



大阪本社

〒550-8668
大阪市西区新町1-1-17
TEL06-6535-2114

東京本社

〒103-8355
東京都中央区日本橋小舟町5-1
TEL03-3665-3021

名古屋支店

〒460-8560
名古屋市中区丸の内3-14-18
TEL052-963-5615

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

長瀬産業株式会社

20
21

統合報告書 2021

統合報告書

Identify - Develop - Expand Shaping Value



Printed in Japan



Contents

NAGASEグループの価値創造ストーリー

Story for Value Proposition of NAGASE Group

NAGASEグループの価値創造ストーリー全体像	2
NAGASEグループの社会的な存在意義	4
価値創造の歴史	6
NAGASEグループのビジネスモデル	8
重要な経営資源	10
NAGASEグループが直面するリスクと機会	14
特集 未来を見据えた新たなビジネス	16
NAGASEグループが取り組むサステナビリティ経営	18

Shaping Value “質”の追求

Shaping Value

CEO Message／トップメッセージ	20
CFO Message／管理担当取締役メッセージ	26
未来を見据えたビジネスモデルの進化	30
Shaping Value 1 収益構造の変革	32
Shaping Value 2 企業風土の変革	35
Shaping Value 3 変革を支えるコーポレート機能	37

事業ポートフォリオ

Business Portfolio

事業一覧	38
機能素材セグメント	40
加工材料セグメント	42
電子・エネルギーセグメント	44
モビリティセグメント	48
生活関連セグメント	50
地域別戦略	52

サステナビリティ経営

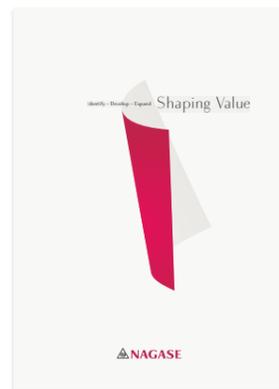
Sustainability Management

Our Board／役員紹介	54
コーポレート・ガバナンス	56
社外取締役インタビュー	60
コンプライアンス	62
リスクマネジメント、責任ある宣伝とマーケティング	64
変革を推進する人財の強化	66
環境価値の創出	68
人権・労働、働きやすい職場環境づくり、責任あるサプライチェーン	70
社会貢献活動	72

データ・セクション

Data Section

11年間の主要財務データ	74
MD&A	76
主なグループ会社・事業所一覧	78
株式情報	82
会社情報	83



まっさらなモチーフから生まれる赤い面は、NAGASEグループの提供価値です。お客様の課題に対し、柔軟に解決策を提案することを通じて、新たな価値を創出するイメージを表現しています。

編集方針

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

参照ガイドライン

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



対象期間

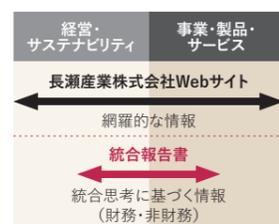
2020年4月～2021年3月
(一部、2021年4月以降の活動も含まれます)

対象組織

長瀬産業株式会社及びNAGASEグループを対象としています。

統合報告書の位置付け

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



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

Identify - Develop - Expand Shaping Value

NAGASEグループは
あらゆる活動において「質」を追求し、
“ありたい姿”を見据えて
皆様とともに新たな価値を
描き出します。

NAGASEグループの価値創造ストーリー全体像

私たちは経営理念の一節である「誠実に正道を歩む活動により、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」ことを自らの存在意義とし、「見つけ、育み、広げる」活動を通じて「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献することを目指しています。それに向け、創業200年となる2032年の「ありたい姿」として「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を掲げました。ビジネスデザイナーとは、商社・研究・投

資・海外・製造・物流などの機能を掛け合わせてパートナーとともに事業を創り出すというコンセプトです。外部環境に柔軟に対応し、常にビジネスを進化させていくことで、顧客や社会の課題をいち早く発見し、解決につながる価値を創出します。NAGASEグループは、経済価値と社会価値を向上させ、サステナブルな社会の発展に貢献します。

“ありたい姿”の実現に向け、
ビジネスを進化させる

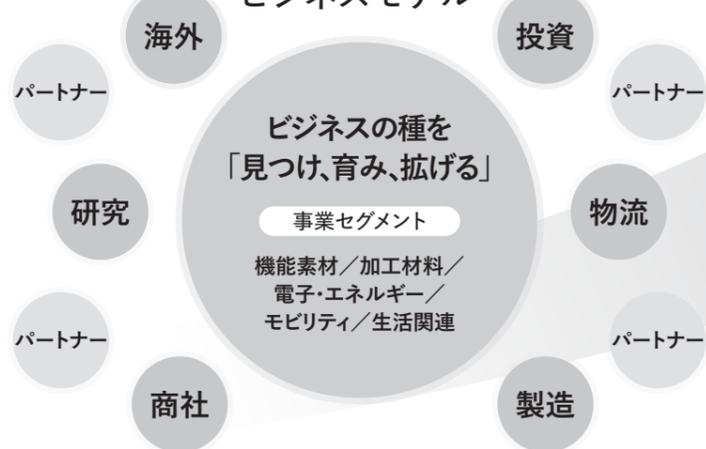
新中期経営計画「ACE 2.0」＝「質の追求」

収益構造の変革 »P32

企業風土の変革 »P35

変革を支えるコーポレート機能 »P37

パートナーとともに
ビジネスを創造する
ビジネスモデル



バリューチェーン上の様々な機能

»詳細はP8-9「NAGASEグループのビジネスモデル」をご参照ください。

NAGASEグループが
直面するリスクと機会

- 技術革新
- 気候変動と資源不足
- 人口動態の変化
- 業界再編

»詳細はP14-15
「NAGASEグループが直面するリスクと機会」を
ご参照ください。

「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

従業員

取引先

社会・
消費者

株主

ステークホルダーに対する
価値の提供

バックキャストイング

2032年(創業200年)
NAGASEの“ありたい姿”

温もりある未来を創造するビジネスデザイナー

経済価値の向上

社会価値の向上

»詳細はP30-31「未来を見据えたビジネスモデルの進化」をご参照ください。

NAGASEグループの社会的な存在意義

NAGASEグループでは、2021年度からスタートした新中期経営計画「ACE 2.0」を策定するにあたり、外部環境の大きな変化を踏まえ、これまでの理念体系を見直しました。「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を、創業200周年となる2032年の“ありたい姿”に位置付け、「経営理念」「ビジョン」を含めた理念体系全てに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定。社員一人ひとりが、日々の活動を通じて「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献していきます。

NAGASEグループの理念体系

サステナビリティ基本方針

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

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

経営理念

社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める

ビジョン

社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する

2032年（創業200年）
“ありたい姿”

温もりある未来を創造する
ビジネスデザイナー
「見つけ、育み、広げる」
サステナブルな社会の
発展に貢献します

「見つけ、育み、広げる」

NAGASEビジョン

● 強み/特長

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

● 提供価値

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

● 実現したい社会

人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会

価値創造の歴史

1832~

創業



初代 長瀬伝兵衛

1832年、初代長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花や布海苔、澱粉を扱う問屋「鱗形屋(うろこがたや)」を創業。これが現在まで続くNAGASEグループの歴史の始まりです。その後、合成染料の取り扱いを開始したことで、化学業界での基盤を確立しました。

1901~

有力な海外メーカーとの関係構築



ゼネラルエレクトリック社(GE)

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

1970~

製造・加工などメーカー機能を拡充



1893年当時のチバ社全景

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

1990~

研究開発機能での優位性を発揮



ナガセR&Dセンター

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

2010~

食品素材ビジネスを本格化



Prinovaグループ

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

2015~

ビジネスデザイナーとしてサステナブルに



商社、製造・加工、研究開発など、様々な機能を持つ企業体に成長したNAGASEグループ。私たちはそれらを駆使し、新たな機能も加えながらビジネスデザイナーとして、多彩な価値の創造に努めています。近年はサステナビリティ経営にも注力。NAGASEグループと社会の持続的な成長のため、企業活動を通じて社会・環境問題の解決に貢献することを目指しています。

1967年3月期・単体

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

1987年3月期・単体

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

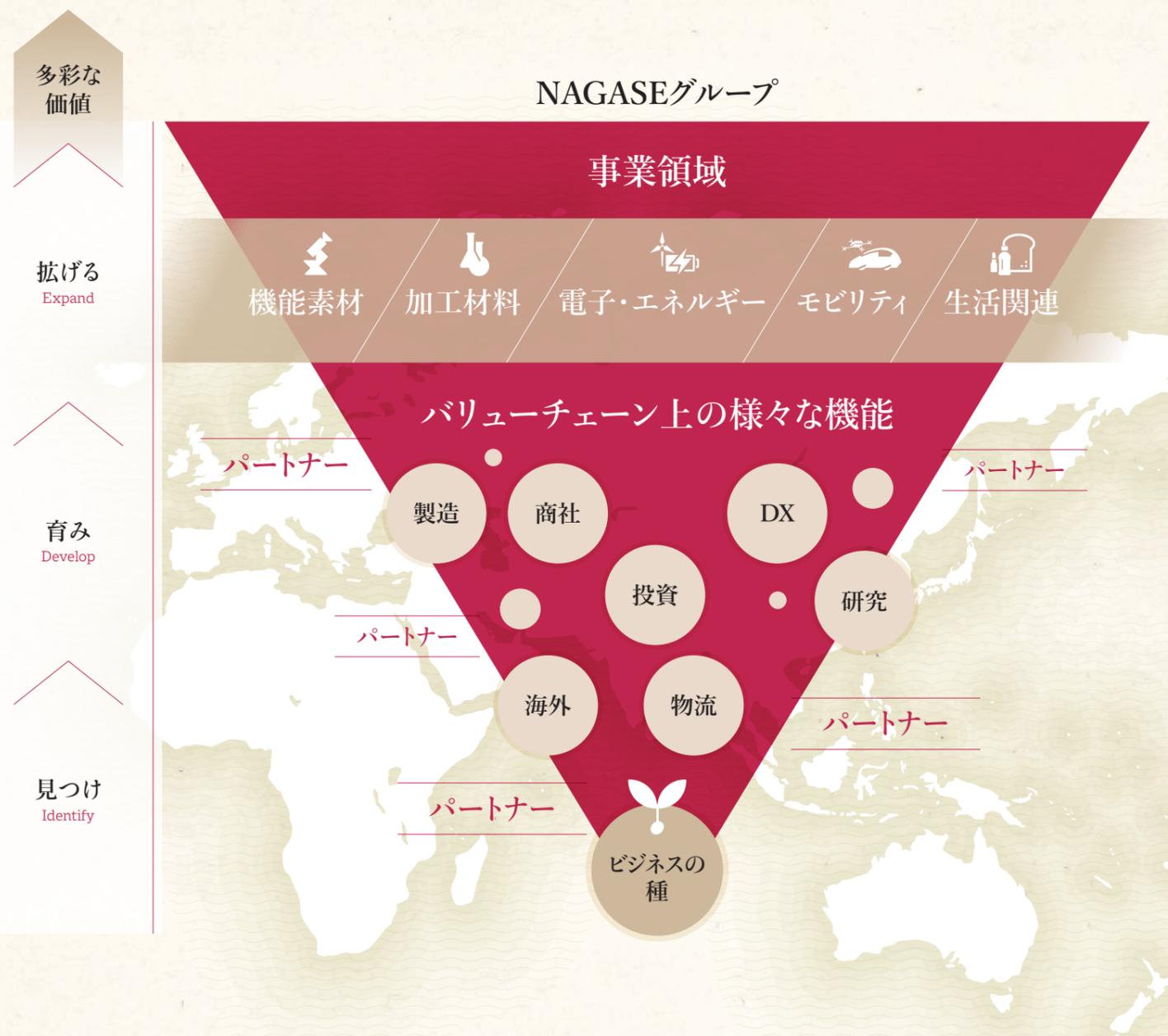
2007年3月期・連結

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

2021年3月期・連結

売上高 **8,302** 億円
 総資産 **6,405** 億円
 営業利益 **219** 億円

NAGASEグループのビジネスモデル



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

NAGASEグループは189年の歴史で培った技術を強みとして、広範な事業領域と広域なグローバルネットワークを保有する商社機能に加え、製造、研究などの機能を拡充してきました。また、DXなど新たな機能の強化により、多彩な価値を生み出す企業グループとして発展してきました。

これらの機能を組み合わせて、パートナーとともに技術や

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

培われた強み



グローバルネットワーク

<p>日本</p> <p>基盤事業のみならず、バイオビジネスの推進などサステナビリティ経営を通じて経済価値・社会価値の向上を目指しています。</p>	<p>グレートチャイナ</p> <p>NAGASEグループの国外エリアにおける最大の売上規模を誇り、現在は半導体、モビリティ、エレクトロニクス、ライフ&ヘルスケア、化学品、加工材料の分野で中国全土をカバーしています。</p>	<p>ASEAN & 中東</p> <p>合成樹脂やモビリティ関連の基盤事業の高付加価値化を推進。非日系顧客をターゲットとする事業拡大や地域の社会課題解決に貢献する、現地発信型ビジネスの創出も目指しています。</p>
<p>欧州</p> <p>医薬品・化学品事業を主軸に展開。バイオプラスチック、エネルギーストレージ、オーガニック食品包装素材などの革新的な分野に注力し、環境負荷を低減する取り組みも推進しています。</p>	<p>米州</p> <p>食品素材事業やモビリティ事業に注力しています。グループの製造や開発機能とネットワークを活用し、今後の成長を支える新事業創出を目指しています。</p>	<p>韓国</p> <p>韓国が世界的に高い競争力を持つ半導体や、ディスプレイ、EVバッテリーなどのエレクトロニクス事業を主軸に持続的に成長が期待できる分野へリソースを投入しています。</p>

連結売上高	海外売上高比率	拠点数
8,302 億円 海外/4,670億円	56.3 %	30 カ国・地域 117 社
製造会社数	販売・サービス会社数	連結従業員数
14 カ国・地域 56 社	22 カ国・地域 61 社	6,940 名 海外/3,139名

※詳細はP52-53「地域別戦略」をご参照ください。

重要な経営資源

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

財務資本

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

また、新中期経営計画「ACE 2.0」では資本効率性の追求を掲げ、これに取り組んでいます。具体的には、持続的な成長及びポートフォリオの改善によりキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資等への積極的な資金配分を実施します。

生産性の向上に向けたグループ横断的な機能も有してお

り、2017年に発足した長瀬ビジネスエキスパート(株)はその好例です。

格付状況

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

営業キャッシュ・フローの推移



※詳細はP26-29「管理担当取締役メッセージ」をご参照ください。

長瀬ビジネスエキスパート(株)

グループ各社の生産性、収益性向上を支援

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

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

発足:2017年 従業員数:約240名(2021年3月期)

人的資本

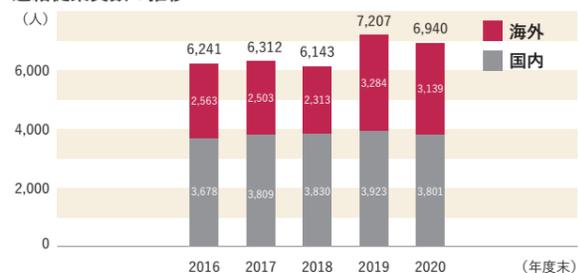
NAGASEグループには豊富な人的資本が存在します。グループ全体の従業員数は6,940名であり、そのうちの3,139名が海外に在住しています。「変革を推進する人財の強化」と「コンプライアンス強化」の両側面から強い組織づくりを目指しています。

人財は持続的成長の源泉であり、新中期経営計画「ACE 2.0」に掲げる企業風土の変革においても、「変革を推進する人財の強化」を謳っています。具体的には「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現すべく、変革をリードするイノベティブでグローバルな人財の育成、快適・安全で創造性の上がるワークプレイスや働き方を推進することにより挑戦をサポートし、多様な個性を受容する文化と風土を創り上げ、社員のエンゲージメントを向上させていきます。

また、人財の力を維持・向上させていく上では、社員の人

格・個性を尊重するなど人権への配慮が大前提であると捉えています。それゆえNAGASEグループでは「コンプライアンス行動基準」を公開し、国内外を含めた全グループ社員への浸透を図るべく、コンプライアンス研修も随時実施しています。

連結従業員数の推移



※詳細はP66-67「変革を推進する人財の強化」をご参照ください。

知的資本

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

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

ナガセR&Dセンター

バイオの知見を最先端技術と融合

ナガセR&Dセンターでは、バイオテクノロジー分野の研究開発を通じて、人々の健康や環境問題の解決など、社会貢献につながる新たな価値創出を目指しています。また同センターでは“Unavailable Made Available in a Sustainable Way”を理念として掲げており、バイオ技術を活用したプロセスイノベーションを起こすことを目指しています。NAGASEグループのバイオ関連事業を研究段階から推進するため、グループ各社の研究員約250名とも連携しており、ナガセ

R&Dセンターの技術に各組織のマーケティング力、(株)林原、ナガセケムテックス(株)の製品開発力・製造機能の活用を通じた新規酵素やバイオケミカルの開発に取り組んでいます。

グループの知を結集・連携した開発事例

- ・エイジングケア効果が期待される「トレハンジェリン」の発酵生産
 - ・長寿ビタミンといわれる「エルゴチオネイン」の発酵生産
- 設立:1990年 所在地:兵庫県神戸市



ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)

イノベーションの場をお客様に提供

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

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

グループの知を結集・連携した開発事例

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



NVC(New Value Creation)室

将来のビジネスの核をつくる

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

グループの知を結集・連携した開発事例

- ・マテリアルズ・インフォマティクス用SaaSサービス「TABRASA™(タブラサ)」の提供開始
 - ・P16-17「特集 未来を見据えた新たなビジネス」をご参照ください。
 - ・高速、低遅延なキー・サーチに特化したFPGA IPコア「Axonerve™」の開発及び5G国際キャリア向けの応用展開
- 設立:2017年

製造資本

NAGASEグループは、ナガセケムテックス(株)、(株)林原、Prinovaグループなど、グループ内に約60社の製造子会社を有しています。商社と製造の機能を掛け合わせることで、お客様に提供するソリューションの幅を広げています。

これらの製造資本はNAGASEグループにとって重要な経営資源であり、新中期経営計画「ACE 2.0」における収益構

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

また、2019年にはNAGASEグループ国内製造業各社の基盤強化に向けて「グループ製造業連携委員会」を発足させ、グループ内製造業の連携強化と生産性向上に取り組んでいます。



ナガセケムテックス(株)

化学で豊かな未来を築く

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



機能樹脂
エポキシ樹脂接着剤・封止材(シート状・液状)



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



機能化学品
特殊エポキシ樹脂、透明導電性コーティング剤、低エンドトキシ材料



生化学品
食品用酵素、工業用酵素、リン脂質

設立:1970年 所在地:大阪府大阪市
売上高:約260億円 従業員数:約590名(2021年3月期)

●TOPICS/業界初となるスパイクレスシューズの完成に貢献
(株)アシックスのスパイクのない陸上スプリントシューズ「METASPRINT(メタスプリント)」。このスパイクのソールにはナガセケムテックス(株)の熱可塑性エポキシ樹脂の技術が活用されており、最先端のテクノロジーにより、0.01秒を争うスプリンターのパフォーマンスをサポートしています。

写真提供:株アシックス



(株)林原

暮らしを彩るスマートバイオ

(株)林原は、NAGASEグループにおけるライフサイエンス分野の中核企業であり、食品・健康食品・パーソナルケア・医薬品・機能性色素などの素材を開発・提供しています。研ぎ澄まされた「バイオの力」で独創的な新素材開発に挑み続けており、世界市場での存在感を高めています。



食品素材
トレハ®、サンマルト®、プルラン



健康食品素材
林原ヘスペリジン®S、ファイバリクサ®、アスコフレッシュ®



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



医薬品素材
マルトースPH、トレハロースSG、ルミン®A



機能性色素
情報記録用色素、情報表示用色素、検査薬用色素

設立:1932年 所在地:岡山県岡山市
売上高:約240億円 従業員数:約670名(2021年3月期)

●TOPICS/国際学術イベントへの協賛
総合科学雑誌「nature」主催のオンライン学術イベント「ネイチャー・カフェー環境ストレスと食糧危機」に協賛しました。世界85カ国から360人以上の参加登録があり、イベント終了後には(株)林原の研究者と国内外の専門家によるカスタムセッションも実施しました。自社の重要課題の一つに「安定的な食料確保」を掲げる同社にとって、意義のあるイベントとなりました。



Prinova Group LLC

食品素材のグローバル展開



Prinovaグループは、北米、欧州を中心に食品素材販売、配合品製造及び最終製品の受託製造までを手掛けています。原材料の調達、配合とフレーバーに関する研究開発力や、スポーツニュートリション分野での経験とネットワークなどで高い優位性を持っています。今後はグループシナジーを加速させ、東南アジア市場での展開を目指しています。



●TOPICS/グローバルサイトをリニューアル
2021年6月に約400種類のニュートリション(栄養素材)やアロマ(香料)などの素材情報を充実させたWebサイトを公開しました。今後もドイツ語やスペイン語などの多言語化を進めるほか、グローバルで機能を拡充することを予定しています。
<https://www.prinovaglobal.com/>



Ingredients
ディストリビューション
2,000品目以上の素材



Aromas
ディストリビューション
アロマ、エッセンシャルオイルズ



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



Flavors
製造飲料、機能性食品向けアプリケーション



Armada
栄養食品開発、製造ソリューション
スポーツニュートリション

創業:1978年 所在地:米国イリノイ州
売上高:約870億円 従業員数:約1,000名(2020年12月期)

グループ製造業連携委員会

国内製造業の基盤強化を担う

グループ製造業連携委員会(Group Manufacturers' Collaboration Committee:MCC)の役割は、グループ内の製造会社を連携させ、各社の自立的な成長と、グループ全体の企業価値向上・持続的成長を促すことにあります。2021年3月期は委員会、事務局会、活動報告会等を開催。特に安全・品質・環境に関して共通したKPIを設定するため、MCC加盟全社(11社)で議論しました。2022年3月期は委員会・事務局メンバーを増員し、分科会の充実を図り、

「安全衛生水準向上」、「品質向上」、「環境対応」及び製造業における「DX推進」など、様々な活動を通じてグループ製造業の連携を更に強化していきます。

●TOPICS/アドバイザーを招聘し人財育成の取り組みを加速
長く製造業に従事し、経営者としての経験を有するアドバイザーを迎え、人財育成を目的とした様々な取り組みを企画・運営しています。MCC加盟各社の社員を対象とした座談会での意見交換や製造業をテーマとしたインタビュー動画をグループ社員を対象に定期的に公開するほか、製造拠点の視察や講演会開催なども計画しています。

社会・関係資本

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

バルな事業展開を行っており、拠点数は30カ国・地域で117社、お取引先企業数は国内外で約18,000社にのぼります。

自然資本

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

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

▶詳細はP68-69「環境価値の創出」をご参照ください。

NAGASEグループが直面するリスクと機会

技術革新

グローバルな競争環境が厳しさを増す中、従来型のビジネスモデルを維持するだけでは生き残ることが困難な時代が訪れています。特にデジタル技術の革新は、あらゆる産業構造を劇的に変えるため、主体的に革新を引き起こし、新たな事業機会を切り拓いていくことが必要です。



NAGASEグループにとってのリスクと機会

リスク

デジタルマーケティングの進化や、デジタルプラットフォームの出現により、ビジネスパートナー間の情報格差が縮小することで、NAGASEグループの存在価値が十分に発揮できなくなる可能性があります。

機会

DXへの投資を積極的に行っています。これにより市場との接点を更に増やし、新たな事業機会を切り拓くことで、ビジネスを優位に展開していきます。

ここでは「技術革新」「気候変動と資源不足」「人口動態の変化」「業界再編」という、NAGASEグループ及びステークホルダーの未来に大きな影響を及ぼす、4つの重要なファクターについてご説明します。

人口動態の変化

国連が発表する「世界人口推計2019年版」によると、今世紀末には世界人口がほぼ110億人に達する可能性が示されています。人口が増加する一方で、平均寿命の延びと少子化により、先進国を中心に人口動態も大きく変化しています。こうした世界人口の規模、構成、分布などの変化が、事業活動に大きな影響を及ぼします。



NAGASEグループにとってのリスクと機会

リスク

新興国などにおける人口増加を背景に、グローバルにおける生産・消費行動の変化が加速する可能性があります。また日本では、少子高齢化が進むことで、産業界における日本市場の地位が相対的に低下していくことが懸念されます。

機会

これまで開拓しきれていない地域において、DXの活用などによりサプライチェーンを構築・充実させていくことで、新たな事業機会を獲得できる可能性があります。

NAGASE グループ

気候変動と資源不足

気候変動の影響は、既に様々な形で表れています。脱炭素化の動きが活発化し、自社の排出にとどまらずサプライチェーン全体での排出抑制が求められています。世界の人口増加などを背景にエネルギーや食料資源の不足も深刻化しており、これらの課題解決に向けた産業界の動きに期待が寄せられています。



NAGASEグループにとってのリスクと機会

リスク

お客様やお取引先のニーズの変化により、環境負荷の高い商材の取扱量が減少していくリスクを認識しています。

機会

サステナブルな商材へのシフトが進む中で、今後は業界における最先端の情報・知識やバイオ技術、またマテリアルズ・インフォマティクスといったNAGASEグループならではの技術ノウハウを駆使することで、社会課題の解決につながる新たな市場を創出していきます。

業界再編

様々な事業領域において合従連衡が進み、これまでの商流が大きく変わっていく可能性があります。更に、業種や産官学の垣根を越えたオープンイノベーションの活発化などによって新たな動きが生まれ、協業できるビジネスパートナーの枠が広がっていく可能性があります。



NAGASEグループにとってのリスクと機会

リスク

商流の変化によりサプライチェーンの見直しが進み、NAGASEグループのビジネス機会が失われるリスクが懸念されます。また、サステナビリティへの関心の高まり、デジタル化の加速による技術レベルの加速と競争の激化が予想されます。

機会

顧客の取引集約や商流見直しが進む中で、NAGASEグループの業界における技術や知見、課題解決力が評価され、事業機会の広がりが期待できます。加えて、サステナビリティへの対応やデジタル化に先んじて投資することで、お客様の新たなニーズを真摯に捉え価値を提供できる可能性もあります。

特集 未来を見据えた新たなビジネス

NAGASEのバイオ技術

グループの要素技術を集約し 環境に配慮した 持続可能な事業を創出

今、環境配慮の観点からバイオ関連のビジネスが注目されています。NAGASEグループではグループ各社のバイオ技術を結集し、時代が求めるサステナブルな新規素材の開発に取り組んでいます。この取り組みを推進するグループ横断組織として、2021年4月に「NAGASEバイオテック室」を新たに設立しました。

NAGASEグループには、微生物、発酵生産物、酵素・酵素反応物の研究開発と生産に関する多様な要素技術があります。これまでは、ナガセR&Dセンター（長瀬産業）、ナガセケムテックス(株)、(株)林原のそれぞれが個別に技術の開発に取り組んできました。しかしながら、この状況ではそれぞれが持つ技術にどうしても縛られ、飛躍的な発展につながりにくいという課題がありました。

これらのバイオ技術をグループとして結集できれば、他社にはないNAGASEの新たな技術価値を提供し、顧客やパートナーのニーズに応える新規素材開発に向けて力強く歩み出せるのではないかと考えています。この考え方をもとに、ナガセR&Dセンター、ナガセケムテックス(株)、(株)林原の3社からメンバーが集まり、NAGASEバイオテック室がスタートしました。

バイオ技術を組み合わせ、 他にはない技術価値を提供

NAGASEグループのバイオ技術は、発酵生産物と酵素・酵素反応物などバイオ技術による多様なソリューションを提供できるところが他社にはないユニークな特徴です。NAGASEバイオテック室には、こうしたグループの要素技術を集約して新たな素材の開発テーマを創出し、そのテーマを事業化するためにグループ横断で事業構想を立案していくという、2つのミッションが与えられています。

分野としては、従来の3社が主にターゲットとしていた食品素材をはじめ、健康食品、化粧品、医薬・医療といったより高付加価値の新素材にも展開していきます。更に、今後はケミカル・エレクトロニクス分野においても、より付加価値の高いサステナブルな新素材の提案を目指していきます。

技術の面では「NAGASE Integration Technology (NIT)」という戦略を打ち出します。3社が有するバイオ技術の強みを

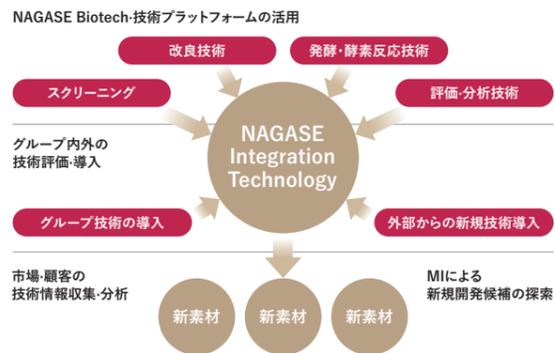
NAGASE
バイオテック室
統括
白坂 直輝



NAGASEバイオテック室の事業創出スキーム



NITの研究開発イメージ



「スクリーニング」「改良技術」「発酵・酵素反応技術」「評価・分析技術」の4つの枠組みで分析し、それをもとに技術の選定や統合を行うことで、NAGASEならではの新たなバイオ技術を開発します。また、バイオとデジタルのシナジーが高いため、NAGASEが2020年11月よりサービス提供を開始した、AIを活用した新素材探索プラットフォーム「TABRASA™」との連携を通じて、新素材の価値や可能性を市場に提供していきます。

既に具体的な開発テーマと事業化に向けた動きが始まっています。環境・社会課題の解決や顧客のニーズにつながる価値をNAGASEのバイオで生み出すため、更に加速していきます。

NAGASEグループは自社を取り巻く外部環境をどのように捉え、未来の成長機会を創出していくのか——。今後のグループの成長の鍵を握る、NAGASEのバイオ技術と「TABRASA™」についてご紹介します。

TABRASA™

企業のMIのサポートを通じ、 日本の素材・化学産業の 持続的発展に貢献

NVC室
マテリアルズインフォマティクス
推進チーム
プロジェクトリーダー
森下 夏希



NAGASEグループでは、AIの活用で新規材料の開発を革新するマテリアルズ・インフォマティクス(MI)のプラットフォーム「TABRASA™」をIBM社と共同開発し、2020年11月、SaaSサービスとして外部への提供を開始しました。

社会環境が急速に変化する中で、材料開発に求められる機能とスピードも年々上がり、難易度が増えています。MIはこれまで欧米を中心に進んでおり、日本企業の取り組みは遅れています。とりわけ中堅企業ではようやく投資が始まる段階で、それもコストや専門人材などの面から高いハードルを越えなければならないのが現実です。

「TABRASA™」を自社での活用にとどめず、他社にもサービスとして提供した背景には、多岐にわたる業界の顧客ネットワークを持つNAGASEが中堅企業のMIをサポートすることで、日本の素材・化学産業の持続的発展に貢献したいとの想いがあります。同時に、ソリューションプロバイダーとしてのNAGASEの地位向上にも効果を期待できると考えています。

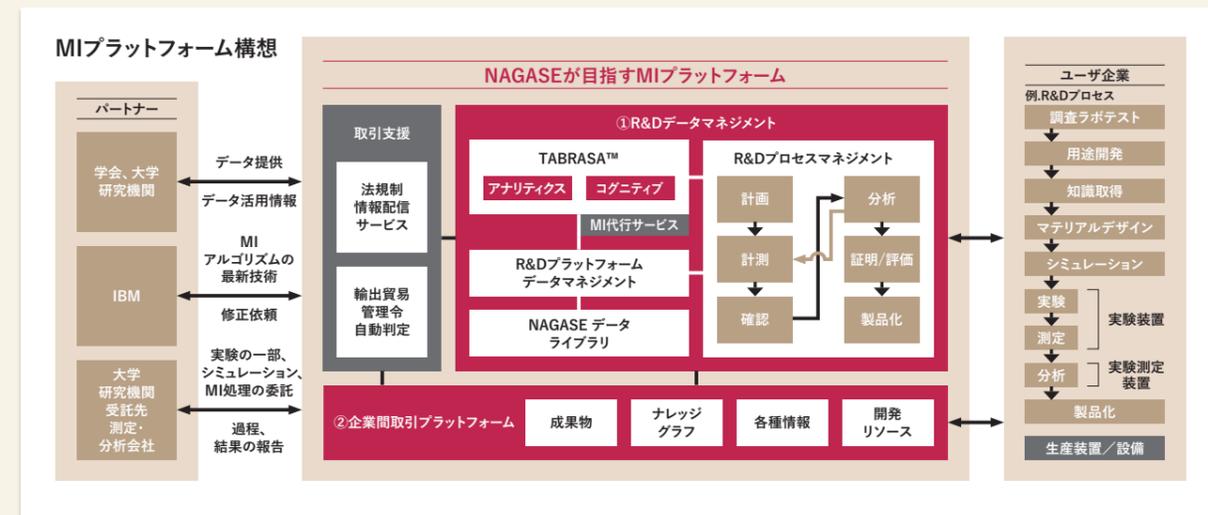
研究開発の価値創造を支援する プラットフォームを目指す

「TABRASA™」の特徴はアナリティクス・アプローチとコグニティブ・アプローチという2つのエンジンがあることです。一

般的なMIとは、一定量のデータをもとに機械学習を行い物性や分子構造を予測するアプローチで、これは「TABRASA™」ではアナリティクス・アプローチに該当します。これを行うためには前提として大量のデータを用意し、入力しなければなりません。一方、コグニティブ・アプローチはAIが論文などからデータを読み取り、それを構造化して新しい知識を出力する手法で、データ準備の手間を省力化できます。アナリティクスだけでなくコグニティブのエンジンも搭載している点が、他にはない「TABRASA™」の強みです。

MIを実施して得られた素材探索の結果については、もちろんお客様が自由に活用できます。現在、既に100社以上の顧客からの反響があり、今後も順次新しい機能を盛り込んでいく計画です。将来的には、価値の源泉となるデータやリソースが取り扱われるマッチングの場の提供など、様々な課題を解決するMIプラットフォームを目指しています(下図)。

「TABRASA™」を利用することで、材料開発における研究開発のあり方が大きく変わります。開発の効率化が進むのはもちろんのこと、創造性や革新性の向上も実現し、イノベーション全体が加速されるでしょう。イノベーションの加速が社会の課題解決に大きな影響を与えていく未来像を、NAGASEグループは思い描いています。



NAGASEグループが取り組むサステナビリティ経営

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

サステナビリティ基本方針

サステナビリティを巡る課題への対応は、NAGASEグループ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じます。社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続することにより、持続的な成長が可能になると認識し、サステナビリティ活動方針を定めて積極的に取り組んでいきます。

1. 誠実な事業活動

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

2. 社会との良好な関係

- 人権の尊重とあらゆる差別的取扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。

- さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

3. 環境への配慮

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

※サステナビリティ経営の詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

マテリアリティ特定プロセスと2021年度の目標

NAGASEグループ及びステークホルダーの双方にとって4つの最重要事項と、ステークホルダーへの提供価値をベースにしたサステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。これらの重要課題に事業を通して取り組み、持続可能な社会に貢献していきます。なお、2021年度中にKPIを定め、サステナビリティ経営を一層推進していきます。

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



重要なステークホルダーへの提供価値とマテリアリティ(重要課題)

	提供価値	マテリアリティ(重要課題)	関連するSDGs
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、生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"> ● 多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供 ● 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 ● グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成 	
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り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"> ● 先端技術を活用した新たな価値創造 ● 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 ● 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供 	
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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会・環境課題の解決とグローバル化 ● 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 ● 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ● 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 ● グローバリゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与 	
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"> ● コーポレート・ガバナンス ● 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 ● 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上 	

※サステナビリティ経営に関する詳細はP54-72をご参照ください。

サステナビリティ推進委員会の設置

NAGASEグループでは、2020年6月にサステナビリティ推進委員会を設置しました。同委員会は、代表取締役社長をトップに、執行役員及びグループ会社の経営幹部により構成。主な活動として、NAGASEグループ全体のサステナビリティ推進の方針策定や推進体制の構築と整備、マテリアリティの進捗状況、ステークホルダーとの対話状況といった各種施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動などを行っています。

※サステナビリティの推進体制の詳細は、P37「変革を支えるコーポレート機能」をご参照ください。

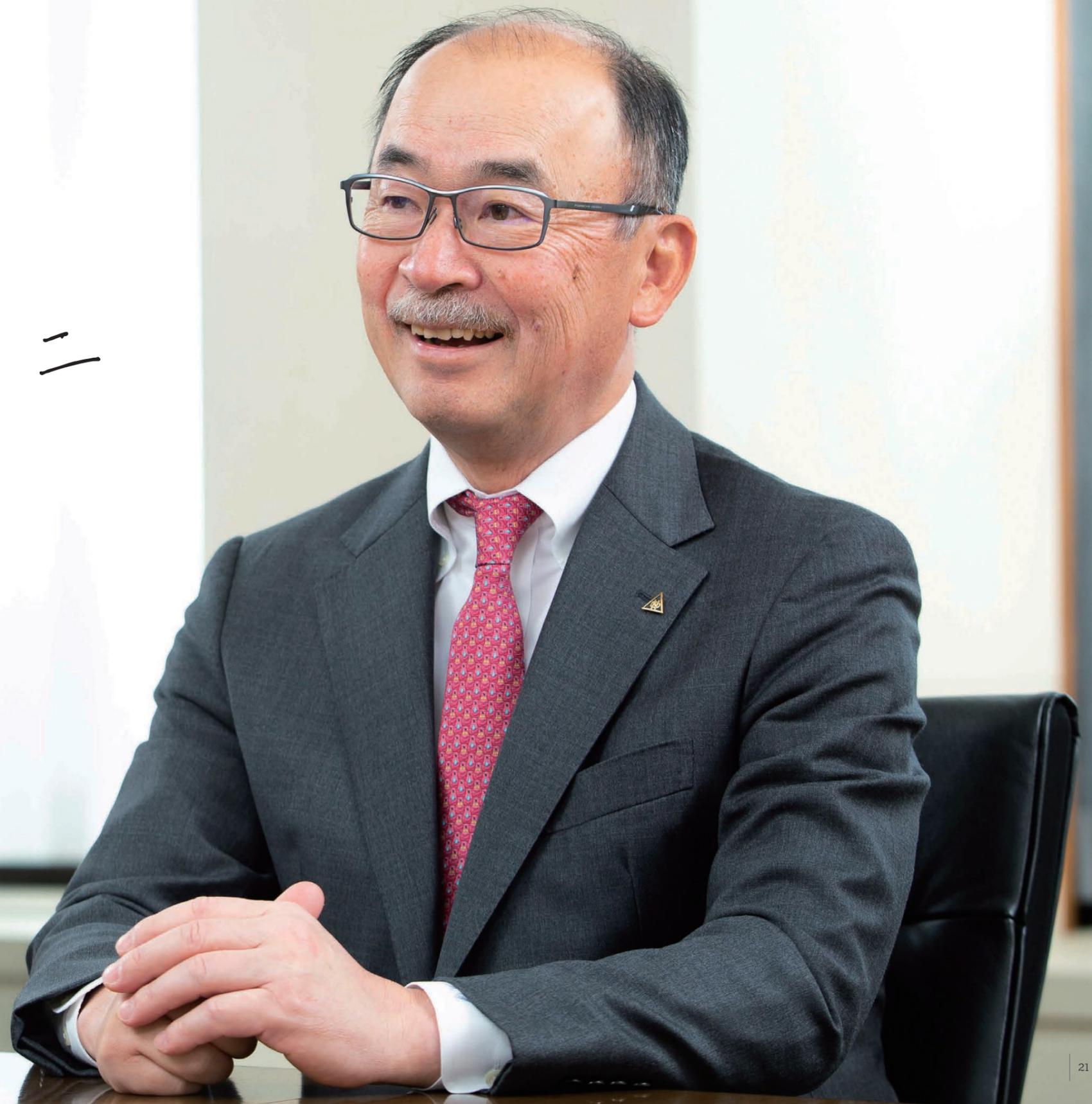
トップメッセージ

代表取締役社長

朝倉 研二

Kenji Asakura

温もりある社会を目指して
経済価値と
社会価値の両輪で
持続的な成長を実現します



今後の持続的成長の鍵は 事業活動を通じた 社会課題解決への貢献

2021年3月期を振り返るにあたっては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を避けて通ることはできません。社会・経済環境が激変したわけですが、コロナで変わったというよりも、もう少し先に起きるはずだった様々な変化が一気に進んだと認識しています。第1四半期は全てが不透明な状況でしたが、中国の経済活動がいち早く戻りグループの業績も回復基調となりました。

現在、経済の回復は地域差がありますが、2021年度の下半期以降は経済活動が徐々に正常化すると見えています。グループへの影響が大きい自動車関連ビジネスでは半導体不足が取り沙汰されていますが、一年を通じてみれば生産台数は回復するでしょう。エレクトロニクス関連ビジネスでは米中摩擦の懸念はあるものの、半導体関連、情報通信関連の需要により堅調に推移すると見えています。

今後の事業環境では、社会課題の解決が鍵になるでしょう。お取引先の姿勢・要求も大きく変わっており、その重要性を、単年度計画においても、5カ年の新中期経営計画においても重く受け止めています。社会課題の解決につながる事業は「やらなければいけない」ものであり、いかに事業につなげていくかが課題ですが、NAGASEだけでできることは限られます。様々な形でのパートナーシップが重要度を増していくと考えています。

前中計を振り返って 定量目標は未達も、 成長への道筋をつける

前中期経営計画「ACE-2020」(以下、前中計)の5年間は、「変革期」と位置付けていました。その意味でまず、変革を起こすことはできたと思えます。

前中計の柱として掲げた「収益構造の変革」と「企業風土の変革」について順番にご説明します。まず、「収益構造の変革」については一定の成果を上げることができました。「ポートフォリオの最適化」と「収益基盤の拡大・強化」の2つの方針のうち、前者については注力領域のライフ&ヘルスケア分野とエレクトロニクス分野を中心に成長投資を実行し、確実に業容を拡大しました。大型のM&Aとなった2019年の米国のPrinovaグループ買収で事業ポートフォリオが大きく変わり、アジア偏重であった地域ポートフォリオも改善して北米並びにヨーロッパの存在感が増しました。

一方で、「収益基盤の拡大・強化」についてはインオーガニック成長が計数面で寄与できず、定量目標を達成することができませんでした。経営トップとして深く責任を感じています。また、5年間で多くの事業にトライできた点は評価していますが、成長投資に対する計画立案段階での蓋然性

が乏しかったことが目標未達の原因だと反省しています。一方で、環境関連ビジネスやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)といった、将来の事業の柱となり得るビジネスの種をまくことができた点についてはプラスに捉えています。

もう一つの柱である「企業風土の変革」では、若い世代、及び製造部門を中心とするグループ会社が主体性を持つようになった点を高く評価しています。また、目標達成に対する執着が不足していた企業風土からも脱却することができたと思っています。こうした変革の芽を、新しい中期経営計画にもつなげていきます。

「ACE 2.0」に込める想い “ありがたい姿”の実現に向け、 “質”を追求する

私たちは創業200年となる2032年の“ありがたい姿”として、「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を掲げています。ビジネスデザイナーという言葉は私が就任してからずっと使い続けていますが、研究開発やDX、ものづくりなどを通して、お取引先との関わりの中でビジネスをデザインできる企業体になりたいという想いを込めています。「化学系専門商社」という枠にとらわれず、誰の真似をすることもなく、NAGASEが新しい業態を作るぞ、という気概を持っています。

この“ありがたい姿”の実現に向けて、2021年度からの5カ年計画となる新中期経営計画「ACE 2.0」を策定しました。前中計期間の5年間、特にその後半の数年で、企業が社会価値を創出することへの期待感が急速に高まりました。そのような中で、次の5カ年を、当初設定していた「成長期」と表現すべきか考えた結果、「質の追求」を進める期間と位置付けることにしました。経済価値、社会価値のベクトルは必ずしも完全に一致するわけではありません。どうバランスをとりながら進めていくかが大きな課題になると考えています。

事業活動の“質”を高め、 経済価値と社会価値を創出し、 企業風土を変革

新中計の柱には、前中計で見られた変革の兆しを止めることなく推し進めるため、引き続き「企業風土の変革」と「収益構造の変革」を掲げました。

「企業風土の変革」では、3つの方針を策定しました。一つ目は、「経済価値と社会価値の追求」です。サステナブルな社会の実現がグローバルに求められる中で、トップラインを伸ばしビジネス規模の拡大だけを追い求めてはいけないうのが経営者としての認識です。もちろんNAGASEグループはこれまでも事業活動を通じて社会に価値を提供し、人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会づくりに邁進してきたのですが、今後の方向性としてより一層サステナビリティを追求する組織とマインドをつくり上げることが必要だと考えています。

二つ目は「効率性の追求」です。資本効率性の向上や、各ビジネスの利益率を上げることなどを含め、一つひとつの事業活動にかかる効率性を追求します。資本効率性に関してはROIC(投下資本利益率)を指標として掲げています。各事業で算出したROICをもとに「改善」「基盤」「育成」「注力」の4象限に分類・分析し、事業戦略を再考していきます。もちろん多くが「育成」事業や「注力」事業になればより健全な状態といえますが、現実にはあり得ません。NAGASEグループの事業では総じて「基盤」事業が強く、それによって安定した事業ポートフォリオが構築できているわけですが、一方で前中計の反省からインオーガニック事業に取り組んでいかなければという危機感もあります。ROICは既存事業を「注力」事業にシフトしていく際の判断指標の一つとして意識していきます。

三つ目は「変革を推進する人財の強化」です。NAGASEグループにとって従業員は重要なステー

「ビジネスデザイナー」として 経済価値と 社会価値を創出

クホルダーであり、従業員が生き活きと働ける職場環境の質を上げることは経営者の大切な使命です。従業員が働くことに喜びを感じることができれば、それがお客様へのソリューション提供やビジネス拡大の起点となり、最終的に事業活動を通じた経済価値と社会価値の創出につながると確信しています。

N-Sustainable事業の 拡大により「収益構造の变革」を推進

「収益構造の变革」では、全社規模の事業入替や資源再配分の実施による収益性・効率性の追求、既存事業の強化に加え、“持続可能な事業”（N-Sustainable事業）の創出に取り組みます。

N-Sustainable事業では、将来世代に持続可能な未来を残し、かつ革新的なサービスや技術を通じて「利益を生み出す解決策」を提供することを目指します。前中計でもインオーガニック事業の成長を掲げて新規事業を推進してきましたが、「ACE 2.0」では特にサステナビリティを強く意識し、社会・環境課題に応える新たな提供価値を事業化していくことを明確に示しました。5年後に営業利益ベースで50億円、全体の15%程度の規模を目指します。決して簡単ではない目標ですが、これを達成することが、“ありたい姿”に向かう重要な基盤になると考えています。

N-Sustainableの事業領域として「環境・エネルギー」「次世代通信関連」「ライフ&ヘルスケア」の3分野を定めました。どの分野も全くのゼロからスタートするわけではなく、例えばライフ&ヘルスケアでは、食品素材事業、バイオ分野での取り組みなど、過去からの取り組みや既に始まっている事業も含まれます。それぞれの分野で、代理店型の仕事もあれば、製造に携わる仕事もあり、更にはAIを活用した新素材探索プラットフォーム「TABRASA™」のような、いわゆるコト消費と呼ばれるXaaS(X as a Service)のビジネスモデルもあり得るでしょう。NAGASEには化学業界で培

ってきたグローバルなネットワークがあり、技術にも精通しています。大事なのは、NAGASEが秀でた点を最大限に活かして社会に貢献することだと考えています。

今後は3つの分野に位置付けられる事業への投資を強化していきます。投資判断の基準としては、ROICだけでなく、将来性や社会・環境課題との関連性など様々なものが考えられます。投資についても、従来の投資スタイルとは意識が大きく変わっていくものと思っています。

2つの变革を支える、 DXの加速とサステナビリティ推進

2つの变革を支える機能として、①DX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を図っていきます。

DX（デジタルトランスフォーメーション）については、それを目的とするのではなく、あくまでも今後の企業活動を持続的に進めていくためのツールという位置付けです。ただし、どこにでもあるデジタル技術を単に導入するのではなく、NAGASE独自のプラットフォームを築いていきます。

その施策の一つがデジタルマーケティングです。NAGASEのこれまでの軸であった代理店型ビジネスは、今後間違いなく減っていきます。この危機感に対する打ち手として欠かせないのがデジタルマーケティングだと考えています。これは、インターネットでモノを売り買いするというEコマースだけの話ではありません。サプライチェーンにおいて市場との接点を広げ、ニーズを拾い上げ、NAGASEならではのソリューションを提供していくためのベースとなるものです。

この観点からも、「TABRASA™」が果たす役割は大きいと考えており、お客様が必要とする新規素材をNAGASEが製造したり、見つけてきたりするといったソリューション提案の広がりにも期待しています。今後のDXとして、「TABRASA™」のよう

にサービスとして提案していくDXもあれば、ブロックチェーンを使って特定のサプライチェーンにおける安心・安全を実現していくDXも考えられます。こうした取り組みを通じたパートナー企業の皆様との協業により、社会・環境課題に対して大きな貢献ができると思います。

サステナビリティの推進については、「ACE 2.0」の期間中で終わるものではなく、これからずっと続く長い道のりと捉えています。NAGASEでは2021年2月に「サステナビリティ基本方針」を新たに策定しました。2020年6月に私自身が委員長となってサステナビリティ推進委員会を立ち上げ、国内外グループ会社や研究組織のトップと侃侃諤諤の議論を継続しています。ステークホルダーを明確に特定し、それぞれのステークホルダーに対する「重要課題（マテリアリティ）」を定めるプロセスは大きな気づきの機会となりました。具体的な非財務目標については今年度中に策定しますが、拙速に議論を急ぐことなく、グループ内での啓蒙も含めて一步一步着実に進めていくことが大切だと思っています。

激変する事業環境の中だからこそ、 常に「誠実に正道を歩む」

新型コロナウイルス感染症の拡大により前例のない変化が起きている中、今、改めて経営理念に立ち返ることの重要性を痛感しています。「誠実に正道を歩む」。困難な状況にあっても、私たちの事業活動やステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの根底にこの理念があれば、いずれは必ずいい方向に向かっていくと信じています。こうした状況だからこそ、全社を挙げて、誠実正道という理念を大事にしたいと思っています。

今後も、普遍的経営理念のもと、人々が安心・安全で快適に暮らせる温もりある社会の実現に貢献すべく、グループ社員一丸となって邁進してまいります。引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



管理担当取締役メッセージ

資本効率性を高め
サステナブルな企業体質に

代表取締役 兼 常務執行役員

池本真也 Masaya Ikemoto

2020年度の振り返りと
2021年度見通し

2021年3月期を総括すると、NAGASEグループも新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、グループの様々な事業に関わる自動車産業が打撃を受けたことで、塗料原料や樹脂、自動車用途の部品などが国内外を問わず落ち込みました。一方で、第2四半期以降は、テレワークや“巣ごもり需要”を背景としたエレクトロニクス・樹脂関連が好調だったほか、健康志向の高まりも相まって医薬関連、食品素材関連が堅調に推移しました。

地域別で見ると、第1四半期こそ厳しいスタートとなったグレーターチャイナでのビジネスが6月には回復基調に入ったことでグループの業績を牽引し、第3四半期の上方修正につながりました。米国の回復も想定以上に早く、2021年度は好調さを実感できるスタートになっています。しかし、経済回復に地域差が出始めており、日本が欧米や中国に遅れをとる可能性もあります。日本以外でビジネスをどう展開するかが鍵になります。

リスクと機会

半導体関連・食品素材
関連を注視

NAGASEグループのビジネスは、今や海外売上高が50%を超え、地政学的リスクに対するエクスポージャーも高まる傾向にあります。米中対立の波を被る半導体関連、中国製品への依存度が高い食品素材関連の行方を注視しています。更に、自動車関連や化学品・樹脂事業における、環境対応などの世の中の動きと産業構造の変化もリスクになり得ると考えています。

しかしながらリスクはチャンスに変えられる可能性を当然のごとく秘めています。例えば半導体不足の影響で生産縮小が懸念されている自動車関連ビジネスでも、米国と中国のいずれにもグループのビジネス基盤があり、全体として力強い成長が実現できるものと見ています。外部環境の変化をただ指をくわえて眺めるのではなく、必要なタイミングで思い切った手を打てるのが強固な財務基盤を持つNAGASEの強みですので、しっかりとリスクと機会を見極め、成長のための必要な投資判断をしまります。

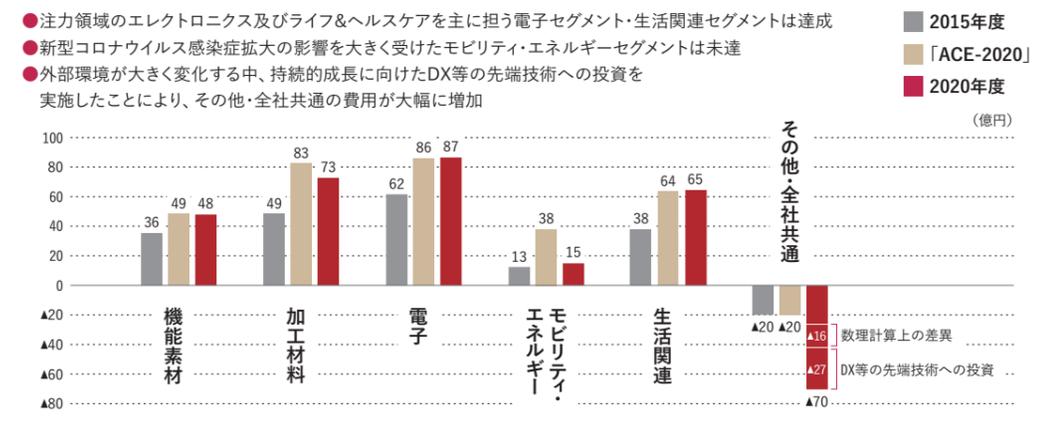
「ACE-2020」の総括

外部環境への
依存度を下げる変革は「道半ば」

前中期経営計画「ACE-2020」では、連結売上高1兆円以上・連結営業利益300億円以上・ROE（自己資本利益率）6%以上という目標を設定し、取り組んできました。この事業規模に達するために必要な「収益構造の変革」、「企業風土の変革」を起こすという期待を込めた目標でしたが、結果として連結売上高が8,302億円、連結営業利益も219億円に留まりました。最終年度の状況下では決して出来が悪かったとは思いませんが、目標達成に至らなかったことは極めて遺憾であり責任を感じています。特に、従来の収益構造を変えるという点で物足りなさが残りました。

期中では手応えを感じた時期もありましたが、結局は外部環境による浮き沈みが大きいオーガニックビジネスに支えられ、外部環境に依存しにくいインオーガニックビジネスが思うように成長しなかったことが目標不達の真因だったと考えています。ビジネスモデル及び収益構造の変革は、2021年4月からスタートした新中期経営計画

「ACE-2020」セグメント別営業利益



「ACE 2.0」において引き続き取り組んでまいります。

稼ぐ力の指標であるROEに関しては5.9%と目標の6%に限りなく近づきました。この結果は評価できると捉えていますが、投資家の皆様が求める水準にはまだまだ達しておらず、こちらも「ACE 2.0」において更なる改善を目指します。

「ACE 2.0」で目指すこと ROICの本格運用で 収益性・効率性を追求

「ACE 2.0」では、前中計に引き続き「収益構造の変革」を掲げ、「収益性・効率性の追求」を通じて全社規模の事業入替と経営資源の再配分に取り組んでまいります。

具体的には、事業ポートフォリオを成長性と資本コストという2つの軸で「注力」「育成」「改善」「基盤」の4領域に分類し、「注力」「育成」領域の事業に資本を厚めに投入していきます。全投下資本の10%程度を「注力」「育成」に寄せていくイメージを持っています。また、稼ぐ力を上げるために資本コストを加味した指標としてROIC(投下資本利益率)の活用を本格化させ、基準となる資本コストを上回る事業に積極的に投資します。

ROICは、事業に投じた資金がどのくらいのリターンを生み出したか(投資効率)を測る指標であり、投資家の皆様のみならず、社内へのメッセージでもあると思っています。各事業の担当者にはそれぞれの想いがあり、事業の評価に様々な判断基準が存在するのは当然のことです。だからこそ、ROICという観点で事業価値を会社として客観的に認識できるかが重要になります。事業を100以上に切り分け、各事業のROICを計算し、PDCAを回しながら投資判断や事業評価のためのモニタリングと議論をする社内システムを運用していきます。

株主や投資家の皆様からは、ROICがマイナスの事業は撤退するのかというご質問をいただくこともあります。短期的なROICのみで事業評

価をするわけではありません。最終的な目的は企業価値が持続的に成長することですのでROICの評価期間は単年度ではなく複数年から中期としております。屋台骨であるオーガニックビジネスを大切にしつつ、基盤ビジネスで稼ぎ出したキャッシュを「注力」「育成」に配分することで、バランスをうまくとりながら資本を配分していくことが私の仕事になります。

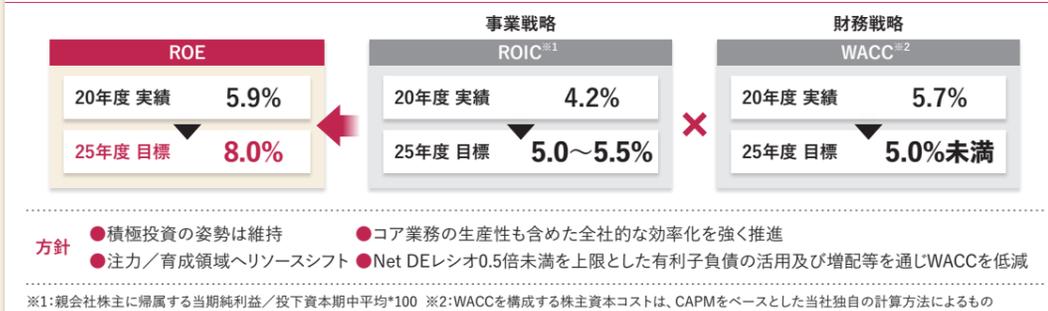
NAGASEグループの場合、従来型の卸売ビジネスの特徴や市場の特性もあり、投下資本の中で運転資金の割合がどうしても多くなります。低い利益率も課題です。薄利の事業を増やすだけでは持続的な成長には限界があります。高利益率を実現するには、確かな技術に基づく高付加価値のビジネスを増やし、その付加価値が更に発展するような技術革新の基盤を築いていくことがポイントとなるでしょう。その意味からも、独自のDX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組みは付加価値を上げる重要な仕掛けになると考えています。

ROE改善は あくまでトップラインを追求

ROEについては、8.0%を達成目標としています。ROEを安定的・継続的に上げるには、やはりトップライン、つまり稼ぐ力を伸ばさなければなりません。ROICがプラスの事業に投資することでおのずとトップラインが上がり、ROEも上がっていくと考えています。WACC(加重平均資本コスト)をテクニカルに下げることによって結果的にROEが上がったとしても、その継続性には疑問が残ります。ROEが継続的に上昇するような資本構造に変えてゆく必要があります。WACCを低位安定的にコントロールし、更に収益を上げ、ROEを継続的に向上させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

資本構造の更なる健全化については、投資家の皆様からもしばしばご指摘を受けるところです。

持続的成長に向けた積極投資の姿勢は維持しつつ、25年度までにROE8%、ROIC>WACCを実現



とくにご指摘をいただくのが自社株や政策保有株など金融資産のコントロールです。とりわけ政策保有株については、順次見直しを行い、その結果得た資金を新たな戦略投資や借入返済に充てる、あるいは自社株買いにより株主還元を行うといった財務戦略を並行して実施していきます。こうした取り組みを続けることで、ROE 8.0%の目標は達成できると考えています。

サステナビリティを軸として 「収益構造の変革」と 「企業風土の変革」に邁進

「ACE 2.0」では製造業の生産性向上もグループの持続的成長には不可欠と謳っています。NAGASEグループの製造業では、これまでナガセケムテックス(株)と(株)林原が軸となってきましたが、2019年8月に新たにPrinovaグループが加わりました。更に2019年には国内のグループ製造会社間に横串を通す機能となるグループ製造業連携委員会(MCC:Group Manufacturers' Collaboration Committee)を設立し、安全衛生・品質・環境の分野においてNAGASEグループの製造業の質向上に取り組んでいます。更にDXを活用し、ディストリビューション、プロダクション、R&D(研究開発)で差別化を図ってまいりたいと考えています。

更に、NAGASEグループとしてこれからの成

長のキーになると考えているのが技術開発力の発展、つまりR&Dの発展です。これについては、社内外の双方で実現していきます。社内のR&DというのはまさにNAGASEグループの技術開発そのもの。そして社外のR&D発展とは、お取引先の技術開発力をサポートし発展させるお手伝いをするという取り組みです。後者については、AIやデジタル技術の活用により化学・バイオ素材メーカーの新材料開発を支援する新素材探索プラットフォーム「TABRASA™」が果たす役割が大きいと考えており、お客様やお取引先が気づいていないニーズを提供することでNAGASEグループの付加価値を上げていけるようなDXとして活用・発展させます。業界全体が元気になれば、それがNAGASEグループに返ってくると考えています。

最後に、今やグローバルな課題となったサステナビリティの推進は「ACE 2.0」の重要課題の一つです。サステナビリティへの対応はもはや待たなして、社会のサステナビリティに対して真剣に向き合わなければグループの社会的な価値が希薄化し、時代に乗り遅れてしまうことが、まさに今、目の前に迫っているという危機感を強く抱いています。NAGASEグループの企業価値を持続的に向上させていくため、サステナビリティを軸としながら、引き続き「収益構造の変革」と「企業風土の変革」に邁進していく所存です。

未来を見据えたビジネスモデルの進化

温もりある未来を創造するビジネスデザイナーへ

NAGASEグループでは創業200年となる2032年に向けた“ありたい姿”として「温もりある未来を創造するビジネスデザイナー」を掲げています。2021年度からは、2025年度までの新中期経営計画「ACE 2.0」がスタートしました。2016年度から5年にわたった前中期経営計画「ACE-2020」の基本コンセプトは踏襲しながらも、更なるバージョンアップを図るという意味を含めて「ACE 2.0」としました。未来を見据えて持続可能な社会への貢献を目指す、NAGASEグループの経営戦略を紐解きます。

「ACE-2020」の振り返り

2032年の“ありたい姿”に向けた第1ステージとして“変革期”と位置付け、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」に取り組みました。注力領域の強化及び育成領域への種まきを着実に実施したことにより、ポートフォリオの最適化が進むなど改善できた点がある一方、外部環境依存の収益構造からの変革は途上となり、資本効率性の改善を含め、持続的成長に向けた蓋然性の高い戦略の実行が課題となりました。「企業風土の変革」においては、効率性の推進、主体性の醸成、コーポレート・ガバナンス強化について前進が見られました。

KGI(Key Goal Indicator):目標とする指標

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

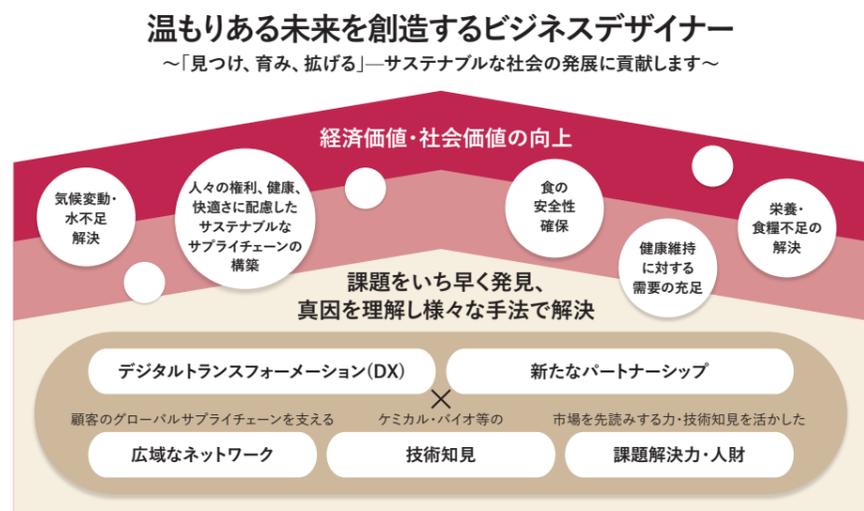
“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

変革/戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
「収益構造変革」の指標	注力ビジネス拡大(ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額 ^{※1}	103億円	169億円	182億円	108%	177%
	グローバル展開の加速(収益基盤の拡大強化)	注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上	85%	+50pt	-
	製造業の収益力向上(収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高 ^{※1}	4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
企業風土変革の指標	製造業の収益力向上(収益基盤の拡大強化)	米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	-
	効率性の追求(経営基盤の強化)	グループ製造業営業利益額 ^{※1}	83億円	144億円	86億円	60%	104%
財務戦略指標	損益分岐点売上高比率 ^{※1}	82%	73%	77%	▲4pt	+5pt	
	効率性の追求(経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
	投資	成長投資額	未設定	1,000億円 ^{※2}	1,226億円 ^{※2}	123%	-
強固な財務体質	格付け(R&I)	「A」	「A」以上	「A」	100%	100%	

※1:単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません ※2:中期経営計画期間中の合計額

“ありたい姿” —2032年・創業200年に向かって—

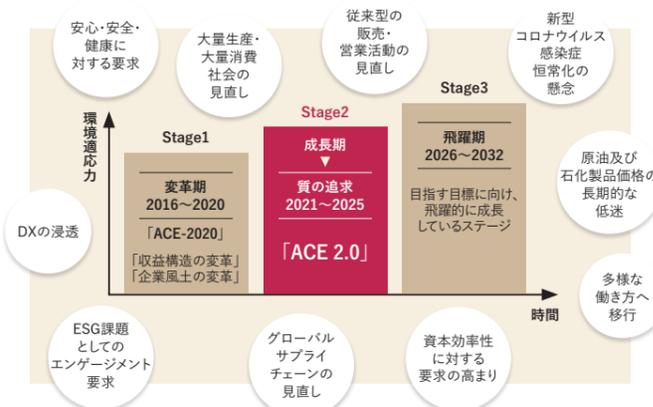
これまで培ってきた広域なネットワーク、技術知見、課題解決力・人財といったNAGASEグループの強みにDXの加速、サステナビリティの推進とグループ内外のパートナーシップを掛け合わせることで、顧客、社会の課題をいち早く発見し、解決につながる価値を創出します。「見つけ、育み、広げる」=ビジネスをデザインすることを通じて経済価値と社会価値を向上させ、サステナブルな社会の発展への貢献を目指します。



提供価値

新中期経営計画「ACE 2.0」

急激な外部環境の変化に伴い、企業による社会価値の創出に対する期待が高まっていることを受け、“ありたい姿”の実現に向けた第2ステージを当初想定していた成長期から“質の追求”に取り組む期間と位置付けました。A(主体性) C(必達) E(効率性)のマインドを引き続き持ち、「ACE-2020」の基本コンセプトを踏襲しながら更なるバージョンアップを図るという意味を含めて「ACE 2.0」としました。NAGASEグループ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”(=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。



「ACE 2.0」*の基本方針

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



定量目標

“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator) ※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円

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

“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}
	“N-Sustainable事業”の創出	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
		営業利益	-	50億円以上 ^{※3}
企業風土の変革	製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大	製造業営業利益 ^{※4}	138億円 ^{※5}	200億円以上
	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 ^{※6}	57.1% ^{※7}	52.1%
変革を支えるコーポレート機能	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
	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カ年累計の数値 ※3:社内管理に基づく数値 ※4:単純合算値 ※5:Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、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カ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

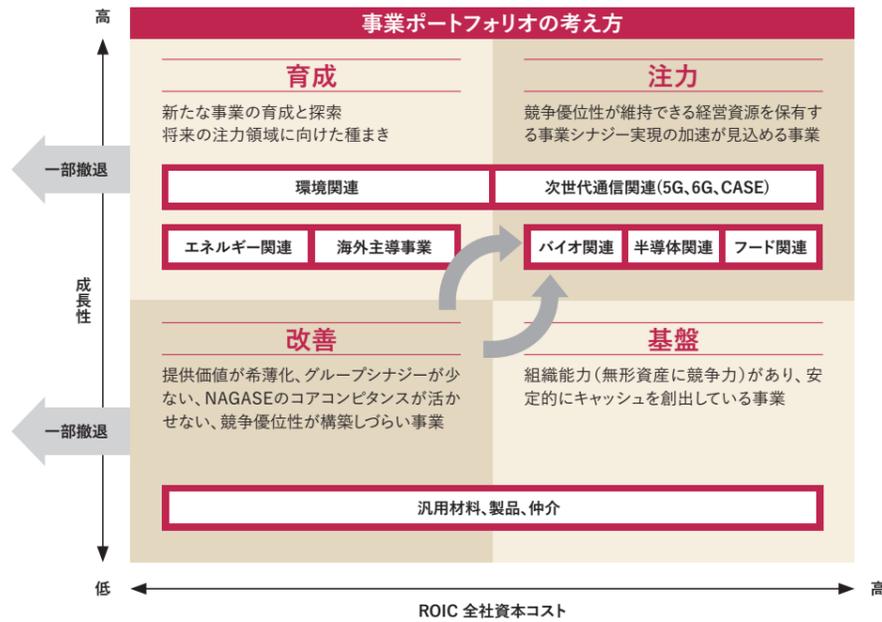
Shaping Value 1

収益構造の変革

「ACE-2020」に引き続き、「収益構造の変革」を柱の一つに掲げ、全社規模の事業入替と資源再配分の実施による「収益性・効率性の追求」、グローバルな事業機会の拡大と製造業の付加価値向上による「既存事業の強化」に加え、「持続可能な事業」(N-Sustainable事業)の創出に取り組めます。

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を進めるべく、ROICを指標に各事業を「改善」「基盤」「育成」「注力」の4象限に分類・モニタリングを徹底することで、事業戦略を再考し資本効率性の低い事業から経営資源を確保します。確保した経営資源をエネルギー関連などの将来における収益拡大が見込まれる事業やバイオ、半導体、フード関連といった成長性・資本効率性が高い事業領域に再投下することで、収益構造の更なる改善を図ります。全社投下資本の10%を注力/育成領域に再投下することをKPIに設定しています。



既存事業の強化 — 製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大 —

グループ製造会社: 営業利益

	2015年度	2020年度	2025年度
営業利益 ^{※1}	83億円	138億円 ^{※2}	200億円以上

注力・育成領域ビジネスでの新たな提供価値

- ・要素技術・製品開発機能の強化・拡充
- ・MI(TABRASA™)を活用した新しい素材開発
- ・デジタルマーケティングによる新規市場開拓

※1: 単純合算値
 ※2: 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。



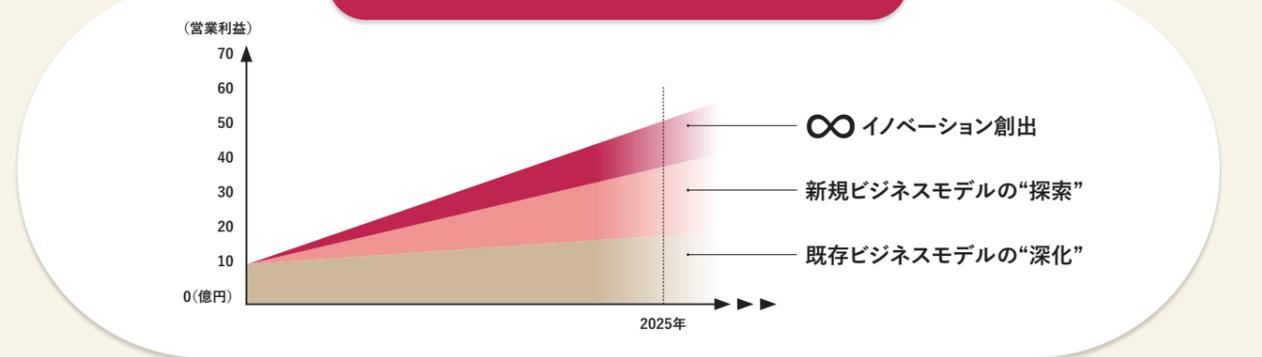
更なる基盤強化
 ・環境負荷低減
 ・DXを活用した生産革新の推進

“持続可能な事業”(=N-Sustainable事業)の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ出し、「利益を生み出す解決策」を提供する

“ありたい姿”を実現するための重要な施策の一つが“持続可能な事業”(N-Sustainable事業)の創出です。N-Sustainable事業で目指すのは、事業活動を通して社会・環境課題解決に貢献することにより、将来世代に持続可能な未来を残すこと、そして顧客や社会が将来直面する課題をいち早く認識し、NAGASEグループの“つながり”を活用した革新的なサービスや技術を通して「利益を生み出す解決策」を提供することです。2025年度までに営業利益の15%を目指します。

N-Sustainable事業が生み出す価値



N-Sustainableでは「環境・エネルギー」「次世代通信関連」「ライフ&ヘルスケア」の3つを代表的な事業領域として定めています。いずれもこれまで培ってきたNAGASEの強みを活かし、既存のビジネスを深化させるだけでなく、新たなビジネスを探索できる可能性を秘めた分野で、社会・環境に貢献する持続可能な事業の創出が期待されます。

N-Sustainable事業領域



※ X as a Service: 様々なサービス関連ビジネスモデル

具体的な事例を次のページでご紹介します。

- 事例 1 化学薬品に頼らないアイエンスの排水処理システム
- 事例 2 林原独自の植物由来の多糖素材「プルラン」
- 事例 3 バイオ由来かつ生分解性の素材を用いたPLA繊維

N-Sustainable事業の事例

既に始動している事業の事例をご紹介します。

事例 1 化学薬品に頼らないアイエンスの排水処理システム「アクアプラスター」



排水・排気処理システムの開発・設計を手掛ける㈱アイエンスでは、化学薬品に頼らない排水処理システム「アクアプラスター」を開発しました。食品加工工場を中心に化学工場、機器製造工場など、既に幅広い分野で使用されています。

アクアプラスターは、散気管内にある特許技術を搭載した特殊な構造の羽により激しい水流を発生させ、微生物の分解能力を活性・最大化させることで、薬剤や凝集剤を使用することなく汚泥や悪臭の発生を抑え、処理コストの大幅削減を実現します。環境への意識が高まり世界的にも環境規制

が強化される中、お客様の大きな課題である環境規制対策とプロセス改善によるコスト低減の双方に貢献することが可能です。

同製品はNAGASEグループのバイオ関連ビジネスを担う㈱林原でも導入しており、排水処理の安定化とコスト削減につながっています。グループのネットワークを活用し、今後はシステム・装置等のハード面の提供だけに留まらず、IoTを活用した24時間監視システムによる省力化等、お客様の課題解決につながるソリューションを幅広く提供します。

事例 2 林原独自の発酵生産技術で製造される植物由来の多糖素材「プルラン」



昨今の自然志向の高まりを受け、従来の化学品や動物由来の原料を用いた製品は避けられる傾向にあります。サプリメント等のヘルスケア分野においても、植物由来で微生物による発酵生産といったグリーンな製法で製造される原料への需要が高まっています。

㈱林原が生産する「プルラン」は、澱粉の分解物と糸状菌の一種をもとに独自の発酵生産技術で製造される植物由来の多糖素材です。結着性が強く、フィルム形成性に優れ、水に溶けやすいという特徴を持ち、食品や錠剤のコーティング、結着剤としての利用に加え、ヘルスケア分野ではカプセル基

材として利用されています。林原独自の発酵技術と、何世代にもわたる育種を通じたプルラン生産に最適化された独自の菌株を有していることから、より優れた品質のプルランを製造することができるだけでなく、カプセルの品質向上に寄与する特許も保有しており、カプセル用途向けでは世界有数のカプセルメーカー、ロンザ社へ原料を長年供給しています。

㈱林原ではこれまで培ってきた技術を活かして、今後もビーガンやベジタリアンなどオーガニック製品を求める消費者に新たな製品を届けられるよう、研究開発に取り組みます。

事例 3 石化材料に代わる、バイオ由来かつ生分解性の素材を用いたPLA繊維



ポリマーグローバルアカウント事業部では、様々なバイオ素材の実用化につながる「改質」を中心に研究開発を進めています。

その一例がサトウキビやトウモロコシを原料とするPLA（ポリ乳酸）樹脂改質です。パートナー企業の協力のもと結晶化度を上げることで耐熱性・強度を向上させ、繊維産業に展開しています。2021年より一部量産をスタートし、国内アパレルメーカーなどの環境に配慮した衣類で実績を作りPLA繊維に対する認知を向上させる方針です。バイオ由来かつ生

分解性の素材を用いることで繊維ごみが最も多いといわれる海洋プラスチックごみ削減への貢献も期待されます。また、グループ会社である米国Interfacial Consultants社の各種フィルター高濃度マスターバッチ化技術を応用し、高機能食品包材への展開に向けた開発を進めるほか、各種シート・フィルム向けにPLAをベースにした環境配慮型配合の検討も始めています。

今後もバイオ素材の多用途での実用化を促進し、石化由来樹脂の削減を通じた脱炭素社会への貢献を加速します。

Shaping Value 2

企業風土の変革

「経済価値と社会価値の追求」、「効率性の追求」、そして「変革を推進する人材の強化」の3つを軸に、“ありたい姿”に向けた企業風土の変革に取り組みます。

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—

マテリアリティ(重要課題)	提供価値のキーワード	想定されるKPI
多様な人材の活用、職場環境と企業文化の提供 ・先進技術を用いた生産性向上や 多様な人材 の活用 ・グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う 職場環境 の提供と 企業文化 の醸成	[従業員エンゲージメント] [働き方、多様性]	・女性管理職数 ・専門Scientist数 ・海外経営の現地化 など
先端技術を活用した新たな価値創造 ・先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな 価値創造 ・複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い 解決手法 の提供	[N-Sustainable事業] [GHG排出量削減] [サーキュラーエコノミー] [フードロス]	・N-Sustainable事業の案件数 ・GHG排出量 ・取・排水量 ・エネルギー使用量 ・廃棄物量 など
社会・環境課題の解決とグローバルイノベーション ・ 気候変動 、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 ・ 食の安全 の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ・先進国を中心とした高齢化進行による 健康維持 に対する需要の充足 ・ グローバルイノベーション の加速、地域ごとの社会課題解決への寄与	[コーポレート・ガバナンス]	・経営陣の多様化 など
コーポレート・ガバナンス ・透明性の高い コーポレート・ガバナンス を確立 ・経済価値と社会価値の両立による持続的な 企業価値向上		

※KPIについては2021年度中に決定・開示予定です。

効率性の追求 —資本効率性への意識の深化—

持続的な成長及びポートフォリオの改善によりキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で新たな成長に向けた新規事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を実施します。

キャッシュ・フロー(累計)	安全性・効率性	株主還元
営業CF1,500億円 営業キャッシュ・フローを上回る投資資金については有利子負債での調達を基本とするが、持続的成長の基盤となる「健全な財務体質」は維持	Net DEレシオ0.5倍未満 健全性と効率性を兼ね備えた財務体質への変革を図り、事業戦略による成果が効果的に反映される財務構造を構築	継続増配・機動的な自己株式取得 「ACE 2.0」期間中は、継続増配を基礎とした配当を実施する。また、事業戦略との相関を意識した機動的な自己株式の取得を検討



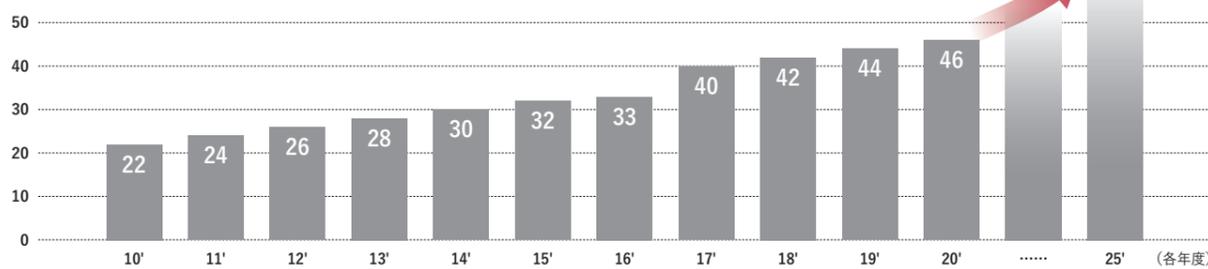
>> 効率性の追求

「ACE 2.0」期間中の株主還元方針

配当については収益力の向上と企業体質の充実強化を図りながら、連結業績及び財務構造を勘案した継続的な増配を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施いたします。なお、自己株式の取得については、効率性を見据えながら機動的な実施を検討してまいります。

	従来	「ACE 2.0」
配当	安定配当	<ul style="list-style-type: none"> •配当性向や総還元性向は意識せず単年度業績が一時期要因で落ち込んだとしても原則減配はしない 継続増配
自己株式の取得	—	<ul style="list-style-type: none"> •当社株式の資本市場での評価 •財務健全性の状況 (Net DEレシオ0.5倍未満であること) •成長に向けた投資余力 左記を総合的に勘案して機動的に実施

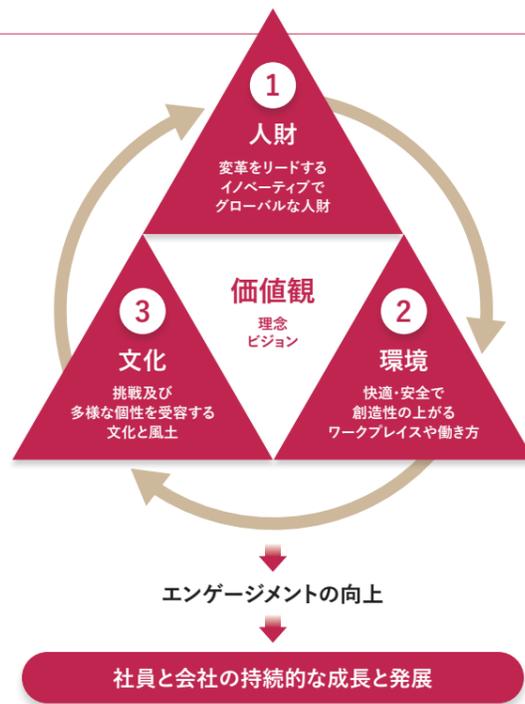
DPS(一株当たり配当)年間(円)



変革を推進する人財の強化

人財、環境、文化におけるそれぞれの施策を好循環で回すことで、社員と会社のエンゲージメントを向上させ、「社員と会社の持続的な成長と発展」を実現します。人財においては優秀な人財の獲得や育成、適所適材な配置といったタレントマネジメントと健康経営を推進します。環境面では、東京本社ビルの建て替え(67ページ参照)をはじめとした社員が創造性を発揮できるオフィスづくりや、時間や場所にとらわれない働き方といった働き方改革を進めます。文化においては、ダイバーシティ&インクルージョン推進により、多様な個性が輝き、挑戦し続ける文化・風土の醸成を目指します。

※詳細はP66-67「変革を推進する人財の強化」をご参照ください。



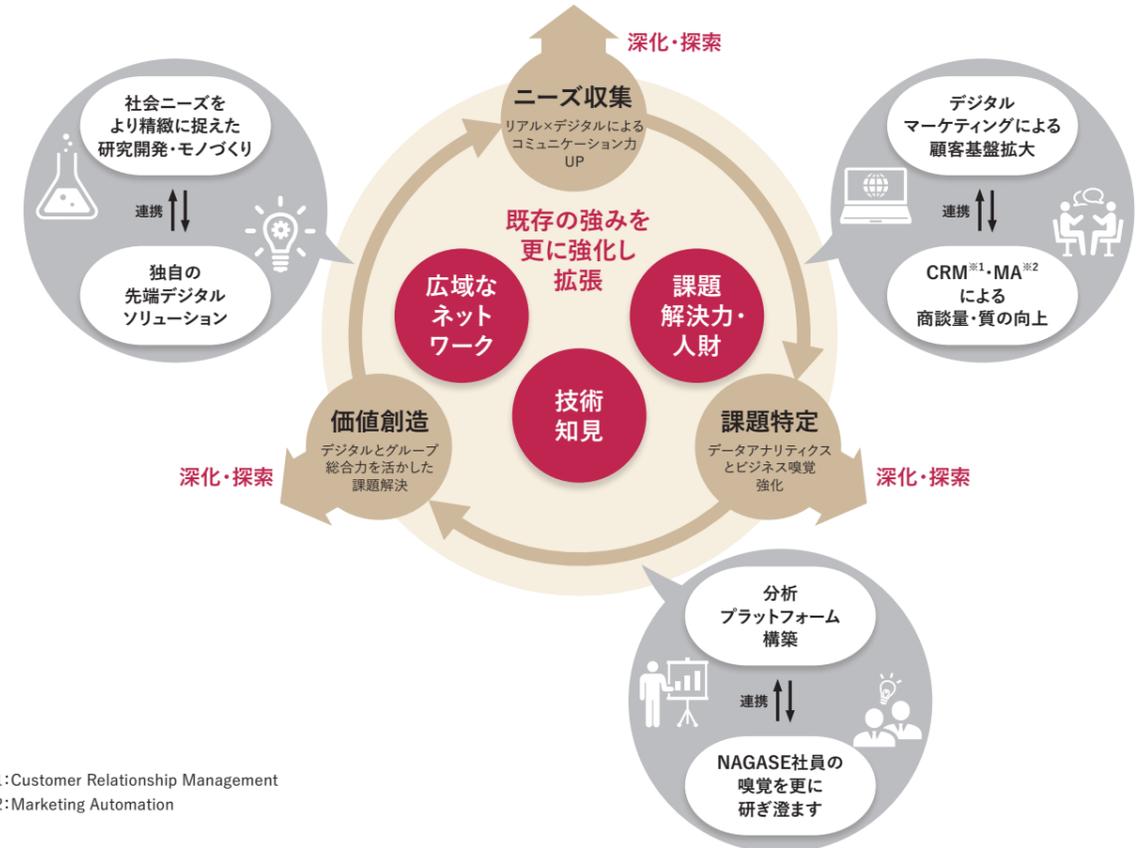
Shaping Value 3

変革を支えるコーポレート機能

「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革を支える機能として、DXの更なる加速、サステナビリティの推進、コーポレート機能の強化に取り組みます。

DXの更なる加速

顧客のグローバルサプライチェーンを支える広域なネットワーク、ケミカル・バイオ等の技術知見、市場を先読みする力と技術知見を活かした課題解決力・人財といったNAGASEグループの既存の強みをDXの活用を通じて強化します。



※1:Customer Relationship Management
※2:Marketing Automation

サステナビリティの推進

NAGASEグループでは、社会・環境課題の解決につながるサステナビリティ経営を積極的に推進しています。2020年6月には社長を委員長とし、執行役員及びグループ会社の経営幹部により構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しました。グループ全体のサステナビリティ推進の方針策定、推進体制の構築と整備、施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動を行っています。

サステナビリティ推進委員会	サステナビリティ推進室/ サステナビリティ推進委員会事務局	執行組織 (事業部、エリア、個社、コーポレート組織)
<ul style="list-style-type: none"> ・マテリアリティの進捗状況、及びステークホルダーとの対話状況のモニタリング ・グループ共通のSDGsマテリアリティの定義と更新 ・サステナビリティ経営の施策、推進体制の立案 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ推進委員会の支援、及び提案 ・各ステークホルダーのフィードバック状況の把握、及び委員会への報告 ・サステナビリティ推進委員会と執行組織のコミュニケーションの促進 ・執行組織の支援(エバンジェリスト)、及び執行組織間のコミュニケーションの促進(横串) ・インナー・アウターブランディング活動 ・外部評価機関への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・“共通”、“固有”のマテリアリティ(重要課題)の推進 ・各ステークホルダーとの対話(従業員、取引先、社会・消費者、株主) ・自己組織における「自分ごと」の促進

事業一覧

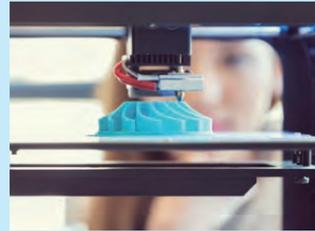


機能素材セグメント

Functional Materials Segment

»P40

- 機能化学品事業部…塗料・インキ、ウレタン業界向けに高機能性素材を提供しています。「環境」「バイオ」をキーワードに、需要が急増しているサステナブルな商材の展開にも注力しています。
- スペシャリティケミカル事業部…多様な業界と長年にわたリビジネスを構築し、取扱商品も1万品目を超えています。また、取引先の要素技術に着目し、新領域に展開しています。



主な取り扱い製品・サービス

機能化学品事業部

●樹脂原料、樹脂、顔料、溶剤、塗料・インキ用添加剤、ウレタン原料、難燃剤、離型剤

スペシャリティケミカル事業部

●石油化学製品、金属加工油剤原料、界面活性剤及び原料、環境機器・ケミカル（排水・排ガス・省エネ）
●樹脂原料及び添加剤、エレクトロニクスケミカル、UV硬化剤材料、化学品外注コーディネート



加工材料セグメント

Advanced Materials & Processing Segment

»P42

- カラー&プロセッシング事業部…印刷やフィルム、液晶業界などの幅広い事業領域に対し、色と機能を軸とした高付加価値な商品・サービスを提案しています。製造・研究・加工などのグループ機能を駆使して、顧客ニーズに応えています。
- ポリマーグローバルアカウント事業部…アジアにおける充実した販売網・ナショナルスタッフ体制の下、グローバル企業と連携し、OAやゲーム、電気・電子業界向けに樹脂を販売。バイオマスプラスチックなどの環境配慮型ビジネスにも注力しています。



カラー&プロセッシング事業部

●染料、色素、顔料、添加剤、分散加工材、3次元加飾サービス、導電材料、機能性シート、フィルム、粘着剤、コポリエステル樹脂、エンドキシン除去サービス、強化硝子、衛生材料

ポリマーグローバルアカウント事業部

●エンジニアリングプラスチック、汎用プラスチック、包装資材、その他プラスチック関連製品

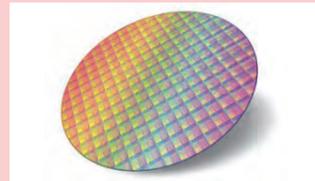


電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

»P44

- エレクトロニクス事業部…シリコンウエハ、半導体、電子部品、ディスプレイ業界向けに、各種機能性材料及びそれらを構成する素材の提供に加え、パートナー企業と市場・顧客ニーズに合致した商品開発に取り組んでいます。
- 情報通信・エネルギー事業室…スマート社会における新たな情報通信・エネルギーインフラの実現に向けて、グループ力を駆使した製品開発機能を活かし、技術（材料・プロセス・装置）や仕組みを提供しています。
- 機能樹脂事業部…重電・弱電、モビリティ、環境・エネルギー、半導体を重点分野とし、配合設計技術、コンパウンディング技術を基に開発したナガセテムテックス㈱の変性エポキシ樹脂を国内外で展開しています。
- 精密加工材料事業部…ナガセテムテックス㈱の精密洗浄技術、表面処理技術、感光性樹脂設計技術を基に開発したディスプレイ・半導体用フォトリソグラフィや3Dプリント用途の高機能材料を国内外で展開しています。



エレクトロニクス事業部

●精密研磨材料、ディスプレイ用光学材料、タッチパネル部材、機能性塗料、導電・絶縁材料、接着・封止材料、高耐熱フィルム、光学レンズ

情報通信・エネルギー事業室

●蓄電池システム、エネルギーマネジメントシステム、光無線通信機器、高周波デバイス、低誘電材料、センシングモジュール、XR用光学材料、半導体／電子デバイス関連装置

機能樹脂事業部

●変性エポキシ樹脂及び関連製品

精密加工材料事業部

●フラットパネルディスプレイ・半導体用フォトリソグラフィ材料、3Dプリント関連材料



モビリティセグメント

Mobility Segment

»P48

- モビリティソリューションズ事業部…自動車、農機、建機、航空機など、モビリティ業界のニーズを捉え、新技術のイノベーションを追求し、多様なソリューションの提供を通じて、安全・安心・快適なモビリティ社会の実現に貢献します。



モビリティソリューションズ事業部

●モビリティ内外装・機能部品：各種樹脂、機能性塗料、接着剤、軽量化部品、加飾部品、HMI部品
●CASE関連：xEV関連部品、熱対策部品、電池材料、各種センサー、LiDAR関連部品、自動運転関連技術



生活関連セグメント

Life & Healthcare Segment

»P50

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



ライフ&ヘルスケア製品事業部

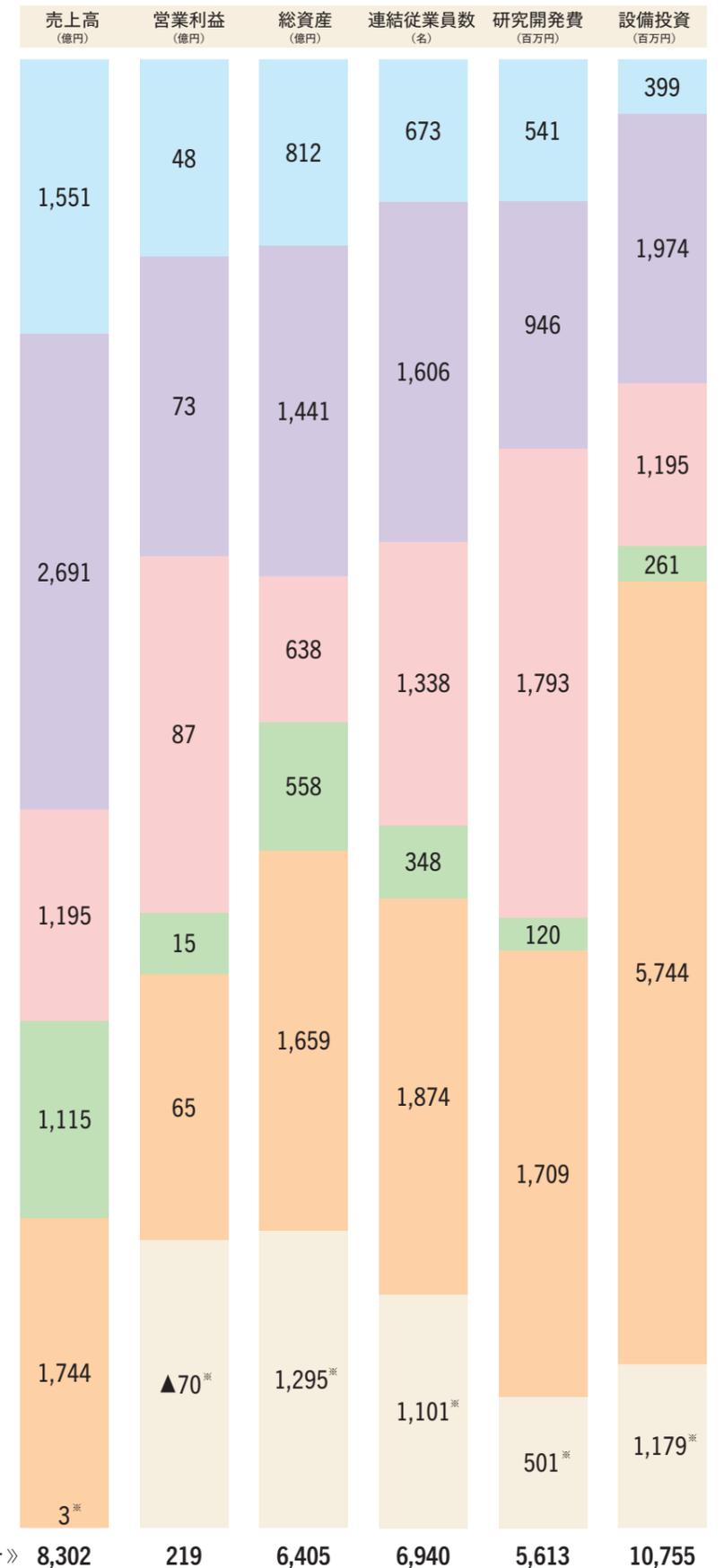
●化粧品及びハウスホールド製品材料、医薬品原料及び中間体、検査薬、医療材料及び機器

フードイングリディエントズ事業部

●食品素材（トレハ®他・酵素）、機能性素材・ニュートリション素材、プレミックス（OEM・ODM）、農業・水産・畜産関連材料

主要指標のセグメント別内訳

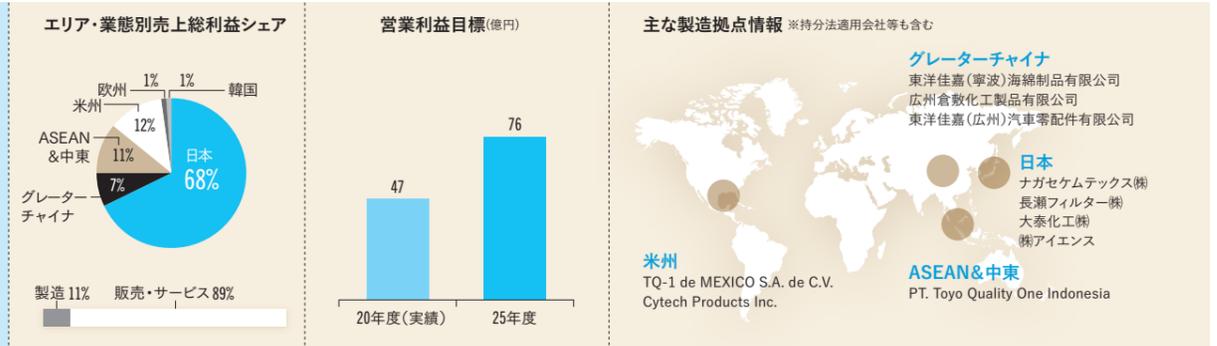
※下記実績は、2021年4月1日付の事業セグメントの区分方法の変更を反映しておりません。



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

機能素材セグメント

Functional Materials Segment



※2021年4月1日付の組織変更を反映しております。

機能化学品事業

事業機会

- 業界再編とDXの発展、環境関連ビジネスの拡大
- ASEAN・インド市場の拡大

事業リスク

- 日本の石油化学業界の構造変化と脱ケミカル、米中の覇権争い

強み

- 塗料・インキ、ウレタン業界における高いプレゼンス
- 環境、バイオ材における知見とグローバルネットワーク

中期的課題

- BCPと環境配慮の双方の観点を併用した、サプライチェーン維持への対策

ケミカル業界の一步先を見ながらバイオ原料開発を加速させる



機能化学品事業部長
磯部 保

前中期経営計画「ACE-2020」の5年間は、デジタル化の進展で多様な情報を迅速かつ誰もが取得できるようになり、NAGASEのネットワークを活用した情報の価値が相対的に低下。また、ITの発展により結果もスピーディーに求められるようになりました。ケミカル業界の川上では、産業の垂直統合が加速し、経済優先からESGやSDGsを意識した戦略への切り替えも進んでいます。

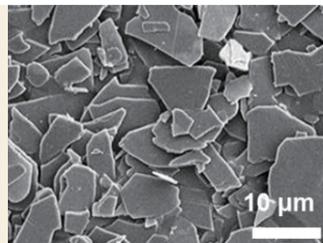
収益構造の変革については、事業部全体で高機能・環境・バイオに優先的に取り組む姿勢が浸透。海外事業拡大に向け米国で買収を実施し、高付加価値事業を展開できるプラットフォームも獲得しました。一方、企業風土の変革では、数字や結果に対する責任感と主体性を醸成できたと感じています。

新中期経営計画「ACE 2.0」の5年間は、日本市場では技術特化型、環境配慮型へのシフトがポイントになります。より多様化するニーズへの対応とAI活用による差別化、モノ売りからコト売りへのビジネス変革も更に重要になるでしょう。「深化」「真価」「進化」という3つの「シンカ」を使い、新しい技術を積極的に取り入れ、ケミカル業界の一步先を見て、社内外リソースはもちろんパートナーとの共創も活用し、バイオに特化した原料開発など社会貢献につながるビジネスに力を入れていきます。

Topics

新規事業の立ち上げを総合力でサポート

アルミナフィラー(充填材)を開発するDIC(株)と総代理店契約を締結しました。同社が新たに開発した板状アルミナは、少量の添加で高い熱伝導率と高強度化を実現できるため、自動運転技術や次世代情報通信(5G)などの幅広い分野での需要が期待されています。NAGASEのグローバルネットワークと強固な営業力による事業領域拡大を、技術的サポートで販売展開していきます。



スペシャリティケミカル事業

事業機会

- SDGsをはじめとする環境・社会課題と関連する投資への対応
- 5G/6G・エレクトロニクス関連需要の拡大

事業リスク

- サプライチェーンにおける地政学上の問題や災害・安定供給、及び商社の提供価値変化

強み

- 配合技術や高分子技術などを中心とした事業展開
- ユニークな技術志向の営業力と発想力

中期的課題

- ポートフォリオの最適化とグローバル展開の加速
- 業務効率化と人材育成

供給リスクに備えて先手を打ちSDGsへの対応で事業成長を目指す



執行役員
スペシャリティケミカル事業部長
荒島 憲明

この5年で石油化学業界では事業環境が大きく変わり、国内石油化学メーカーは汎用品からスペシャリティ品へのシフトを加速させました。また、SDGsの浸透やDXも大きなトピックスです。当事業部では、5G/6Gとエレクトロニクス/半導体関連の需要が拡大し、AIやEV等に対する技術革新にお取引先が強く反応するようになった点も見逃せない変化だと感じます。

収益構造の変革については、商社としての提供価値の希薄化に対する危機感が醸成され、事業投資・新規事業創造への数々の挑戦を開始しました。企業風土の変革では、ポートフォリオの最適化や海外拠点との連結経営に課題を残した点もありました。

次の5年では、引き続き事業投資と新規事業創造にスピード感を持って取り組んでいきます。米中覇権争いに代表される地政学上の問題並びに気候変動による災害、事故によるケミカル供給リスク、その他あらゆるリスクを想定し、新たな供給メーカーの確保や、グループによるスペシャリティケミカルの製造も新たな挑戦として取り組んでいきます。また、SDGsに関する取り組みとして、環境課題への投資も重要なテーマです。新中期経営計画「ACE 2.0」では、環境ソリューション課を立ち上げ、取引先の製造現場の排水・排ガス・省エネ等の課題を解決することで、事業の拡大・成長を目指します。

Topics

「化学品外注コーディネート」サービスを立ち上げ

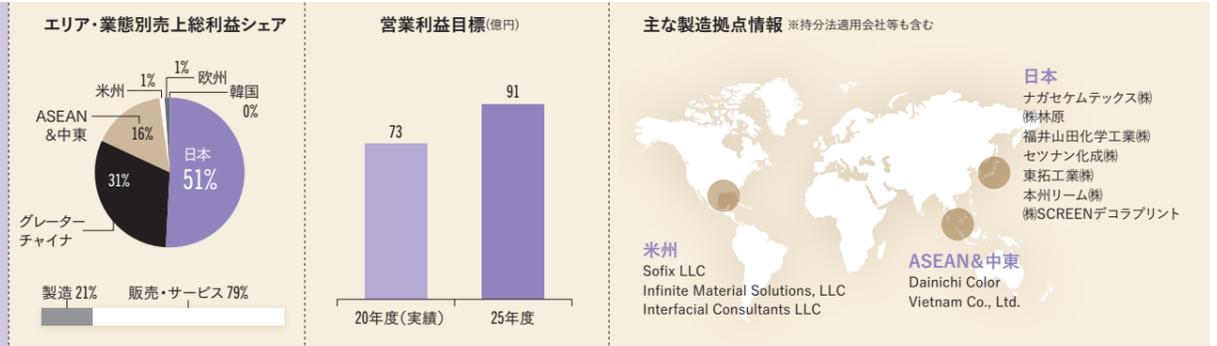
化学品などの製造元をデータベース化し、最適な委託先を顧客に提案するサービスを開始しました。約190年にわたって当社が培ってきた製造元のネットワークを活用することで、顧客の詳細なニーズに合致した委託先の迅速な提案が可能になります。今後は海外現地法人とも連携を図りながら、国外の委託先開拓にも注力することで、データベースの充実を図ります。





加工材料セグメント

Advanced Materials & Processing Segment



※2021年4月1日付の組織変更を反映しております。

カラー&プロセッシング事業

事業機会

- 企業間のプラットフォーム的存在への発展と、地球環境に貢献するビジネスの創出

事業リスク

- 新技術が浸透する中での存在意義の確立
- コロナ禍の企業淘汰における商権の不安定性

強み

- グループ製造会社との強固な協業体制を基にした、技術・製品・分析・サービスの提案力

中期的課題

- 「モノ売り」から「コト売り」へのシフト
- 主体性(自立・自律)のある組織への変革

「選択」と「集中」で利益改善。 今後は企業間におけるプラットフォームを目指す



カラー&プロセッシング事業部長 後藤 勇樹

前中期経営計画「ACE-2020」の5年間は、取引先の合従連衡・買収、あるいは合従連衡の中止が従来よりも速いペースで起こりました。また、中国の環境問題を背景とする原材料の輸入偏重を見直し、品質の高い国内品に転換する動きが出てきました。ESG投資の流れもこれを後押しし、価格よりも品質を重視する顧客が増えてきたのが大きな変化です。

その中で、得意な分野で勝負するため、成長の見込めない組織を淘汰し、事業の選択と集中を実施しました。その結果、利益体質は大幅に改善しています。企業風土の変革の面では、NAGASEの仕事に誇りを持ち、社会貢献のために適正な利益を得るべきだという感覚が根付きつつあります。また、福井山田化学工業(株)などのグループ製造会社が他のグループ会社との協業意識を強固にし、新ビジネス開発マインドが醸成されてきました。

DX・ブロックチェーンが目目され、従来の商社ビジネスモデルの存在意義が問われる中で、企業間のプラットフォームになることを目指し、事業部内にチームを編成しました。また「プラスチックリサイクル」「ケミカルリサイクル」「NAGASEのバイオ技術」をキーワードに、地球環境に貢献するビジネス創出も進めていきます。

Topics

樹脂製食器の再利用でサステナブルサイクルを実現

合成樹脂「Tritan™(トライタン)」製食器を製造する石川樹脂工業(株)と協業し、トライタン製食器のリサイクルと、リサイクル材を使用した製品の製造・販売を通じて、サステナブルサイクルを構築する取り組みを開始しました。これまで、飲食店では経年劣化したトライタン製食器は樹脂ごみとして廃棄していましたが、備品や雑貨、食器として再び使用できるリサイクルスキームの構築を推進していきます。



ポリマーグローバルアカウント事業

事業機会

- デジタルの活用による提供価値拡大
- 環境素材の自社開発と多岐にわたる用途展開
- 中長期のサプライヤー戦略

事業リスク

- 商社機能の中抜きや脱石化論の広がり
- 中国メーカーによる環境素材の囲い込み

強み

- アジア・パシフィックに広がる拠点基盤
- グローバル企業との強固なパートナーシップ

中期的課題

- 事業の収益性アップを目的にしたポートフォリオの見直し

注力事業のポートフォリオ入替で質を追求する



執行役員 ポリマーグローバルアカウント事業部長 狭川 浩一

この5年で直面した事業環境の変化は、中華系ブランドオーナーやEMSの台頭でグレートチャイナの存在感がより高まったこと、米中問題の長期化や新型コロナウイルス感染症の影響でサプライチェーンの見直しが進み、中国からASEAN+インドへの移管が加速したこと、ESG経営の浸透により環境対応素材への意識が高まったことです。当事業部はサプライヤーの変化に大きな影響を受けるため、昨今の競争優位領域への特化、再編の動きには注視が必要です。エリア戦略においては、アジア・パシフィックでの規模拡大を推進し、豪州・韓国・インドに事業を拡大しました。物流拠点の見直しや在庫管理の改善による効率化の成果も感じています。また、中華系ビジネスのASEANシフトに伴い、アウト=アウトの連携が不可欠となっており、台湾人スタッフをASEAN現地法人へ送り込むなど、ダイバーシティの推進とともに差別化した体制構築を図っています。

今後5年間を見据えると、既存事業を強化・変革するためのデジタル化促進、及び脱炭素社会形成への貢献を意識したサステナブルな環境素材開発が重要と捉えており、それらにスピーディーに対応していきたいと考えます。また、非注力分野かつ低収益ビジネスについては縮小・撤退を進め、他方で高機能性樹脂・スーパーエンジニアリングプラスチックビジネスを拡大し、ポートフォリオを入れ替え、質の追求を目指します。

Topics

コミュニケーションプラットフォーム「plaplat™」を開設

プラスチック事業において、当社と顧客をつなぐプラットフォーム「plaplat™」を開設しました。お客様は、環境調査や見積もりなどの複数にわたる依頼をワンストップで行える上、回答の進捗依頼と履歴を顧客専用ページで確認することができます。まずは国内の顧客との迅速かつ確実なコミュニケーションを促進し、今後更なる提供サービスの拡張とグローバルの展開を目指します。

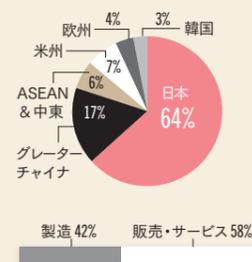




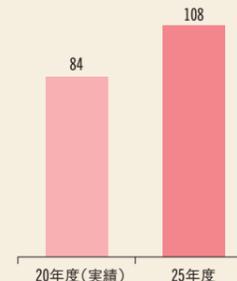
電子・エネルギーセグメント

Electronics & Energy Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



※2021年4月1日付の組織変更を反映しております。

エレクトロニクス事業

事業機会

- 商社ならではのDXを活用した仕組みの構築
- 機能的でユニークな基礎材料の開発

事業リスク

- 商材開発の遅れによるビジネスチャンス喪失、DXを活用した競合の取り組み

強み

- 顧客ニーズに対するトータルソリューション提案
- 特殊技術を有するR&D拠点のグローバル展開

中期的課題

- ビジネス環境の変化に伴った新商材の開発・立ち上げ

「川中」から「川上」のビジネスへ。DXも活用しスピーディーな商材開発を



エレクトロニクス事業部長
牧瀬 弘直

当事業部はIoT化が進む世界の中で重要なモバイル端末である、スマートフォンとタブレットPC向け材料の開発と販売を手掛けています。これらの端末の主要な構成部品である半導体やディスプレイは日々進化を続けています。特にディスプレイ業界においては、用途によって液晶ディスプレイと有機ELディスプレイに分かれてきており、それぞれの技術課題をスピーディーにつかむことをミッションとして活動しています。

半導体に関しては、今後拡大化が予測される中国市場を見据え、中国向けの開発を加速するとともに、その原材料であるシリコンウェハ業界向けのビジネスも拡充させています。また、最終製品を製造するモバイル端末メーカーとのコネクションも強化しており、筐体用機能性材料の販売、部品開発も進めています。いずれの業界も米国、韓国、中国、台湾を中心としたグローバルな活動が必要となるため、海外現地法人との連携を取りながら開発活動を推進しています。

新中期経営計画「ACE 2.0」の5年間は、DXも活用しながら商材開発のスピードアップを図っていきます。具体的な打ち手としては、IoTセンサーを活用したサービス開発を進めています。また、サステナビリティの動きに対応するため、事業部内にプロジェクトチームを立ち上げ、施策づくりに向け動き出しています。

Topics

Nanosys社への資本参加で先端電子材料の取り扱いを強化

業界シェアトップの「量子ドット」メーカーであるNanosys社(米国)へ出資を行い、全世界での総代理店となりました。ナノスケールの特殊な半導体結晶である量子ドットは、ディスプレイ部材の光学フィルムなどに使用することで、色の再現性を高めます。4K・8K放送で採用された新しい色域規格を効率的に達成する新技術として、業界における更なるシェア拡大が見込まれています。



情報通信・エネルギー事業

事業機会

- 多様な高速通信関連デバイスにおけるニーズと、環境面での蓄電システム等への期待

事業リスク

- リアル5G時代の到来の遅れ
- 競合技術との差別化と優位性確保

強み

- 顧客の収益性向上と社会貢献を両立させる、製品・サービスの提供

中期的課題

- 5G/6G市場向けの独自製品開発における、グループ会社の連携

次世代情報通信と環境に貢献するエネルギー事業を融合



情報通信・エネルギー事業室長
岩永 哲

今後、大きな発展が期待される次世代情報通信事業と、エネルギー事業に携わる2つの組織を融合し、スマート社会の到来によって必要とされる多様なサービスの提供を目的に新設されたのが、当事業室です。

次世代情報通信では、5G/6Gといった高速データ通信の端末や基地局に不可欠な低誘電材料、受動部品などの材料に関する事業がメインとなります。材料販売にとどまらず、スマートグラス(AR/VR)や多様なセンシングデバイスを活用したアプリケーションの開発・提供にも力を入れていきます。エネルギー事業では、グループ会社の(株)キャプテックスにおける電池モジュール・バックや蓄電システムの開発・製造・販売及び受託評価など、SDGsの環境分野における貢献を視野にビジネスを行っています。また、光無線技術による監視カメラをはじめ、スマート社会のニーズに応えるアプリケーション開発も進めています。

新中期経営計画「ACE 2.0」の取り組みとして、まず次世代情報通信分野では、スケジュール遅れが指摘されるリアル5Gの動きを見ながら、NAGASEオリジナル製品の開発に注力します。また、エネルギー事業では(株)キャプテックスをはじめグループ各社と連携し、脱炭素・循環型社会のニーズに対応して、蓄電システムや全固体電池等の提供を通じ環境に貢献する取り組みを進めていきます。

Topics

自家消費市場向け蓄電池システムの電池盤を共同開発

工場などで太陽光発電システムと合わせて導入する、自家消費市場向け蓄電池システムの電池盤を(株)村田製作所と共同開発しました。本製品は安全性、蓄電容量を自由に設定できる拡張性、設置の自由度が広がるコンパクトさを実現。電気代削減によるコストダウンや災害時の安定的なエネルギー供給だけでなく、脱炭素化対応による企業価値の向上にも貢献します。



新たなビジネスの 開拓を目的に 組織機構改革を実施

2021年4月より、「電子」セグメントは「電子・エネルギー」セグメントに変更となりました。従来からの「エレクトロニクス事業部」に加え、同年1月に新設された「機能樹脂事業部」「精密加工材料事業部」、更に旧「モビリティ・エネルギー」セグメントに分類していたエネルギー関連事業を担う「情報通信・エネルギー事業室」を新設し、4組織による編成となりました。商社機能に加え、グループの開発・製造・販売体制を一層強化して市場志向と技術基盤を融合し、中長期視点での新たなビジネスを開拓していきます。



機能樹脂事業

事業機会

- コミュニケーション、環境・エネルギー、ヘルスケアなどの拡大分野でのビジネス

事業リスク

- 事業環境のコモディティ化と情報格差の減少、差別化困難性拡大、新規ニーズの減少

強み

- 変性エポキシ樹脂事業で培った営業・技術力
- 製販一体体制による市場志向と技術基盤の融合

中期的課題

- 変性エポキシ樹脂のニーズ縮小と、参入障壁の低いビジネスにおける差別化の難しさ

メーカー機能と商社機能 双方の長所を活かして 新たなビジネスの形を



機能樹脂事業部長
橋本 卓幸

機能樹脂事業部は、旧エレクトロニクス事業部内の変性エポキシ樹脂事業を中心に新設された、ナガセケムテックス(株)との製販一体の事業部です。同事業はスイスの総合化学メーカー・チバ社(当時)と長瀬産業(株)の合併事業が起源で、両社で共同設立した長瀬チバ社を前身とするナガセケムテックス(株)が製造・開発機能を、長瀬産業(株)が営業機能を担ってきました。ナガセケムテックス(株)の基盤技術を核に、事業拡大や新規ビジネス創製、更には商社とメーカーが融合した新たなロールモデル構築を目指すことが新設の趣旨です。

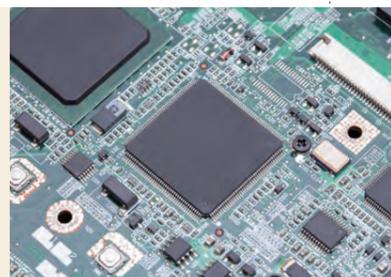
変性エポキシ樹脂は、モビリティ、コミュニケーション(ICT、通信)、半導体、重電、環境・エネルギーなど幅広い業界で使われています。その中で、例えば半導体用の封止材料はまさに最先端分野であり、重電機器用は長瀬チバ社時代から大きなシェアを有しています。いわば古い技術と新しい技術が共存しているのが、当事業部の特徴といえます。

今後を見据えた時、得意とする分野はいうまでもなくチャンスですが、競合も同じ方向を見ているため、同時にリスクでもあります。2032年の“ありたい姿”の実現に向けて、成長分野の質の向上を図りながら、持続可能な社会への貢献を視野に入れた新規ビジネスを創出します。

Topics

先端半導体製造を支える「高機能封止材」

ナガセケムテックス(株)では、接着性・耐熱性に優れた高機能封止材を、液状・シート状など用途に合わせた形状で開発・展開しています。直近では、お客様の声を製品開発に役立てる目的で2019年に開設したNPiC(Nagase ChemteX Process innovation Center)を活用し、新たな特徴を備えたシート材であるa-SMC(Advanced Sheet Molding Compound)を開発。半導体や通信・データ処理分野の技術革新を支えています。



精密加工材料事業

事業機会

- 精密な加工が必要な医療・ヘルスケア分野への参入
- アディティブ・マニュファクチャリングの浸透

事業リスク

- 液晶ディスプレイ産業の市場縮小、原料調達難・コスト高、中国など現地メーカーの台頭

強み

- 精密洗浄、腐食・防食制御、微細パターニング、UV硬化制御などの技術力
- 製販一体体制によるスピーディーな事業展開

中期的課題

- これまで培ってきた高度な技術を駆使した、新たな産業分野や提供価値の開拓

製販一体の新体制で 収益構造の スピーディーな転換を



精密加工材料事業部長
武田 貴志

従来のフォトリソグラフィ材料事業については、長瀬産業(株)がセールスとマーケティング、ナガセケムテックス(株)が研究・開発と生産マネジメントという形で役割分担し、事業展開してきました。これに対して今年、新規事業を加えて新設した精密加工材料事業部では、営業機能と製造・開発機能を一元管理する体制を敷きました。

従来はFPD産業用プロセス材料が事業の柱でしたが、本市場の主戦場が中国へと移る中で、事業の収益性は縮小傾向にあります。そこで今年度は、FPD産業偏重の事業構成を改め、これまで培ってきた表面処理、微細加工や、クリーンな環境下で高純度材料を扱う技術を活かし、新たな製品群・産業分野・販売地域に進出することで、収益構造の多様化を目指すことを当事業部のミッションとしています。より付加価値の高い材料の比重を増やし、通信・光学デバイス、医療関連製品、スポーツ用品など新たな産業分野に向けたビジネスの取り組みを始めています。地域別では売上の多くが国内販売でしたが、今後は海外比率を高めていきます。

更には、SDGsに貢献できる製造プロセスである「アディティブ・マニュファクチャリング」によるものづくり革新や、単なる液状製品販売のビジネスモデルから脱却した材料のコンパウンディング加工による提供価値の向上などから、質の追求も推進していきます。

Topics

3D光造形用高強靱・高反発ラバー樹脂の開発に成功

近年、高精度・大量造形が可能な光造形3Dプリンターが、新たな生産手法として様々な業界から注目を集めています。スポーツ業界では、強靱性と高反発性を兼ね備えた樹脂が求められます。一般的に両立は難しいとされていますが、当事業部において、それらを両立する高性能樹脂材料の開発に成功しました。既に、国内外の複数のスポーツメーカーとの3D構造連携も開始しています。

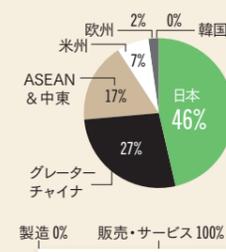




モビリティセグメント

Mobility Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



※2021年4月1日付の組織変更を反映しております。

モビリティソリューションズ事業

事業機会

- 電動化の加速、中国・インド市場拡大、脱炭素、新モビリティやMaaSの登場

事業リスク

- 海外メガサプライヤーへの顧客流出

強み

- 国内外ネットワークを活用した高機能素材、製品、技術の発掘力と、安定供給を実現するサプライチェーン構築力

中期的課題

- 新規参入、国内市場縮小、ライトフィード化といった事業環境の変化への対応

事業環境の劇的な変化を 多彩なチャンスに つなげる



執行役員
モビリティソリューションズ事業部長
上島 宏之

ここ5年で最も大きな事業環境の変化は、CASE[※]の浸透を背景とする電動化の加速です。自動車市場は中国・インド市場が拡大する一方、国内市場は縮小。電動化の加速により、バッテリーなどに使う希土類の原材料不足や産地偏重の問題が起きる中で海外のメガサプライヤーの存在感が増し、GAFAに代表されるプラットフォームも台頭しました。

収益構造の変革の成果としては、パートナー企業の(株)アテックスの電動化製品が加わり、樹脂中心から素材・部品にシフトするなど、ポートフォリオの入替が進みました。不採算事業からの撤退も行っています。企業風土の変革では、事業部全体で切磋琢磨しながら成長しようという雰囲気の醸成と、自動車からモビリティへと視野が拡大したことが成果です。

これからの5年を見た時、電動化の加速と自動化・無人化は大きなチャンスであり、脱炭素の動きもケミカルに強いNAGASEに一日の長があると考えています。中国・インド市場の拡大のほか、ドローン、農機、航空機など新たなモビリティにも注目しています。当事業部は既にプラットフォーム事業や、ドライバーモニタリングシステム、公共交通の乗降データ分析といったMaaSへのチャレンジを始めているほか、自動運転やSDGsに関わる取り組みでも質の追求を進めていく考えです。

※CASE:「Connected(コネクテッド)」「Autonomous(自動運転)」「Shared & Services(シェアリングとサービス)」「Electric(電動化)」の頭文字をつなげたもの。



次世代モビリティライフの実現を目指して

「100年に一度の大変革期」を迎えているモビリティ業界。移動の自由だけでなく、安全性や環境配慮の実現といった新たな価値の創出が求められています。当事業部では、ヒト、モノ、データが行き交う次世代モビリティライフに向けて、モビリティの電動化、自動運転における安全性の向上、脱炭素社会にマッチした材料の普及に注力しながら、多様な顧客ニーズに応えていきます。

Topics 1

自動車の電動化を支える電子部品をグローバル展開

2050年のカーボンニュートラルに向けて、EV・ハイブリッド自動車への注目度が年々高まり続けています。そんな中、当事業部では、電子部品の開発・製造・販売を手掛ける(株)エス・エッチ・ティの製品展開を通じて、自動車の電動化に不可欠な電流センシング、電源回路部品をグローバルに展開していきます。精緻な電流センシングが可能な電流センサコア、今後普及が見込まれるSiCパワー半導体を用いた電源回路に最適な特性をもたらす新開発のチョークコイルを主軸に、国内外での拡販を目指します。



Topics 2

パートナー企業の技術を複合した車載メーターレンズを開発

フクビ化学工業(株)を含めた複数のパートナー企業との協業で、立体形状と低反射を両立する車載メーターレンズを開発しました。一般的に、車載メーターはダッシュボード内に組み込まれますが、今回開発した製品は、車室内のデザイン性を上げるため、シェードがなく、ダッシュボードの上に突き出る形状をとっています。周辺部品との一体感と視認性の両立に苦労しましたが、各企業の高い技術を掛け合わせることで実現に至りました。



Topics 3

自動貨物牽引車両導入による工場内省人化を目指して

現在、労働力不足を課題とする顧客は少なくありません。当社では、顧客工場内の省人化実現のため、フランス・EasyMile社の自動貨物牽引車両を導入。今後グループ会社の敷地内で走行セッティングやデモ実演を、2022年度からは、顧客工場内でのデモ実演を予定しています。車両販売のみならず、運行管理、メンテナンスまでを含めたサービス事業を展開することで、顧客の課題解決を図ります。

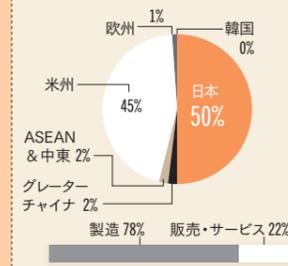




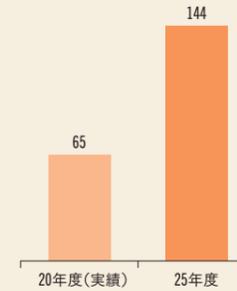
生活関連セグメント

Life & Healthcare Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



営業利益目標(億円)



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



※2021年4月1日付の組織変更を反映しております。

ライフ&ヘルスケア製品事業

事業機会

- IT系ベンチャーとの協業による新サービス創出

事業リスク

- 構造改革のスピードを上回る事業環境の変化

強み

- 医療・医薬分野における開発提案機能
- グローバル法規及び薬事管理への対応・提案力

中期的課題

- コアビジネスの深化と新規事業創出による両利き経営
- DX・サステナビリティを意識したビジネスモデル構築

DX・サステナビリティの追求で新たなビジネスモデルにシフト



ライフ&ヘルスケア製品事業部長
尾野 文治

化粧品については2018年度からのインバウンド需要増が消え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり業績が低調でした。一方で、衛生意識が高まったことでハウスホールド製品は堅調に推移し、殺虫剤市場も巣ごもり需要で拡大しました。

医療・診断薬分野では前中期経営計画「ACE-2020」の期間を通して、先発医薬品や体外診断薬ビジネスに加え、後発医薬品ビジネスを大きく伸ばすことができました。成長市場である中分子や高分子医薬品分野へ参入して事業展開を加速するとともに、Karydo TherapeutiX(株)と提携し、人工知能(AI)を用いて医薬品の効果や副作用を予測する新しいサービスの提供も開始しました。また、医療分野においては、資本業務提携先の(株)Kompathが2021年4月に医用画像3DCGシミュレーションソフトウェア「GRID」の認証を取得しました。今後、同製品の本格的な市場展開を行います。

収益構造の変革では、とりわけ化粧品事業における原材料販売ビジネスの効率化が喫緊の課題です。新中期経営計画「ACE 2.0」では、従来の事業規模拡大を優先する方針を改め、在庫管理の徹底と低利益製品の見直しによって収益力の向上を図るとともに、注力・育成事業に人的資源をシフトするなど、ROIC(投下資本利益率)を意識した事業を推進します。

Topics

小腸用カプセル内視鏡「CapsoCam Plus」で検査負担を軽減

CapsoVision社(米国)が開発するカプセル内視鏡「CapsoCam Plus」の提供を、2021年1月より開始しました。長さ約3cmのカプセルに4つの小型カメラを搭載。業界初となる360°パノラマ撮影技術で死角を軽減し、複雑な小腸内を鮮明に録画することを可能にします。また、口から飲み込むカプセル型のため、チューブ型の内視鏡に比べ、心理的・身体的負担がより少ないとされています。



フード イングリディエンツ事業

事業機会

- Prinovaグループが有するビジネスモデル及び製品活用の最大化
- SDGsとDXによる業界ビジネスモデルの変化

事業リスク

- 中国からの食品素材調達比率が極めて高い現状における地政学的な不安定化

強み

- 素材や製造加工、アプリケーションなどの総合提案力
- Prinovaグループが有する調達力・製造・販売網

中期的課題

- Prinovaグループ買収によるポートフォリオの変化に対するグループ会社間のシナジー創出

グループ会社との融合を進めて相乗効果を生み出す



フード イングリディエンツ事業部長
小嶋 宏一郎

前中期経営計画「ACE-2020」の5年間で最も大きかった内部環境の変化は、2019年にビタミン、アミノ酸の取り扱いや配合ノウハウに強みを持つPrinovaグループを迎えたことです。これを機にNAGASEはグローバルな食品素材ビジネスの大きな足がかりを築きました。

一方で、SDGsやESGなどサステナビリティに対する意識の高まりや、フードロス、低糖質、動物性から植物性への流れなど、外部環境の変化もありましたが、Prinovaの参画によりそうした市場に合致するポートフォリオを拡充でき、ビジネスチャンスが広がったと捉えています。健康志向の中、Prinovaが得意とするニュートリション(栄養剤)のマーケットも広がりをを見せています。PrinovaとNAGASEグループの事業融合は、着実に進んでいます。

新中期経営計画「ACE 2.0」の5年間では、SDGsへの貢献にもつながる天然由来、植物性の食品素材をイノベーションにより拡大し、かつ素材の機能を地域ニーズにマッチさせることがテーマとなります。具体的な検討はこれからですが、DXによるビジネスモデル変革も進めていきます。また、現時点での素材調達は中国に頼る割合が高いため、リスクの低減に向けて中国以外のサプライヤー網の構築も考えています。

Topics

スーパービタミンE「DeltaGold」の取り扱いを開始

American River Nutrition社(米国)が製造するアナトー由来のスーパービタミンE「DeltaGold」の取り扱いを開始しました。これは、アナトー種子から抽出したスーパービタミンEδ(デルタ)トコリエノールを豊富に含む機能性素材で、既に米国ではサプリメント等で商品化されています。日本でも、フレイルケアやコレステロール改善などに貢献することを目指しています。



地域別戦略

※従業員数は連結子会社のみ(2021年3月末現在)

NAGASEグループは、化学を基盤に幅広い業界でグローバルに事業を展開しています。そのネットワークと経験から蓄積された多彩なノウハウを活用し、各国・地域のニーズに細やかに対応しています。

グレーターチャイナ 拠点開設:1971年/従業員数:913名

各事業を通じて中国全土にネットワークを展開

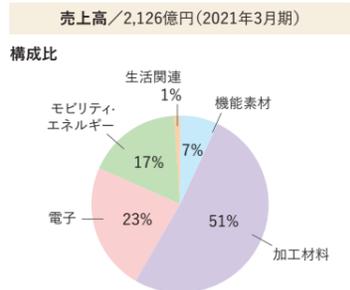
中国の産業構造や技術レベルが急速に変化・高度化していく中、大陸及び香港の全拠点のレポートラインを統合し、「半導体」「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフ&ヘルスケア」「化学品」「加工材料」の各事業部門において、中国全土をカバーし活動しています。台湾拠点とも連携し、積極的な投資を行うことでダイナミックな事業拡大を狙います。

- 注力事業**
- 半導体事業** サプライチェーンの「情報力」と現地の「人脈資源」を活用し、海外メーカーの“Business Consultant”として、中国事業の展開をWin-Winの関係でリードします。
 - モビリティ事業** 業界の技術革新に素早く対応し、付加価値のある商材・サービスの提供を通じて、中国におけるモビリティ社会の発展に貢献します。
 - エレクトロニクス事業** 「次世代ディスプレイ」「5G」「カーエレクトロニクス」などの分野において、専門性を活かしたニーズの発掘、ソリューションの提案を通じて、付加価値の高い現地発信事業を創出します。

Topics 成長著しい中国半導体業界において、現地化・専門集団化した組織によるフルサプライチェーンの事業展開で培った人脈と情報力を活用し、四半期に一度、現地のシンクタンクと共同で「NAGASEフォーラム」を開催しています。最先端材料や今後のトレンドなどの情報を提供し、日本、中国の双方から毎回100人規模での参加があります。



奥村 孝弘
取締役 兼 執行役員 兼 海外全般担当 兼 開発担当 兼 Greater China CEO 兼 欧州 CEO



ASEAN & 中東 拠点開設:1975年/従業員数:716名

非日系顧客をターゲットとする事業を拡大

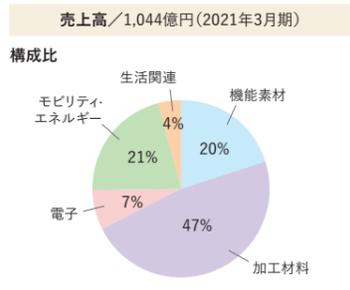
現在、米中デカップリングを発端とするグローバル規模でのサプライチェーンの見直しが進んでいます。当地域は、「樹脂」事業を基軸に「自動車関連」や「ケミカル」事業を展開し、日系顧客を中心に伸ばしてきましたが、非日系顧客をターゲットとする事業拡大も従来以上に加速させます。更に、事業領域では、拡大が見込まれているアジアの食品市場にも注力してまいります。サステナビリティ活動の一環として、地域の社会課題解決に貢献する、現地発信型ビジネスの創出も図ります。

- 注力事業**
- PGA事業** 台湾・韓国等の人材を起用した顧客ベースの拡充と、持続可能事業への転換を推進します。
 - モビリティ事業** 地域の先進モビリティに関わることで、地域発信型事業の創出を目指します。

Topics 2020年にシンガポールにオープンした食品素材事業のR&D拠点では、レシピ開発や物性分析に加え、WebやSNSを活用したデジタルマーケティングを積極推進しています。コロナ禍においても、オンラインセミナーによるアプリケーション紹介やデジタルを活用した顧客課題へのアクセスにより、非接触での効率的な事業遂行を実現しています。



大岐 英祿
ASEAN・インド CEO 兼 Regional Operating Centre Leader



欧州 拠点開設:1980年/従業員数:260名

リソースを活用しながら成長分野への参画を図る

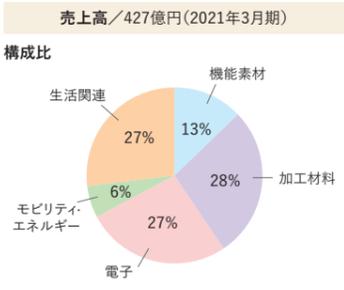
化学品・医薬原料の情報開示に関する要件が厳しくなる中、欧州域外からの輸入がより困難になると見込まれています。同時に、企業としての環境負荷の低減や省エネへの取り組みは、より一層重視されています。ソリューションプロバイダーとして差別化を図るべく、フランス・リヨン支店のラゴ機能を化粧品ビジネスへ活用するとともに、「バイオプラスチック」「エネルギーストレージ」「オーガニック食品包装素材」などの革新的な分野に注力していきます。

- 注力事業**
- 医薬品事業** 株林原製品の欧州域内での拡販、ジェネリックAPIの日本への輸出、及び体外診断薬ビジネスの欧州での拡大に注力します。
 - モビリティ事業** EVバッテリー関連、スマートインテリア、外装品の3分野に注力します。
 - 化学品事業** 生分解ができるポリマーをはじめとするリサイクル可能な商品への注力、新素材感熱紙への転換を進めます。

Topics 欧州では、環境保護や省エネへの関心がより高まっています。CO₂の排出を抑えるなど、環境に配慮されたオーガニック製品への顧客シフトが進んでおり、これまで大手に寡占されていた化学品マーケットでの需要開拓が見込まれています。



奥村 孝弘
取締役 兼 執行役員 兼 海外全般担当 兼 開発担当 兼 Greater China CEO 兼 欧州 CEO



米州 拠点開設:1971年/従業員数:1,212名

持続的な成長に寄与する新事業を開拓

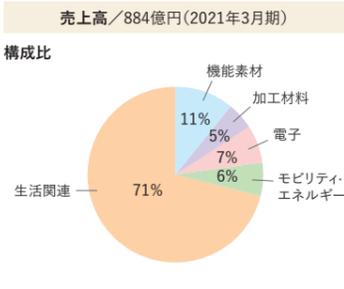
前中期経営計画「ACE-2020」の期間に、積極的な事業投資・事業ポートフォリオの見直しを行い、地域主導で新たなビジネスの種を見つける活動を推進してまいりました。新中期経営計画「ACE 2.0」の下、Nagase Specialty Materials NA社やPrinovaグループのネットワーク、そしてInterfacial Consultants社の研究開発力を活用し、米州を起点とする新事業を創出することで、中長期にわたる持続的な成長を目指します。また、グループのシナジーを向上させることで、既存事業の拡大にも取り組んでまいります。

- 注力事業**
- 食品素材事業** NAGASEグループのネットワークを活用し、「安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献します。
 - モビリティ事業** 市場環境の変化に対応し、高付加価値サービスを提供してまいります。

Topics グループ製造拠点の一つであるInfinite Material Solutions社において、水溶性中空構造を持つPP樹脂「Caverna™」を上市しました。射出成形や3Dプリンターのフィラメントとして使用できます。商品の特徴を活かし、フィルター性能、クッション性、軽量化などを実現する用途への採用が期待されています。また、販売に際してはEコマースを活用し、世界中からのご注文へ対応しています。



増田 隆行
執行役員 米州 CEO Nagase Holdings America Corporation CEO



韓国 拠点開設:1985年/従業員数:38名

飛躍を続けるエレクトロニクス分野へ投資を

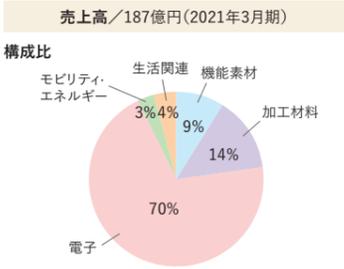
韓国を代表する産業への素材と部品販売を基盤に、そのバリューチェーンを支える特徴ある韓国企業の製品を、グループのネットワークを活用して海外展開してきました。新たな5カ年計画では、「半導体」「ディスプレイ」「EVバッテリー」事業への注力を図ります。これらの事業に関する素材産業も含め、グローバルな競争の中で、韓国の持続的な成長が期待できる分野へリソースを投入していきます。

- 注力事業**
- エレクトロニクス事業** 半導体、次世代ディスプレイなど最先端技術が求められる分野にグループの提供価値をつなぎます。
 - エレクトロニクスケミカル事業** 国策として成長が期待される素材産業において、特徴のあるケミカルをソーシングします。
 - 食品素材事業** グループが製造する食品素材、加工品を中心に、新たな用途展開を目指します。

Topics 大手半導体企業へのジャスト・イン・タイムデリバリーのインフラを新たに構築し、サプライチェーンマネジメントの一翼を担っています。



坂井 健児
Nagase Korea Corporation CEO 兼 COO



Our Board 役員紹介 (2021年6月23日現在)



伊地知 隆彦 家守 伸正 鎌田 昌利 池本 眞也 奥村 孝弘 野々宮 律子
長瀬 洋 朝倉 研二 長瀬 玲二

取締役

※所有株式数は、2021年4月末時点の情報です。各役員が所有している当社株式の数には、長瀬産業役員持株会名義及び長瀬産業自株投資会名義の株式数を含めて記載しております。

代表取締役会長

長瀬 洋
所有株式数:1,356,730株

取締役副会長

長瀬 玲二
所有株式数:94,539株

代表取締役社長 兼 執行役員

朝倉 研二
所有株式数:23,327株

代表取締役 兼 常務執行役員

管理全般担当 兼 関係会社担当

池本 眞也

所有株式数:8,667株

取締役 兼 執行役員

営業全般担当

鎌田 昌利

所有株式数:11,810株

取締役 兼 執行役員

海外全般担当 兼 開発担当
Greater China CEO 兼 欧州CEO

奥村 孝弘

所有株式数:13,167株

社外取締役

家守 伸正

所有株式数:3,061株

- 1980年 住友金属鉱山㈱入社
- 2006年 同社取締役常務執行役員
- 2007年 同社代表取締役社長
- 2013年 同社代表取締役会長
- 2016年 同社取締役会長
当社取締役 現在に至る
- 2017年 住友金属鉱山㈱相談役
- 2021年 同社名誉顧問 現在に至る

社外取締役

伊地知 隆彦

所有株式数:1,001株

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

社外取締役

野々宮 律子

所有株式数:500株

- 1987年 ビート・マウウィック・メイン
会計事務所(現・KPMG LLP)入所
- 1997年 KPMGコーポレートファイナンス㈱
パートナー
- 2000年 UBSウォーバーク証券会社
(現・UBS証券㈱)入社
- 2005年 同社マネージングディレクター
M&Aアドバイザー
- 2008年 GEキャピタルアジアパシフィック
シニアバイスプレジデント
- 2013年 ビジネスディベロップメントリーダー
日本GE㈱ GEキャピタルジャパン
専務執行役員 事業開発本部長
- 2013年 GCAサヴィアン㈱(現・GCA㈱)
マネージングディレクター 現在に至る
- 2015年 同社執行役員(日本リージョン) 現在に至る
- 2017年 同社取締役 現在に至る
- 2020年 当社取締役 現在に至る

監査役

※所有株式数は、2021年4月末時点の情報です。

常勤監査役(社外監査役)

白藤 信之

所有株式数:1,640株

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



常勤監査役

古川 方理

所有株式数:7,902株



常勤監査役

菅野 満

所有株式数:7,887株



監査役(社外監査役)

松井 巖

所有株式数:1,571株

- 1980年 東京地方検察庁検事
- 1990年 東京地方検察庁検事(特捜部)
- 2005年 東京地方検察庁特別公判部長
- 2010年 大阪高等検察庁次席検事
- 2012年 最高検察庁刑事部長
- 2014年 横浜地方検察庁検事正
- 2015年 福岡高等検察庁検事長
- 2016年 日本弁護士連合会弁護士登録(東京弁護士会所属)
八重洲総合法律事務所 現在に至る
- 2018年 当社監査役 現在に至る



執行役員

安場 直樹

常務執行役員

(株)林原担当 兼
ナガセR&Dセンター担当

山内 孝典

常務執行役員

長瀬ビジネスエキスパート㈱
担当

藤井 悟

常務執行役員

ナガセケムテックス㈱担当

三原 康弘

執行役員

事業戦略本部長

太田 九州夫

執行役員

東拓工業㈱担当

上島 宏之

執行役員

モビリティソリューションズ
事業部長

狭川 浩一

執行役員

ポリマーグローバルアカウント
事業部長

高見 輝

執行役員

監査室長

増田 隆行

執行役員

米州CEO

折井 靖光

執行役員

NVC室長

内田 龍一

執行役員

グローバルマーケティング室長

高田 武司

執行役員

名古屋支店長

荒島 憲明

執行役員

スペシャリティケミカル
事業部長

山岡 徳慶

執行役員

人事総務本部長

清水 義久

執行役員

経営管理本部長

劉 曉麗

執行役員

ナガセR&Dセンター長

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

※コーポレート・ガバナンスに関する報告書は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/assetfiles/tekijikaiji/20210624-2.pdf>

ガバナンスサマリー

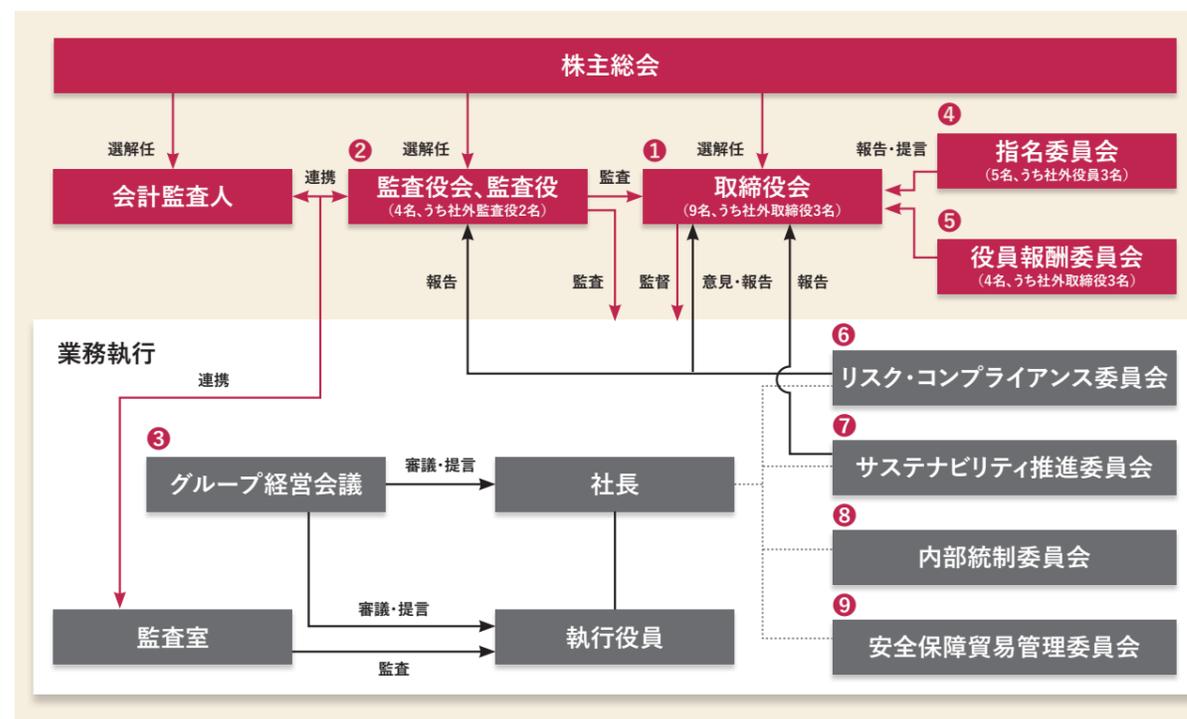
機関設計 監査役設置会社	複数の独立社外取締役による客観的視点からの提言・助言と高い専門性を備えた監査役(会)による中立で客観的な監査が有効に機能。	取締役数 9名	2000年時点で20人だった取締役数は、2021年時点で9人体制に。意思決定の迅速化を実現。
経営と執行の分離 執行役員制度	意思決定の迅速化と業務執行の強化のため、2001年より執行役員制度を導入。	社外取締役 3名	2004年から社外取締役を選任。現在は3名(うち女性1名)が就任中。
社外監査役 2名	1994年から社外監査役を選任。現在は2名が就任。監査役4名のうち、2名が社外監査役。	役員報酬 役員報酬委員会	2010年に設置。4名の委員のうち3名が社外取締役。報酬水準・制度の妥当性を審議。
役員選任 指名委員会	2018年に設置。社外役員が過半数を占める。取締役・執行役員選任案及び後継者計画を審議。	コンプライアンス/リスク管理 リスク・コンプライアンス委員会	2001年にコンプライアンス委員会が発足、2008年からリスク・コンプライアンス委員会に改組。
内部統制 内部統制委員会	2009年に内部統制推進委員会を内部統制委員会に改組。	サステナビリティ サステナビリティ推進委員会	2020年に新設。社長を委員長に、執行役員及びグループ会社の経営幹部で構成。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 (2021年7月1日現在)

2015年6月から東京証券取引所上場会社に適用された「コーポレートガバナンス・コード」を、当社グループのガバナンス強化の機会と捉え、積極的に対応を進めています。指名委員会の設置や、女性取締役選任によるジェンダー確保、取締役会規則付議事項の改定をはじめ、

コーポレートガバナンス・コードの求める基準設定及び規程改定によるルール整備や、取締役会運営に係る運用の見直し等を行い、開示対象の原則・補充原則についてはコーポレート・ガバナンスに関する報告書でその対応状況を開示しています。

コーポレート・ガバナンス体制



- 1 取締役会**
「経営方針・戦略の意思決定機関及び業務執行を監督する機関」として明確に位置付け、毎月の定例取締役会を開催し、重要事項の決議、業績の進捗についても議論し対策を検討しています。
 - 2 監査役会・監査役**
監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、また必要に応じて子会社に対し報告を求めるなど、取締役の職務執行の監査を行っています。
 - 3 グループ経営会議**
取締役会で任命された執行役員で構成され、原則、月2回の定例開催を実施し、経営戦略や投資案件等の重要事項を審議し、経営の意思決定を支援しています。取締役会決議事項については、取締役会の付議者の諮問機関となります。
 - 4 指名委員会**
5名(過半数が社外役員)で構成されており、取締役・執行役員選任案及び後継者計画について審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしています。
 - 5 役員報酬委員会**
4名(過半数が社外取締役)で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしています。
 - 6 リスク・コンプライアンス委員会**
法令遵守のみならず、企業倫理にまで踏み込んだリスクマネジメント体制及びコンプライアンス体制の確立、強化を図っています。
 - 7 サステナビリティ推進委員会**
社長を委員長として、執行役員及びグループ会社の経営幹部より構成され、グループ全体のサステナビリティ推進の方針策定、推進体制の構築と整備、施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動を行います。
 - 8 内部統制委員会**
内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築及び運用のモニタリングを行い、業務の適正を確保しています。
 - 9 安全保障貿易管理委員会**
外国為替及び外国貿易法等の輸出関連法規に規制されている貨物及び技術の取引に係る法令遵守を徹底しています。
- 役員報酬委員会の構成員**
- 委員長 …… 朝倉 研二 (代表取締役社長)
 - 委員 …… 家守 伸正 (社外取締役)
 - 委員 …… 伊地知 隆彦 (社外取締役)
 - 委員 …… 野々宮 律子 (社外取締役)
- 指名委員会の構成員**
- 委員長 …… 朝倉 研二 (代表取締役社長)
 - 委員 …… 長瀬 洋 (代表取締役会長)
 - 委員 …… 家守 伸正 (社外取締役)
- 委員 …… 伊地知 隆彦 (社外取締役)**
委員 …… 松井 巖 (社外監査役)

役員報酬等の額の決定に関する方針

当社は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並びに取締役会での審議を経て決定しており、客観的な外部データや経営状況等を勘案し、役職ごとの役割・責任範囲に相応しいものであること、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなるよう基準となる固定報酬は各役位に応じ50～70%とし、業績連動報酬は30～50%の割合とすることを基本的な方針としています。

なお、社外取締役及び監査役報酬は、その職務内容に鑑み、固定報酬である基本報酬のみとしております。

業績連動報酬の算定方法は、期初の連結業績予想を基に業績連動報酬の基礎額を決定し、当期純利益の前年度実績額に対する比率、期初の連結業績予想に対する達成率を乗じ、個人別査定による調整をしております。

なお、2021年度より中長期的な資本効率性の向上へのインセンティブとしてROEを指標に加えています。

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数(2021年3月期)

役員区分	対象となる役員の数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等
取締役	社内取締役	5名	286	192	-
	社外取締役	4名	28	28	-
	合計	9名	314	220	93
監査役	社内監査役	2名	46	46	-
	社外監査役	2名	33	33	-
	合計	4名	79	79	-

使用者兼務役員の使用者給与のうち、重要なもの 報酬等の種類別内容

総額(百万円)	対象となる役員の数(名)	内容	報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
12	1	使用者給与相当分として支給しています。	基本報酬	各取締役の役職に応じた固定報酬を支給	固定	現金報酬
			業績連動報酬(賞与)	・期間業績に応じて基本支給額を決定 ・目標管理制度に基づく個別評価を反映	変動(半年度)	

社外取締役

当社の社外取締役は家守 伸正氏、伊地知 隆彦氏、及び野々宮 律子氏の3名であり、3名とも金融商品取引所の定めに基づく独立役員です。

社外取締役の選任理由、主な兼職の状況、所有する当社株式の数

氏名	選任の理由	主な兼職の状況
家守 伸正	住友金属鉱山(株)の経営に長年にわたり携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有しています。これらを活かし、産業界に精通した観点から、当社の経営全般に対して提言をいただくことにより、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、選任しています。	住友金属鉱山(株)名誉顧問 ジェイ エフ イー ホールディングス(株) 社外取締役 住友不動産(株)社外取締役
伊地知 隆彦	トヨタ自動車(株)の経営に長年にわたり携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有しています。これらを活かし、当社の国内外で展開する生産活動を含めた経営全般に対して提言をいただくことにより、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、選任しています。	コマニー(株) 社外取締役
野々宮 律子	KPMGグループで監査等の業務経験を重ねたほか、UBSグループ及びGEグループでM&Aや事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有するとともに、企業経営についても十分な見識と経験を有しています。これらを活かし、当社の経営全般に対して提言をいただくことにより、海外比率が高まる当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、選任しています。	GCA(株) 取締役 GCAアドバイザーズ(株) 取締役 (株)資生堂 社外監査役

取締役会の実効性評価

取締役会の分析・評価を定期的実施し、その実効性を高めていくことが重要であると考えており、取締役・監査役全員を対象としたアンケートを実施しています。その結果、当社取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われており、有効に機能していることを確認しました。

一方で、充実した審議とするための事前検討における情報提供の最適化、フィードバック・フォローアップの拡充、中長期的な取締役会構成の多様性確保のため、更なる議論が必要であるとの課題を確認しました。今後も、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

社外監査役

当社の社外監査役は白藤 信之氏及び松井 巖氏の2名であり、両氏とも金融商品取引所の定めに基づく独立役員です。

社外監査役の選任理由、主な兼職の状況

氏名	選任の理由	主な兼職の状況
白藤 信之	金融機関における長年の海外経験から幅広い見識を有しており、また審査並びに監査部門に長年にわたり携わり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、選任しています。	なし
松井 巖	法曹界における豊富な経験と高い見識を有しており、コンプライアンス及びガバナンスに関する相当程度の知見を有しており、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、選任しています。	八重洲総合法律事務所 弁護士 (株)オリエンコーポレーション 社外監査役 東鉄工業(株) 社外監査役 グローバルライド(株) 社外取締役 監査等委員 (株)電通グループ 社外取締役

監査の体制

●監査役監査の状況

当社の監査役会は、常勤監査役3名(内、社外監査役1名)、非常勤監査役1名(社外監査役)で構成されています。監査役会は原則として月に1回、及び審議の必要に応じて開催しており、2020年度は年間17回開催しました。監査役会においては、各監査役が監査活動並びに監査結果等について報告を行い、様々な情報交換を通じて監査意見の形成を図っています。常勤監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、取締役、執行役員及び内部監査部門等の業務執行部門へのヒアリング等を通じて取締役の職務の執行状況を監査しています。加えて、常勤監査役は、重要な子会社の監査役を兼務し、企業集団における内部統制システムの構築及び運用状況を監視しています。また、会計監査人の子会社往査及び資産実査に同行し、会計監査人が独立の立場を保持し、適正な監査を実施しているかを監視・検証しています。非常勤監査役は、取締役会及び監査役会への出席の他、代表取締役並びに社外取締役、会計監査人と、常勤監査役との円滑なコミュニケーションを図り、専門的知見に基づく意見表明・助言を行っています。事業年度終了後には、監査役会の監査方針及び監査計画に対する年間

監査活動のレビューを行い、その結果を翌事業年度以降の監査計画に反映させ、監査役会の実効性の向上に努めています。

●内部監査の状況

内部監査部門としては監査室があり、公認内部監査人(CIA)及び内部監査士(QIA)の資格を有する者等、内部監査に関する専門的な知見を有する者を含む11名の従事者によって、内部監査規程に基づき、子会社を含む会社の業務活動の適正性及び効率性を監査しています。また、監査室が独立した内部監査人として内部統制の評価を実施し、適宜取締役、監査役会及び会計監査人へ内部統制の実施状況に関する報告を行っています。

●会計監査の状況

下記の指定有限責任社員によって、公正不偏な立場で実施されています。

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名	
指定有限責任社員 業務執行社員	三ッ木 最文 渡邊 力夫	EY日本有限責任 監査法人

※上記の業務を執行した公認会計士の継続監査年数は両氏とも7年を超えていません。

NAGASEグループの情報開示に関する方針

NAGASEグループは、「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」を制定しており、ステークホルダーへの情報開示として、社会が真に必要としている情報を適時適切な方法で開示することで、常に社会とのコミュニケーションを行い、企業活動を社会の常識から決して逸脱させず、公正で透明性のあるものに保つことに努めています。

この基本的な考え方に基づき、経営の透明性や経営者のアカウンタピリティを向上させるため、株主や投資家の皆様に向けたIR活動や広報活動、Webサイト等を通じた情報の適時・適切・公平な開示を行っています。

IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「コンプライアンス基本方針」及び「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」において、ステークホルダーに対して企業情報を積極的に公正に開示し、透明性の確保に努める旨を定めています。	
アナリスト・機関投資家向けに定期説明会を開催	毎年5月と11月に、社長から決算及び中期経営計画等について説明しています。各説明会において、アナリスト・機関投資家含め約50名が参加しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	各種IR資料は https://www.nagase.co.jp/ir/ に掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部署: 経営管理本部 IR担当役員: 経営管理本部担当役員	
その他	アナリスト・機関投資家向けに適宜、個別ミーティングや施設見学会を行っています。	

社外取締役インタビュー

2020年から伊地知 隆彦氏と野々宮 律子氏が加わり、家守 伸正氏を含む社外取締役3名体制になって1年が経ちました。「ACE 2.0」に対する期待やNAGASEグループのサステナビリティについての考えを伺いました。



家守 伸正
Nobumasa Kemori

「『ACE 2.0』で掲げた『質の追求』というテーマに対し、N-Sustainable事業が果たす役割はとて大きいと思います」



伊地知 隆彦
Takahiko Ijichi

「社員一人ひとりが自分ごととして『ACE 2.0』で掲げたビジョンの達成に取り組む姿勢を浸透させていってほしい」



野々宮 律子
Ritsuko Nonomiya

「N-Sustainable事業が次の100年、200年、その先を担う事業に成長することを期待しています」

この1年のNAGASEグループの取り組みで印象深かったことをお聞かせください。

家守 私が一番印象に残っているのはグループ製造業連携委員会です。この委員会は国内のNAGASEグループ製造業11社を対象に安全衛生・品質・環境といった非財務分野の基盤を強化し、グループ全体の企業価値と持続的成長を促すことを目的に発足しました。11社の中には規模が小さく、人的資源に限りがある会社もありますが、ナガセケムテック

ス(株)と(株)林原が委員会をリードし、施策の共有や委員会の方針に基づいた共通のKPI設定とモニタリングを進め、成果が上がってきており、非常に期待を持っています。今後は、モニタリングを通して遅れが出ている会社のレベルをどのように上げていくか、そして、海外の製造業をどのように組み入れるかが課題になると考えています。

伊地知 就任後間もなかったのですが、この1年は印象に残ることばかりでした。とりわけ印象に残っているのが取締役会で

のやり取りです。ある事業からの撤退について話が及び、なぜこの事業を始めたのかという議論になった時に、当時の経営陣であった方が自らの判断の誤りを冷静に認める発言があり、驚きました。経営者が自らの失敗を認めるのはなかなかできることではありません。この潔さは経営理念である「誠実に正道を歩む」に通じると感じます。長瀬産業の強さ、サステナビリティの源流を改めて感じました。新規事業を始めることに対する積極的な姿勢は評価していますが、一方でリスクに対する評価や切込みが少々甘いと感じています。人をリスペクトするという企業風土も影響しているのではないかと思います。新規事業には必ずリスクはありますので、リスクを適切に評価・認識した上で意思決定をするということについては、改善の余地があると考えています。経営として根拠なき楽観論に身を委ねるのではなく、そのリスクを認識し、管理していく覚悟を示すことが大事だと思います。

野々宮 私も印象に残ったことはたくさんありますが、1つ挙げるなら、DXに対する投資や取り組みがものすごく進んでいることです。DXという抽象的で分かりにくいテーマに対して綿密な行動計画を立て、社内外のリソースを的確に投入している。外部のコンサルティング会社を入れたり社内プロジェクトチームを立ち上げたり、専門性の高い人材を外部から招聘したりと、しっかりと取り組まれているところに、とても驚きました。DXの取り組みにおいてNAGASEグループは他社に先んじていますし、成果が期待できると思います。

「ACE 2.0」の印象と、推進していく上での重要なポイントについてお聞かせください。

家守 一年半近くの時間をかけ、取締役会でも議論を重ねて作った計画ですから、目標は必達することが重要です。そのためにはPDCAを回すことが必要ですが、一番重要な収益構造の変革を含め、物差しとなるKPIの項目数が「ACE-2020」より減っているのが少し心配です。数が減れば、それに関わる事業本部や子会社の数も減るはずですが、そこから外れた社員が我関せずという雰囲気にならないように、それぞれの部門がPDCAを回しているということをコーポレート部門がきちんとモニタリングしてほしいと思います。

野々宮 私が感じたのは、社員の皆さんが「変わる」ということに対して抵抗がないことです。変わることにに対して保守的になるとか、拒否反応が出たりしないところに、NAGASEグループのDNAと企業文化の一端を感じました。

伊地知 「ACE 2.0」には「NAGASEグループを変えていこう」という想いが随所に現れていて、とても素晴らしいと思います。この立派な経営計画をどうやって実務に落とし込んでいく

かが成否の分かれ目になります。そのためにはNAGASEグループの全社員がビジョンを自分自身のテーマとして具体的に落とし込み、実現するために軌道修正をしながらPDCAを回していく必要があります。私も経験がありますが、会社がどれだけ理想的なビジョンを描いても、現場の社員に響いていない会社が結構多い。そうならないために、社員一人ひとりが自分ごととして「ACE 2.0」で掲げたビジョンの達成に取り組む姿勢を浸透させていってほしいと思います。

「ACE 2.0」で目指す“持続可能な事業”(N-Sustainable事業)の創出について、期待されている部分や重要だと思われる点をお聞かせください。

野々宮 伊地知さんがおっしゃったように、社員一人ひとりが自分ごととして、自分は今、何をすればいいのか、どこを目指しているのかを、会社への貢献という具体的な形に落とし込んでほしいと思います。約190年にわたってサステナビリティを実践してきたNAGASEグループの、自らが「変わる」ことに対する前向きな企業文化は、持続可能な事業を創出する上での原動力になるはずですが、N-Sustainable事業が次の100年、200年、その先を担う事業に成長することを期待しています。

伊地知 N-Sustainable事業の定義である「顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ出し、『利益を生み出す解決策』を提供する」というのは、とても難しいことのように思えますが、基本はお客様の切実なニーズは何かというシンプルな課題を、真摯に、そして謙虚に突き詰めていくことでしかないのだと思います。そのために大事なことは、会社全体が官僚主義に陥らないよう、部門間の人事交流も含め、組織風土改革の風を呼び起こす努力を常に怠らないことだと思います。

家守 「ACE 2.0」で掲げた「質の追求」というテーマに対し、N-Sustainable事業が果たす役割はとて大きいと思います。デジタル技術を活用して、従来のビジネスモデル、従来の組織、考え方を変え、新たな付加価値を創出していくという試みは、NAGASEグループならではのDXであるといえます。従来型の商社ビジネスに代わり、今後は情報を解析し、ソリューションを提供するための手段を多様化させることが重要になります。N-Sustainable事業では、営業・製造・研究が三位一体とならなければ「顧客が未だ認識していない課題」を見つけることはできません。3つのうち少なくとも2つができる人材を育成し、相手先の課題とそれに対するソリューションを見つけ出せる能力を持った集団にしていく必要があります。そしてその次に、自分たちが提示したソリューションにどう関わり、ビジネスとして成長させていくのか。N-Sustainable事業については、その実現性も含めて期待しています。

Profile		
社外取締役 家守 伸正 住友金属鉱山で役員を歴任し、企業経営に関する高い見識を有する。2016年より当社取締役。	社外取締役 伊地知 隆彦 トヨタ自動車で長年にわたり経理財務や人事労務に携わる。2020年に当社取締役役に就任。	社外取締役 野々宮 律子 米国でキャリアを積み、M&Aアドバイザーを専門とする。2020年に当社取締役役に就任。

コンプライアンス

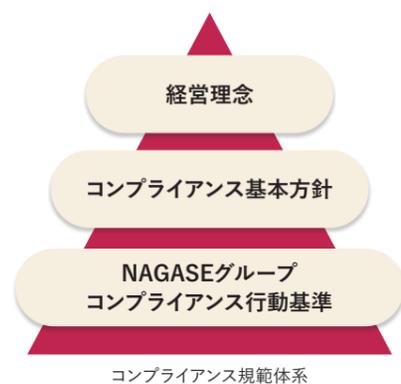
基本的な考え方

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

コンプライアンス規範体系と運用

リスクマネジメント及びコンプライアンスを監視する「リスク・コンプライアンス委員会」が「コンプライアンス基本方針」を定め、「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」に沿った企業活動を徹底しています。

当社並びにグループ会社において法令違反などの問題があると認識した場合、直ちに委員会に報告し、委員会は速やかに取締役会及び監査役(会)へ報告するものと定めています。更に、内部通報制度を導入し、グループ会社を含む役員、社員などから直接通報・相談できる窓口を設置しています。



コンプライアンス基本方針の概要

- ① 法令・規則及び社内規定・ルールの遵守
- ② 反社会的勢力の排除
- ③ 社会に有用な製品・サービスの提供
- ④ 社員の人格・個性の尊重
- ⑤ ステークホルダー(利害関係人)への情報公開
- ⑥ 地球環境の保全
- ⑦ 経営トップの責任

※コンプライアンス基本方針の内容は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/compliance/>

公正な取引に関する取り組み

「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」では、法令・規則及び社内規定・ルールの遵守を徹底しています。

独占禁止法に関しては、課徴金のインパクトが大きいカルテル規制が大きなリスクとなるため、不正な取引に関与しないよう主要製造子会社などに対して啓蒙活動を積極的に実施しています。また、不正競争防止法における外国公務員贈賄防止の運用強化、米国FCPAや英国BA等贈賄防止規制の域外適用に鑑み、腐敗防止の取り組みを徹底するため、国内外グループを対象とする贈賄防止の啓蒙活動も実施しています。

主な啓蒙活動(2020年度)

■コンプライアンス研修	
2020年11月	ナガセテクノエンジニアリング(株)
2020年12月	ナガセ情報開発(株)
2020年11~12月	ASEAN&中東の現地法人7社
2021年1月	大泰化工(株)
2021年2月	福井山田化学工業(株)、ナガセプラスチック(株)

■独占禁止法に関する研修

2021年2月	長瀬産業(株)
	Nagase Holdings America Corporation Nagase America LLC

安全保障貿易管理

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

●具体的な輸出入管理の仕組み

当社独自の商品総合管理システムにより、輸出する全ての商品・技術、海外顧客情報などをデータ化して管理しています。更に、外為法及びEAR(米国輸出管理規則)などの輸出許可の必要性を確認し、商品法令管理課が承認した商品のみを輸出できるようにシステム化しています。また、法令遵守

から一歩進んで、軍用途や軍関連の取引を原則禁止するなど、安全保障貿易管理に関するNAGASEグループ全体の方針を定めています。

●人財育成の取り組み

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

安全保障輸出管理実務能力認定試験合格者数(累計)

2019年3月期	947名
2020年3月期	982名
2021年3月期	1,033名

商品関連法令への対応

化学品の安全な取り扱いも、NAGASEグループの事業を支える重要な基盤です。化学品管理を含む商品関連法令管理の強化、情報の集中管理を進め、グループが取り扱う全商品について関連法令・規制に適切に対応する管理体制を整えています。

●具体的な対応の仕組み

NAGASEグループでは、新たな商品を取り扱うにあたり、その化学成分や規格性能に基づいて該当法令をチェックしています。成分単位での登録を行うことで、成分に起因する関連法規にも国ごとに対応しています。こうした商品データは前述の商品総合管理システムに登録し、グループ全体で一元管理化に取り組んでいます。関連団体に加盟して化学品規制に関する最新情報を入手するとともに、製品に含まれる化学物質をサプライチェーンに共有するツール「chemSHERPA」などを活用して関係先への的確な情報提供に努めています。

●世界の化学品法規制への対応

2002年のヨハネスブルグ・サミット(WSSD)で決議された「国際的な化学物質管理のための戦略的アプローチ(SAICM)」は、2020年までに化学物質の製造と使用による人の健康と環境への悪影響の最小化を目指すこととしています。この理念に基づき世界全体で化学物質管理規制の厳格化・共通化が進捗しています。このため、化学品管理規制に関連する世界の動きを先取りし、化学物質情報のグローバル管理を実現してお取引先に最新かつ正確な情報を提供すべく、海外現地法人でも商品管理のシステム化・教育・指導を推進しています。

SAICM達成に向けた各国の動きの一例

地域・国	インベントリ	GHS
日本	化審法	労働安全衛生法
米国	TSCA	HCS(OSHA)
EU諸国	REACH	CLP
中国	新化学物質環境管理弁法	危険化学品安全管理条例
韓国	化評法(K-REACH)	産業安全保健法
台湾	毒性及び懸念化学物質管理法	職業安全衛生法
ASEAN諸国	各国整備中	各国運用中

インベントリ:その国ごとの既存化学物質のリスト
GHS:国際的に推奨されている化学品危険有害性の分類・表示方法

グループで保有する業許可・品目許可一覧

毒物劇物製造業	覚せい剤原料取扱者
毒物劇物輸入業	第二種医療機器製造販売業
毒物劇物一般販売業	(第1種)高圧ガス販売業
医薬品製造業	(第2種)高圧ガス販売業
区分:包装・表示・保管	農薬販売業
医薬品販売業	肥料販売業
動物用医薬品卸売販売業	飼料添加物輸入業
麻薬等原料輸出業者	飼料添加物販売業
麻薬等原料輸入業者	酒類販売業
特定麻薬等原料卸小売業者	アルコール輸入事業
向精神薬輸出業者	アルコール販売事業
向精神薬輸入業者	塩卸売業者
覚せい剤原料輸出業者	塩特定販売業(輸入業)
覚せい剤原料輸入業者	建設業(機械器具設置工事業)

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

内部統制

NAGASEグループは、企業活動を通じて企業価値の向上を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くための内部統制制度を整備しています。その中核である内部統制委員会は、コーポレート・ガバナンス強化の目的で

設置されており、内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築及び運用のモニタリングを行い、業務の適正性確保を担保しています。

※内部統制に関する基本方針の内容は、当社Webサイトで公開しています。 https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/corporate_governance/

経営危機管理

事業継続に影響を及ぼすような経営危機が発生した際に、事態の状況把握、連絡報告、指揮命令など、現場での初動からグループでの組織的な対応まで迅速かつ適正に実施できる体制の構築及びその周知徹底を図る「経営危機管理規程」

を制定しています。有事においては、「経営危機管理規程」のもと事業運営基盤の安定及びステークホルダーの損失の最小化を図ります。

製品安全・品質管理

お客様に安全な製品を供給し、安全・安心な社会を構築するため、安全衛生・品質・環境の情報共有等を社会的責任の重要課題の一つと位置付けています。「NAGASEグループ製品安全自主行動指針」に基づき、グループ全体でのルール策定や啓発活動を通じた製品の安全性確保に努めています。

また、リスクマネジメント部において、仕入先・製造委託先の管理、事業戦略本部が所管するグループ製造業連携委員会において、グループ製造会社の支援、社内教育等を実施しています。

※製品安全自主行動指針の内容は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/compliance/>

NAGASEグループ各社の取り組み事例

ナガセケムテックス(株)

食品添加物、健康食品素材を製造している福知山事業所では、ISO9001、食添GMP・FSSC22000の認証を取得しています。また、Kosher、Halal対応を拡充することで、原材料の受け入れから製造、品質管理、納品までを管理し、食の安心・安全をグローバルに提供しています。



ナガセケムテックス(株)福知山事業所

(株)林原

全社的なISO9001に加え、主力製品トレハ®を対象に、FSSC22000の認証を取得しています。また、原薬や医薬品及び医薬品添加剤はそれぞれのGMPの基準を適用して、原材料の受け入れから製造、品質管理、納品までを管理しています。



(株)林原 岡山第二工場

防災活動とBCP(事業継続計画)活動

NAGASEグループでは、各社が社員の安全・生命や、事業活動の継続に影響を与え得る自然災害などのリスクに備えています。当社では、人命と財産を守る「防災活動」、ビジネスを継続する「BCP活動」の両輪で対策を講じています。防

災活動では、国内主要拠点である東京、大阪、名古屋をつないだ訓練を年1回実施し、災害時の初動対応を確認。BCP活動では、各事業部が主要なお取引先へのデリバリーを確保するための復旧計画書を策定しています。

新型コロナウイルス感染症リスクへの取り組み

新型コロナウイルス感染症に対し、NAGASEグループでは、取締役を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、以下の取り組みを進めています。

①グループ従業員の健康維持

海外駐在員及びその家族の安全を確保、国内外への出張を原則禁止とし、国内における緊急事態宣言下においてはテレワークの推進による出勤者削減率70%という目標を掲げ、その達成状況をWebサイトで公開しています。

②テレワーク推進及び

感染拡大防止に向けた具体的な取り組み

- 緊急事態宣言下における在宅勤務日数の上限の撤廃
- 導入済みのシフト勤務の積極活用
- テレワークに必要なインフラ(PCなど)の支給による会議や研修などのオンライン化の推進
- 社内会食の禁止、グループ内拠点間移動の原則禁止
- デスク・テーブルへの飛沫感染防止アクリル板の設置とオフィス内会議室の入室人数制限

③お取引先とのコミュニケーション

感染対策をとりながらWeb会議の積極的活用やウェビナーの開催などを通じてコミュニケーションを図っています。

④事業運営への影響の最小化に向けた取り組み

サテライトオフィスの設置や、グループ製造会社における安全に配慮した操業の継続を通じ、事業継続に取り組んでいます。

環境関連リスクへの対応

●気候変動リスクへの対応

気候変動の影響は、環境・社会及び人々の生活・企業活動に深刻な影響を及ぼすようになっており、民間セクターが果たすべき役割への期待が高まっています。NAGASEグループにおいても、今後ビジネスを持続させていく上で、グループを挙げた気候変動リスク対応の必要性を十分認識しており、気候変動シナリオの設定及び管理についての手法を検討しています。

●水リスクへの対応

SDGsでは、全ての人々への安全な水の確保を目指し、水へのアクセスを含む、より豊かな生活の実現が求められています。こうした状況を踏まえ、NAGASEグループでは、事業活動の中で適切な量の利用、リサイクル、再利用を徹底するとともに、利用効率の改善、使用量の削減に取り組んでいます。

責任ある宣伝とマーケティング

基本的な考え方

NAGASEグループは、食品業界向け食品素材・食品添加物や医薬・医療業界向け医薬品原料、医療機器などを取り扱っており、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指しています。このため消費者の健康を最優先することを方針とし、責任ある宣伝とマーケティングを推進しています。

消費者への配慮

消費者は重要なステークホルダーであり、消費者の不利益はNAGASEグループ、及び全てのステークホルダーの不利益につながるため、責任ある宣伝とマーケティングの重要性を認識しています。消費者との情報格差などに起因する誇大広告、不適切な宣伝やマーケティングは一切行わず、商品

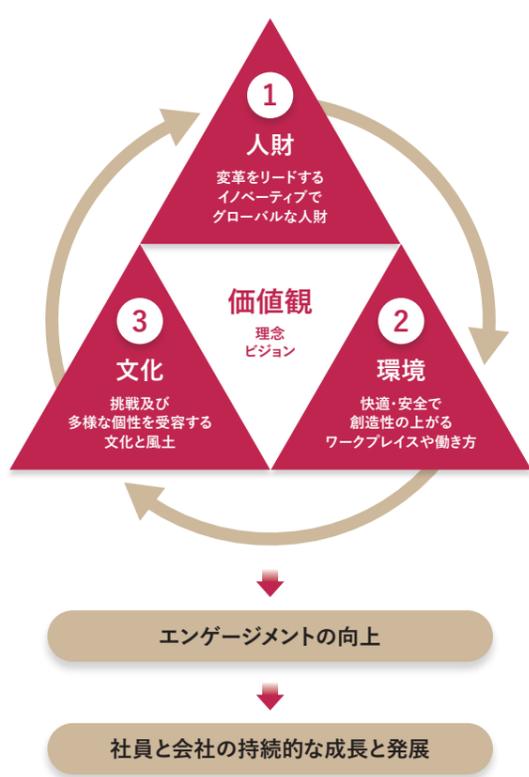
やサービスの特性や効能について誤解が生じないような表示を徹底することを基本方針とし、法令や基準の確認のほか業界団体など第三者からの情報収集に努め、これを実践しています。

変革を推進する人財の強化

基本的な考え方

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

人事戦略



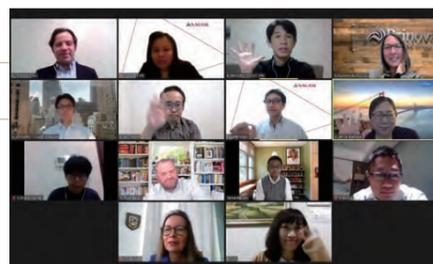
事業戦略と人事戦略のアライメント		多様な人財が活躍できる基盤作り	
1. 人財			
タレントマネジメント	健康経営		
優秀人材獲得・育成・適所適材配置	心身ともに健康な社員		
・グローバル人材ポートフォリオを可視化 ・戦略と連携した人材獲得、開発を強化	・社員の健康状態の可視化と 分析強化、新施策の実行		
2. 環境			
働き方改革			
社員が創造性を発揮できるオフィス	時間や場所にとらわれない働き方		
・強い個々が一体感を持ち共創する新しい ワークプレースビジョンの設定と実現	・在宅勤務制度、時差勤務制度の導入など 効果的・効率的な働き方の導入		
3. 文化			
ダイバー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

①人財

●グローバル人事

NAGASEグループではグローバル人材のポートフォリオ可視化による最適な人事戦略の推進を目指しています。グローバルに展開する各地域が相互に連携して情報共有と戦略的議論を継続的に行うことを目的に、Web会議によるGlobal HR Councilを年8回程度実施しています。エンゲージメント、

研修・人材開発、プロセス改善、コロナ禍におけるニューノーマルといった世界各地で共通の課題について理解を深め、それぞれの課題における協業と相互支援を促進していきます。



②環境

●働き方改革

中期経営計画「ACE 2.0」で掲げる働き方改革では、多様な社員が一体感を持ち共創できる環境の実現を目指します。また、在宅勤務制度、時差勤務制度などを取り入れ、柔軟な働き方を推進し、引き続き生産性を高めていきます。

NAGASEグループは、東京本社ビルの建て替えを決定しました。ワクワクするような東京本社を作り上げることで、個々の従業員が能力を十分に発揮できる働きやすい職場環境を整え、グループ全体の創造性を高めていきます。

●健康経営

NAGASEグループは、グループの財産である従業員とその家族が心身ともに健康であることが大切であり、重要な経営課題の一つと考えています。そのため、グループ社員の健康の維持向上を支援すべく2018年に「NAGASE健康宣言」を策定・公表し、これを推進しています。

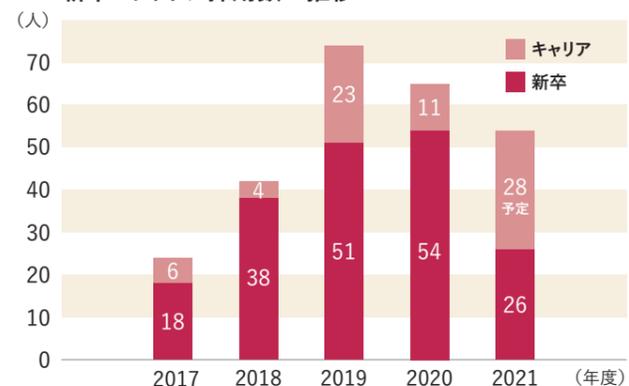


③文化

●多様性

国内外で多様な発想・視点を有する人財の確保に努めており、その成果はグループ会社のナショナルスタッフ数と、キャリア採用の人数増加に表れています。2017年に2,441名だったナショナルスタッフ数は、2021年には3,021名に増えました。また、長瀬産業(株)ではキャリア採用も積極的に行っており、こうした多様な人財の活躍が、NAGASEグループの発展につながると考えています。

新卒・キャリア採用数の推移



●女性の活躍推進

女性社員の活躍をダイバーシティ推進の重要な取り組みの一つと捉えています。これまでも女性総合職の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充などにより、女性の力を積極的に事業に活かすよう努めています。また、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、女性が働き続けられる風土の醸成にも注力しています。一方で、女性管理職の数は増えてきているものの、決して多いとはいえ、今後の課題であると認識しています。また、長瀬産業(株)では全社員に占める女性の比率が少ないこともあり、今後は定期採用においても女性比率の向上を目指していきます。



厚生労働大臣より、「子育てサポート企業」としての認定を受けています。

研究開発

●NAGASE テクニカルバイタリティプログラム

NAGASEグループは、グループの総合力を結集し、新規事業を創出するため、新技術・新製品の開発と技術情報の発信を目的に研究開発活動を行っています。

2019年には、社内連携を強化しグループ力を最大限に高めるため、技術視点による事業部横断のコミュニティ活動、NAGASEテクニカルバイタリティプログラム(NTV)を立ち上

げました。第二期では53名が参加し、5つのワーキング・グループでAI、IoT、ヘルスケアやバイオメテックスなどの先端技術をテーマとする活動が行われました。

既に上市されたSaaS型リアルズ・インフォマティクス支援サービス「TABRASA™」のように、次世代のビジネスの「種」を生み出すべく、2021年8月より第三期の活動を展開しています。

環境価値の創出

基本的な考え方

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

NAGASEグループ環境方針

①環境法規制等の順守

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

②環境に配慮した事業推進

事業活動の推進にあたっては、自然生態系、地域環境及び地球環境の保全に配慮した活動を推進し、エネルギー・水の節減をはじめとした省資源及び廃棄物の削減・リサイクルに取り組む。

③社会との共生

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

④環境マネジメントシステムの確立と継続的改善

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

⑤環境方針の周知徹底と公表

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

ISO／環境マネジメントの体制と活動

●体制

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

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

●活動

①環境配慮型ビジネスの推進、②省エネ活動の推進、③業務効率の向上など、日々の事業活動の中から環境マネジメント活動の展開を図っています。

環境配慮型ビジネスについては、全社重点分野の一つとして「環境・エネルギー」技術を活用した事業の創出・拡大を目指し、持続可能な「循環型経済社会」「脱炭素社会」の実現に向けた商品・サービスを迅速に提供する体制の強化を図っています。

また、省エネ活動としては、物流効率の推進によって環境負荷低減に寄与すべく、物流伝票データを利用して国内貨物輸送量を自動計算する「NECOシステム(Nagase Energy Calculation Online System)」を開発し、2008年8月から運用を開始しています。更に、当社の年間貨物輸送量とCO2排出量の算出のほかに、CO2排出量削減のための最適な輸送



ルート进行分析し、輸送エネルギー削減に向けて取り組みを実施しています。

当社ビル内においても、省エネ・省資源活動推進に努めています。省エネ法により、当社は一定以上のエネルギー消費事業者として経済産業省より「特定事業者」の指定を受けています。これにより、2012年3月以降、全店のエネルギー消費量のデータ取得と集計を行い、中長期計画書、定期報告書を経済産業省へ提出しています。

当社の東京本社ビル、名古屋支店ビル、ナガセグローバル人材開発センター(NHRD)においては、BEMS(ビルエネルギーマネジメントシステム)を導入しています。特に夏場の使用電力のピーク時には、設備の自動制御と省エネ運転を行い、設定した目標値内での管理を目指しています。

脱炭素社会の実現／環境負荷低減に向けて

●(株)アイエンスの製品を利用した、グループ会社の排水処理と消費電力削減

食品業界では、工場排水の水量が大きく変動すること、水質が安定しないことが環境に負荷を与える課題とされています。

(株)林原では、2017年より(株)アイエンスの排水処理システム「アクアプラスター」(P34参照)を導入し、排水の負荷低減及び水質平準化に取り組んでいます。アクアプラスターは従来の水処理装置に比べ、運用コストが低くメンテナンスの手間がかかりにくいのが特徴です。導入の結果、曝気増強の効果として原水負荷変動に対するDO(溶存酸素)回復性が向上しました。各種改善活動の組み合わせにより、排水処理にかかる電気代は2021年3月期で前期比14%減となりました。

●持続可能なパーム油に対する取り組み

多くの加工食品に使用されているパーム油は、加工がしやすく安価な利点ゆえに、世界的な人口増加を背景に生産量が增大しています。しかし、CO2排出量の増加、森林破壊による生物多様性の損失といった問題の原因ともなっているた

め、環境や地域社会に配慮した持続可能なパーム油の生産を広げることが急務となっています。NAGASEグループでは、持続可能な原料調達の一環として、RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に賛同しています。2020年3月には正会員登録を完了し、パーム油関連商品の取扱量を把握することができる社内システムの運用を開始しました。2025年までに取り扱い実績のある全子会社がサプライヤー認証を取得し、2030年までに全てのパーム油関連商品をRSPO認証品に置き換えることを目指しています。

●環境ソリューション課を新設～事業を通じた環境課題の抽出と解決～

環境関連ビジネスの規模拡大を推進するため、2021年4月、スペシャルティケミカル事業部に環境ソリューション課を新設しました。お取引先の製造現場を支え、企業価値向上に貢献するため、3つの環境ソリューションサービスを提供し、温暖化対策、CO2排出削減、省エネ、コストダウン、リサイクル、といった課題に総合的に対応します。装置やシステム販売だけでなく、コンサルティングを通じて課題抽出から解決までお客様へ継続的にサービスを提供します。

サステナビリティデータ集

事業を通じた温室効果ガス排出量(単位:t-CO2)

項目	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
直接的な温室効果ガス排出量(Scope1)	32,896	32,831	30,537
間接的な温室効果ガス排出量(Scope2)	32,554	32,057	30,334
計	40,922	35,976	33,113
購入した製品・サービス	-	3,064,973	2,808,930
資本財	-	2,978,809	2,715,209
Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	-	22,762	30,492
輸送、配送(上流)	-	12,242	11,577
事業から出る廃棄物	-	39,903	42,927
出張	-	5,250	3,474
雇用の通勤	-	676	577
リース資産(上流)	-	1,096	717
輸送、配送(下流)	-	-	-
販売した製品の加工	-	4,070	3,803
販売した製品の使用	-	-	-
販売した製品の廃棄	-	-	-
リース資産(下流)	-	67	61
フランチャイズ	-	98	93
投資	-	-	-

対象範囲:長瀬産業(株)、ナガセケムテックス(株)、株林原
 対象期間:2018年4月～2021年3月

紙の使用量(東京本社、大阪本社、名古屋支店)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
紙の使用量(枚数:千枚)	4,585	4,382	1,526
紙の使用量(t)	19.6	18.7	6.5

廃棄物排出量、リサイクル率

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
廃棄物排出量(t)	193	175	118
廃棄物リサイクル量(t)	158	142	97
リサイクル率	81.8%	81.4%	82.4%

対象範囲:長瀬産業(株)
 対象期間:2018年4月～2021年3月

※サステナビリティ関連のデータについては、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/data/>

人権・労働

人権の尊重についての基本的な考え方

NAGASEグループは、人種、宗教、性別、年齢、性的嗜好、障がい、国籍等の理由でハラスメントや差別をせず、各国地域の歴史・文化・慣習を尊重します。具体的には「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」を制定し、「人権の尊重・個性の尊重」を徹底しています。また、差別的取り扱いに関わる問題発生時には迅速に調査し、被害者の救済と加害者への懲戒など、再発防止に向けた断固たる措置をとってまいります。

社員の人格・個性尊重／人権啓発活動

社員の人格・個性尊重については、「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」の中で右のポイントを掲げています。なお「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」は日・英・中文版を作成して社内イントラネット上に公開し、国内外含めた全グループ社員の遵守事項として定めています。

人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いの禁止

プライバシーの尊重

社員の力を引き出す環境の整備

労使関係について

NAGASEグループでは、世界人権宣言やOECD多国籍企業行動指針の基本原則を支持し、従業員に対して労働基本権を保障しています。また、労働組合が労働三権(団結権、団体交渉権、団体行動権)を保有することを認めています。労使協議については、労使協議の場を設け、労働条件や

労働環境などの課題について労使間で情報共有を図り、労使一体となって課題解決にあたっています。海外拠点においても各国の労働法制に則り、労働組合と良好な労使関係の構築に努めています。

ハラスメント防止に向けた取り組み

NAGASEグループでは、役員・社員の行動指針である「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」の中でハラスメント行為禁止を謳っており、ハラスメント行為をした者には懲戒処分を含めた断固たる処置をすることを明言しています。また、グループ社員向けにハラスメント防止研修の受講を義務付ける等、取り組みを続けています。職場におけるハラ

ズメント等については、自覚・無自覚を問わず発生することがないように会社として取り組みます。内部通報制度を導入し、直接通報・相談できる窓口を設置するなど、問題発生時には、迅速に調査し、被害者の救済と加害者への懲戒など再発防止に向けた断固たる処置をとります。

働きやすい職場環境づくり

労働安全衛生についての基本的な考え方

NAGASEグループは、全ての事業活動において「人間尊重」を基本理念としています。労働安全衛生は事業活動を推進する上で重要な前提条件の一つと考えており、労働安全

衛生活動を積極的に行うことで、継続的な改善、安全で明るく快適な職場の形成を推進しています。

労働安全衛生基本方針

- ① NAGASEグループ全従業員が一丸となり、安全第一で無事故無災害の職場を目指します。
- ② 職場から負傷・疾病の芽を取り除き、健康で安心して働ける職場環境づくりに努めます。とりわけグローバルな健康課題であるHIV／エイズ、結核、マラリアなどに対し、その防止に注力します。
- ③ 労働安全衛生に関連する法令及び同意するその他の要求事項を遵守します。
- ④ 本方針を目標に展開・実行し、定期的にレビューを行い活動方法及び成果の継続的改善を行います。
- ⑤ 労働安全衛生マネジメントシステムを有効に活用するため、取締役会での決議に基づき適切に経営資源を投入します。

責任あるサプライチェーン

基本的な考え方

グローバルに多様な商品・サービスを提供するNAGASEグループにとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つです。人権、労働環境(児童労働・強制労働・差別の撲滅、労使問題の回避)、安全衛生、地球環境(エネルギー資源の有効活用、気候変動、生物多様性)などに配慮した責任あるサプライチェーンの実現を目指しています。

調達先基本方針

NAGASEグループは、バリューチェーン全体で取り組むべき社会課題のソリューションを提供できる企業集団でありたいと考え、調達先基本方針を定めています。責任あるサブ

ライチェーンの構築・維持のため、お取引先の皆様のご協力もいただいています。

① 法令順守と品質保証

- 事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則の遵守
- 安全で品質の高い製品及びサービスの提供

② 従業員の人権保護

- あらゆる差別的取り扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害の撤廃
- 結社の自由や団体交渉権を支持し、良好な労使関係の構築
- 安全な労働環境の提供や、過度な労働時間の排除などによる安全と健康の確保

③ 地球環境への配慮

- 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対応
- 廃棄物の削減や資源の再利用などの推進による地球環境の保全と汚染予防
- 水の利用効率の改善などの推進による水資源の保全
- 生物多様性の重要性の認識、及び自然生態系の維持

社会貢献活動

基本的な考え方

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

パラアスリートの支援

●和田伸也選手

当社は、視覚障がいを持つパラ陸上選手で、東京2020パラリンピック大会に出場した和田伸也選手を2018年に社員として迎え競技活動を支援しています。また特定非営利活動法人日本ブラインドマラソン協会への寄付を通じ、広くブラインドマラソンの競技振興に寄与しています。



専門人財の育成



●長瀬科学技術振興財団

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

●「国際化学オリンピック日本大会2021」への協賛

化学・素材産業の次世代を担うグローバル人財の育成を目的に2021年に日本で開催された「第53回国際化学オリンピック日本大会2021」を支援しています。

●「高校化学グランドコンテスト」への協賛

大阪市立大学、名古屋市立大学、横浜市立大学、読売新聞社が主催するコンテストで、高校生及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ています。自主的な研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財を育成する教育支援プログラムに協賛しています。

地域貢献

●林原美術館

(株)林原が支援している林原美術館では、地元ゆかりのあるコレクション等の収蔵を通じて美術品の保存・調査研究を行い、独自の企画展等を通じ広く一般の観覧に供し、地域及び我が国の文化財の研究・文化の向上に寄与しています。

●地元の和菓子店と共催イベント

(株)林原は、岡山市、岡山シティエフエム、岡山県菓子協同組合青年部とともに、2020年のトレハロースの日(10月8日)に『フレイルに、ふれる1日～正しく理解し元気を取り戻す』と題したイベントを開催しました。今後も、地域のパートナーの皆様とともに地域の活性化につながるイベントを開催し、社会・地域に貢献していきます。



●スポーツ支援

スポーツやアスリートへの支援を通じて、スポーツの振興、地域の振興に寄与します。兵庫県たつの市に本社機能を持つナガセケムテックス(株)では、同市出身のマウンテンバイク選手・川口うらら選手を支援しています。また、長瀬産業(株)、(株)林原では、岡山市、倉敷市、津山市を中心とした岡山県全域をホームタウンとするプロサッカークラブ「ファジアーノ岡山」の活動を支援しています。



©2017 F.O.S.C

データ・セクション

Data Section

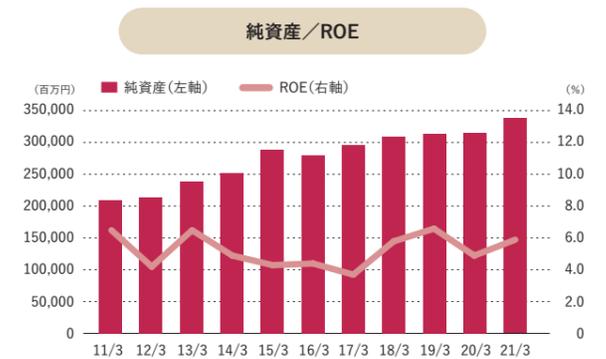
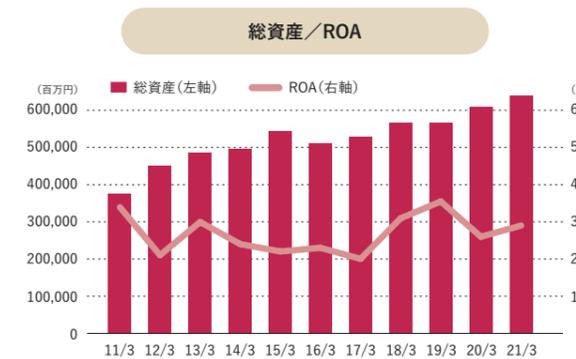
11年間の主要財務データ

長瀬産業株式会社及び連結子会社(2011年3月期～2021年3月期)

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	
中期経営計画	"CHANGE" II				Change-S2014			ACE-2020				
	投資額 1,074億円				投資額 411億円			投資額 137億円		投資額 1,291億円		
業績(会計年度):	(単位:百万円)											
売上高	¥ 660,213	¥ 631,854	¥ 666,272	¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 830,240	
セグメント(事業)	機能素材(旧化成材)	253,290	177,126	167,017	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	155,166
	加工材料(旧合成樹脂)	222,100	217,929	214,214	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	269,151
	電子・エネルギー(旧電子)	133,640	110,495	125,014	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	119,590
	モビリティ(旧モビリティ・エネルギー)	—	76,113	83,068	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	111,530
	生活関連(旧ライフサイエンス)	50,247	49,170	76,116	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	174,452
	その他	934	1,018	841	737	900	689	644	629	574	492	349
地域	国内	389,379	366,369	361,971	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	363,168
	海外	270,833	265,484	304,301	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	467,072
売上総利益	73,008	71,628	82,583	88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	
営業利益	18,732	13,427	15,578	15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	
当期純利益	12,823	8,570	14,182	11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	
財政状態(会計年度末):	(単位:百万円)											
総資産	¥ 375,336	¥ 450,842	¥ 486,747	¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	
自己資本	201,516	204,706	228,505	246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	
有利子負債	27,125	88,710	98,425	92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	
1株当たり情報:	(単位:円)											
当期純利益	¥ 99.76	¥ 66.69	¥ 111.31	¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	
純資産	1,568.04	1,592.87	1,803.31	1,942.20	2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	2,670.09	
配当金	22	24	26	28	30	32	33	40	42	44	46	
配当性向(%)	22.1	36.0	23.4	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	
株主資本配当率(%)	1.42	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.69	1.71	1.78	1.79	
財務指標:	(単位:%)											
海外売上高比率	41.0	42.0	45.7	48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	56.3	
製造業比率(営業利益)	29.0	31.3	37.3	23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	24.2	
売上高営業利益率	2.8	2.1	2.3	2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	2.6	
自己資本当期純利益率(ROE)	6.5	4.2	6.5	4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	
自己資本比率	53.7	45.4	46.9	49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	
Net DEレシオ(倍)	-0.1	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	

(注1) 2013年3月期より、従来の4つの製品別セグメントからバリューチェーンに沿った5つの事業セグメント「機能素材」「加工材料」「電子」「自動車・エネルギー」「生活関連」に再編成していますが、前掲比較できるように2012年3月期より新セグメントでの数値表記をしています。従来「化成材」セグメントに属していた色材事業部が「加工材料」セグメントに移管されています。「自動車・エネルギー」セグメントは、「合成樹脂」セグメントに属していた自動車材料事業部と「その他」に属していた環境・エネルギー事業推進室とエナジーデバイス室が統合して発足したエネルギー事業室により組織されています。

(注2) 2014年3月期より、従来「機能素材」セグメントに含まれていた半導体・HDD向け研磨剤販売事業を「電子」セグメントへ、同じく「機能素材」セグメントに含まれていた化粧品業界向け原料販売事業を「生活関連」セグメントへ移管していますが、前掲比較できるように2013年3月期実績についても組替後の数値表記をしています。(注3) 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。(注4) 2019年4月1日より、「自動車・エネルギー」セグメントは、「モビリティ・エネルギー」セグメントに名称変更しています。(注5) 2021年4月より、「電子」セグメントは「電子・エネルギー」セグメントに、「モビリティ・エネルギー」セグメントは「モビリティ」セグメントに名称変更しています。



※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。

MD & A

事業の内容

NAGASEグループは、長瀬産業(株)を中核として多角的に各種商品の輸出入及び国内取引業務のほか、商品の製造・販売、サービスの提供などの事業活動を行っています。これら事業を推進する関係会社は117社(子会社83社、関連会社34社)であり、このうち連結子会社は77社、持分法適用会社は26社です。

業績全般の概況

2021年3月期における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により前半は大きく落ち込んだものの、中国では早期に経済活動が再開するなどエリアによる違いはありますが、足元では徐々に回復傾向が見られるようになりました。日本経済においては、活動制限により観光・旅行・飲食業界などは大きな打撃となりましたが、巣ごもり需要などによる消費構造の変化への適応が進んだ企業の業績が上向くなど、一部の業界は好調に推移しました。

当社グループがビジネスを展開する地域においては、グレートチャイナでは新型コロナウイルス感染症拡大前の水準まで回復しております。また、米州やASEANは段階的な経済活動の再開や景気刺激策により回復の加速が期待されるものの、日本においては繰り返し発出される緊急事態宣言により経済活動の再開は限定的なものとなっております。各国での経済回復状況はワクチン普及への対応など感染拡大防止への取り組みにより濃淡がみられますが、地域によっては感染拡大のペースが再加速するなど、依然として先行きは不透明な状況です。

当社グループの業績への影響については、第1四半期においては自動車関連ビジネスを中心に相当程度の影響を受けましたが、第2四半期以降はテレワーク需要等を背景としたエレクトロニクス関連ビジネス・樹脂ビジネスの回復があったこと等から、全体として影響は限定的なものとなりました。このような状況の下、2021年3月期の業績は、国内販売は3,631億6千万円(前期比△9.8%)、海外販売は4,670億7千万円(同+17.6%)となった結果、売上高は8,302億4千万円(同+3.8%)となりました。

利益面につきましては、Prinovaグループの高い収益性が寄与し、売上総利益は1,146億円(同+9.2%)となりました。営業利益は、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進等の持続的な成長のための費用の増加があったものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた活動自粛による費用減少等があったことから219億1千万円(同+14.3%)となり、経常利益は228億5千万円(同+19.8%)、親会社株主に帰属する当期純利益は188億2千万円(同+24.3%)となりました。

財政状態に関する概況

2021年3月期末の流動資産は、現預金の減少等があったものの、売掛金及び棚卸資産の増加等により、2020年3月期末に比べ、223億9千万円増加の4,017億5千万円となりました。固定資産は、無形固定資産の償却による減少及び一部国内子会社の連結除外による有形固定資産の減少があったものの、保有株式の時価上昇による投資有価証券の増加等により、2020年3月期末に比べ67億1千万円増加の2,388億3千万円となりました。この結果、総資産は2020年3月期末に比べ291億円増加の6,405億8千万円となりました。

負債は、コマーシャル・ペーパーの減少があったものの、買掛金の増加等により2020年3月期末に比べ39億2千万円増加の3,021億5千万円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益188億2千万円の計上やその他有価証券評価差額金の増加等により、2020年3月期末に比べ251億8千万円増加の3,384億3千万円となりました。

以上の結果、自己資本比率は2020年3月期末の49.9%から1.6ポイント増加し、51.5%となりました。

キャッシュ・フローに関する概況

2021年3月期末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、営業活動による資金の増加203億9千万円、投資活動による資金の増加26億4千万円、財務活動による資金の減少258億6千万円に換算差額による資金の増加等を加味した結果、2020年3月期末と比べ19億1千万円(△3.8%)減少し、485億5千万円となりました。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期末における営業活動による資金の増加額は、203億9千万円となりました。これは、運転資本の増加による資金の減少100億5千万円があったものの、税金等調整前当期純利益292億7千万円があったこと等によるものです。

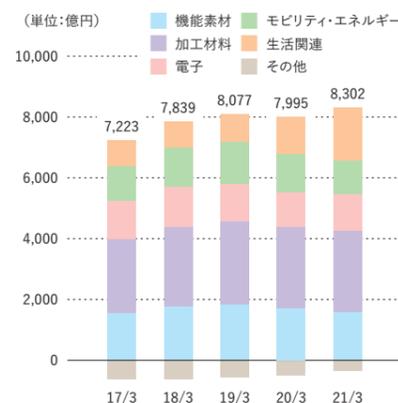
●投資活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期末における投資活動による資金の増加額は、26億4千万円となりました。これは、有形固定資産の取得による支出88億6千万円及び投資有価証券の取得による支出32億6千万円があったものの、連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入80億1千万円及び投資有価証券の売却による収入60億2千万円があったこと等によるものです。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期末における財務活動による資金の減少額は、258億6千万円となりました。これは、長期借入による収入43億5千万円があったものの、コマーシャル・ペーパーの純減少220億円及び配当金の支払54億5千万円があったこと等によるものです。

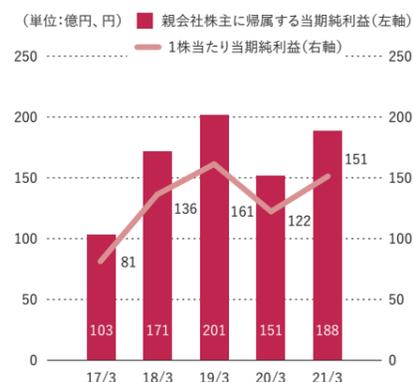
セグメント別売上高



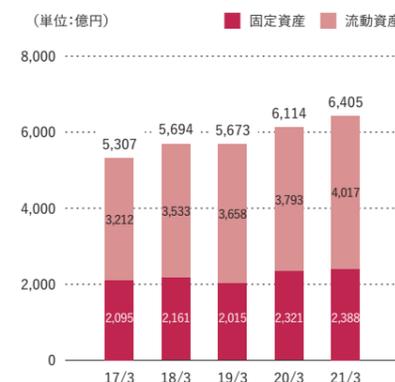
売上総利益と営業利益



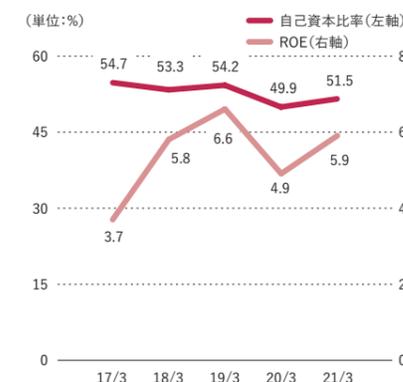
親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益



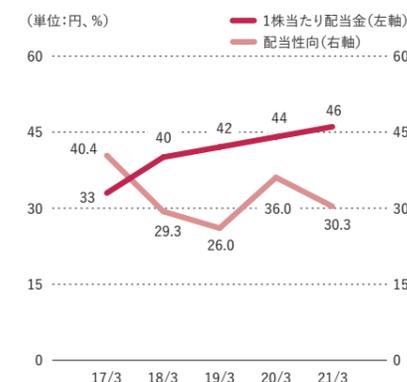
総資産内訳(固定資産/流動資産)



自己資本比率とROE



1株当たり配当金と配当性向



主なグループ会社・事業所一覧

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
日本				
製造・加工				
●	ナガセケムテックス(株)	酵素、醗酵生産物、医薬中間体、殺菌剤、機能性ポリマー、エピクロルヒドリン誘導体、電子材料等の研究、製造・販売	大阪府	1970
●	(株)林原	食料品原料、医薬品原料、化粧品原料、健康食品原料、機能性色素の開発・製造・販売	岡山県	1932
●	大泰化工(株)	特殊模様塗料、ポリエステル樹脂関連製品、及びFRP防水・防食関連製品の製造販売	大阪府	1949
●	長瀬フィルター(株)	金属製フィルター及び関連部材の設計、製造、加工、品質検査及び販売	大阪府	2006
●	福井山田化学工業(株)	カラーフォーマーの製造・販売	福井県	1985
●	東拓工業(株)	合成樹脂製品の製造、販売	大阪府	1952
●	セツナン化成(株)	合成樹脂の着色加工、販売	大阪府	1966
●	ナガセテクノエンジニアリング(株)	低温真空機器・薬液供給管理システム・再生処理システム・検査装置及びこれらに付帯する設備の製造、販売及び保守	東京都	1989
●	(株)キャプテックス	電池電源制御の製造、開発及び電池電源並びに電源周辺機器の製造、開発	愛知県	2004
●	本州リーム(株)	ファイバードラムの製造販売及び食品加工機械並びに材料の輸入販売	神奈川県	1968
●	エクス・グレード(株)	電子機器部品の開発・製造・販売	大阪府	2003
●	SN Tech(株)	現像液の製造・リサイクル事業	大阪府	2008
●	ゼノマックスジャパン(株)	高耐熱性ポリイミドフィルムの製造・販売	福井県	2018
●	サンデルタ(株)	合成樹脂製品の用途開発並びに加工製品の製造・販売	東京都	2005
●	日精テクノロジー(株)	超精密プラスチックレンズ及び光学ユニットの設計開発・製造、精密メカ部品及びユニットの製造	兵庫県	1953
●	(株)東洋ビューティサプライ	化粧品・健康食品の受託製造	東京都	1964
●	(株)SCREENデコラプリント	加飾印刷の受託事業	京都府	2019
●	(株)アイエンス	排水・排気処理システムの開発・施工	大阪府	2000
販売・サービス				
●	ナガセケミカル(株)	工業薬品、製紙用化学品、合成樹脂及び各種機械の販売	東京都	1995
●	ナガセケムスベック(株)	化学品等の販売及び技術サービス	東京都	1976
●	ナガセプラスチック(株)	合成樹脂原料及び製品の販売	大阪府	1975
●	ナガセテクノサービス(株)	キitting／ロジスティクスサービス、カタログ&Web通販、記録メディア、RFIDの販売	千葉県	1991
●	ナガセエレックス(株)	合成樹脂原料及び製品の販売	東京都	1979
●	ナガセ研磨機材(株)	研磨材及び研磨機械の販売	大阪府	1955
●	西日本長瀬(株)	染料・助剤、工業薬品、合成樹脂等の販売	福岡県	1969
●	ナガセサンバイオ(株)	農業用薬剤、肥料・飼料添加物及び食品添加物の販売	東京都	1987
●	(株)ナガセビューティケア	化粧品、健康食品等の販売	東京都	1991
●	長瀬ビジネスエキスパート(株)	輸出入手続事務代行並びに債権債務管理、出納業務のシェアードサービス	東京都	1996
●	ナガセ情報開発(株)	ソフトウェアの開発及び保守	東京都	1987
●	センコーナガセ物流(株)	倉庫業及び運送業	兵庫県	1982
●	オー・ジー長瀬カラーケミカル(株)	染料、化学工業薬品などの仕入販売及び情報提供サービス	大阪府	2012
●	長瀬ランダウア(株)	放射線計測サービス	茨城県	1974
●	センコーナガセ物流サポート(株)	センコーナガセ物流(株)の専属荷役会社	兵庫県	1954
●	長興(株)	各種保険代理業	大阪府	1971

●連結子会社 ●持分法適用会社 (2021年7月現在)

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
グレーターチャイナ&韓国				
製造・加工				
●	長瀬電子材料(無錫)有限公司	接着剤・電子用ハイテク化学品の製造販売、技術サービス	中国	2002
●	Nagase Engineering Service Korea Co., Ltd.	機械装置のメンテナンスサービス及びエンジニアリング	韓国	1997
●	普惠瑞欣(常州)营养科技有限公司	プレミックス製品の製造・加工	中国	2010
●	広州倉敷化工製品有限公司	自動車用ウレタンモールド製品の製造	中国	2001
●	東洋佳嘉(広州)汽車零配件有限公司	自動車重要部品の研究開発・生産・加工・販売・技術コンサルティング・アフターサービス	中国	2004
●	東洋佳嘉(寧波)海綿制品有限公司	ポリウレタンフォームの製造・販売	中国	1993
●	無錫澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造及び販売	中国	2013
●	通威精密金属(佛山)有限公司	精密プレス部品、バネ、金型標準品の開発、生産及び販売	中国	2005
●	長瀬欧積織染化学(上海)有限公司	繊維関連、染色加工薬剤の製造販売、輸出入	中国	2003
●	綿陽澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造及び販売	中国	2017
●	惠州三力協成精密部件有限公司	車載及び産業用途向けインバータ、接続端子等の金属インサート樹脂成型部品の製造と販売	中国	2018
販売・サービス				
●	長瀬(中国)有限公司	投資、卸売・輸出入、簡易加工、運輸代理、研究開発、IT技術開発、各種サービス等	中国	2019
●	長瀬(香港)有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1971
●	広州長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2002
●	武漢分公司・重慶分公司		中国	
●	鄭州分公司・深圳分公司・廈門分公司		中国	
●	上海長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1997
●	天津長瀬国際貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2003
●	大連分公司・青島分公司・長春分公司		中国	
●	台湾長瀬股份有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	台湾	1988
●	Nagase Korea Corporation	一般輸出入貿易業、小売業及び卸売業、貿易代理業	韓国	2001
●	Dongtan Office			
●	長華塑膠股份有限公司	樹脂販売及びその関連製品販売	台湾	1990
●	台中事務所・高雄事務所・台南事務所		台湾	
●	長華国際貿易(深圳)有限公司	華南地区における合成樹脂製品の販売	中国	2004
●	東莞分公司・広州分公司・廈門分公司		中国	
●	上海華長貿易有限公司	樹脂販売及びその関連製品販売	中国	1998
●	蘇州分公司・寧波分公司		中国	
●	成都分公司・重慶分公司		中国	
●	南京分公司		中国	
●	Prinova Solutions Asia Co.,Ltd.	投資・資産管理	香港	2010
●	長瀬欧積有色化学(上海)有限公司	繊維関連、染色加工薬剤、関連機器の販売、輸出入及び技術コンサルティング、染色加工技術開発等	中国	2002
●	長瀬和多田信息諮詢服務(深圳)有限公司	印刷品質管理コンサルタント	中国	2008
●	長瀬秀安正科技(上海)有限公司	薬液供給管理装置等の工事・保守	中国	2006
●	大太(上海)化工貿易有限公司	塗料販売	中国	2013

主なグループ会社・事業所一覧

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

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

株式情報

(2021年3月31日現在)

株式の上場 東京証券取引所市場第一部

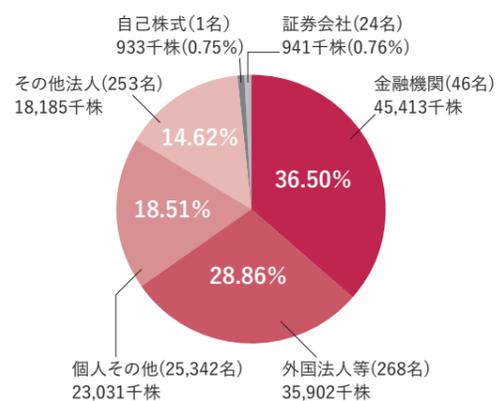
証券コード 8012

株式の状況 発行可能株式総数 / 346,980,000株

発行済株式の総数 / 124,408,285株

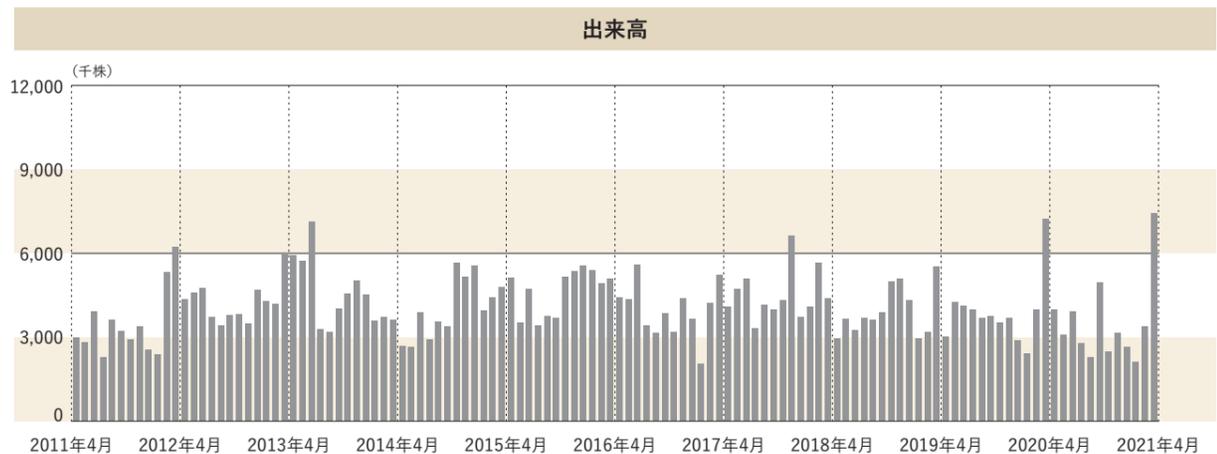
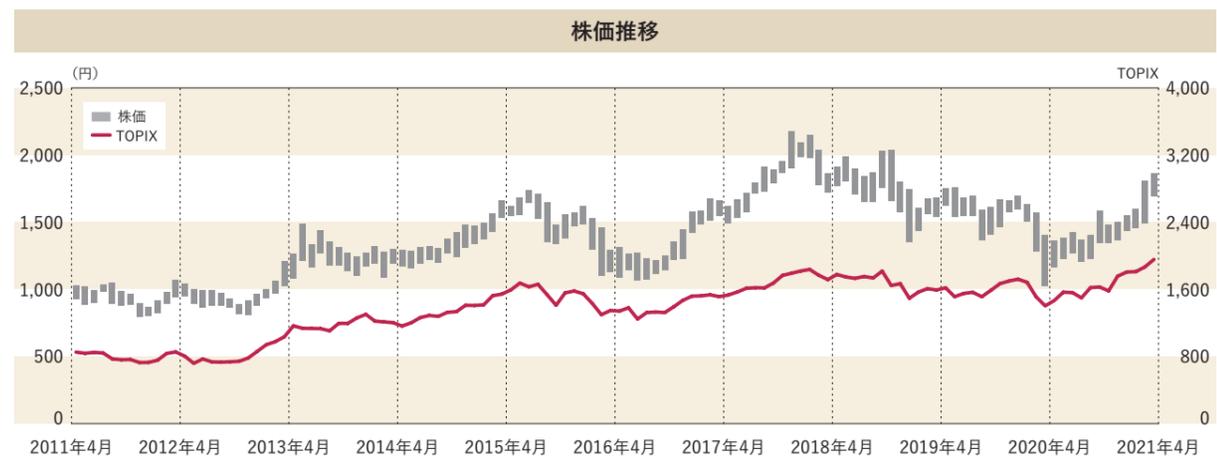
株主数 25,934名

所有者別株式分布状況



大株主		
株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,726	7.88
三井住友信託銀行株式会社	5,776	4.68
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,477	4.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,435	4.40
株式会社三井住友銀行	4,377	3.54
日本生命保険相互会社	3,589	2.91
長瀬 令子	3,519	2.85
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,122	2.53
長瀬産業自社株投資会	2,927	2.37
株式会社長瀬舜造	2,688	2.18

※持株比率は自己株式(933千株)を控除して算出しています。



会社情報

(2021年3月31日現在)

概要

商号 長瀬産業株式会社 NAGASE & CO., LTD.

創業 1832年(天保3年)6月18日

設立 1917年(大正6年)12月9日

資本金 9,699百万円

従業員数 875名(連結6,940名)

主な事業内容 化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品、健康食品等の輸出・輸入及び国内販売

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

大阪本社	〒550-8668 大阪市西区新町1-1-17 Tel: 06-6535-2114
東京本社	〒103-8355 東京都中央区日本橋小舟町5-1 Tel: 03-3665-3021
名古屋支店	〒460-8560 名古屋市中区丸の内3-14-18 Tel: 052-963-5615
ナガセR&Dセンター	〒651-2241 神戸市西区室谷2-2-3 神戸ハイテクパーク内 Tel: 078-992-3162
ナガセアプリケーションワークショップ	〒661-0011 兵庫県尼崎市東塚口町2-4-45 Tel: 06-4961-6730

主な事業所

外部評価機関との取り組み

CDP、EcoVadis、Sedex、RSPOなどの外部評価機関を通じ、自社のリスクと機会を分析し、新たな価値創造につなげています。



組織図

(2021年6月現在)

