

価値創造の考え方

創業200年を迎える2032年へ向けて。
「NAGASEは何者か」を問い続け、成長へ向けた変革と
経営リソースの最大化に取り組んでいます。

CONTENTS

- 13 トップメッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 23 中期経営計画
- 27 マテリアリティ

Delivering next.



長瀬産業株式会社
代表取締役社長
上島 宏之

個の力とグループのリソースを掛け合わせ One NAGASEとして 覚悟を決めて打って出る

変革に向けた土台を固め 筋肉質な体質への転換を推進

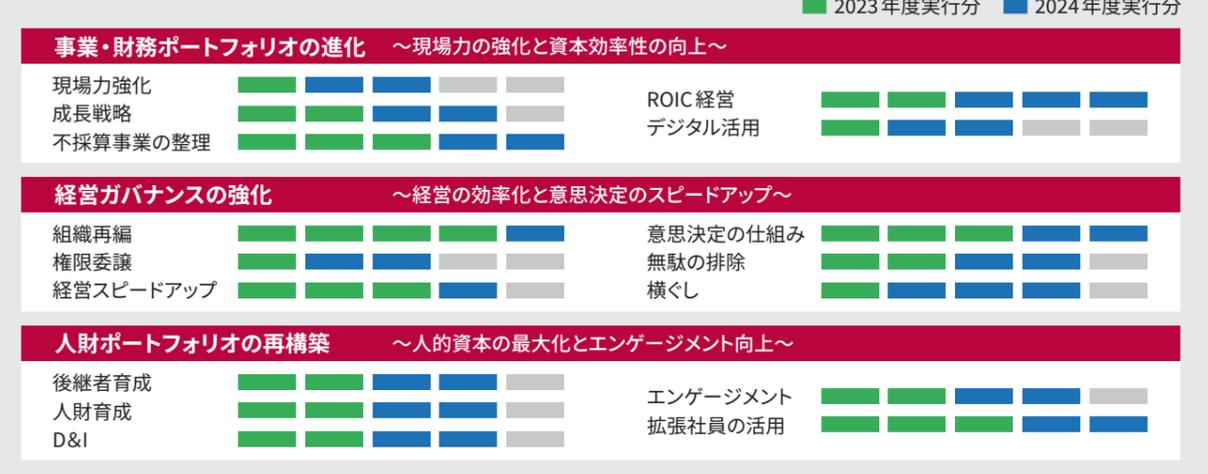
社長就任3年目に入りました。1年目の2023年度は、中期経営計画**ACE 2.0**で掲げた主要施策を継続しながら、成長へ向けた土台づくりとして「QUICK WIN」を始動させました。人・モノ・カネ、そして時間という経営リソースの利活用を最大化・効率化しながら「事業・財務ポートフォリオの進化」「経営ガバナンスの強化」「人財ポートフォリオの再構築」を進め、環境変化に対応できる強固な土台への変革を図る施策です。事業部やグループ会社の再編、事業計画・会議体・経営方針など、さまざまな角度から見直しを実施しました。2年目となる2024年度はさらにその土台を基盤に、筋肉質な経営体質への転換を着実に進めるため無駄を削ぎ落とし、効率的に資本を活用すべくROIC経営を推進、不採算事業の整理を遂行しました。加えて、限りある時間をいかに有効活用して価値を生み出すかという「ROT(Return on Time)」も重視してきました。2025年度は「覚悟を決めて打って出る年」と位置

付けています。

2024年度の結果としては、売上総利益は過去最高となり、全事業セグメントにおいて売上総利益率が向上しました。物流コスト上昇を受けた販売費や人件費等の一般管理費は増加しましたが、営業利益も過去最高となりました。中期経営計画**ACE 2.0**の最終年度である2025年度のKGI達成に向けた準備が十分に整ったと評価しています。現場の従業員が努力してくれたからこそその成果です。下記に2024年度末のQUICK WINの進捗を5段階で表示していますが、ほぼ予定通りに進んでいます。2025年度上期中には、ほぼ全ての項目のインジケータが4～5まで達するように進めます。

就任してから今日まで取り組んできたことは、執行役員時代に前中期経営計画ACE-2020(2016-2020)の策定に関わった時から向き合い続けてきた課題です。もちろんこの10年間で多くが改善されてきましたが、依然として残っている根幹の課題に外部環境の変化に伴う新たな課題が加わり、社長になった今まさに改革を推し進めています。

2024年度のQUICK WINの状況



個の力にグループのリソースを掛け合わせ、さらに強靱化

組織の形や、それまでのやり方、考え方を大きく変える変革に対して、従業員が戸惑いや抵抗を感じることは自然なことです。マインドを社内で共有し浸透させていくことに難しさを感じたこともあります。NAGASEはずっと「個の力」を強みとしてきました。そして長い歴史のなかで重ねてきた成功体験があるからこそ、前例踏襲型になりがちで、そのマインドを変えることが最も高いハードルともいえます。しかし、今までのやり方では現在進行形の外部環境の変化のなかで生き残ることはできません。世界を巻き込む大きなうねりの中では、NAGASEグループが一体となって筋肉質な体質に変換することが必要です。自由奔放な社風や失敗を恐れずチャレンジするNAGASEらしさは守りながらも、強い個が同じ方向に向かい、力を結集できる会社へと変革を推し進めることが必要です。そのために常に私の頭の中にあるのは「人と仕組み」です。人を育て、NAGASEという基盤の上で持続的事業を発展させる仕組みをつくるのが、私にとって最も重要な仕事であると考えています。

仕組みづくりにあたっては、いま当たり前でできている個の仕事の暗黙知を言語化し、共有することに取り組んでいます。また、人を育てる仕組みには、権限委譲も重要です。権限委譲することで部下は経験値を高め、成長することができます。これにはどの階層においても委譲する側とされる側との間で価値が共有されているこ

とが前提となります。部下が委譲された権限をもとに、間違った方向にリソースを投入すれば組織がうまく機能しなくなるので、価値共有を実現するための丁寧な対話をしながら権限委譲を進めています。

新たな仕組みが「社長がある日突然つくったもの」と受け取られてしまっは上手く機能しません。このため、段階的に浸透を進めることを意識しています。まずは「大きな方針を繰り返し伝え、従業員同士の間で自然と話題に上る状況」を目指します。次に、「まだ理解しきれていなくても、その方針や言葉を、従業員が何度も目にしたり耳にしたりする環境」をつくり印象付けていきます。そして最終的には、「自然と私に対して『どういう意味ですか?』と質問や意見が寄せられるようになる」と同時に、それぞれが自分ごととして考え、内容への理解も深まる」ことに繋がると考えています。現在進めている施策は、2026年以降に仕組みとして定着させることを見据えたものであり、常に3年後のゴールから逆算しながらこうした浸透を進めています。

NAGASEにとって人は命であり、魂

次に、人をどう育てて生かしていくか。昨今では一般的なワードになった「人的資本」という言葉に私は違和感を抱いています。「人」はモノでもカネでもありません。NAGASEにとって人は、未来のシナリオを描ける人であり、描くための材料を目利きしてくる人。つまり主体となって資本をつくり出す存在です。

NAGASEのだ真ん中で全体を動かしているのが人であり、私は「NAGASEにとって、人は命であり魂である」と事あるごとに従業員に伝えていきます。人を育て、仕組みをつくり続ければ、NAGASEは持続的に成長していけると確信しています。手前みそではあるものの、当社グループには優秀な従業員がたくさんいます。皆が真面目に勉強し、しっかりとお客様のニーズに応えることで付加価値の高いサービスや商品を提供してきました。こうした優秀な「個」がそれぞれ生命力を持って動き、個の力を発揮することで会社は成長することができたのです。従業員がさまざまな楽器を弾くプロフェッショナルだとする



と、社長である私はそのオーケストラのコンダクター(指揮者)です。その使命は、時代の変化を役員や従業員に認識させながら、個の力をフルに発揮させ完璧なハーモニーを生み出すこと。指揮台から全員と向き合い、才能と性質を目利きし、コンダクターとしてグループ全体が生み出す最高のパフォーマンスのためのリソース配分を判断することです。

これからのNAGASEの人に求めるのは、価値創造に必要なビジネスの目利き力、創造力、率先垂範力、そして組織を巻き込む力です。行動でいうと、ビジネスの原石を見つけ、そこにグループの知恵をまぶし、リソースをフルに活用してお客様にこれまでになかったパフォーマンスを提供できる人、これまでとは違う市場に売り込み、事業化できる人。そういう力を発揮できる従業員が増えれば、NAGASEはもっと強くなります。さらには、そのような人財が周囲に影響を及ぼし、仲間を巻き込んで前に進む組織を目指したいと思います。全員の力を結集させ、One NAGASEになるべく意識変革を進めていきます。

もう一つ、人を育てるうえで私が期待しているのは、NAGASEを「社長を目指す人がたくさんいる会社」にすることです。私自身が過去に社長のそばで仕事をして、その視座の高さと経営に必要なことを学ぶ機会に恵まれました。社長と自分の考えの間には大きな川が流れていて、これを渡るのとは簡単なことではないと思い知らされました。そこで、自分も従業員にそういう景色を見せて

あげたいという思いから、海外出張時に若手従業員が帯同する「書生制度」を設けています。ほぼ初対面の従業員に準備段階から関わってもらい、出張中は寝食を共にします。質問したいことはなんでも聞いてもらい、経営についての考えを語っています。締めくくりは「社長を目指さないともったいないよ」。現場に戻った従業員の経験談から書生になりたいという従業員が増えています。特別なことをせずとも、意欲ある人財が育つ。まさに自然に人が育つ「仕組み」の一例です。

「当たり前」から付加価値を反映したサステナビリティ経営へ

サステナビリティについて考えることも、2024年度のNAGASEにとって大きなテーマとなりました。**ACE 2.0**策定とともに「従業員エンゲージメント向上」「脱炭素社会への貢献」「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」というマテリアリティを掲げましたが、これらはいつしか我々にとって当たり前に果たすべき責任となりました。加えて、ビジネスにおける社会価値と環境価値は経済価値の前提、つまりトレードオンの時代であるという感覚が自分のなかで明確になるにつれ、「世界中で情報を得られる商社機能、それを形にできる研究開発機能、量産して事業化できる製造機能、この3つの機能を持ち合わせたNAGASEだからこそ解決できる課題がある。NAGASE

見直し後のマテリアリティ

大きな影響を及ぼす外部環境変化	NAGASEグループのマテリアリティ	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ● 人財の多様化 ● 人口動態変化 ● 気候変動と資源不足 ● 食糧・水不足 ● グローバリゼーション ● 天然資源枯渇 ● 地政学リスク ● 人権意識の高まり 	● 従業員エンゲージメント向上	8
	● 脱炭素社会への貢献	7, 13
	● 健康寿命延伸への貢献 ● 資源循環社会への貢献 ● サプライチェーンの持続性への貢献	2, 3, 6, 7, 9, 12
	● 透明性の高いコーポレート・ガバナンス	16

の付加価値が反映されたマテリアリティを定めるべきである」と確信するようになりました。そうした考えのもと、若手従業員を中心としたプロジェクトチームを組成し、マテリアリティの見直しを行いました。2024年9月に新たに追加したのは、より事業に近い3つの項目「健康寿命の延伸への貢献」「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」です。これらをグループ全体で共有する事業の方向性として社内に浸透させ、NAGASEの経済活動に反映させていくことで社会課題の解決に貢献していきます。

ユニークネスの原石を磨き上げ 誰もやらない領域まで 高めていこうとするのがNAGASE

事業に紐づいたマテリアリティをNAGASEの持つ機能を最大限に活用して、課題解決に貢献していきます。バイオ由来の高吸水性ポリマー「SAP」を用いた大人用紙おむつの開発や、半導体製造に使用される高純度現像液の回収・再生事業など、社会課題の解決につながる事業を推し進めています。

こうした製品・サービスは、現場の従業員の想いやアイデアを起点にスタートしています。私たちの身近なところに存在し、すでに他の誰かが発見したビジネスのヒントでも、誰もやらない領域まで突き詰め、想像もつかないレベルにまで極めれば、それがNAGASEにしか生み出せない収益の柱、つまりユニークネスになると考えています。



私は社長就任当初から「ユニークネス」というキーワードを多用しているため、従業員から「ユニークネスの言葉の定義が分からない」という意見もよく耳にしました。これは先ほど述べた仕組み化の流れで言えば最終段階の「従業員の自分ごと化が進み、自ら意見を発する状態」に当たると考えています。

従業員が目利き力を駆使して日々現場でつけるユニークネスの原石を、クラウド型のMAツール・CRMツールに蓄積させて情報化する仕組みも構築しました。新入社員も自分が面白いと感じた情報を率先して共有してくれています。情報が登録されると、私のもとに直接通知が届く設定になっているため、気になったものは入力した従業員に問い合わせています。「社長に届く」ことが、登録数の増加にもつながっているようです。

また、登録されたユニークネスは、コーポレート部門が整理し、事業化に向けてプロジェクトを立ち上げています。現在、ユニークネスとして磨き上げるために既に複数のテーマに着手しています。創業200年の2032年にはいずれかの事業が大きな柱として育っているでしょう。じっくりと規模を拡大するというよりも、一気にゲームチェンジする可能性を秘めた事業です。グループ内に限らず、有識者なども交えて丁寧にインキュベートしていきます。

次期中期経営計画とその先を見据えて One NAGASEでやり抜く

私の頭には、すでに創業200周年を迎える2032年の



2032年 創業200周年

2026年度～ 次期中期経営計画
One NAGASEで新たな価値を提供

有言実行

2021年度～ 中期経営計画 ACE 2.0

<p>2025年度 覚悟を決めて実行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ユニークネスの原石発掘 ●グローバルサウスへの展開 ●成長戦略の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ●ACE 2.0KGI達成 (ROE8%、営業利益350億円)
<p>2024年度 筋肉質な 経営体質への転換</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●M&Aによる投資 (ミッシングパーツの獲得) ●事業統合(バイオ、化学) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ROIC経営の徹底 ●不採算事業の整理
<p>2023年度 土台づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●組織再編 ●経営のスピードアップ ●権限委譲 	<ul style="list-style-type: none"> ●意思決定の仕組みづくり ●エンゲージメント向上

NAGASEグループの姿が描かれています。来年度は、その姿を見据えた次期中期経営計画を発表します。今年最終年度を迎えている中期経営計画**ACE 2.0**は年度目標を達成する見込みですが、これは当社として初めてのKGI達成となります。私がよく言っているのは、計画をつくること自体が目的化しないことです。策定時の分析や検討に力を割き過ぎる必要はありません。「計画は60点であれば行動せよ。PlanよりもDoが大事。Checkも重要だが、それよりActを重視」という考え方です。今まで「PdCa」だった行動を「pDcA」に変え、本質を捉えてやり抜くアニマルスピリッツで戦略を実行してまいります。

次期中期経営計画は「One NAGASEで新たな価値を提供」をテーマとします。これまで描いてきた成長戦略を大きく変えることはしません。すでに種をまき、着実に実行している内容・施策を中心にまとめて発表するつもりです。その実現に向けて「人と仕組み」をつくります。そして、成長戦略に沿って積極的に投資を行い、ミッシングパーツは、M&A等で補っていきます。それがNAGASEの有言実行です。2023年度の土台づくり、2024年度の体質転換で着実に

成果を上げ、2025年度は覚悟を決めて打って出る年としてさらに力強くハーモニーを奏でる準備が整いつつあります。2025年5月には、役員報酬制度も改定しました。持続的な企業価値向上に向けて、特に「株主価値との連動」「短期と中長期の双方での収益・効率の追求」「経済価値と社会価値の両立」を強く動機づける報酬制度としています。今後も資本コストと株価を意識した経営戦略を描いていく考えです。

皆様にはぜひ、この先のNAGASEにもご期待いただき、応援していただきたいと考えています。マテリアルを通じてお客様の課題を解決し、人と地球のウェルビーイングの実現を目指すことが、我々の事業の本質です。その実践のために、One NAGASEで現場力を高め、さらなる成長を遂げていきます。

2025年9月

長瀬産業株式会社 代表取締役社長

工島 泰之

変革期における 資本効率向上の職責を果たす



長瀬産業株式会社
取締役
執行役員
清水 義久

管理部門と海外勤務での知見を活かし 機動的かつ戦略的に経営を支える

2025年6月に管理担当取締役役に就任しました清水です。1987年の入社以来、財務を起点に、情報システム、経営管理、リスクマネジメントなど、管理部門を幅広く経験し、いずれの部署においても現場の実務から責任者として全体を統括するまで、業務に深く携わってきました。管理部門の主要機能に広く関与しており、経営基盤を構成する多様な機能を内側から見つめ、経験を積んできた自負があります。

また、約14年間に及ぶ香港・台湾での海外駐在では、現地法人のマネジメントや地域統括会社の立ち上げに携わり、グローバルな視点での経営実務とガバナンスを会得しました。現場での肌感覚と、経営全体を俯瞰する視座——この2つを融合させ、変化の兆しを捉えながら、機動的かつ戦略的に経営を支えていくこと、そしてCFOとして財務数値の管理にとどまらず、経営の質そのものを高め、企業価値を持続的に向上させていくことが私の使命だと考えています。

日々の業務ではコミュニケーションを重視しており、社員の様子を気を配りながらちょっとした立ち話をすることも大切にしています。表情や声のトーン、何気ない言葉の端々にこそ、組織の変化や潜在的な課題の気配が現れるからです。多様な声に耳を傾け、組織の一体感を醸成することが、変革を推進するうえで不可欠だと考えています。

「率による経営」を通じて、 企業体質の進化を実現

中期経営計画**ACE 2.0**は、コロナ禍という未曾有のパンデミックのもと、かつ不確実性の高い環境のなかでスタートしました。2023年度には、社長交代を契機として**ACE 2.0**の基本方針を堅持しながらも、よりスピーディかつ実効性の高い経営変革を実現するため、「事業・

財務ポートフォリオの進化」「経営ガバナンスの強化」「人材ポートフォリオの再構築」の3つからなるQUICK WINを打ち出しました。明確な優先課題の設定とスピード感のある実行により、全社のマインドセットが統一され、意思決定と行動の質が格段に向上しました。

CFOとして、私が特に意義深く捉えているのが、「事業・財務ポートフォリオの進化」におけるROIC（投下資本利益率）経営の着実な浸透です。ROICを単なる財務指標としてではなく、「率による経営」という思想として全社に定着させたことにより、現場レベルの日常的な意思決定にまで資本効率の視点が織り込まれるようになりました。不採算事業からの撤退や、利益率改善に向けた業務プロセスの見直し、サプライチェーン再設計による原価低減など、定量的な成果に直結する取り組みが現場主導で着実に進んでいます。

これらの積み重ねによる成果は、2024年度の実績に明確に表れました。売上総利益以下すべての利益項目で前年度を上回り、当期純利益を除き過去最高益を更新しました。これは、短期的な収益改善にとどまらず、利益率が向上し、構造的な収益力の底上げが着実に進行している証しです。

成長戦略を見極め 積極的な投資を実行

現在、当社は「基盤」・「注力」・「育成」・「改善」の4象限のマトリクスを活用し、収益性、成長性、資本効率といった多角的な視点から事業を評価・分類し、資源配分の最適化を進めています。

改善領域においては、不採算事業に対して厳しく、かつ迅速な対応を徹底しています。また、従来は年次・四半期での確認にとどまっていた投資案件の進捗管理もリスクの高いものについては月次で状況を精査するなど、対策を講じています。

同時に、成長戦略を見極めたうえで、特に注力領域である半導体、フード、ライフサイエンスの3分野では具体的な投資も行っています。

半導体分野では、2025年6月には米国SACHEM, Inc.のアジア地域における半導体用高純度化学品事業を取得しました。国内では初となる高純度現像液の回収・再生技術で半導体業界における環境対応ビジネスに一層注力していきます。また、ナガセケムテックスの液状封止材が先端半導体市場で引き続き高いシェアを確保しており、生成AIの急速な普及を見据えて、生産能力の強化と技術開発を加速させています。

売上高・売上総利益



営業利益



フード分野では、Prinovaグループの営業利益を成長軌道へ戻し、利益貢献を再加速させていきます。具体的には、スポーツニュートリションの受託製造を展開するNutrition事業の早期黒字化に向けた施策として、これまで注力してきたプロアスリート向けに加え、スポーツ愛好家などアマチュア層を対象としたラインナップを充実させます。また地域ポートフォリオのさらなる拡大に取り組むべく、グローバルサウスにおける販売基盤強化を目的に、食品原料の販売・受託製造を手がけるAplinovaを買収しました。

ライフサイエンス分野では、2025年7月に旭化成ファーマ株式会社の診断薬および診断薬用酵素の開発・製造・販売事業を買収しました。診断薬事業による利益だけでなく、それ以上に酵素事業を展開するナガセヴィータとの相性の良さを見込んでおり、この統合により保有する酵素ライブラリが我々の武器となりシナジーが創出されていくことを期待します。バイオ由来の高吸水性ポリマー(SAP)においては、生分解性を活かした環境にやさしい大人用紙おむつの共同開発を行っているほか、海洋生分解性を活かした緑化・農業用保水材への展開にも取り組んでいます。課題は大量生産体制の確立であり、ここに向けた投資と技術開発を強化しています。

将来の成長を担う育成領域では、研究開発体制の再編を進めるとともに、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じたスタートアップ企業への投資にも注力し、超音波モーターやロボット、生成AI関連技術など、既存事業とは異なる領域のナレッジ獲得と新規事業創出に注力しています。

未来を担う“人”への投資と強靱なバックオフィスに向けた改革

NAGASEグループの持続的な成長の根幹を成すのは「人」であり、その成長こそが、企業価値を生み出す源泉であると私は考えています。

NAGASEが求めているのは、不確実な時代に「変革をリードできる人財」、新しい価値を生み出す「イノベティブな人財」、そして多様な環境で活躍できる「グローバルな視野を持つ人財」です。これらの力を併せ持つ人こそが、次のNAGASEを形づくっていく存在です。そのため、一人ひとりの可能性を引き出す“質の高い育成”こそ、人への投資の本質だと捉えています。

研修制度では、選抜型と志願型の両方を取り入れ、社員のキャリア志向や成長段階に応じたプログラムを展開しています。なかでも、「NAGASEテクニカルバイタリティプログラム」は、今のNAGASEにはない分野でも事業化に挑戦できる新規事業提案を制度化したものです。年に1回のアイデア募集からスタートし、書類審査、ピッチ選考、検証などのステージゲートを経て、実際の事業化を目指します。社内で起業家精神を育む本制度は、すでに複数の実績を生んでおり、若手従業員のエンゲージメント向上と組織の活性化にも寄与しています。

グローバル人財の育成においても、日本からの海外派遣のみならず、海外現地法人から日本への研修受け入れ制度や海外現地法人間における相互交流の仕組みを設けるなど、双方向の交流を推進しています。異なる文化的背景での経験は、現地社員にとっての学びであると同時に、受け入れ側にとっても大きな気付きをもたらし、組織の多様性対応力を高める効果を発揮しています。

一方、管理部門の改革として、2025年4月から「管理部

門の可視化プロジェクト」を始動しました。これは、サステナビリティ機能をはじめ管理部門に期待される役割の拡大とともに、本社ビル建替えやシステム構築などによって増加傾向にある間接部門費に対応するため、従来の前例踏襲的な業務を見直し、業務の最適化、過不足・重複の解消、品質向上を図るものです。業務分掌や職位に関する分掌を再整備して「可視化」を進め、人的リソースの最適な再配置を目指します。また、DX・IT活用を加速させ、業務効率化を推進し、付加価値の高い業務へシフトしていきます。従来の仕事のやり方を見直し、生産性の向上を図るとともに、現場の従業員が成長戦略を安心して進められるようサポートする強靱なバックオフィスの構築を目指します。

成長戦略と資本戦略の両面からROE8%以上の達成を目指す

「資本効率性の向上」、すなわちROE8.0%以上の達成は、**ACE 2.0**最終年度である2025年度におけるKGI(重要目標指標)として、必達ゴールです。その達成に向けて、私たちは成長戦略と資本戦略の両輪で取り組みを進めています。

成長戦略では、既存投資案件の確実な刈り取りを図るとともに、不採算事業からの撤退など構造改革を推進し、事業ポートフォリオの精度を高め、収益性の向上を目指しています。

一方、資本戦略では、資本の単純な圧縮ではなく、資本構造の最適化を軸に据えています。2025年度までの期間限定で総還元性向100%を掲げ、株主還元を強化してきたのは、資本の増加を抑えると同時に、**ACE 2.0**最終年度におけるROE8.0%以上という目標の確実な達成を図るためです。さらに、Net DEレシオが低い当社にとって、株主資本コストよりも調達コストの低い有利子負債の活用が資本コスト(WACC)の低減に寄与すると認識しており、引き続き財務レバレッジを適切に効かせていきます。

また、資本効率向上の一環として、政策保有株式の縮減を計画的に推進しています。2024年度には32億円、**ACE 2.0**の4年間で累計256億円を売却し、5年間で合計

300億円規模の削減を見込んでいます。

これらの取り組みにより、2025年度のROEは8.1%を達成することを見込んでいますが、それはゴールではありません。政策保有株や株主還元についても継続して議論をしていますので、次期中期経営計画ではさらに高い目標を掲げて、資本収益性の向上を目指します。

資本市場との建設的対話を経営の力に変える

資本市場との建設的な対話の重要性がこれまで以上に高まるなか、当社のPBRが1倍を下回る状況を極めて重要な経営課題として真摯に受け止めています。こうした課題に正面から向き合い、ROEの向上と資本コスト低減に注力するとともに、株主・投資家の皆様と適時・適切に対話していくことが重要であると考えています。

2024年度は四半期ごとの決算説明会に加え、1 on 1ミーティングやスモールミーティングを含め266回開催するなど、コミュニケーションの機会を大幅に増やしました。株主・投資家の皆様の声は取締役会で共有するなど、経営に取り入れています。また、株主・投資家の皆様の関心が高い、次なる成長領域——特に半導体・フード・ライフサイエンス分野については、事業責任者が自ら登壇するセミナーを実施し、戦略や現場の実態を直接お伝えする機会を設けています。大規模投資も行っていますので成長戦略についての説明は今後も継続的に強化していきます。

また、非財務領域における開示の充実、とりわけサステナビリティに関する情報の質と発信力の強化には引き続き注力していきます。NAGASEグループが社会とともに持続的に成長していく存在であることを、定量・定性の両面から丁寧に伝えていくことが重要であると認識しています。

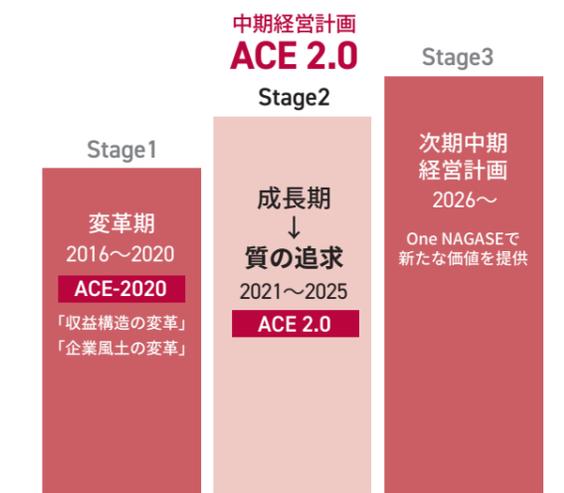
この2年間で、変革の土台づくりが着実に進み、次なる成長への基盤が整いました。大きな責任と使命感を感じると同時に、この変革の節目にCFOとして経営の中核を担えることにワクワクしています。NAGASEグループの企業価値の最大化に向けて、全力で取り組んでいきます。



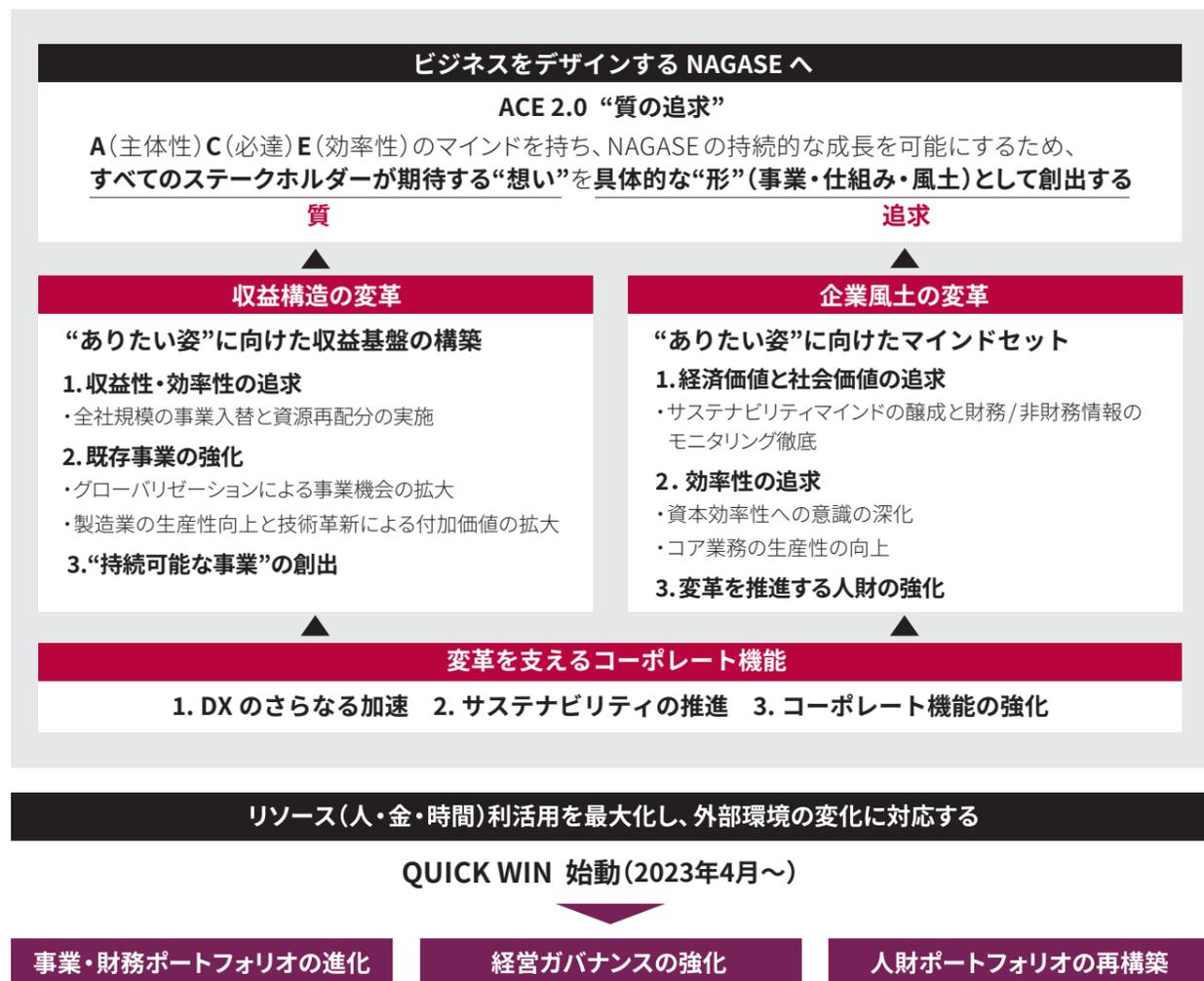
中期経営計画

2032年の“ありたい姿”に向けて第1ステージとした2016～2020年度までの“変革期”は、注力領域の強化および育成領域への種まきを着実に実行したことにより、ポートフォリオの最適化が進みました。一方、外部環境依存の収益構造からの変革は途上となり課題が残りました。

そこで、2021年度から2025年度までの中期経営計画ACE 2.0を“ありたい姿”の実現に向けた第2ステージとして“質の追求”に取り組む期間と位置付け、NAGASEグループの持続的な成長を可能にするため、A(主体性)C(必達)E(効率性)のマインドを持ちながら、すべてのステークホルダーが期待する“想い”(=質)を具体的な“形”(事業・仕組み・風土)として創出する(=追求)ことを目指します。



中期経営計画 ACE 2.0 基本方針



財務目標

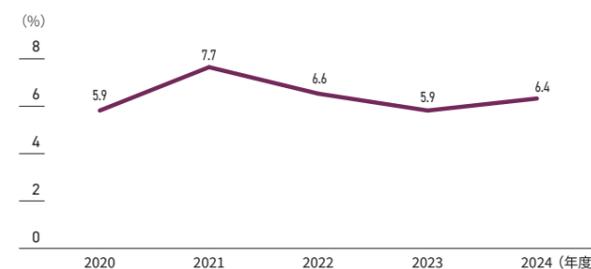
ACE 2.0では“質の追求”の達成に向けて、財務目標と非財務目標を掲げ、その進捗を図っています。財務目標は、目標指標(KGI: Key Goal Indicator)と「収益構造の変革」「企業風土の変革」「変革を支える機能」に関する重要業績指標(KPI: Key Performance Indicator)を設定しています。

“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

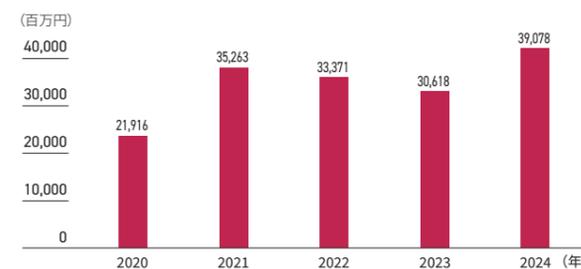
施策	指標	2020年度	2025年度※
資本効率性の向上	① ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	② 営業利益	219億円	350億円

※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

① ROE



② 営業利益



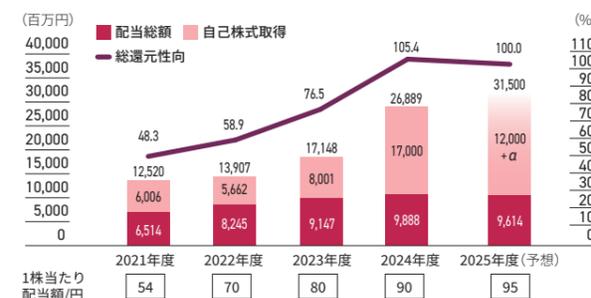
効率性の追求 一指標の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	増減	2024年度	2025年度見通し
ROE	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	+0.5	6.4%	8.1%
ROIC	4.2%	5.3%	4.4%	4.0%	+0.4	4.4%	5.2%
WACC	5.7%	5.5%	5.7%	5.9%	±0	5.9%	5.5%
NET DEレシオ	0.23倍	0.33倍	0.38倍	0.27倍	±0	0.27倍	0.45倍
純資産(億円)	3,384	3,550	3,783	4,013	+51	4,064	3,920
有利子負債(億円)	1,189	1,665	1,796	1,669	+84	1,753	2,313
政策保有株式							
中計期間累計売却額(億円)		78	152	224	+32	256	300
純資産に占める割合	24.1%	17.8%	15.0%	15.4%	△1.5	13.9%	13.3%

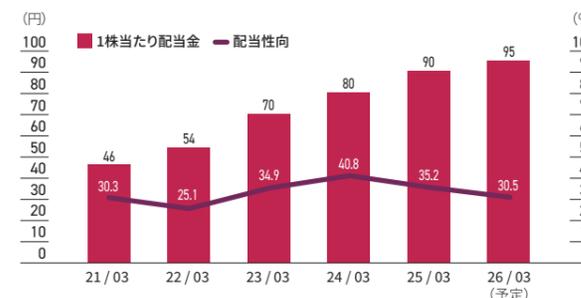
株主還元

・2025年度の1株当たり配当金は中間45円、期末50円の年間95円を予定(16期連続増配見通し)
 ・2024年度に引き続き、2025年度においても総還元性向100%の方針に変更なし

株主還元状況



1株当たり配当金/配当性向(連結)



中期経営計画

非財務目標 (KPI)

NAGASEグループのマテリアリティ

NAGASEグループでは、2024年9月にマテリアリティの一部見直しを行いました。従来から取り組んできた「従業員エンゲージメント向上」「脱炭素社会への貢献」「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」に加え、NAGASEが事業を通じて貢献する重要な課題として「健康寿命延伸への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」「資源循環社会への貢献」を追加しました。(マテリアリティについて詳細はP.27)とくに、「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献(カーボンニュートラル)」については、非財務目標(KPI)も設定し、課題解決に取り組んでいます。

大きな影響を及ぼす外部環境変化	NAGASEグループのマテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> 人財の多様化 気候変動と資源不足 グローバル化 地政学リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント向上 健康寿命延伸への貢献 資源循環社会への貢献 脱炭素社会への貢献 サプライチェーンの持続性への貢献 透明性の高いコーポレート・ガバナンス

従業員エンゲージメント向上

NAGASEグループでは、「会社(組織)と従業員が対等なパートナーとしてよく理解し合い、同じ方向を見ること」と定義し、向上のための取り組みを推進しています。

2024年度は、非財務目標としているサーベイ実施率、エンゲージメントスコアともに上昇しました。エンゲージメント向上は各組織のトップが責任をもって取り組むものであると位置づけ、各組織で改善施策を実行しています。サステナビリティ推進室は横ぐしを通す機能として、事例の共有や改善活動の支援を進めています。▶詳細は P.67 へ

ACE 2.0 非財務目標 (KPI)	グループ全社：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
関連方針	タレントマネジメント、健康経営、働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン、人事ポリシー
施策	エンゲージメントサーベイの実施、働き方改革 (PROJECT BRIDGE 始動 (P.78 参照))、事業部主体での取り組み (CHRO、タウンホールミーティング等) ※CHRO：人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の事業部内の担当者
関連開示項目	<p>【従業員(単体)】 男女数(率)、非正規雇用者数(率)、障がい者雇用率、中途採用者数(男女別)、女性管理職比率</p> <p>【働き方(単体)】 新卒採用3年後在籍率、自己都合離職率、平均勤続年数、年間平均給与、年間総労働時間、有給取得率、出産・育児休暇取得者数、人材開発研修参加者</p> <p>【安全衛生(単体+国内製造会社)】 労災発生件数、死亡災害件数、度数率、労災頻度、安全衛生に関する研修受講者数</p>

▶関連開示項目の詳細は当社Webサイト「サステナビリティデータ集」をご覧ください。https://www.nagase.co.jp/sustainability/data/

項目	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
グループ全社：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 ^{※1}	41%	81%	86%	100%	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 ^{※2}	52.4	56.5	56.0	58.3	60以上

※1 制度会計上の連結子会社を対象としています。中期経営計画ACE 2.0期間中に連結子会社となった会社は対象外です。

※2 エンゲージメントサーベイトータルスコア「60」は、株式会社リンクアンドモチベーションによって算出された偏差値(データ総数1万社以上)であり、その組織状態は「信頼し合っている」と定義されています。当社は、「会社(組織)と社員が対等なパートナーとしてよく理解しあい、同じ方向を見ること」すなわち「信頼し合っている状態」を目指すため、サーベイトータルスコア「60」を中期経営計画ACE 2.0の目標として設定しております。

カーボンニュートラル

当社では「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」を掲げており、その目標のもとで**ACE 2.0**においてもカーボンニュートラルに向けた非財務目標を設定しています。グループ連結のScope1・2において2013年度比37%以上の削減、グループ内の再生可能エネルギーの発電および購入によるCO₂削減(累計35,000t)と、長瀬産業単体でのScope2のゼロエミッションを目指し取り組みを推進しています。

NAGASEグループは、商社機能に加え、製造・加工機能を有していることから、「商社業/製造業」と「可視化/削減」の2軸4象限に分類し、カーボンニュートラルの目標達成に向けて施策に取り組んでいます。

2024年度は、バーチャルPPA^{※1}や非化石証書の活用等が進んだほか、2024年にSBT認定^{※2}取得に向けたコミットメントを実施したことによるグループ内での意識向上(省エネ活動等の積極的取り組み等)もあり、Scope1・2は43%削減(2013年度比)し、**ACE 2.0**目標を上回る結果となりました。

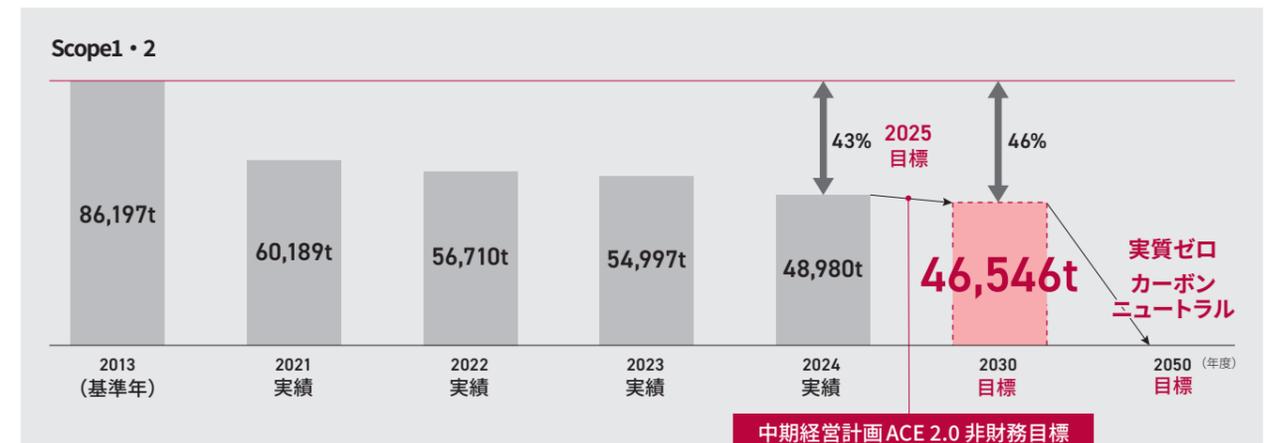
※1 バーチャルPPA：自社の敷地外に建設する専用発電所で発電された再生電力の環境価値を需要家(長瀬産業)が調達する再生電力調達手法。

※2 SBT認定：Science Based Targets(科学的根拠に基づく目標)。2015年に国連で採択されたGHG削減目標に関する世界的合意「パリ協定」と整合する、科学的根拠に基づくGHG排出削減目標のこと。

ACE 2.0 非財務目標 (KPI)	連結：Scope1・2削減率37%以上(2013年度比) 連結：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
戦略	全体施策：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 可視化：サプライチェーンにおける排出量の可視化、戦略製品のLCA算出 削減：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、生産工程改善、再生エネ活用(購入・自家発電)
施策	カーボンニュートラル宣言、SBT認定取得に向けたコミットメント、ナガセヴィータでのCFP(カーボン・フット・プリント)第三者検証取得、GXソリューション提案 など(詳細はP.66)
開示項目	・温室効果ガス排出量(Scope1・2・3) ・温室効果ガスScope1排出量タイプ別内訳 ・エネルギー使用量、電力使用量、生産時の原単位(t-CO ₂ /製造量t)

※非財務目標の対象は、長瀬産業、ナガセケムテックス、ナガセヴィータ

▶開示項目の詳細は当社Webサイト「サステナビリティデータ集」をご覧ください。https://www.nagase.co.jp/sustainability/data/



Scope 3

当社は約18,000社の取引先ネットワークを有する商社として、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減が重要だと考えています。NAGASEグループカーボンニュートラル宣言のもとで、2030年までにScope3において12.3%削減(2020年度比)目標を設定しています。▶具体的な取り組みはP.66

マテリアリティ

見直しの背景

当社では、2024年9月にマテリアリティを一部見直しました。従来ステークホルダーごとにマテリアリティを特定し取り組んできましたが、外部環境の変化等も踏まえ、2023年度より見直しの議論を開始しました。見直しにあたっては、改めてNAGASEが提供する付加価値で解決できる社会課題をマテリアリティにすべき、という考えのもと、事業により近いテーマのマテリアリティを追加し、社内外にわかりやすくシンプルな形で整理しました。

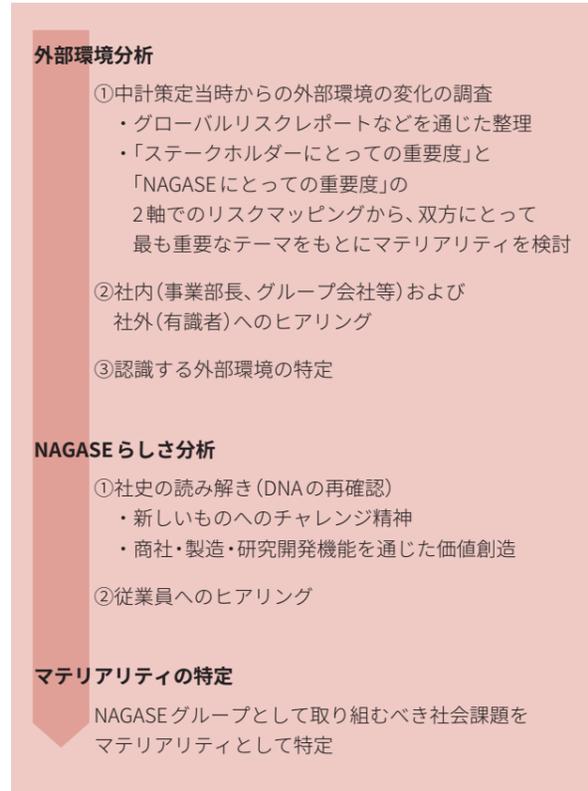
特定プロセス

サステナビリティ推進委員会を中心にマテリアリティを特定しました。委員会内にマテリアリティ見直しのための若手従業員主体のプロジェクトチームを組成し、必要な情報分析や方向性の検討を進めました。具体的には、外部環境とNAGASEらしさを分析し、グループとして取り組むべき社会課題をマテリアリティとして特定しました。

社内への浸透

マテリアリティ策定後は、グループ内への理解・浸透のためにアニメーション動画を9カ国語で制作し、グループ内イントラネット環境や各拠点のデジタルサイネージに掲載しています。

特定プロセス



NAGASEグループとして取り組むべき社会課題をマテリアリティとして特定



6つのマテリアリティ

従業員エンゲージメント向上	持続的成長を実現するには、従業員エンゲージメントの向上が重要であると認識し「会社(組織)と従業員が対等なパートナーとしてよく理解し合い、同じ方向を見ること」を目指しています。そのためにエンゲージメントサーベイを継続して実施し、結果に基づくさまざまな取り組みを行っています。➡詳細はP.67へ	8 働きがいも経済成長も
脱炭素社会への貢献	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重要な課題です。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、2050年までに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目指します。➡詳細はP.66へ	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を
透明性の高いコーポレート・ガバナンス	経営理念のもと「『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」を掲げ、中長期的な企業価値向上に向け、取り組みます。また、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・ガバナンスの強化に取り組んでいます。➡詳細はP.90へ	16 平和と公正をすべての人に

2024年9月の見直しにより追加

健康寿命延伸への貢献	人と地球のウェルビーイングへ貢献していきたいと考える当社にとって、健康寿命延伸は非常に重要なテーマです。NAGASEでは食品業界向け食品素材・食品添加物などの取り扱いや、医薬・医療業界向け医薬品原料や医療機器などの取り扱いがあります。商社としての素材提案だけでなく、「製造機能」「研究開発機能」を活かした製造加工やアプリケーション提案はもちろん、バイオ関連の研究開発、農業分野での貢献などを通じて、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指します。	2 飢餓をゼロに 3 すべての人に健康と福祉を
サプライチェーンの持続性への貢献	商社業として約18,000社との取引先ネットワークを有するNAGASEでは、サプライチェーン全体での社会課題解決に貢献することは使命であると考えています。なかでも、地政学リスクや人権意識の高まりなどもあり、サプライチェーンにおける課題を適切に把握し、改善に向けて対話していくことが必要です。NAGASEでは、サプライチェーンマネジメント方針を定め、これらの課題に取り組んでいくことで、安定調達・供給ができる状態の維持に取り組んでいます。また、当社の化学に対する知見・ネットワークを活かした輸送効率化など、パートナーシップを通じたサプライチェーン上のさまざまな課題解決にも積極的に取り組んでいます。	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と資源循環の革新をつくろう
資源循環社会への貢献	欧州を中心に、経済成長と環境負荷低減の両立を目指すサーキュラーエコノミーに関連する法規制なども出てきており、サプライチェーン全体に素材を供給するNAGASEにおいても資源循環社会へ貢献していくことが重要な課題です。特に、リサイクルや環境配慮素材などは、NAGASEの事業を通じて解決できるテーマでもあり、当社の持つ「商社機能」「製造機能」「研究開発機能」という3つの機能も掛け合わせながら、課題解決に貢献していきます。	6 安全な水とトイレを世界中に 12 つくる責任 つかう責任