



今のわたしも、
未来のあなたも。

議決権行使ご担当者様 との対話資料

長瀬産業株式会社（証券コード：8012）

2026年3月時点

目次

- 中期経営計画 ACE 2.0の進捗
- サステナビリティへの取り組み
- Appendix

※本資料の中期経営計画 ACE 2.0の記載は、一部を抜粋した内容となりますので、詳細は当社ホームページをご参照ください。

https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20251106_IR_02.pdf

https://www.nagase.co.jp/ir/library/pdf/results_brief/20250508-1.pdf

目次

- **中期経営計画 ACE 2.0の進捗**
- サステナビリティへの取り組み
- Appendix

中期経営計画 ACE 2.0基本方針(変更なし)

ビジネスをデザインするNAGASEへ

ACE 2.0“質の追求”

A (主体性) C (必達) E (効率性) のマインドを持ち、
NAGASEの持続的な成長を可能にするため、
すべ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
(質) (追求)

収益構造の変革

“ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

- ① 収益性・効率性の追求
 - ・ 全社規模の事業入替と資源再配分の実施
- ② 既存事業の強化
 - ・ グローバリゼーションによる事業機会の拡大
 - ・ 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大
- ③ “持続可能な事業”の創出

企業風土の変革

“ありたい姿”に向けたマインドセット

- ① 経済価値と社会価値の追求
 - ・ サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底
- ② 効率性の追求
 - ・ 資本効率性への意識の深化
 - ・ コア業務の生産性の向上
- ③ 変革を推進する人財の強化

変革を支える機能

- ① DXの更なる加速
- ② サステナビリティの推進
- ③ コーポレート機能の強化

中期経営計画 ACE 2.0の定量目標(変更なし)

KGI達成見込み

今後も持続的な資本効率性の向上と
成長戦略の実行により
PBR1倍超の早期実現を目指す

施策	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 見通し	2025年度 KGI
資本効率性の向上	ROE	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	6.4%	8.0%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	352億円	333億円	306億円	390億円	407億円	350億円

将来に向けた成長戦略

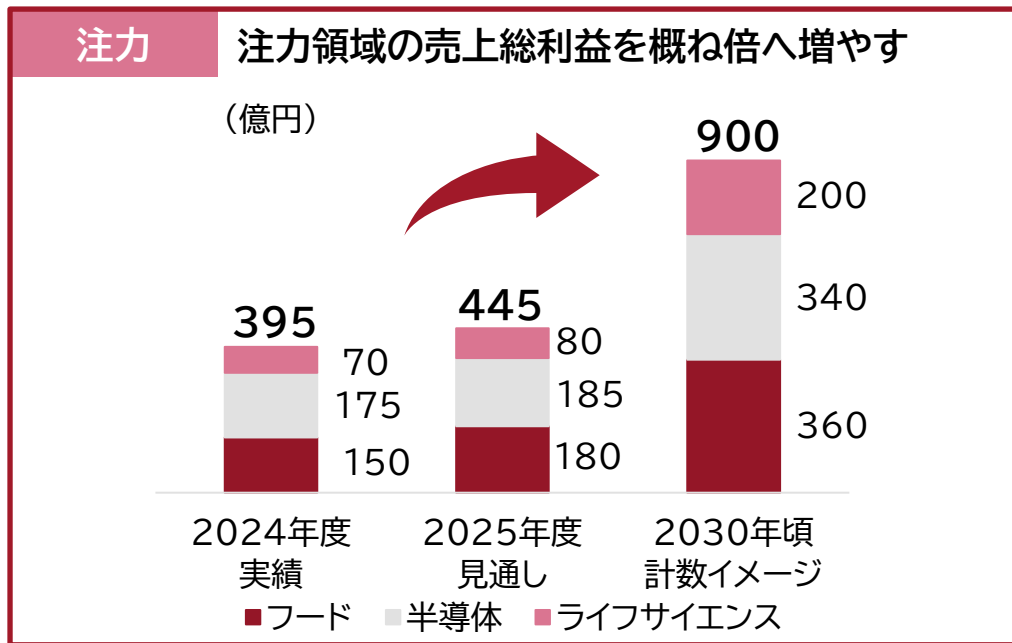
注力領域である製造機能(フード・半導体・ライフサイエンスの3分野)に積極投資し、
中長期的な利益規模・利益率の向上を狙う

**注力・育成領域に対する潜在的投資額
約800億円 (M&Aや設備投資)**



基盤 注力領域と育成領域の強化に繋がるキャッシュと付加価値の高い情報を獲得

育成 将来の収益源となる分野で、新たなチャレンジを進める



改善 損失を削減

ROIC

※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。

2024年度実績についても当該変更による組替え反映後の数値となります。

効率性の追求 - 株主還元 -

- ▶ 資本の増加を抑制し、ACE 2.0 最終年度におけるROE8.0%以上の達成を確実なものとし、今後も持続的にROE水準を向上させるべく、2025年度まで総還元性向100%の方針のもと株主還元を実施
- ▶ 2025年度は1月までに200億円の自己株式取得を完了 さらに2月に30億円の取得を決議(取得期間:2026年2月~2026年3月を予定)

株主還元方針

~2025年度

2026年度~

総還元性向

100%

配当

原則継続増配

次期中期経営計画
にむけて検討中

自己株式取得

機動的に実施

株主還元の実績及び見通し

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し
1株当たり配当金(円) (中間+期末)	54 (24+30)	70 (30+40)	80 (40+40)	90 (45+45)	100 (45+55)
自己株式取得(億円)	60	56	80	170	200+α
総還元性向(%)	48.3	58.9	76.5	105.4	100.0

目次

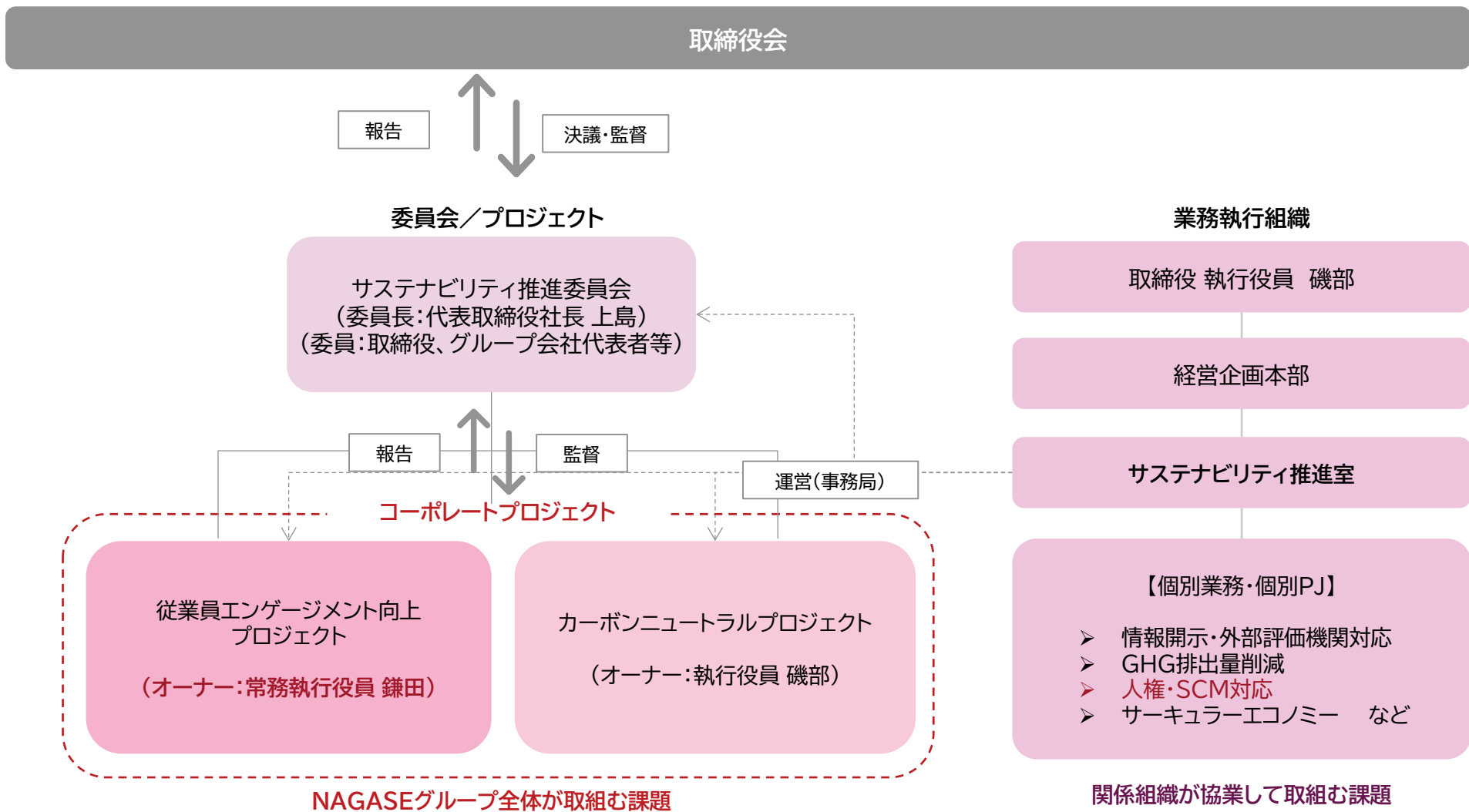
- 中期経営計画 ACE 2.0の進捗
- **サステナビリティへの取り組み**
- Appendix



サステナビリティ推進体制の構築

サステナビリティ推進体制の構築

- サステナビリティを巡る課題への対応は、NAGASEが経営理念に掲げる「誠実正道」の精神や、ビジョンに掲げる実現したい社会に通ずる
- コーポレートプロジェクトとして、従業員エンゲージメント向上・カーボンニュートラルプロジェクトを発足



サステナビリティの取り組みと外部評価機関のレーティング推移

取り組み

- 2020年6月：サステナビリティ推進委員会設置
委員長：代表取締役社長 上島
- 2021年4月：サステナビリティ推進室設置
- 2021年7月：カーボンニュートラルプロジェクト発足
- 2021年9月：従業員エンゲージメント向上プロジェクト発足
- 2022年1月：カーボンニュートラル宣言実施、TCFDへ賛同
- 2024年4月：NAGASEグループ人権基本方針策定
- 2024年9月：マテリアリティの見直しを実施
- 2024年9月：SBT認証取得に向けたコミットメントレター提出
- 2024年12月：サプライチェーンマネジメント方針策定
- 2025年7月：TCFD開示ウェブサイトの更新
- 2025年10月：TNFD開示ウェブサイトの更新
- 2026年2月：SBT認定取得
- 2026年3月：カーボンニュートラル宣言改定

2018年

2019年

2020年

2021年

2022年

2023年

2024年

現在

レーティング推移

FTSE	—	1.2	1.9	2.7	3.5	4.2	4.2	4.2
MSCI	BB	BB	BB	BBB	A	A	A	AA
CDP Supplier Engagement Leader 2025	Climate	D	C	B	B	A-	A-	A
	Water	C	C	B	A-	A	A	A
	Forest	F	C-	C	C	B	B	B
	SEA	—	—	—	B	A	A	A(リーダー)
Ecovadis [NAGASEグループ]	—	— (41)	Bronze	— (43)	Bronze	Silver	Silver	Silver

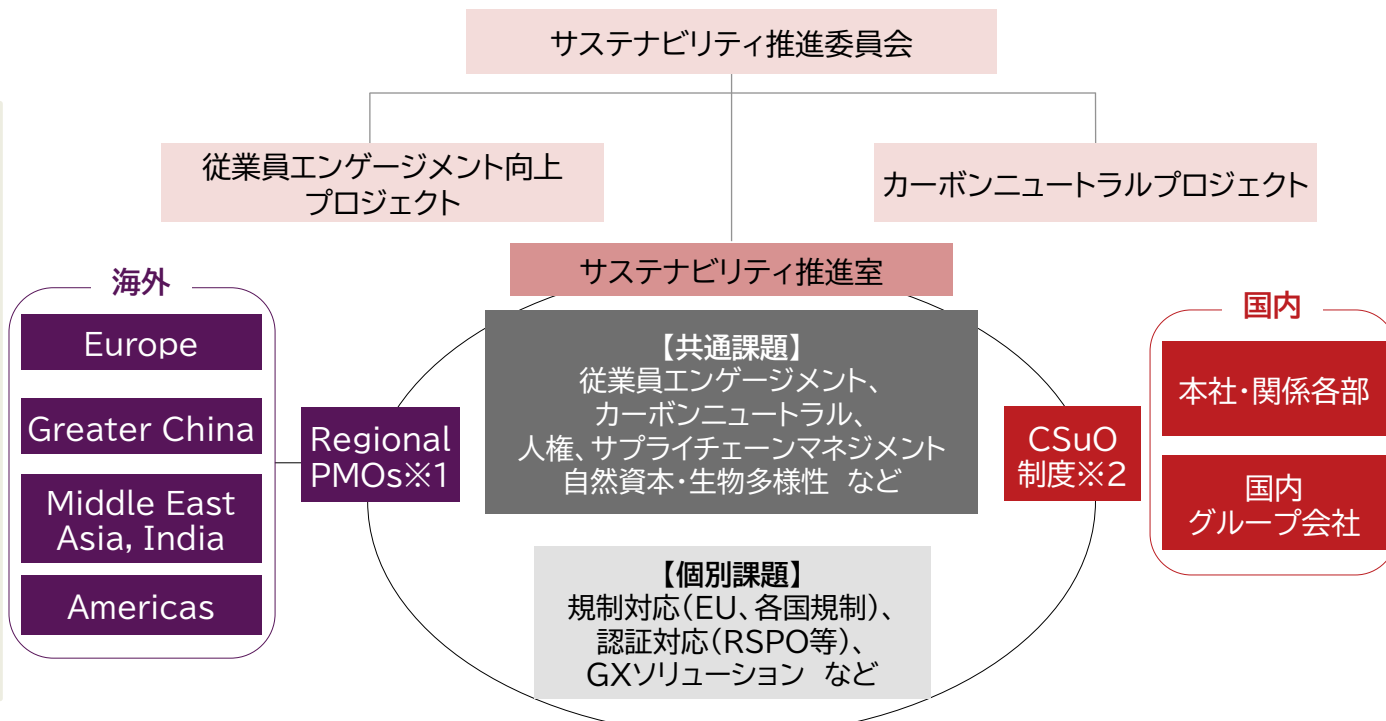
©最新情報は弊社サステナビリティサイト内【外部評価とイニシアチブ】を参照ください。

Copyright © 2025 NAGASE & CO., LTD.

サステナビリティの主な取り組み

グローバル連携の強化

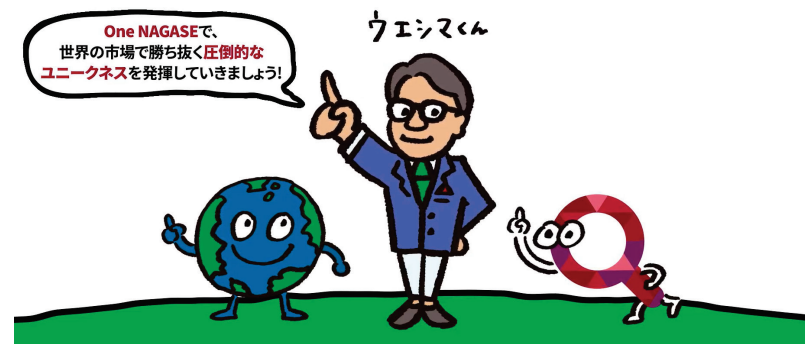
- ・サステナビリティ推進室がハブとなり、海外と国内の連携を強化
- ・2025年4月、11月には欧州に拠点を置くグループ会社と国内グループ会社が参加するサミットを実施。
- ・国内においてもCsuOを設置するグループ会社が増加し、国内の連携を強化



※1: Project Management Officers: 各エリアに設置する、サステナビリティ推進室との連携窓口として機能するメンバー
 ※2: Chief Sustainability Officer: 各事業部に設置する、事業部のサステナビリティ戦略を事業部内で提言していくメンバー

見直し後のマテリアリティの浸透

- ・2024年9月にマテリアリティを見直した
- ・グループ内への浸透のためにアニメーション動画を作製
- ・9か国語に翻訳し、グループポータルサイトや、各拠点のサイネージに掲載



気候変動への対応：戦略

戦略：「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限で目標達成に向けた取り組みを推進

NAGASEグループは商社機能に加え、製造・研究開発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、全体施策および施策①～④からなる施策のもと、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」で掲げる目標達成に向け、取り組みを推進。

また、低炭素社会や循環型社会に求められる事業戦略を立案するため、気候変動が及ぼす中長期的なリスクと機会、財務上の影響を分析・特定している。

全体施策

外部イニシアチブの参画 / 環境対応投資の促進 / 社内炭素税の実施

【商社業主導】

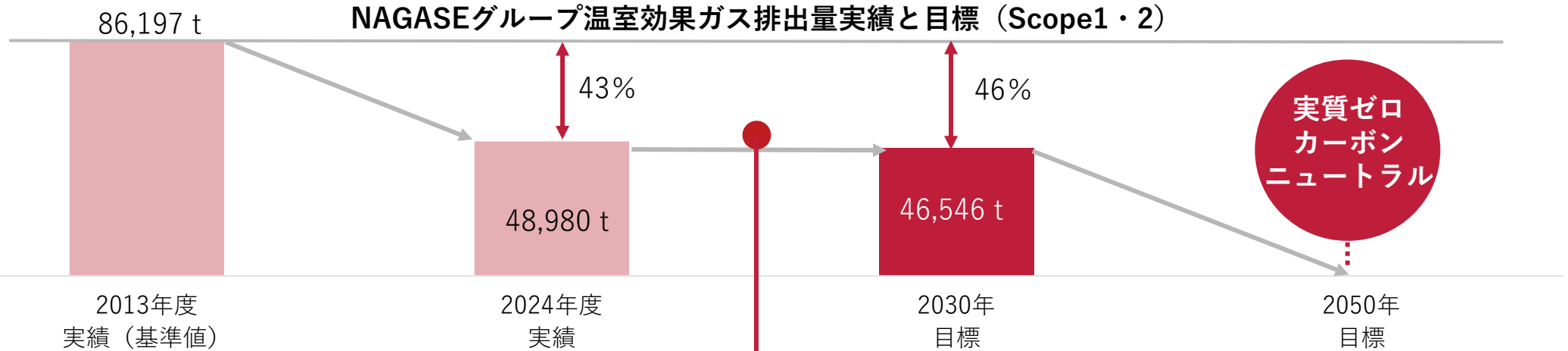
【製造業主導】

施策① サプライチェーンにおける 排出量の可視化など	可視化	施策② 戦略製品のLCA算出など
施策③ 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	削減	施策④ 生産工程改善、再エネ活用 (購入・自家発電) など

気候変動への対応：指標と目標

指標と目標

- 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掲げる（Scope1,2）
- 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）



ACE 2.0 非財務目標（～2025年度）

連結

- Scope1・2削減率：37%以上（2013年度比）
- 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

各指標の実績

単位：t-CO2

指標		2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結	Scope1,2削減率（2013年度比）	—	26%	30%	34%	36%	43%
	Scope1	86,197	30,538	33,132	31,099	28,260	30,031
	Scope2（マーケット基準）		33,105	27,057	25,611	26,737	18,766
	合計		63,643	60,189	56,710	54,997	48,798
	再生可能エネルギー発電・購入による削減量（累計）	—	—	10	523	7,478	13,272
長瀬産業（単体）	Scope2	—	—	2,514	2,014	1,803	1,893

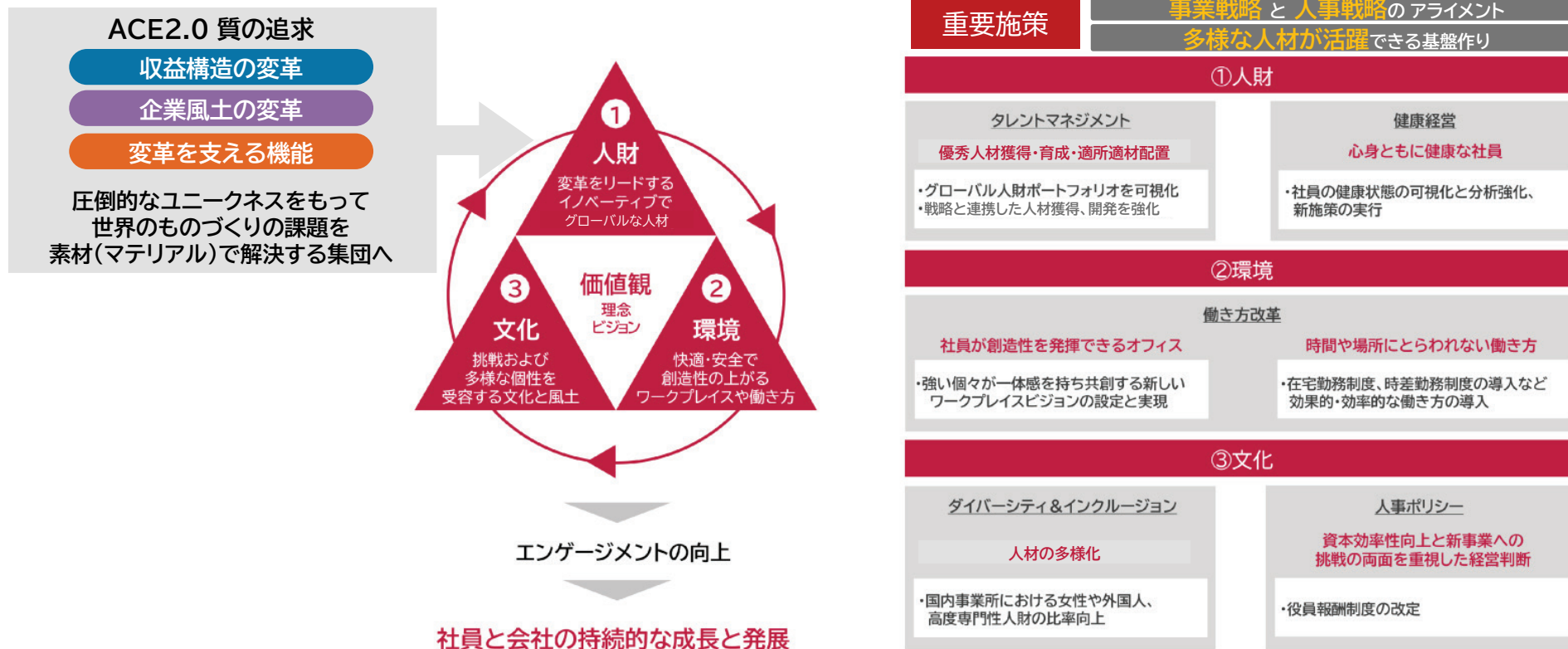
人的資本への対応：戦略及び指標と目標

戦略

中期経営計画ACE 2.0では、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」による“質の追求”を目指している。

このための戦略として、①「変革」をリードするイノベティブでグローバルな人材の育成、②誰もが快適・安全に創造性高く働ける環境の整備、そして③挑戦と多様な個性を受容する文化と風土の醸成を推進する。

その結果として従業員のエンゲージメントを向上させることで社員と会社の持続的な成長と発展に努める。



指標と目標

テーマ	指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度目標
従業員エンゲージメント向上	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	41%	81%	86%	100%	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(偏差値)	52.4	56.5	56.0	58.3	61.7	60以上
女性活躍推進	長瀬産業（単体）：総合職女性採用比率	17%	17%	25%	33%	-	-
	長瀬産業（単体）：女性管理職比率	4.6%	4.3%	5.0%	6.2%	-	-

人的資本への対応：従業員エンゲージメント向上

課題

「従業員エンゲージメント」を“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”と定義。社員と会社(組織)が高いエンゲージメントで繋がることが、企業価値の持続的な向上につながると考えている。エンゲージメントサーベイの結果から、「タテの対話」と「ヨコの連携」の推進を現在の当社における優先順位の高い課題と設定し、様々な施策や取り組みを推進。

主な取り組み

■各組織の主体的な取り組みと対話機会の創出

タレントマネジメント

D&I

経営層と従業員が対話をして交流を深めるイベント「**N-Meetup!!**」を2024年度は各拠点において延べ9回実施。加えて、成長機会・教育機会の拡充を目的とした事業部間の交換留学や部門内対話会、多層的な対話の促進を目的とした部長・事業部長と担当者の対話など組織毎の課題に応じた現場起点の施策を実行。

■人事制度の改定

タレントマネジメント

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、**2024年度より新制度の運用を開始**。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高い連動性を持たせることで、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。個人の成長の促進と組織のパフォーマンスの最大化を通じてエンゲージメントを高め、社員と会社の持続的な成長と発展に繋げる。

■事業部と人事部門との連携強化

タレントマネジメント

D&I

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。また事業部にも、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。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る。

■両立支援の取り組み

D&I

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る。2023年度は50.0%であった男性従業員の育児休業の取得率は、2024年度には64.1%に向上した。2024年度は、不妊の検査や治療を目的として取得できる休暇制度を新設したことに加え、育児休業を取得した男性社員の事例を組織運営の観点を交えて社内発信した。さらに育児と介護のそれぞれの両立支援ガイドブックを公開することで従業員の理解促進と浸透を図り、業務継続への安心感の醸成やモチベーション維持に寄与している。

人的資本への対応：女性活躍推進

課題

女性活躍への取り組みについては、これまでも女性総合職社員の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充等により、女性の力を積極的に事業に活かす努力をしてきた。その結果、女性管理職の人数は増えてきているものの、決して多いとは言えず、今後も課題であると認識している。また、全総合職社員に占める女性比率が低いこともあり、今後は定期採用においても女性比率の向上を目指す。

主な取り組み

■積極的な女性総合職採用

新卒採用、キャリア採用のそれぞれで積極的に女性を採用し、管理職としての即戦力人材や将来の管理職候補者の母集団形成を実施

■女性総合職の座談会

女性総合職同士の社内ネットワークの形成や、さらなる女性活躍推進に向けた意見交換を行うことで、働きやすく活躍のできる環境を整えとともに、ロールモデルの発見を促し、将来の管理職候補を増やす

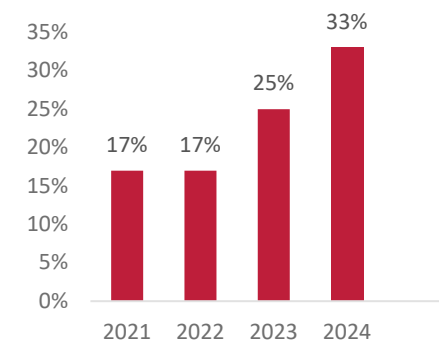
■両立支援のための取り組み

育児や介護と仕事の両立支援のための制度、施策を拡充することで、社員が働き続けられる風土の醸成にも注力
近年では、育児休暇を取得する男性社員数も増加

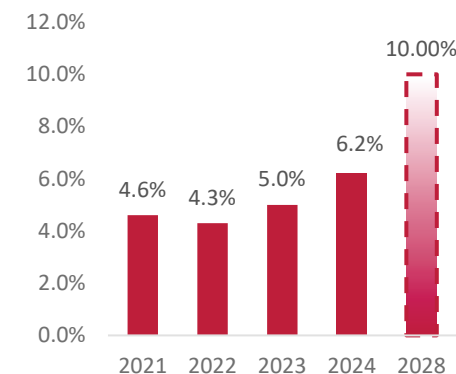
■D&Iの学習機会の提供

経営層、管理職層、そして女性社員のそれぞれを対象に、ダイバーシティやインクルージョンについて学ぶ機会を提供

総合職採用女性比率
(長瀬産業単体)



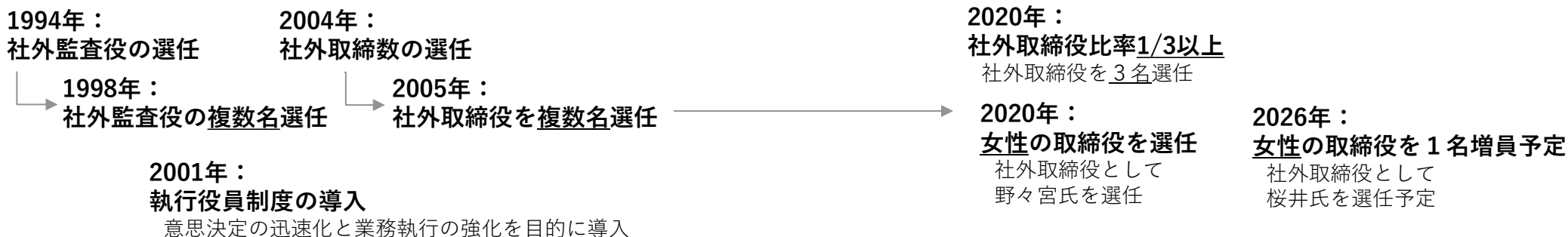
女性管理職比率



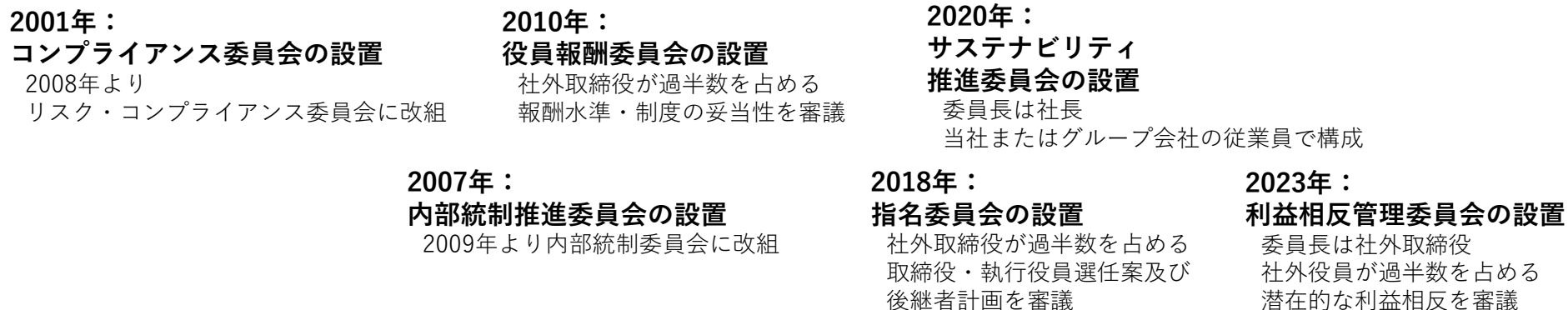
主なガバナンス体制の変遷(変更なし)



役員体制



委員会



その他



役員構成

(各役員の略歴は Appendix P48～P55を参照)

■2026年総会前の役員構成

No.	氏名		役職
1	朝倉 研二	男	代表取締役会長
2	上島 宏之	男	代表取締役社長執行役員
3	鎌田 昌利*1	男	取締役専務執行役員
4	磯部 保	男	取締役執行役員
5	清水 義久	男	取締役執行役員
6	長瀬 洋	男	取締役相談役
7	野々宮 律子	女	独立社外取締役
8	堀切 功章	男	独立社外取締役
9	神子柴 寿昭	男	独立社外取締役
10	石田 雅也	男	独立社外監査役 (常勤)
11	高見 輝	男	監査役 (常勤)
12	山内 孝典	男	監査役 (常勤)
13	松井 巖	男	独立社外監査役 (非常勤)

■2026年総会後の役員構成

No.	氏名		役職
1	朝倉 研二	男	代表取締役会長
2	上島 宏之	男	代表取締役社長執行役員
3	磯部 保	男	取締役執行役員
4	清水 義久	男	取締役執行役員
5	長瀬 洋	男	取締役相談役
6	野々宮 律子	女	独立社外取締役
7	堀切 功章	男	独立社外取締役
8	神子柴 寿昭	男	独立社外取締役
9	桜井 恵理子*2	女	独立社外取締役
10	石田 雅也	男	独立社外監査役 (常勤)
11	高見 輝	男	監査役 (常勤)
12	山内 孝典	男	監査役 (常勤)
13	松井 巖	男	独立社外監査役 (非常勤)

*1 2026年6月総会にて退任

*2 新任役員

指名委員会・指名プロセス

指名委員会の構成・開催状況

- **構成** : 5名（うち社外取締役3名）
→委員：朝倉（代表取締役会長）/上島（代表取締役社長）
/野々宮氏（社外取締役）/堀切氏（社外取締役）/神子柴氏（社外取締役）
- **開催状況**：4回 2024年度
- **審議事項**：取締役・執行役員選任案及び後継者計画等について審議し、取締役会に報告・提言を行う
<2024年度の主な審議内容> 後継者計画に関して、取締役のスキルマトリックスに関して、次年度取締役・執行役員に関して

取締役及び監査役選任の方針・手続き

◆ 取締役の選任方針

- 社内取締役については原則として執行役員を経験した者の中から候補者を選定しており、社外取締役については誠実な人格・高い識見・能力およびステークホルダーや社会の求める視点を踏まえ、問題提起を行うことができる者を候補者として選定
- 当該候補者を代表取締役が選定し、独立した指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ附議

◆ 監査役の選任方針

- 監査役については、「監査役監査基準」に定めた要件を満たす者の中から、代表取締役が候補者を選定し、監査役会と事前に協議し同意を得た上で、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ附議

◆ 取締役・執行役員の解任基準

- 取締役および執行役員の解任にあたっては、基準（※）を定めており、当該基準のいずれかに合致した者は、解任の是非について独立した指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、必要に応じて解任手続きを行う。
なお、解任の場合は、解任理由を開示する

（※）解任基準：

- ① 不正、不当若しくは背信行為があったとき、又は就業規則が定める懲戒事由に該当、或いは会社の名誉又は利益を損ねる行為又は言動を行う等、適格性に欠け、役員として相応しくないと認めた場合
- ② 役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が引き続き役員としての職務におくことが不適當であると判断した場合等

役員報酬委員会・役員報酬制度

役員報酬委員会の構成・開催状況

- **構成** : 4名 (うち社外取締役3名)
→委員: 上島 (代表取締役社長) / 野々宮氏 (社外取締役) / 堀切氏 (社外取締役) / 神子柴氏 (社外取締役)
- **開催状況**: 6回 2024年度
- **審議事項**: 役員報酬の水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行う
<2024年度の主な審議内容> 役員報酬制度に関して、当期役員報酬に関して、役員報酬制度の改定に関して

2024年度の役員報酬等の内容に係る決定方針

- 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いる

2024年度の役員報酬の構成

報酬の種類				業績連動指標 (KPI)	構成割合
基本報酬	固定	—	金銭	—	50-70%
業績連動報酬	変動	短期	金銭	当期純利益 (計画比)、個人別査定	25-40%
				当期純利益 (前年比)、個人別査定	
		ESG関連指標*1			
		中長期	株式*2	ROE	5-10%

*1 従業員エンゲージメント、カーボンニュートラル、外部評価機関による評価

*2 役位および業績目標の達成度等に応じて付与するポイントの数に相当する株式を、当社が設定した信託を通じて、退任時に支給する

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 (2024年度)

役員区分	対象となる役員の員数	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬		非金銭報酬	
			対象	金額 (百万円)	対象	金額 (百万円)	対象	金額 (百万円)
取締役	社内取締役	6名	●	177	●	30	●	26
	社外取締役	4名	●	36	—	—	—	—
監査役	社内監査役	3名	●	48	—	—	—	—
	社外監査役	2名	●	34	—	—	—	—

役員報酬委員会・役員報酬制度

2025年総会後の役員報酬等の内容に係る決定方針

- ・ 役員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いる

2025年総会後の報酬構成

報酬の種類 (比率の目安)		目的	業績指標	業績評価期間	報酬の内容
基本報酬 (33-59%)	固定	職務執行に対する基礎的対価	—	—	役割・責任に応じて取締役会で決議した額を毎月支給
単年度賞与 (27-33%)	変動	事業年度毎の業績向上への 動機付け	・連結営業利益 ・担当事業営業利益 (営業担当取締役)	単年	役員報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議される算定式に基づき、単年度の連結営業利益、担当事業営業利益に応じて支給額を決定 毎年6月末に一括支給
			個人評価		取締役会から委任を受けた社長が各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定 (社長は個人評価の対象外) 毎年6月末に一括支給
株式報酬*1 (13-33%)	業績連動型 株式報酬	持続的な企業価値向上への 動機付け	・ROE ・サステナビリティ 関連	3年*2	役員報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議される算定式に基づき、連続する3事業年度の中長期KPIの達成度合いに応じて株式交付ポイントを決定し、毎年支給 (支給後3年間の譲渡制限あり*3)
	譲渡制限付 株式報酬	株主価値連動の促進	—	—	役割・責任に応じて取締役会で決議した基準額相当の譲渡制限付株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除

比率の目安は、業績目標を100%達成の場合の標準値における報酬の種類ごとの比率を表しています。

また、株式報酬を支給しない取締役相談役を除きます。

*1 株式報酬は信託方式とします。

*2 ただし、2025年度は中期経営計画最終年度のため、単年とします。

*3 3年経過より前に役員を退任した場合は退任時に譲渡制限を解除します。



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価の方針・方式

- 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おり、全取締役・監査役を対象に匿名のアンケート・インタビュー方式にて分析・評価を実施
- 2021年度より第三者機関を起用して、取締役会の実効性評価を実施

評価結果（2024年度）

◆有効に機能している点

- 取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われている
- 取締役会の議論・モニタリングにおいては、次期中期経営計画の策定に向けた審議に加え、ガバナンスサーベイの結果を踏まえ、当社のガバナンス体制のあり方について議論を深めた。
- 社外取締役による国内外グループ拠点の視察を実施することで、取締役のグループ全体及び各事業への理解促進を図った。
- 株主・投資家との対話状況を取締役に報告し、持続的な成長と企業価値向上に向けた建設的な議論に繋げた。

◆新たに認識した課題

- 取締役会の運営（取締役会付議基準、取締役会資料）
- モニタリング機能強化（子会社管理、事業ポートフォリオマネジメント）

政策保有株式の縮減状況

政策保有株式の保有方針・目的

- 持続的な企業価値向上のため、取引関係の維持・強化や事業戦略など総合的に勘案し、必要と認められる場合において政策保有株式を保有することがある
- 保有の合理性については、関連取引利益や受取配当金による収益状況を踏まえ、事業の拡大見込みやシナジーの状況、若しくは当社グループの企業活動に欠かせないサービスの安定的な確保が見込めるか等を担当部署で精査し、その結果を毎年取締役会で確認しております。保有の合理性が認められない場合は、各種状況を勘案しながら段階的に売却を進め縮減を図っています。

政策保有株式の状況、売却実績および売却資金の使途

政策保有株式の状況

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
純資産に占める上場株割合	19.8%	22.9%	16.7%	14.5%	14.9%	13.4%
純資産に占める割合	20.4%	24.1%	17.8%	15.0%	15.4%	13.9%
貸借対照表						
計上額	619	773	593	547	597	543
(億円)						
上場	19	43	38	21	20	22
非上場						
合計	638	816	632	569	617	566
純資産(億円)	3,132	3,384	3,550	3,783	4,013	4,064

政策保有株式の売却実績（株式数が減少した銘柄：上場会社株式・非上場会社株式の合算）

	2019年度	2020年度	中期経営計画 ACE2.0				(2021年度～2025年度)
			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	13銘柄	17銘柄	2銘柄	5年累計
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	73億円	71億円	32億円	300億円の売却を予定

ROE 8%の目標達成に向け、政策保有株式については定期的に見直しを行い、
売却によって得た資金を新たな戦略投資あるいは自社株式取得による株主還元に充当していきます



目次

- 中期経営計画 ACE 2.0の進捗
- サステナビリティへの取り組み
- Appendix

Appendix一覧

■ 歴史	P26
■ 事業概要及び2023年度実績	P27
■ 中期経営計画 ACE2.0（一部抜粋）	P28~P45
■ コーポレート・ガバナンスに対する考え方及び体制	P46
■ 現役員・候補者のスキルマトリックス	P47
■ 各役員の略歴	P48~P55
■ 外部団体・イニシアチブへの加盟・賛同状況について	P56
■ 多様性に関する指標	P57
■ NAGASEグループ人権基本方針	P58~P59
■ サプライチェーンマネジメント方針	P60~P61
■ 情報セキュリティ	P62~P63

歴史

染料の取扱いから化学領域へ

1832年創業 染料の取扱いから化学領域へ

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

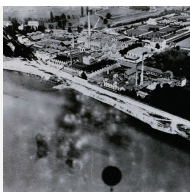


初代：長瀬伝兵衛

海外有力メーカーとの取引開始

1900年 バーゼル化学工業社（チバ社）との取引開始

以降、イーストマン・コダック社、デュポン社、ゼネラルエレクトリック社等、大手メーカーとのパートナーシップを拡大



チバ社全景
(1893年当時)

国内外に支店、法人を設立しアジアを中心に基盤強化

製造・加工、研究開発機能を強化

1970年 チバ社との合弁会社を設立しエポキシ樹脂を製造（現 ナガセケムテックス）

1971年 香港、アメリカに現地法人を設立

1990年 バイオ関連の研究開発拠点センター ナガセR&Dセンターを設立
(現 ナガセバイオイノベーションセンター)



ナガセバイオ
イノベーションセンター



ナガセケムテックス



設立当時 米国現地法人
(ニューヨーク5番街)

食品素材ビジネスを本格化

2012年 林原を買収（現 ナガセヴィータ）

食品・化粧品素材等を製造するバイオ企業
約700億円を投じた過去最大のM&A



ナガセヴィータ

2019年 Prinovaグループを買収

主に米国で食品素材の販売から製造・加工を行う企業
約680億円を投じた過去最大の海外企業へのM&A



Prinovaグループ

サステナビリティ推進の本格化

2020年 サステナビリティ推進委員会を設置

社長を委員長とする委員会を設置

2021年 ゼロボード社と協業開始

GHG排出量可視化クラウドサービスを展開

2022年 カーボンニュートラル宣言

2050年までにScope 1・2ベースでのGHG排出量の実質ゼロを目指す

2024年 SBTコミットメントレター提出

SBT認定取得に取り組み、パリ協定と整合性した目標設定を進め、
サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に注力



事業概要及び2024年度実績

機能素材

主力事業

- ・半導体材料の原料販売
- ・塗料原料の販売

加工材料

主力事業

- ・エンジニアリングプラスチックの販売

電子・エネルギー

主力事業

- ・エポキシ封止材などの半導体材料の製造・販売
- ・半導体の精密加工関連材料の販売

モビリティ

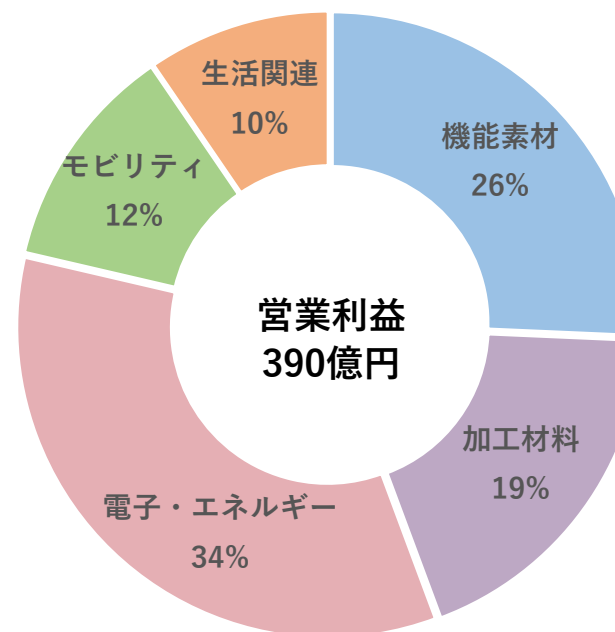
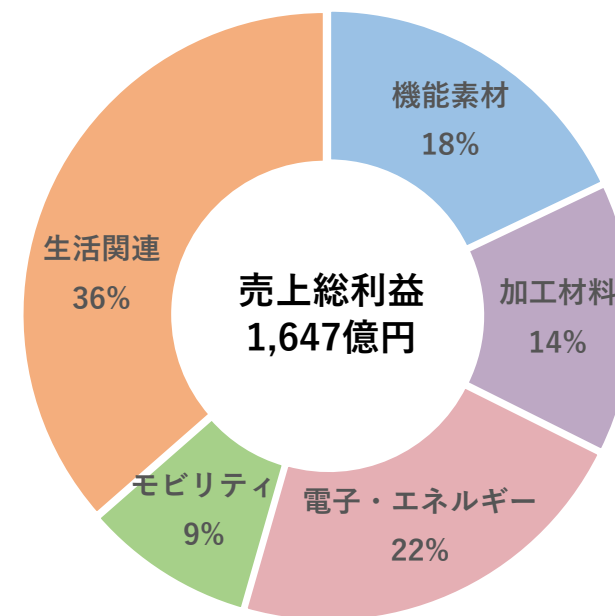
主力事業

- ・自動車の内外装・機能部品向けの樹脂・素材・部品、
電池材料、電動化・自動運転・車内エレクトロニクス向け製品の販売

生活関連

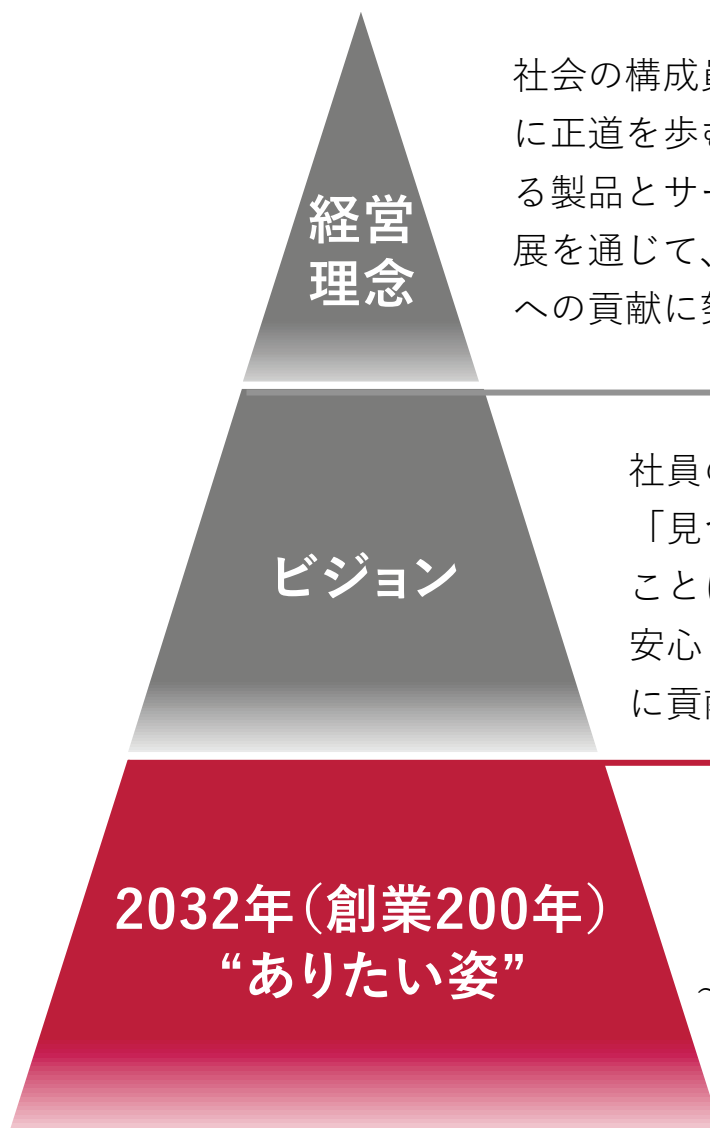
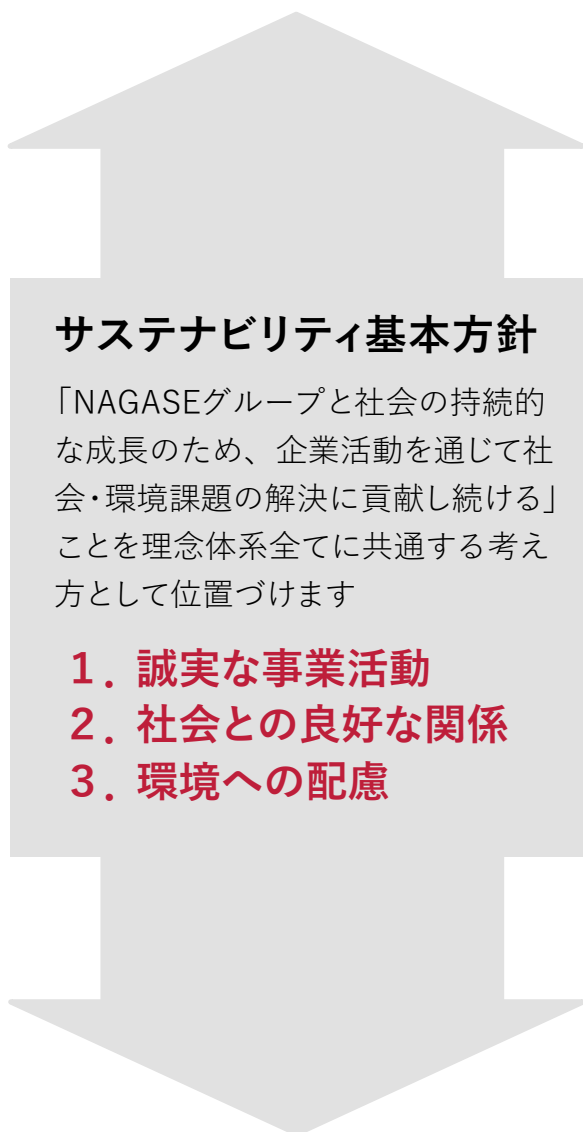
主力事業

- ・食品添加剤、化粧品原料の製造・販売
- ・医薬品原料、中間体、添加剤の製造・販売
- ・食品素材販売、プレミックス、スポーツニュートリションの受託製造



※構成比の計算において、その他・全社セグメントは含めておりません。

理念体系



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

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

**温もりある未来を創造する
ビジネスデザイナー**

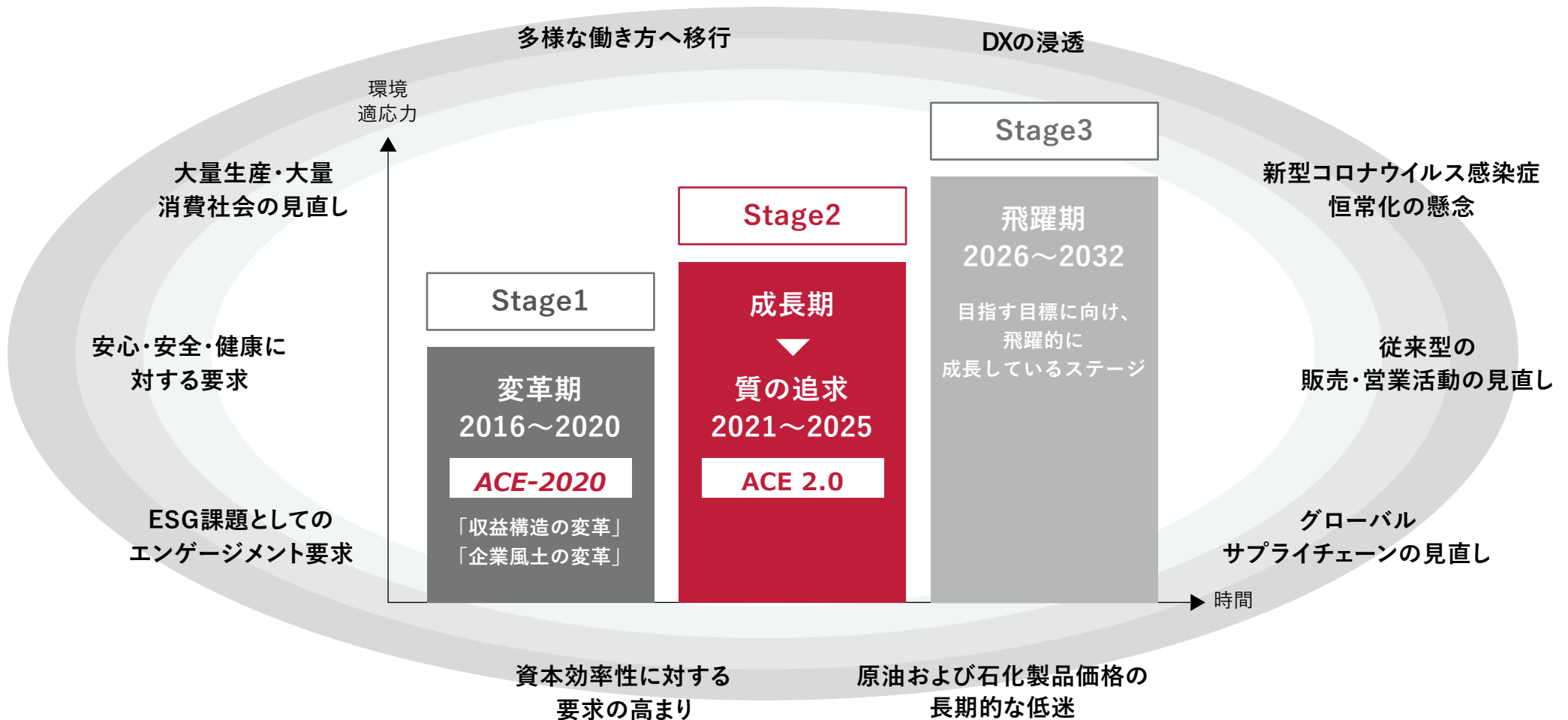
～「見つけ、育み、広げる」 -
サステナブルな社会の発展に貢献します～

マテリアリティ（重要課題）

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● 気候変動と資源不足● 地政学リスク● 人権意識の高まり	<ul style="list-style-type: none">● 従業員エンゲージメント向上● 脱炭素社会への貢献● 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● 透明性の高いコーポレート・ガバナンス	         

中期経営計画 ACE 2.0 の位置づけ

“ありたい姿”に向け、
急激な外部環境の変化に対応すべく、Stage2の位置づけを“成長期”から“質の追求”へと変更



我々は何者か？

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社

NAGASE



ソリューション



社会課題を解決 消費者ニーズを実現

市場

フード	電気機器
半導体	モビリティ
ライフサイエンス	化学工業

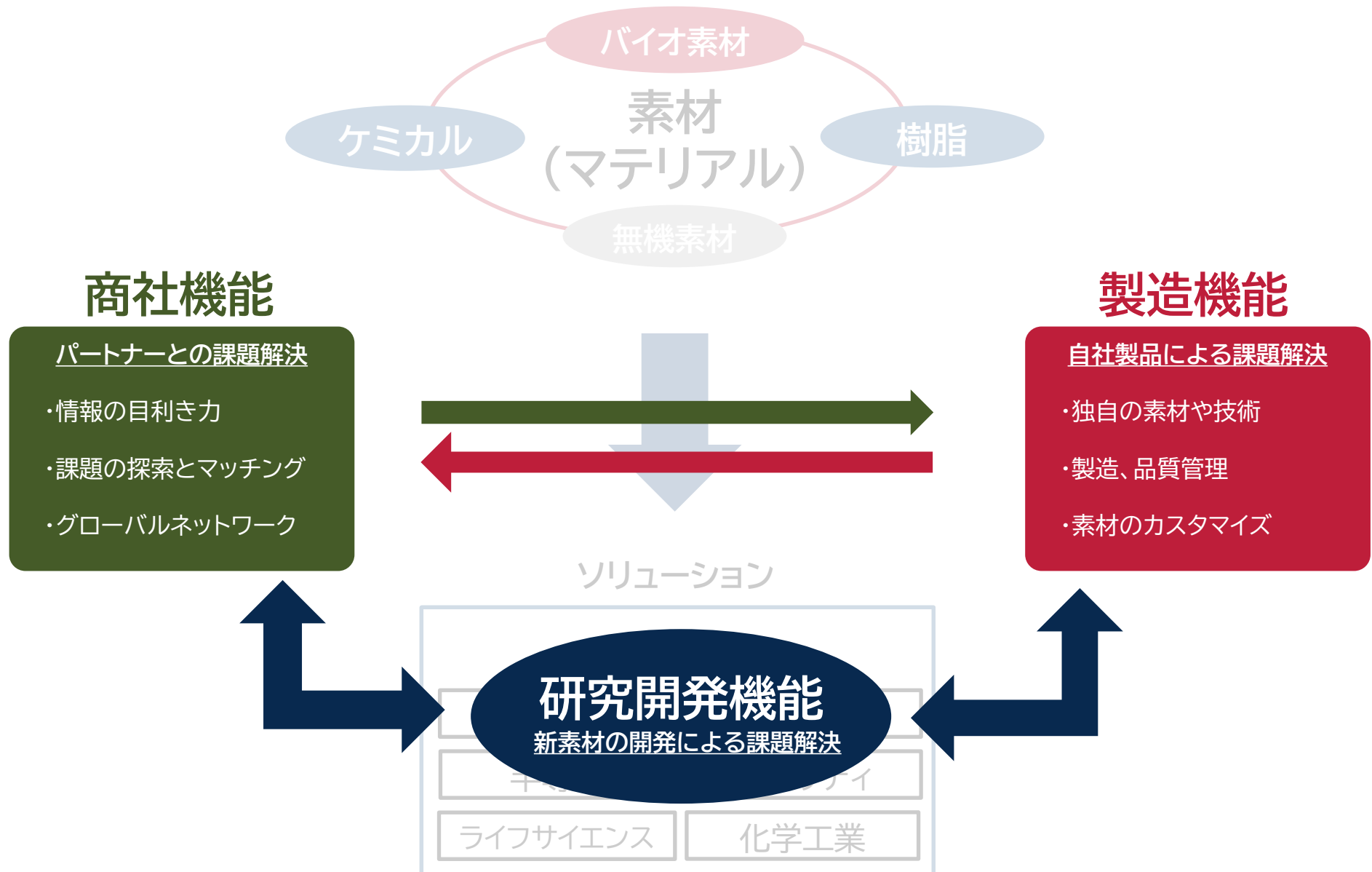
社会・環境課題

消費者ニーズ

サステナブルな
社会の実現

NAGASEグループの強み(変更なし)

ものづくりの課題を素材(マテリアル)で解決する会社



将来に向けた成長戦略

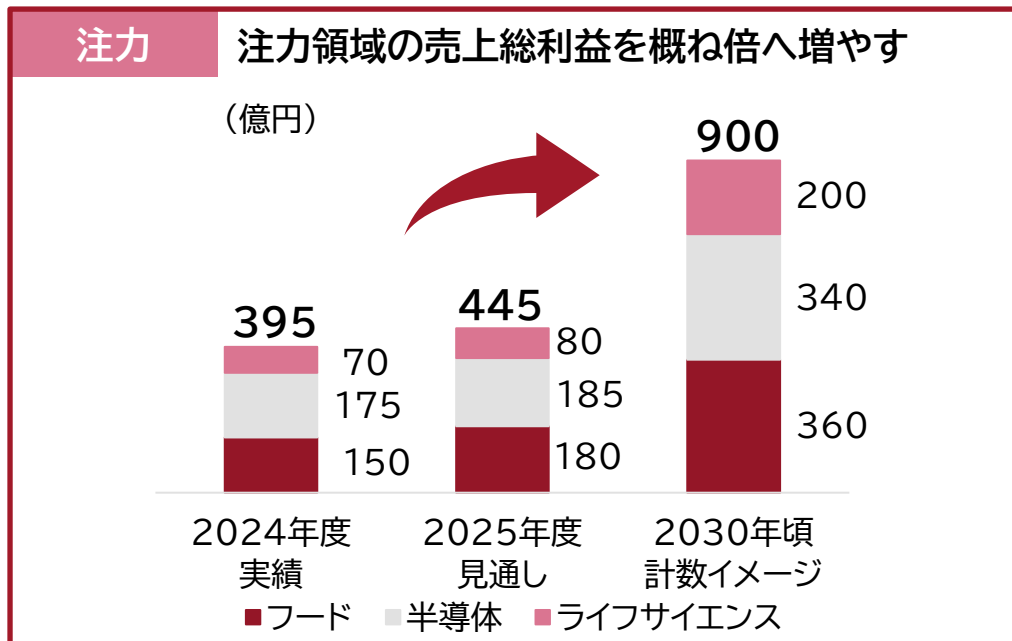
注力領域である製造機能(フード・半導体・ライフサイエンスの3分野)に積極投資し、
中長期的な利益規模・利益率の向上を狙う

**注力・育成領域に対する潜在的投資額
約800億円 (M&Aや設備投資)**



基盤 注力領域と育成領域の強化に繋がるキャッシュと付加価値の高い情報を獲得

育成 将来の収益源となる分野で、新たなチャレンジを進める



改善 損失を削減

ROIC

※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。

2024年度実績についても当該変更による組替え反映後の数値となります。

フード分野の取組み

ブラジルにおけるフード事業拡大に向け Aplinova 社を買収 ～グローバルサウスにおける顧客チャネル基盤の拡大へ～

Aplinovaについて

所在地：ブラジル・サンパウロ
 事業内容：プレミックス、フレーバー、着色料、粉末油脂等の食品向け素材・加工品の販売・受託製造
 拠点：本社、工場、物流センター
 従業員数：79名

スキーム

Prinovaによる全株式取得

Prinova顧客の南米展開を
Aplinovaを通じてサポート



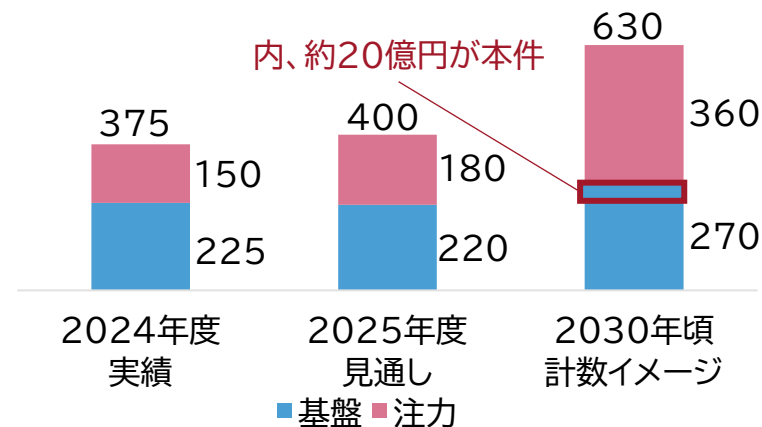
買収の目的

- ✓ グローバル展開の一環として、南米市場を強化
- ✓ Aplinova社の顧客基盤1,000社超で顧客チャネルを拡大
- ✓ Prinovaグループのアミノ酸・ビタミンなどの販路を拡張

規模

- ✓ 2030年度の売上総利益約20億円を目指す

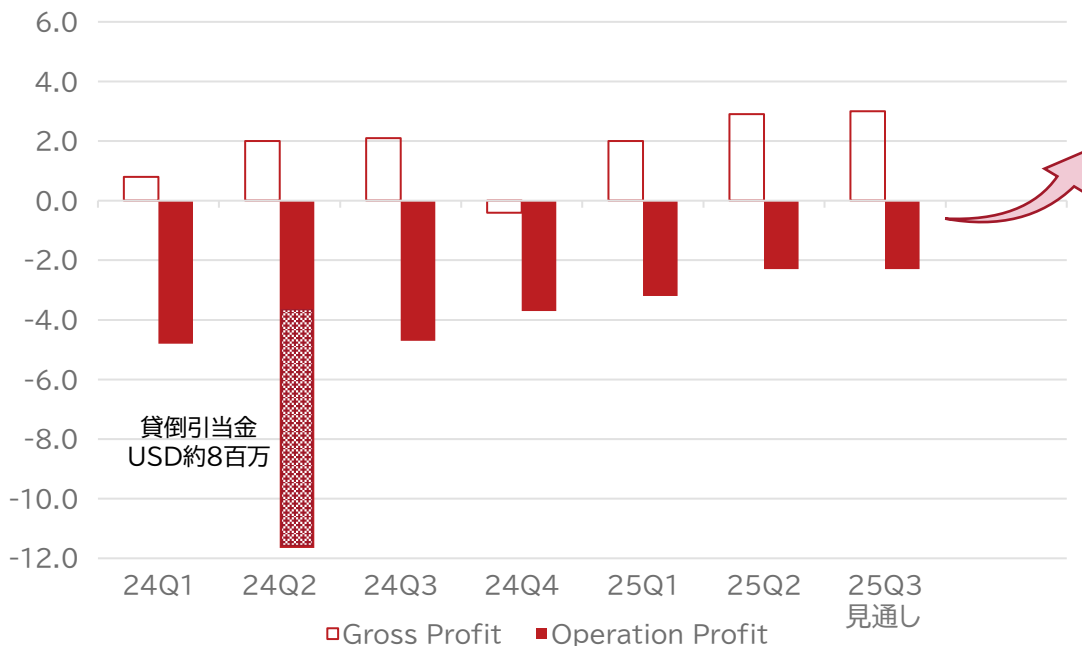
NAGASE:フード分野の売上総利益 (億円)



※ 2025年度より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。2024年度実績も含め当該変更による組替え反映後の概算値となります。

フード分野の取り組み ～Prinovaグループ Nutrition事業の状況～

Nutrition事業の収益回復 USD百万



■効率化による原価低減を実行

- ・人員体制の最適化
- ・原料調達/サプライチェーンの合理化
- ・製造工程の見直し/自動化設備の効率的運用



コスト削減を進め更なる収益性改善を目指す

■トップラインの改善に向けた取り組みを実行

- ・営業体制再構築/営業人材の獲得
- ・製品開発体制の強化/製品開発人材の獲得
- ・スティックパック等の製品ラインナップの強化/推進



新規ビジネス獲得に必要な機能を再整備し更なるレベルアップを目指す

	FY24				FY25			USD百万
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3 見通し	
売上総利益	0.8	2.0	2.1	△0.4	2.0	2.9	3.0	
営業利益	△4.8	△11.7	△4.8	△3.7	△3.2	△2.3	△2.3	

※ 当期より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しております。詳細は目次ページをご確認ください。

※ Prinovaグループは12月決算(1月～12月)となり、当社連結決算に3ヵ月期ズレで取り込んでおります。

半導体分野の取組み ~SACHEM社のアジア事業~

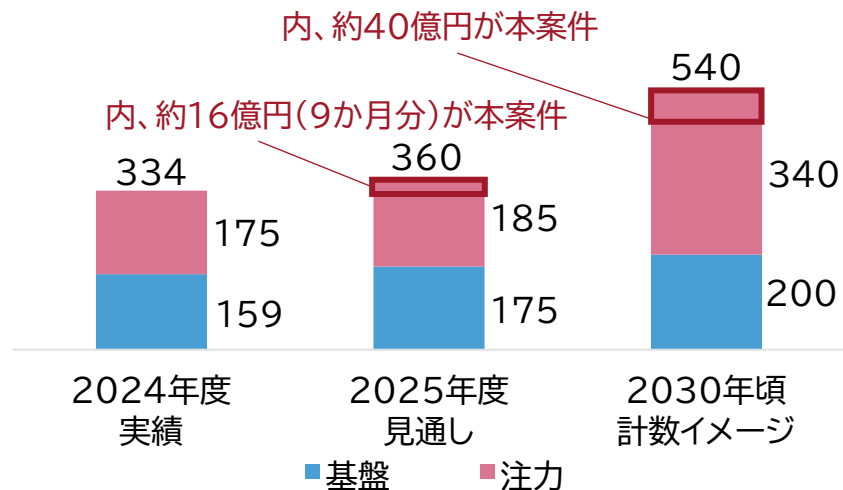
- ▶ SACHEM 社のアジア地域における半導体用高純度化学品事業を101M\$で取得、2025年6月にグループ入り(PL連結は第2四半期から)
- ▶ TMAH※をはじめとする各種ケミカルの高純度化技術、現像液の回収・再生技術、次世代プロセスケミカルの開発体制を獲得
- ▶ 2030年頃に売上総利益約40億円を目指す

※ 半導体やフラットパネルディスプレイの製造工程で使用される現像液テトラメチルアンモニウムヒドロキシド



事業規模

半導体分野の売上総利益 (億円)



シナジー効果

- 新たな技術と製品をグループポートフォリオに追加し、従来ナガセケムテックスが保有していた技術・製品群と併せて半導体素材メーカーとしての領域を拡大
- 超高感度分析技術、電解技術、精製技術を活用し取引先とともに次世代半導体前工程における新素材を開発



PMIの進捗

- NAGASEグループから5名を新会社に派遣
- 11個の分科会を立ち上げ順調に進捗



事業成長に向けた取組み

- NAGASEグループのネットワークを活用しTMAHをはじめとした高純度化学品をグローバルに展開
- 半導体工場へのTMAHの回収装置販売と再生TMAHの販売を2026年度中に開始予定



无锡三开高纯化工有限公司の工場



現像液の回収・再生タンク

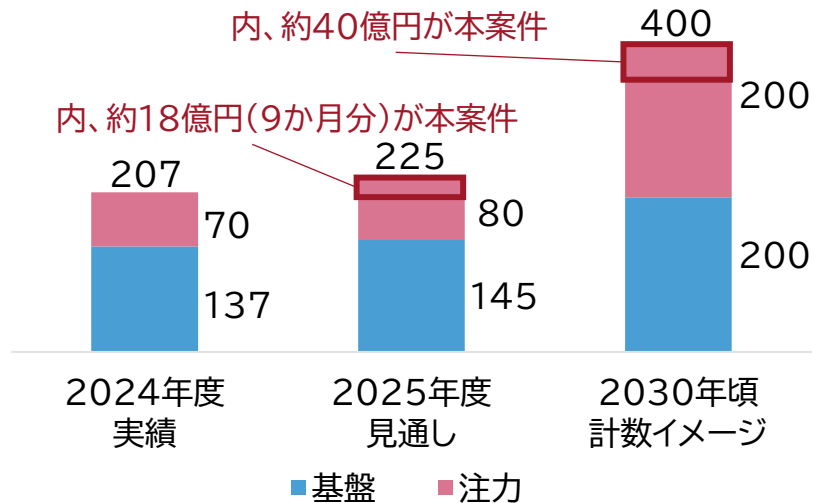
ライフサイエンス分野の取組み ~ナガセダイアグノスティックス~

- ▶ 旭化成ファーマ社の診断薬用酵素事業等を承継、ナガセダイアグノスティックスとして、2025年7月にグループ入り
- ▶ 診断薬、診断薬用酵素およびその他ライフサイエンス原料の開発、製造および販売を行う
- ▶ 2030年頃に売上総利益約40億円を目指す



事業規模

ライフサイエンス分野の売上総利益（億円）



シナジー効果

- 微生物・酵素ポートフォリオ拡大により、バイオ関連製品(酵素、酵素反応物、発酵生産物)の開発力を強化
- ナガセケムテックス・ナガセヴィータの低エンドトキシン、エルゴチオネインに関連する事業にGMP工場である大仁工場活用を検討



PMIの進捗

- NAGASEグループから7名を派遣
- 11個の分科会を立ち上げ、PMIが順次完了



事業成長に向けた取組み

- 診断薬用酵素を新市場であるブラジル・ASEAN・インドで展開、海外販売で事業成長を狙う

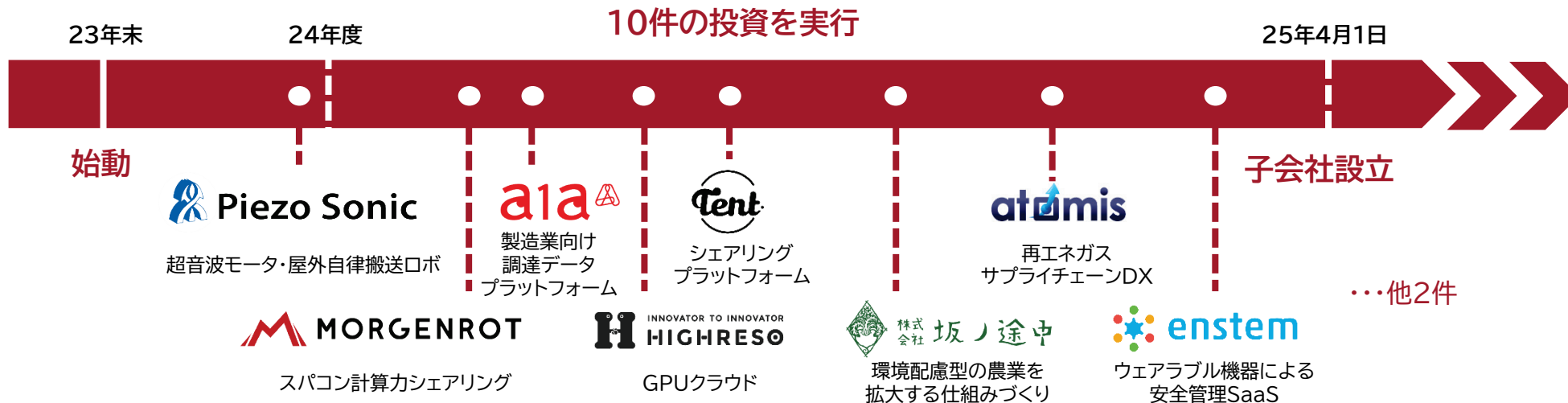


ナガセダイアグノスティックス株式会社の大仁工場

CVC子会社設立 -Nagase Future Investments-

CVC投資を活用し、新領域・新技術の情報・参入機会を獲得

育成	注力
将来の収益源	特定分野の製造機能
研究開発(バイオ)	フード
新規事業(新製品等)	半導体
新規エリア(グローバルサウス)	ライフサイエンス
改善	基盤
不採算事業	商社機能
減損懸念事業	半導体 電気機器
	フード モビリティ
	化学工業 ライフサイエンス



対象 NAGASEグループでは未だ対応していない新規領域

目的 最先端の技術・ビジネスモデル・ナレッジを広く獲得
次世代事業創出(ゼロ・イチ)の為に下地を作る

体制 VC経験者含む専任2名、兼務数名
CVC保有株式の全てをファンドへ移管後、子会社の管理で投資フローの最適化や意思決定の迅速化を図る



改善領域 2025年度の進捗

光学デバイス向け機能性材料の開発・製造を行うInkron Oyの譲渡により営業損失を削減

- ▶ Radiant Opto-Electronics Corporationと株式譲渡契約を締結し、2025年10月に約10億円で譲渡完了
- ▶ 2024年度の営業赤字は約2億円

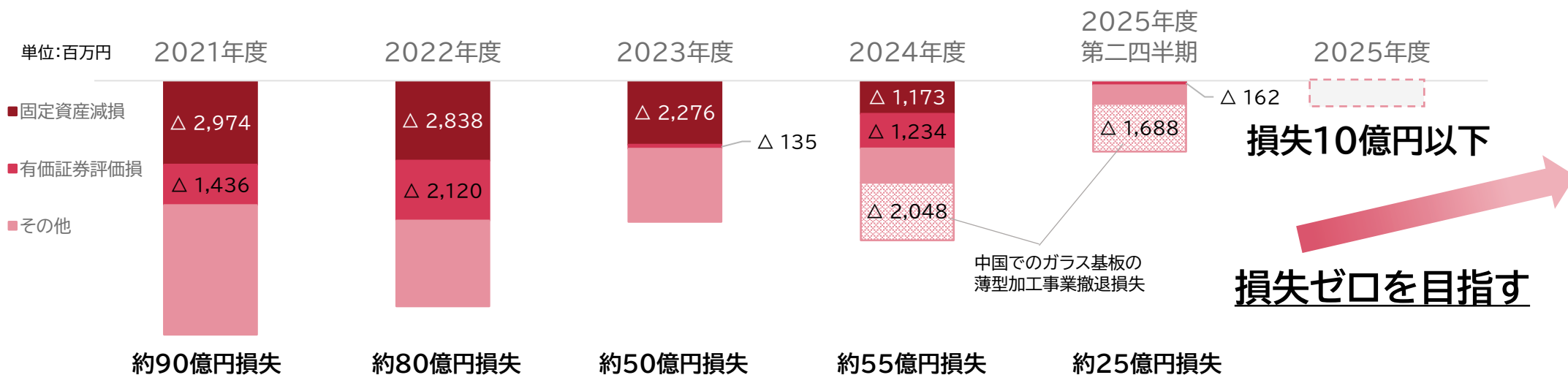
改善対象・取組み

1. 事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失
2. 減損損失懸念資産
3. 不採算取引

▶ 早期に改善プランを策定し、実行。改善が見込めないものは撤退検討

▶ 全件リストアップしモニタリング。改善が見込めないものは商権返上

【事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失、不採算取引の金額規模】



2025年度のキャッシュアロケーション

有利子負債およびグループ内資産の活用により、成長投資と株主還元の双方を推進

キャッシュイン

資産入替

- ▶ 政策保有株の縮減等
- ▶ グループ内キャッシュマネジメントによる現預金の活用

有利子負債の調達拡大

- ▶ 格付け維持が可能な範囲で調達

営業CF
265～
300億円

資産入替
140億円

借入
560億円

企業価値
最大化

成長投資
410億円

その他投資
240億円

株主還元
315～
350億円

キャッシュアウト

成長投資

- ▶ 公表済みのM&Aの実行
- ▶ 数百億円規模のM&Aは逐次検討
- ▶ 注力領域3分野の特定機能の強化、ミッシングパーツを獲得
- ▶ 育成領域でCVCやグローバルサウスへ投資等

株主還元

- ▶ 継続増配・総還元性向100%
- ▶ 純資産は4,000億円前後でコントロール

※ 成長投資に運転資本、DX・研究開発費等の投資(費用等)は含めておりません。

効率性の追求 – 株主還元 –

- ▶ 資本の増加を抑制し、ACE 2.0 最終年度におけるROE8.0%以上の達成を確実なものとし、今後も持続的にROE水準を向上させるべく、2025年度まで総還元性向100%の方針のもと株主還元を実施
- ▶ 2025年度は1月までに200億円の自己株式取得を完了 さらに2月に30億円の取得を決議(取得期間:2026年2月~2026年3月を予定)

株主還元方針

~2025年度

2026年度~

総還元性向

100%

配当

原則継続増配

次期中期経営計画
にむけて検討中

自己株式取得

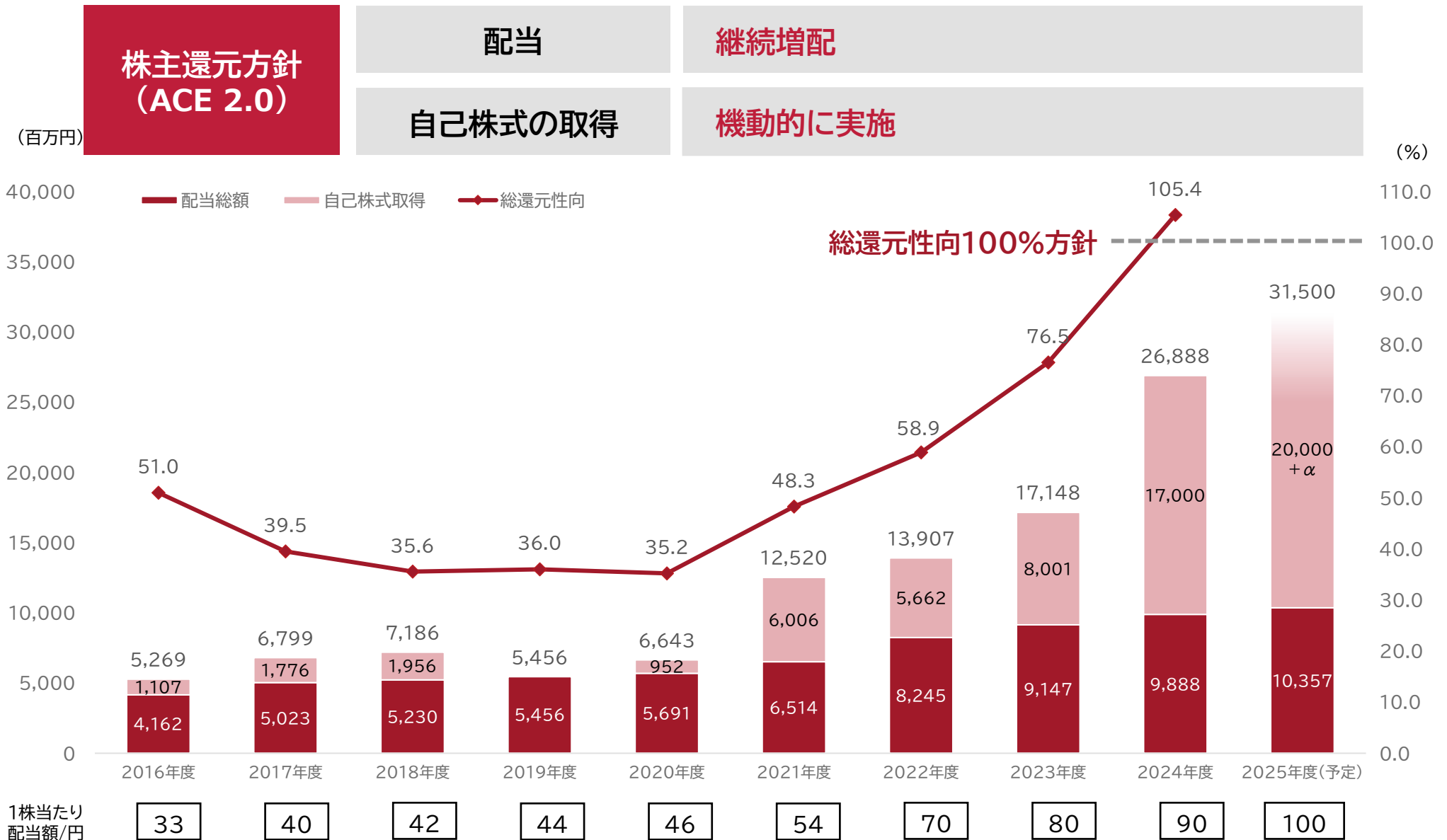
機動的に実施

株主還元の実績及び見通し

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し
1株当たり配当金(円) (中間+期末)	54 (24+30)	70 (30+40)	80 (40+40)	90 (45+45)	100 (45+55)
自己株式取得(億円)	60	56	80	170	200+α
総還元性向(%)	48.3	58.9	76.5	105.4	100.0

株主還元状況

16期連続増配見込み、自己株式の取得も機動的に実施



※ 2025年度の期末配当金は、2026年6月開催予定の第111回定時株主総会に附議予定です。

利益・ROE推移



非財務目標

従業員エンゲージメント



カーボンニュートラル



マテリアリティ（重要課題）

従業員エンゲージメント向上

脱炭素社会への貢献

KPI

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

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 3.5万 t 以上（累計）
長瀬産業（単体）：Scope2ゼロエミッション

取り組み方針

タレントマネジメント：グローバル人財ポートフォリオの可視化

戦略と連動した人財確保、開発の強化

健康経営：社員の健康状態可視化、分析強化、新施策の実行

働き方改革：社員が創造性を発揮できるオフィスの実現

時間・場所にとらわれない働き方の実現

ダイバーシティ & インクルージョン

：女性や外国人、高度専門性人財の比率向上

人事ポリシー：役員報酬制度の改定

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、
社内炭素税の実施

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、再エネ活用（購入・自家発電）

定量目標

“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	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	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	2020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* ¹	-	1,500億円* ²
		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* ³
	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* ⁴	138億円* ⁵	200億円以上
企業風土の 変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率* ⁶	57.1%* ⁷	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を 支える機能	DXの更なる加速	投下資本(費用含む)* ⁸	24億円	100億円* ²

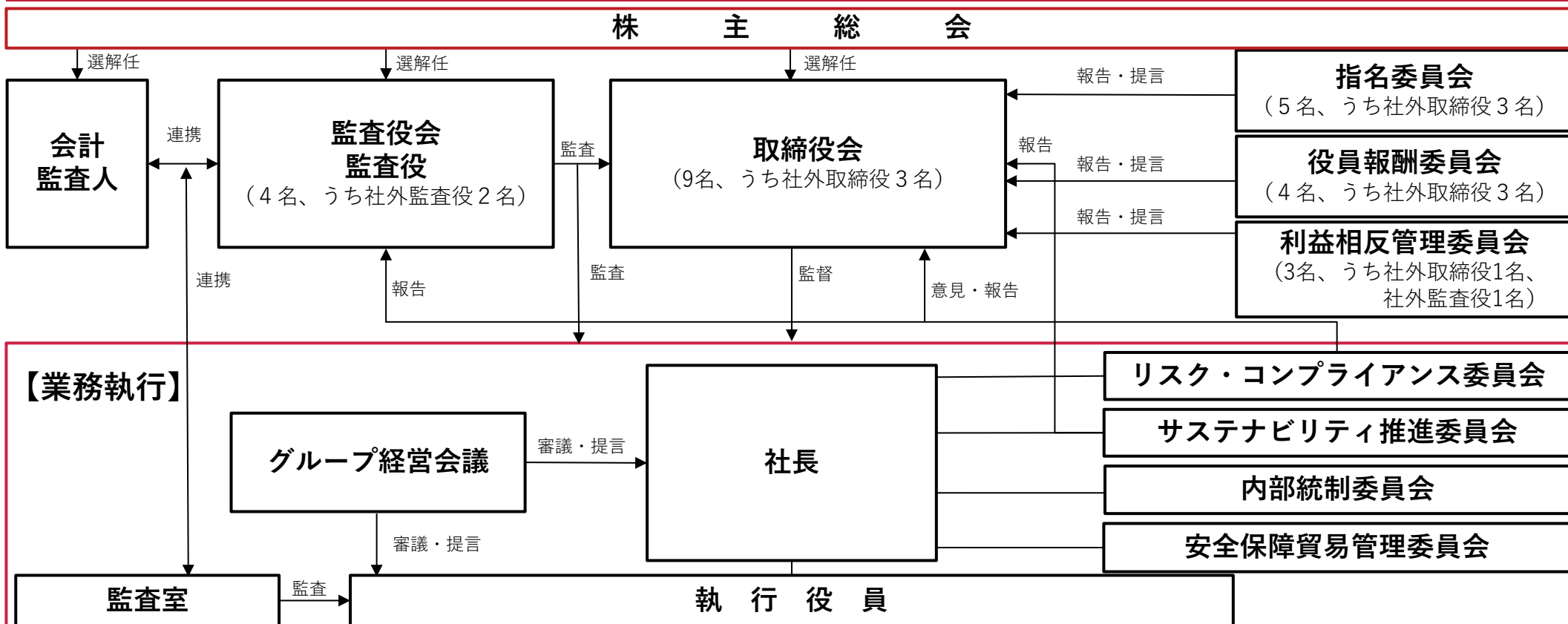
*1：N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金 *2：5ヶ年累計の数値 *3：社内管理に基づく数値 *4：単純合算値
 *5：Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。
 *6：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く *7：過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値
 *8：DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

コーポレート・ガバナンスに対する考え方及び体制

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

- 当社は、『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。』を経営理念として掲げている
- 当該理念の下、ステークホルダーに対して約束するNAGASE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』を掲げ、中長期的な企業価値向上に向け、取り組む
- こうした取り組みを実行していくために、「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む

コーポレート・ガバナンス体制（2024年度）



現役員・役員候補者のスキルマトリックス

取締役および監査役に特に期待する役割は次のとおりです。
指名委員会における諮問後、取締役会にて決議し決定しております。

役氏	職名	企業経営	グローバル ビジネス	マーケティング/ 営業	研究開発	生産/品質	財務会計	法務/リスク マネジメント	人財マネジメ ント	サステナビリ ティ	DX
代表取締役会長 朝倉 研二		○	○	○					○	○	
代表取締役社長 上島 宏之		○	○	○	○	○		○	○	○	
取締役 鎌田 昌利		○	○	○				○	○	○	○
取締役 磯部 保		○	○	○	○	○			○	○	○
取締役 清水 義久		○					○	○	○	○	○
取締役相談役 長瀬 洋		○							○	○	
社外取締役 野々宮 律子		○	○				○	○	○	○	
社外取締役 堀切 功章		○	○		○	○		○	○	○	
社外取締役 神子柴 寿昭		○	○	○		○		○	○	○	
監査役 石田 雅也							○	○			
監査役 高見 輝							○	○			
監査役 山内 孝典							○	○			
社外監査役 松井 巖							○	○	○		

各役員の略歴①

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>朝倉 研二 (1955年12月11日生) 所有株式数：33千株</p>	<p>代表取締役会長 執行役員</p>	<p>1978年 4 月 当社入社 2006年10月 同自動車材料事業部長 2009年 4 月 同執行役員、自動車材料事業部長 2013年 6 月 同取締役兼執行役員、電子セグメント・自動車・エネルギーセグメント・アメリカ地区・ヨーロッパ地区・韓国担当、名古屋支店長 2015年 4 月 同代表取締役社長執行役員 2023年 4 月 代表取締役会長 現在に至る</p> <p>(重要な兼職) 日本たばこ産業(株) 社外取締役</p>
 <p>上島 宏之 (1965年11月 5 日生) 所有株式数：27千株</p>	<p>代表取締役社長 執行役員</p>	<p>1988年 4 月 当社入社 2015年 4 月 同経営企画部 本部長 2017年 4 月 同執行役員、経営企画部 本部長 2017年10月 同執行役員、自動車材料事業部長 2018年 4 月 同執行役員、自動車材料事業部長 兼 名古屋支店長 2021年 4 月 同執行役員、モビリティソリューションズ事業部長 2022年 4 月 同執行役員、開発担当、欧州担当、欧州CEO 2022年 6 月 同取締役執行役員、開発担当、欧州担当、欧州CEO 2023年 4 月 同取締役社長執行役員 現在に至る</p>

各役員の略歴②

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>鎌田 昌利 (1961年 8月 6日生) 所有株式数：15千株</p>	<p>取締役 常務執行役員</p>	<p>1985年 4月 当社入社 2011年 4月 同電子資材事業部長 2013年 4月 同執行役員、電子資材事業部長 2018年 4月 同執行役員、Greater China CEO 2021年 4月 同執行役員、営業全般担当 2021年 6月 同取締役執行役員、営業全般担当 2021年11月 同取締役執行役員、営業全般担当、開発担当、Greater China CEO 2022年 4月 同取締役執行役員、営業全般担当、アジア担当、Greater China CEO 2023年 4月 同取締役執行役員、営業全般担当、アジア担当 2024年 4月 同取締役常務執行役員、加工材料担当、電子・エネルギー担当、モビリティ担当、アジア（グレーターチャイナ、ASEAN、インド、韓国）担当 現在に至る</p>
 <p>磯部 保 (1967年 4月 2日生) 所有株式数：7千株</p>	<p>取締役 執行役員</p>	<p>1992年 4月 当社入社 2012年 4月 Nagase(Malaysia)Sdn. Bhd. COO 2017年 4月 当社機能化学品事業部長 2021年 9月 同機能化学品事業部長、ナガセアプリケーションワークショップ所長 2023年 4月 同執行役員、機能化学品事業部長 2024年 4月 同執行役員、機能素材担当、生活関連担当、開発担当、欧米担当、大阪地区担当 2024年 6月 同取締役執行役員、機能素材担当、生活関連担当、開発担当、欧米担当、大阪地区担当 2025年 4月 同取締役執行役員、機能素材担当、生活関連担当、開発担当、欧米担当、経営企画本部担当 現在に至る</p>


各役員の略歴③

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>清水 義久 (1964年 9月14日生) 所有株式数：5千株</p>	<p>取締役 執行役員</p>	<p>1987年 4月 当社入社 2012年 4月 同情報システム部統括 2014年 4月 同情報システム部本部長 2017年 4月 同情報システム部本部長、ロジスティクスマネジメント部本部長 2019年 4月 同情報システム部本部長、ナガセ情報開発(株)社長 2019年10月 同経営企画本部 ICT企画室統括、ナガセ情報開発(株)社長 2020年 4月 同執行役員、財務経理部本部長 2021年 4月 同執行役員、経営管理本部長 2024年 4月 同執行役員、リスクマネジメント部本部長、ICT企画部本部長 2025年 4月 同執行役員、管理全般副担当 2025年 6月 同執行役員、管理全般担当 現在に至る</p>
 <p>長瀬 洋 (1949年 7月18日生) 所有株式数：2,060千株</p>	<p>取締役 相談役</p>	<p>1977年 4月 当社入社 1988年 4月 同合成樹脂第二部長 1989年 6月 同取締役 1995年 6月 同常務取締役 1997年 6月 同代表取締役専務取締役 1999年 6月 同代表取締役社長 2001年 6月 同代表取締役社長執行役員 2015年 4月 同代表取締役会長 2023年 4月 同取締役相談役 現在に至る</p>



各役員の略歴④

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>野々宮 律子 (1961年11月28日生) 在任年数：6年目 所有株式数：2千株</p>	<p>社外取締役 (独立役員)</p>	<p>1987年9月 ピート・マーウィック・メイン会計事務所（現KPMG LLP）入所 1997年4月 KPMGコーポレートファイナンス(株)パートナー 2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社（現UBS証券(株)）入社 2005年1月 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー 2008年7月 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4月 日本GE(株)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12月 GCAサヴィアン(株)（現GCA合同会社）マネージングディレクター 2017年3月 同社取締役 2020年3月 (株)資生堂 社外監査役 2020年6月 当社取締役 現在に至る 2022年2月 フーリハン・ローキー(株) 代表取締役 CEO 現在に至る 2024年3月 (株)資生堂 社外取締役 現在に至る GCA合同会社 職務執行者 現在に至る (重要な兼職) フーリハン・ローキー(株) 代表取締役CEO (株)資生堂 社外取締役</p>
 <p>堀切 功章 (1951年9月2日生) 在任年数：4年目 所有株式数：2千株</p>	<p>社外取締役 (独立役員)</p>	<p>1974年4月 キッコーマン醤油(株)（現 キッコーマン(株)）入社 2003年6月 同 執行役員 2006年6月 同 常務執行役員 2008年6月 同 取締役常務執行役員 2011年6月 同 代表取締役専務執行役員 2013年6月 同 代表取締役社長 CEO 2021年6月 同 代表取締役会長 CEO 現在に至る 2022年6月 当社取締役 現在に至る 2023年6月 キッコーマン(株) 代表取締役会長 現在に至る (重要な兼職) キッコーマン(株) 代表取締役会長</p>



各役員の略歴⑤

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>神子柴 寿明 (1957年11月15日生) 在任年数：3年目 所有株式数：0株</p>	<p>社外取締役 (独立役員)</p>	<p>1980年4月 本田技研工業株式会社 入社 2008年4月 同社 執行役員 兼 ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド取締役副社長 2011年4月 广汽本田汽車有限公司 総経理 2014年4月 同社 常務執行役員 兼 欧州地域本部長 兼 ホンダモーター ヨーロッパ・リミテッド 取締役社長 2015年4月 同社 専務執行役員 2016年4月 北米地域本部長 兼 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド取締役社長 最高経営責任者 2017年6月 同社 専務取締役 2019年4月 同社 取締役会長 2023年6月 当社取締役 現在に至る</p>

各役員の略歴⑥

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>石田 雅也 (1970年1月10日生) 所有株式数：0</p>	<p>監査役 (常勤)</p>	<p>1992年4月 (株)住友銀行（現 (株)三井住友銀行）入行 2009年4月 同行日比谷法人営業第二部 営業推進グループ長 2010年4月 同行人事部 グループ長 2011年8月 同行米州営業第一部 グループ長 2014年4月 同行米州営業第一部 副部長 2016年4月 同行本店営業第五部 次長 2018年4月 同行福岡法人営業部 第二部長 2020年4月 同行浜松町法人営業部長 2022年4月 同行広島法人営業部長 2024年4月 同行を退職 2024年6月 当社監査役 現在に至る</p>
 <p>高見 輝 (1963年7月21日生) 所有株式数：18千株</p>	<p>監査役 (常勤)</p>	<p>1986年4月 当社入社 2013年12月 財務部本部長、経理部本部長 2018年4月 執行役員、財務部本部長、経理部本部長 2020年4月 執行役員、監査室長 2023年6月 監査役 現在に至る</p>

各役員の略歴⑦

氏名 (生年月日)	役職	略歴
 <p>山内 孝典 (1961年9月18日生) 所有株式数：18千株</p>	<p>社外監査役 (常勤)</p>	<p>1984年4月 当社入社 2008年4月 同経営管理室統括 2013年4月 同執行役員、経営企画室長、情報システム部本部長 2014年4月 同執行役員、人事総務部本部長 2015年4月 同執行役員、人事総務部本部長、ロジスティクスマネジメント部本部長 2017年6月 同取締役執行役員、ナガセ総合サービス(株) (現長瀬ビジネスエキスパート(株)) 社長、人事総務部本部長、業務改革推進部本部長、管理担当 2018年6月 同取締役執行役員、長瀬ビジネスエキスパート(株)社長、業務改革推進部本部長、法務部本部長、情報システム部担当、人事総務部担当 2019年6月 同常務執行役員、長瀬ビジネスエキスパート(株)社長 2025年6月 当社監査役 現在に至る</p>
 <p>松井 巖 (1953年12月13日生) 所有株式数：3千株</p>	<p>社外監査役 (非常勤)</p>	<p>1980年4月 東京地方検察庁検事 1990年4月 東京地方検察庁検事 (特捜部) 2005年1月 東京地方検察庁特別公判部長 2010年10月 大阪高等検察庁次席検事 2012年6月 最高検察庁刑事部長 2014年1月 横浜地方検察庁検事正 2015年1月 福岡高等検察庁検事長 2016年11月 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6月 当社監査役 現在に至る (重要な兼職) (株)オリентコーポレーション 社外監査役 東鉄工業(株) 社外監査役 グローブライド(株) 社外取締役監査等委員 (株)電通グループ 社外取締役 八重洲総合法律事務所 弁護士</p>

新任役員候補者の略歴

氏名 (生年月日)	役職	略歴
桜井 恵理子 (1960年11月16日生)	社外取締役 (独立役員)	1987年 6 月 Dow Corning Corporation (現 Dow Silicones Corporation) 入社 2008年 5 月 東レ・ダウコーニング株式会社 (現 ダウ・東レ株式会社) 取締役 2009年 3 月 同社 代表取締役会長 兼 CEO 2011年 5 月 Dow Corning Corporation (現 Dow Silicones Corporation) リージョナルプレジデント・日本/韓国 2018年 6 月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役会長 兼 CEO 2020年 8 月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長 2022年 3 月 花王株式会社 社外取締役 現在に至る 2022年 6 月 アステラス製薬株式会社 社外取締役 現在に至る 2025年 6 月 株式会社日立製作所 社外取締役 現在に至る

外部団体・イニシアチブへの加盟・賛同状況と外部評価機関からの評価

●国連GC、TCFDなど主要イニシアチブに加盟・賛同

●サステナビリティサイトでの情報開示を進め、主要な外部評価機関への対応を行っている。

NAGASEグループ サステナビリティサイト

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

サステナビリティ 全般	気候変動	サプライチェーン	投資家
<p>国連グローバルコンパクト</p> <p>WE SUPPORT</p>  <p>22年1月加入</p>	<p>CDP</p>  <p>気候A 水A 森林B サプライヤー・エンゲージ メント評価 A(リーダー)</p> <p>GXリーグ</p>  <p>GXリーグ基本構想に賛同</p>	<p>RSPO</p>  <p>正会員継続</p> <p>EcoVadis</p> <p>Business Sustainability Ratings 長瀬産業：シルバー ナガセヴィータ：プラチナ Prinova US：ゴールド Prinova Europe：シルバー Nagase(Europa) GmbH ：シルバー</p> <p>ISCC PLUS</p>  <p>ISCC PLUS 認証取得</p>	<p>主なインデックスへの採用</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・ FTSE JPX Blossom Japan Index ・ FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index ・ Morningstar 日本株式ジェンダー・ ダイバーシティ・ティルト指数 <p>2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>  <p>S&P/JPXカーボン ・ エフィシエント指数</p>

※2026年3月末時点（最新情報は弊社サステナビリティサイト内【外部評価とイニシアチブ】を参照ください。）

多様性に関する指標（2024年度）

	管理職に占める 女性労働者の割合（%）	男性労働者の 育児休業取得率（%）	労働者の男女の賃金の差異（%）		
			全従業員	正社員	パート ・有期社員
長瀬産業(株)	6.2	64.1	53.2	53.2	48.5
ナガセケムテックス(株)	1.6	80.0	75.1	75.0	82.1
ナガセヴィータ(株)	13.8	64.7	85.7	84.8	95.2
ナガセルータック(株)	1.6	50.0	62.3	65.4	67.8
長瀬ビジネスエキスパート(株)	38.5	—	—	—	—
(株)ナガセビューティケア	33.3	—	—	—	—
ナガセテクノサービス(株)	16.7	—	—	—	—
ナガセプラスチック(株)	0.0	—	—	—	—

(注)

1. 出向者は出向元の従業員として集計しております。
2. 管理職に占める女性労働者の割合及び労働者の男女の賃金の差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）に基づき算出したものです。
3. 男性労働者の育児休業取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
4. 管理職に占める女性労働者の割合は当連結会計年度末時点、その他の指標は当連結会計年度における実績を記載しております。
5. 男女の賃金の差異については、同一労働の賃金に差はなく、職掌及び資格等級別人数構成の差によるものです。
6. 常時雇用する労働者の人数が101人以上300人以下の連結子会社については、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異について、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定による公表義務の対象ではないため、記載を省略しております。

NAGASEグループ人権基本方針1/2

- ▶ 人権に関する基本的な考え方と対応方針をNAGASEグループの役員・従業員、ビジネスパートナーなどの関係者に周知し、「ビジネスと人権」への対応を進める

NAGASEグループ人権基本方針

基本方針

NAGASEグループは、「誠実に正道を歩む」活動を通じて社会への貢献を目指すという経営理念を掲げています。この理念を将来にわたり体現するために、NAGASEグループが展開する事業活動の中で影響を受けるすべての関係者の人権を尊重する責任を最善の努力をもって果たします。

NAGASEグループ（長瀬産業株式会社（以下、「本社」と称する）、及び本社が50%超の議決権を有する連結子会社、並びに本社が本方針の適用を承認したその他の法人）の全ての役員および従業員は、本方針に基づき、人権尊重の責任を果たすよう努めます。また、サプライチェーン上の取引先、ビジネスパートナー、およびNAGASEグループの事業、製品またはサービスに直接関連する可能性のあるその他の関係者に対しても本方針について開示し、理解と遵守をいただくよう期待します。

なお、本方針は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を基礎として策定しています。

人権尊重の責任

NAGASEグループは、2021年12月に「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。このほか、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働の基本原則および権利に関する宣言」および「子供の権利とビジネス原則」「女性差別撤廃原則」等の人権に関する国際規範、各国のビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）を支持し、尊重します。

もし各国・地域の法令等の際に矛盾がある場合には、国際的な人権原則を尊重するための方法を追求します。

特に、人身売買や強制労働、児童労働の禁止はもちろん、各国地域の歴史・文化・慣習および一人ひとりの人格や個性を尊重し、人種、信条、性別、性的指向・ジェンダーアイデンティティ、年齢、宗教、国籍、言語、身体的特徴、障がい、財産、出身地等を理由とする差別や心身に対するハラスメントの禁止、安全で快適な労働環境の整備、結社の自由と団体交渉権の保護、公正な報酬の提供などの人権尊重の取組みを推進します。

顧客や地域社会の方々など、関係するステークホルダーの皆様との対話と協議を通じて私たちの事業活動が与える影響の可能性について相互理解を深めることで、事業、商品やサービスの改善につなげ社会への貢献と共生を目指します。

人権デューデリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、私たちが与える社会に対する人権への負の影響を特定し、その防止と軽減に取り組みます。

NAGASEグループ人権基本方針2/2

NAGASEグループ人権基本方針

お問い合わせ窓口

NAGASEグループの役員および従業員が利用できるお問い合わせ窓口やホットラインを設置しております。また、サプライチェーン上の取引先、ビジネスパートナー、ならびにNAGASEグループの事業、製品またはサービスに直接関連する可能性のあるその他の関係者等、あらゆるステークホルダーが人権についてお問い合わせや通報をすることができるようにHP上でお問い合わせフォームを用意しています。お問い合わせや通報を受けたときは、内容について速やかに必要な調査を行います。

救済と是正

NAGASEグループが引き起こした、または助長したと考えられる人権に対する負の影響の存在が明らかになった場合には、迅速かつ適切な手続きを通じてその救済と是正に取り組みます。

教育

NAGASEグループは、本方針が私たちのすべての事業活動に適切に組み込まれ実行されるよう、すべての役員と従業員に対して必要な教育を通じた啓発を行います。

情報開示

NAGASEグループは、本方針に基づく人権尊重の取り組みについて継続的にモニタリングし、その進捗状況と結果をウェブサイト等を通じて開示します。

人権ガバナンス

本社において本方針の実行は管理部門担当取締役が責任を持ち、その実施状況を指揮監督します。また、人権尊重に向けた日々の取り組みは、人権対応部門が中心となり、NAGASEグループ各社の所管部門等と連携して進めます。

体制

「人権の尊重」に対する「NAGASEグループ人権基本方針」に基づく取り組みは、長瀬産業(株)管理部門担当取締役がその実行に責任を持って指揮監督しています。また、グループにおけるリスクの発生状況は、リスク・コンプライアンス委員会において集約が行われ、取締役会へ定期報告されています。

サプライチェーンマネジメント方針1/2

- ▶ 「調達基本方針」を「サプライチェーンマネジメント方針」として2024年12月に改定
- ▶ 「調達」だけでなくビジネスパートナー、取引先等サプライチェーン全体を対象とし、サプライチェーンマネジメントの取り組みを行う

サプライチェーンマネジメント方針

NAGASEグループは、「誠実に正道を歩む」活動を通じて社会への貢献を目指すという経営理念を掲げています。この理念を将来にわたり体現し、事業の持続的な成長を目指すために、NAGASEグループは、サプライチェーン上の責任を最善の努力をもって果たします。NAGASEグループの全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責任を果たすよう努めます。また、サプライチェーン上の取引先へ、理解と遵守をいただくために本方針を共有し、継続的に対話をしてまいります。

I. サプライチェーンマネジメント

1) 人権と労働

事業活動において、自らが人権侵害をしないことに加え、サプライチェーン等の取引関係を通じて人権侵害を助長しないよう努めます。

- ・ 強制労働・児童労働の禁止

あらゆる強制労働・児童労働を禁止します。また、最低就業年齢に満たない児童を雇用しません。

- ・ 不当な低賃金労働の防止

適用される賃金に関するすべての法令を遵守すると共に、生活賃金以上の支払いに努めます。また、不当な賃金の減額を行いません。

- ・ 差別およびハラスメントの撤廃

人種、信条、性別、性的指向・ジェンダーアイデンティティ、年齢、宗教、国籍、言語、身体的特徴、障がい、財産、出身地等を理由とする差別・個人の人格・尊厳を傷つけるパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメントを行いません。

- ・ 結社の自由の尊重

結社の自由や団体交渉権を支持し、良好な労使関係を構築します。

- ・ 労働環境の整備

安全で健康な労働環境を整備します。

- ・ 地域コミュニティへの貢献

地域住民の権利と生活を守り、地域コミュニティの一員として地域に貢献します。

サプライチェーンマネジメント方針2/2

サプライチェーンマネジメント方針

2) 環境保全

事業活動において、環境への影響を特定するとともに、サプライチェーン上の環境および天然資源への負荷軽減に努めます。

- ・ 気候変動

GHG排出の抑制やエネルギー消費の低減などの推進による気候変動課題への対応を推進します。

- ・ 廃棄物削減と資源循環

廃棄物の削減や資源の再利用などの推進により地球環境保全に努めます。

- ・ 有害物質管理と汚染防止

有害な化学物質、廃棄物、およびその他の物質を適切に管理し、汚染防止に努めます。

- ・ 水資源

水の利用効率の改善などの推進により水資源の保全に努めます。

- ・ 生物多様性

生物多様性の重要性を認識し、自然生態系の維持に努めます。

3) 品質・安全性の確保

提供する商品やサービスの品質・安全性を確保します。

4) 公正な取引および腐敗防止の徹底

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、公正な取引と腐敗防止を徹底します。

5) 情報開示

「NAGASEグループサプライチェーンマネジメント方針」に関する情報の適時・適切な開示を行います。

II. モニタリング

本方針の遵守状況を把握するために、取引先との対話と、定期的なモニタリングを実施します。

III. 遵守違反への対応

本方針への違反のおそれが確認された場合は、NAGASEグループもしくは対象となる取引先の状況を迅速に把握します。NAGASEグループとして対処すべき問題がある場合には、サプライチェーン上の課題として捉え、必要に応じて関連する取引先への要請・支援を行い、改善に努めます。改善がなされない場合は、取引見直しの可能性を排除せず対応いたします。

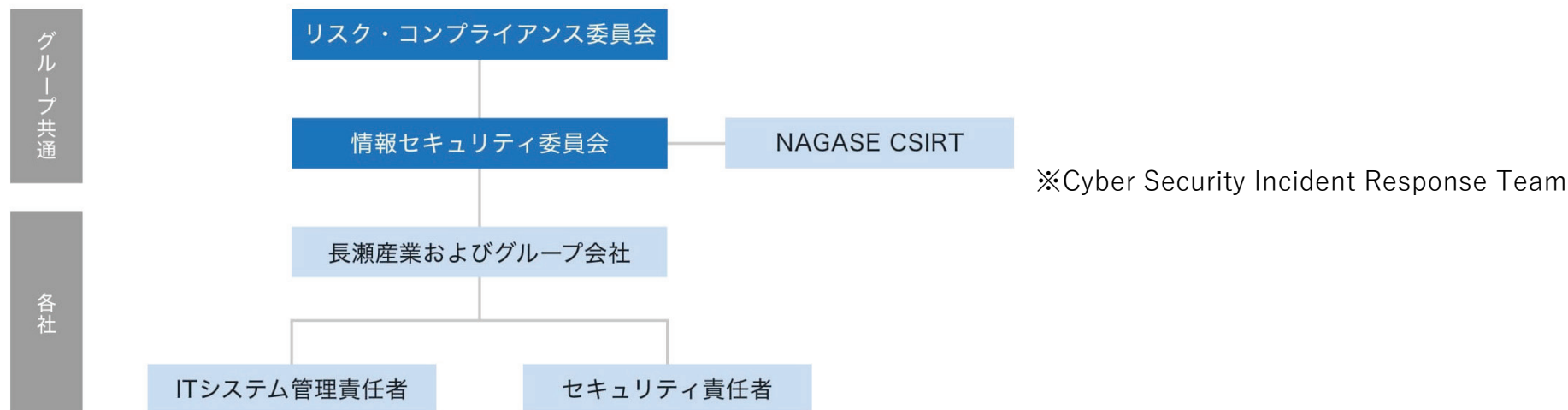
情報セキュリティ1/2

基本的な考え方

- NAGASEグループでは、事業活動を行う上で、保有・管理する情報資産の保護の重要性を強く認識しています。情報漏えい等の事故や事件が発生した場合の経済的、社会的損失は計り知れず、情報セキュリティ対策は、NAGASEグループの社員全員が自覚を持ち、グループ全体で取り組むべきと考えています。
- 情報セキュリティ推進にあたり、共通の指針を定めた「情報セキュリティ基本方針」のほか、実際に遵守すべき事項、推奨するセキュリティレベルを網羅的に記載した「情報セキュリティ対策ガイドライン」を定めています。さらにグループ各社においては、情報セキュリティ対策の実施手順・対策方法を定めた各種規定や手順書、遵守すべきルールや日々の注意事項を記載したマニュアルを作成するとともに、定期的な教育や訓練を通して社員全員の意識の向上を促しています。

情報セキュリティ体制

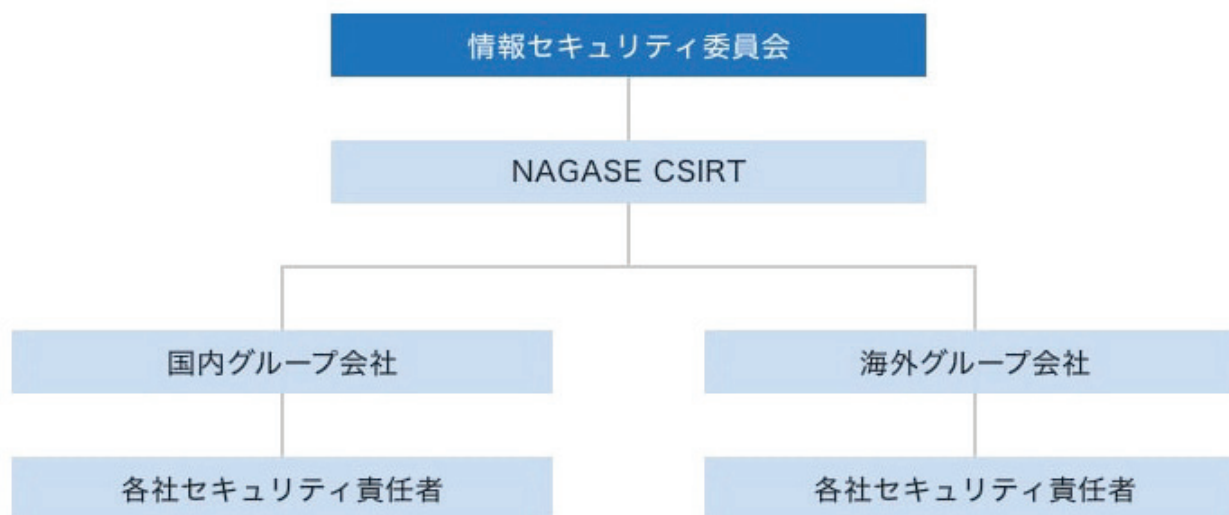
- NAGASEグループでは、グループの情報セキュリティを維持していくため、リスク・コンプライアンス委員会の下部組織として情報セキュリティ委員会を設け、リスク・コンプライアンス委員会への報告を定期的に行っています。
- 情報セキュリティ委員会は、情報セキュリティ基本方針及び対策ガイドラインの策定・更新、情報セキュリティ対策の計画、実施及び評価における統括的役割を担います。



情報セキュリティ2/2

サイバーセキュリティインシデント発生時の対応体制

- NAGASEグループでは、情報セキュリティインシデント発生の予防、早期検知、早期解決、被害の最小化を行う実行組織としてCSIRT（Cyber Security Incident Response Team）を設置しています。
- CSIRTの構成員は、情報セキュリティ委員会が任命し、CSIRTは、NAGASEグループの情報セキュリティインシデントに関する報告窓口としての役割を担っています。



情報セキュリティの教育に関する取り組み

NAGASEグループでは、情報管理体制を維持向上させるために以下の情報セキュリティの教育に関する取り組みを定期的実施しています。

- 年1回標的型攻撃訓練メールの配信
- 年1回eラーニングによる情報セキュリティ講座を実施
- 新入社員向けに情報セキュリティ基本方針を周知徹底

NAGASE | **Delivering next.**

■お問合せはこちらから

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

■当社ウェブサイト 投資家情報ページ

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

当プレゼンテーション資料には、2026年3月26日時点の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。