びコーポレート機能の強化を図ります。



### 定量目標 (KGI, KPI)

“質の追求”の目標指標(KGI)としては、資本効率性の向上においてはROE8.0%以上、収益力の拡大では営業利益350億円を掲げています。また、「収益構造の変革」「企業風土の変革」「変革を支える機能」に関する重要業績指標(KPI)をそれぞれ設定し、目標管理を徹底しています。

#### “質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

施策	指標	2021年度	2025年度*
資本効率性の向上	ROE	7.7%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	352億円	350億円

※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

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

変革/機能	施策	指標	2021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>
		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 <sup>※3</sup>
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 <sup>※4</sup>	169億円 <sup>※5</sup>	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 <sup>※6</sup>	-
変革を支える機能	DXの更なる加速	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.33倍 0.5倍未満
		投下資本(費用含む) <sup>※7</sup>	-	100億円 <sup>※2</sup>

※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: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

## 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。

注力領域	育成領域	基盤領域
<b>フード関連事業</b> ●(Prinovaグループ)甘味料専門ディストリビューター・The Ingredient House社の買収、受託製造ビジネスの製造キャパシティ増強 ▶詳細はP26-27「特集 Prinovaグループが牽引する食品素材ビジネス」をご参照ください。 <b>半導体関連事業</b> ●半導体のサプライチェーン全体におけるグループ内での情報共有・連携強化 ●技術革新・開発トレンドの理解等による競争力の強化	<b>バイオ関連事業</b> ●バイオテクノロジーに関する知見・ノウハウを結集したNAGASEバイオテック室を新設(2021年4月) ●ナガセR&Dセンターの名称を「ナガセバイオイノベーションセンター」に名称変更し、グループ全体のバイオイノベーション創出の推進体制を構築(2022年4月) ▶詳細はP28-29「特集 成長の鍵を握るNAGASEのバイオ技術」をご参照ください。	●優れた技術や、新規ビジネス創出が期待できるノウハウを持つスタートアップ企業への投資・提携を通じ、将来の収益貢献が期待される分野への資源投下 ●収益性改善に向けた取り組みなどによる効率性の向上 ●デジタル技術を活用したマーケティング・営業活動の効率化を推進。それらを顧客との新たな接点とした提供価値の拡大
<b>改善領域</b> ●改善が必要と判断したビジネスについては、改善方針の決定・KPIの設定など、PDCAの徹底を推進。2021年度は、一部不採算事業からの撤退及び子会社売却による資本の確保等を実施		

## 企業風土の変革

「企業風土の変革」のポイントは、経済価値と社会価値を両輪で追求していく点にあります。

●財務情報に加えて、非財務情報でも取り組みを定量的に評価・モニタリングするため以下の2つの分野でKPIを設定。

テーマ	対象	KPI
従業員エンゲージメント向上*	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	連結	Scope 1、2削減率:37%以上(2013年比) 再生可能エネルギー発電・購入による削減量:35,000t以上(累計)
	長瀬産業(単体)	Scope 2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。  
 ※2021年度:グループ会社の実施割合は41%(24社(1回のみの実施含む))。長瀬産業(単体)におけるエンゲージメントサーベイトータルスコアは、52.4。

▶詳細はP42「カーボンニュートラル宣言」、P46「従業員エンゲージメント向上プロジェクト」をご参照ください。

●事業戦略によるROICの向上、財務戦略によるWACCの低減によるROICスプレッドの改善。ROICについては、事業ごとに定量化・可視化を進め、モニタリングができる体制を構築し、定期的なモニタリングを開始。

## 変革を支える機能

「収益構造の変革」「企業風土の変革」を実現するために、DX、サステナビリティ、コーポレート機能の強化を図ります。

●デジタルマーケティングによる顧客基盤の強化・拡大に向けてプラットフォームを構築、Prinovaグループなど米州のグループ会社において、顧客体験型のWebサイトをリリース(2021年度)。

効率性の改善	2020年度	増減	2021年度	2025年度目標
ROE	5.9%	+1.8%	7.7%	8.0%以上
WACC	5.7%	▲0.2%	5.5%	5.0%未満
ROIC	4.2%	+1.1%	5.3%	5.0~5.5%
Net DEレシオ	0.23	+0.1	0.33	0.5未満
純資産(億円)	3,384	+166	3,550	
有利子負債(億円)	1,189	+475	1,665	

●双方の持続的な成長と発展のため、社員と組織のエンゲージメントを向上させるべく、現状把握と向上施策の策定を目的に従業員エンゲージメントサーベイを実施。

▶詳細はP46-47「社会価値の創出」をご参照ください。

●コア業務の生産性の改善に向け、シェアードサービス会社である長瀬ビジネスエキスパート(株)においてBPR(Business Process Reengineering)を行い、業務効率化を推進。加えてBI(Business Intelligence)ツールやCRM(Customer Relationship Management)等を活用した間接業務ならびに営業・販売活動の効率化を促進。

●“ありたい姿”の実現に向け、経済価値と社会価値の追求を実現すべく、2022年4月に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に名称変更。代表取締役社長直下の組織としました。

▶詳細はP32-33「NAGASEグループが取り組むサステナビリティ」をご参照ください。



# 特集 Prinovaグループが牽引する食品素材ビジネス

## 高付加価値事業をドライバーに躍進的・持続的な成長を実現

2019年に米国の食品素材販売・加工会社でグローバルな販売網を有するPrinovaグループが加わり、NAGASEの食品素材事業は大きく動き出しました。それから3年、Prinovaグループは高付加価値事業を強みに買収時の想定を超えるスピードで業績を拡大しており、現在ではNAGASEの食品素材ビジネスを牽引する存在になっています。

### 高付加価値事業を強みに急成長を続けるPrinovaグループ

現在、食品業界は大規模なサプライチェーン問題、品不足、そしてインフレといった逆風に見舞われています。外部環境が激変する中、NAGASEグループは**ACE 2.0**において食品素材事業を注力領域に掲げ、Prinovaグループが持つグローバルサプライチェーンのノウハウを活かし、取引先の需要に応えることで売上と利益を伸ばしてきました。

1978年に米国イリノイ州で創業したPrinovaは、世界最大級のニュートリション(栄養素材)輸入業者として、また食品用ビタミン、アミノ酸、甘味料、カフェイン等の様々な素材を取り扱う世界最大のディストリビューターとして成長してきました。近年では高付加価値事業の拡充を目指し、急速に変化する食品、飲料、ニュートリション、サプリメント業界の需要に対応するために戦略的に事業を展開しています。

### M&Aや製造拠点の拡充を通じ食品素材事業の収益基盤を強化

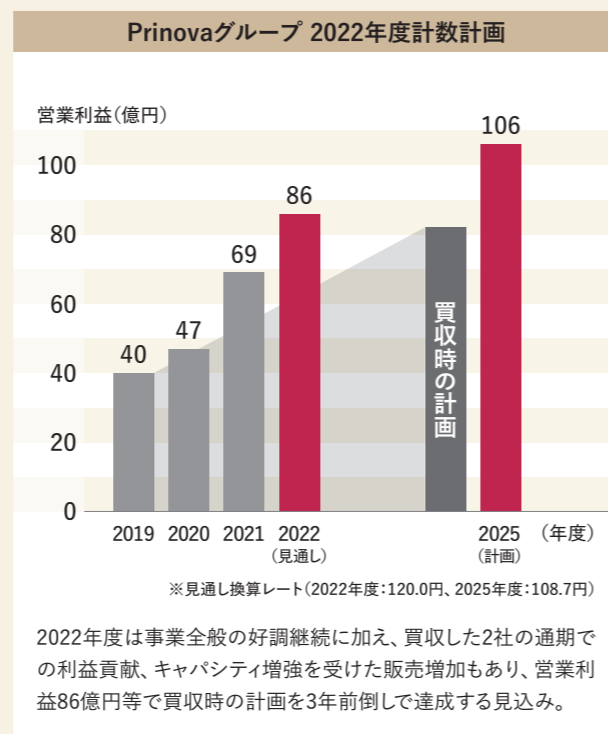
2021年10月、NAGASEグループでは、Prinovaグループの取り扱い品目の拡充及びビジネス領域の拡大を目的に、甘味料専門ディストリビューターのThe Ingredient House(以下、TIH社)を買収しました。TIH社は世界各国の食品メーカーや飲料メーカー向けにキシリトールなどの糖アルコール、スクラロースなどの高甘味度甘味料を中心とした甘味料群を販売しています。

TIH社の子会社化により、Prinovaグループが取り扱うビタミンやアミノ酸などを含む約2,000種の素材がさらに充実し、既存顧客に対する販売や受託製造における提案の幅の拡がりが期待されています。また、TIH社の顧客ネットワークが加わることで、Prinovaグループのグローバルな販売網がさらに強化されます。

また、米国でのスポーツニュートリション需要の伸長や、より高品質で安全な製品へのニーズの高まりを受け、米国ユタ州にPrinovaグループでスポー



米国ユタ州に新設したスポーツニュートリションの受託製造工場

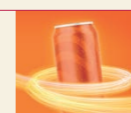


ツニュートリションの受託製造を行うArmada Nutrition社の工場を新設し、2022年夏以降に順次稼働をしています。新工場では米国におけるスポーツニュートリション業界最大規模の受託製造が可能となり、さらなる収益基盤の強化が期待されます。加えて、Prinovaグループの持つ顧客基盤を活用した(株)林原の食品素材の販売拡大、Prinovaグループの取り扱い製品とアジアを中心としたNAGASEの顧客基盤を組み合わせたシナジーの実現・強化及びグローバル戦略立案に関する議論の深化を図るため、フード イングリディエント事業部長を米国に置くなど、経営基盤の強化も着実に進んでいます。

「食」は生命活動の根源であり、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の大前提となるものです。NAGASEグループは今後もPrinovaグループのグローバルなネットワークとポートフォリオを最大限に活用して食品素材事業を持続的に成長させてまいります。

## 食品素材事業の注目ビジネス

### 飲料



世界の飲料業界は、特にエネルギー飲料の分野で成長を続けています。消費者の嗜好は、体に優しく健康的な、糖分を控えた飲料にシフトしています。また、食品安全への意識の高まりを受け、成分表示が明確かつ簡潔で、含有物の少ないシンプルな原材料を使用した「クリーンラベル」に適合した飲料への移行が進んでいます。

### スポーツニュートリション



スポーツニュートリション市場は米国で年率9%の成長を続けており、欧州をはじめ世界各国でも継続的に拡大しています。Prinovaグループにとって最も成長を遂げているビジネスの分野であり、スポーツニュートリション素材の取り扱いにおいて高い優位性を活かし、お取引先の要望に応じています。

### グミ



グミの世界市場規模は2020年に162.8億米ドルとなり、2020年から2028年にかけての年平均成長率は12.6%と予想されています。現在、グミは栄養補助食品市場の20%近くを占めています。Prinovaグループはこの市場においても、お取引先のニーズに応えるため、Armada Nutrition社のユタ州工場でのグミの製造を検討しています。

## Interview

### “One Global Prinova”でグローバルサプライチェーンの問題解決に取り組む

長瀬産業 常務執行役員 兼 Prinova Group LLC President Donald K. Thorp

#### Prinovaグループの強みと成長を支える基盤について教えてください。

私たちPrinovaグループは“Customer First”をミッションとし、“One Global Prinova”をビジョンとして掲げています。サプライチェーンの安全性、原料に関するノウハウ、サービスにおいて世界的に知られており、高付加価値サービスを拡大することで進化・成長を遂げてきました。現在では、原料販売、プレミックス(調整粉)製造、フレーバー製造、粉末製品開発、受託製造など、グループのあらゆるポートフォリオを活用し、お取引先がそれぞれのニーズに合ったビジネスを展開できるよう差別化を図っています。

Prinovaグループの成長の基盤は3つです。まずはサプライチェーンに関する専門知識と安全性です。これは新型コロナウイルス感染症拡大、また現在も続く物流危機に際して、顧客サービスの強化につながりました。次に、コラボレーションを通じて“One Global Prinova”としての強みを活かし、買収した企業の能力を引き出すことです。これにより新たなシナジーを生み出し、顧客価値提案を高めていきます。3つ目は、グローバルな事業展開により、お取引先の規模にかかわらず、ニーズにお応えする強力かつ最適なサプライヤー関係を構築できることです。

#### NAGASEグループの食品素材事業が直面している課題と対策について教えてください。

ASEANと中東及び世界中に展開する食品素材事業では、お取引先に提供できる原料や素材のバリエーションを充実させること、また、お取引先への販売に必要な社員のスキル開発が課題です。Prinovaグループは中東市場を担当するチームと毎週ミーティングを行い、独自の購買部門の立ち上げや、製品の仕入れ・販売に関するスキル向上のための研修やフォローアップについても検討しています。中東市場も日本市場も非常に競争が激しく、このような市場に参入するためには、時間とトレーニング、そしてエネルギーが必要です。

#### Prinovaグループのありたい姿とそれを実現するための施策についてお聞かせください。

Prinovaグループが理想とする姿は、食品、飲料、ニュートリション業界におけるディストリビューション、高付加価値ソリューション提供・製造において、現在のみにならず将来においても「お取引先に真っ先に思い浮かべていただける企業」になることです。今後も、多くの米国企業が直面しているグローバルサプライチェーンの問題解決に貢献すべく、グループ一丸となって真摯に取り組み、各部門、社員がお取引先のご要望にお応えするソリューションを見つけ出せるよう努めていきます。





# 特集 成長の鍵を握るNAGASEのバイオ技術

## 「微生物」「酵素」「発酵」をキーワードに「バイオのNAGASE」を目指す

NAGASEグループは商社という枠を越えて、独自のバイオテクノロジーにより、他社にはない技術価値の提供を目指しています。グループ各社のバイオ技術を結集し、時代が求めるサステナブルな新素材の開発に取り組んでいます。

環境に配慮したモノづくりへの社会的ニーズが高まる中、植物や微生物等の自然由来の生物から有用物質を作り、環境に優しい生産プロセスを可能にするバイオテクノロジーが関心を集めています。バイオテクノロジーは生物の持つ機能を人々の生活に役立てようとする技術で、健康食品や化粧品、医薬品原料や化学品など様々な分野でその技術を応用した製品やサービスが生み出されています。

### グループ各社のバイオ技術を結集し 有用物質の生産効率化に取り組む

NAGASEグループは2021年4月にバイオ技術を結集したグループ横断型組織、「NAGASEバイオテック室」を設立しました。長瀬産業(株)で研究・開発機能を担うナガセバイオイノベーションセンター(旧 ナガセR&Dセンター)や、グループ会社の(株)林原、ナガセケムテックス(株)と連携し、希少な有用物質をより効率的に生産する「合成生物学」を応用した新素材の研究開発に注力しています。研究開発から製造・販売まで幅広い領域をカバーできることに加え、微生物を利用したバイオプロセスに必要な「発酵」「酵素」の技術を把握しているため、お客様のニーズに対して多様な技術的視点からアプローチできることがNAGASEグループの強みです。

また、近年のバイオ技術の技術革新やデジタル技術の進展に伴い、今まで利用し得なかった潜在的な生物細胞の機能を引き出す「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)を用いた次世代バイオ生産技術が注目されています。例えば、キノコなどに含まれる希少天然アミノ酸「エルゴチオニン(以下、

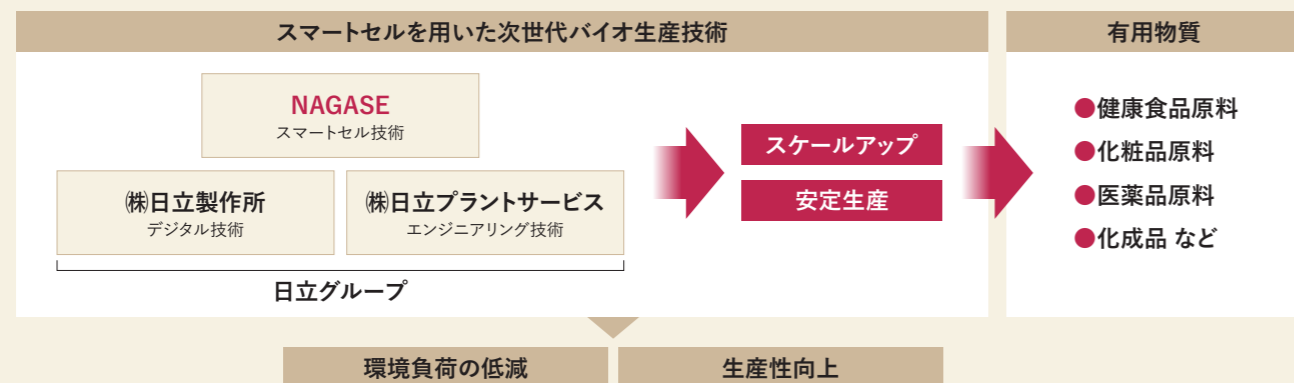
EGT)」は、抗酸化能力が高く老化防止に効果があるとされており、食品や化粧品、医薬品といった幅広い分野での利用が期待されています。しかし、キノコに含まれるEGTはごく微量のため天然物からの抽出法は手間がかかり、化学的に生成する場合も環境負荷が大きいことが課題でした。長瀬産業は微生物を用いた発酵法でEGTを安定供給できる環境配慮型バイオ生産プロセスの開発に2015年から着手していたこともあり、スマートセル技術を用いることで、生産性を従来の約1,000倍に高めることに成功しました。

### スマートセルを用いた共同開発を 日立グループと開始

さらに、長瀬産業は2022年4月から(株)日立製作所、(株)日立プラントサービスと共同で、スマートセルを用いたEGTをはじめとする有用物質の生産プロセス実用化に向けた開発をスタートしました。(株)日立製作所の培養シミュレーション技術やデータ解析技術、(株)日立プラントサービスの大型培養プラントの設計・施工や生産設備スケールアップのエンジニアリング技術など、これまで日立グループが培ってきた経験やノウハウを活用・融合することで、有用物質の産業化に不可欠な、生産プロセスのさらなるスケールアップや実用化が期待されます。

NAGASEグループは今後もグループ内のバイオ技術を結集し、社会の課題解決に取り組めます。そして、有用物質生産における環境負荷低減とプロセスの効率化を両立することで「バイオのNAGASE」としてのプレゼンスを高め、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献します。

### 日立グループとの共同開発の概念図



## ナガセバイオイノベーションセンター(旧 ナガセR&Dセンター)

### マクロの視点で社会貢献できる研究テーマを創出

ナガセR&Dセンターは1990年に設立され、遺伝子工学、酵素工学、代謝工学分野を中心にNAGASEグループの基盤研究を行ってきました。2022年4月、グループ全体のバイオイノベーションを推進するため、ナガセバイオイノベーションセンターに名称変更しました。

同センターでは“Unavailable Made Available & Sustainable Way”を理念に掲げ、バイオテクノロジー分野の研究開発を通じて人々の健康や環境問題の解決といった社会貢献につながる新たな価値創出を目指しています。放線菌

を宿主とした物質生産において多数の独自技術を保有するなど、バイオ技術を活用したイノベーションを起こすことをミッションにしています。

さらに、NAGASEグループのバイオ関連事業を研究段階から推進するため、グループ各社の研究員約150名とも連携しており、センターの技術に各組織のマーケティング力、(株)林原、ナガセケムテックス(株)の製品開発力・製造機能の活用を通じた新規酵素やバイオケミカルの開発に取り組んでいます。



### Interview

## 市場のニーズと研究開発のシーズを組み合わせ、新規事業の創出に取り組む

NAGASEバイオテック室 岡座 悠輝、大木 彩那

### NAGASEのバイオの強みを教えてください。

岡座:「微生物」「酵素」「発酵」の3つの技術を基盤としてモノづくりができることです。どれか1つでモノづくりができる企業は多くありますが、3つの選択肢でモノづくりができる点が非常にユニークだと考えています。また、商社でありながら製造と研究開発の拠点を持っていることも他社と差別化できる点です。

大木:ナガセバイオイノベーションセンターの「微生物をデザインする技術」、(株)林原の「酵素スクリーニングと機能性糖質生産技術」、ナガセケムテックス(株)の「産業用酵素生産技術」、そして営業の「提案力」。グループで一体となることで、「目的の素材を微生物で効率良く生産できるようにデザインし、その素材の量産、用途開発から販売まで一気通貫でフォローできること」がNAGASEのバイオの強みだと考えています。

### 注目している技術を教えてください。

大木:私は特に「微生物をデザインする技術」に注目しています。上市準備を進めているNAGASEのEGTは、その技術によって、生産性を約1,000倍に向上させることに成功した一例です。また、微生物での物質生産は環境に優しいことから、近年注目が集まっています。

岡座:私が注目しているのは「遺伝子工学」です。大学時代にゲノム編集技術を用いて研究を行っていたという背景もあり、遺伝子操作技術の進歩に非常に興味を持っています。EGTも代謝マップを作成し、培養日数の短縮・高収率を実現した微生物で製造していますので、今後この

ような製品を数多く世の中に出していければと思います。

### 今後の展望をお聞かせください。

大木:グループが一丸となって、NAGASEのバイオの要素技術を活かしながら、市場に求められている素材及び価値の提供を行ってまいります。将来的には、環境負荷の高い製造方法や、石油化学製品などの製造をバイオプロセスに置き換えることで、より「環境に優しいモノづくりに貢献するNAGASEグループ」、今年のNAGASEグループのテーマである「Green it!」を目指します。

岡座:「微生物」「酵素」「発酵」をキーワードに、市場のニーズと研究開発のシーズを組み合わせ、新規事業の創出に取り組みたいです。化学系専門商社という枠を越え、10年後、20年後には「バイオのNAGASE」と言われるように取り組みを加速させていきます。





WHAT

HOW

WHERE

# NAGASEグループが 目指す未来

サステナビリティ推進本部 本部長メッセージ

## サステナビリティ推進で 激変する事業環境を 生き抜く

執行役員 サステナビリティ推進本部 本部長

### 狭川浩一 Koichi Sagawa



### 循環型経済モデルへの転換を商機に

NAGASEグループのサステナビリティ基本方針は、「経営理念」「ビジョン」「2032年の“ありたい姿”」の理念体系の全てに共通する考え方として位置付けています。

企業戦略に関しては、これまでの経済発展・利益追求という観点に加え、環境と人に配慮した長期的視野に基づく戦略が重視されるようになりました。2021年度からスタートした中期経営計画**ACE 2.0**においても、経済価値だけでなく、社会価値との両輪で“質”を追求していくことが求められています。

遡ること2005年頃、当社には環境材料事業部という部署があり、人工木と樹脂を融合した環境対応製品をはじめ、環境に配慮した様々な素材を扱っていましたが、当時、お取引先から関心は示してもらえたものの、まだまだ経済合理性が優先されていた時代で、事業を拡大することは困難でした。それから15年以上が経過した今、世界が明らかに変わったことを実感しています。特にここ数年は、お取引先の会社方針や購買方針が明らかに変わってきており、環境価値の高い素材や製品に対する要求が高まっています。これから先、その動きはさらに加速していくと確信しています。

NAGASEグループでは「技術革新」「気候変動・資源不足」「人口動態の変化」「業界再編」を重要な社会課題と認識しています。とりわけ「気候変動・資源不足」を最重要視しており、リスクであると同時に大きな機会でもあると捉えています。これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄の流れが終焉することを前提にすると、作り・使い・捨てる直線型経済モデルから、作り・使い・再利用す

る循環型経済モデルに変わっていくことで、循環型素材をはじめ、新しい商機が拡大することにチャンスを感じています。

### 脱炭素と従業員エンゲージメントが2大テーマ

NAGASEグループでは2020年6月にサステナビリティ推進委員会が設置されました。同委員会は、社長が委員長を務め、現在はグループの商社業・製造業・研究開発・エリアの代表者で構成されています。私もメンバーの一人です。

初年度にサステナビリティ基本方針を策定し、2年目の2021年には「従業員エンゲージメント向上プロジェクト」と「カーボンニュートラルプロジェクト」を立ち上げました。この2つはグループ全体で取り組むべき重要課題と位置付けています。

後者に関するところでは、2022年1月に「カーボンニュートラル宣言」を発表しましたが、NAGASEグループは商社機能に加え、製造・加工機能が大きなポジションを占めることを特徴としているため、「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限(下図)で施策に取り組んでいきます。

私は2022年3月までプラスチック関連事業の責任者を務めていました。脱炭素への取り組みは業界の喫緊の課題であり、それを自分自身、肌で感じながら活動してきましたが、企業に対する温室効果ガス(GHG)削減の要求とその開示に対する圧力はますます高まっています。現にプライム市場においては、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に沿ってScope3の情報開示を要求されるようになりました。しかしながら、

### 2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組み



Scope3への対応は自社の努力のみで解決することが困難なため、サプライチェーン上での連携が必要になってきていますが、現状においては標準的なGHGの算定方法が定まっていません。そのためサプライチェーンの上流から下流までアプローチが可能な当社は、その強みを活かしながら、お取引先の脱炭素経営をサポートする取り組みを強化しています。

その具体的な取り組みとして、当社は2021年9月に㈱ゼロボードと業務提携を行い、GHG排出量の算出・可視化クラウドサービスの事業を展開しており、現在では全事業部横断での取り組みへと広がってきています。

この活動を通じて、これまで接点のなかったお取引先のコーポレート部門の方々と会話する機会が増え、経営課題も共有いただいていることから、GHGの算出や可視化に加え、削減に向けたソリューションやファシリテーションを提案しリードしていくことが、化学業界のトップを走ってきた当社の使命でもあり、パートナーとしての役割だと考えて、積極的に取り組みを進めています。

一方の従業員エンゲージメント向上プロジェクトは、社長自らプロジェクトオーナーを務め、優先順位が最も高い課題と位置付けています。従業員は、経営理念やビジョン、“ありたい姿”を実現していくために欠かせない存在だという想いの表れです。引き続き従業員エンゲージメントの理解向上・浸透に向け、会社(組織)と従業員間のオープンなコミュニケーションを促進していきます。

### 自身の経験を活かし危機感を浸透させていく

2022年4月にサステナビリティ推進本部は、コーポレートコミュニケーション本部から名称変更し、社長直下の組織としてスタートしました。この部隊の使命は、NAGASEグループ全体がサステナビリティ活動を推進していくためのツールを用意したり、仕組みを作ることだと考えています。一方で、NAGASEグループにおけるサステナビリティの理解や意識には、事業部、グループ各社、エリア間でまだ温度差があるのが実態です。今、取り組まないと取り残されるという「危機感」を関係者と共有し、自分自身の営業現場での経験を活かし、これからのNAGASEグループのサステナビリティを強く推進してまいります。



# NAGASEグループが取り組む サステナビリティ

NAGASEグループでは、各ステークホルダーへの提供価値、それらを提供するためのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。理念体系の全てに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、NAGASEのビジョンの一節にある「見つけ、育み、拡げる」活動を通じて、社会・取引先の課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

## サステナビリティ基本方針

### 1. 誠実な事業活動

- 事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- あらゆる腐敗を防ぎ、取引先、行政との健全かつ正常な関係の維持に努めます。
- 安全で品質の高い製品、サービスを提供し、顧客・取引先の価値の維持・向上に努めます。
- 公正かつ自由な競争の維持、促進を通じて消費者利益を保護します。
- 自社及びお客様に関わる情報の管理・保護の徹底に努めます。

### 2. 社会との良好な関係

- 人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

### 3. 環境への配慮

- 各国・地域の環境規制を遵守します。
- GHG排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制や汚染防止など、地球環境の維持に貢献します。
- 環境に配慮した製品・サービスを通じ、お客様に対して製品の適切な使用方法、再資源化、廃棄方法などの情報を提供します。
- 各国・地域での環境保全活動を通じ、広く社会に貢献します。
- 生物多様性の重要性を認識し、生態系の保全に努めます。

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

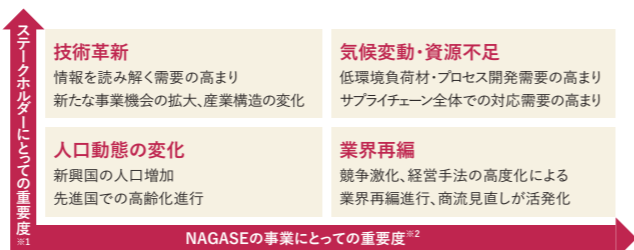
## サステナビリティ推進委員会

企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することにより、NAGASEグループの企業価値が持続的に向上することを目指して、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。委員会は、委員長1名、及び委員2名以上で構成され、委員は、当社またはグループ会社の従業員から社長が選任しています。サステナビリティ推進方針に基づいて、サステナビリティ推進室が業務執行(具現化)を行っています。



## 重要課題(マテリアリティ)特定プロセスとKPIの策定

NAGASEグループでは、中期経営計画ACE 2.0策定時に外部環境分析を行い、NAGASE及びステークホルダーの双方にとっての最重要事項を特定しています。また、ステークホルダーへの提供価値をベースにしたサステナビリティ上の重要課題を特定しました。右ページ上のプロセスでマテリアリティの特定を行い、KPIの策定と管理を進めています。



※1: 従業員、取引先、社会・消費者、株主それぞれのニーズに対して大きな変化を与えるものを重要と評価。  
※2: 新規事業の機会、既存事業の機会、既存事業の脅威、事業継続上の脅威をもたらすものを重要と評価。

## ●KPI策定とモニタリングの流れ

2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
<b>●マテリアリティの特定</b> NAGASEグループサステナビリティ推進プロジェクトにおいて議論を行い、課題を抽出。中期経営計画ACE 2.0内でマテリアリティとして特定。	<b>●KPIの策定</b> 特定したマテリアリティについて、以下の2つのプロジェクトを設置。 ①従業員エンゲージメント向上プロジェクト: 多様な人財の活用、職場環境と企業文化の醸成 ②カーボンニュートラルプロジェクト: 社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション	<b>●KPI管理とマテリアリティ(モニタリング)</b> 「カーボンニュートラル」「従業員エンゲージメントの向上」に関するKPIを設定。カーボンニュートラルは中期目標として2025年度目標を、従業員エンゲージメントの向上も2025年度目標を策定。5カ年の中期経営計画ACE 2.0の2年目として、KPIを中心としたマテリアリティの進捗管理を開始。	<b>中期経営計画目標達成</b>

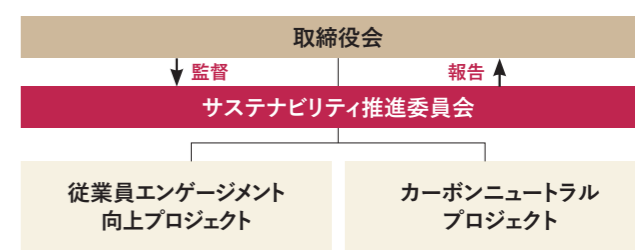
## マテリアリティとKPI

NAGASEグループでは、ステークホルダーごとにマテリアリティを特定しています。従業員及び社会・消費者に関連するマテリアリティについては2022年5月にKPIを設定し、進捗を確認しながらサステナビリティ経営を推進してまいります。

ステークホルダー	マテリアリティ	KPI及び取り組み報告	関連するSDGs
従業員	<b>多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供</b> ● 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	<b>KPI</b> 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 ※詳細はP46をご参照ください。	
取引先	<b>先端技術を活用した新たな価値創造</b> ● 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	<b>取り組み報告</b> N-Sustainable事業では「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、2025年までに営業利益50億円以上(社内管理に基づく)を目指しています。	
社会・消費者	<b>社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション</b> ● 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 ● グローバリゼーションの加速、地域ごとの社会課題解決への寄与	<b>KPI</b> 連結 ● Scope1、2削減率: 37%以上(2013年比) ● 再生可能エネルギー発電・購入による削減量: 35,000t以上(累計) 長瀬産業(単体) ● Scope2ゼロエミッション ※詳細はP42をご参照ください。	  
株主	<b>コーポレート・ガバナンス</b> ● 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 ● 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上	<b>取り組み報告</b> 取締役のスキルマトリックスの開示を進めるとともに、東証プライム市場上場企業としてTCFD提言に沿った情報開示を進めています。	

## マテリアリティ実行責任組織

サステナビリティ推進委員会は取締役会の監督下にあり、2つのプロジェクト(右記)を推進しています。各マテリアリティのKPIの進捗について定期的に取締役会に報告しています。





# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

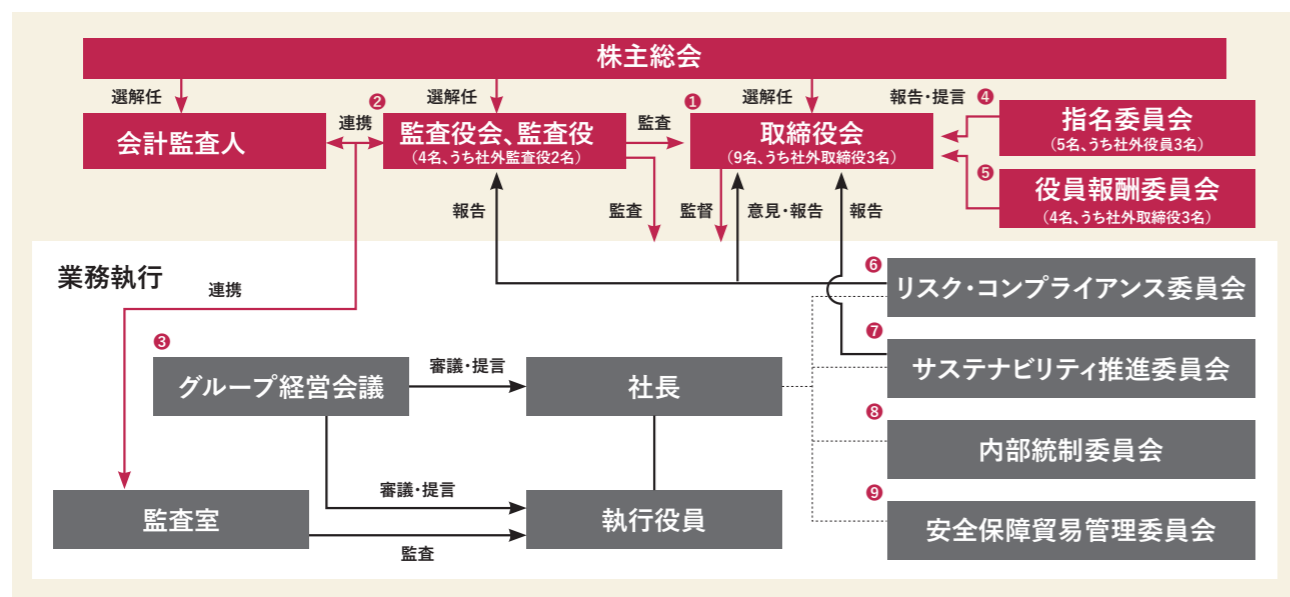
NAGASEグループは、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」という経営理念を掲げています。そして、この理念のもと、ステークホルダーに対して約束するNAGASEビジョンを掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

※コーポレート・ガバナンスに関する報告書は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/assetfiles/tekijikaiji/20220621-2.pdf>

## ガバナンスサマリー

<b>機関設計 監査役設置会社</b>	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。	<b>取締役数 9名</b>	2000年時点で20人だった取締役数は、2021年時点で9人体制に。意思決定の迅速化を実現。
<b>経営と執行の分離 執行役員制度</b>	意思決定の迅速化と業務執行の強化のため、2001年より執行役員制度を導入。	<b>社外取締役 3名</b>	2004年から社外取締役を選任。現在は3名(うち女性1名)が就任中。
<b>社外監査役 2名</b>	1994年から社外監査役を選任。現在は2名が就任。監査役4名のうち、2名が社外監査役。	<b>役員報酬 役員報酬委員会</b>	2010年に設置。4名の委員のうち3名が社外取締役。報酬水準・制度の妥当性を審議。
<b>役員選任 指名委員会</b>	2018年に設置。社外役員が過半数を占める。取締役・執行役員選任案及び後継者計画を審議。	<b>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</b>	2001年にコンプライアンス委員会が発足、2008年からリスク・コンプライアンス委員会に改組。
<b>内部統制 内部統制委員会</b>	2009年に内部統制推進委員会を内部統制委員会に改組。	<b>サステナビリティ サステナビリティ推進委員会</b>	2020年に新設。社長を委員長に、当社またはグループ会社の従業員で構成。

## コーポレート・ガバナンス体制



### ①取締役会

「経営方針・戦略の意思決定機関及び業務執行を監督する機関」として明確に位置付け、毎月の定例取締役会を開催し、重要事項の決議、業績の進捗についても議論し対策等を検討しています。

### ④指名委員会

5名(過半数が社外役員)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。

### ⑦サステナビリティ推進委員会

社長を委員長として、当社またはグループ会社の従業員で構成され、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。

### ②監査役会・監査役

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。

### ⑤役員報酬委員会

4名(過半数が社外取締役)で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・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。

### ⑧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。

### ③グループ経営会議

取締役会で任命された執行役員で構成され、原則、月2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。

### ⑥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。

### ⑨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。

## 役員報酬等の額の決定に関する方針

当社は役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会での諮問ならびに取締役会での審議を経て決定しており、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・責任範囲にふさわしいものであること、企業価値の持続的な

向上に向けた動機づけとなるような基準とし、報酬等の種類ごとの比率の目安は、基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等 = 50%~70%:25%~40%:5%~10%(業績目標を100%達成の場合)とすることを基本的な方針としています。

## 取締役会の実効性評価

### ●取締役会の実効性評価について

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

### ●実効性評価結果の概要

その結果、当社取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われており、有効に機能していることを確認しました。また、前年度に課題として認識された点の状況は以下の通りです。議題の事前検討における情報提供の最適化は、運営事務局より資料品質や事前配布について周知徹底をし、改善を図りました。一方で、資料構成の見直しなど新たな課題も

確認されており、引き続き改善を図ってまいります。フィードバック・フォローアップの拡充は、議題や案件の内容に応じて、フォローアップが必要と考えられる場合は取締役会に報告を入れるなどの対応を実施し、改善を図りました。中長期的に取締役会構成の多様性を確保していくためのさらなる議論は、製造/研究開発についての専門知識を有する取締役1名を新たに選任したことやスキルマトリックスを策定・公表したことで、改善を図りました。一方で、取締役会をさらなる充実した審議・議論の場とする観点から、中期経営計画 **ACE 2.0**策定時にはグループ戦略や将来あるべき姿を十分に議論いたしました。策定以降も全体方向性に関する議論の機会をさらに確保していく必要がある、との課題を確認しました。今後も、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

## 監査役監査の状況

当社の監査役会は、常勤監査役3名(うち社外監査役1名)、非常勤監査役1名(社外監査役)で構成されています。監査役

会は原則として月に1回、及び審議の必要に応じて随時開催しており、2021年度は年間16回開催しました。

※詳細は当社Webサイトで公開しています。 [https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/corporate\\_governance/](https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/corporate_governance/)

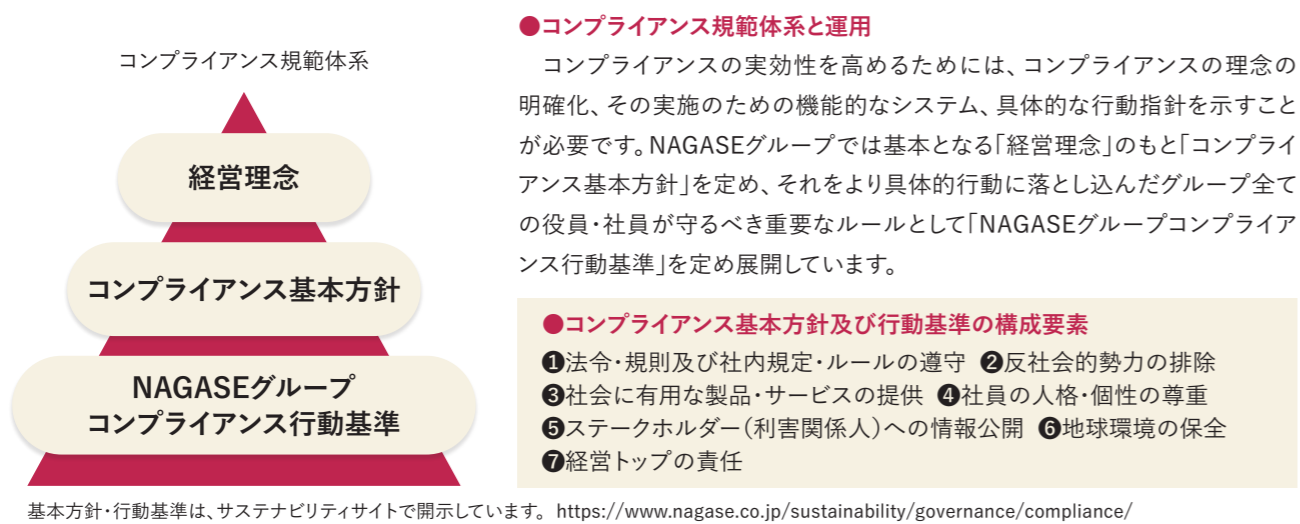


# コンプライアンス

## 基本的な考え方

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

## 基本方針及び行動基準の構成要素



## コンプライアンス体制の整備

NAGASEグループでは、グループ各社・各地域の相談・通報窓口やコンプライアンスルールを整備し、グループ内で発生したコンプライアンス事案をタイムリーに察知し、早期に改善・解決し得る仕組みを整備しています。グループ内でのハラスメントに関わる相談、通報への対応の仕組みが確実に機能するかを確認するとともに、組織を牽引する経営層及び管理職を中心とした啓発等、積極的な施策を講じるコンプライアンス活動を継続的に推進しています。

## 安全保障貿易管理への対応

貿易はNAGASEグループの活動の基盤です。国際社会の一員として法令を遵守した適正な貿易を行うため、安全保障貿易管理委員会が輸出管理情勢及び外為法等の改正動向、グループ全体の輸出管理に関する内容を把握して全体の方針を決定しています。さらに、商品法令管理責任者会議において、安全保障貿易管理委員会の決定事項や関係法令の改正内容を各事業部・グループ会社に指導、周知を徹底するための協議を行い、法令違反を未然に防止しています。

## 公正な取引に関する取り組み

独占禁止法に関しては、不正な取引に関与しないよう主要製造子会社などに対して啓発活動を積極的に実施しています。また、不正競争防止法における外国公務員贈賄防止の運用強化、米国FCPAや英国BA等贈賄防止規制の域外適用に照らし、腐敗防止の取り組みを徹底するため、国内外グループを対象とする贈賄防止の啓発活動も実施しています。

コンプライアンス  
研修参加人数 **2,750名**  
(2021年度)

### ● 人材育成の取り組み

年々変化する安全保障貿易管理に対応するため、輸出業務に携わる従業員を中心に、安全保障貿易情報センター(CISTEC)が実施する安全保障輸出管理実務能力認定試験の受験を推奨しています。

安全保障輸出管理  
実務能力認定試験  
合格者数(累計) **1,089名**  
(2021年度)

# 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かつ多角的な事業を行っており、事業の性質上様々なリスクにさらされています。このため、リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめて持続的な成長を実現するべく、事業活動に関連する社内外のリスクを把握して対策を講じ、改善に努めています。

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制



### ● コーポレートリスクの管理について

リスク・コンプライアンス委員会では、コンプライアンスリスク・ビジネスリスクから構成される17のリスク項目について、「リスク管理項目のコントロール状況報告書」を定例委員会で共有する等により、リスクの把握と管理を行っています。

種別	リスク名	
コンプライアンス リスク	労働問題	商品関連法令
	下請法違反	贈賄
	独占禁止法違反	その他コンプライアンス
ビジネスリスク	品質	IT
	仕入先	情報セキュリティ
	グループ製造会社の労働安全衛生	反社会的勢力との取引
	自然災害・パンデミック	食品・化粧品ビジネス
	海外安全性	風評
		品質偽装

## 内部統制

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

## 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。

## 防災活動とBCP(事業継続計画)活動

NAGASEグループでは、各社が社員の安全・生命や、事業活動の継続に影響を与え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。

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

## グループ製造業連携委員会によるリスクマネジメント管理

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





## 社外取締役インタビュー

2022年6月から新たに堀切 功章氏が社外取締役に就任しました。伊地知 隆彦氏、野々宮 律子氏、堀切氏にNAGASEグループの持続的成長を実現させる上での課題について伺いました。

### 堀切様に新任取締役としての抱負をお伺いします。

**堀切** 社外取締役はその名の通り外からの視点でその会社のガバナンスを見て、自身の経験や見識を役立てることが求められます。私はキッコーマン(株)で長年食品製造に携わってきました。同社は醸造発酵技術の軸をバイオに据えていましたので、こうした経験を活かし、近年バイオに注力して技術の蓄積を行っているNAGASEグループの成長に貢献したいと思っています。

### 伊地知様と野々宮様はどのような課題認識をもって取締役会に臨まれていますか？ また、この1年間で評価できる点、引き続き課題とを感じる点についてお聞かせください。

**伊地知** 2年前に社外取締役に就任して以来、現在の経営層が大切にしている価値観や現状に対する問題意識を理解することに努めてきました。課題に対する本気度や覚悟を肌で感じるために、時には歯に衣着せぬ発言をすることもありますが、そういう声にも真摯に耳を傾けてくれていると感じます。一つひとつの議題に対して、どういった背景で、どんな議論を経て取締役会に上がってきたのかをしっかりと把握し、その取り組みが本当に持続可能なのかといった点を経理や人事の視点で捉え、「数字のささやき」を聞き逃さないように審議しています。

**野々宮** コロナ禍の影響で事業を取り巻く環境が激変したことを受け、取締役会の議題も多岐にわたるようになりました。全ての議題に知見があるわけではありませんが、一つひとつをきちんと自分なりに理解する努力をし「分からないけど議決した」「分からないから否決した」ということがないように心掛けています。NAGASEグループでは社外取締役に向けた議題の事前説明会があり、そこでの内容は朝倉社長にも報告され、取締役会の議論にも反映されます。事前説明会での議論が本番の取締役会での議論を深めることにつながり、取締役の実効性を高めることに寄与していると感じています。

#### Profile

#### 伊地知 隆彦

トヨタ自動車(株)で長年にわたり経理財務や人事業務に携わる。2020年より当社取締役。

#### 野々宮 律子

米国でキャリアを積み、M&Aアドバイザーを専門とする。2020年より当社取締役。

#### 堀切 功章

キッコーマン(株)で役員を歴任し、企業経営に関する高い見識を有する。2022年に当社取締役に就任。



#### 堀切 功章

Noriaki Horikiri

「事業の取捨選択を繰り返しながら成長することが持続的成長に向けた課題だという印象を持っています」

**伊地知** NAGASEグループの取締役会では、朝倉社長のリーダーシップのもと、案件の説明を行う若い社員がしっかりと自分の意見を述べ、会長、副会長もそれに耳を傾けるなど、自由闊達で層の厚い双方向の議論ができています。2021年に発表した中期経営計画**ACE 2.0**からは「古い長瀬産業の衣を脱ぎ捨ててなんとしても変わる」という経営トップの強い意志を感じるとともに、取締役会の議論を通じてその意志が社内に浸透していることを感じた1年でした。課題を挙げるとすれば、横の連携です。NAGASEグループは事業部門の自律性を重視しているため縦の軸はしっかりしていますが、今後グローバル展開を有利に進めるためには横軸となる機能軸、例えばコーポレートなら人事・経理・品質・安全といった機能をもっと強めていくことが重要です。企業文化に関わるので難しいところですが、ここが課題だと感じています。

**野々宮** NAGASEグループには素晴らしい企業文化とDNAがあり、それが若い世代にも浸透していることをとても好ましく感じています。そして、「変わる」ことに対してとても素直な会社だと思います。ただ、価値観を分かち合うのは大切ですが、ものごとを同じ視点から見ると同じ意見しか出ないという弊害もあります。社外取締役の活用、女性活躍やダイバーシティの推進も重要ですが、異なる意見を持った人がどれだけ集まり、議論できるかが成長を加速させていく上でのポイントだと私は考えます。

**堀切** 300年続くキッコーマン同様に、NAGASEグループも

200年近い歴史を持つファミリーカンパニーです。ファミリーカンパニーにおけるガバナンスの最大のリスクはサクセッションプランであり創業者との関わり方です。その時代に適した人が経営を担当するという点においては、NAGASEグループも朝倉社長のもと、変わらなければいけないことと変えてはいけないことを峻別して挑んでいるように感じます。近年ではガバナンスの強化を求める声に伴い、社外取締役の位置付けや責任も重くなっていますが、ガバナンスは形式主義に陥ってはいけません。社外取締役の人数や比率といった数だけではなく、社外取締役の位置付けを実質的に考えていくべきです。

**伊地知** NAGASEグループは世の中のSDGs、ESG重視の潮流と一線を画し、是々非々で自分たちのやるべきことを判断してやっていると思います。世の中の風潮に流されず会社のことを真に考えて判断している姿勢が印象に残りました。**野々宮** 今後、企業がガバナンスを強化していく際に求められるのはバランス感覚です。形式にとらわれないところがNAGASEグループのガバナンスの良さだと思います。

### NAGASEグループの成長を支えるために必要なポイントをお聞かせください。

**野々宮** 成長へのアクセルを踏むためには何がリスクかを正しく理解する必要があります。モニタリングは社外取締役の役目ですが、会社が前を向いて成長するために、「これはやるな」「あれもやるな」ではなく、自社にとってのリスクを理解しながら、次の成長に向けたチャレンジを後押しできることが理想です。DXについては中間報告を見てとても高く評価しています。早期の投資やトップのコミットメントに加え、外部の専門家の意見を取り入れ、グローバルに展開している点は

#### 野々宮 律子

Ritsuko Nonomiya

「異なる意見を持った人がどれだけ集まり、議論できるかが成長を加速させていく上でのポイントです」



#### 伊地知 隆彦

Takahiko Ijichi

「DXを機能軸として捉えることでNAGASEグループは部門をまたいで束ねていける組織へと変われるのではないかと考えます」

社外取締役の立場から見て非常によく取り組んでいます。M&AにおいてもPrinovaグループに大きな投資をしてさらなる成長を実現していることはうれしく思います。ただ、ポートフォリオマネジメントは経営が継続的に取り組むべき非常に大きな課題だと考えています。

**伊地知** 1つ目は**ACE 2.0**で明確な目標を立てたので、後は具体的なロードマップに沿ってやるべきことをPDCAを回しながら丁寧に実行していくことです。これができなければ自分たちの描いたビジョンは実現できませんが、NAGASEグループなら実行できると思います。2つ目は、DXを機能軸として捉えてほしいということです。朝倉社長のトップダウンで各部門の優秀な人財をDXのリーダーに抜擢することで、NAGASEグループは部門をまたいで束ねていける組織へと変われるのではないかと私は考えます。NAGASEグループの文化やビジネスモデルを本気で変えていくために、DXを技術として捉えるだけではなく、機能軸として組織横断的なものに成長させてほしいと思います。

**堀切** たくさんの事業分野を抱えているNAGASEグループでは、個々の事業にどう横串を通し成長のドライバーにできるかが鍵だと思います。そして野々宮さんのおっしゃる通り、ポートフォリオマネジメントも重要です。取捨選択を常に繰り返しながら成長することがNAGASEグループの持続的成長に向けた課題だという印象を持っています。

**伊地知** NAGASEという名前が持つブランド力は非常に重たいと思います。次の100年を考える上でブランディング戦略は非常に重要ですし、そこでNAGASEの名前を上手に活かしてほしいと願っています。



# 環境価値の創出

## 基本的な考え方

地球環境の変化は、世界中の人々や企業に対して大きな決断を迫っています。NAGASEグループでは、脱炭素社会、循環型社会の実現、汚染防止、生物多様性の保全、水の利用といった環境課題に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

## NAGASEグループ環境方針

### ①環境法規制等の順守

事業活動の推進にあたっては、環境関連の法律、条例及びその他法規制等を順守する。

### ②環境に配慮した事業推進

事業活動の推進にあたっては、技術的、経済的に可能な範囲で、自然生態系、地域環境及び地球環境の保全に配慮した活動を推進する。

### ③社会との共生

良き企業市民として、公的機関、産業界、地域社会等と協力して、NAGASEグループにふさわしい地球環境保全活動を推進する。

### ④環境マネジメントシステムの確立と継続的改善

環境方針達成のために、環境目標を定め、環境マネジメントシステムの構築・実施と、継続的改善に努める。

### ⑤環境方針の周知徹底と公表

この環境方針はNAGASEグループで働く全ての人に周知徹底するとともに、社外に対して公表する。

## 環境マネジメントと社内プロジェクト

### ●ISO/環境マネジメント体制

リスク・コンプライアンス委員会(環境ISO運営統括事務局)において、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証取得の助言・支援を行っています。現在、長瀬産業(株)を含むグループ7社が環境ISO運営組織下で活動しており、今後も継続的改善活動を推進します。

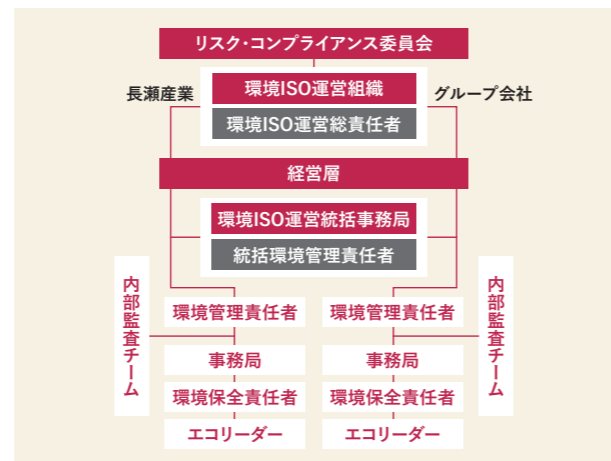
※認証取得会社に関する情報は、当社Webサイトで公開しています。  
<https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/environmental-management/>

### ●カーボンニュートラルプロジェクト

サステナビリティ推進委員会内のプロジェクトとして、2021年7月にカーボンニュートラルプロジェクトが設置されました。プロジェクトでは、TCFDへの賛同と気候変動に関する長期目標の設定と開示に向けて議論を行いました。議論から生まれたリスクと機会の分析は、同年11月に気候変動説明会として社員へ報告するとともに、12月に事業部の代表者による気候変動ワークショップを開催しました。ワークショップでは、気候変動に関する機会を中心にグループ横断で取り組むべき課題についての共有、議論を行いました。

### ●グループ製造業連携委員会(環境分科会)

グループ製造業連携委員会内に設置されている環境分科会では、各種環境項目(Scope1、2、3含め)について、可視化や各環境項目に関するKPI設定に向けた議論を行っています。



プロジェクト名称	2021年度活動実績
カーボンニュートラルプロジェクト	<p><b>目的</b> カーボンニュートラルについて、中長期的(2050年、2030年、2025年)方針案(目標値・施策など)を策定</p> <p><b>進捗</b> TCFDへの賛同(2022年1月) 長期目標及びKPIの策定</p>

プロジェクト名称	2021年度活動実績
グループ製造業連携委員会(環境分科会)	<p><b>目的</b> 各社が取り組む環境対策について情報交換や目標設定などのサポート</p> <p><b>進捗</b> GHG削減シミュレーション実施とシナリオ作成 環境項目アンケート結果の共有</p>

## サステナビリティデータ集

データのバウンダリについて…【グループ】:長瀬産業(株)、ナガセケムテックス(株)、翰林原(カバー率:41%) / 【単体】:長瀬産業(株)(カバー率:62%)

2022年7月開示  
2023年1月修正

### 【グループ】事業を通じた温室効果ガス排出量

項目(単位:t-CO <sub>2</sub> )		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
直接的な温室効果ガス排出量(Scope1)		32,831	30,538	33,132	
間接的な温室効果ガス排出量(Scope2)	ロケーション基準	32,057	30,334	30,814	
	マーケット基準	35,976	33,105	27,057	
計		3,064,973	2,808,895	3,418,695	
サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量(Scope3)	内訳	購入した製品・サービス	2,978,809	2,715,238	3,328,785
		資本財	22,762	30,492	17,489
		Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	12,242	11,513	13,766
		輸送、配送(上流)	39,903	42,928	46,606
		事業から出る廃棄物	5,250	3,474	3,953
		出張	676	577	257
		雇用者の通勤	1,096	716	722
		リース資産(上流)	—	—	0
		輸送、配送(下流)	4,070	3,803	6,980
		販売した製品の加工	—	—	0
		販売した製品の使用	—	—	0
		販売した製品の廃棄	67	61	75
		リース資産(下流)	98	93	62
フランチャイズ	—	—	0		
投資	—	—	0		

### 【グループ】水資源利用

項目	区分	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
総取水量(ML)	上水・工業用水	1,338	1,223	1,199
	井水	2,179	2,412	2,418
	合計	3,516	3,635	3,616
総排水量(ML)	河川	3,136	3,215	3,299
	海	0	0	0
	下水	232	273	189
	その他	0	0	0
	合計	3,368	3,488	3,488
総消費量(ML)	合計	149	147	129

### 【単体】原材料使用量

項目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
コピー用紙使用量(枚)	4,382,500	1,526,750	1,382,250

### 【グループ】一般管理産業廃棄物の排出量

項目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
一般管理産業廃棄物の排出量(t)	13,802	8,561	9,017

### 【グループ】特別管理産業廃棄物の排出量

項目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
特別管理産業廃棄物の排出量(t)	4,452	4,597	3,950

### 【単体】事務系一般廃棄物排出量、リサイクル率

項目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
廃棄物排出量(t)	175	118	109.7
廃棄物リサイクル量(t)	142	97	92.9
リサイクル率(%)	81.4	82.4	84.7

※当社の開示するScope1、2、3データについて、情報の信頼性を高めるため、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証を受けています。

## サステナビリティサイトでの開示

当社Webサイトでは、以下のデータ開示を行っております。データの詳細は当社Webサイトでご確認ください。  
<https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/>

### 開示しているデータ

気候変動	【グループ】事業を通じた温室効果ガス排出量 【グループ】温室効果ガス(Scope1)排出量タイプ別内訳	【グループ】エネルギー使用量 【グループ】電力使用量	【グループ】再生エネルギー発電量 【グループ】製造会社]生産時の原単位(t-CO <sub>2</sub> /換算製造量t)
生物多様性	【単体】持続可能なパーム油 調達パフォーマンスデータ		
汚染防止と資源循環	【単体】原材料使用量 【グループ】一般管理産業廃棄物の排出量 【グループ】特別管理産業廃棄物の排出量	【単体】事務系一般廃棄物排出量、リサイクル率 【グループ】製造会社]原材料使用量	【グループ】製造会社]VOC(大気汚染物質)排出量 【グループ】環境関連の罰金、違約金
化学品管理	【グループ】PRTR物質届出数量		
水資源	【グループ】水資源利用 【グループ】製造会社]食糧生産における水使用の原単位(主要製品 上水使用原単位(m <sup>3</sup> /t))		

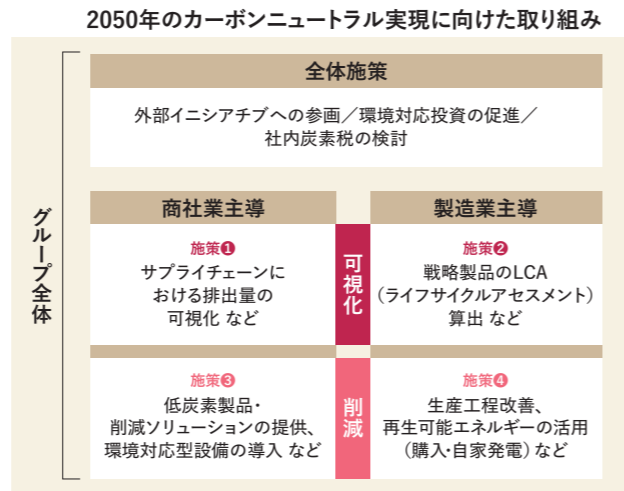


## カーボンニュートラル宣言

### ●NAGASEグループカーボンニュートラル宣言

グローバルに事業を展開するNAGASEグループにとって、気候変動への対応はグループ全体で取り組むべき重要な課題と認識しています。当社は2022年1月、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた方針（NAGASEグループカーボンニュートラル宣言）を策定しました。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（右図）に分類し、以下の目標達成に向けて取り組んでいます。

<b>2050年まで</b> GHG排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの達成 (Scope1・2)	<b>2030年まで</b> Scope1・2を46%削減(2013年比) Scope3を12.3%以上削減(2020年比)
--	--



## ACE 2.0におけるカーボンニュートラルに関するKPI

テーマ	KPI	
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) 再生可能エネルギー発電・購入による削減率:35,000t以上(累計)
	長瀬産業(単体)	Scope2 ゼロエミッション

## カーボンニュートラル宣言に向けた具体的な取り組み

カーボンニュートラルプロジェクトでは、全体施策及び4つの具体的な施策によってグループのカーボンニュートラルを進めています。

施策	具体的な取り組み
<b>全体施策</b>	外部イニシアチブへの参画 環境対応投資の促進、社内炭素税の検討
<b>施策①</b>	サプライチェーンにおける排出量の可視化など
<b>施策②</b>	戦略製品のLCA算出など
<b>施策③</b>	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
<b>施策④</b>	生産工程改善、再生エネルギー活用(購入・自家発電)など

### ●「zeroboard」を活用したサプライチェーン上のGHG排出量算出・可視化

企業の脱炭素経営の支援を目的として、(株)ゼロボードが開発したGHG(温室効果ガス)排出量算出・可視化クラウドサービス「zeroboard」の販売・事業展開に伴う業務提携について合意し、化学品業界を中心に本サービスの販売、顧客ニーズの収集、GHG排出量削減のソリューションの開発・提供等を行っています。

▶詳細はP44-45「特集 サプライチェーンにおける脱炭素への貢献」をご参照ください。

### ●FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

当社の気候ガバナンスと気候変動に関する取り組み等が評価され、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されています。



### ●サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

「カーボンニュートラル宣言」の達成状況に連動する債券、サステナビリティ・リンク・ボンドを2022年6月に発行しました。

## TCFD情報開示

NAGASEグループは、金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」による提言について2022年1月に賛同を表明しました。TCFDが推奨す

る項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、統合報告書及びサステナビリティサイトで情報を開示しています。



## ガバナンス

### ●気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監督

NAGASEグループでは、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、方針や課題などを検討・協議しています。2021年度に「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言及びTCFD賛

同表明」が取締役会にて決議され、本宣言に基づく行動方針が**ACE 2.0**の非財務目標として設定され、単年実績の開示をしています。このように、気候変動への対応は取締役会による定期的・直接的な監督を受ける体制となっています。

## 戦略

### ●リスクと機会

2021年度は、NAGASEグループの気候変動・戦略の中で「リスクと機会の重要度評価」を行いました。気候変動に関する様々なリスク・機会がある中で、NAGASEグループにとって重要なリスク・機会を以下の通り特定しました。

#### 移行リスク

分類	主な内容	影響度
政策や法規制	・カーボンプライシングや排出量取引などの規制 (特に、GHG排出量の多い素材メーカーによる価格転嫁影響を考慮) ・関連する法規制への対策コスト (地球温暖化対策推進法、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律、石化製品への規制強化等)	大
市場と技術	・石化製品への顧客の嗜好性が低下し、市場需要が減少、売上が減少 ・「大量生産、大量消費、大量廃棄」時代が終焉し、環境対応製品へのトランジション(移行)対応遅延	大
評判	・取り組みと情報開示不足によるステークホルダーからの信頼、対外評価下落	小

#### 物理的リスク

分類	主な内容	影響度
急性的	・大規模自然災害によるサプライチェーン寸断と販売・生産活動の停滞 ・洪水や干ばつによる水の供給停止 ・高温化または寒冷化による温調エネルギーの増大	大
慢性的	・海面上昇による沿岸部の活動拠点周辺への深刻な影響(水没、津波対応) ・一次産品の調達における、相場価格上昇 ・従業員の生命の安全を確保するための追加的措置や労働生産性の低下	大

#### 機会

分類	主な内容	影響度
製品とサービス	・エネルギー効率向上に貢献する代替素材の提供(軽量化、断熱・放熱など) ・資源循環型素材(低炭素、バイオや生分解性、リサイクル)の開発 ・LCA開示など(製品ごとの排出量可視化)、高環境価値製品の提供 ・電力、ガスなどエネルギー削減ソリューションの提供 ・サプライチェーンにおける排出量の可視化、削減ソリューションの提供 ・植物性タンパク質、昆虫食など地球環境負荷低減に寄与する新たな食品の製造技術、素材の提供	大
市場	・原材料の排出量削減を要求する素材市場(BtoB全般) ・最終製品の排出量削減を要求する製品市場(モビリティ、OAなど) ・気温上昇により需要が見込まれる消費者市場(スキングウェア、日用品、家電など) ・新しい価値観を持った消費者の行動変容により生まれる新興市場(代替肉、サーキュラー、排出量開示商品)	大

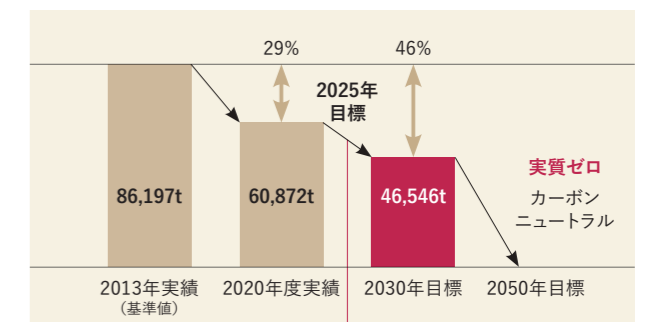
## リスクマネジメント

### ●リスク管理

リスク・コンプライアンス委員会のもとで環境ISO運営組織を展開して、環境マネジメントシステムISO14001の継続的な活動を行っています。サステナビリティ推進委員会では、気候変動による事業リスク・機会や対策を共有し、進捗管理を行っています。

## 指標と目標

2050年までに温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの達成を掲げます(Scope1・2)。また、2030年までに、Scope1・2を46%削減(2013年比)、Scope3を12.3%以上削減(2020年比)します。なお、Scope3は今後のサプライチェーンとの対話により目標値の更新も検討します。



中期経営計画ACE 2.0 非財務目標	
連結	・Scope1・2 削減率:37%以上(2013年比) ・再生可能エネルギー発電・購入による削減量:35,000t以上(累計)
長瀬産業(単体)	・Scope2 ゼロエミッション



## 特集 サプライチェーンにおける脱炭素への貢献

### 企業のGHG排出量算出を支援し、業界全体の脱炭素経営をサポート

NAGASEグループは(株)ゼロボードとの協業を通じ、GHG排出量算定の支援を目的としたパッケージの展開など化学業界で培ってきたネットワークを活かしながら、サプライチェーン全体の脱炭素実現に向けた取り組みを進めています。

#### サプライチェーン全体におけるGHG排出量の把握が脱炭素経営の課題に

カーボンニュートラルへの取り組みがグローバルで加速する中、企業における脱炭素経営への移行は待たなしの状況になっています。企業には自社が直接排出したGHGの量や削減目標のみならず、事業活動に関係するサプライチェーン全体におけるデータの開示と削減が求められるようになりました。

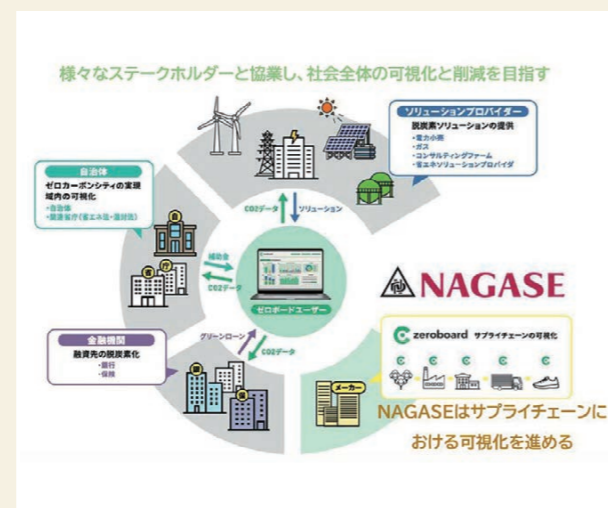
企業にとっては、自社のGHG排出量(Scope1)に関しては多拠点からのデータ収集の作業負担や専用のソリューション導入におけるコスト、サプライチェーン排出量(Scope3)に関しては一次データ(サプライヤーの製品・サービスごとの排出原単位)の入手の難しさが課題となっています。加えて化学業界のサプライチェーンは非常に長く、グローバルにまたがっていることも、Scope3の排出量把握をさらに困難にしています。

#### (株)ゼロボードと協業し、GHG排出量算定・可視化をサポート

これらの課題を解決するため、長瀬産業(株)は2021年9月から(株)ゼロボードと業務提携し、化学業界を中心に、GHG排出量算定・可視化クラウドサービス「zeroboard」の販売を通じて企業の脱炭素経営をサポートする取り組みを開始しています。

GHG削減の施策を立てる第一歩は、自社が排出している

GHG排出量を把握することです。NAGASEグループは「zeroboard」を導入した企業のGHG排出量の可視化を支援し、ともに削減策を検討し、現場からのフィードバックを参考にGHG排出量削減の具体的なソリューションを開発・提供するなど、企業の脱炭素経営へのシフトをサポートしています。創業以来、化学業界で培ってきた専門性や、サプライチェーンの川上から川下におけるお取引先1社1社との強固な関係など、NAGASEグループならではの強みが活かされています。



NAGASEグループと(株)ゼロボードの協業

### GHG排出量算定・可視化クラウドサービス「zeroboard」

自社のGHG排出量算定の効率化だけでなく、企業活動やそのサプライチェーン由来のGHG排出量を、国際基準であるGHGプロトコルの区分に基づいて算定・可視化。サプライチェーン上のユーザー企業間でGHG排出量データを連携して共有できるほか、使いやすいインターフェースや、中小企業でも導入しやすい低価格帯のプランも展開することで、作業負担やコスト面といった課題にも対応しています。



#### Interview

#### お取引先の声スピーディーに共有

スペシャリティケミカル事業部 環境ソリューション課 古川 翔一



#### お取引先のGHG排出量算定・可視化をどのようにサポートしていますか？

サプライチェーン上のGHG排出量の算出は、データ収集や算定作業が非常に複雑かつ、一企業で取り組みを進めるのが非常に困難で、多くの企業が課題を抱えています。NAGASEグループは、化学業界におけるネットワークや専門性を活かして、サプライチェーンの川上から川下まで多くの企業と対話ができる関係性にあります。そのような強みを活かして、お取引先のGHG排出量可視化を支援しています。社内の営業チームも事業部横断型の若手を中心とした編成で、各種業界、サプライチェーン上のお取引先から得られた生の声をスピーディーに共有できる仕組みを構築し、社内外の推進力となっています。

#### 「zeroboard」を導入後のお取引先の反応はいかがでしたか？

「zeroboard」はサプライチェーンにおけるGHG排出量の算定だけでなく、将来的には企業間のデータ連携によりサプライチェーン上の各企業が協働し、Scope3の削減

の取り組みを促進することができます。2022年1月より「zeroboard」製品版の販売を開始し、既に多くの企業で導入されています。業界も化粧品、塗料、自動車部品、化学素材など多岐にわたり、「自社のGHG排出量をスムーズに可視化することができた」といった声や、「今後もNAGASEグループの強みを発揮して、自社のGHG排出量削減に協力してもらいたい」といった期待の声もいただいています。

#### 今後の展望はいかがでしょう？

お取引先が抱える課題は、GHG排出量の可視化においても多種多様です。今後も、グループ内及び(株)ゼロボードとの協業を通じて、それぞれのお取引先の課題に適切な解決策を提案していきます。また世の中が目まぐるしく変わっていく中で、GHG排出量の可視化・削減支援にとどまらず、生物多様性や水環境などへの環境対応も進めていき、お取引先のあらゆる課題を解決する「伴走者」として、NAGASEにしかできない価値を届けていきたいと思っています。

## NAGASEグループのカーボンニュートラル

NAGASEグループは、2022年1月にグループ全体におけるカーボンニュートラルを宣言し、以下の目標を掲げています。

#### 2030年目標

- Scope1、2を46%削減(2013年比)
- Scope3を12.3%以上削減(2020年比)

Scope3までの具体的な数値目標は、難易度の高い取り組みといえます。お客様と協力してサプライチェーン上におけるGHG排出量削減に取り組む上で、まず自社が高い目標を掲げてGHG排出量算定に取り組み、化学業界における脱炭素経営のモデルケースの確立を目指します。

長瀬産業ゼロボード推進チームのメンバー



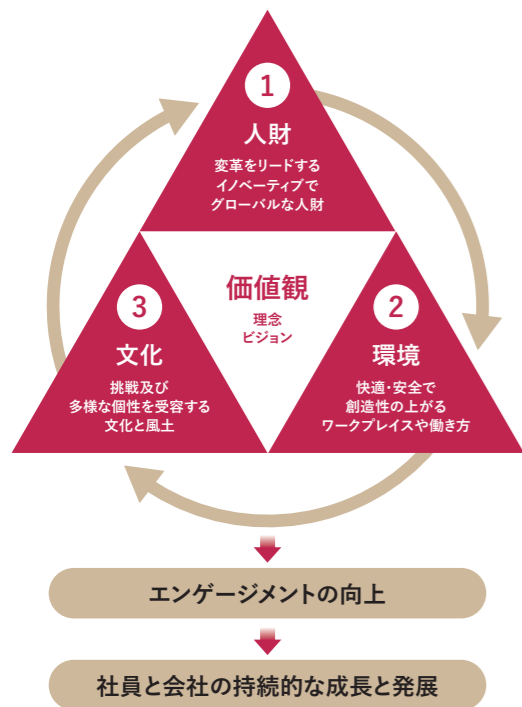


# 社会価値の創出

## 基本的な考え方

NAGASEグループはイノベーションを通じて様々な社会課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。イノベーションを生み出す人財の育成、環境の変化に柔軟に対応していくために不可欠なダイバーシティは、重要な企業戦略の一つです。また、事業部横断で新規ビジネスを探索する取り組みを推進し、社会課題の解決やイノベーションにつながる活動を進めています。

## 変革を推進する人財の強化



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

## 従業員エンゲージメント向上プロジェクト

NAGASEグループでは、従業員エンゲージメントを「会社（組織）と従業員が相互に理解し合い、お互いを高め合う状態」と定義し、グループの持続的な成長に不可欠であると考えています。中期経営計画**ACE 2.0**の初年度にあたる2021年9月に、エンゲージメントの現状把握と向上を目指し、会社、上司、職場について合計16領域で構成される従業員サーベイを実施しています。

対会社	対上司	対職場
1 会社基盤	1 情報提供	
2 理念戦略	2 情報収集	
3 事業内容	3 判断行動	
4 仕事内容	4 支援行動	
5 組織風土	1 外部適応	
6 人的資源	2 内部統合	
7 施設環境	3 変革活動	
8 制度待遇	4 継承活動	

出典：株式会社リンクアンドモチベーション

## ACE 2.0における従業員エンゲージメント向上に関するKPI

テーマ	KPI
従業員エンゲージメント向上*	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%
	対象 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

※連結子会社を対象とし、Prinovaグループは1社として算定。2021年度のグループ会社の実施割合は24社(41%)。長瀬産業(単体)のエンゲージメントスコアは52.4。

## 数字で見る 人財を軸とした社会価値の創出

グループ従業員数と  
女性活躍推進

グループ従業員数  
**7,113名**

性別、国籍、年齢、価値観やライフスタイルの異なる多様な社員が働いており、グループ従業員(連結)は、7,113名です。うち、長瀬産業の従業員は805名で、女性比率37.14%、女性管理職比率は4.56%です。NAGASEグループでは、女性社員の活躍をダイバーシティ推進の重要な取り組みの一つと捉えています。今後も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努め、出産・育児支援制度など女性が働き続けられる風土の醸成を進めます。

多様な人財の活躍に向けた  
仕組みづくり

キャリア採用比率(2021年)  
**54%**

近年、海外のグループ会社のナショナルスタッフ数は、2,441名(2017年)から3,021名(2021年)に増加し、NAGASEグループではグローバル人財のポートフォリオ可視化による最適な人事戦略の推進を目指しています。またキャリア採用も積極的に行っており、長瀬産業(株)における2021年のキャリア採用比率は54%となりました。また、優秀人材の獲得に加えてオンボーディング(採用した社員が組織や部署に馴染み早期に能力を発揮するプロセスをサポートする仕組み)も強化し、多様な人財の活躍を支援しています。

社員が働きやすい  
環境づくり

ABWを採用  
**2022年8月より**

「PROJECT BRIDGE」は、長瀬産業(株)東京本社建替に伴うオフィスと働き方のアップデートプロジェクトです。建替え期間中はオフィスを仮移転し、その日の仕事の内容や状況に応じて社員自らが働く場所を選択できるABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)を2022年8月より採用しています。同年1月からはドレスコードフリー(年間を通じて、その日の働き方に合わせ最適な服装を選択)も実施。プロジェクトでは、NAGASEの財産である従業員とその家族が心身ともに健康であることが大切であることを確認し、多様な社員が働きやすい環境づくりに向け議論や取り組みを進めています。

グループ製造業における  
労働安全衛生

度数率  
**1.26%** 労災頻度  
**1.35**

労働安全衛生への取り組みは重要な課題です。グループ製造業連携委員会では、労働安全衛生分科会を設置し、各社が取り組む労働安全衛生活動サポートを行っています。分科会では、専門家による労働安全診断、フォローアップ診断、セミナー実施による現場力向上につながる意識・知識の向上などの活動に取り組んでいます。なお、グループ製造会社の労働安全衛生データは、度数率1.26%・労災頻度1.35となっています(2021年度)。

NAGASE  
テクニカルバイタリティ  
プログラム(NTV)

NTV参加延べ人数  
**94名**

NAGASEグループは、研究開発活動における社内連携強化と長期的視野を持つ人材育成を目的にNAGASEテクニカルバイタリティプログラム(NTV)を立ち上げています。第2期(20~21年)では5つのワーキンググループで、AI、DX、IoT、ヘルスケアやバイオメテックスなどの先端技術をテーマとする活動が行われました。既に上市されたマテリアルズ・インフォマティクス用SaaS「TABRASA®」のような次世代ビジネスの「種」を生み出すべく、2021年8月より第3期がスタート。延べ94名のグループ従業員が新規事業創出のために新技術、新製品の開発と技術情報の発信を行っています。

## サステナビリティサイトでの開示

当社Webサイトでは、以下のデータ開示を行っています。データの詳細は当社Webサイトでご確認ください。  
<https://www.nagase.co.jp/sustainability/social/>

開示しているデータ

労働慣行	【連結】セグメント別従業員の状況 【単体】従業員の男女・年齢構成・属性 【単体】新卒採用・中途採用数 【単体】労働施策総合推進法に基づく中途採用比率の公表	【単体】新卒採用3年後在籍率 【単体】フルタイム従業員の自発的退職率 【単体】平均勤続年数 【単体】年間平均給与	【単体】年間総労働時間 【単体】年次有給休暇 【単体】障がい者雇用 【単体】出産・育児支援制度
人財育成	【単体】人材開発研修参加者		
労働安全衛生・健康経営	【単体】労働安全衛生(度数率、労災頻度など) 【グループ製造会社】労働安全衛生(度数率、労災頻度など) 【グループ】安全衛生に関する研修		
人権の尊重とコミュニティ	【グループ】コミュニティ支援総額		



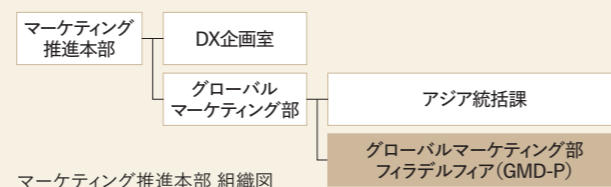
## 特集 NAGASEのDX推進組織

### グローバルで適所適材を推進し、多様な人財が活躍する場をつくる

NAGASEグループは中期経営計画**ACE 2.0**の基本方針に「変革を支える機能」を掲げています。その施策の一つである「DXの更なる加速」を推進するため、デジタル分野、マーケティング分野の人財が豊富な米国フィラデルフィアに「グローバルマーケティング部 フィラデルフィア(GMD-P)」を設置し、高度な専門人財の配置をグローバルに展開しています。

GMD-Pは2020年にNAGASEグループのDX推進を目的として設立されました。米国のDX経験者を採用し、7名の組織でスタートしたGMD-Pのメンバーは現在約35名。日本の組織も含めると約40名態勢のマーケティング部となり、東京に拠点があるマーケティング推進本部との連携のもと、NAGASEのプラットフォームの構築を担っています。高度な専門人財の適所適材を目指すGMD-Pは**ACE 2.0**が掲げる「多様な人財が活躍できる場づくり」を実践しており、

NAGASEグループの今後の成長の鍵となる人財強化をリードする組織といえます。



#### Interview

マーケティング推進本部  
グローバルマーケティング部統括

Timothy Williams

GMD-Pは、デジタル技術ツールとしてNAGASEグループが持つ強みをさらに強化することをミッションとする変革型の組織です。私が統括するグローバルマーケティング部は、米国フィラデルフィアに拠点があるフィラデルフィアオフィスと東京に拠点がある東京オフィス(アジア統括課)からなり、この2つの組織は有機的に連携しています。

GMD-Pのメンバーはいずれも「マーケティング」「テクノロジー」「パートナーマネジメント」「ブランディング」などの専門性を持っていますが、採用にあたってはこうした専門性に加え、思考力があること、変革の意欲があること、戦略立案能力があること、技術知見があること、創造性が豊かであること、分析的な視点があることなどを基準に人財を採用しています。

NAGASEグループの複雑な事業領域、商社・製造・研究などの機能を理解しながらDXを加速することは難易度の高いミッションです。こうしたイノベーションを進めて

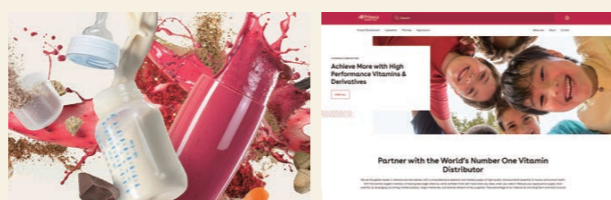
いくためには、多様な視点で様々なアイデアを出し合うことが必要です。そのため、GMD-Pは設立当初から非常に個性豊かなチームになっています。文化的背景も、年齢も、住んでいる街も様々ですが、こうした違いはあくまで副次的なもので、真のダイバーシティに必要なのは、多様な価値観です。私たちのチームはそれぞれ独自の考え方を尊重し、それを進化させ、受け入れる土壌を作り、全てのアイデアを実現可能なものとして共有することを大切にしています。

グローバルにおけるNAGASEグループの知名度やプレゼンスが向上することで、より多様な人財が確保され、イノベーションの加速につながると信じています。



### TOPIC/Prinovaのマーケティングサイトを構築

2021年にPrinovaグループと共同で、同社のWebサイトをリニューアル。オンライン上での見積りやサンプルの申し込みに加え、一部の国では、アカウントを作成することでリアルタイムの価格表示、サイト上での購入が可能となりました。



## 社会貢献活動

### 基本的な考え方

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

### 科学技術者の支援・育成

#### ●長瀬科学技術振興財団

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

2022年は有機化学分野・生化学分野を合わせて応募総数322件の中から選ばれた25名の研究助成金受賞者に、それぞれ助成金各250万円と「長瀬研究振興賞」が授与されました。

### 地域文化の発展

#### ●林原美術館

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



#### ●小学生へ化学実験学習

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

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



お子様を対象とした体験型イベント

### 広く社会へ貢献

#### ●パラスポーツの支援

NAGASEグループでは、パラスポーツの支援を行っています。和田伸也選手、伴走者の長谷部匠選手(ともに長瀬産業所属)は、2021年8月、東京2020パラリンピック競技大会1500m(T11)で銀メダル、5000m(T11)で銅メダルを獲得しました。また2022年2月の「第70回記念別府大分毎日マラソン大会」でマラソンのT11世界記録を更新しています。

また、2022年7月に開催された日本パラ陸上競技連盟主催大会「WPA公認 NAGASEカップパラ陸上記録会」の協賛を行いました。大会ではNAGASEグループ社員がボランティアとしてサポートしました。



NAGASEカップの様子







## 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

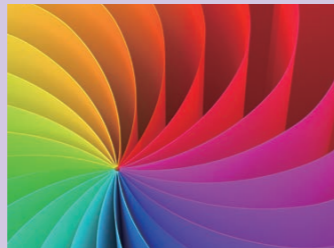


## 加工材料セグメント

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

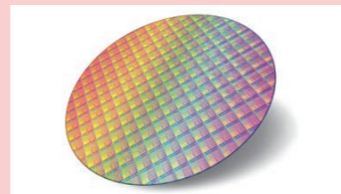
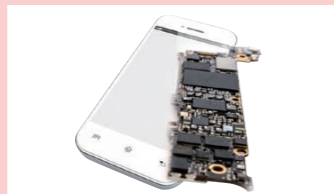


## 電子・エネルギーセグメント

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

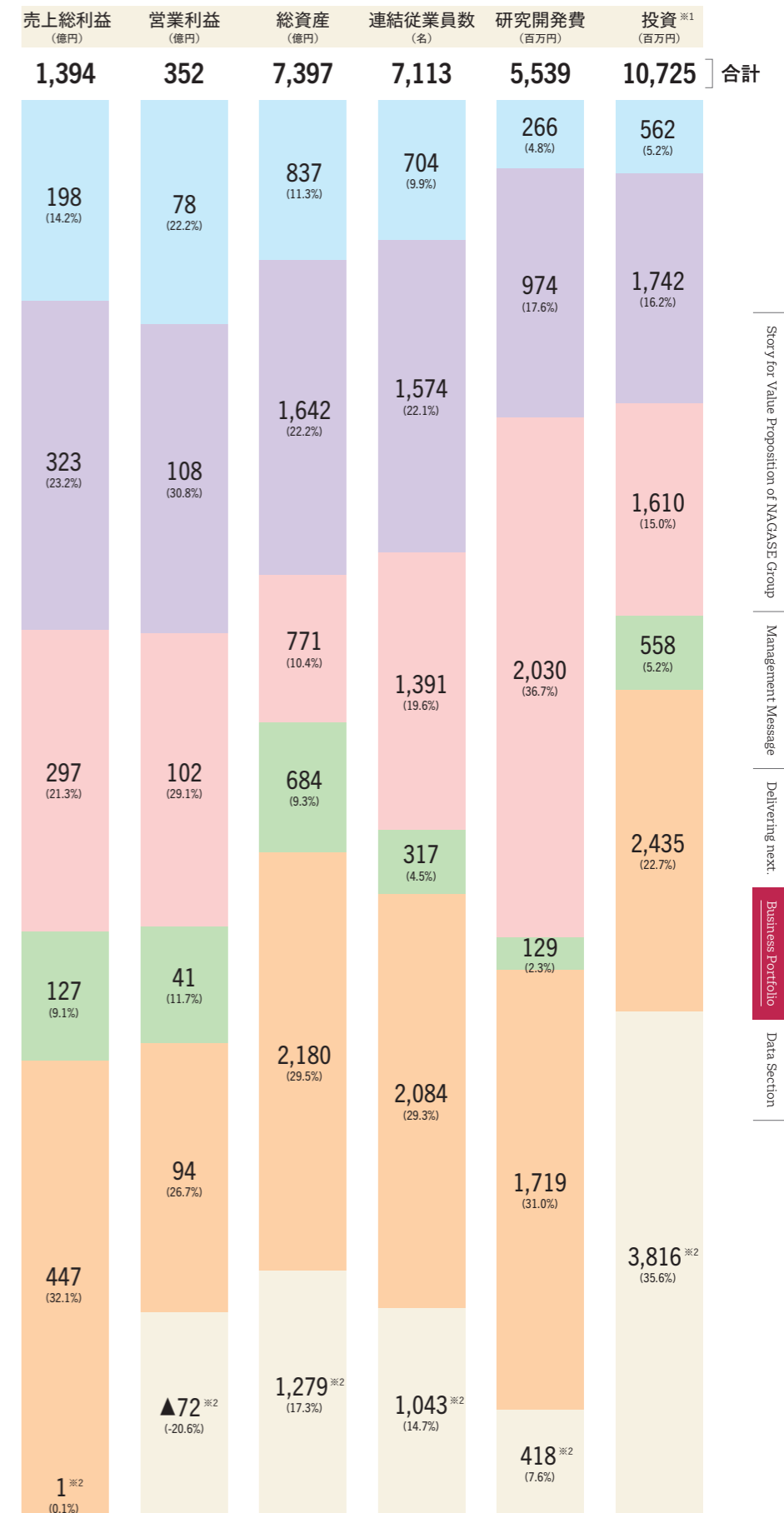
- ライフ&ヘルスケア製品事業部…医薬・医用分野では、医薬原料や医薬中間体に加え、医療機器(画像関連)の展開に注力しています。化粧品・化粧品分野でも、グループで新しいエイジングケア素材を開発・製造するなど、健やかな生活への貢献を追求しています。
- フードイングリディエンツ事業部…加工食品、ニュートリション市場向けに、グループの研究・製造・加工・調達・アプリケーション開発及びレギュラトリー機能による幅広いソリューションをグローバルに提供しています。食を通じて健康で豊かな生活に貢献します。



**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。

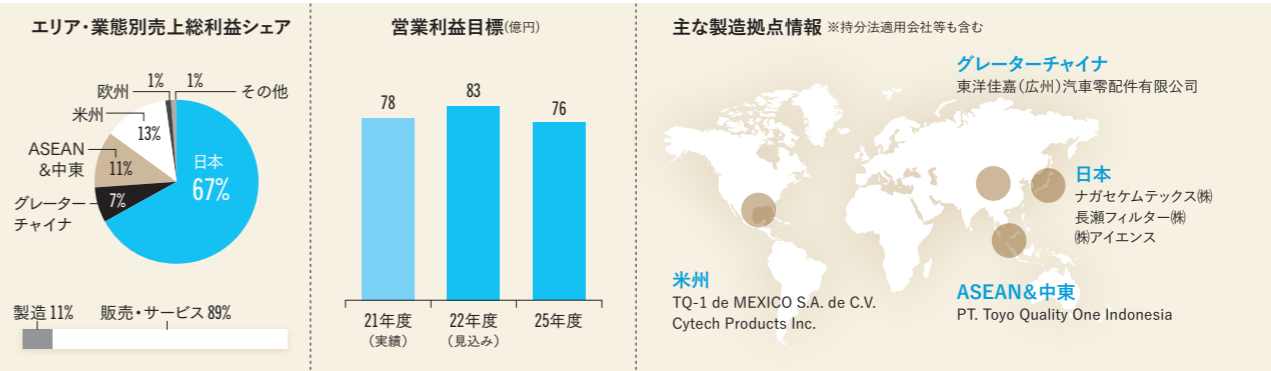
※2 その他・全社共通: 報告セグメントに含まれない全社・事業セグメント、セグメント間取引消去等が含まれます。





# 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。



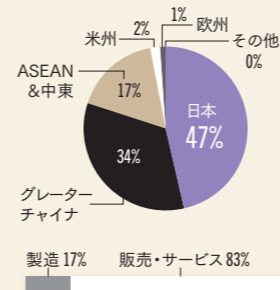




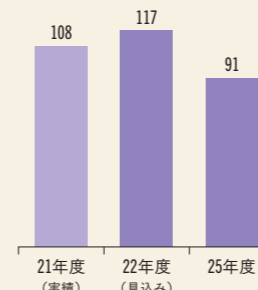
# 加工材料セグメント

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。

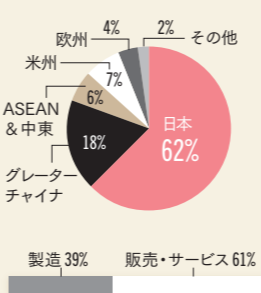




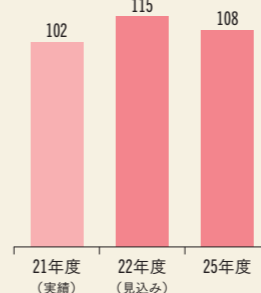
# 電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

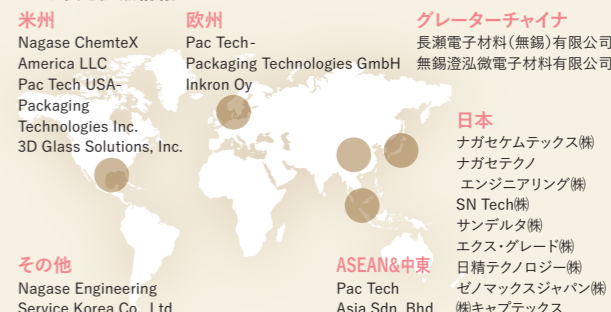
エリア・業態別売上総利益シェア



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するディスプレイ・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

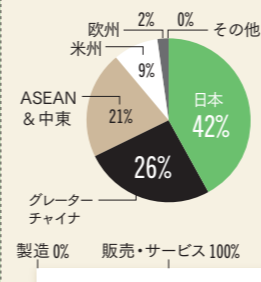




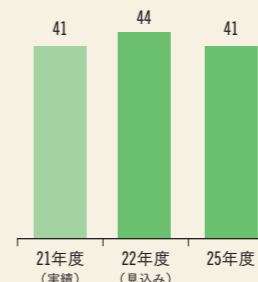
# モビリティセグメント

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。

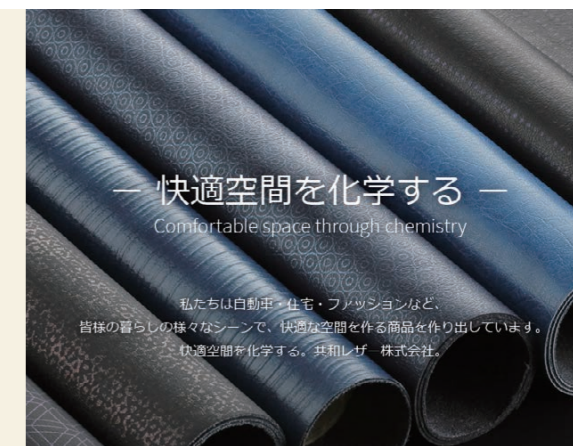


### Sustainable Topics 2

## 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。

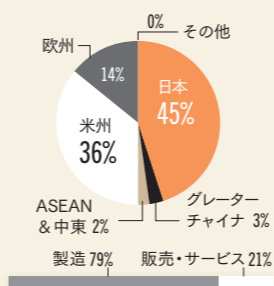
### Sustainable Topic

## 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

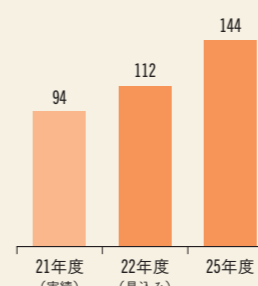
バイオ医薬の製造コスト低減につながる技術開発をはじめ、創薬プロセス改善やドラッグリポジショニング(既存薬の再開発)に寄与するAIの導入、医療従事者の負荷低減と治療成績の向上を目的とした医療画像関連事業などで、「健康と福祉」の社会課題解決に貢献しています。さらに化粧品事業でも新しい提供価値を創出すべく、サロン向けのユニークなプラットフォーム事業を構想中です。



### 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гредиエント事業

### 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гредиエント事業部長  
小嶋 宏一郎

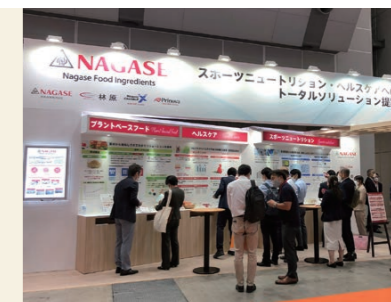
2019年、ビタミン・アミノ酸の取り扱いや配合ノウハウに強みを持つPrinovaを、グループに迎えました。**ACE 2.0**の1年目はPrinovaグループとの協業が進み、特に日本と東南アジアでは実績が生まれ始めています。このPrinovaグループを活かした調達力、グローバルにおける供給力は、当事業部の大きな強みとなります。顧客に対して健康志向のニーズに合ったニュートリション(栄養素材)をグローバルに安定供給し、単材のみならず顧客の要望に合わせてブレンドすることで提供価値を高めています。また、榊林原やナガセケムテックス(株)のグループ自社素材の用途拡大を図っていくことにより、さらなるシナジ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

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。

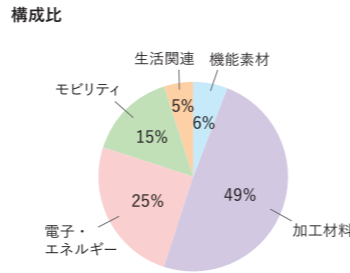
- 注力事業**
- 半導体事業 ..... サプライチェーン全体での商材・サービス拡充、業界におけるブランディング、海外企業の進出及び現地製造のサポートを強化していきます。
  - モビリティ事業 ..... 中国・欧米系ブランドへの販売を拡大、新エネルギー車向け商材を拡充させていきます。
  - エレクトロニクス事業 ..... OLED、Micro-LED等の次世代ディスプレイ向け部材の拡販、5G/6Gインフラを活用した「AR/VR」「センサー」等の新規用途における事業を拡大させていきます。

**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

売上総利益/218億円(2022年3月期)



## 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。

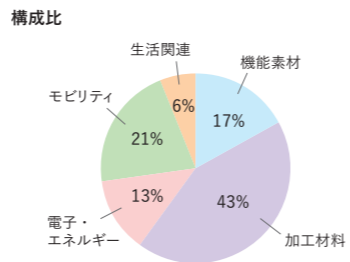
- 注力事業**
- 食品素材事業 ..... 地域食品事業の指揮命令と損益責任体制変革により事業拡大を加速させます。
  - 樹脂事業 ..... サプライヤーとの強固な関係を継続していきます。
  - 自動車事業 ..... 日系企業の顧客へのアプローチを強化し、深く浸透させていきます。

**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

売上総利益/127億円(2022年3月期)



## 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

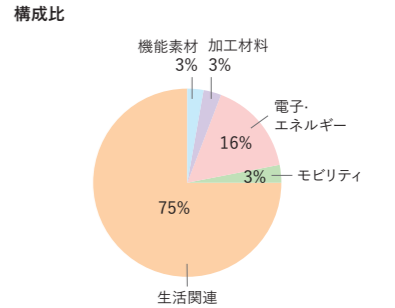
- 注力事業**
- 医薬品事業 ..... 体外診断薬及び医薬品原薬の需要に伴い、自社(林原)製品などの拡販を通じて収益性を高めています。
  - モビリティ事業 ..... 自動車業界での製造及びリサイクルの増加から、リチウム及びバイオペースのバッテリーに注力していきます。
  - 化学品事業 ..... 樹脂業界・製紙業界に対して、生分解の原料を拡販していきます。

**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

売上総利益/84億円(2022年3月期)



## 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

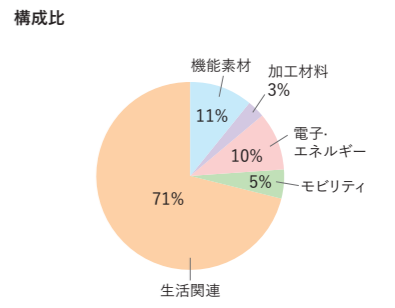
- 注力事業**
- 食品素材事業 ..... 旺盛な需要に対応するため、川下分野や生産能力の増強など投資を継続していきます。
  - 3Dプリンティング事業 ..... 新サービス「Empowr3D」を通じて、3Dプリンティング活用におけるコンセプト開発から材料開発、実用化まで、顧客に対して最適な解決策を提案しながらトータルサポートします。

**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

売上総利益/238億円(2022年3月期)





# 役員紹介

(2022年7月1日現在)

※所有株式数は、2022年4月末時点の情報です。各役員が所有している当社株式の数には、長瀬産業役員持株会名義及び長瀬産業自社株投資会名義の株式数を含めて記載しています。

## 取締役

### 代表取締役会長



**長瀬 洋**  
所有株式数:1,358,794株

### 取締役副会長



**長瀬 玲二**  
所有株式数:96,956株

### 代表取締役社長 兼 執行役員



**朝倉 研二**  
所有株式数:26,329株

### 代表取締役 兼 常務執行役員

管理全般担当、関係会社担当、米州担当



**池本 真也**  
所有株式数:10,159株

### 取締役 兼 執行役員

営業全般担当、アジア担当、Greater China CEO



**鎌田 昌利**  
所有株式数:13,252株

### 取締役 兼 執行役員

開発担当、欧州担当、欧州CEO



**上島 宏之**  
所有株式数:21,592株

### 社外取締役



**伊地知 隆彦**  
所有株式数:2,351株

1976年 トヨタ自動車工業(現・トヨタ自動車)入社  
2004年 同社常務役員  
2008年 同社専務取締役  
2011年 同社取締役・専務役員  
2013年 東和不動産取締役社長  
2015年 トヨタ自動車取締役副社長  
東和不動産顧問  
2016年 東和不動産顧問 退任  
2017年 トヨタ自動車相談役  
あおいニッセイ同和損害保険代表取締役会長  
2018年 トヨタ自動車相談役 退任  
2019年 あおいニッセイ同和損害保険代表取締役会長 退任  
2020年 当社取締役 現在に至る

### 社外取締役



**野々宮 律子**  
所有株式数:1,175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(現・パートナー)  
2000年 UBSウォーバーグ証券会社(現・UBS証券)入社  
2005年 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー  
2008年 GEキャピタルアジアパシフィック シニアバイスプレジデント  
ビジネスディベロップメントリーダー  
2013年 日本GE(現・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(現・GCA) 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(現・代表取締役CEO) 現在に至る

### 社外取締役



**堀切 功章**  
所有株式数:0株

1974年 キッコーマン醤油(現キッコーマン)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 現在に至る  
2022年 当社取締役 現在に至る

## 監査役

### 常勤監査役(社外監査役)



**白藤 信之**  
所有株式数:2,008株

1984年 株式会社友銀行(現三井住友銀行)入行  
2003年 同行国際企業投資部(ロンドン) グループ長 兼 欧州三井住友銀行  
2006年 同行欧州審査部(ロンドン) 部長 兼 欧州三井住友銀行  
2013年 同行資産監査部部長  
2016年 同行退職  
当社監査役 現在に至る

### 常勤監査役



**古川 方理**  
所有株式数:8,605株

### 常勤監査役



**菅野 満**  
所有株式数:9,000株

### 監査役(社外監査役)



**松井 巖**

所有株式数:2,270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

## 取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

重要な業務執行の意思決定及び適切な業務執行の監督・監査機能をバランス良く発揮するため、現時点での当社の取締役会にとって重要と考える知見・経験を定義し、これらを適切に有する者を役員候補者として指名しています。外部環境や会社状況を踏まえ、適宜見直しを図っていきます。

当社における地位	氏名	企業経営/経営戦略	グローバル経営	サステナビリティ	マーケティング/営業	DX	製造/研究開発	財務会計	法務/リスクマネジメント	人事/労務
代表取締役会長	長瀬 洋	●	●	●	●					●
取締役副会長	長瀬 玲二	●	●	●	●		●			●
代表取締役社長	朝倉 研二	●	●	●	●	●				●
代表取締役	池本 真也	●	●	●	●			●	●	●
取締役	鎌田 昌利	●	●	●	●	●				●
取締役	上島 宏之	●	●	●	●	●	●			●
社外取締役	伊地知 隆彦	●		●				●	●	●
社外取締役	野々宮 律子	●	●	●				●	●	●
社外取締役	堀切 功章	●	●	●			●		●	●
社外監査役	白藤 信之			●				●	●	
監査役	古川 方理			●				●	●	
監査役	菅野 満		●	●					●	
社外監査役	松井 巖			●					●	●

## 執行役員

### 安場 直樹

常務執行役員  
機材原担当

### 山内 孝典

常務執行役員  
長瀬ビジネス  
エキスパート機担当

### 藤井 悟

常務執行役員  
ナガセテムテックス機  
担当

### Donald K. Thorp

常務執行役員  
Prinova Group LLC担当、  
フード事業担当

### 太田 九州夫

執行役員  
東拓工業機担当

### 狭川 浩一

執行役員  
サステナビリティ  
推進本部長

### 高見 輝

執行役員  
監査室長

### 折井 靖光

執行役員  
NVC室長

### 内田 龍一

執行役員  
マーケティング推進本部長

### 高田 武司

執行役員  
名古屋支店長

### 荒島 憲明

執行役員  
スペシャリティケミカル事業部長

### 山岡 徳慶

執行役員  
人事総務部本部長

### 清水 義久

執行役員  
経営管理本部長

### 劉 曉麗

執行役員  
ナガセバイオ  
イノベーション  
センター長

### 大岐 英祿

執行役員  
ASEAN・インド CEO、  
Regional Operating  
Centre Leader

### 荒木 亨

執行役員  
リスクマネジメント  
本部長



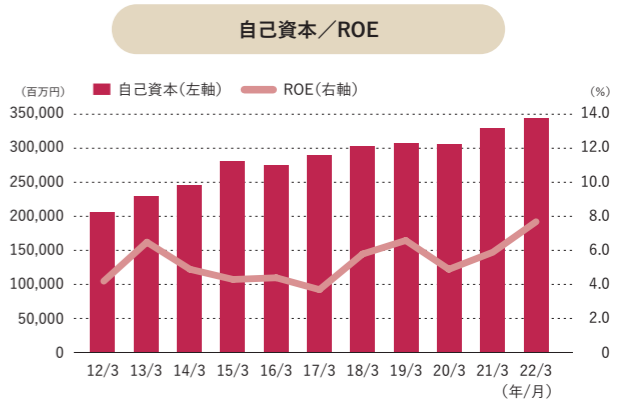
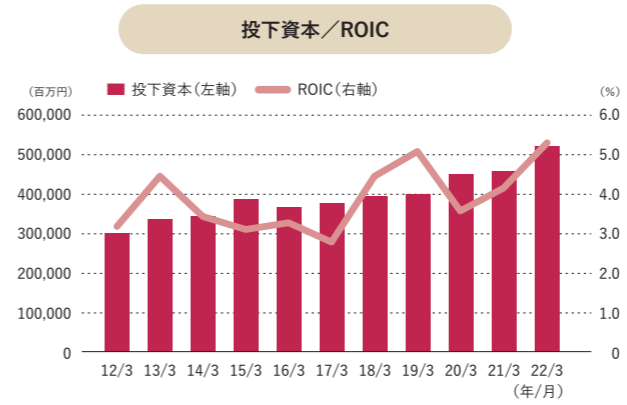
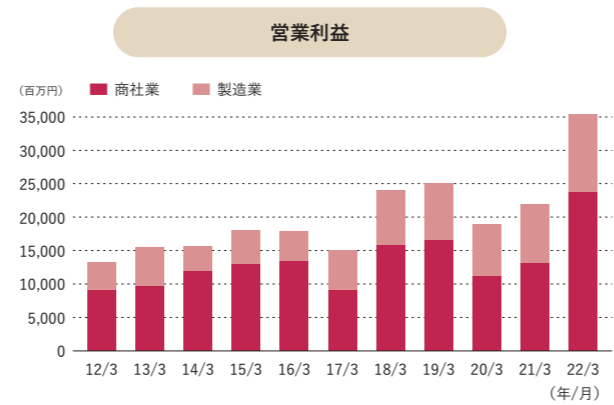
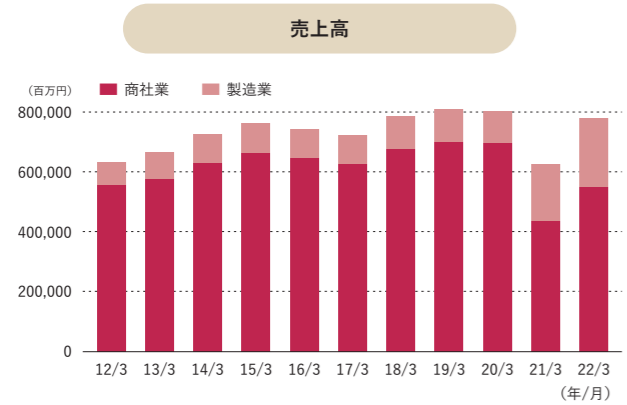
# 11年間の主要財務データ

長瀬産業株式会社及び連結子会社(2012年3月期～2022年3月期)

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
中期経営計画	"CHANGE"11		Change-S2014			ACE-2020			ACE 2.0		
	投資額 1,074億円		投資額 411億円			投資額 137億円			投資額 1,291億円		
業績(会計年度):	(単位:百万円)										
売上高	¥ 631,854	¥ 666,272	¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557
セグメント(事業)											
機能素材(旧化成産)	177,126	167,017	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874
加工材料(旧合成樹脂)	217,929	214,214	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	209,715	257,283
電子・エネルギー(旧電子)	110,495	125,014	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131
モビリティ(旧モビリティ・エネルギー)	76,113	83,068	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389
生活関連(旧ライフサイエンス)	49,170	76,116	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634
その他	1,018	841	737	900	689	644	629	574	492	349	244
地域											
国内	366,369	361,971	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360
海外	265,484	304,301	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	403,507	530,196
売上総利益	71,628	82,583	88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494
営業利益	13,427	15,578	15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263
当期純利益	8,570	14,182	11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939
財政状態(会計年度末):	(単位:百万円)										
総資産	¥ 450,842	¥ 486,747	¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720
自己資本	204,706	228,505	246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261
有利子負債	88,710	98,425	92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530
1株当たり情報:	(単位:円)										
当期純利益	¥ 66.69	¥ 111.31	¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46
純資産	1,592.87	1,803.31	1,942.20	2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	2,670.09	2,868.22
配当金	24	26	28	30	32	33	40	42	44	46	54
配当性向(%)	36.0	23.4	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1
財務指標:	(単位:%)										
海外売上高比率	42.0	45.7	48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9
製造業比率(営業利益)	31.3	37.3	23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6
売上高営業利益率	2.1	2.3	2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5
自己資本当期純利益率(ROE)	4.2	6.5	4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7
自己資本比率	45.4	46.9	49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5
Net DEレシオ(倍)	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3
総還元性向	36.0	34.9	30.5	33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3
株主資本配当率	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.69	1.71	1.78	1.79	1.93

(注1) 2013年3月期より、従来の4つの製品群別セグメントからバリューチェーンに沿った5つの事業セグメント「機能素材」「加工材料」「電子」「自動車・エネルギー」「生活関連」に再編成していますが、前期比較できるように2012年3月期より新セグメントでの数値表記をしています。従来「化成産」セグメントに属していた色材事業部が「加工材料」セグメントに移管されています。「自動車・エネルギー」セグメントは、「合成樹脂」セグメントに属していた自動車材料事業部と「その他」に属していた環境・エネルギー事業推進室とエナジーデバイス室が統合して充足したエネルギー事業室により組織されています。(注2) 2014年3月期より、従来「機能素材」セグメントに含まれていた半導体・HDD向け研磨剤販売事業を「電子」セグメントへ、同じく「機能素材」セグメントに含まれていた化粧品業界向け原材料販売事業を「生活関連」セグメントへ移管していますが、前期比較できるように2013年3月期実績についても組替後の数値表記をしています。

(注3) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。(注4) 2019年4月1日より、「自動車・エネルギー」セグメントは、「モビリティ・エネルギー」セグメントに名称変更しています。(注5) 2021年4月より、「電子」セグメントは「電子・エネルギー」セグメントに、「モビリティ・エネルギー」セグメントは「モビリティ」セグメントに名称変更しています。(注6) 「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7) 海外売上高について、2022年3月期より従来の仕向け別集計から連結子会社の所在地別集計に変更しております。2022年3月期、2021年3月期は所在地別集計に基づく数値となっております。







# MD & A

## 事業の内容

NAGASEグループは、長瀬産業(株)を中核として多角的に各種商品の輸出入及び国内取引業務のほか、商品の製造・販売、サービスの提供などの事業活動を行っています。これら事業を推進する関係会社は114社(子会社86社、関連会社28社)であり、このうち連結子会社は78社、持分法適用会社は23社です。(2022年3月末現在)

## 業績全般の概況

2022年3月期の世界経済は、各国でワクチンの3回目接種が進んだこと等により規制の撤廃や緩和が進み、新型コロナウイルス感染症の拡大で停滞してきた経済活動に全般的な回復がみられました。年間を通して原材料市況の高騰、半導体不足の影響、物流の混乱が続いたことに加え、ウクライナ情勢の深刻化等により不透明感は強まりましたが、そのような中でもニューノーマル時代への突入を感じさせる一年となりました。

当社グループがビジネスを展開する地域においては、特にグレーターチャイナで経済活動が堅調に推移し、大きな回復がみられました。北米では雇用の回復や個人消費の拡大により、経済活動全体が底堅い状況で推移しました。日本では企業業績の改善がみられましたが、感染防止対策が個人消費の抑制につながり、大幅な景気回復には至りませんでした。

こうした事業環境の中、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて落ち込んだ前年度からの急回復に加えて、主に樹脂ビジネスにおける市況価格の急騰によって収益性が改善されたことにより、第1四半期当初から上期にかけて業績が

大きく伸長しました。第3四半期以降においては、樹脂ビジネスにおける収益性の正常化、海上運賃の高騰に起因する物流コストの増加、経済活動制限の緩和に伴う経費執行の増加等により上期に比べて業績伸長のペースはやや減速しましたが、通期では全体として当初想定していた業績を大きく上回り、売上高は7,805億5千万円(前期比+24.8%)となりました。

利益面につきましては、前年度上期に新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けた自動車関連ビジネスの復調に加え、前年度下期から引き続きエレクトロニクス関連ビジネス・樹脂ビジネスが好調に推移したことや、生活関連セグメントにおいてPrinovaグループの業績が牽引したこと等により、全てのセグメントで増益となり、売上総利益は1,394億9千万円(前期比+21.7%)、営業利益は352億6千万円(同+60.9%)となり、経常利益は364億9千万円(同+59.7%)、親会社株主に帰属する当期純利益は259億3千万円(同+37.8%)と、売上総利益以下全ての各段階利益での過去最高益を更新しました。

## 財政状態に関する概況

2022年3月期末の流動資産は、棚卸資産及び売掛金の増加等により前期末比1,125億3千万円増加の5,142億8千万円となりました。固定資産は、投資有価証券の時価下落及び売却による減少等により同134億円減少して2,254億3千万円、この結果、総資産は同991億3千万円増加の7,397億2千万円となりました。

負債は、買掛金及び短期借入金の増加等により同824

億7千万円増加し3,846億2千万円となりました。純資産は、その他有価証券評価差額金の減少があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上及び為替換算調整勘定の増加により同166億6千万円増加し、3,550億9千万円となりました。以上の結果、自己資本比率は前期末の51.5%から46.5%へと5.0ポイント低下しました。

## キャッシュ・フローに関する概況

2022年3月期末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、営業活動による資金の減少177億7千万円、投資活動による資金の減少76億6千万円、財務活動による資金の増加272億8千万円に換算差額による資金の増加等を加味した結果、2021年3月期末と比べ47億8千万円(+9.9%)増加し、533億3千万円となりました。

### ●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動による資金の減少額は177億7千万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益395億円の計上があったものの、運転資本の増加による資金の減少631億円があったこと等によるものです。

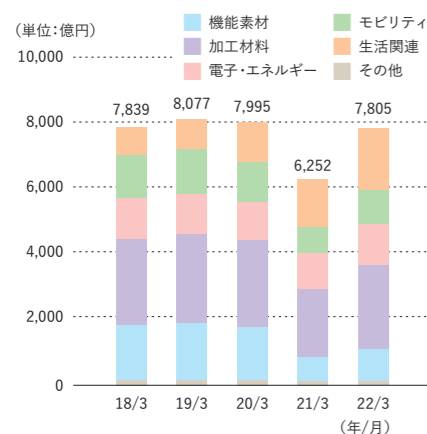
### ●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金の減少額は76億6千万円となりました。これは投資有価証券の売却による収入77億円があったものの、有形固定資産の取得による支出88億円及び連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出38億円があったこと等によるものです。

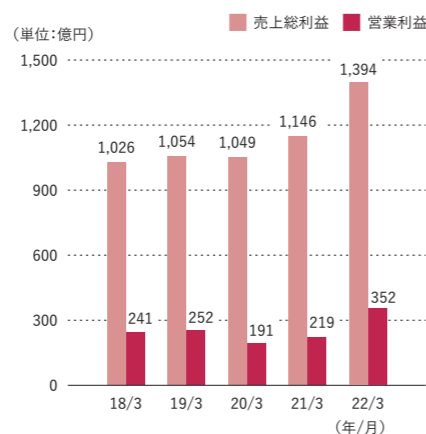
### ●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による資金の増加額は272億8千万円となりました。これは長期借入金の返済による支出120億円及び自己株式の取得による支出60億円があったものの、短期借入金の純増加333億円及びコマーシャル・ペーパーの純増加170億円があったこと等によるものです。

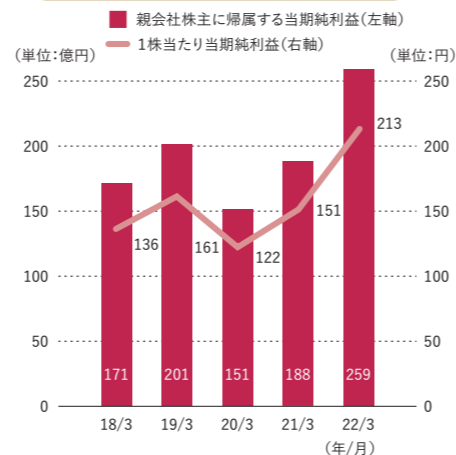
セグメント別売上高



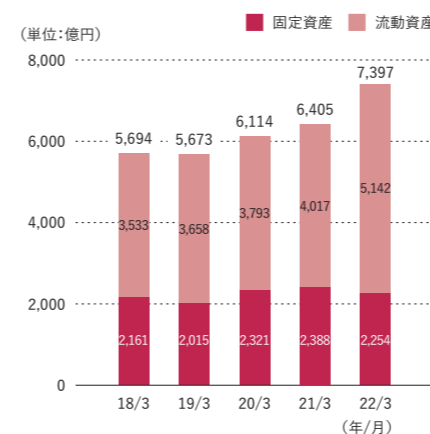
売上総利益と営業利益



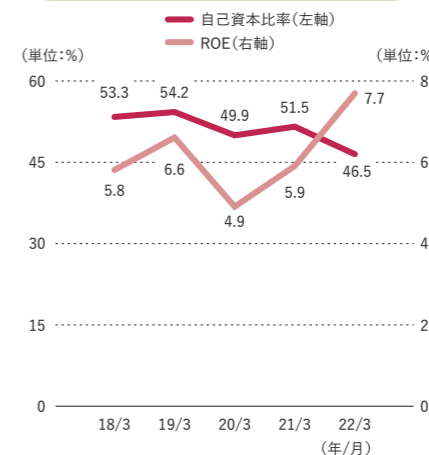
親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益



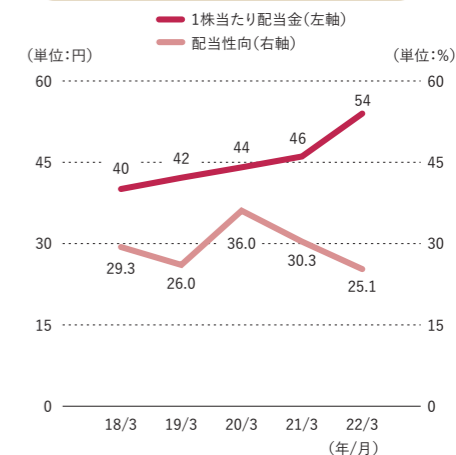
総資産内訳(固定資産/流動資産)



自己資本比率とROE



1株当たり配当金と配当性向



※「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。  
 ※2021年4月より、「電子」セグメントは「電子・エネルギー」セグメントに、「モビリティ・エネルギー」セグメントは「モビリティ」セグメントに名称変更しています。



# 主なグループ会社・事業所一覧

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
<b>日本</b>				
<b>製造・加工</b>				
●	ナガセケムテックス(株)	酵素、醗酵生産物、医薬中間体、殺菌剤、機能性ポリマー、エピクロルヒドリン誘導体、電子材料等の研究、製造・販売	大阪府	1970
●	㈱林原	食料品原料、医薬品原料、化粧品原料、健康食品原料、機能性色素の開発・製造・販売	岡山県	1932
●	長瀬フィルター(株)	金属製フィルター及び関連部材の設計、製造、加工、品質検査及び販売	大阪府	2006
●	福井山田化学工業(株)	カラーフォーマーの製造・販売	福井県	1985
●	東拓工業(株)	合成樹脂製品の製造、販売	大阪府	1952
●	セツナン化成(株)	合成樹脂の着色加工、販売	大阪府	1966
●	ナガセテクノエンジニアリング(株)	低温真空機器・薬液供給管理システム・再生処理システム・検査装置及びこれらに付帯する設備の製造、販売及び保守	東京都	1989
●	㈱キャプテックス	電池電源制御の製造、開発及び電池電源並びに電源周辺機器の製造、開発	愛知県	2004
●	本州リーム(株)	ファイバードラムの製造販売及び食品加工機械並びに材料の輸入販売	神奈川県	1968
●	エクス・グレード(株)	電子機器部品の開発・製造・販売	大阪府	2003
●	SN Tech(株)	現像液の製造・リサイクル事業	大阪府	2008
●	ゼノマックスジャパン(株)	高耐熱性ポリイミドフィルムの製造・販売	福井県	2018
●	サンデルタ(株)	合成樹脂製品の用途開発並びに加工製品の製造・販売	東京都	2005
●	日精テクノロジー(株)	超精密プラスチックレンズ及び光学ユニットの設計開発・製造、精密メカ部品及びユニットの製造	兵庫県	1953
●	㈱東洋ビューティサプライ	化粧品・健康食品の受託製造	東京都	1964
●	㈱SCREENデコラプリント	加飾印刷の受託事業	京都府	2019
●	㈱アイエンス	排水・排気処理システムの開発・施工	大阪府	2000

<b>販売・サービス</b>				
●	ナガセケミカル(株)	工業薬品、製紙用化学品、合成樹脂及び各種機械の販売	東京都	1995
●	ナガセケムスベック(株)	化学品等の販売及び技術サービス	東京都	1976
●	ナガセプラスチック(株)	合成樹脂原料及び製品の販売	大阪府	1975
●	ナガセテクノサービス(株)	キitting／ロジスティクスサービス、カタログ&Web通販、記録メディア、RFIDの販売	千葉県	1991
●	ナガセエレックス(株)	熱硬化性樹脂、シリコーン樹脂、フッ素樹脂、無機・有機材料などの仕入れ・販売	東京都	1979
●	ナガセ研磨機材(株)	研磨材及び研磨機械の販売	大阪府	1955
●	西日本長瀬(株)	染料・助剤、工業薬品、合成樹脂等の販売	福岡県	1969
●	ナガセサンバイオ(株)	農業用薬剤、肥料・飼料添加物及び食品添加物の販売	東京都	1987
●	㈱ナガセビューティケア	化粧品、健康食品等の販売	東京都	1991
●	長瀬ビジネスエキスパート(株)	輸出入手続事務代行並びに債権債務管理、出納業務のシェアードサービス	東京都	1996
●	ナガセ情報開発(株)	ソフトウェアの開発及び保守	東京都	1987
●	センコーナガセ物流(株)	倉庫業及び運送業	兵庫県	1982
●	オー・ジー長瀬カラーケミカル(株)	染料、化学工業薬品などの仕入販売及び情報提供サービス	大阪府	2012
●	長瀬ランダウア(株)	放射線計測サービス	茨城県	1974
●	長興(株)	各種保険代理業	大阪府	1971

● 連結子会社 ● 持分法適用会社 (2022年8月現在)

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
<b>グレートチャイナ&amp;韓国</b>				
<b>製造・加工</b>				
●	長瀬電子材料(無錫)有限公司	接着剤・電子用ハイテク化学品の製造販売、技術サービス	中国	2002
●	Nagase Engineering Service Korea Co., Ltd.	機械装置のメンテナンスサービス及びエンジニアリング	韓国	1997
●	普恵瑞欣(常州)营养科技有限公司	プレミックス製品の製造・加工	中国	2010
●	東洋佳嘉(広州)汽車零配件有限公司	自動車重要部品の研究開発・生産・加工・販売・技術コンサルティング・アフターサービス	中国	2004
●	無錫澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造及び販売	中国	2013
●	通威精密金属(佛山)有限公司	精密プレス部品、パネ、金型標準品の開発、生産及び販売	中国	2005
●	綿陽澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造及び販売	中国	2017
●	惠州三力協成精密部件有限公司	車載及び産業用途向けインバータ、接続端子等の金属インサート樹脂成型部品の製造と販売	中国	2018

<b>販売・サービス</b>				
●	長瀬(中国)有限公司	投資、卸売・輸出入、簡易加工、運輸代理、研究開発、IT技術開発、各種サービス等	中国	2019
●	長瀬(香港)有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1971
●	広州長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2002
●	・武漢分公司・重慶分公司		中国	
●	・鄭州分公司・深圳分公司・厦門分公司		中国	
●	上海長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1997
●	天津長瀬国際貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2003
●	・大連分公司・青島分公司・長春分公司		中国	
●	台湾長瀬股份有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	台湾	1988
●	Nagase Korea Corporation	一般輸出入貿易業、小売業及び卸売業、貿易代理業	韓国	2001
●	・Dongtan Office			
●	長華塑膠股份有限公司	樹脂販売及びその関連製品販売	台湾	1990
●	・台中事務所・高雄事務所・台南事務所		台湾	
●	長華国際貿易(深圳)有限公司	華南地区における合成樹脂製品の販売	中国	2004
●	・東莞分公司・広州分公司・厦門分公司		中国	
●	上海華長貿易有限公司	樹脂販売及びその関連製品販売	中国	1998
●	・蘇州分公司・寧波分公司		中国	
●	・成都分公司・重慶分公司		中国	
●	・南京分公司		中国	
●	Prinova Solutions Asia Co.,Ltd.	投資・資産管理	香港	2010
●	長瀬欧積有色化学(上海)有限公司	繊維関連、染色加工薬剤、関連機器の販売、輸出入及び技術コンサルティング、染色加工技術開発等	中国	2002
●	長瀬和多田信息諮詢服務(深圳)有限公司	印刷品質管理コンサルタント	中国	2008
●	長瀬秀安正科技(上海)有限公司	薬液供給管理装置等の工事・保守	中国	2006
●	大太(上海)化工貿易有限公司	塗料販売	中国	2013
●	長瀬和多田(香港)有限公司	印刷品質管理コンサルタント(印刷設備、電子産品、家用電気、ゲーム機、説明書、商品以外包装の設計、開発、技術諮詢、技術服務)	中国	2021

## 主なグループ会社・事業所一覧

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
<b>ASEAN&amp;中東</b>				
<b>製造・加工</b>				
●	Pac Tech Asia Sdn. Bhd.	半導体製造用装置の製造・販売及び半導体ウェハーバンピングの受託加工	マレーシア	2006
●	PT. Toyo Quality One Indonesia	フレームラミネーション製品製造	インドネシア	2008
●	Dainichi Color Vietnam Co., Ltd.	プラスチック用カラーマスターバッチ・ブレンド等の製造及び販売	ベトナム	2006
●	Automotive Mold Technology Co., Ltd.	自動車向け成型金型の製造	タイ	2000
●	MINDA KYORAKU LTD.	ブロー成形品等の自動車部品製造	インド	2011
●	Nafuko Co., Ltd.	包装資材・関連機器類の製造・輸出入及び販売	タイ	1996
<b>販売・サービス</b>				
●	Nagase Singapore (Pte) Ltd. ・Australia Branch ・Bangladesh Liaison Office ・Middle East Representative Office ・Turkey (Izmir) Branch Office ・Vietnam Representative Office Branch	輸出入、国内販売、マーケティング	シンガポール オーストラリア バングラデシュ アラブ首長国連邦 トルコ ベトナム	1975
●	Nagase (Thailand) Co., Ltd. ・Eastern Office ・Yangon Branch ・Pakistan Liaison Office	輸出入、国内販売、マーケティング	タイ タイ ミャンマー パキスタン	1989
●	Nagase (Malaysia) Sdn. Bhd. ・Johor Bahru Office ・Penang Office	輸出入、国内販売、マーケティング	マレーシア マレーシア マレーシア	1981
●	PT. Nagase Impor-Ekspor Indonesia ・Surabaya Branch	輸出入、国内販売、マーケティング	インドネシア インドネシア	1998
●	Nagase Philippines Corporation	輸出入、国内販売、マーケティング	フィリピン	1997
●	Nagase Philippines International Services Corporation ・Makati Office ・Cebu Office	国内販売、輸出入	フィリピン フィリピン	2005
●	Nagase Vietnam Co., Ltd. ・Ho Chi Minh City Branch ・Danang Branch	輸出入、国内販売、マーケティング	ベトナム ベトナム ベトナム	2008
●	Nagase India Private Ltd. ・North India Branch (Gurgaon) ・South India Branch (Chennai)	輸出入、国内販売、マーケティング	インド インド インド	2006
●	Prinova Gida ve Kimya Ticareti Limited Sirketi	機能性食品素材等の販売	トルコ	2013
●	Prinova Australia and New Zealand PTY LTD PT. Indonesia Mold Technology	機能性食品素材等の販売 自動車大型樹脂部品用金型の設計変更・メンテナンス等	オーストラリア インドネシア	2019 2015

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
<b>米州</b>				
<b>製造・加工</b>				
●	Sofix LLC	カラーフォーマーの製造・販売	米国	1990
●	Nagase ChemteX America LLC	工業製品に使用する接着剤、導電性のある接着剤カプセルの材料等の研究開発・製造・販売	米国	1993
●	Pac Tech USA-Packaging Technologies Inc.	半導体ウェハーバンピング加工及び半導体製造装置の製造・販売	米国	2001
●	Infinite Material Solutions, LLC	3D印刷における水溶性サポート材の開発・製造	米国	2018
●	Interfacial Consultants LLC	受託製品・製造プロセス開発、コンポジット基板、各種マスターバッチの製造	米国	2014
●	Prinova Solutions LLC	プレミックス品の製造・加工	米国	2006
●	Armada Nutrition LLC	スポーツニュートリションの受託製造	米国	2015
●	Prinova Flavors LLC	食品及び飼料向けフレーバーの提案・製造	米国	2009
●	Lakeshore Technologies, LLC	製粉、微粉化、ブレンドなどの加工技術及びリパック、ふるい分け、金属検出・除去などの受託加工サービス	米国	1997
●	TQ-1 de MEXICO S.A. de C.V.	自動車用シートパッドウレタン、自動車用フレームラミネートの製造販売及び自動車用ウレタンフォームの販売	メキシコ	2012
●	Cytech Products Inc.	ウレタン用離型剤、感熱紙用塗工剤、その他乳化分散体の製造販売など	米国	1988
●	3D Glass Solutions, Inc.	三次元ガラス加工の受託及び三次元ガラス加工製品の開発・製造・販売	米国	2016
●	KN Plotech America Corporation	ブロー成形樹脂部品・製品の製造及び販売	米国	2010
<b>販売・サービス</b>				
●	Nagase Holdings America Corporation	地域経営管理、投資・資産管理、プロフェッショナルサービス提供	米国	2019
●	Nagase America LLC Michigan Branch / California Branch	輸出入、国内販売、マーケティング	米国 米国	1971
●	Nagase Specialty Materials NA LLC	塗料、インキ、接着剤、樹脂コンパウンド、パーソナルケア製品向け原材料の販売等	米国	1985
●	Nagase Enterprise Mexico S.A. de C.V.	輸出入販売、仲介貿易、市場開発、情報収集	メキシコ	2010
●	Prinova Group LLC	経営管理、投資・資産管理、プロフェッショナルサービス提供	米国	2002
●	Prinova US LLC	機能性食品素材等の販売	米国	2002
●	Prinova Aroma Chemicals LLC	アロマケミカル及びエッセンシャルオイルの販売	米国	2002
●	Prinova Canada LLC	投資・資産管理	米国	2015
●	Prinova Nutra Corp.	機能性食品素材等の販売	カナダ	2008
●	Prinova Mexico S. de R.L de C.V. Nagase do Brasil Comércio de Produtos Químicos Ltda.	機能性食品素材等の販売 輸出入販売、仲介貿易、市場開発、情報収集	メキシコ ブラジル	2008 2012
●	The Ingredient House, LLC	機能性食品素材等の販売	米国	2006
<b>欧州</b>				
<b>製造・加工</b>				
●	Pac Tech-Packaging Technologies GmbH	半導体ウェハーバンピング加工及び半導体製造装置の製造・販売	ドイツ	1995
●	Inkron Oy	半導体及び電子デバイス向け機能性材料の開発・製造	フィンランド	2013
●	Prinova Solutions Europe Ltd.	プレミックス品の製造・加工	イギリス	1999
<b>販売・サービス</b>				
●	Nagase (Europa) GmbH ・Hungarian Branch ・London Branch ・Lyon Branch	輸出入、国内販売、マーケティング	ドイツ ハンガリー イギリス フランス	1980
●	Prinova Europe Ltd.	機能性食品素材等の販売	イギリス	2002
●	Prinova Spain, S.L.	機能性食品素材等の販売	スペイン	2011
●	Prinova Benelux and France N.V.	機能性食品素材等の販売	ベルギー	2012
●	Prinova Germany GmbH	機能性食品素材等の販売	ドイツ	2021
●	Prinova Italy SRL	機能性食品素材の輸入・販売及び関連製品や管理ソリューションの提供	イタリア	2021

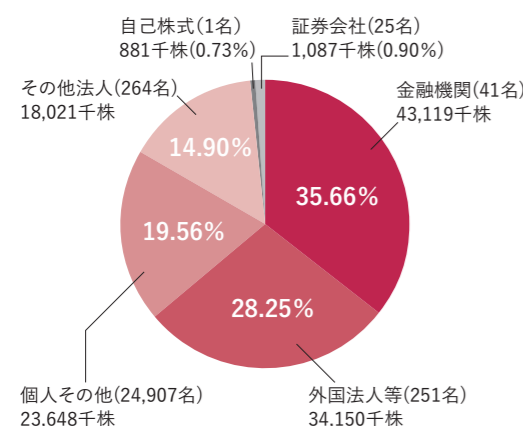


# 株式情報

(2022年3月31日現在)

<b>株式の上場</b>	東京証券取引所 プライム市場
<b>証券コード</b>	8012
<b>株式の状況</b>	発行可能株式総数 / 346,980,000株 発行済株式の総数 / 120,908,285株
<b>株主数</b>	25,489名

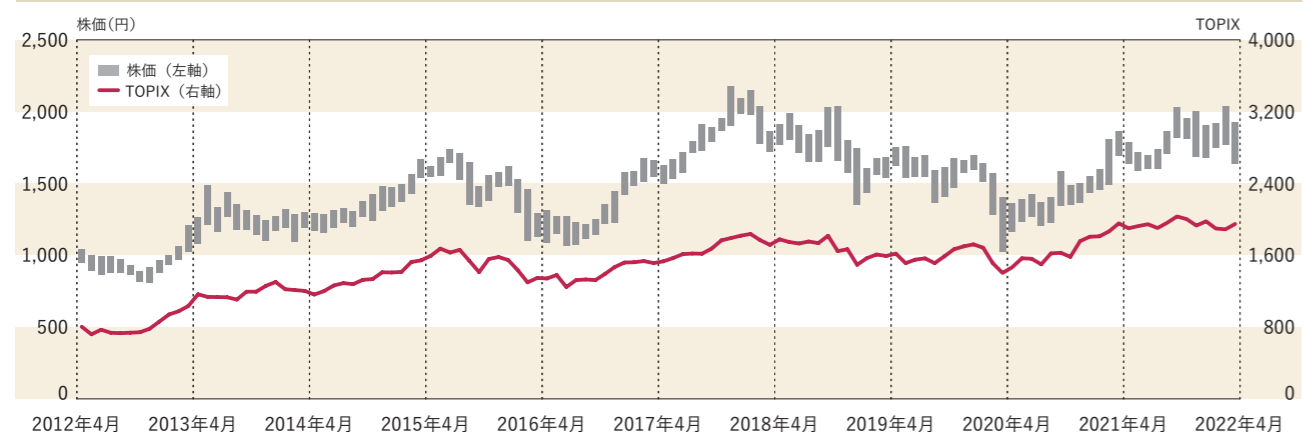
## 所有者別株式分布状況



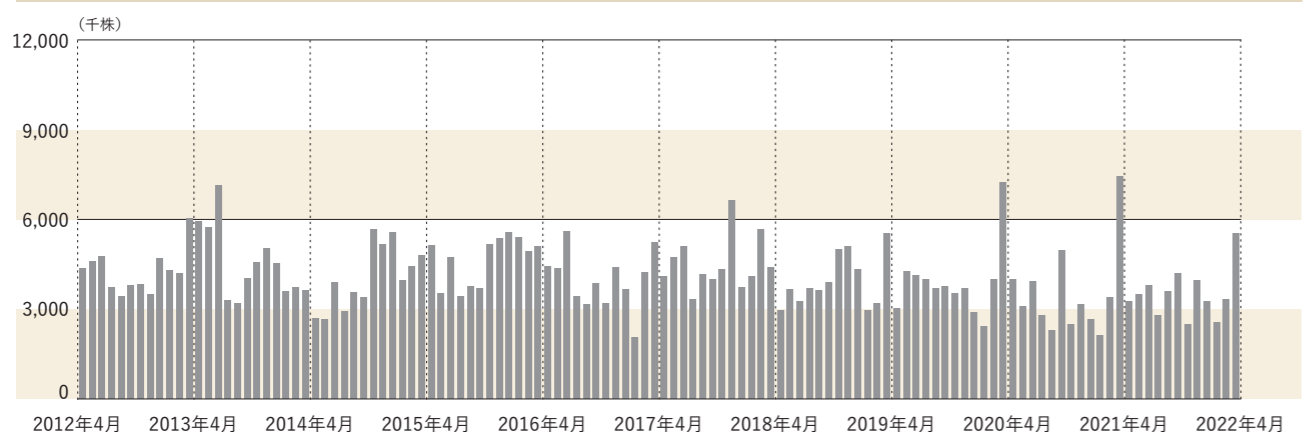
大株主		
株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,143	13.45
三井住友信託銀行株式会社	5,776	4.81
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,291	4.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,593	3.83
株式会社三井住友銀行	4,377	3.65
日本生命保険相互会社	3,589	2.99
長瀬 令子	3,511	2.93
長瀬産業自社株投資会	3,173	2.64
株式会社長瀬舜造	2,688	2.24
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,650	2.21

※持株比率は自己株式(881,767株)を控除して算出しています。

## 株価推移



## 出来高



# 会社情報

(2022年3月31日現在)

## 概要

<b>商号</b>	長瀬産業株式会社 NAGASE & CO., LTD.
<b>創業</b>	1832年(天保3年)6月18日
<b>設立</b>	1917年(大正6年)12月9日
<b>資本金</b>	9,699百万円
<b>従業員数</b>	892名(連結7,113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

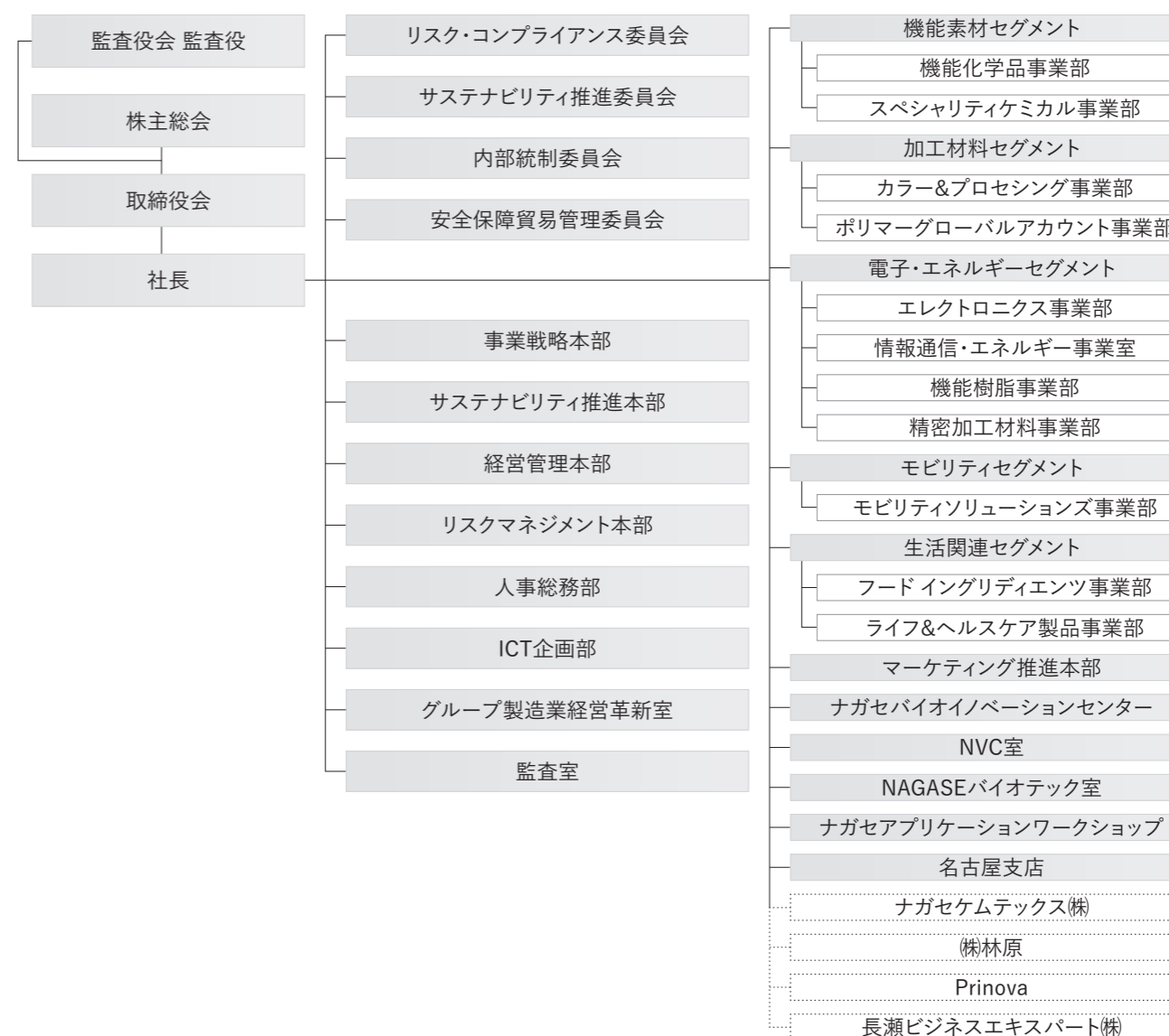
**主要取引金融機関** (株)三井住友銀行 (株)三菱UFJ銀行 (株)みずほ銀行 三井住友信託銀行(株)

<b>大阪本社</b>	〒550-8668 大阪市西区新町1-1-17 Tel: 06-6535-2114
<b>東京本社</b>	〒100-8142 東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー Tel: 03-3665-3021
<b>名古屋支店</b>	〒460-8560 名古屋市中区丸の内3-14-18 Tel: 052-963-5615
<b>ナガセバイオイノベーションセンター</b>	〒651-2241 神戸市西区室谷2-2-3 神戸ハイテクパーク内 Tel: 078-992-3162
<b>ナガセアプリケーションワークショップ</b>	〒661-0011 兵庫県尼崎市東塚口町2-4-45 Tel: 06-4961-6730

## 主な事業所

## 組織図

(2022年4月現在)



大阪本社

東京本社

(提供:三菱地所株)