

価値創造の実践

企業風土の変革／
変革を支える機能

CONTENTS

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

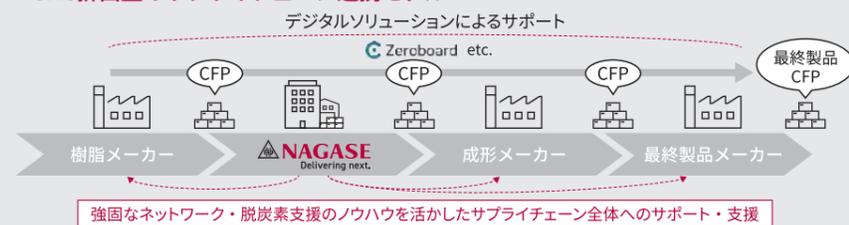
カーボンニュートラル

NAGASEグループは商社機能に加え、製造・加工機能を有することから、「**商社業／製造業**」と「**可視化／削減**」の2軸4象限に分類し、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」のもと、目標達成に向けて取り組んでいます。

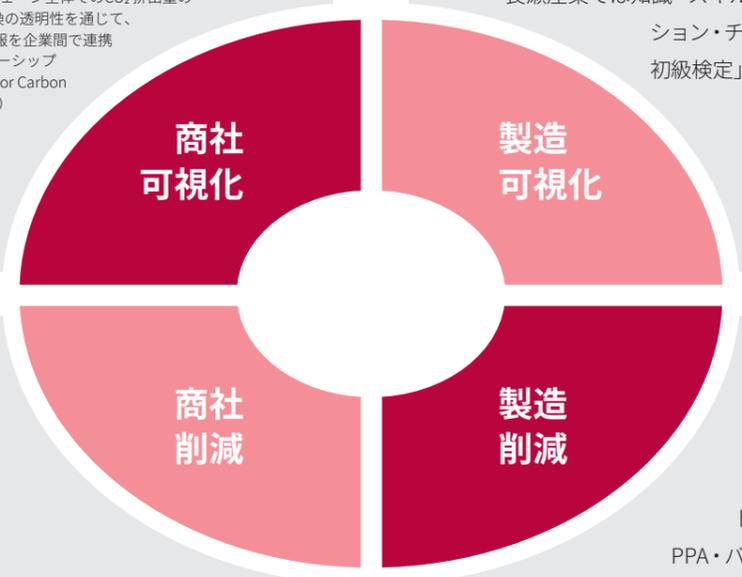
「Zeroboard」を活用した脱炭素経営ソリューション

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

■ GHG排出量のサプライチェーン連携モデル



また、年々高まるサプライチェーン上のCFP(カーボン・フット・プリント)データを収集し、つなぐという必要性に応えるべく、広範囲での脱炭素経営支援の取り組みを行いました。その一環として、World Business Council for Sustainable Development(持続可能な開発のための世界経済人会議)が主催するPACT Implementation Program[※]に、富士通(株)、(株)ゼロボードと共同で参加し、当社はノートパソコンに使用されている樹脂素材のGHG排出量の1次データの収集や、部品単位のGHG排出量の算出における加工メーカーへのサポートを通じてこのプログラムの成功に貢献しました。今回の成果は、実際のサプライチェーンを対象としたGHG排出量のサプライチェーン連携モデルとして国際的にも高く評価されています。



取引先のGHG削減への貢献

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

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

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



グループ内でLCA算定人財を育成

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

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

国内のグループ製造会社向けに外部エキスパートを講師に招き、毎年、LCA算定研修を実施しています。これまで対象会社7社のうち6社に対してLCA算定実務を学ぶ機会を提供しました。また、長瀬産業では知識・スキルの習得支援制度「セルフ・イノベーション・チャレンジ」で、有志社員に対し、「LCA初級検定」(一般社団法人日本LCA推進機構)の受験・学習支援を開始しました。

2023年7月～現在まで累計75名の社員が参加しています。今後もLCA推進を通じ、グループ全体での脱

炭素に向けた取り組みを加速させていきます。

■ LCA関連研修受講人数

		2021年度	2022年度	2023年度
		(2021/7-2022/1)	(2022/10-2023/1)	(2023/12-2024/3)
国内グループ製造会社向けLCA算定研修	受講者(累計)	13	27	12
	実施済社数(累計)	2社	4社	6社
セルフイノベーションチャレンジ：LCA初級検定合格コース	受講者(累計)	54	21	
	検定合格者(累計)	54	75	
		39	9	
		39	48	

■ LCA初級検定合格者の声



ポリマーグローバルアカウント事業部 事業企画部 岡部 夏奈子

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

オンサイトPPA・バーチャルPPA活用

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

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

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

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

■ バーチャルPPAのスキーム図



従業員エンゲージメント向上

As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
NAGASEグループでは、持続的成長の実現には従業員エンゲージメントの向上が最重要であると認識し、「会社(組織)と従業員が相互に理解し合い、お互いを高め合う状態」を目指しています。2021年度よりグループ横断プロジェクトを立ち上げ、サーベイ結果にもとづく各種取り組みを行っています。	<ul style="list-style-type: none"> より一層高い「働きがい」による会社と従業員の双方の自律的成長が実現されている状態 継続してエンゲージメントサーベイが実施され、結果にもとづく向上活動のPDCAがより組織に根付き回すことができている状態

従業員エンゲージメント向上プロジェクト

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

社長との立食対話会 N-Meetup !!



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

国内外グループ従業員との対話会

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



The Engagement JOURNAL. で事例を共有

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



ステークホルダーとの対話

対話の一覧表

ステークホルダー	提供価値	主な対話の機会
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 安全で働きやすい職場環境 従業員が明るく、楽しく、活き活きと仕事ができる環境 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団 	<ul style="list-style-type: none"> 年度方針説明 従業員エンゲージメントサーベイ 従業員向け研修(階層教育・理念教育など) マネジメントとの対話の機会、イベント 従業員同士の対話会、交流イベント 社内ポータルサイト・社内報 内部通報制度・相談窓口
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 バリューチェーン全体で取組むべき課題や社会課題に対するソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動 展示会・オンラインセミナー Webサイト お取引先との継続的対話 Ecovadis・Sedex・CDPサプライチェーンプログラムへの対応
社会・消費者	<ul style="list-style-type: none"> 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス <p>【業界団体との関わり】 当社の代表取締役社長執行役員は日本貿易会の常任理事を務めています。当社は、サステナビリティ推進委員会のメンバーとして、委員会活動に参加し、活動推進に参画しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動(「NAGASEカップ」への特別協賛) 地域イベントなどへの参加・協賛 文化保護活動(林原美術館など) 科学技術者の支援(長瀬科学技術振興財団など) 次世代化学専門人材の育成支援(出前授業やコンクール協賛)など
株主	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 IR説明会(決算説明会・個人投資家向け説明会) 機関投資家・アナリストとのスモールミーティング Webサイト(IR・投資家情報) 統合報告書の発行

陸上競技大会「NAGASEカップ」への特別協賛

2022年より、(社)日本パラ陸上競技連盟(公)東京陸上競技協会が主催する「NAGASEカップ陸上競技大会(WRKワールドランニング対象・WPA公認)」(以下、「NAGASEカップ」)への特別協賛を通じた社会貢献活動に取り組んでいます。

NAGASEカップは、「誰もが参加できるインクルーシブな大会」をコンセプトに掲げ、障がいの有無や年齢、国の垣根を超えてアスリートが競い合う陸上競技大会です。2023年に東京・国立競技場で開催した第2回大会では、国内外からパラアスリート約450名を含む計1,424名の選手が出場し、世界記録をはじめ多くの記録が誕生しました。2日間で延べ約6,600名が来場し、新設した小学生の部では、120人の子どもたちが元気いっぱいにグラウンドを走る姿に大きな声援が送られました。また、大会にはNAGASEグループ社員など約50名がボランティアで参加し、大会運営のサポートを行いました。

NAGASEグループは、2018年にブラインドランナーの和田伸也選手を社員として迎えてから、様々なスポーツ支援や関連するイベント開催を行ってきました。障がいの有無に関わらず記録に挑むアスリートの気概やその活躍が社会に与える影響を体感してきたからこそ、社会に提供できるものは何かと考えスタートしたのが、NAGASEカップです。今後もアスリート、観客、ボランティアの誰にとっても「新しい体験、価値観との出会いの場」として本大会が成長していけるよう、継続して取り組んでいきます。





執行役員
人事総務本部長

和久田 利夫
Toshio Wakuda

社外取締役

野々宮 律子
Ritsuko Nonomiya

対談 | 従業員一人ひとりの成長が飛躍のカギ

戦略の実行を支える人事施策を

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

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

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

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

従業員の多様性を尊重 やりがいをと感じて働ける環境づくりとは

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

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

を見てみると、選手層がとて厚く、頼もしいなと感じています。

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

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

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

D&Iをグローバルに推進

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

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

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

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

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

ジェンダーギャップの解消は 採用時点から女性比率の向上を

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

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

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

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

エンゲージメント向上が成長のドライバーに

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

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

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

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

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

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

人事戦略 人的資本の最大化に向けた“質の追求”

中期経営計画の推進で、人財の質は確実に向上

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

「人財」「環境」「文化」を軸に変革を推進

◆ 人財 ～知る・学ぶ機会の充実 成長機会の提供～

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

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

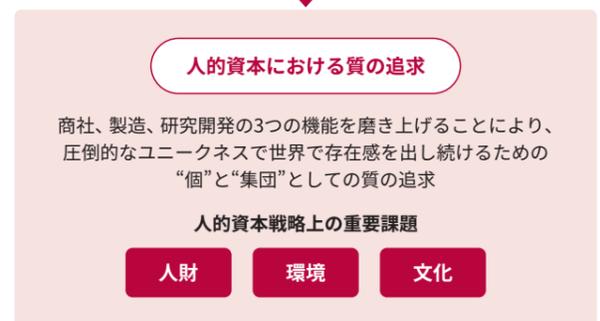
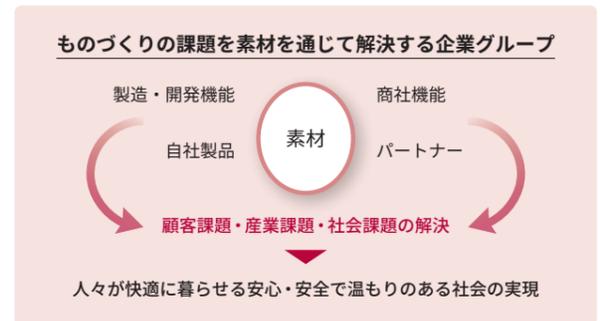
公募型の研修を増やしました。また、国内だけでなく、海外拠点においても学習機会を拡充しています。従来、本社の従業員のみが対象であった海外研修制度も、全世界・クロスボーダーで行えるように改定しました。年々海外事業の比率が高まるなか、世界中のナショナルスタッフの成長は、当社の成長に直結する重要な要素です。

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

◆ 環境 ～横の交流の活性化を促し、“ユニークネス”を追求する～

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

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



ACE 2.0 人事戦略

重要課題	課題解決の要素	ACE 2.0重点施策	2023年(創業200周年)
【人財】 変革をリードするグローバルでイノベティブな人財の強化	・自立的キャリア形成の仕組みづくり ・多様な能力開発機会の提供 ・世界レベルでの適所適材配置 ・事業戦略と採用活動の連動 ・グローバルでの優秀人財の獲得/定着 など	・公募型研修の充実 ・海外現地スタッフ教育の強化 ・グローバル研修制度の導入 ・グローバル人財ポートフォリオの可視化 ・サクセッションプランニング強化 ・HRBP機能の強化、事業部CHRO制(詳細P.64へ) など	エンゲージメントの向上 従業員と会社の持続的な成長と発展 NAGASEユニジョンの実現とNAGASEの競争優位性の創造の向上
【環境】 快適で安全で創造性を発揮できるワークプレイスや働き方の実現	・階層や組織の壁を越えたコミュニケーションが出来る環境作り ・より柔軟な働き方を実現する制度改革 ・健康経営の推進 など	・PROJECT BRIDGE®の推進 ・ドレスコードフリーの実施 ・在宅勤務制度、シフト勤務制度、フレックス勤務制度等対象者の拡大 ・社員の健康状態の可視化と分析強化 など	
【文化】 多様な個性と挑戦を許容する文化や風土の醸成	・従業員と経営チームの相互理解 ・よりダイナミックな人財配置と登用 ・高度専門人財をはじめとするキャリア採用の強化 ・D&Iの推進 など	・本社総合職の人事制度の改定 ・各階層へのダイバーシティ研修の実施 ・女性総合職の積極採用、積極登用 など	

※ オフィスと働き方のアップデートを推進する社内プロジェクト

◆ 文化 ～多様性がイノベーション創出のカギ ジェンダーギャップ解消へ～

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

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

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

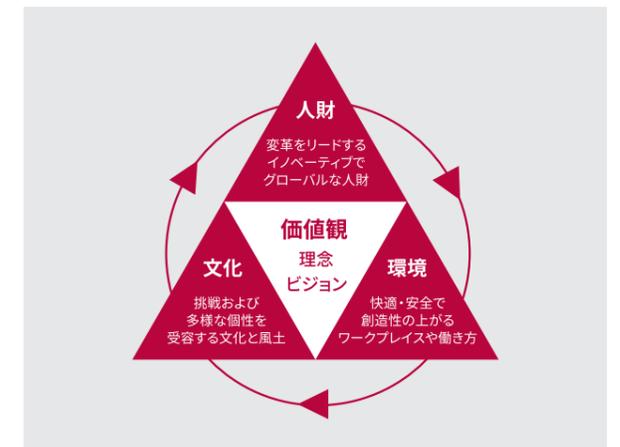
ここまで説明してきた3つの課題を解決した上で、その先にある目標は、従業員エンゲージメントの向上です。

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

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

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

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



執行役員
人事総務本部長
和久田 利夫
Toshio Wakuda

ダイバーシティの推進

As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
人的資本戦略を実現する上で、ダイバーシティは重要かつ不可欠な要素の一つであると認識しています。なかでも女性活躍を優先順位の高い課題として捉え、女性総合職の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍のみならず多様な個性が輝き、挑戦し続ける文化、風土が醸成されている状態 多様性のある集団へトランスフォームしていくことで、イノベーション創出とリスク管理の両面を進化させている状態

統括者向け ダイバーシティ・マネジメント研修

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



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



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

ジェンダーギャップ解消に向けたN-Circle活動

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



KPIと実績推移

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

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

タレントマネジメント

As is, To be

As is	To be (2025年度“ありたい姿”)
従来より、階層別研修を中心に学びの機会を提供。若手層は社会人基礎力など、中堅層は経営リテラシー・リーダーシップ、マネージャー層には経営者としての視座・スキルや組織マネジメントなどを学ぶ育成体系を構築しています。	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略と人事戦略が連動した人財獲得・育成ができてきている状態 グローバルレベルでのタレントの可視化と適所適材が実現できている状態 多様な人財が成長できる環境が整えられている状態

「HRBP」と「事業部CHRO」の連携

人事部内に各事業部の担当者(HRBP)を設置し、事業戦略を理解した上で組織づくり・人財開発ができる体制を導入しています。また、事業部側にも、人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の担当者(事業部CHRO)を設置しています。

HRBPと事業部CHROが密に連携を取ることで、事業に関わる人や組織の課題を設定し、それらの課題を解決すべく事業部・本部ごとに人事施策を導入しながら、事業戦略の遂行を加速しています。

人財開発

人財開発に対する基本的な考え方

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

強化ポイント

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

① 公募型研修の充実

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

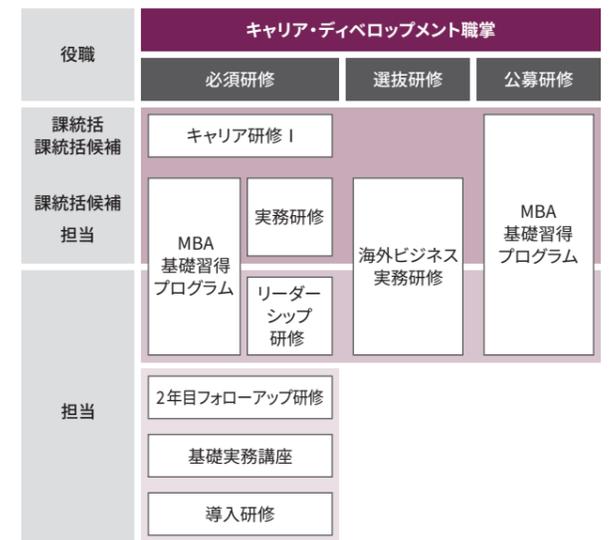
② 海外現地スタッフ教育の強化

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

③ 海外研修制度のグローバル化

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

人財開発研修制度



教育訓練費・時間

従業員1人あたり(2023年度)

年間教育研修費用	22.9万円
時間	40.4時間

人財開発研修制度(公募型研修他)

制度	概要
海外ビジネス実務研修	海外のグループ会社等で研修をする制度
自己啓発への支援	<ul style="list-style-type: none"> 会社認定プログラムへの費用支援制度 各種資格等の取得支援制度(受験料補助、教材提供、勉強会など切磋琢磨する機会の提供) 資格取得奨励金制度
社外研修・セミナーへの派遣(公募、選抜)	ビジネススクールへの派遣に加え、リベラルアーツ系の研修への派遣を追加
ダイバーシティ研修	NAGASEのD&I推進のため、多様な人材が活躍できる組織について考える機会を提供

働き方改革

As is, To be

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

ABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)

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

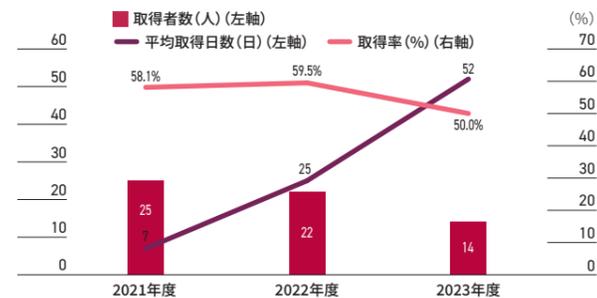
2022年より長瀬産業東京本社で導入したABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)は、これから行う業務の内容・状況に応じて、最もパフォーマンスが発揮できる場所を従業員自ら選択でき、スペースを従業員全員で共有するオフィスです。2023～2024年度には名古屋、大阪でもオフィス環境をアップデートしています。



育児・介護と仕事の両立支援

育児・介護などと仕事の両立支援のための制度・施策の拡充により、社員が働き続けられる風土の醸成にも注力しています。近年では、育児休業を取得する男性従業員一人当たりの取得日数が増加しています。また従来は、一部の研究職に限定して導入していたフレックス制度も、子育てや介護をしながら働く層に拡大しました。

男性社員の育児休業取得実績



健康経営の推進

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

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



障がい者雇用

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



様々な人事施策

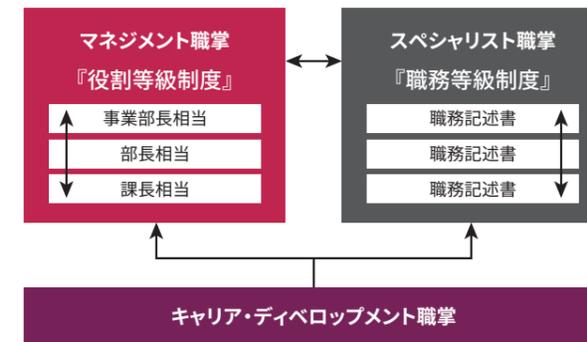
As is, To be

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

新たな人事制度の導入

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

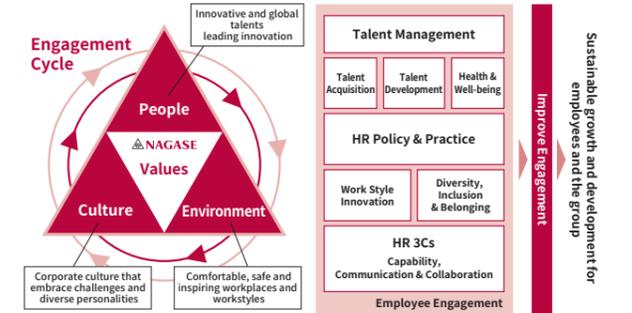
将来のグループ経営を担うマネジメント人材と、高度な専門性を突き詰めるスペシャリスト人材がそれぞれのキャリアパスを描き、多様な個性と価値観を持つ社員一人ひとりが自分らしく成長し活躍できる場を提供する制度として効果的に運用を進めています。



人事戦略のグループ浸透

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

ACE 2.0人事戦略 グローバル展開フレームワーク



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

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

特集▶上島社長×高校生座談会

人と地球のウェルビーイングのために 化学ができること

山下 颯斗さん
静岡北高校 科学部 2年生

萩原 健登さん
静岡北高校 科学部 2年生

遠藤 剛士さん
静岡北高校 科学部 3年生

上島 宏之
長瀬産業株式会社
代表取締役社長

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

とことん突き詰めた研究内容をどう周囲に伝えていく？

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

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

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

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

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

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

高校化学グランドコンテストとは？

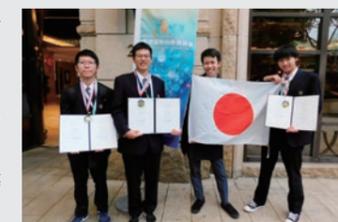
高校化学グランドコンテストは、高校生および工業高等専門学校生(3年生以下)が行っている学習研究活動を支援し、高校生自らが自主的な探究活動を楽しみながら科学的な創造力を培い、将来、科学分野で活躍できる人材の育成を目指した教育支援プログラム。

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

NAGASE賞を受賞した静岡北高校とは？

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

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



特集 ▶ 上島社長×高校生座談会

るようにしていますよね。チームにとっての目標はどんなものだったか。

価値ある技術の実用化と採算性のバランスが難しい

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



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

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

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

人と地球のウェルビーイングを最重要課題として

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

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

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

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

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

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

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

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



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

萩原 ● とても嬉しいです。ありがとうございます。



「好き」×「役立つこと」で未来を描く

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

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

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

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

山下 ● 研究職以外では、薬剤師に興味があります。研究職であ

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

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

未来を担う若者は、人と出会い、世界を見てほしい

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

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



山下 ● まさに今日のような機会ということでしょうか。

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

一同 ● ありがとうございました。