

# 価値創造の実践

## ～企業風土改革／変革を支える機能～

価値創造のベースとなる「サステナビリティ」、  
そして、価値創造の主役であるNAGASEの「人」について  
考え方をアップデートし続け、次なる挑戦に繋げています。

### CONTENTS

- |    |                     |    |                         |
|----|---------------------|----|-------------------------|
| 63 | サステナビリティ座談会         | 69 | 人事座談会                   |
| 65 | グローバル連携強化           | 73 | 人事戦略                    |
| 66 | カーボンニュートラル          | 75 | ひと／環境／文化                |
| 67 | エンゲージメント            | 81 | ステークホルダーとの<br>コミュニケーション |
| 68 | サプライチェーンマネジメント・人権尊重 |    |                         |

# 座談会 サステナビリティをグループの競争優位に

Prinova Group  
Vice President of  
Global Quality and  
Regulatory Affairs  
Ray Kosmicki

長瀬産業  
サステナビリティ推進室統括  
増井 祐介

ナガセヴィータ  
サステナビリティ  
経営部門長  
竹本 圭佑



NAGASE グループが「ESG」を掲げた2018年から7年。グループ全体でサステナビリティ浸透が進み、近年、企業のサステナビリティ(環境・労働と人権・倫理・持続可能な資材調達)に関する取り組みを評価・スコア化するEcoVadisにおいて高い評価を得ている。サステナビリティの浸透が進んできたことによる変化、グループ全体を底上げしていくための課題などについて語った。



## 社内外からの評価に向き合い、さらなる高みを目指す

**増井** ● NAGASEグループ内で特にサステナビリティの取り組みが進んでいる2社ですが、ここに至るまでの背景を聞かせて下さい。

**竹本** ● ナガセヴィータがサステナビリティ経営に大きく舵をきった1つのきっかけは、あるライフサイエンス企業との対話でした。事業ポートフォリオを大胆に入れ替えてサステナブルな経営にシフトしようとする経営者の姿勢に影響を受けました。当社に創業(1883年)から受け継がれるモノづくりや提供価値の思想は「持続可能性」の概念(地球・自然との調和等)と重なる部分が多いです。本格的にサステナビリティ経営に取り組み始めてからは、創業の原点に立ち返って当社の存在意義を再定義し、従業員への浸透活動を進めるとともに対外的に発信するメッセージを構築。2024年のパーパスの設定と同時に、社名を「林原」から「ナガセヴィータ」に改め、「サステナビリティ経

### 新社名「ナガセヴィータ」に込めた想い

自然の力を活かしたモノづくりで、豊かで安心な暮らしを支えてきた「林原」は、「Nagase Viita」に社名を変更し、サステナブルな価値の共創を加速します。

「Viita」は、事業のテーマである「生命、暮らし」を表すラテン語「Vita」に、「i」を加えた造語です。並んだ2つの「ii」には、「人と自然が共生する未来を、皆様と共に創りたい」という想いを込めています。



営」のコンセプトが社名に落とし込まれる形にしました。

**Kosmicki** ● 私たちPrinovaグループ(以下「Prinova」)はグローバルにビジネスを展開する大手食品会社や飲料会社とお取引がありますが、こうした会社は特にサステナビリティ関連の要求が高いです。Prinovaとしては、法律や規制への対応を超えた高い期待に応えていくことが、長期的な事業継続性に直結すると考えています。EcoVadisやSedexは重要なベンチマークであり、サステナビリティ

に関するパフォーマンスの改善に直結します。EcoVadisでGoldの評価を得ることはそれだけで世界中の多数の企業のなかでも優れた取り組みを行っている証明になり、取り組む意義は大きいです。

**竹本** ● そうですね。評価は自社を映す鏡であり、社会の期待や要請を反映した指標でもある。さらに、ステークホルダーとの対話を重ねながら、会社全体で改善への期待に応えていくことがサステナビリティ対応の本質だと実感しています。

**増井** ● 外部評価が向上したことで、事業への影響は感じていますか？

**竹本** ● 一番変化を感じるのは従業員の意識。特に新卒・中途で入社される方は入社前から非財務の情報も良く調べていて、サステナビリティの取り組みに期待を持って入社されている。実ビジネスへの貢献はこれからですが、「バイオ」という素材特性の観点だけでなく、人権面含めた素材のトレーサビリティの観点でも、サステナブルであることのメリットを感じていただくという点で、EcoVadisのプラチナ獲得は一つのフックになると感じています。

**Kosmicki** ● Prinovaの場合は、サプライヤーエンゲージメントの質が上がるのが、グローバルなビジネスにつながってきています。PrinovaではEcoVadisに加えSedexも積極的に活用し、同システムに紐付く50%以上のサプライヤーに対して、Sedex監査プロトコルを活用した監査を完了させました。環境認証を取得しトレーサビリティへの期待にも応えることで、ビジネスパートナーとのエンゲージメントに繋がっていると感じています。

## グループ連携でNAGASEだからこそ 遂げられる成長を

**増井** ● 一方でサステナビリティの分野は、広範で変化も速い。取り組みが不十分な項目もまだ多いと課題を感じていますが、お二人はどう見えていますか？

**Kosmicki** ● 生物多様性保護やサーキュラーエコノミーへの対応、また先述のサプライチェーンマネジメントのなかでもデータマネジメント、デジタル(AI)の活用などは、1社単独での取り組みが難しいと感じます。

**竹本** ● 同感です。ナガセヴィータは、欧米ではPrinova、アジアではNAGASEが持つ従来からの現地法人のネットワークを、事業展開に積極的に活用していきたい。だから

こそ、グループのサステナビリティの傘となる上位概念、一貫した軸があることが理想です。その点はまだ弱いと感じます。グループ内の業界の違い、取り組みのステージの違いにとらわれ過ぎず、もっとオープンに情報・ノウハウを展開していきたいですね。

**増井** ● その観点では、2025年4月に初開催した欧州地域横断の「One NAGASE Europe サステナビリティ サミット」では良い情報交換ができました(写真下)。お二人が指摘したグローバル連携については、「共通課題」と「個別課題」を分けて具体的な議論を重ね、日本のCSuO(Chief Sustainability Officer、詳細はP.65)の枠組みで進めている取り組みとの連携を図っていきます。One NAGASEで強くなっていきたくており、これができればもっと面白い企業グループになると思っています。グループ全体のサステナビリティを引き上げていくという観点で、今後各社の役割をどのように捉えていますか。

**竹本** ● ナガセヴィータでは、まずは食品・パーソナルケア・医薬とそれぞれの業界において、市場・顧客の要求の変化を的確に捉え、将来のニーズを踏まえた製品開発の強化につなげていきたいです。

**Kosmicki** ● Prinovaでは、Sedexを使ったサプライヤー監査の実績やノウハウがグループのなかで一歩進んでいるので、共通の包括的なサプライヤーエンゲージメント・監査の仕組みづくりに貢献できると考えます。こうした価値提供がPrinovaだけでなくグループの競争優位性につながるのではないのでしょうか。

**増井** ● 次々と更新されるガイドラインや法令に対応するためには、情報をいち早くキャッチしグループで共有する体制の構築はもちろん、各組織がグループ内の事業や市場をより広く、深く知ることが重要になります。NAGASEの事業は幅広く、業界の情報を吸い上げたり、組織や事業活動に横ぐしを通すことには正直難しさも感じます。だからこそ、NAGASEにしかできないサステナブルなソリューションをグローバルに提供することができれば必ず喜んでいただくと確信しています。社会やお客様に貢献できるスケールが大きくなると考えると、ワクワクしてきます。引き続きグループを牽引する存在として皆さんを頼りにしています。

第1回One NAGASE Europe  
サステナビリティサミット



# グローバル連携強化

## 地域、機能を越えた連携を強化

NAGASEでは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」のもと、グループ全体方針を策定し、その実行をサステナビリティ推進室が担っています。

近年では、地域・機能を越えた連携を重視しており、One NAGASEでサステナビリティを一層強化するための取り組みを推進しています。2024年度には、サステナビリティ推進室がグローバル連携のハブ機能を果たす新たな体制を整備し、2025年度から本格的な運用を開始しました。その一環として、国内外の事業部門、およびグループ会社がメンバーとして参画するサミットの定期開催を計画しました。第1回は2025年4月に欧州版としてドイツで実施し、Prinova、PacTech、Nagase (Europa)、ナガセヴィータ、そして長瀬産業が参加しました。グループの

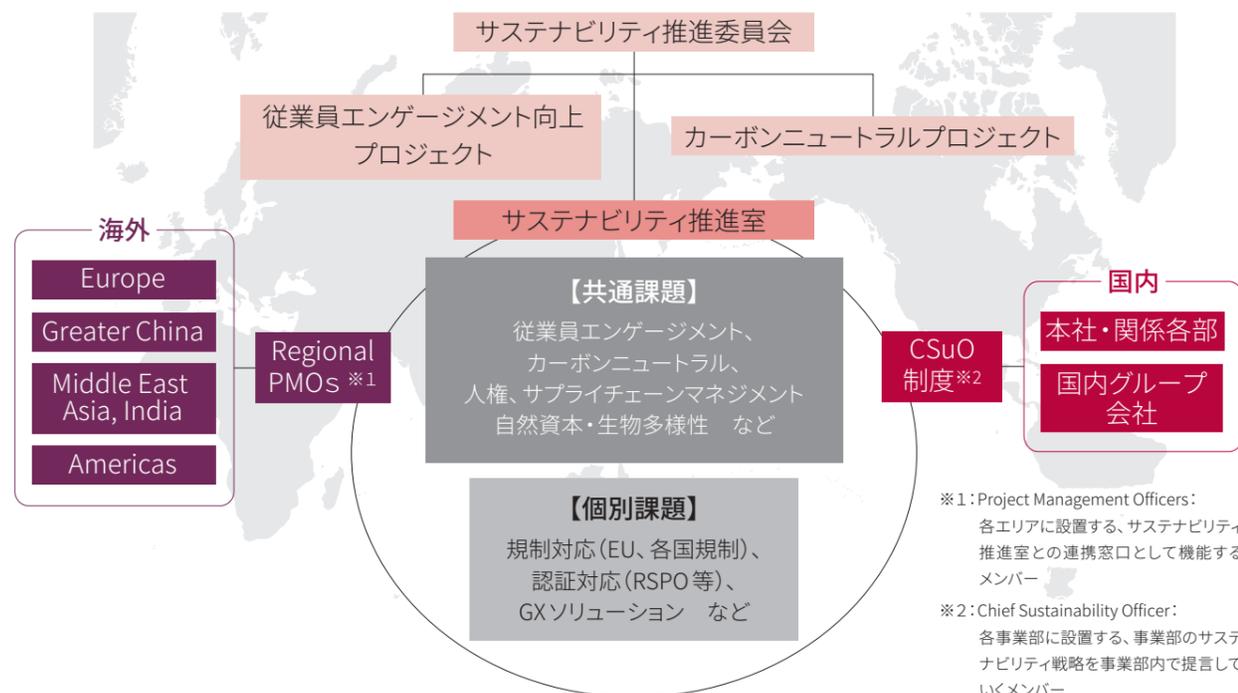
サステナビリティ方針の確認や討議、外部有識者を招聘してのセミナー、従業員エンゲージメントをテーマにしたワークショップ等を行いました。今後は、グループ・グローバルでの「共通課題」と「個別課題」に分け、テーマによってワーキンググループを設置し、対話を進めていきます。

国内においては、CSuO制度<sup>※2</sup>を設けています。今年から一部の国内グループ会社も新たなメンバーに加わりました。また、製造業に関しては、国内グループ製造各社による「グループ製造業連携委員会(MCC)」(P.95)があり、カーボンニュートラルへの対応を中心に連携しています。

今後、サステナビリティ推進室がハブとなり、海外グループ会社、国内のCSuOならびにMCCをつなぎ、グループ全体でのサステナビリティ推進体制をより一層強化することを目指してまいります。

## NAGASE Global Sustainability Network

グループ内のサステナビリティにおけるコミュニケーションの強化を目指し、「共通課題」と「個別課題」に分け、グループでの対話を深める取り組みを始動。



# カーボンニュートラル

対象	KPI	2024年度実績
連結	Scope1・2削減率: 37%以上(2013年度比)	43%削減
	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)	13,272t -CO <sub>2</sub>
長瀬産業(単体)	Scope2ゼロエミッション	1,893t -CO <sub>2</sub>

## 戦略

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、2050年までにScope1・2を実質ゼロとする目標を掲げた「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。

なお、当社は2022年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しており、Webサイトで詳細を開示しています。

▶ <https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/climate-change/>

カーボンニュートラル宣言	
2030 Scope1・2 46%削減(2013年度比) Scope3 12.3%削減(2020年度比)	2050 Scope1・2 カーボンニュートラル



## SBT認定取得に向けたコミット

全社 × 削減

2024年9月にSBT (Science Based Targets)の「短期目標(near-term targets)」に関する認定取得に向けたコミットメントレターを提出しました。2年以内の認定取得に向け目標の見直しなどを進めています。

## ナガセヴィータでCFP第三者検証を取得

製造 × 可視化

ナガセヴィータでは、トレハ<sup>®</sup>製品群およびAA2G<sup>®</sup>製品

群において、ISO 14067に基づくカーボン・フット・プリント(CFP)算定に関する第三者検証を取得しました。近年、サプライチェーン全体でのCFPデータ活用が進む一方で、「データの信頼性確保」が大きな課題となっており、こうした事例をグループ内で横展開し、NAGASEグループ全体のCFP算定等を通じた可視化に取り組みます。



保証範囲:  
 ・CFP算定報告書 2022年度  
 ・AA2G<sup>®</sup>製品群(岡山第二工場)並びに  
 ・トレハ<sup>®</sup>製品群(岡山機能糖質工場)  
 ・ライフサイクル段階: Cradle to Gate  
 保証水準: 限定的保証

## サプライチェーン全体の削減に向けたGXソリューションの提案

商社 × 削減

サプライチェーン全体を対象としたGHG排出量算定・可視化ソリューション「Zeroboard」の提供に加え、NAGASEグループ内のGHG削減関連製品・サービスを取りまとめ、取引企業への提案活動を進めています。これらの活動を通じて、サプライチェーン全体の脱炭素化を支援しています。

## LCA日本フォーラム奨励賞受賞

商社 × 可視化

LCA日本フォーラムは、ライフ・サイクル・アセスメント(LCA)の普及を目的とする団体です。2024年度、日本の中堅化学メーカーとの協調の場としてスペシャリティケミカル事業部が開催している

「環境・サステナビリティコンソーシアム」でのCFP算定・普及活動が同フォーラム「奨励賞」を受賞しました。



# エンゲージメント

対象	KPI	2024年度実績
グループ全体	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%	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	58.3

## 従業員エンゲージメント向上プロジェクト (EEIP)

NAGASEグループでは、「会社(組織)と従業員がお互いを対等なパートナーとして、良く理解し合い、同じ方向を見ること」をエンゲージメントの定義とし、EEIP<sup>※</sup>ではグループ間での対話の場を創出することに取り組んでいます。

2024年度は、従業員エンゲージメントの理解促進や浸透、推進に向けたさまざまな活動を展開するとともに、定義である「同じ方向を見る」の浸透度合いを測るため、NAGASEグループ共通の独自サーベイ導入に向けた設問の検討も新たに開始しました。また、2025年度からはハラスメントフリーについても従業員エンゲージメント向上の一部として活動を行っています。

※EEIP：Employee Engagement Improvement Project

## 海外グループ会社との対話

2024年9月には、海外グループ会社に対する従業員エンゲージメントの理解・浸透を目的とした海外エンゲージメント対話会を実施しました。対話会では、従業員エンゲージメントに対するNAGASEグループの考え方を説明・議論し、理解を深めました。また、12月には海外グループ会社の人事担当者が集まるGlobal HR Councilにて従業員エンゲージメントについて議論しました。各グループ会



社の持つエンゲージメントの課題を共有し、取り組みを参考にすることで、課題解決の一助となりました。

今後は、海外・国内にかかわらずグループ会社間での施策等の情報共有を行い、グループ横断での従業員エンゲージメントの向上に取り組む計画です。

## 事業部における主体的取り組み

従業員エンゲージメントの推進者はそれぞれの組織長であるという考え方のもと、各事業部・グループ会社で主体的な取り組みを進めています。サステナビリティ推進室では、長瀬産業の事業部・グループ会社に対し、事例共有や対話の場の提供、全体課題の分析等を通して、エンゲージメント活動の推進・支援を行っています。各事業部内での対話活動などから見えた良い取り組みの共有や課題を議論する場をつくることでエンゲージメントの向上を図っています。



こうした取り組みの結果、長瀬産業の従業員エンゲージメントのスコアは58.3となり、株式会社リンクアンドモチベーションが主催する「ベストモチベーションカンパニーアワード2025」において、大企業部門(5,000名未満)9位の評価を得ました。



# サプライチェーンマネジメント・人権尊重

## サプライチェーンマネジメント

### サプライチェーンマネジメント方針

NAGASEグループは、サプライチェーンマネジメントに関する方針を定め、すべての役員および従業員は、本方針に基づき、サプライチェーン上の取引先とともに責任を果たすよう努めています。

### グループ会社における取り組み

ナガセヴィータでは、人権に関する重点課題として、「消費者の安全と知る権利」「差別とハラスメント」「児童労働・強制労働等」「労働基本権の尊重」「労働時間管理と安全衛生の推進・支援」課題の特定と対応方針を開示しています。また、3年ごとにサプライヤー監査を実施しており、主要原料であるタピオカにおいては、製造メーカーの実地監査も実施しました。

また、Prinovaは、Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)のABメンバー(主に、製造業者、サービスプロバイダー向け)であり、Sedex監査プロトコルであるSMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) 監査を2年ごとに実施し、同システムに紐づく50%以上のサプライヤーに対する監査を完了させました。労働、安全衛生、環境、企業倫理の4分野でサプライチェーンの透明性を推進し、特に人権と安全衛生に重点を置いています。

### SAQ (Self-Assessment Questionnaire)

長瀬産業では、サプライヤーへ人権・環境対応を中心とするアンケートを送付します。

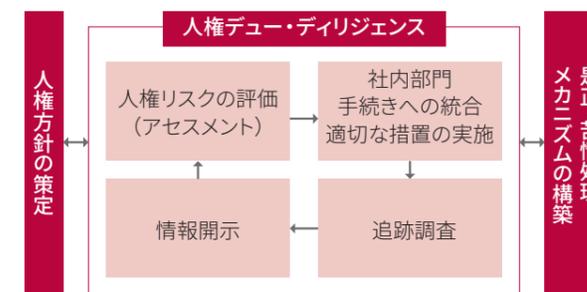
アンケートの実施にあたっては、株式会社ゼロボードのDataseed SAQを導入し、回答を分析した結果を基に、必要に応じてサプライヤーへ改善に向けた支援を行っています。



## 人権尊重

### 人権デュー・ディリジェンス

NAGASEグループでは、2024年4月に人権基本方針を策定しました。支持・尊重する国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って従業員および事業活動におけるサプライチェーンを対象とした人権デュー・ディリジェンスを実施しています。



### 研修・社内浸透施策

NAGASEグループでは、人権の尊重を推進するために、全従業員を対象とした研修や社内浸透施策を実施しています。e-ラーニングのほか、「コンプライアンス通信」の発行、階層別ハラスメント・コンプライアンス研修、内部通報従事者研修を行っています。

研修名	対象	2024年度実績
e-ラーニング NAGASEグループ ステップ・アップ コンプライアンス	全従業員 (長瀬産業)	89.0% 2024年5月～2025年 4月の全12回平均
階層別ハラスメント・ コンプライアンス 研修	課統括 (グループ)	受講人数114人 対面研修の出席率 97.5%

## 座談会

# 商社 × 製造 × 研究開発 × 海外 現場のトップに聞く



参加者(左から)  
 和久田 利夫 (執行役員 人事総務本部長)  
 森田 貴之 (ナガセケムテックス 代表取締役社長)  
 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)  
 田島 竜平 (執行役員 先進機能材料事業部長)  
 川人 幸一 (ASEAN CEO)

## 人と仕組みを起点に One NAGASEで価値を創造する

### “人”が企業を動かす—— 商社・製造・研究開発の現場から見た 人財の力

**和久田** ● NAGASEは、商社・製造・研究開発という3つの機能を掛け合わせることで社会に新たな価値を提供し、ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決しています。この価値創造の根幹を支えるのが人です。人事戦略の柱として掲げる「ひと」「環境」「文化」のうち、とりわけ「ひと」は、私たちが未来に向けて最も注力すべきテーマです。過去の成功体験にとらわれることなく、変革をリードできるイノベティブかつグローバルな人財をどう育成・強化していくのか。本日は人について、皆さんとじっくり語り合いたいと思います。上島社長は「人はNAGASEの命であり、魂」と語っていますが、皆さんにとって人とは何を意味するのでしょうか。

**田島** ● かつては商社としての機能に特化していた

NAGASEですが、今では製造や研究開発と融合したハイブリッド型へと進化しています。こうした付加価値のあ



執行役員  
人事総務本部長

和久田 利夫

る仕組みづくりこそ、人にしか生み出せないものです。私にとって人とは、自ら考え、新たな仕組みを創造する存在であり、価値創造の源泉だと考えます。

**劉** ● 研究開発の観点でも、例えばデータサイエンティストを採用する際は定量的な能力がある人を採用しますが、学びと経験を重ねながら成長し、やがてNAGASEにとって欠かすことのできない財産、価値をゼロから創出する人財へと進化していきます。

**森田** ● ナガセケムテックスの社長に就任した際、私が伝えたのは「会社と社員という関係ではなく、人こそが会社そのものである」という考えです。当社が提供する革新的な製品も、すべて人の力によって生み出されています。どれだけ立派な会社という箱があっても、人なくしてイノベーションは起こらず、企業価値の向上も実現できません。

**和久田** ● 確かにその通りですね。会社というものは、名前や組織としての箱にすぎないかもしれません。

**川人** ● 私も人は企業活動の根幹だと思っています。特に重要なのは「知恵」と「意志」。例えば、田島さんが担う商社、劉さんの研究開発、森田さんの製造、それぞれの領域で知恵を活かして価値を生み出しています。ただし、それだけでは事業は成り立ちません。強い意志があっても、それだけでは事業は成り立ちません。強い意志があっても、初めて、社会に貢献する事業へと昇華させることができます。成し遂げたい夢や目標に向かう強い気持ちが価値創出を実現するのです。この知恵と意志は人にしか持ち得ないものだと思います。

### 越境・挑戦・創造—— 多様性を力に変える人財育成

**和久田** ● 次にお聞きしたいのは、「人をどう育てるか」という点です。私たち人事総務本部では、全社横断的に「面」の教育、すなわち体系的・層別的な人財育成を意識して取り組んでいます。具体的には、人財開発体系を整備し、各階層に応じたプログラムを用意しています。例えば、部統括候補者にはキャリア研修やマネジメント研修など、必須プログラムを設けて、システマチックに育成を行っています。しかし、「面」の教育だけではカバーしき



製造  
ナガセケムテックス  
代表取締役社長

森田 貴之

れない部分もあります。NAGASEには商社・製造・研究開発という異なる機能があり、またグローバルに展開するなかで地域ごとの事情も多様です。そうしたなかで、個々の職場や人に即した「点」の育成、つまりは現場に根ざした柔軟なアプローチも必要です。そこで皆さんに伺いたいのは、それぞれの現場で、どのような工夫や仕組みによって人財育成に取り組んでいるのか、具体的な実践や考えをお聞かせください。

**田島** ● 私が最も重視しているのは「チャレンジを許容する文化づくり」です。私自身もこれまで幾度となく大きな失敗を経験してきました。しかし、どんな失敗しても次の機会を奪われることはなく、上司は私に再挑戦の場を与えてくれました。なぜ失敗が起きたのか、どうすればよかったのか——自ら深く考え抜くことで、その苦い経験がやがて新たな価値の創出へとつながったのです。もう一つ、最近特に有効だった取り組みとして「事業部間留学」があります。自部門だけでは視野がどうしても狭くなりがちですが、従業員の意識を変えるには組織内の教育だけでは限界があります。そこで、石油化学製品や界面活性剤などを扱うスペシャリティケミカル事業部への留学を起案しました。同じNAGASEグループ内でも、ビジネスの視点や業態が大きく異なることから、経験した若手従業員からは、「今の部署では得がたい経験と



海外 ASEAN CEO

川人 幸一

なった」との声がありました。実現にあたっては事業部と人事が協力し、このチャレンジを推進しました。新しいことに挑戦するDNA、これもNAGASEの強みであると改めて感じました。

**和久田** ● 人事としても、事業部間留学は気付きをもらいました。まさに越境によって生まれる視野の広がり、人財育成においてこれからますます重要になると思います。

**川人** ● 私はASEANを担当していますが、教育の仕組みは人事と協力しながら構築しました。教育は全員対象の基礎クラスから、ミドル、アッパーと3階層に分けて展開しています。ASEANと一口に言っても対象国は9カ国にわたり、文化や宗教、言語が異なるため、国ごとのニーズを踏まえてプログラムをカスタマイズしています。また、使用言語も英語ではなく、より深く理解してもらうため現地語を採用しています。また、2024年10月からは「ナレッジシェア」という新たな試みを始めました。ASEAN内では市場の成熟度が国によって異なるため、優れた手法を他国と共有することで、地域全体の底上げを図っています。

**和久田** ● 私たちはどうしてもできるだけ多くの人に届けられる汎用的なパッケージをつくりがちですが、現地ニーズとのギャップを川人さんがうまく補ってくれました。ナレッジシェアも田島さんが実施した事業部間留学に通じるものがあり、地域を超えた学びの連鎖が生まれているのを感じます。

**劉** ● 研究開発ではいろいろな専門家が多角的なアプローチで課題を解決する必要があり、指示を待つだけでは価値創造をすることができません。そこでナガセバイオイノベーションセンターでは、十数年前から「提案会」という取り組みを行っています。これは、従業員の自主性や創造性を育む文化づくりを目的としたものです。入社数年の若手従業員がプロジェクトリーダーとなり、自らチームを編成して提案・実行することも可能で、参加者にとっては大きな刺激になります。特に提案した従業員にとっては、リーダーシップやチームビルディングを経験できる貴重な機会です。仮説を立て、検証し、周囲を巻き込みながら実現していく力。そうした力を身につける機会を提供しています。

**和久田** ● ゼロを1にする力、そして1を1.1や1.2へと高めていく力。この両面を備えた人財こそが、価値を持続的に生み出せる人でしょう。こうした人財を育てるという点は、研究開発に限らず、あらゆる部門に共通する重要なテーマです。では、価値を創造する人とは、どのような特徴を備えているのでしょうか。

**森田** ● 今回、川人さんの話を聞いて、価値を生み出すためには意志こそが大事なのだと改めて思いました。意志を持ち、それを行動に移せる人こそが、何かを成し遂げるのだと思います。田島さんの話にあったように、挑戦



研究開発

執行役員  
ナガセバイオイノベーションセンター長

劉 曉麗

の多くは失敗に終わりますし、目標に向かうなかで撤退が正しいと思える場面もあるでしょう。それでもなお強い意志で「やり遂げたい」と願い進む人が、周囲を引っ張っていきますからね。我々がすべきことは、こうした意志を持つ人を支え、挑戦を称賛する文化を創っていくことだと思います。

### 個の力を、全体の価値へ—— 人と仕組みでつなぐNAGASEの挑戦

**和久田** ● 最後に、これまで議論してきた内容を個々の組織にとどめるのではなく「One NAGASE」としてどう体現していくかについて伺いたいと思います。

**川人** ● One NAGASEを実現するには、「信頼し、頼られる関係」を築くことが不可欠だと思います。その第一歩は、互いを知ることだと思います。私が担当しているASEAN地域には約600人の従業員がいますが、それぞれが自国以外の事業やNAGASEグループ全体の製造、研究開発などの機能については理解を深める機会が限られているのが現状です。だからこそ、グループの全体像を共有し、横のつながりを深めていく仕組みづくりが重要だと感じています。

**劉** ● NAGASEは商社でありながら、研究開発や製造も手掛ける点を外部から高く評価されています。つまり、外から見るとOne NAGASEの姿は既に明確ですが、内部ではまだ組織間の連携に課題が残る場面も見受けられます。だからこそ、One NAGASEというスローガンのもと、私たちが心がけるべきことは、お客様のニーズに対し、それぞれの立場で自分たちが何を提供できるかを考える外向きの意識です。この価値観の共有が進めば、私たちは仲間意識を深め、自然に協力し合える関係が築けるはずです。

**田島** ● 当事業部では、国内外のグループ会社との連携は日常的に行っており、ある種のOne NAGASEを体現していると言えるのかもしれません。しかし、これはいわば縦の連携です。今後は、皆さんが言うように横の連携を強化していくための施策が必要だと感じています。例えば、異なる現場同士の情報共有や相互訪問などが挙げら



商社

執行役員  
先進機能材料事業部長

田島 竜平

れます。川人さんのような海外・グローバルを統括する方から、現地の活動について講義してもらうような機会も、有効な取り組みになると思います。

**森田** ● 横の関係性を広げる方法を一つ提案するなら、ハブとなる人財を意図的に結びつけると良いのではないのでしょうか。好奇心旺盛で、自発的に交流を深める力を持つ人を集め、繋がりを生む場を設けることで、自然とネットワークが広がっていくはず。互いを知り、交わり合うなかで、思いがけないアイデアや新たな価値が生まれることも期待できます。NAGASEの人は良い意味で「二匹目のドジョウ」が大好きで、何か良い例があると行動のハードルが一気に下がり、その人にとって新規な試みもあたかも100万年前から取り組んでいたような勢いで推進する。このバイタリティはNAGASEの強みだと思います。

**和久田** ● 今回の座談会では、皆さんから貴重な提案をもらいました。ただし、こうした取り組みも特定の担当者の熱意だけに頼ってはいかに持続的に機能させることはできません。属人的なもので終わらないよう、仕組みとして定着させる必要があります。皆さんとも連携しながら、私たちコーポレート部門が責任を持って推進していきたいと考えています。本日はありがとうございました。

# 人事戦略

## 人的資本における“質の追求”

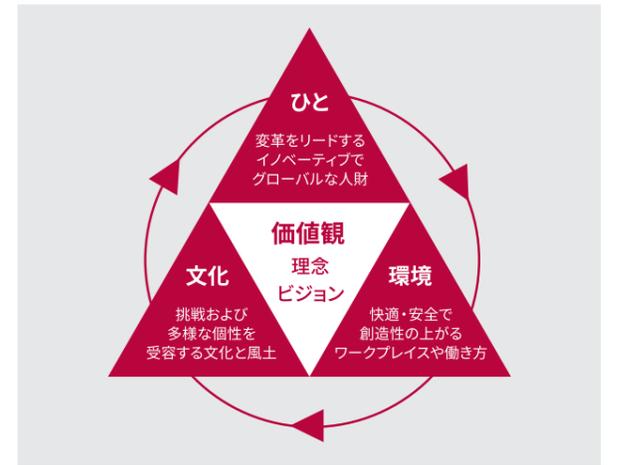
当社グループは、誠実に正道を歩む活動により築き上げてきたステークホルダーとの信頼関係をベースに、「ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決」する企業グループです。経済価値と社会価値がトレードオンとなる時代において、短期のみならず中長期的なビジネスに貢献し、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会の実現」を追求しています。

上記の実現のため、当社のACE 2.0期間における人事戦略では、“個”、そして“集団”としての質を追求していく

ために、3つの重要課題を定めています。一つ目は「ひと」そのものについて——環境が激しく変化するなか、前例や過去の成功体験にとら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か。二つ目は「環境」——従業員が快適で安全に、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か。三つ目は「文化」——さまざま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か、です。

この3つの重要課題に対する具体的な施策については、

「タレントマネジメント」「人財獲得・維持」「人財開発」「健康経営」「働き方改革」「人事ポリシー」「DE&I」の項目に分け、ACE 2.0期間を通じてさまざまな施策を導入・実施してきました。これらの施策が「ひと」「環境」「文化」の好循環を生み出し、各項目におけるアウトカム(目指す姿)の達成を通じて「One NAGASEで企業価値を最大化できる人財」をグループ全体に提供し、ものづくりの課題をマテリアルで解決する企業集団の実現に貢献しています。



## ACE 2.0 人事戦略の実行

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	アウトカム(目指す姿)
ひと	タレントマネジメント	人事×事業の連携強化 階層間のコミュニケーション活性化	HRBP体制導入	HRBP×CHRO体制導入	HRBP×CHRO Workshop開催 CHRO Camp開催		グローバル人財ポートフォリオの可視化による世界レベルでの適所適材配置の実現
ひと	人財獲得・維持	採用・定着施策の強化	採用ホームページ刷新 Nagase Good Company Projectスタート	リファラル採用、ジョブリターン制度開始	女性採用強化 ※総合職女性採用比率 目標30%以上(当初)	動画配信等ブランド向上施策実行 コース別採用	事業戦略と連動した採用活動推進によるグローバルでの優秀人財の獲得と定着の実現
ひと	人財開発	学びの場の充実	経営者候補向け研修(NMP)の強化 キャリア開発プログラム開始	Self Innovation Challenge (自律的な学びの場の提供)	リベラルアーツ系研修の導入 N-Library(社内図書館)開館 COVID-19後、海外ビジネス研修再開	女性向けマネジメント研修派遣開始 書生制度開始 「NAGASE GENBA SCHOOL」開講 海外現地法人でのグループ統一研修開始	自律的キャリア形成の仕組みと多様な能力開発機会の提供によるビジネスデザイナー・変革リーダー育成
ひと	健康経営	社員の健康促進 グループとしての認証取得	グループ会社へ健康経営優良法人取得支援スタート	禁煙塾スタート	健康アプリ導入		デジタルを活用した社員が心身ともに健康であるための新施策実行
環境	働き方改革	働く環境の整備	在宅勤務制度化 働き方のチェンジ・マネジメント活動(東京)	PROJECT BRIDGE始動 東京オフィス移転	働き方のチェンジ・マネジメント活動(名古屋・大阪)	名古屋オフィス移転 大阪オフィス改修	“Style”、“Space”、“Tool”が進化した“NAGASEワークスタイル”の実現による、より快適な職場の実現と創造性にあふれた風土への変革
文化	人事ポリシー	人事制度の深化 役員報酬制度の改定	総合職人事制度検討開始 国内グループ会社役員報酬制度改定		総合職新人事制度導入 アシスタント職をエキスパート職へ名称変更	エキスパート職リーダー制の開始 長瀬産業および国内グループ会社の役員報酬制度改定(2025年度～)	経営戦略と連動した制度の設計、導入および運用
文化	DE&I	多様性の強化	ドレスコード・フリー採用	DE&I指標公表(女性管理職比率・女性総合職採用比率)	DE&Iトップメッセージ発信 女性総合職対話会 執行役員研修でのDE&I研修の導入	両立支援強化(不妊治療を目的とする休暇制度の導入等) 統括者向けDE&I研修の導入 全社向けオンライン研修の導入	多様な個性が輝き、活躍できる文化・風土の醸成(総合職女性比率、総合職キャリア採用比率、総合職外国人比率の増加)

## 事業戦略・経営戦略の実現

One NAGASEで企業価値を最大化できる人財

ものづくりの課題をマテリアルで解決する企業グループ

# ひと ～イノベティブでグローバルな人財の強化～

## 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

さまざまな育成施策のなかでも以下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グループの戦略に合わせ、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

## 教育訓練費・時間

### 従業員1人当たり(2024年度)

年間教育研修費用	20.5万円
時間	41.45時間

### 人財開発研修制度(公募型研修ほか)

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"> <li>会社認定プログラムへの費用支援制度</li> <li>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)</li> <li>資格取得奨励金制度</li> </ul>
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DE&I推進のため、多様な人財が活躍できる組織について考える機会を提供

### 人事開発研修制度

役職	マネジメント職掌・スペシャリスト職掌		
	必須研修	選抜研修	公募研修
部統括以上		国内外ビジネススクール	
部統括候補	キャリア研修II	NAGASE Management Program	国内ビジネススクール
課統括	マネジメント研修	新任統括者研修	

役職	キャリア・ディベロップメント職掌		
	必須研修	選抜研修	公募研修
課統括 課統括候補	キャリア研修I		
課統括候補 担当	MBA基礎習得プログラム	実務研修 リーダーシップ研修	MBA基礎習得プログラム
担当	2年目フォローアップ研修	海外ビジネス実務研修	
	基礎実務講座		
	導入研修		

## 「HRBP」と「事業部CHRO」の連携

人事部内に各事業部の担当者(HRBP<sup>※1</sup>)を設置し、事業戦略を理解したうえで組織づくり・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<sup>※2</sup>)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。

※1 HRBP: Human Resources Business Partner

※2 CHRO: Chief Human Resources Officer

## 多様な育成を形に HRBP×事業部CHRO連携

### 事例① ポリマーグローバルアカウント事業部



(左から)

HRBP  
人事総務本部 佐藤 ひとみ

事業部CHRO  
ポリマーグローバルアカウント事業部 初田 武彦

### 若手社員もグループ会社も現場力を底上げ

#### 現場力強化に向けたOJT体制の再構築

海外事業の比率が高い当事業部は、安定したビジネスモデルのもとで、多様な経験を積むほど活躍できる特徴があります。よってOJTは非常に重要なのですが、世代間継承には課題がありました。若手社員の指導を担う年齢の近い先輩が早期に海外駐在するケースが多いため、特にコロナ禍以降は入社2～4年目社員のフォロー体制が十分とは言えませんでした。そこで、多角的なOJT支援を充実させるため、ベテラン社員を若手社員の近くに配置し、スキルや価値観の継承とモチベーション維持を図るなど、継続的なフォロー体制を強化しています。

#### グループ会社との育成制度連携による基盤強化

当事業部の国内販売グループ会社であるナガセプラスチックスとの間で新人教育や研修制度の共通化や、海外現地法人などグループ間の出向・逆出向も活発に進めています。グループ内組織での連携を深めることで、当事業部連結組織の基盤強化とグループ全体の人の向上を図っています。

HRBPは研修の設計や他事業部の事例共有、出向支援などで伴走し、会社全体で求める人財像の幹を押さえつつ、各事業部の特色に合わせたカスタマイズを可能にし、人財開発のベクトルを正しく合わせる役割を果たしています。

### 事例② ライフ＆ヘルスケア製品事業部



(左から)

HRBP  
人事総務本部 山内 達貴

事業部CHRO  
ライフ＆ヘルスケア製品事業部 西村 裕樹・平林 歩

### 視座を高める戦略的人財育成

#### 経営視点の醸成をめざす研修

生活関連セグメントは、国内外の主要グループ会社を含むため、長瀬産業のなかでも規模が大きい組織であり、グループ会社も含めた“連携による成果創出”が求められています。そのなかで当事業部では、全体最適を図って価値を最大化する高い経営視座を有する人の育成を目指しています。その打ち手として事業部CHROとHRBPとで連携し、課長クラスを対象に戦略立案スキルをテーマにした当事業部独自の研修プログラムを企画・実施しました。

#### 実践力を育てる1年目プログラム

当事業部の1年目社員研修として、グループ会社であるナガセヴィータ等の製造・研究開発現場を巡る見学ツアーに加え、営業実務に即したケーススタディ研修を実施しています。社会人の基本スキルや現場の基礎は全社の人事研修で十分にカバーされていますが、営業現場でのトラブル対応など、より実践的な応用力を養うことを目的とした、当事業部独自の内容です。HRBPと事業部CHROが連携し、全社研修と補完し合いながら、事業部ならではの育成ニーズに応える取り組みとして展開しています。

## 環境 ～快適で安全に、創造性を発揮できるワークプレイスや働き方～

### PROJECT BRIDGE

NAGASEの新しい働き方を実現するプロジェクト「PROJECT BRIDGE」のもと、これまでに東京・大阪・名古屋拠点においてABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)を導入してきました。現在建設中で2026年度に完成予定の新東京本社ビルにおいても安心・安全で創造性を発揮できるワークプレイスの構築を目指します。

#### 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。

2022～2025年度において長瀬産業東京本社、大阪本社、名古屋支店で導入した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。



新東京本社完成予想図



名古屋支店オフィス

### 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、特に優良な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。



#### 具体的な取り組み

##### ①「NAGASE禁煙塾」

健康保険組合と協業し従業員およ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。また、2023年度より禁煙サポートとして「NAGASE禁煙塾」を年に2回実施し、グループ従業員を含め参加者の約8割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。

##### ②所属アスリートのトレーニングに従業員も参加

長瀬産業は視覚障がいのあるパラアスリートの和田伸也選手、伴走者の長谷部匠選手の競技活動を支援しています。東京2020パラリンピックなどでメダル獲得歴もある両選手の日々の長距離走トレーニングに、グループ従業員が終業後に参加する練習会を開催しています。従業員が体を動かし、運動不足を解消する機会を提供するだけでなく、パラアスリートとの交流を通じた健康意識やエンゲージメントの向上につながる機会としています。

### NAGASEらしさを追求する学びの機会①

#### 現場力を養う「NAGASE GENBA SCHOOL」

コロナ後のニューノーマルによって働き方やコミュニケーション方法、個人の価値観が変化・多様化するなかで、NAGASEとして「変わらないものは何か」を従業員に伝える企業内学校「NAGASE GENBA SCHOOL」を2024年度より開講しました。経験豊富な役員や従業員が講師を務め、これまでの経歴や失敗談などを通じて、従業員に今後の行動変化につながる気付きや学びを獲得してもらうことを目的としています。2024年度は3回実施し、「デジタル・AI時代の商社営業」「耐久的対応力」「時代は変われど、情報収集に重要なこと」等のテーマのもと、個人の経験やお客様との実例から得

られた「NAGASEらしい」価値提供のあり方を言語化して共有しました。



### NAGASEらしさを追求する学びの機会②

#### 若手従業員が社長の海外出張に同行「書生制度」

若手従業員が上島社長の海外出張に同行する取り組みを、2023年度にトライアル実施、2024年度より正式に研修プログラムとして開始しました。このプログラムは、事業部長から推薦された30歳前後の若手従業員1名が、海外出張中の同行を通して社長の行動を間近で学ぶことで、ビジネススキルや視座を高め、今後の成長の目標となる気付きを得るものです。2024年度は、6名の従業員が上島社長の海外出張にそれぞれ4～

7日間ほど帯同しました。経営者の仕事に間近で触れることで、普段の業務では得られない経験ができるほか、経営視点でNAGASEを俯瞰する力を養い、現場での成長や将来のキャリアに向けた貴重な学びを得る機会となっています。



海外グループ社員に社長とともに経営戦略を説明

### NAGASEらしさを追求する学びの機会③

#### 海外研修制度のグローバル化

これまで日本の従業員を海外に派遣していた「海外ビジネス実務研修」を、海外現地法人のナショナルスタッフを日本や日本以外の国へ派遣することも含めた制度へ改定しました。「海外から日本」「海外から海外」といったクロスボーダー型の研修を可能にすることで、より多様な人財がNAGASEグループのネットワークや文化・商習慣を体感し、グローバルな変革を牽引する力を育むことを目指しています。参加者は、

国際的な視野を広げながら、ビジネス拡大に向けた実践的な課題に取り組む機会を得ることで、現場での対応力や多様な価値観への理解を深めていきます。2024年度は制度の周知や運営体制の整備、各グループ会社間での調整を進め、2025年7月より実際の派遣がスタートしています。今後も定期的な派遣を継続し、異なる商習慣、文化、価値観に触れる経験を通じて、グローバルマインドセットを持つ多様なリーダーを育成していきます。NAGASEグループ全体のグローバル人財の成長が、NAGASEの価値創造を加速させ、持続的な成長につながることを期待しています。

# 文化

～自分らしく生き活きと勇敢にチャレンジする風土や働き方～

## 人事制度

### 2024年度に施行した新たな制度

激しい環境変化のなかで変革を推進するイノベティブでグローバルな人財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。役割等級と職務等級のハイブリッド型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財配置と登用、多様な高度専門人財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財と、高度な専門性を追求するスペシャリスト人財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従業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な運用を進めていきます。

### エキスパート職掌リーダー制の導入

2024年12月に導入されたこの制度は、カスタマーサービスを中心とした実務遂行の専門性の高いエキスパート職掌において、組織課題の発見・改善提案と実行やマネジメントサポートを担うリーダーを任命する制度です。これにより、エキスパート職掌のリーダーシップを発揮する機会が広がり、意欲的な従業員のキャリアパスの選択肢が増えました。組織運営の高度化に対応しながら、専門性を活かした成長と活躍を支援します。

## ダイバーシティの推進

NAGASEグループは世界25の国や地域に約100社の拠点を有する企業グループであり、性別や国籍、年齢、宗教、ライフスタイルや価値観、障がいの有無など、多様な従業員が在籍しています。不確実性の高い世の中において、ダイバーシティ(多様性)が、イノベーション、そして圧倒的なユニークネスを創造する源泉であると考えています。

### 統括者向けダイバーシティ・マネジメント研修

多様性のある組織をつくる戦略上の意味合いを理解し

たうえて、リーダーとして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て、部課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、定期的実施しています。2024年度は、アンコンシャスバイアスへの理解を深めることを目的として、「平等」と「公正」について構造的な差別の観点から考える場としました。当社の統括者約100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。

### 両立支援の推進

長瀬産業は、ダイバーシティ(多様性)がユニークネスやイノベーションを生み出す源泉であるという考えのもと、従業員の皆さん一人ひとりが自分らしく挑戦することができるよう、環境の整備を進めています。仕事と家庭やライフイベントとの両立を支援し、従業員の皆さんが安心して働き続けられる環境をつくることは、当社のダイバーシティ推進における重要な要素であると考えています。2025年2月には両立支援として、不妊治療を目的に取得できる休暇制度を新設しました。また、株式会社Cradleが運営するDE&I推進支援サービス『Cradle』を導入し、企業におけるDE&Iの重要性への理解、男性・女性それぞれに特有の健康課題等に関する幅広いトピックについて、専門家によるセミナーの受講を通じて、他者への理解を深め多様性受容の風土醸成を図っています。

### 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」にフォーカスしたさまざま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。2024年度は、相互理解の促進を目的に、男性育休取得者へのヒアリングを実施し社内に発信しました。制度の利用や各職場における多様な働き方への理解を推進する機会となりました。こうした活動を通じて、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。

女性管理職比率の状況については  
非財務ハイライト(P.99)をご覧ください。

## 障がい者雇用

### 長瀬産業の取り組み

長瀬産業では、東京、大阪、名古屋の各事業所では、障がいのある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、福利厚生の上昇に貢献しています。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月より障がい者6名と管理人2名を採用し、屋内農園「NAGASEまごころグリーンファーム」として就労を開始しました。屋内農園では、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を中心に、社内外イベントで配布しています。2024年度は社内外で17回の配布活動を行いました。



「NAGASEまごころグリーンファーム」野菜配布イベント

### 特例子会社「ナガセミライ」の取り組み

グループ会社のナガセケムテックスでは、障がいのある方や働き続けたい高齢者に向け、安全・安定・安心な働く機会を提供し、地域社会とのつながりを深めるため、2023年度に兵庫県たつの市では初となる特例子会社のナガセミライを設立しました。2024年度には農業ハウス「神岡ファーマーズ」を竣工し、農園事業を開始。栽培環境を遠隔制御可能な農業ハウスで、有機肥料を用いたバグ栽培法により糖度が高くうまみの強いミニトマトを通年で栽培しています。すでに初収穫を終え、収穫したミニトマトは、ナガセケムテックス播磨事業所内の食堂への提供や社内販売を行ったほか、こども食堂や福祉施設にも寄付するなど、地域との「つながり」づくりにも取り組んでいます。



ナガセミライ「神岡ファーマーズ」の皆さん

### 人事制度を活用した従業員の声

#### エキスパート職掌リーダー制

エキスパート職掌リーダーを経験して、「周囲のエキスパート職掌メンバーがどう力を発揮できるか」に一層意識が向くようになりました。リーダーという役割ですが人事評価に直接関わらない立場だからこそ、現場に寄り添い、「監督」ではない、横で支え並走する“部活のマネージャー”のような存在として、現場の目標設定の相談など、実情に即したサポートにも寄与できるようになりました。



先進機能材料事業部  
機能樹脂部  
伊藤 萌

#### 社長の海外出張帯同「書生制度」

社長の海外出張に帯同し、限られた時間をどう有意義に使うか、そのためにどこまで準備するかを間近で学びました。訪問先の地域や相手先について事前に深く調べる姿勢、自分の言葉で語るこのこだわり、わからないことはすぐ確認する行動力など、一つひとつの姿勢が印象的でした。経営の現場、社長の視座・思考に触れた経験は、日々の仕事への向き合い方に活かされています。



エレクトロニクス事業部  
電子資材部  
小春 浩樹

# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 対話の一覧表

ステークホルダー	提供価値	主なコミュニケーション
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で働きやすい職場環境</li> <li>従業員が明るく、楽しく、生き活きと仕事ができる環境</li> <li>従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度方針説明</li> <li>従業員エンゲージメントサーベイ</li> <li>従業員向け研修(階層教育・理念教育など)</li> <li>マネジメントとの対話の機会、イベント</li> <li>従業員同士の対話会、交流イベント</li> <li>社内ポータルサイト・社内報</li> <li>内部通報制度・相談窓口</li> </ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>バリューチェーン全体で取り組むべき課題や社会課題に対するソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動を通じたお取引先との継続的対話</li> <li>展示会・オンラインセミナー</li> <li>Webサイト</li> <li>EcoVadis・Sedex・CDPサプライチェーンプログラムへの対応</li> </ul>
社会・消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献</li> <li>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</li> <li>安心・安全で温もりのある社会の実現に向けた取り組み</li> </ul> <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"> <li>社会貢献活動(「NAGASEカップ」への特別協賛)</li> <li>地域イベントなどへの参加・協賛</li> <li>文化保護活動(林原美術館など)</li> <li>科学技術者の支援(長瀬科学技術振興財団など)</li> <li>次世代人材の成長の機会提供</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>IR説明会(決算説明会・個人投資家向け説明会)</li> <li>機関投資家・アナリストとのスモールミーティング</li> <li>Webサイト(IR・投資家情報)</li> <li>統合報告書の発行</li> </ul>

## 株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆様との幅広いコミュニケーションの機会を設けています。対話を通じて得た意見は取締役会およびグループ経営会議において経営層へフィードバックし、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に繋げてまいります。

### 2024年度の主なコミュニケーション

- 1on1ミーティング
- CFOによるスモールミーティング
- 社長による1on1ミーティング
- 証券会社によるセミナーの実施



1on1ミーティングの実施回数



イベント	実施回数
決算説明会	4回
国内外機関投資家等との個別面談	259回
個人投資家向け会社説明会	4回
機関投資家向けスモールミーティング等	7回

株主・投資家の皆様との対話状況や、株主・投資家の関心が特に高い以下の事項とそれに対する当社の考え方は当社Webサイトに詳細を掲載しています。

- ・成長戦略について
- ・資本・財務戦略について
- ・人的資本について
- ・サステナビリティについて

<https://www.nagase.co.jp/ir/library/dialogue-report/>

## 次世代へ成長の機会を提供

### 常設型SDGs学習専門施設への出展

阿蘇くまもと空港内に2025年4月オープンしたSDGs学習専門施設「くまもとSDGsミライパーク」にブース出展しています。主な対象者である学生に加え、半導体事業の集積により熊本エリアで増加するビジネス層にも社会課題解決に貢献する技術や取り組みを発信することが目的です。「トレハロース(フードロス削減)」「ポリメタルスーパー(災害対策)」「生分解性SAP(おむつ処理・砂漠緑化)」を、体験コーナーも設けてわかりやすく伝えています。



### 高校化学グランドコンテスト

長瀬産業は、高校生を対象とした「高校化学グランドコンテスト」に2019年より協賛しています。将来の「イノベーション人材」や「グローバル人材」の育成を目的に、学生を含む多様なステークホルダーとの関係構築を続けるほか、未来を切り拓く創造的な研究と科学分野の未来を支援しています。



### こども食堂

長瀬産業と長瀬ビジネスエキスパートは、公益財団法人経済同友会の活動の一環として、認定NPO法人「全国こども食堂支援センター・むすびえ」を通じ、全国50カ所のこども食堂にお菓子の詰め合わせセットを届けました。クリスマスシーズンの子どもたちへのプレゼントとして活用いただきました。



## 共生社会に向けて

### インクルーシブな陸上競技大会「NAGASEカップ」への特別協賛とアスリート支援

共生社会の実現に向けた活動として、誰もが参加できるインクルーシブな陸上競技大会「NAGASEカップ」に特別協賛しています。障がいの有無や年齢、国籍を超えて競い合う大会を通じて、多様性を認め合う社会づくりに貢献しています。同大会にも毎年出場する長瀬産業所属のブラインドランナー・和田伸也選手と伴走者・長谷部匠選手は、国際大会でのメダル獲得や世界記録更新など、世界を舞台に活躍し続けています。NAGASEでは、スポーツを通じた多様性の尊重と挑戦の支援を両輪に、共生社会の実現に取り組んでいます。



### フォーミュラEに協賛

長瀬産業は、国際的なモータースポーツである「ABB FIA フォーミュラE 世界選手権」に参戦する米国のレーシングチーム「Andretti Formula E」とスポンサーシップ契約を締結しています。フォーミュラEは“電気自動車のF1レース”とも呼ばれ、2014年のシリーズ開幕当初からカーボンニュートラルを実現しています。NAGASEは、サステナビリティに関する発信の一環として2025年5月、東京ミッドタウン日比谷において、サステナビリティに関するシンポジウムやフォーミュラEのトークショー、海洋プラスチックを使ったSDGsワークショップといった体験型コンテンツを展開するイベントを開催し、幅広い世代にNAGASEのサステナビリティやフォーミュラEへの関心を深めていただきました。

