



大阪本社

〒550-8668
大阪府大阪市西区新町一丁目1番17号
TEL 06-6535-2114

東京本社

〒100-8142
東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー
TEL 03-3665-3021

名古屋支店

〒450-6430
愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号
大名古屋ビルヂング30F
TEL 052-414-5056

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



統合報告書 2025



P.82 インクルーシブな陸上競技大会「NAGASE カップ」



P.82 くまもとSDGsミライパークへの出展



P.36
現像液リサイクル事業の開始



P.60 東北大学との共創研究所

NAGASE 2024-2025



P.41 CVC投資への取り組み



P.82 フォーミュラE世界選手権への協賛



P.59
ブラジル農業の
未来を支える
バイオ肥料技術



P.39 ナガセダイアグノスティクス設立



P.64 第1回One NAGASE Europeサステナビリティサミット



統合報告書 2025 CONTENTS

NAGASE について

- 01 NAGASE 2024-2025
- 03 目次
- 04 パーパス・バリュー
- 05 私たちの現在地
- 07 NAGASE の歩み
- 09 培ってきた強み・資本

価値創造の考え方

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

価値創造の実践 ～収益構造の変革～

- 31 営業担当取締役メッセージ
- 33 「基盤」「注力」「育成」「改善」4つの領域における取り組み
- 43 セグメント一覧
- 45 NAGASE のユニークな機能
- 46 商社機能——事業部長メッセージ
- 53 製造機能
- 55 研究開発機能
- 57 機能の掛け合わせの現場から

価値創造の実践 ～企業風土改革／変革を支える機能～

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

ガバナンス

- 85 マネジメント体制
- 87 社外取締役メッセージ
- 90 コーポレート・ガバナンス
- 93 サステナビリティマネジメント
- 94 リスクマネジメント・コンプライアンス

データ・セクション

- 97 11年間の主要財務データ
- 99 非財務ハイライト
- 100 会社情報

NAGASE 統合報告書 2025 発行にあたって

当社では、グループの幅広い事業活動や成長へ向けた経営ストーリーを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくために統合報告書を発行しています。

本年度版の制作にあたっては、これまで取り組んできた変革や、注力事業への投資、その成果を土台に今後一層加速させていくグループのリソースの掛け合わせについて重点的に説明しています。

「190年かけて培ったNAGASEらしさや強み」、それらを活用した「NAGASEだからこそ創造できる価値」を言語化し、ステークホルダーの皆様によりわかりやすくお伝えしてコミュニケーションの充実を図ることで、企業価値向上に繋げてまいります。ご意見やご感想をお聞かせくださいますようお願い申し上げます。

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 価値協創ガイダンス

対象期間：

2024年4月～2025年3月（一部、2025年4月以降の活動も含みます）

対象組織：

長瀬産業株式会社およびNAGASEグループを対象としています。

表紙について

2025年度の企業広告を表紙に使用しました。NAGASEは、「今以上にきれいな地球を未来へ還すこと」をサステナビリティと考えています。「今」も「未来」も大切にしながら、事業を通じて社会に貢献していきたいという想いを「今のわたしも、未来のあなたも。」というコピーに込めました。企業広告には、2019年度よりイリヤ・クブシノブ (Ilya Kuvshinov) 氏による作品を継続起用しています。



NAGASE グループの経営理念



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

190年以上、NAGASEは変わらず
誠実に正道を歩み、お客様と社会が
求める製品とサービスを届け続けてきました。
積み重ねてきたもの。それは、
パートナーや社会からの信用です。
これからも、「今」の課題解決に加えて、
「next＝次」の社会や人類の課題解決に対し、
新たな素材(マテリアル)を通して
グループをあげて挑戦していきます。
「この地球は、未来からの借り物」
NAGASEは持続可能な未来の社会に対して、
世界中のパートナーと、
温もりのある未来を創造し続けます。

 **NAGASE** | Delivering next.

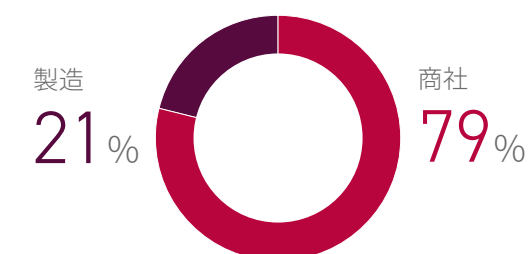
数字で見るNAGASE

(2025年3月末時点)

連結売上高
9,449 億円

海外売上総利益比率
54.1 %

業態別営業利益比率



▶ CFO メッセージ P.19

▶ 11年間の主要財務データ P.97

創業 **1832** 年

▶ NAGASE の歩み P.7

拠点数

25 力国・地域 **101** 社

取引企業数

約 **18,000** 社

連結従業員数

7,484 人

▶ 人事戦略 P.73~

NAGASE の事業と機能

5つの事業セグメント

さまざまな業界のサプライチェーンにおいて
川上から川下まで
幅広く事業を展開しています。

▶ セグメント一覧 P.43

機能素材

加工材料

電子・エネルギー

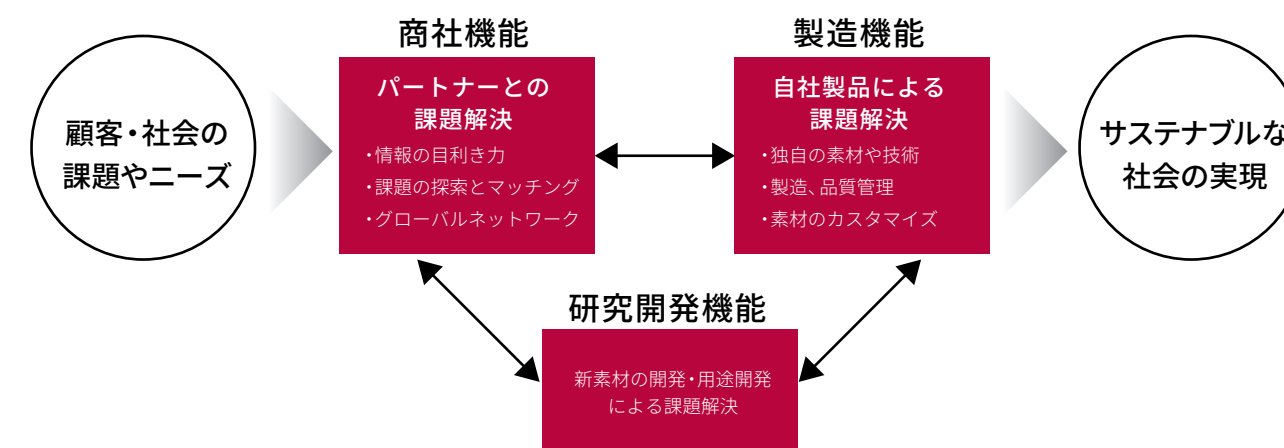
モビリティ

生活関連

3つの機能で生み出す付加価値

「商社」機能の情報・ネットワークでお客様や社会のニーズを捉えながら、
「製造」「研究開発」の機能を駆使して、付加価値を生み出しています。

NAGASE の機能を駆使したユニークな素材・ソリューションの提供



事業拡大と成長の歩み

1832-

創業

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」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、天然染料だけでなく合成染料の取り扱いを開始したことが、化学業界での基盤構築に繋がりました。



初代長瀬伝兵衛

1917-

株式会社「長瀬商店」の設立 化学商社として本格化

1900年代に入ると、「こんなものがあったらお客様や社会の役に立ちそうだ」というアイデアを持って海外へ探しに出ていき、フランス・リヨンや米国・ニューヨークに出張所を開設。現地では出会った技術や製品の価値を確信すると、粘り強く交渉して日本に持ち帰り、自分たちで開発・製造する技術を身に付けてきました。そうした目利き力や、築いたノウハウ、ネットワークを活かし、分野を超えて事業展開する力があったことが、現在の幅広いビジネス領域に繋がっています。

創業のシンボル
「紅花」



天然染料から
合成染料へ
取り扱いを拡大

海外の大手メーカーとの取引開始

化学

1901 フランス・リヨン出張所開設

●チバ社やUCC社との関係構築

スイスのチバ社から当時日本になかった合成染料を輸入し、使い方や技術を持ち込んだ。1930年にはユニオンカーバイド社との取引を通じて塗料原料の取り扱いを拡大

1950

●チバ社からのエポキシ樹脂輸入開始

国内でそれほど流通していなかったエポキシ樹脂をチバ社から輸入し、幅広い用途で高度経済成長期を支えた

1923

●米イーストマン・コダック社から 映画用フィルムの輸入開始

関東大震災に苦しむ日本に娯楽をもたらしたいと総代理店契約を締結し、映画用フィルムの輸入を開始

1968

●GE (General Electric Company) 社との 総代理店契約を締結

エンジニアリング・プラスチックの取引を開始

バイオ

染料で染めた布を
“酵素”で
柔らかくする
という工夫

●バイオ技術との出会い

繊維製品の糊抜きに、欧州の工業用酵素の輸入を開始

製造・研究開発機能の拡充

国内外の化学業界で知見と経験を有する エキスパート集団へ

2001

●4社統合によりナガセケムテックス誕生

帝国化学産業、ナガセ化成工業、ナガセ生化学工業、長瀬チバが統合し、化学品製造の中核へと成長

1970

●チバ社と合併会社「長瀬チバ」を設立 エポキシ樹脂の製造を開始

●米イーストマン・コダック社から フォトレジストを輸入・販売

フィルムの現像技術を応用したフォトリソグラフィ工程に使用するフォトレジストを国内に紹介
国内半導体業界の発展を目指し、1974年「ナガセマイクロエレクトロニクスセミナー」を開始

1971

●GE社と合併会社「エンジニアリング・プラス チック(EPL)」を設立

エンジニアリング・プラスチックの生産・販売を開始

1939

●酵素の製造

酵素の国産化に注力し、1939年に海外製品をしのぐ高品質な染色用糊抜き剤(酵素)の生産に成功。工業用および食品用の酵素製造を拡大

M&A活用等を通じたグループ機能の強化

5つの 事業セグメント

機能素材

⇒詳細はP.46・47へ

電子・ エネルギー

⇒詳細はP.49・50へ

2025年6月
●SACHEM社のアジアにおける高純度化学品事業を買収(P.36)

加工材料

⇒詳細はP.48へ

モビリティ

⇒詳細はP.51へ

2025年7月
●旭化成ファーマの診断薬事業を買収(P.39)
(ナガセダイアグノスティクス設立)

生活関連

⇒詳細はP.52へ

フード

2019

●Prinovaを子会社化

2025年4月
●Prinovaが商社Aplino社(ブラジル)を買収(P.38)

創業
200年へ

培ってきた強み

誠実正道に歩むことで得た「信用」と、世界中の事業や技術にリーチできる「ネットワーク」を通じてNAGASEらしさを築いてきました

NAGASEの人



NAGASEの“人”は資本を生み出す主役

「誠実正道」に歩みながら社会やお客様と関わるなかで、NAGASEの「人」が育ちました。時代に先駆けて海を渡った行動力、世界大戦や経済危機などに直面し幾多の環境変化を乗り越えてきた力、ユニークな発想と常にアンテナを張ってきた姿勢が今日のNAGASEを築いています。NAGASEの最大の強みである「個」を起点にさらなる成長を遂げるため、暗黙知の可視化、組織間の横ぐし、人が育つ仕組みの構築に取り組んでいます。

経営理念でありNAGASEの原点

「誠実正道」

グループ連結従業員数

7,484名

財務資本

強固な財務体質



安定性・成長性・効率性

高い自己資本比率を背景に、外部環境の変化にも耐えうる強固な財務基盤を有しています。また、継続的に営業キャッシュフローを創出し、財務の安定性と成長性を両立させています。ROEやROICなど資本効率指標を重視した経営を推進し、資産ポートフォリオの最適化などを通じて、企業価値の持続的な向上に取り組んでいます。

自己資本比率：

49.4%

総還元性向：

100%

(2025年3月期)

格付情報
格付投資情報センター(R&I)：

長期 A 短期 a-1

非財務資本

ネットワークと情報



“困ったらNAGASEに聞け!”

時代とともに「社会やお客様の困りごと」×「NAGASEにしかできないこと」を追求することで付加価値の高いサービスを生み出してきました。先見性と目利き力を磨き上げてサプライチェーンの川上から川下まで幅広く関わることで、社会やお客様から求められる「信用」、世界中の事業や技術にリーチできる「ネットワーク」を築いてきました。お客様からの「困ったらNAGASEに聞け!」はその歩みの証しです。

取引企業数：

約 18,000社

グローバル拠点数：

25カ国・地域
101社

製造



「つくれる」こともNAGASEらしさ

1970年に合併会社「長瀬チバ(現・ナガセケムテックス)」を設立したことを皮切りに、製造機能を拡充・深化させてきました。グループ内に製造機能があるからこそ、お客様ごとに異なる課題やニーズにフィットする素材をスピーディに提案することができます。その積み重ねが、「今」だけでなく「次」を共有する、経営戦略のパートナーとして求められるポジションの確立に繋がりました。商社でもあり、メーカーでもある。それがNAGASEです。

製造拠点数：

15カ国・地域
40社

主な製造機能：P.53

研究開発



素材の価値を磨き、つなぐ

化学染料の輸入開始当時から、用途に合わせた研究開発を行い、1930年代には社内実験室を設置するなどイノベーション文化が継承されてきました。現在も国内外に研究拠点をもち、基盤研究や素材の用途開発・技術評価機能など、高い専門性と知見を活用した事業創出に取り組んでいます。研究者同士の交流も盛んで、研究分野の垣根を越えて研究発表会に相互参加しています。近年は東北大学などとの共同研究プロジェクトを立ち上げるなど、外部との連携も力を入れています。

過去20年のグループの特許出願数(国内出願件数ベース)：

約 1,500件

過去20年の共同出願産官学パートナー数：

200以上
主な研究開発機能：P.55

価値創造の考え方

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

CONTENTS

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

Delivering next.



長瀬産業株式会社
代表取締役社長

上島 宏之

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

変革に向けた土台を固め 筋肉質な体質への転換を推進

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

付けています。

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

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

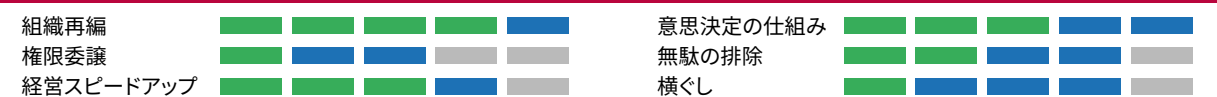
2024年度のQUICK WINの状況

■ 2023年度実行分 ■ 2024年度実行分

事業・財務ポートフォリオの進化 ～現場力の強化と資本効率性の向上～



経営ガバナンスの強化 ～経営の効率化と意思決定のスピードアップ～



人財ポートフォリオの再構築 ～人的資本の最大化とエンゲージメント向上～



個の力にグループのリソースを
掛け合わせ、さらに強靱化

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

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



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

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

NAGASEにとって人は命であり、魂

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

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

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

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

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

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

「当たり前の責任」から
付加価値を反映したサステナビリティ経営へ

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

見直し後のマテリアリティ

大きな影響を及ぼす外部環境変化	NAGASEグループのマテリアリティ	関連するSDGs
● 人財の多様化 ● 人口動態変化 ● 気候変動と資源不足 ● 食糧・水不足 ● グローバリゼーション ● 天然資源枯渇 ● 地政学リスク ● 人権意識の高まり	● 従業員エンゲージメント向上	
	● 脱炭素社会への貢献	
	● 健康寿命延伸への貢献 ● 資源循環社会への貢献 ● サプライチェーンの持続性への貢献	
	● 透明性の高い コーポレート・ガバナンス	

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

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

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

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



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

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

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

次期中期経営計画とその先を見据えて One NAGASEでやり抜く

私の頭には、すでに創業200周年を迎える2032年の



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

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

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

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

2025年9月

長瀬産業株式会社 代表取締役社長

上島 孝之

変革期における 資本効率向上の職責を果たす

管理部門と海外勤務での知見を活かし 機動的かつ戦略的に経営を支える

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

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

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

「率による経営」を通じて、 企業体質の進化を実現

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

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

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

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

成長戦略を見極め 積極的な投資を実行

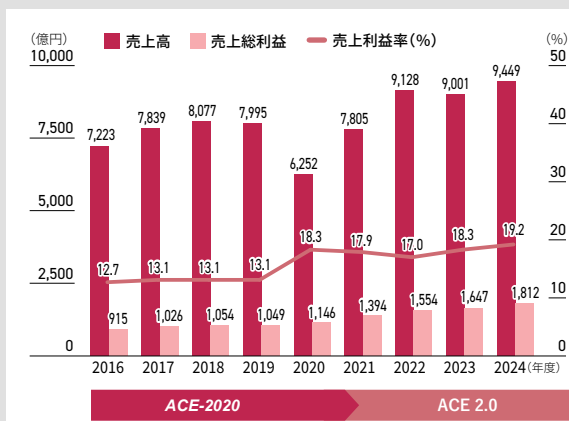
現在、当社は「基盤」・「注力」・「育成」・「改善」の4象限のマトリクスを活用し、収益性、成長性、資本効率といった多角的な視点から事業を評価・分類し、資源配分の最適化を進めています。

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

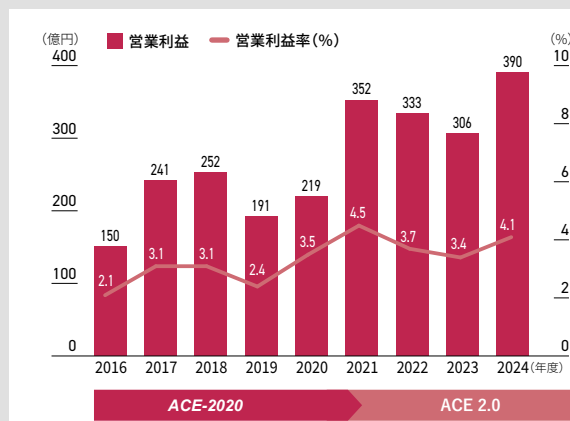
同時に、成長戦略を見極めたうえで、特に注力領域である半導体、フード、ライフサイエンスの3分野では具体的な投資も行っています。

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

売上高・売上総利益



営業利益



長瀬産業株式会社
取締役
執行役員

清水 義久

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

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

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

未来を担う“人”への投資と 強靱なバックオフィスに向けた改革

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

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

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

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

一方、管理部門の改革として、2025年4月から「管理部

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

成長戦略と資本戦略の両面から ROE8%以上の達成を目指す

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

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

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

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

300億円規模の削減を見込んでいます。

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

資本市場との建設的対話を 経営の力に変える

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

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

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

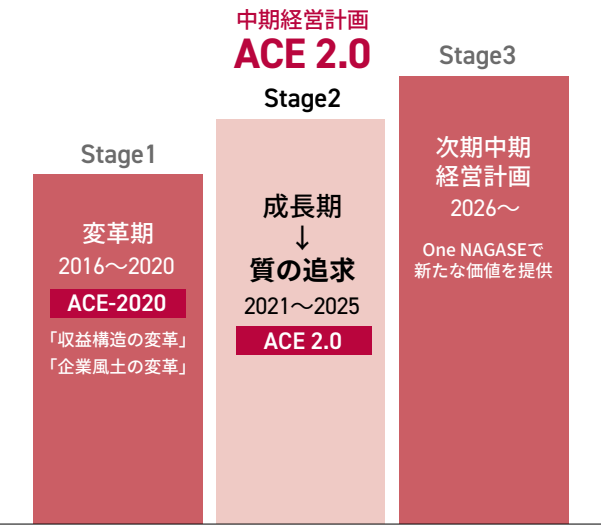
この2年間で、変革の土台づくりが着実に進み、次なる成長への基盤が整いました。大きな責任と使命感を感じると同時に、この変革の節目にCFOとして経営の中核を担えることにワクワクしています。NAGASEグループの企業価値の最大化に向けて、全力で取り組んでいきます。



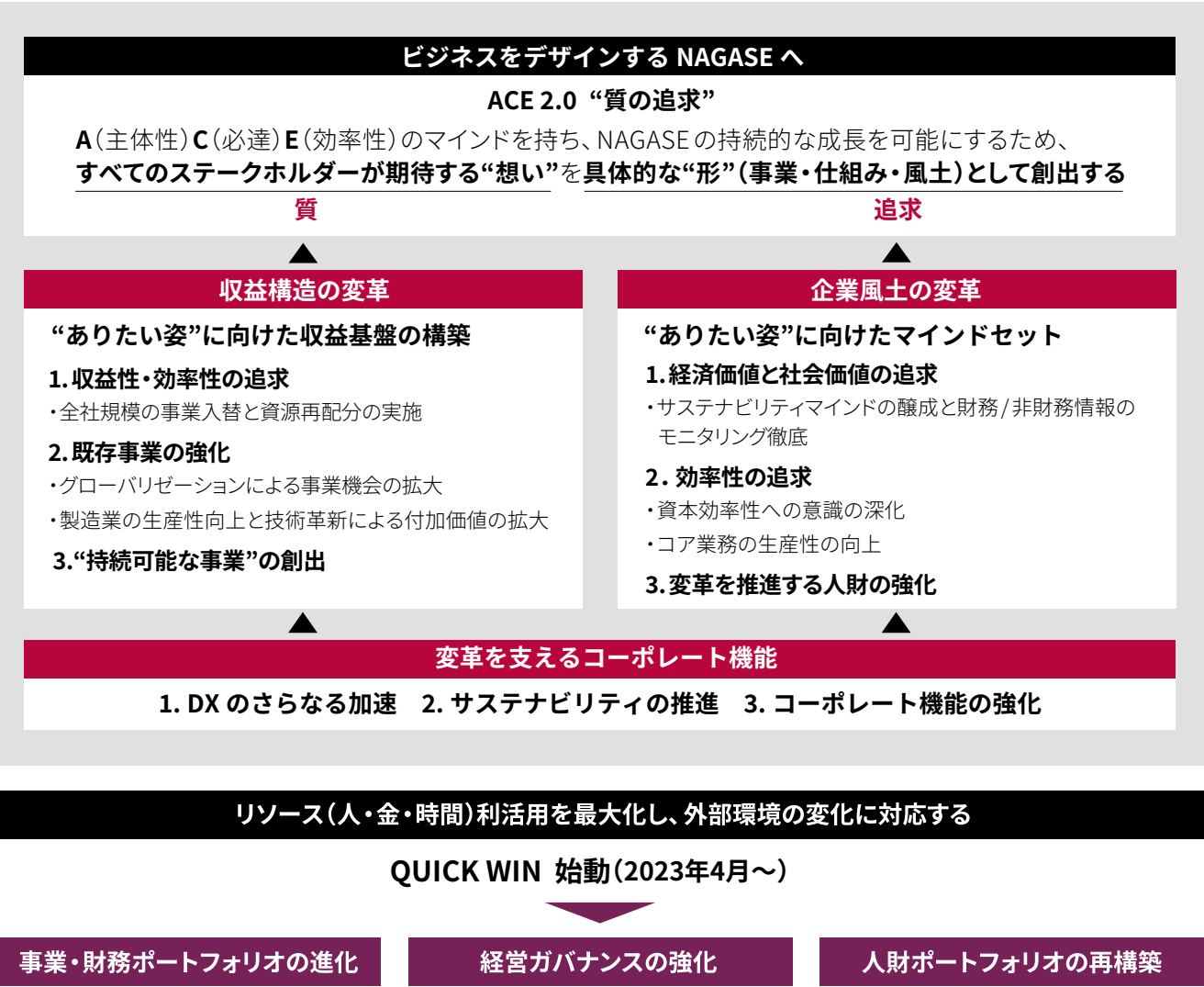
中期経営計画

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

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

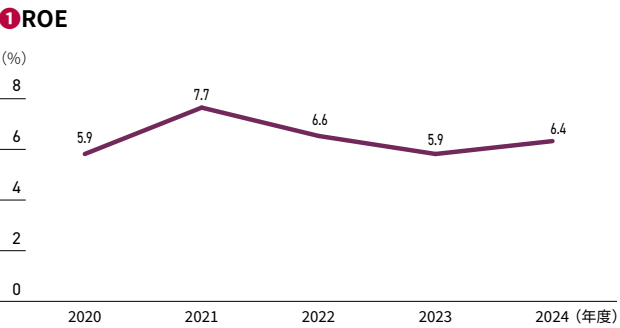


中期経営計画 ACE 2.0 基本方針



財務目標

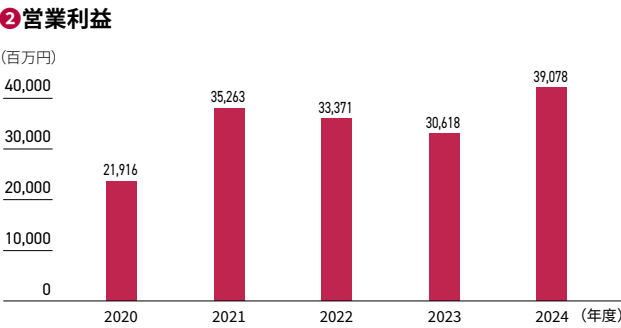
ACE 2.0では“質の追求”の達成に向けて、財務目標と非財務目標を掲げ、その進捗を図っています。財務目標は、目標指標(KGI: Key Goal Indicator)と「収益構造の変革」「企業風土の変革」「変革を支える機能」に関する重要業績指標(KPI: Key Performance Indicator)を設定しています。



“質の追求”の目標指標(KGI: Key Goal Indicator)

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

※2025年度前提:1US\$=108.7円、1RMB=15.6円



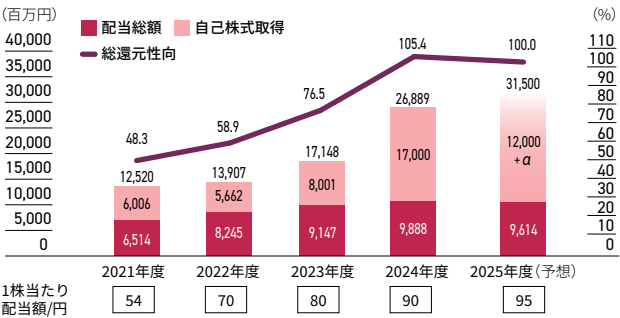
効率性の追求 一指標の推移

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

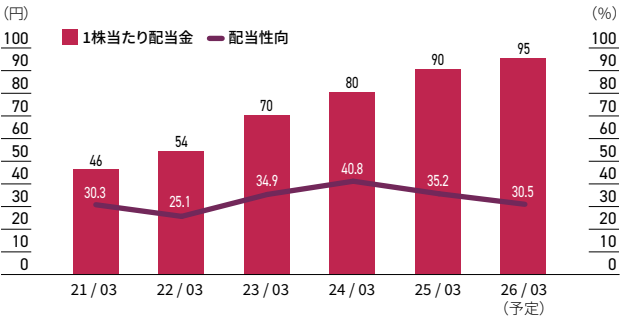
株主還元

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

株主還元状況



1株当たり配当金／配当性向(連結)



中期経営計画

非財務目標 (KPI)

NAGASEグループのマテリアリティ

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

大きな影響を及ぼす外部環境変化		NAGASEグループのマテリアリティ	
・人財の多様化 ・気候変動と資源不足 ・グローバル化リスク ・地政学リスク	・人口動態変化 ・食糧・水不足 ・天然資源枯渇 ・人権意識の高まり	・従業員エンゲージメント向上 ・健康寿命延伸への貢献 ・資源循環社会への貢献	・脱炭素社会への貢献 ・サプライチェーンの持続性への貢献 ・透明性の高いコーポレート・ガバナンス

従業員エンゲージメント向上

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

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

ACE 2.0非財務目標 (KPI)	グループ全社：定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合 100% 長瀬産業(単体)：エンゲージメントサーベイトータルスコア 60 以上
関連方針	タレントマネジメント、健康経営、働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン、人事ポリシー
施策	エンゲージメントサーベイの実施、働き方改革（PROJECT BRIDGE 始動（P.78 参照））、事業部主体での取り組み（CHRO、タウンホールミーティング等） ※CHRO：人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の事業部内の担当者
関連開示項目	【従業員(単体)】 男女数(率)、非正規雇用者数(率)、障がい者雇用率、中途採用者数(男女別)、女性管理職比率 【働き方(単体)】 新卒採用3年後在籍率、自己都合離職率、平均勤続年数、年間平均給与、年間総労働時間、有給取得率、出産・育児休暇取得者数、人材開発研修参加者 【安全衛生(単体+国内製造会社)】 労災発生件数、死亡災害件数、度数率、労災頻度、安全衛生に関する研修受講者数

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

項目	2021 年度実績	2022 年度実績	2023 年度実績	2024 年度実績	2025 年度目標
グループ全社：定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合※1	41%	81%	86%	100%	100%
長瀬産業(単体)：エンゲージメントサーベイトータルスコア※2	52.4	56.5	56.0	58.3	60 以上

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

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

カーボンニュートラル

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

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

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

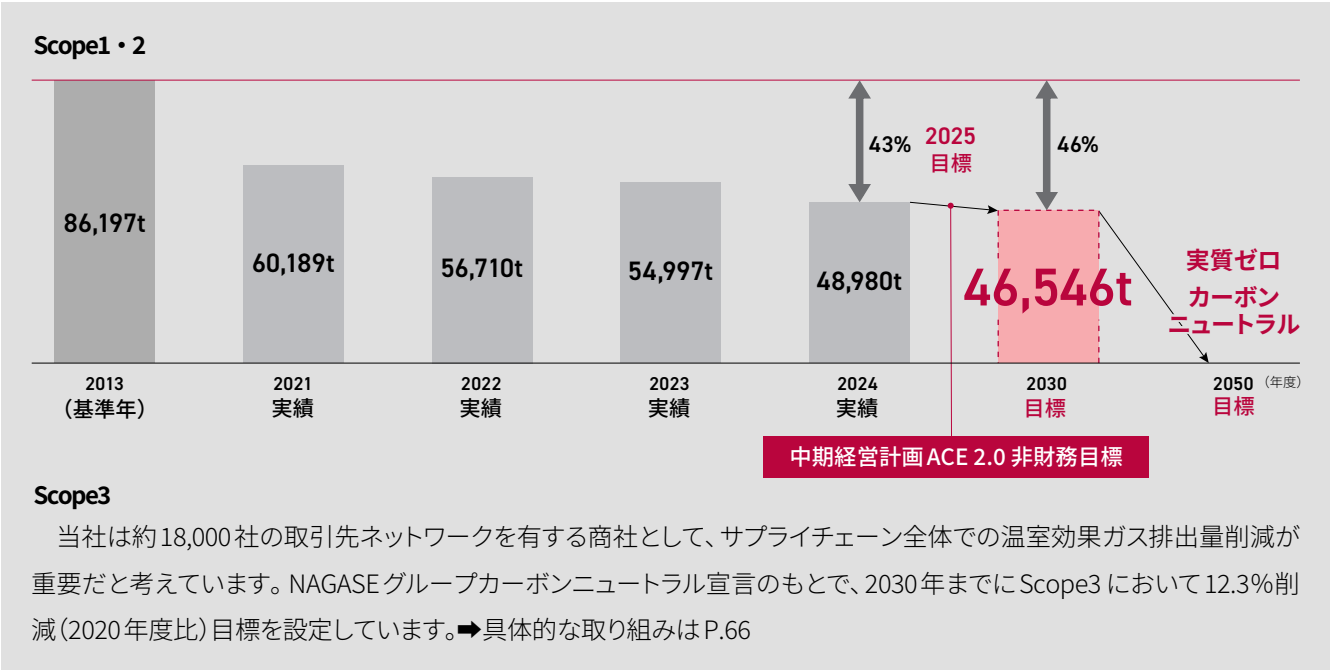
※1 バーチャルPPA：自社の敷地外に建設する専用発電所で発電された再生電力の環境価値を需要家（長瀬産業）が調達する再生エ調達手法。

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

ACE 2.0非財務目標 (KPI)	連結：Scope1・2削減率37%以上（2013 年度比） 連結：再生可能エネルギー発電・購入による削減量35,000t 以上（累計） 長瀬産業(単体)：Scope2 ゼロエミッション
戦略	全体施策：外部イニシアチブへの参画、環境対応投資の促進、社内炭素税の検討 可視化：サプライチェーンにおける排出量の可視化、戦略製品のLCA 算出 削減：低炭素製品・削減ソリューションの提供、環境対応型設備の導入 生産工程改善、再生エ活用（購入・自家発電）
施策	カーボンニュートラル宣言、SBT 認定取得に向けたコミットメント、ナガセヴィータでのCFP（カーボン・フット・プリント）第三者検証取得、GXソリューション提案 など（詳細はP.66）
開示項目	・温室効果ガス排出量（Scope1・2・3） ・温室効果ガスScope1 排出量タイプ別内訳 ・エネルギー使用量、電力使用量、生産時の原単位（t-CO ₂ / 製造量t）

※非財務目標の対象は、長瀬産業、ナガセケムテックス、ナガセヴィータ

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



マテリアリティ

見直しの背景

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

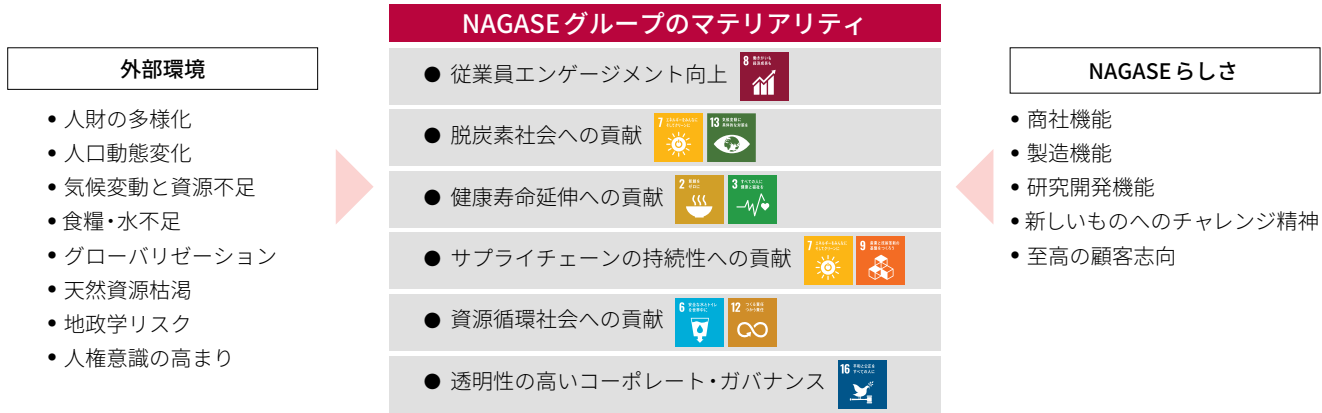
特定プロセス

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

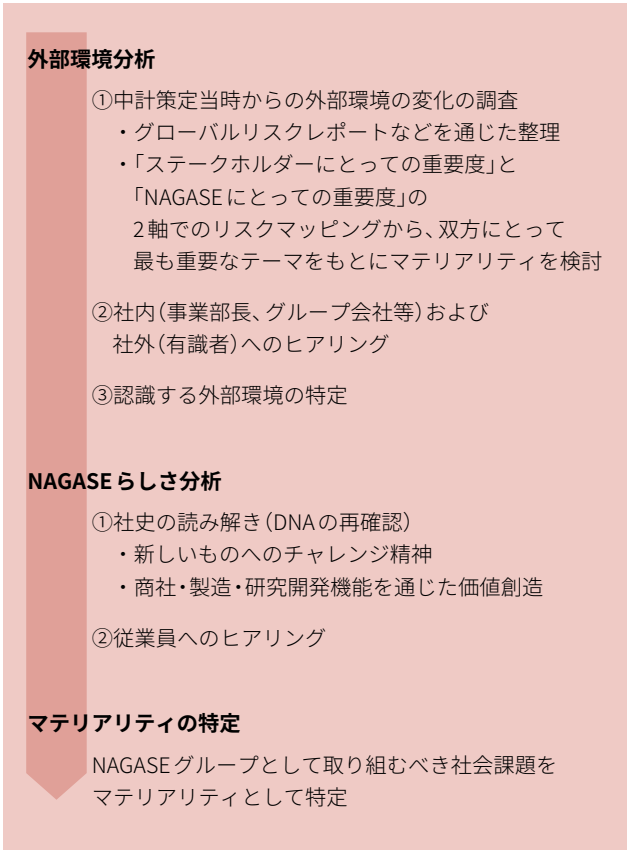
社内への浸透

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

NAGASEグループとして取り組むべき社会課題をマテリアリティとして特定



特定プロセス



6つのマテリアリティ

従業員 エンゲージメント 向上	持続的成長を実現するには、従業員エンゲージメントの向上が最重要であると認識し「会社（組織）と従業員が対等なパートナーとしてよく理解し合い、同じ方向を見ること」を目指しています。そのためにエンゲージメントサーベイを継続して実施し、結果に基づくさまざまな取り組みを行っています。➡詳細はP.67へ	8働きがいも 経済成長も	
脱炭素社会への 貢献	グローバルに事業を展開するNAGASEグループにとって、気候変動への対応は重要な課題です。商社機能に加え、製造・加工機能を有することから「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの達成を目指します。➡詳細はP.66へ	7エネルギーをみんなに そしてクリーンに	13気候変動に 具体的な対策を
透明性の高い コーポレート・ ガバナンス	経営理念のもと「『人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会』の実現に貢献する」を掲げ、中長期的な企業価値向上に向け、取り組みます。また、こうした取り組みを実行していくためには「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。➡詳細はP.90へ	16平和と公正を すべての人に	
2024年9月の見直しにより追加			
健康寿命延伸への 貢献	人と地球のウェルビーイングへ貢献していきたいと考える当社にとって、健康寿命延伸は非常に重要なテーマです。NAGASEでは食品業界向け食品素材・食品添加物などの取り扱いや、医薬・医療業界向け医薬品原料や医療機器などの取り扱いがあります。商社としての素材提案だけでなく、「製造機能」「研究開発機能」を活かした製造加工やアプリケーション提案はもちろん、バイオ関連の研究開発、農業分野での貢献などを通じて、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指します。 【取り組み例】 ・スポーツニュートリションの販売市場の拡大 (P.37) ・診断薬事業の取得 (P.39) ・希少アミノ酸エルゴチオネインの開発 (P.41) ・バイオ分野での研究開発 (P.56) ・トレハロースの農業用肥料への活用 (P.59)	2飢餓を ゼロに	3すべての人に 健康と福祉を
サプライチェーンの 持続性への貢献	商社業として約18,000社との取引先ネットワークを有するNAGASEでは、サプライチェーン全体での社会課題解決に貢献することは使命であると考えています。なかでも、地政学リスクや人権意識の高まりなどもあり、サプライチェーンにおける課題を適切に把握し、改善に向けて対話していくことが必要です。NAGASEでは、サプライチェーンマネジメント方針を定め、これらの課題に取り組んでいくことで、安定調達・供給ができる状態の維持に取り組んでいます。また、当社の化学に対する知見・ネットワークを活かした輸送効率化など、パートナーシップを通じたサプライチェーン上のさまざまな課題解決にも積極的に取り組んでいます。 【取り組み例】 ・化学品AI共同物流マッチングサービスの提供 (P.34) ・国土強靱化計画への貢献 (P.54) ・ミキシングコンシエルジュ™の開発・提供 (P.59) ・人権・環境リスクに配慮したサプライチェーンマネジメントの推進 (P.68)	7エネルギーをみんなに そしてクリーンに	9産業と消費資源の 循環をつくろう
資源循環社会への 貢献	欧州を中心に、経済成長と環境負荷低減の両立を目指すサーキュラーエコノミーに関連する法規制なども出てきており、サプライチェーン全体に素材を供給するNAGASEにおいても資源循環社会へ貢献していくことが重要な課題です。特に、リサイクルや環境配慮素材などは、NAGASEの事業を通じて解決できるテーマでもあり、当社の持つ「商社機能」「製造機能」「研究開発機能」という3つの機能も掛け合わせながら、課題解決に貢献していきます。 【取り組み例】 ・半導体製造における高純度現像液リサイクル (P.36) ・排水ソリューションの提供 (P.47) ・バイオ由来の高吸水性ポリマー (SAP) を活用した紙おむつリサイクル事業 (P.57) ・水資源の適正な利用 https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/water/	6安全な水とトイレ を世界中に	12つくる責任 つかう責任



価値創造の実践

～収益構造の変革～

NAGASEの“現場”である「商社」「製造」「研究開発」の機能を掛け合わせてビジネスを磨き上げ、社会やお客様へ新たな価値を提供します。

CONTENTS

31	営業担当取締役メッセージ	46	商社機能——事業部長メッセージ
33	「基盤」「注力」「育成」「改善」 4つの領域における取り組み	53	製造機能
43	セグメント一覧	55	研究開発機能
45	NAGASEのユニークな機能	57	機能の掛け合わせの現場から

リアルとDXのハイブリッドで、 現場力をさらに強化



取締役
常務執行役員
鎌田 昌利

価値に迫り、現場で考え抜く—— 利益率改善は“気付き”の契機

ここ数年、私が現場で何よりも強調してきたのは、「利益率」です。“率の経営”は、数字だけの話ではありません。利益率の低いビジネスは、そのビジネスモデルが差別化されていないということを表しています。お客様の困りごとを丁寧に聞き、NAGASEだからこそできることは何かを考え抜くことが、ビジネスの本質に迫ることであり、ひいては市場からの真の評価に繋がります。お客様と向き合う現場では、現状維持バイアスがかかりがちですが、利益率改善への取り組みはそれを考えるきっかけにもなっており、目先だけでない本当の利益が何か、気付きを与えることも、現場のリーダーや我々の役目だと考えています。

営業担当としてお客様との信頼関係を築くコミュニ

ケーションは暗黙知でもあり、学ぶためには経験を積むことが何よりも重要です。担当者にはその機会を自分で掴みにいってほしいと思いますし、私も現場に出る姿を見せています。IQ以上にEQが求められるやりがいある仕事です。生成AIが発展しても、現場でしか得られない“信頼”の積み重ねが、NAGASEの競争力であると確信しています。

NAGASEだからこそ変化はチャンス 経営戦略のパートナーとして

環境変化は、ケミカル領域で培った製品・サービスの多彩さと、商社事業を通じて築いてきた幅広いネットワークを持つNAGASEにとってチャンスです。川上から川下まで業界に精通していることで、お客様の変化に順応し、その先をともに考える経営戦略のパートナーになることができます。その一つのアプローチとして私が重視してきたアカウントプランニング、つまりお客様の経営計画を読み解き、仮説を立て、グループの総力でソリューションを提案する取り組みは、事業部横断の連携へと発展しています。

今後これを下支えするのがDXです。クラウド型のMAツール・CRMツールを活用し、組織を越えた情報連携を進めています。事業部の垣根を越えて、意見や情報が横に繋がることで、マーケティングの質向上に留まらずNAGASEの独自性に磨きがかかると考えています。そのためにデジタルをどう活用するか、次期中期経営計画では、DXが大きなテーマとなります。

誠実正道の歩み続けることで 企業価値最大化を目指す

この数年で取締役会での議論は、経営の質を一層高める内容へと進化しました。営業現場を預かる執行役員、そして経営ガバナンスを担う取締役として、業績だけでなく中長期的な企業価値向上の期待に応えてまいります。

誠実に正道を歩む——組織全体に深く根づくNAGASEの経営理念であり、私が一貫して大切にしてきたその信条を貫くことで、ステークホルダーの皆様からの信頼獲得に繋げていきたいと考えています。

「機能の掛け合わせ」を強化し、 成長戦略を着実に遂行する



取締役
執行役員
磯部 保

「QUICK WIN」で着実に前進

2023年6月以降の「QUICK WIN」の実行を通じて、激変する外部環境にアジャストできた結果、定量面では期待以上の成果が出ています。定性面も、概ね順調に推移していると評価しています。

私が統括するフード、ライフサイエンス、バイオ分野では、旭化成ファーマ株式会社より診断薬事業等を取得できたことが2024年度の大きな成果となりました。次期中期経営計画期間においては、この成果が事業成長として着実にかたちになっていくよう、注力していきます。

機能連携をさらに強化 研究開発は、次のステージへ

従来課題であった研究開発機能と製造機能の連携につ

いては、一体となって取り組める体制が整ってきました。上市を目指しているバイオ由来の高吸水性ポリマー（SAP）や、希少アミノ酸「エルゴチオネイン」は、その2つの機能に加えて、「商社」のネットワークを活用して新たな市場参入を狙う、まさに“NAGASEらしい”取り組みです。

新製品・技術の開発サイクルの短縮化は、企業の成長の鍵となります。その打ち手として、2020年に子会社化した、樹脂等の分野の製品・技術開発や製造プロセス開発を手掛ける米国Interfacial Consultantsの手法「スコアカード」の導入も検討しています。顧客ニーズ、市場性・収益性、そして“NAGASEが取り組むべき課題であるか”を点数化して研究開発テーマの優先順位を判断する仕組みです。研究開発の現場に利益の観点を取り入れることは難しいですが、顧客課題に刺さる取り組みを進行するためにも、今後この手法をバイオ分野にも展開していく方針です。

また、現在はほとんどが国内にある研究開発機能をグローバルでどう展開していくかも成長のポイントです。必要があれば組織自体を変えて、人財・技術の連携のスピードアップを図ります。グループ内はもちろん、外部との連携、投資も視野に入れながら“NAGASEらしい”研究開発をさらに進化させたいと考えています。

長期視点で人と組織の力を さらに高める

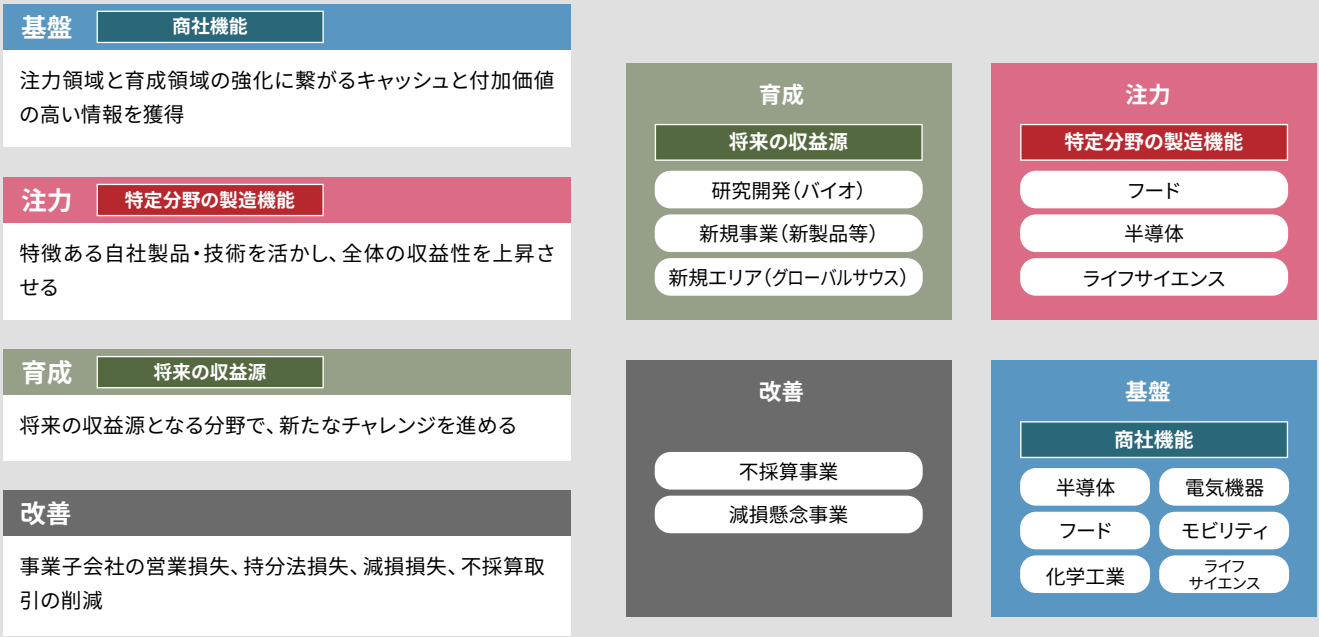
最近、社外の方から「NAGASEは変わったね」と言われるようになりました。これは変革を推し進めるトップのリーダーシップに加え、従業員が単にトップに「ついていく」のではなく、一人ひとりが変わる意識を持って主体的に行動しているからです。どんなに厳しい状況でも、NAGASEの人財は変化することで乗り越えることができる——これこそが私たちの強みだと自負しています。

次の100年も社会から必要とされる会社であり続けるために、私たちは個の力を最大限に引き出し、それを組織の成長へとつなげる仕組みを築きながら、新たな価値の創出に挑み続けます。こうした取り組みを通じて、全従業員が一丸となって、持続的な成長を実現していきます。

収益構造の変革

「収益構造の変革」のポイントは、経営資源の最大効率化を図るための経営資源の確保と再投下です。具体的には効率性および成長性の観点から、事業を「改善」「基盤」「育成」「注力」の4つの領域に分類し、各領域に応じた戦略を実行しています。

「商社」「製造」「研究開発」の機能軸で各領域を再整理



「統合報告書 2025」で紹介するトピックス一覧表

領域	トピックス例	頁
基盤	商社機能	P.34
注力	製造機能(半導体)	P.35-36
	製造機能(フード)	P.37-38
	製造機能(ライフサイエンス)	P.39
育成	グローバルサウス	P.40
	新規事業の立ち上げ	P.41
	研究開発(バイオ)	P.41
改善	近年の成果	頁
	改善事業への取り組み	P.42

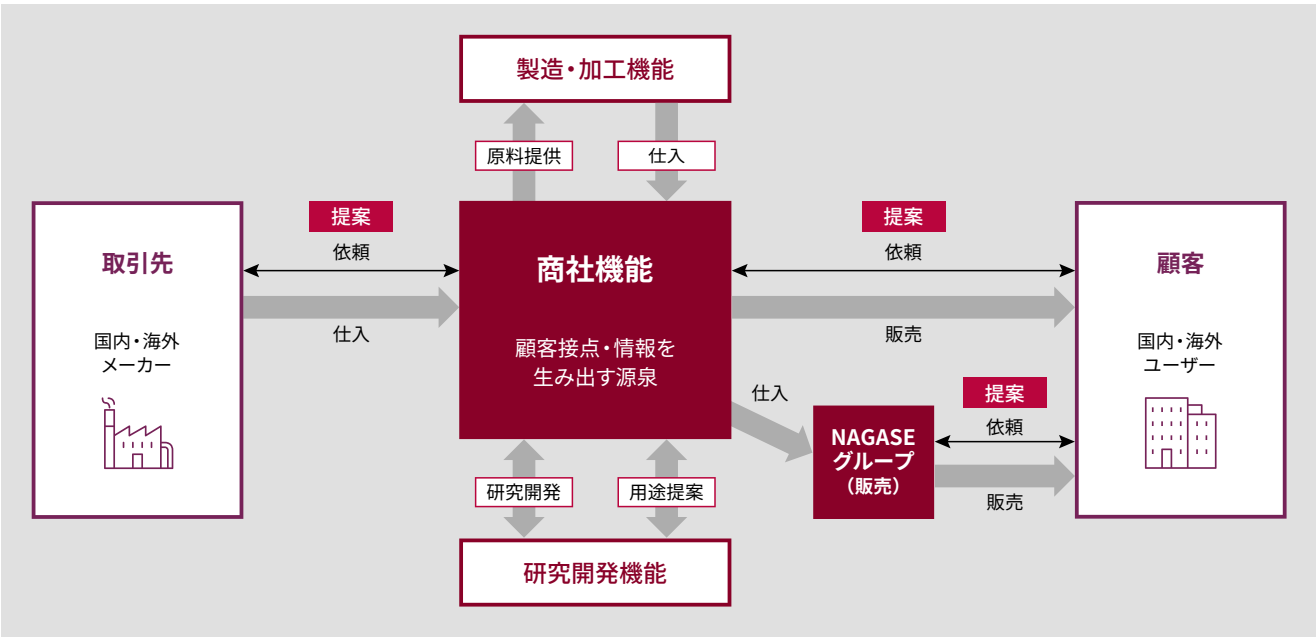


顧客接点と付加価値の高い情報を生み出す源泉

NAGASEの商社業の役割と強み

NAGASEが有する機能のなかでも「基盤」と位置付ける商社機能はキャッシュとともにお客様接点と情報を生み出す源泉です。機能素材、加工材料、電子・エネルギー、モビリティおよび生活関連の5つのセグメントで素材やサービスを提供し、お客様の声やニーズを収集しながら新たな事業機会を発掘しています。その積み重ねが

NAGASEの現場力です。商社機能を通じて社会・お客様との接点を獲得し、付加価値の高い情報をもとに、各機能の強みを最大限引き出して新たな価値を創出します。また、与信や在庫管理に加え、化学品におけるレギュレーション機能により、お取引先の生産体制が多様化するなかでも安定的に素材を提供し、サプライチェーンの維持に貢献しています。



商社業の強みを活かした取り組み

長瀬産業は、化学系専門商社として培ったネットワークや専門知識、危険物を安全に運ぶソリューションを活かして業界課題の解決に貢献しています。最先端半導体の国産化を目指すRapidus株式会社の半導体材料輸送の取りまとめ業者の1社に選定されており、サプライヤー各社が納入する材料を本州のターミナル拠点に集約し、北海道への集中輸送をサポートします。また「化学品AI共同物流マッチングサービス」では、危険物として取り扱われる化学品の輸送をマッチングするアプリケーションの提供を通じて、物流の人手不足に伴う製造現場の課題解決に対し、効率化やCO₂排出抑制といった切り口で貢献しています。

基盤事業の課題

- 適正な在庫管理による運転資金の最適化
- 関税問題など、地政学リスクによるサプライチェーン分断を想定したBCP対応
- 国内石化業界の再編を見据えたサプライチェーンの確保
- Prinovaのフード業界でのネットワークを活用したナガセヴィータ製品の拡販
- デジタルを活用したマーケティングの浸透と業務の効率化
- 業界や事業の枠を超えたさらなる協業

製造機能 半導体特集

「半導体×環境×技術」で業界へ貢献

国内半導体産業とともに成長した歩み

日本国内における半導体産業は、NAGASE グループが合併会社を設立していた米国イーストマン・コダック社(現・コダック社)の総代理店として、後に半導体フォトリソグラフィ技術に応用される映像用フィルムの輸入を開始したことから始まりました。1974 年からは日本国内の半導体関連企業へ向けて、半導体技術の向上を目指す産業横断的な勉強会“ナガセマイクロエレクトロニクスセミナー”を継続開催しています。

フルバリューチェーンでの関わり

NAGASEは、素材の製造・販売、装置の製造・販売を通じて、半導体産業のフルバリューチェーンに関わりグローバル展開する、ユニークなポジションを築いています。グループ内に製造機能を持つからこそ、要所となる複数工程で課題解決力を発揮することができ、また、変化するお客様のニーズや技術トレンドにスピーディに対応してきました。お客様の「次」へ向けて、前後のプロセス改善や、関係者も巻き込んだ提案を行っています。

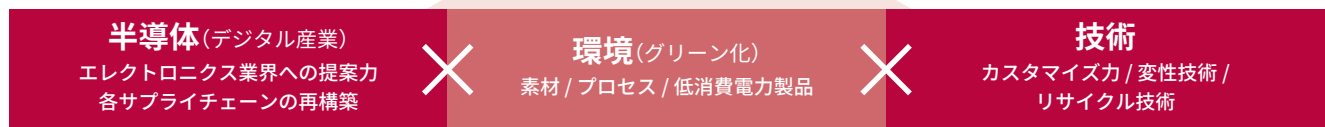
半導体関連取引先数
約**300**社

ケミカル商社としての取引先数
約**18,000**社

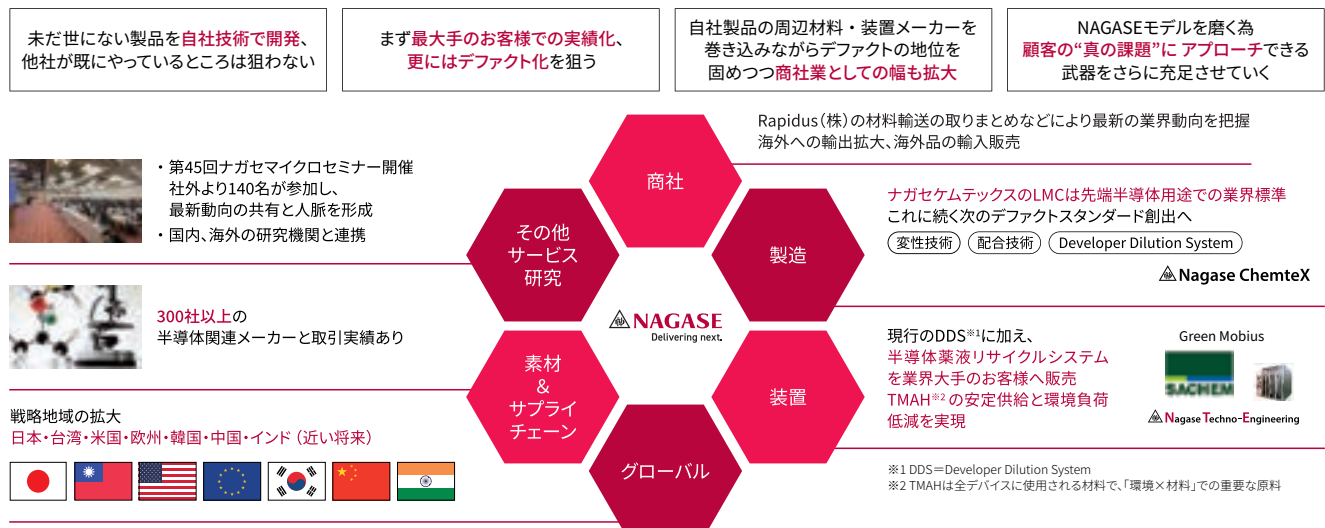
半導体業界の課題

- 半導体の重要性増加 (IoTの増加、通信の発達など)
- 経済安全保障 (地政学リスク⇒地産地消ニーズ、サプライチェーン再構築)
- チップレット化をはじめとする技術トレンド
- 環境規制、リサイクル(取り扱い製品の変化)

NAGASEグループの提供価値



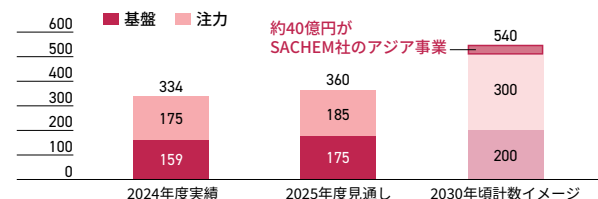
NAGASEグループの提供価値を裏打ちする強み(資産)と戦略



SACHEMのアジア事業買収を発表

半導体の製造工程に欠かせない薬液「高純度現像液(TMAH)」のリサイクル事業の本格的な稼働にあたり、2025年6月、米国のSACHEM,Inc(以下、SACHEM社)のアジア地域における半導体用 高純度化学品事業を買収しました。高純度化学品の高い技術・知見を有するSACHEM社とは、2008年より長瀬産業とナガセケムテックスの3社の合併会社であるSN Tech株式会社(以下、SN Tech社)で液晶パネル用の現像液リサイクルに取り組んできました。培ったノウハウをもとに、先端半導体向けの回収・再生事業をスタートさせ、半導体製造事業を拡大に繋げます。

半導体分野の売上総利益(億円)

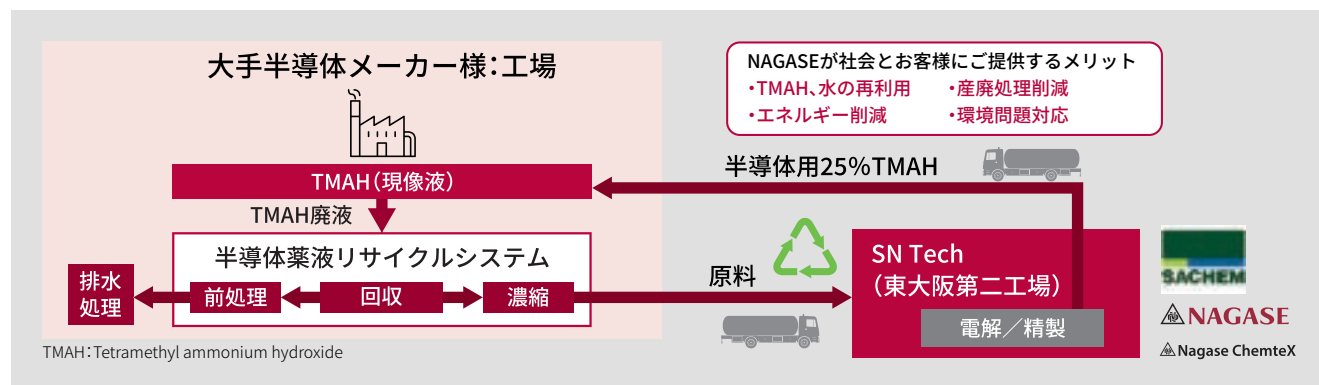


現像液リサイクルで業界の環境対応に貢献

これまで使用後の現像液は化学品として産廃処理されるものとして、半導体製造事業において環境負荷や収益面での課題とされてきました。本事業では、高度な電解・精製技術でそれを回収・再生し、再び半導体製造業向けに納品します。国内初であり、世界的にも最先端の事例です。新工場はTMAHの製造・高純度化を行う電解設備、精製設備を有しています。環境負荷低減と同時に、現像液の安定調達、産廃処理に要していたコストを削減し、収益性改善にも貢献します。



2025年3月に新設した高純度現像液(TMAH)の回収・再生を行う工場(東大阪市)



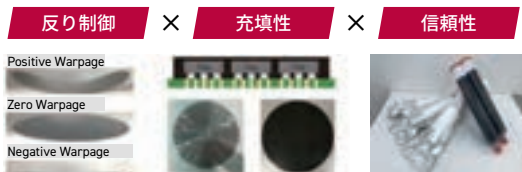
先端半導体のパッケージングの課題を解決「エポキシ封止材」

1970年にエポキシ樹脂の製造を開始、1980年代にはエポキシ樹脂を液状封止材に加工する技術を日本に導入しました。以降、さまざまな用途や形状に適用可能な技術に進化させました。今やナガセケムテックスの液状封止材は生成AI等に不可欠な先端半導体用途でデファクトスタンダード(業界標準)となっています。封止工程において加速する積層化・複雑化のニーズに、高い「変性技術」

と「信頼性」で対応しています。2000年以降はシート状封止材の開発にも成功し、プロセス改善およびコスト削減といったお客様の負担低減を実現しています。

半導体パッケージ構造の複雑化

半導体封止材に求められる機能



製造機能 Prinova特集

注力領域・フード分野の牽引の柱 躍進的かつ持続的な成長を実現

2019年にNAGASEグループに加わった米国Prinovaグループは、食品・ニュートリション分野における素材供給から製品開発、最終製品の製造までを一貫して手掛ける、バリューチェーンの垂直統合型事業を展開しています。欧米を中心に、食品用ビタミンやアミノ酸、ミネラル、甘味料、カフェインなどの素材の取扱いが世界有数の規模を誇るほか、特にスポーツニュートリション市場におい



取り扱い製品

ては豊富な経験と広範なネットワークを有しています。また、事業拡大に向けた積極的な投資を継続しており、製造機能の強化と新たなビジネス領域への展開を図ってきました。

投資による事業の強化・拡大		
目的	投資の事例と創出価値	
高付加価値サービスの獲得	甘味料ディストリビューター・TIH 社買収(2021年)	甘味料市場への展開
キャンペーンの増強／効率化	製粉・微粉加工受託を手掛けるLakeshore 社買収(2021年)	粉末加工機能拡充
	エッセンシャルオイル精留加工会社・Flavor Tec 社買収(2023年)	エッセンシャルオイル製造機能拡充
地域戦略の推進	米国ユタ州に工場新設(2022年)	受託製造拡大
	食品ニュートリション(栄養)素材商社・Aplinova 社買収(2025年)	南米市場への展開
※ TIH : The Ingredient House, LLC ※ Lakeshore : Lakeshore Technologies, LLC ※ Flavor Tec : Flavor Tec - Aromas De Frutas Ltda		

Prinova Group LLC トップからのメッセージ

グローバル市場で進化し、価値を提供し続けるパートナーとして

Prinovaは、世界最大級の食品・栄養素材販売網を有するグローバル商社としての強みを背景にプレミックスやフレーバーなどの受託製造事業を拡大し、商社と製造を兼ね備えたハイブリッド型ビジネスモデルへと進化してきました。2019年にNAGASEの一員となって以降、米国、欧州を中心に広がるグループ23社の売上規模はさらに拡大し、製造機能の強化と市場アクセスの拡充も着実に実現してきました。当社の成長は単なる規模の拡大にとどまらず、商社機能のスケールと製造技術のイノベーションを融合させることで、サプライチェーン全体に新たな価値を創出することにあります。今後もハイブリッド型モデルをさらに発展させ、グローバル栄養業界における信頼されるパートナーとなることを目指してまいります。



Chairman 兼 President & CEO
池本 真也

Nutrition事業の収益性の回復にむけて

Nutrition事業の現状

米国ユタ工場の稼働が計画どおり進まず事業全体で計画未達となっています。早期黒字化を最重要課題としてリソースを投下しており、現在は、効率化による原価低減、トップラインの改善に取り組んでいます。

効率化による原価低減

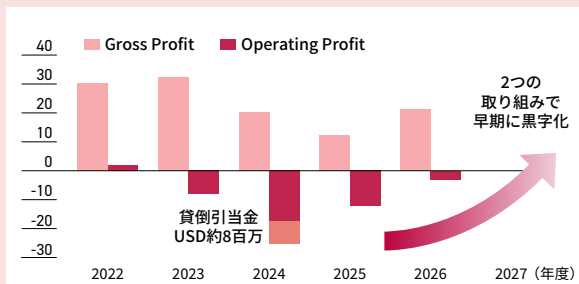
24年度に導入した自動化設備の本格稼働と工程制御の高度化により、生産性の向上、各工程での効

率化を推進します。これにより、固定費、変動費を抑制し無駄を排除しながら収益性改善に取り組み、今後の黒字転換を確実に実現します。

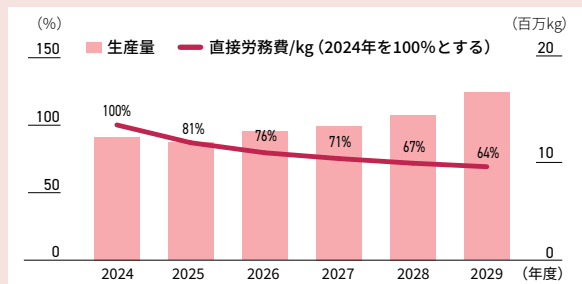
トップラインの改善

案件管理の徹底や営業組織の活性化を図っています。顧客セグメントごとに優先度やリソースを見極め、対象をライフ＆ウェルネス市場へも広げ、市場成長を取り込もうとしています。スティックパックなど利便性の高い包装にも対応しています。

Nutrition事業の収益回復(USD百万)



効率化の見通し



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

成長へ向けた具体的施策

サプライチェーンでの取り組み強化 (Aplinova社買収で南米進出)

グローバル大手の顧客が南米市場での展開を進めるなか、ブラジルのAplinovaが現地窓口となることで、Prinova取り扱い品の採用が拡大、ブラジルでの

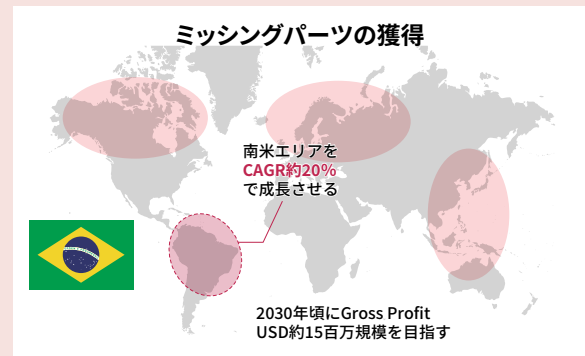
事業展開が進んでいます。Prinovaグループは2025年4月にブラジルの食品素材商社Aplinovaを買収し、グローバルサウスへの展開を本格始動しました。今後は、1,000社を超える既存の顧客基盤を活かし、2030年には売上総利益約20億円規模の達成を目指します。

プロダクトポートフォリオの拡充

製造技術を生かした独自製品の研究開発にも注力しており、ラインナップの拡充が商社業の数量成長およびマーケット拡大へも繋がっています。各拠点の連携を深め、ユニークでイノベティブな製品の創出を加速させていきます。

NAGASEグループでの連携

ナガセヴィータの酵素製品を、Prinovaを通じてグローバルに展開するなど、グループ連携によって販路拡大をはじめとするシナジーが生まれています。今後も一層の連携を通じて、フード分野におけるグローバル展開をさらに加速させていきます。



1,000社以上の顧客ネットワーク

プロダクトラインナップ



製造機能 ライフサイエンス

ナガセダイアグノスティックス株式会社発足

長瀬産業は、ライフサイエンス分野における製造機能の強化を目的として、2025年7月、旭化成ファーマ株式会社の診断薬事業等を承継したナガセダイアグノスティックス (NDX) をグループに統合しました。診断薬、診断薬用酵素およびその他ライフサイエンス原料の開発、製造および販売を行います。

診断薬事業

診断薬は、日常的な健康診断や疾患の診断・治療の効果をモニタリングするために体液(血液、尿など)の分析に使用される測定試薬で、医療機関などで広く利用されています。診断薬用酵素は、診断薬の原料として、血液などに含まれる特定の物質(化学成分、タンパク質、代謝産物)と反応して光学的な信号に変換・増幅することにより、目的とする物質の濃度を精密に測定する役割を果たします。

人と技術の交流でシナジーの基盤をつくる

NAGASEグループでは、統合の真の目的であるシナジーを発揮するためには、新会社の事業を知り、人を知ることが不可欠だと考えています。統合初日には、製造開発拠点である静岡県伊豆の国市の大仁地区でキックオフセレモニーが行われ、約200人の従業員が参加しました。また、長瀬産業の東京本社で7月に開催されたグループ社員交流イベントでは、NDXの牧瀬弘直社長が同社の事業と社員を紹介し交流を深めました。



ナガセダイアグノスティックスの独自性



独自の酵素法を用いた体外診断用医薬品

NDXでは、独自の酵素法を用い、血糖の管理指標であるグリコアルブミン (GA) の測定試薬「ルシカ® GA-L」を開発し、2004年より製造販売しています。また、2022年には、より医療現場等での信頼が高いGA常用参照標準物質対応試薬として「ルシカ® GA-L2」を発売しました。加えて、空腹時血糖だけでは判らない『耐糖能異常』をスクリーニングできる検査薬として、尿を検体とするミオイノシトール測定試

薬「ルシカ® MI」も製造販売しています。

診断薬事業の強みとグループ成長への貢献

NDXは、血糖、脂質、腎機能、肝機能など多様な分野で使用される診断薬用酵素の開発・製造・販売を行い、独自の微生物培養技術等による多彩な酵素製造に強みを持っています。また、NAGASEグループはバイオ関連事業の中核製造会社であるナガセヴィータを中心に、産業用酵素や酵素反応物の開発・製造・販売を手がけ、幅広い業界に製品を提供してきました。今後は、NDXの診断薬酵素の製造技術や応用ノウハウを、NAGASEグループの既存事業と組み合わせることで技術的シナジーを創出するとともに、NAGASEのグローバルネットワークを活用して、成長が見込まれるインドや東南アジアの医療・ヘルスケア市場への展開を加速します。

新規エリア グローバルサウス



インド、インドネシア、メキシコ、ブラジルを、今後の成長を見込む新規エリア(グローバルサウス)として位置づけ、人的リソース投下を加速し、次の基盤の強化に努めています。

グローバルサウスにおける直近の取り組み

インド		モビリティ、ライフアンドヘルスケア製品、半導体、スマートフォンなどの市場拡大
インドネシア		人口増加に伴うフード(食品素材)分野の市場開拓
メキシコ		モビリティ分野における現地での製造機能の強化 中国→メキシコなど海外拠点同士での人財交流による新規事業の創出
ブラジル		農業分野における自社商品の展開



成長著しいインドでともにチャンスを掴む頼もしいパートナーへ



Nagase India Pvt. Ltd.
CEO 大岐 英禄

近年、インドは人口増加や国際情勢の影響を受けて市場が急速に成長しており、自動車、食品をはじめあらゆる業種の日系企業の進出が進んでいます。今後は半導体分野の活性化も見込まれています。今年60周年を迎えたNAGASE Indiaは、現地で築いたノウハウやネットワーク、長年勤務する現地の優秀なスタッフなどの強みを一層発揮し、バックオフィス構築などの支援を通じて異なる文化やビジネスカルチャーのなかで挑戦するお取引先様の頼れるパートナーでありたいと思っています。競争力の高いインド素材を活用したビジネスも展開していきます。

合併会社設立によるコネクタ事業の展開

長瀬産業は2025年3月、日本航空電子工業株式会社(JAE)と、インド市場での二輪・四輪向けUSBチャージャーやコネクタの販売拡大を目的とし合併会社を設立しました。世界トップレベルの市場であるインドでは国策としてEV化が加速しており、市場のさらなる成長が見込まれます。NAGASEの現地でのノウハウやネットワークを基盤に、自動車用コネクタ／ハーネスをグローバルに提供するJAEとともにビジネスを展開し、顧客サポートの強化、現地パートナーとの協業による生産体制の構築、サプライチェーンの強化を図ります。

高付加価値な樹脂販売ビジネスの拡大

これまでASEANや中国でリードしてきた樹脂事業をインド市場に本格的に展開することを目的に、2025年6月、グレーターチャイナにおけるプラスチック製品の主要販売会社である台湾の長華塑膠股份有限公司(NWP)と、Nagase India(NIN)が合併会社「NAGASE WAHLEE INDIA PRIVATE LIMITED」を設立しました。

中国・台湾系企業の顧客ニーズや商習慣に精通しているNWPと、インドの法規制やレギュレーション対応に知見を持つNINの強みを掛け合わせ、インドでの新たなビジネスのニーズを細やかに拾い上げることでビジネス機会を最大化します。



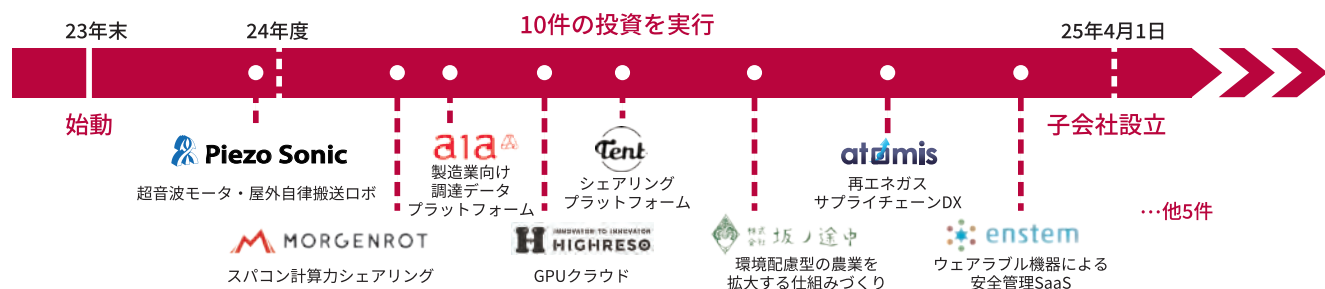
次世代事業開発 コーポレート・ベンチャー・キャピタル

CVC投資を活用し、新たなビジネス領域・技術の獲得へ

新しい事業発想を持つスタートアップ企業への投資活動を高度化し、最先端の技術、ビジネスモデルなどのナレッジを広く獲得するため、CVCの取り組みを2023年度より開始しました。本取り組みは、2025年4月に設立したNagase Future Investmentsが主導し、ビジネスインテリジェンス機能として次世代事業創出のための基盤づくりを推進しています。NAGASEの既存事業と異なる領

域において、2024年度末までにスタートアップ企業への出資を10件実施しました。

例えばGPU クラウドサービスを運営する株式会社ハイレゾや、環境配慮型の農業を普及する株式会社坂ノ途中、ウェアラブル機器を用いた生体データ事業を提供する株式会社enstemなど、次世代事業を担う企業への投資を進めています。NAGASEは現在も、CVCを通じた出資・提携活動を継続しており、新たな事業創出に向けた探索を加速しています。



研究開発 バイオ

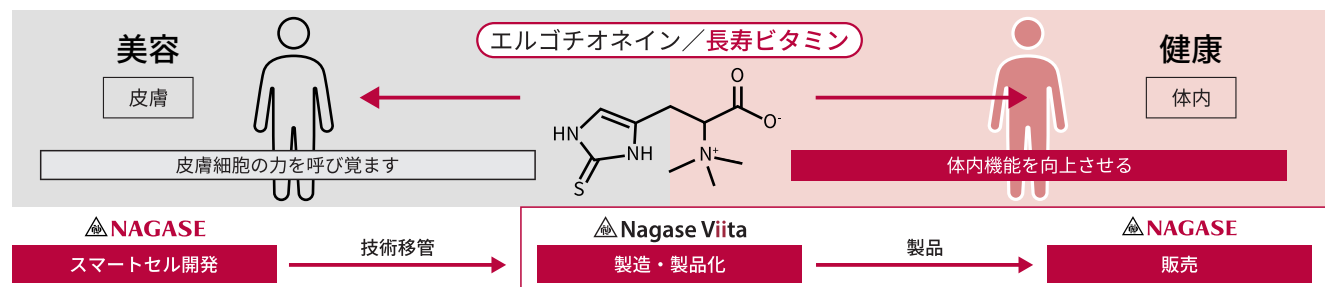
“長寿ビタミン”と呼ばれるエルゴチオネインの事業化へ

キノコなどに微量に含まれる「エルゴチオネイン (EGT)」は、次世代の機能性素材として、神経変性疾患(アルツハイマー病やパーキンソン病)、うつ病、紫外線による肌老化(シワ・シミ)、白内障、糖化ストレスなどの症状に対する抑制などさまざまな作用が期待されています。EGTはヒト体内で産生することができず、また加齢／ストレスとともに減少していきます。EGTの事業化に

おいては、天然抽出では高純度化のハードルが高く、化学合成の場合も環境負荷が大きいことが課題でした。

2020年、「ナガセバイオイノベーションセンター」がスマートセル技術(細胞が持つ物質生産能力を人工的に最大限引き出した生物合成技術)を用いてEGTの生産性を従来比の約1,000 倍に高めることに成功しました。

現在、化粧品分野での上市を目指して取り組んでおり、将来的には食品への展開も視野に入れて、世界の健康寿命の延伸に貢献していきます。



改善事業への取り組み

将来の事業成長に向け、撤退損失を早期に確定

将来的な損失額を可能な限りゼロに近づけるべく取り組んでいます。不採算の事業子会社および減損懸念の資産については、撤退・売却の可能性も排除せずに、損失削減に向けた具体的なアクションプランを策定し、実行しています。

また、会議体を活用しコーポレート部門と事業部門が相互に連携しモニタリングの強化を図っています。減損懸念のある固定資産および投資有価証券について、リストアップの基準を設けることで、モニタリング対象先を明確化しています。そのうえで、主管組織がその対象先に関する対応策やプランを策定し、コーポレート部門に提出します。このようなモニタリングプロセスを設け運用することで、減損発生 of 未然防止に努めています。

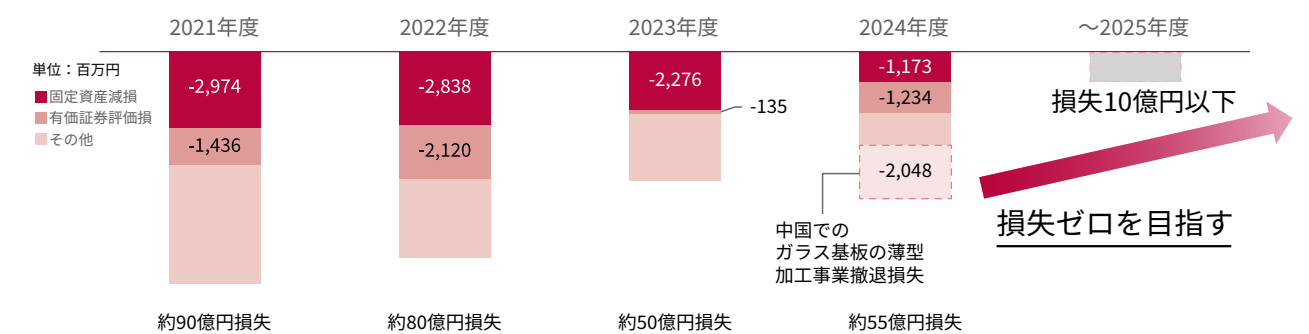
これまでの撤退案件

2024年度は下表のとおり3つの事業で整理撤退を決定、実行しました。これに加え一部有価証券の評価損、アメリカでののれん等の減損を合わせて約55億円の減損を計上しました。

2025年度は損失10億円以下を目指し、改善を進めます。2025年内には、経営資源の最適配分の一環として、光学デバイス向け機能性材料の開発・製造を行う Inkron Oyの全株式を台湾のエレクトロニクス部品製造会社に譲渡予定です。

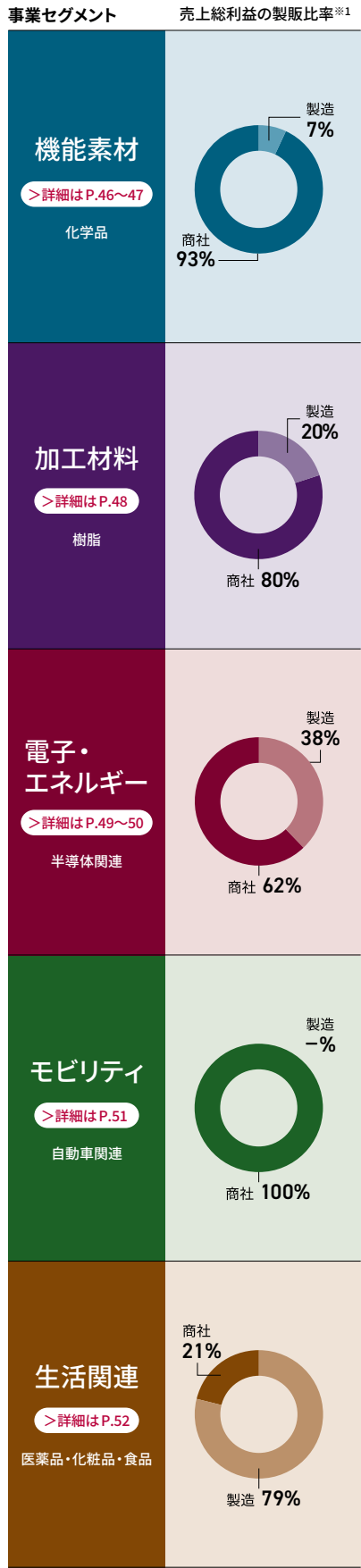
改善対象と取り組み	2024 年度の撤退案件	
1. 事業子会社の営業損失および関連会社の持分法損失 早期に改善プランを策定し、実行。改善が見込めないものは撤退検討	堺ディスプレイプロダクト（株） オンサイト工場 液晶ディスプレイ市場の減速 供給先の堺ディスプレイプロダクトの閉鎖	2024年撤退決定 閉鎖
2. 減損損失懸念資産 減損リスクのある資産に対するモニタリングを強化し、減損をミニマイズ	カラーフォーマーの米国事業 市場の供給過多の状況に伴う価格競争激化 感熱紙市場の減速	2023年撤退決定 清算・撤退
3. 不採算取引 全件リストアップしモニタリング。改善が見込めないものは商権返上	中国でのガラス基板の薄型加工事業 台湾で加工事業を開始し、その後中国へ事業移管したものの、内製化の進展、価格競争激化	2020年撤退決定 撤退後処理決定

事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失、不採算取引の金額規模



セグメント一覧

(2025年3月末時点)



事業部の取り組み

機能化学品事業部
コーティング、インク、接着剤、顔料、ウレタン、トナー、テキスタイル、製紙、液晶業界等の幅広い事業領域に対し、高機能性素材を提供しています。また、「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、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。
スペシャリティケミカル事業部
半導体用材料、油剤・界面活性剤、有機合成、石油化学、樹脂などの領域を中心とした化学業界に対して、ケミカル原料、装置、加工サービスなどを提供しております。国内外における多くのお取引先とのネットワーク、および1万品目を超える製品の取り扱いから得られた知見をベースに、化学業界におけるサプライチェーンの役割を担うとともに、ユニークな技術や製品に着目し、新規の事業開発を通じて、世の中やお客様のお困りごとの解決に貢献します。

ポリマーグローバルアカウント事業部
アジアパシフィックにおける充実した販売網・経験豊富なナショナルスタッフ体制のもと、グローバル企業と連携し、OA機器や電気・電子業界を中心に幅広い産業に合成樹脂を販売。リサイクル素材やバイオマスプラスチックなどの環境に優しい素材やサービスの提供といった環境配慮型ビジネスにも注力しています。

エレクトロニクス事業部
シリコンウェハー、半導体、電子部品、ディスプレイ業界向けに、各種機能性材料およ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。
先進機能材料事業部
重電・弱電、モビリティ、環境・エネルギー、半導体（フォトリソグラフィ、封止材）、ディスプレイといった重点分野で、配合設計技術、コンパウンディング技術、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ナガセケムテックスの変性エポキシ樹脂、現像液、剥離液の回収リクレーミング、3Dプリンティング用高機能材料などを国内外で展開しています。

モビリティソリューションズ事業部
自動車、二輪車、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。

ライフ＆ヘルスケア製品事業部
医薬、医療、化粧品、ハウスホールド、食品（加工食品、ニュートリション分野）を対象の市場として、グループの製造・加工・調達・物流・研究・アプリケーション開発、およ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、健康で豊かな生活への貢献を追求しています。

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、溶剤、顔料および分散体、染料、色素、各種添加剤、ウレタン原料、離型剤、導電材料、機能性フィルム、粘着剤、衛生材料、ミキシングコンシェルジュ™、分散加工タータルコーディネート、CASE向け原料検索サービス、化学品AI共同物流マッチングサービス、化学品業界オリジナル安全VRゴーグル

スペシャリティケミカル事業部
有機化学品、無機化学品、高純度薬品、各種添加剤、樹脂、バイオ製品、特殊エポキシ、特殊アクリルゴム、ポリマーフィルター、酵素、水処理装置、MOF、受託製造マッチングサービス

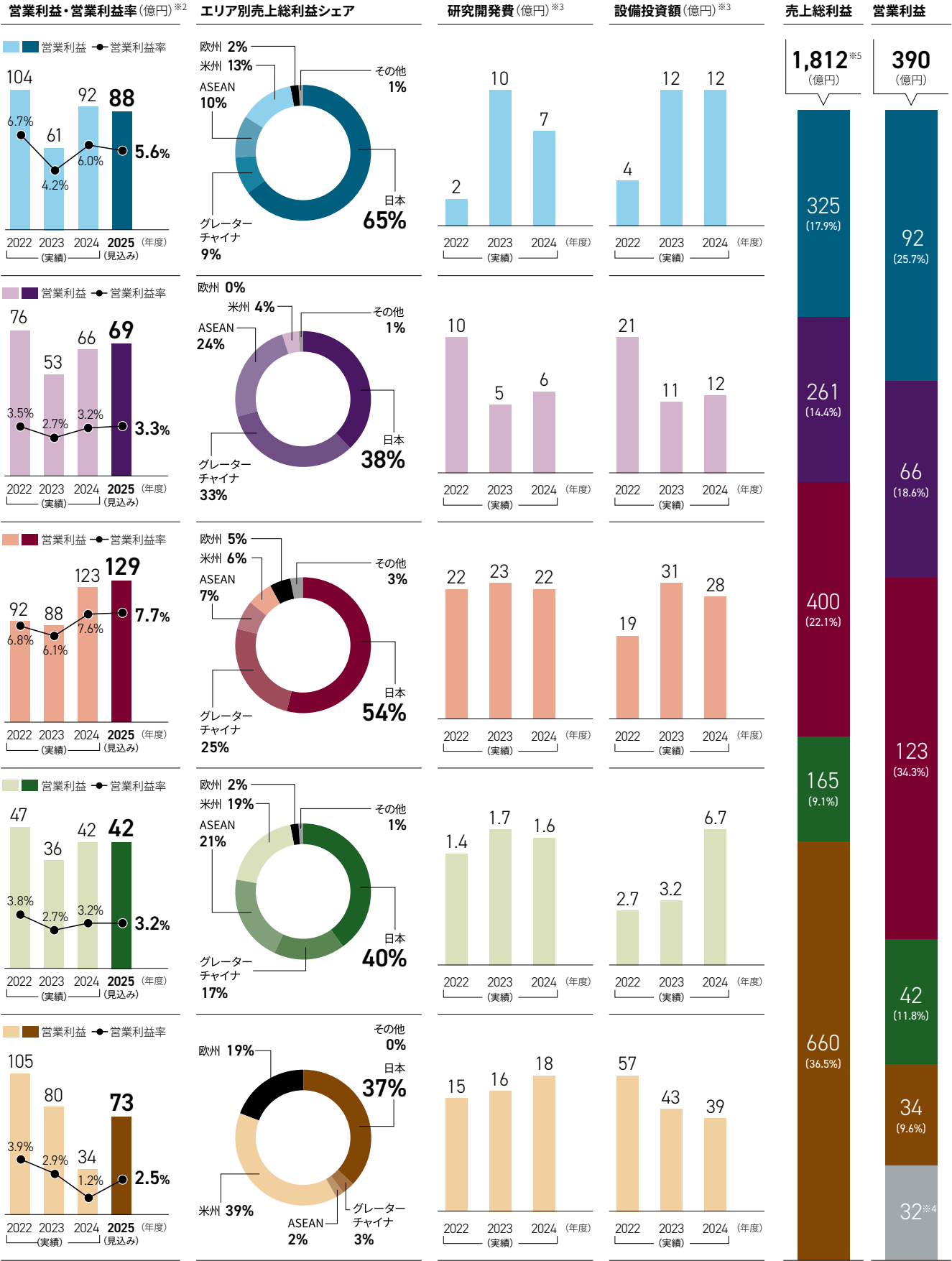
ポリマーグローバルアカウント事業部
エンジニアリングプラスチック、汎用プラスチック、包装資材、その他プラスチック関連製品、およびサービス

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、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

先進機能材料事業部
変性エポキシ樹脂および関連製品、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

モビリティソリューションズ事業部
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

ライフ＆ヘルスケア製品事業部
医薬品（原薬、添加剤、中間体、その他原料）、体外診断薬、化粧品・ハウスホールド製品用原料（有効成分、添加剤、乳化剤、香料）、食品素材（ニュートリション素材、トレハ®等の機能性糖質、配糖体、酵素等の加工助剤）、プレミックス（OEM、ODM）、農業・水産・畜産関連材料、エンドキシン除去サービス



※1 売上総利益の商社にはその他・全社、連結調整による影響を含みます。
※2 2025年3月期より、報告セグメントの業績をより適切に管理するため、全社共通費用の配賦方法を一部見直し、従来「その他」に含めていた全社共通経費の一部を各報告セグメントに配賦しております。2022年度の数値は配賦前、2023年度、2024年度の数値は配賦後に基づくものです。
※3 2023年10月に実施した事業部統廃合に伴う事業区分変更後の数値です（研究開発費および設備投資額の2022年度実績を除く）
※4 ■ 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、セグメント間取引消去等が含まれます
※5 2026年3月期第1四半期より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しておりますが、2025年3月期の数値は当該会計方針の変更を遡及適用する前の数値であります。
(注) 売上総利益と営業利益のセグメント別構成比の計算には、その他・全社共通は含みません。

NAGASEのユニークな機能

NAGASEは「商社」「製造」「研究開発」の機能を掛け合わせることで他にはないユニークネスを提供しています。



商社 製造 研究開発

機能素材セグメント

機能化学品事業部

機能化学品事業部長 樋口 増生



取り扱い製品例

- 自動車や建築用の塗料原料
- 衣服向け染料
- トナー原料
- TVスマホOA等のディスプレイ向け材料等

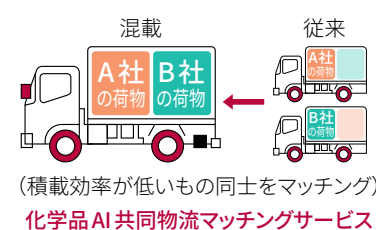
社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- バイオ由来・高吸水性ポリマー × 大人用紙おむつの共同開発
- 化学品 AI 共同物流マッチングサービス
- 攪拌工程を可視化するミキシングコンシェルジュ™ (P.59)

！ 成果 デジタル活用

ユニークな技術を顧客・業界のニーズにつなげるサービスモデル

ものづくりのニーズが複雑化するなか、お客様への原料提案のみにとどまらず、DXを活用したサービスモデルの事業化を推進しています。例えば、化学品AI共同物流マッチングサービスでは、複数企業間の物流を最適化し、物流問題やGHG削減に貢献しています。また、「ミキシングコンシェルジュ™」サービスは、ものづくりに不可欠な液体の攪拌工程を可視化し、生産性向上や技術継承を支援しています。さらに、CASE分野※に特化した原材料検索サービス「Chemical Search」の提供も開始しました。今後も、ユニークな素材や技術、デジタル知見を融合し、化学業界



の持続的な成長を支えています。

※塗料 (Coatings)、接着剤 (Adhesives)、シーラント (Sealants)、エラストマー (Elastomers)。



困ったらNAGASEに聞こう！ お取引先の声 ナトコ株式会社

VRを活用した没入型教育コンテンツで労災ゼロを目指すパートナーに

当社では、化学品業界において課題となっている労災対策として、長瀬産業が販売する労災体験VRゴーグルを導入しました。従来実施していた座学研修の事例紹介に加え、VRによる没入型教育を加えることで、異業種からの転職者や新入社員を含む受講者に対して、「体験」と「丁寧な解説」を通じた理解促進と、安全意識の定着に効果を発揮しています。日本塗料工業会監修による業界特化型、かつ、集合研修にも対応できる機能性の高さから実践的で質の高い教育コンテンツだと実感しています。労災ゼロは、生産活動の持続性や、お客様の安心、従業員の安全に直結する重要なテーマですので、まさに「困ったらNAGASEに聞こう」であり、これからもユニークな提案に期待しています。



ナトコ株式会社
生産部 群馬工場 工場長
木暮 友昭 様

長瀬産業株式会社
機能化学品事業部
トータルソリューション部
山田 純平

商社 製造 研究開発

機能素材セグメント

スペシャリティケミカル事業部

執行役員
スペシャリティケミカル事業部長 栗本 賢一



取り扱い製品例

- 生成AI用サーバーに使われる半導体用向け原材料
- 3Dプリンタに使われるインクの原材料
- 衣料用繊維や、自動車用金属部品の製造・加工向け油剤原材料
- EV用の電池部材向けポリマーフィルター

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- 環境ソリューション：工場排水処理における運転管理やコスト削減
- フロー合成：バッチ法による有機合成反応の危険性・作業環境性・生産効率性の改善
- 半導体事業の提案：地政学リスクに対応する化学品原材料調達（マルチソース化、受託生産）

成果 ROIC経営

ROIC向上へのモニタリングの体制構築

ROIC経営の浸透を図り、成果にこだわりました。新たに企画室を設置し、①機能に見合った利益の追求、②不採算ビジネスの整理、③長期在庫削減の3テーマについて、組織全体でモニタリングを実行した結果、いずれの項目においても大幅な改善を達成することができました。2025年度はモニタリングの継続に加え、連結先と密なコミュニケーションを図り、グループ一丸となって改善活動を推進していきます。また、ROIC経営の延長線上として、社員一人ひとりの生産性向上に向けた取り組みを進めています。具体的には事業部内教育体系の見直し、生成AIやRPAを活用した業務効率化に着手しています。昨年の課題「事業モデルの進化」への打ち手として、事業ごとの5年後の成長シナリオを策定しました。商社事業では半導体関連事業のグローバルでの方向性の策定、リソース拡大を進めました。製造事業においては、グループ会社とともに成長戦略を策定し、PDCAサイクルを実行中です。

課題 人財育成

個人・組織の課題を認識し行動に移せる組織づくり

当事業部では、社員が個人・組織の課題を認識し、自発的・継続的な成長を促せるような仕組みづくりを進めています。2024年度から継続して新しい取り組みを実行しており、事業部長との対話会などを通じて、課題について討議する場を設けています。課題への対策案の具現化として、若手社員に対するバディ制度、モチベーション向上と組織間の健全な競争意識を醸成するアワード制度等を試行しています。また、ビジネスパーソンの基礎知識習得のための外部研修受講等も体系化し、能力開発を仕組み化していきます。

商社 製造 研究開発

加工材料セグメント

ポリマーグローバルアカウント事業部

ポリマーグローバルアカウント事業部長 吉田 公司



身の回りの最終製品例

- OA機器
- ノートパソコン
- スマートデバイス
- ゲーム機
- 化粧品容器
- 食品包材

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- 資源循環型社会の実現に貢献するポストコンシューマーリサイクル
 - カーボンニュートラル社会の実現に貢献するバイオマス由来プラスチック
 - 人と環境の安全性確保に貢献するPFAS^(※)代替素材
- ※主に炭素とフッ素からなる人工化学物質の総称で、水や油をはじく特性を持つ

成果 デジタル活用×経営スピードアップ

デジタル基盤を活用した意思決定プロセスの高度化

グローバルでのものづくりのあり方が多様化するなか、営業担当者の経験や感覚のみを頼りに生き残れる時代ではないという危機感から、デジタルを駆使した経営判断の仕組みづくりに取り組んできました。販売実績データ、顧客動向、経済見通しなどの分析に基づき、意思決定や成長戦略の見直しに活用しています。具体的には、新システムの運用を開始し、国や地域をまたぎ、分類が複雑なビジネス属性ごとの収益構造をより精緻に把握しています。この結果、市場のトレンド変化に応じた、経営戦略や人材配置が行えるようになりました。多軸・多面的な分析が、収益性の着実な向上に寄与しています。今後もデジタル基盤を活用し、ROIC最大化と事業価値の持続的な向上を目指します。

課題 後継者育成、人財育成

グローバル再編に対応する人財戦略と地域連携の強化

大手サプライヤーを中心とした業界再編や、サプライチェーンの多様化・多極化が加速するなか、日本主導による従来型の経営体制や、日本発のマネジメントモデルには限界を感じています。グローバルで進む業界再編の潮流を見据え、的確に対応するためには、事業連結の視点を持った人財の育成と、人材ネットワークの構築が必要です。例えば、大きな成長を見込むインド市場では、とくに中国から移管される台湾系・中華系ビジネスの獲得が重要と考え、2025年6月に、NAGASE WAHLEE INDIAを設立しました。



今後、当事業部におけるインドビジネスは台湾の現地スタッフを中心に、台湾・中国・ASEANと連携し、成長戦略を展開していきます。



困ったらNAGASEに聞こう！ お取引先の声 三幸製菓株式会社

経営課題をともに見つめ伴走するパートナーとして期待しています

当社は、2024年、『食と健康』に根差す企業として持続可能な社会の実現に向けた取り組みを実践することを宣言しました。そのなかでも、温室効果ガスの削減・廃棄物の削減に対応しながら排水処理設備にかかるコストを削減したいという課題を抱えていたところ、長瀬産業様からターボブロワと汚泥脱水機の導入や運転管理方法の最適化の提案を受けました。導入実験の結果、消費電力の30%以上の削減と脱水ケーキの含水率削減・安定化を達成し、排水処理にかかるコスト削減も実現。その間、担当者の皆さんの迅速な対応や、議論に前向きな姿勢、豊富な機能とアイデアに心強さを感じていました。事業拡大や業務効率化に加えて環境課題に向けてともに成長するパートナーとして長い付き合いを期待します。



当工場で製造している製品「雪の宿」



三幸製菓株式会社
生産部生産課 課長
永岡 侑真 様



困ったらNAGASEに聞こう！ お取引先の声 石川樹脂工業株式会社

NAGASEの一気通貫な樹脂ソリューションで新製品を開発

当社は自社食器ブランド「ARAS」で、「強く、美しい、カタチ」というコンセプトに加え、「長く使い続けてもらう」という価値を追求し、物性や成形面で高い要件を満たす新材料を模索していました。こうしたなか、NAGASEの豊富な素材提案力と、ナガセアプリケーションワークショップの技術者による迅速な処方設計力、試作設備を活用した柔軟な材料開発力が大きな力となりました。材料検討では、NAGASEからコンパウンドの提案を受け、樹脂処方設計から試作、物性評価、量産化と安定供給に至るまで、一気通貫の支援を受けました。その結果、短期間で開発から製品化を実現しました。「深皿スプーン」では樹脂製とは思えない重量感と高級感を、「カレースプーン」では究極に薄い0.5mmの縁を実現するなど、意匠性と機能性を両立した製品を展開しています。今後もNAGASEと新たな製品開発展開を推進していきたいと考えています。



「ARAS」深皿スプーンカトラリー



石川樹脂工業株式会社
専務取締役
石川 勤 様

商社 製造 研究開発

電子・エネルギーセグメント

エレクトロニクス事業部

エレクトロニクス事業部長 佐藤 一征



身の回りの最終製品例

- 半導体
- スマートフォン
- ディスプレイ

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- 低消費電力：パワー半導体・新規ディスプレイ向け材料
- 熱対策：放熱・断熱材料

成果 成長戦略

地域ニーズに応じた設備投資と人材配置を加速

昨年度は、マレーシアのバンピングラインが稼働を開始し、売上に貢献しました。半導体の積層化技術に注目が集まるなか、バンピングサービスへの需要は引き続き高まっています。今後も、設備拡充や開発を強化し、事業拡大を目指します。また、エリア戦略では、各地域における市場動向を踏まえた人材配置を推進します。米国でのマーケティング体制強化、インドへの人材派遣、海外現地法人スタッフの outgoing をはじめとする、グローバルな対応力を活用して地域ごとのニーズに応えることで、お客様の課題解決と事業成長の加速を目指します。



マレーシアのバンピングラインを稼働させたグループ会社 PacTech

課題 デジタル＋現場力強化（グローバル）

デジタル活用と現場力強化による成長体制の構築

当事業部は引き続きデジタルツールの活用を課題として掲げています。2024年度推進したCRM利用促進に加えて、2025年度は組織を超えた情報連携を目的に、データの活用と分析を進めます。社外向けには、MAツールの活用や、Web展示会も行う予定です。オンラインでの顧客接点を広げ、持続的な事業開発機会の創出を目指します。現場力の強化では、「日本⇄海外」という軸に加え、「海外⇄海外」の連携も強化しています。各地域で培った知見を迅速に共有する体制を構築し、現場力を軸にした対応力の強化により、さらなる成長を目指します。

商社 製造 研究開発

電子・エネルギーセグメント

先進機能材料事業部

執行役員
先進機能材料事業部長 田島 竜平



取り扱い製品例

- 生成AIやスマートフォンに使用される最先端半導体用封止材
- パワー半導体用液状封止材
- スマートフォンを含めた通信用デバイス向け液状封止材

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- AIサーバーの高速化/低消費電力化：最先端半導体向け液状封止材料
- 環境負荷低減：薬液リサイクル事業（現像液、剥離剤）

成果 成長戦略

対話と事業投資を通じて顧客課題へ一層の貢献

2024年度は生成AI用最先端半導体パッケージ向け液状封止材料(LMC)の販売が大きく成長しました。さらにはグループ製造会社のナガセケムテックスとともに継続して国内外のお客様の課題、特にチップレット化に伴う半導体パッケージの複雑化によるさまざまな技術的課題解決に向けた提案をし、最終的に次世代2.XDパッケージ向け液状封止材の量産化を実現しました。

また、かねてより合併会社 SN Tech を設立して現像液リサイクルのビジネスを進めてきた米国 SACHEM, Inc. のアジア事業を買収しました。これにより性能や品質、環境など幅広い面で貢献し、一層半導体業界の成長に寄与する取り組みを強化していきます。



現像液(TMAH)貯蔵タンク

課題 経営スピードアップ、人財育成

環境変化に対応する組織と人財の成長

ナガセケムテックスの半導体用液状封止材料が使用されている生成AI分野においては、データセンター市場の成長のみならず、米国トランプ政権による影響により、半導体市場を取り巻く環境が絶えず変化しています。それに伴い当事業も従来以上にスピーディな経営判断が求められています。2024年度は、本事業における一層の人材強化を進め、全員参加で市場におけるお客様の潜在的課題を見出し、前工程/中間工程/後工程それぞれに合わせた製品/ソリューションのタイムリーな提供に尽力してきました。

今年度も引き続き、製造機能の極めて高い“技術力”、商社機能として付加価値の高い情報を有した“営業力”により、半導体産業のフルバリューチェーンへ大きな貢献をもたらす存在であり続けることを目指します。



困ったらNAGASEに聞こう！ 社員の声

台湾現法×日本駐在が担う、半導体分野におけるグローバル調達支援

国内半導体関連のお客様に対する取引体制構築のため、台湾現地法人から熊本に駐在しています。台湾系サプライヤー様が日本に進出する際、輸出入や化学品の取り扱い・商習慣などでお困りになることが多くありました。そこで、NAGASEが持つ業界・材料取扱いの知見に加え、危険物や高圧ガスに関するライセンス、法規対応のノウハウ等を駆使し、サプライヤー様の日本市場進出を成功へと導いています。お客様から直接ご相談をいただくことも多く、ケミカル商社としての長い歴史で培った総合力と広範なネットワーク、そして何よりもお客様の課題を解決したいという強い想いこそが「困ったらNAGASEに聞こう」と言われる所以だと実感しています。



台湾長瀬股份有限公司
Jack Lee



困ったらNAGASEに聞こう！ お取引先の声 SACHEM, Inc.

NAGASEは未来を託した信頼できるパートナー

半導体ケミカル事業の更なる成長を目指し、中国にある最先端の工場を含むアジア全事業をNAGASEに売却しました。その決断に至るまでには長く議論を重ねましたが、NAGASEは当社にとって唯一合併を設立した、DNAを理解しあう長年のパートナーです。お互いのDNAや技術の融合により、我々が託したアジア事業の更なる進化、ひいては半導体業界におけるさらなるリーダーシップの発揮が期待されます。従業員の卓越した技術力、知識、経験に加え、世界中に広がるネットワークを活用し迅速に対応する力を持つNAGASEと、他地域を含め良好な協力関係を継続してまいります。



SACHEM, Inc.
CEO
John Mooney 様

商社 製造 研究開発

モビリティセグメント

モビリティソリューションズ事業部

執行役員
モビリティソリューションズ事業部長 松岡 大治



身の回りの最終製品例

- 自動車
- 二輪車
- 鉄道車両
- 建機
- 農機

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- 電動化シフト：車両のxEV化に伴うバッテリー、インバーター、モーター向け部材
- 環境対応：リサイクル素材やバイオ由来原料を含む低環境負荷マテリアル
- 燃費向上：車載部品の軽量化技術

！ 成果 デジタル活用

ソリューションブランド「NAGASE Mobility」を通じたコミュニケーション強化

当事業部では、電動化部品やサステナビリティ素材など多様な製品を扱っていますが、特に海外では「限定的な商材」を扱う商社と見られることがあります。そこで、ソリューションブランド「NAGASE Mobility」を立ち上げました。多様な技術・製品・ネットワークを融合させた高度なソリューションを提供できるパートナーとしてお客様への認識を拡大し、「困ったらまずNAGASEに相談しよう」と思っただけの存在を目指します。また、2024年度の課題であったデジタル活用においては、メルマガ配信やWebサイトの多言語展開、SNSの運用を開始し発信を強化しています。多言語・多チャネルで、多くのお客様に価値を届けていきます。



？ 課題 ROIC経営

在庫適正化によるROIC経営

持続的な収益性と資本効率の向上に向けて、低利益率ビジネスの見直し、受発注システムの構築、生成AI活用に向けた教育など、多面的な取り組みを推進しています。その一環として、2024年度より、ROIC改善策に向けた在庫削減活動に注力しており、事業部長直轄の「在庫適正化プロジェクト(PIO)」を立ち上げ、グローバル規模での在庫管理および発注管理の仕組みづくりに着手しました。2025年度末の、「デッドストックゼロ」・「長期在庫の最小化」・「在庫水準の適正化」を目標に掲げています。長期在庫のモニタリングによる早期削減、ユニットごとの発注ルールの特文化を通じ、健全かつ効率的な在庫適正化に取り組んでいます。

商社 製造 研究開発

生活関連セグメント

ライフ＆ヘルスケア製品事業部

執行役員
ライフ＆ヘルスケア製品事業部長 沖野 研二



身の回りの最終製品例

- 食品
- 医薬品
- 診断薬
- 化粧品など生活や健康に関わる消費材

社会や顧客の課題解決に貢献する「製品・サービス」例

- 原料の安定調達・供給、品質リスク管理、在庫・メーカー管理(監査等)
- バイオ技術による代替原料の提案

！ 成果 組織再編

グローバル展開強化に向けた体制整備と重点取り組み

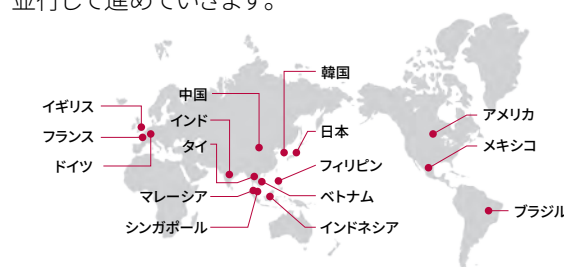
事業の高度化と専門性の強化を目的に、機能別組織内にナガセヴィータなどのグループ特化型組織を新設しました。バイオ領域では研究・製造機能を強化し、エルゴチオネインや低エンドトキシン製品の上市準備を進めています。2024年度の課題であった「海外ビジネスの拡大」に対しては、日本主導でサプライヤー調査を行い、新商権を獲得しました。現地法人は代理店と連携し、複数のソリューションを組み合わせる提案するバスケット型営業に移行しました。2025年度は東南アジアを重点エリアに拡大を図ります。また、現地法人の体制確認や社内啓発を通じて、レギュラトリ対応も強化しています。今後は医薬品・食品に加え体外診断用医薬品の検証も進めます。



？ 課題 横ぐし

機能別組織への移行と横断的な連携強化

従来の縦割り型の組織では、事業成長やグローバル連携に限界がありました。こうした課題を踏まえ、現在は事業部や拠点を越えた横断的な体制へと移行しています。マトリックス型の組織設計により、機能間の分断を防ぎ、協働を促す体制づくりを進めています。特に海外では人財が限られるため、機能別組織の導入が効果を発揮すると期待しています。また、現在は意識改革や業務の進め方の見直しを進めており、段階的な浸透を図っています。今後は制度の整備と共有・標準化を進めるとともに、グローバルでのM&Aや新商品開発にも対応できる実践型人財の育成と組織づくりを並行して進めていきます。



困ったらNAGASEに聞こう！ 社員の声

医薬品原料の安定供給を支えるグローバル調達体制

COVID-19の影響を受け、医薬品原料の安定供給に対するニーズが高まり、従来の調達先に加えて複数ソースを確保したいという声が増えています。また、薬価制度の影響を受ける国内市場では、よりコスト競争力の高い原料調達も求められています。こうした課題に対し、当社では中国に次ぐ調達先としてインドに注力しています。インド製品は価格と製造力に優れる一方、文化や商習慣の違いにより品質や納期のトラブルも少なくありません。こうしたリスクを軽減するために、現地法人と連携し、安定したコミュニケーションと調達体制を築いています。さらに、NAGASEグループのグローバルネットワークを活用し、各国の展示会や取引先から得た供給情報を迅速に集約し、日本市場を理解した現地メンバーと協力し、柔軟かつスピーディな調達提案を行うことで、お客様の安定調達とコスト最適化の両立を支援しています。



ライフ＆ヘルスケア製品事業部
田中 脩平

困ったらNAGASEに聞こう！ お取引先の声 JAE Electronics India Pvt. Ltd.

インド市場での成長を見据え、JAEとNAGASEが挑む新たなステージ

当社は、2025年に設立した日本航空電子工業(JAE)と長瀬産業の合併会社として、インド国内における二輪・四輪向けコネクタの販売を開始しました。長瀬産業の持つ現地市場に根差した知見、広範なネットワーク、倉庫機能を含む事業インフラを高く評価し、共に歩むことを決断しました。現在、JAEが設計・品質保証・生産管理を、長瀬産業が販売・調達・物流を担うことで、両社の強みを融合させた体制を築いています。今後は、現地生産体制の拡充やサプライチェーンの強化にも取り組み、さらなる成長を目指します。急速に進化するインド市場において、長瀬産業のスピード感とオペレーションの信頼性は、当社にとってかけがえのない支えです。今後もこの強力なパートナーシップをもとに、インドにおける新たな価値創出に挑み続けていきます。



JAE Electronics India Pvt. Ltd. 社長
室賀 裕二 様

商社

製造

研究開発

製造機能

ナガセケムテックス株式会社（NCX）

代表取締役社長 森田 貴之



会社概要

- ・設立 1970年
- ・所在地 大阪府大阪市
- ・売上高 約258億円
- ・従業員 約520名

事業概要

NAGASEグループの中核製造機能として、先端半導体などのエレクトロニクス分野からライフサイエンスなどの幅広い分野で、高機能な化学製品を提供。化学合成・配合設計・加工・評価技術のコア・テクノロジーをもとに独自の“発想力”で技術を深化・融合し、市場のニーズに応じた革新的な製品を生み出している。

経営資源を最大限生かして変化に柔軟に対応する経営を目指します

化学品事業を基盤に、先端半導体分野への注力やライフサイエンス分野・アグリをはじめとする研究開発を推進し、新たな事業の柱の育成に取り組んでいます。生分解性高吸水性ポリマー（SAP）や易解体性接着剤の開発、製造プロセスの改善などを通じて環境負荷低減に貢献し、従

業員一丸となって「ヒトと地球にやさしい化学企業」を目指します。NAGASEグループ内の当社へのケミカル事業集約を受けて、より多彩な技術・ノウハウ・設備・人財などの経営資源を最大限に活かした効率的な運用を図ること

で、変化をチャンスに変える柔軟な対応力を備えた「強く、しなやか」な経営を推進します。



先端半導体
封止材（液状・シート状）、フォトリソグラフィ材料



ライフサイエンス・アグリ
生分解性SAP、低エンドキシシ材料、土壌改良資材



化学品
特殊エポキシ化合物、導電性塗料



ナガセヴィータ株式会社（NVI）

代表取締役社長 万代 隆彦

会社概要

- ・設立 1932年
- ・所在地 岡山県岡山市
- ・売上高 約350億円
- ・従業員 約800名

事業概要

NAGASEグループにおけるバイオ事業の中核企業。2024年4月にナガセヴィータに社名を変更（旧 林原）。1883年の創業以来培ってきた酵素・発酵技術を活かして、自然由来の原料から多機能素材を開発・製造し、食品、医薬品、パーソナルケア、農業分野などさまざまな市場に製品とソリューションを提供。

微生物や酵素を活用した技術力でサステナブルな社会を実現します

当社は、微生物や酵素の力を活かし、研究開発から製造・販売に至る一貫体制で機能性素材を提供しています。品質・安全性・環境への配慮を徹底することで、社会から高い信頼を得ています。2024年には、EcoVadis社のサステナビリティ評価において、2年連続で最高位の「プラチナ」評価を獲得しました。2025年度は、発売30周年を迎えるトレハロースや、AA2G®など既存製品のさらなる価値づくりの推進に加え、パーソナルケアを中心に新規素材開発に注力します。それを実現するために、生産・研究・事業部の連携強化による組織づくりと、スピード感ある事業展開を行い

ます。パーパスである「生命に寄り添い、人と地球の幸せを支える」の体现を目指し、技術力を軸とした「モノづくり」と「価値づくり」の両輪で、事業の成長を加速してまいります。



食品素材
トレハ®、プルラン、デナベイク® EXTRA



パーソナルケア素材
AA2G®、リセナーレ®、グルコシルナリンギン



医薬品素材
SOLBIOTE®（トレハロースSG、マルトースPH、スクロースSG）

Prinova Group LLC

Chairman 兼 President & CEO 池本 真也



会社概要

- ・設立 1978年
- ・所在地 米国イリノイ州
- ・売上高 約1,996億円
- ・従業員 約1,370名

事業概要

Prinovaグループは、欧米を中心に、ビタミンなどの食品素材の販売、配合品の製造を行っているほか、スポーツニュートリション市場やライフ&ウェルネス市場向けに最終製品の受託製造を手掛けています。世界最大級となる食品素材の取り扱い規模や研究開発力、顧客ネットワーク等を強みに、さらなる成長を目指しています。

豊富な製品知識と研究開発力を強みにサステナブルな成長を追求していきます

Prinovaは豊富な製品知識や垂直統合型のビジネスモデル、顧客ニーズに応じたソリューションを共同開発できる力を強みに、急速な市場変化に対応しています。2025年度はROICをより一層重視し、収益性と事業の強靱性向

上を図ります。安定供給を維持し、消費者ニーズの先を行く革新的なソリューション提供を目指し、NAGASEグループとの連携や人材と技術への投資、サプライヤーとのパートナーシップを通じサステナブルな成長を追求していきます。



米国ユタ州の工場



ソリューション開発



スポーツニュートリション市場向け
最終製品の受託製造

東拓工業株式会社

代表取締役社長 中西 俊博



会社概要

- ・設立 1952年
- ・所在地 大阪府大阪市
- ・売上高 約125億円
- ・従業員 約400名

事業概要

工業用・産業用ホース、電線・電力・通信ケーブル用保護管、土木用集排水管、橋梁関連資材など、プラスチック製フレキシブルホース・パイプ等の製造・販売。半導体製造装置の組み込み用ホース、無電柱化事業の地中埋設配管、大雨・洪水対策用の大口径パイプなどインフラを支える製品が国土強靱化計画にも貢献。

特徴ある新技術で、これからも人、社会、街づくりを支えるメーカーであり続けます

当社は産業用ホースやプラスチックパイプを扱う、創業70年超の専門メーカーです。パイオニアの立場を貫き、「品質第一に徹したもののづくりで顧客の満足と信頼を得る」を基本方針とし、素材研究から製造装置の設計まで首尾一貫体制で行っています。高品質な製品で、人、社会、街づくりを支えることが使命と考えています。2025年11月には「ナガセルータック株式会社」に社名変更し、グループの製造部門として成長のステージへ進みますが、お客様から信頼を得てきた“トータク”ブランドを基盤に、NAGASEのグロー

バルネットワークを通じて、人と社会の「繋ぐ・守る・拓く」を支えてまいります。安全で働きやすい職場・働き甲斐のある職場づくりにも注力し、世界基準の技術で、パイプ・ホースのリーディングカンパニーであり続けます。



電設パイプ

土木パイプ

工業用ホース

商社 製造 研究開発

研究開発機能

ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）

所長 谷口 明広



拠点概要 ・設立 2007年 ・所在地 兵庫県尼崎市 **機能** 樹脂、コーティングおよび3Dプリンタ分野でイノベーションをサポートし、ユニークな新技術や新素材の評価・分析、フォーミュレーション開発、新規用途開発を行う。

プラスチック、コーティングおよび3Dプリンタ分野でイノベーションを共創します

商社が運営する研究所ならではの自由な発想を持ったオープンイノベーションラボです。樹脂、コーティング分野において、開発経験の豊富な技術スタッフを有することを強みとし、自由なアイデアで、課題ソリューションを提供、特に近年は、環境課題解決に向けたテーマに注力してい

ます。樹脂素材とバイオのように異領域の技術融合のニーズに応えられるよう対応領域の拡充を図っていきます。NAGASEのネットワークを活用し、ユーザーに最も近いラボ、そしてお客様の開発パートナーとして、グループの技術を結集させたOne NAGASEでソリューションを提案します。

NAW×IFCが目指す連携体制

「Open」「Collaborative」「Speed」をキーワードに、グループ会社であるIFC(下記)のユニークな開発手法・アイデアを取り入れながら、お客様へのソリューション提案力の向上を図っています。さらに、グループが保有する技術を結集させ、提案領域の拡大を目指します。NAWの技術開発力と、営業事業部のマーケティングスキルで、新素材開発からマーケティングまで、NAGASEならではのトータルサポートをご提供します。



NAWの開発事例

IFCとの協業

IFCが3D印刷市場向けに開発した水溶性サポート材の「Aquasys®(アクアシス)」の特性を活かし、犠牲層としての新規用途開発を展開しています。

環境や人にやさしい素材の開発

パートナー企業各社と、海洋分解性樹脂を用いた処方・用途開発、食品包材向けフッ素化合物代替提案、シリカエアロゲルを活用したコーティング材開発等にチャレンジしています。



Interfacial Consultants LLC (IFC)

CEO Jeffrey Cernohous



会社概要 ・設立 2014年 ・所在地 米国ウィスコンシン州 **機能** 先端材料およびプロセス開発、新技術および事業インキュベーション

NAGASE ONLY戦略で未来を切り拓きます

NAGASEグループの強みの一つは、世界中のパートナーの技術や製品を顧客のニーズとつなぎ合わせ、価値を創出することです。一方で、人工知能(AI)などの新技術の登場に伴い、複雑な情報や関係性が簡素化され、誰でも容易にアクセスできるようになるなかで、私たちはパートナーにとっての存在意義を失っていくリスクがあります。独自

性の高いNAGASE ONLYのソリューションで顧客にとって明確な価値を提供すること。開発スピードを加速させ、グローバルな販売チャネルで商業化する方向へと努力をシフトできれば、組織としての成長、収益性、持続可能性を加速させることができるでしょう。IFCは、この挑戦において皆さんと一緒に取り組めることを楽しみにしています！

ナガセバイオイノベーションセンター（NBIC）

執行役員
センター長 劉 曉麗



拠点概要 ・設立 1990年 ・所在地 兵庫県神戸市 **機能** 独自の技術開発、新素材の企画・開発、外部技術の評価・導入

バイオ技術で未来を拓く、サステナ素材の革新拠点へ

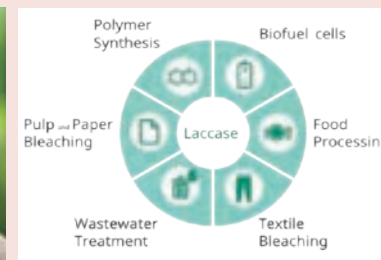
NBICはバイオ技術を駆使して、健康寿命の延伸や低炭素・サーキュラーエコノミーの実現に貢献する次世代素材のシーズを継続的に生み出しています。市場との対話を通じて潜在ニーズを引き出し、それに応える素材を独自の技術プラットフォームを活用して「ゼロからイチ」を創出します。“Unavailable Made Available & Sustainable(不可

能だったことを可能にかつ持続的に)”は、私たちの理念です。グループ内外との連携で研究開発の効率化を図るとともに、ユニークかつ競争優位な技術で既存事業をサポートします。さらに、新事業の芽を創出してグループ全体のバイオ事業の成長に貢献してまいります。

NBICの開発事例

Green Catalyst

資源循環社会への貢献を目指し、“Green Catalyst”として知られる環境に優しい酵素・ラッカーゼの開発に取り組んでいます。この酵素は紙の漂白やバイオ燃料電池などの酸化還元反応を触媒し、多様で幅広い用途が期待されています。NBICでは、温度やpHの幅広い条件下で機能する独自の特性をもった、バリエーション豊かなラッカーゼの開発を進めています。私たちはライフ&ヘルスケア製品事業部ならびに欧州現地法人のNagase (Europe) と連携し、製品化を加速します。



食に豊かさを提供する酵素群

私たちは長年にわたり、ナガセヴィータとともに独自の放線菌利用物質生産技術プラットフォーム「N-StePP®」をつくり上げてきました。この基盤技術を活用し、食味・食感の向上や食品廃棄削減、さらには多様化する消費者ニーズに応えるさまざまな新製品の研究開発を推進しています。営業部門やグループの海外拠点とも密接に連携して酵素の可能性を広げることで、食の未来に新たな価値を提供してまいります。



NAGASE バイOTECK(NBT)室の取り組み

グループのバイオ技術を結集して新たな価値創造を目指す

グループ内のバイオ技術を結集して“持続可能な事業”の創出を推進することがNBT室のミッションです。Biotechの結集へ向けた取り組みとして、NBICとナガセヴィータの基盤研究を統合するプロジェクトを進めています。統合により、酵素、酵素反応、発酵を軸に、新規事業に繋がる素材の創出および用途分野への展開を図ります。新事業の創出に向けて、社外パートナーとのオープンイノベーションも進めています。2025年7月にグループに迎えたナガセダイアグノスティックスとの人や技術の交流を、グループ技術基盤の拡充に繋げていきます。



NAGASE バイOTECK室統括
近藤 俊夫

機能の掛け合わせの現場から ～サステナブルな社会の実現に向けて～

商社、製造、研究開発機能を掛け合わせ、お客さまの課題や社会課題の解決に挑む
NAGASEグループの取り組み事例をご紹介します。

高齢化社会 サーキュラーエコノミー

バイオ由来の高吸水性ポリマー（SAP） で目指す、紙おむつの循環型リサイクル

使用済み紙おむつの焼却によるCO₂排出や、石油由来素材の環境負荷問題を背景に、長瀬産業、ナガセヴィータ、ナガセケムテックスが連携し、澱粉を使ったバイオ由来の高吸水性ポリマー（SAP）を開発しました。

これを活用した紙おむつなどの衛生材料のリサイクル事業では、ナガセケムテックスが分離・再資源化工程を検証し、長瀬産業は政府・自治体・産廃業者・介護施設と連携しながらリサイクルスキームの構築を担っています。このSAPは生分解性があり、高い吸水性能だけでなく、易解体性も有しており、従来困難だった吸水後のSAPと紙おむつの分離が容易になりました。これにより、再資源化がしやすくなったことから、資源循環への貢献や、使用済み紙おむつなどのごみの削減によるCO₂排出抑制も期待されます。



ナガセケムテックス株式会社
機能材料事業部 製品開発部
グリーンマテリアル課
上中 康史

商社

生分解性SAPを使用したおむつのリサイクルスキーム構築に取り組んでいます。政府・自治体・産廃業者・介護施設をつなぎながら協議を重ねています。自治体ごとに条例や基準が異なるほか、リサイクルに対する温度感にも差があるため、現地に向いて各ステークホルダーと協議を重ねています。資源循環社会の実現には依然として多くの課題があり、マネタイズができていない事例は限られています。今後は、関係者全体がメリットを享受できるリサイクルスキームを構築し、循環型社会に貢献していきたいです。



長瀬産業株式会社
機能化学品事業部
トータルソリューション部
北越 開陽

製造

生分解性SAPの開発と用途探索に携わっています。現在は、リサイクルを見据えて生分解性SAPの入った紙おむつやパッドの洗浄方法について検討を進めています。きれいに洗う技術と環境にやさしい洗浄廃水の両立を目指し、地道な試験と改良を重ねています。リサイクル品に対する“高価”なイメージを変え、より身近で持続可能な選択肢として社会に浸透させていきたいです。



フードロス

米国の大手コンビニ向けに プレミックス製品の提供開始

Prinovaは、全米展開の大手コンビニチェーン向けにベーカリープレミックス製品の提供を開始しました。本製品は、ベーカリー製品の食感の向上と賞味期限の延長を実現するために、Prinovaがナガセヴィータの機能性素材を使用して独自ブレンドを提案したものです。

冷凍・解凍耐性に優れており、フードロス削減やオペレーションコストの低減にも寄与します。



PFAS不使用のパルプモールド製カップ

製造

紙・パルプモールドという未知の分野で、試験方法や評価基準を一から構築しながら処方設計を進めました。特にパルプスラリーへの内添による性能付与では、薬品の組み合わせや配合量の最適化に苦労しましたが、NAWの幅広い試験経験を持つ技術員の助言や、測定・分析設備の活用が大きな支えとなりました。今回の挑戦で得た技術を、今後さらに多用途に広げ、サステナブルな社会に貢献していきます。

製造

素材特性や生産体制のとりまとめに尽力しました。特に苦労したのはスピード感です。出荷量増大に伴う工場の操業安定化に対し、各部署と連携しながら、一丸となって新たなグレードを立ち上げることができました。今後は、グループ連携を深めて販売拡大と安定供給を目指すとともに、別の素材でも新たな価値を生み出す開発を進めていきたいと思っています。



ナガセヴィータ株式会社
生化学品事業部門 営業開発部
塩尻 正俊

製造・研究開発

新規事業開発担当部門のシェフとして、ナガセヴィータの素材を活用したベーカリー向けブレンド「SOFT TEX」を開発しました。ベーカリー分野等での事業展開に向けた基盤づくりを進めています。



Prinova Group LLC
New Business Development,
Ingredients
Mark Susz

PFAS規制 脱プラスチック

PFAS規制に対応した、 環境配慮型パルプモールドの開発

有機フッ素化合物（PFAS）規制の高まりを受けて、注目されている紙素材「パルプモールド」には、水や油、摩擦に弱いという課題がありました。そこで、NAGASEは、パルプモールドメーカーや、販売子会社のナガセケミカルと連携し、ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）で1,000種以上の処方を検討。PFAS不使用で耐水・耐油・耐摩耗性に優れた製品の実用化に成功しました。

商社

商社の幅広いネットワークを活かし、試作が難航する場面でも迅速に相談や追加サンプルの手配ができたことは本プロジェクトの大きな支えとなりました。また、ナガセケミカルの紙分野に特化した設備や知見、NAWの豊富な検査・分析機器による解析により、スピーディに開発を進めることができました。NAW、ナガセケミカルとの協業を通じて、NAGASEグループの強みを改めて実感しました。



長瀬産業株式会社
ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）
コーティング技術開発課
八田 雅士



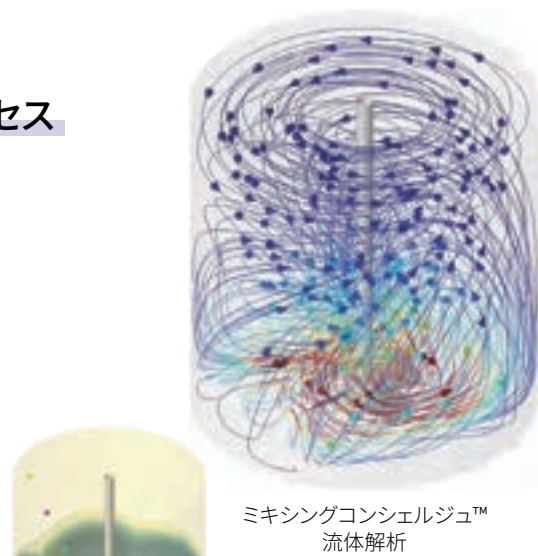
長瀬産業株式会社
機能化学品事業部 コーティング材料部
プロダクトマネジメント課兼機能色材部
市場開発チーム
吉田 泰章

日本の労働人口減少

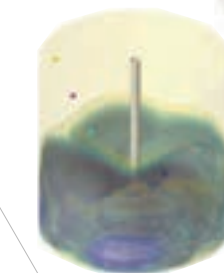
人材流動化

ものづくりに不可欠な製造現場の混合・攪拌プロセスを可視化する解析ソフトを自社開発

混合・攪拌工程に特化した流体解析ソフト「ミキシングコンシェルジュ™」を自社開発しました。多くの製造現場では、ものづくりや研究開発に不可欠な「混ぜる・攪拌する」工程で、設備や原料の変更に伴う新たなプロセスの構築に多くの時間とコストがかかるという課題に直面しています。従来の解析ソフトは操作が複雑で習得に時間を要しましたが、本サービスは解析の専門知識がないエンジニアでも導入直後から簡単に操作できる仕様を目指しました。短時間で解析結果を得ることで検討の工数を大幅に減らし、製造現場の技術継承や生産性向上などの課題解決に貢献しています。長瀬産業の強みである多様なお客様との接点を通じて、現場のニーズを的確に把握し、当社が持つ高度なプロセスの知見と解析技術を組み合わせることで、より現場目線の実用的な提案を目指します。



ミキシングコンシェルジュ™
流体解析



ミキシングコンシェルジュ™
濃度拡散解析

商社

たくさんの製造現場に足を運び、それぞれの現場が抱える潜在課題を丁寧に見つけ、可視化していきます。評価解析技術を活用することで、人・時間・原料といった貴重なリソースを最小限に抑えながら、何度でも試行錯誤できる環境を整え、お客様の「より良いものづくり」への情熱・挑戦を支援します。そして、日本のものづくり産業を、世界に誇れる力強い未来へと導いていきます。



長瀬産業株式会社
機能化学品事業部
機能性マテリアル部 営業三課
金塚 義明



長瀬産業株式会社
リスクマネジメント部
グループ 製造業経営革新課
加藤 誠太郎

研究開発

日本の高度な攪拌技術を解析で守り、次世代製造ノウハウ継承に挑戦します。プロセスエンジニアとして、製造現場の声を丁寧に拾い上げ、計算モデルの設計などソフト開発の基礎を担当しました。その後も、ソフトの導入結果をもとに改良を重ねながら、サービスの品質向上に取り組んでいます。CAE^(※)で現場の情熱を未来へつなぎます。

※CAE：Computer Aided Engineering



バイオ肥料を施用した大豆の根。球状の部分が、養分吸収を助ける根粒菌

ものづくりの高度化

素材の機能の可視化

ナノレベルの「見える化」で素材の価値を照らす評価技術

「NanoTerasu(ナノテラス)」は最先端の高輝度放射光施設で、ナノレベルで素材の特性を可視化することができます。NAGASE グループは国立大学法人東北大学と共創研究所を開設し、東北大学キャンパス内に建設された NanoTerasu を拠点として、グループで取り扱う素材や製品の評価を行っています。これまで見えなかったものが見えることで、素材に新たな価値を生み出すことができるようになります。さらに、多角的なデータ分析により、バイオや食品素材、半導体材料など幅広い分野で製品・技術開発を進めています。



3GeV 高輝度放射光施設
「NanoTerasu(ナノテラス)」



長瀬産業株式会社
ナガセバイオイノベーションセンター
(NBIC)
基盤研究開発課
笹野 有未



長瀬産業株式会社
リスクマネジメント部
グループ製造業経営革新課
佐藤 貴紘



長瀬産業株式会社
ナガセアプリケーションワークショップ
(NAW)
コーティング技術開発課
光本 政敬

研究開発

「NanoTerasu」の最大の強みは経験値を問わない使いやすさと、産学連携による充実したサポートだと感じています。グループ従業員やお客様にとってさらに使いやすく、成果を出せる設備になるように様々な測定手法、ノウハウ習得・修練に励んでいます。

研究開発

微生物を活用したバイオ分野でのものづくりの技術に、「NanoTerasu」の強みである高輝度放射光による微細構造解析や精密な特性評価技術を加えることで、バイオ由来素材の新たな価値を見出します。

研究開発

「NanoTerasu」を使って超軽量の断熱フィルムの観察を行いました。小さい穴が集まってできた断熱層が何重にも重なりながらフィルムにしっかり接着している様子が“丸見え”になり、立体的にその構造を確認することができました。この“見える化”データを使えば、より軽く・薄く・高性能な断熱フィルムを作る道筋がはっきりし、スマホから建物まで幅広い分野でエネルギー節約に役立てられます。

商社

NAGASE のバイオテクノロジーの力で、安心・安全な食を届けることに取り組んでいます。お客様のニーズに真摯に向き合い、同じ目線で共に歩むことで信頼関係を築いています。また、製造の最初から最後まで細部にこだわり、バイオアグロサイエンス分野での「頼れるパートナー」としての存在を目指しています。地球から受けた恵みを大切に、社会に還元していきたいと思ひます。



Nagase do Brasil Comércio de
Produtos Químicos Ltda.
Armando Tomomitsu



ナガセヴィータ株式会社
研究技術・価値づくり部門
バイオアグリ・サイエンスユニット
東山 隆信

研究開発

トレハロースの農業分野へのグローバル展開に向けた研究開発を行っています。自社での評価体制の確立も進めており、グループ内における「バイオ×農業」を牽引できる体制構築を目指しています。具体的には、ナガセヴィータに作物栽培システムを導入し、Nagase do Brasilを通じて、ブラジルユーザーが求めるデータを取得できる評価体系の構築を計画しています。

化成肥料によるCO₂排出

化学農薬による人体への悪影響

ブラジル農業の未来を支えるバイオ肥料技術

ブラジルは農業大国でありながら、肥料や農薬使用によるCO₂排出が課題となっています。長瀬産業とナガセヴィータが連携し、トレハロースをバイオ肥料に加えて菌の有効成分を安定保持させることで、肥料の効果を長く保つ方法を提案しました。実証試験でも良い結果が得られており、農家や肥料メーカーの信頼獲得につながっています。商社と研究開発機能を備えるNAGASE だからこそ、現地の課題やお客さまのニーズに迅速に対応することができました。

価値創造の実践

～企業風土改革／変革を支える機能～

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

CONTENTS

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

座談会 サステナビリティをグループの競争優位に

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

長瀬産業
サステナビリティ推進室統括
増井 祐介

ナガセヴィータ
サステナビリティ
経営部門長
竹本 圭佑

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



社内外からの評価に向き合い、 さらなる高みを目指す

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

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

新社名「ナガセヴィータ」に込めた想い

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

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

 **Nagase Viita**
ナガセヴィータ株式会社

営」のコンセプトが社名に落とし込まれる形にしました。

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

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

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

増井 ● 外部評価が向上したことで、事業への影響は感じていますか？

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

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

グループ連携でNAGASEだからこそ 遂げられる成長を

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

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

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

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

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

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

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

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

第1回One NAGASE Europe
サステナビリティサミット



グローバル連携強化

地域、機能を超えた連携を強化

NAGASEでは代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」のもと、グループ全体方針を策定し、その実行をサステナビリティ推進室が担っています。

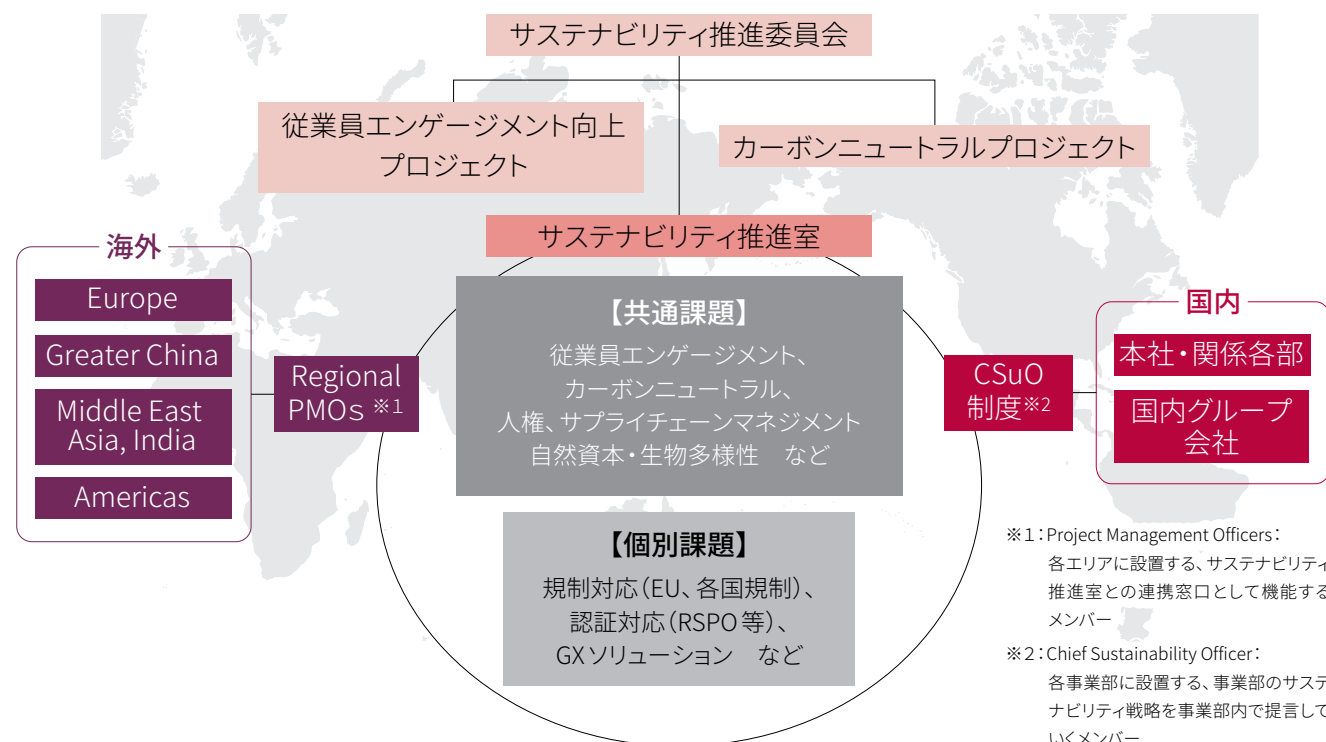
近年では、地域・機能を超えた連携を重視しており、One NAGASEでサステナビリティを一層強化するための取り組みを推進しています。2024年度には、サステナビリティ推進室がグローバル連携のハブ機能を果たす新たな体制を整備し、2025年度から本格的な運用を開始しました。その一環として、国内外の事業部門、およびグループ会社がメンバーとして参画するサミットの定期開催を計画しました。第1回は2025年4月に欧州版としてドイツで実施し、Prinova、PacTech、Nagase (Europa)、ナガセヴィータ、そして長瀬産業が参加しました。グループの

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

国内においては、CSuO制度^{※2}を設けています。今年から一部の国内グループ会社も新たなメンバーに加わりました。また、製造業に関しては、国内グループ製造各社による「グループ製造業連携委員会 (MCC) 」(P.95) があり、カーボンニュートラルへの対応を中心に連携しています。今後、サステナビリティ推進室がハブとなり、海外グループ会社、国内のCSuOならびにMCCをつなぎ、グループ全体でのサステナビリティ推進体制をより一層強化することを目指してまいります。

NAGASE Global Sustainability Network

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



カーボンニュートラル

対象	KPI	2024年度実績
連結	Scope1・2削減率：37%以上 (2013年度比)	43%削減
	再生可能エネルギー発電・購入による削減量：35,000t以上 (累計)	13,272t -CO ₂
長瀬産業 (単体)	Scope2ゼロエミッション	1,893t -CO ₂

戦略

NAGASEグループは商社機能に加え、製造・加工機能を有することから、「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、2050年までにScope1・2を実質ゼロとする目標を掲げた「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」のもと、目標達成に向けて取り組んでいます。

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

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

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



SBT認定取得に向けたコミット

全社 × **削減**

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

ナガセヴィータでCFP第三者検証を取得

製造 × **可視化**

ナガセヴィータでは、トレハ[®]製品群およびAA2G[®]製品

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



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

サプライチェーン全体の削減へ向けたGXソリューションの提案

商社 × **削減**

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

LCA日本フォーラム奨励賞受賞

商社 × **可視化**

LCA日本フォーラムは、ライフ・サイクル・アセスメント (LCA) の普及を目的とする団体です。2024年度、日本の中堅化学メーカーとの協調の場としてスペシャリティケミカル事業部が開催している「環境・サステナビリティコンソーシアム」でのCFP算定・普及活動が同フォーラム「奨励賞」を受賞しました。



エンゲージメント

対象	KPI	2024年度実績
グループ全社	定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合：100%	100%
長瀬産業(単体)	エンゲージメントサーベイ トータルスコア：60以上	58.3

従業員エンゲージメント向上プロジェクト (EEIP)

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

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

※EEIP：Employee Engagement Improvement Project

海外グループ会社との対話

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



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

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

事業部における主体的取り組み

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



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



サプライチェーンマネジメント・人権尊重

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメント方針

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

グループ会社における取り組み

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

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

SAQ (Self-Assessment Questionnaire)

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

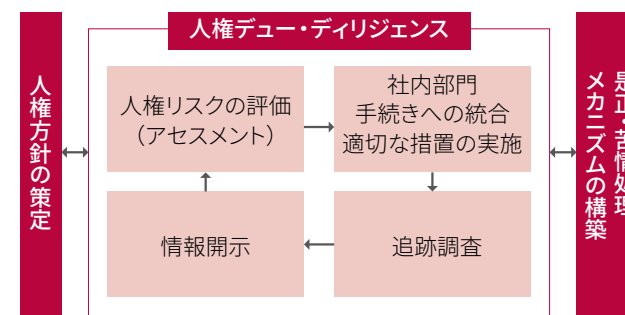
アンケートの実施にあたっては、株式会社ゼロボードのDataseed SAQを導入し、回答を分析した結果を基に、必要に応じてサプライヤーへ改善に向けた支援を行っています。



人権尊重

人権デュー・ディリジェンス

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



研修・社内浸透施策

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

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

座談会

商社 × 製造 × 研究開発 × 海外 現場のトップに聞く



参加者(左から)
和久田 利夫(執行役員 人事総務本部長)
森田 貴之(ナガセケムテックス 代表取締役社長)
劉 曉麗(執行役員 ナガセバイオイノベーションセンター長)
田島 竜平(執行役員 先進機能材料事業部長)
川人 幸一(ASEAN CEO)

人と仕組みを起点に One NAGASEで価値を創造する

“人”が企業を動かす—— 商社・製造・研究開発の現場から見た 人財の力

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

田島 ● かつては商社としての機能に特化していた

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



執行役員
人事総務本部長

和久田 利夫

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

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

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

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

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

越境・挑戦・創造—— 多様性を力に変える人財育成

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



製造
ナガセケムテックス
代表取締役社長

森田 貴之

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

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



海外 ASEAN CEO

川人 幸一

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

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

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

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

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

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

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



研究開発

執行役員
ナガセバイオイノベーションセンター長

劉 曉麗

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

個の力を、全体の価値へ—— 人と仕組みでつなぐNAGASEの挑戦

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

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

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

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



商社

執行役員
先進機能材料事業部長

田島 竜平

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

森田 ● 横の関係性を広げる方法の一つ提案するなら、ハブとなる人財を意図的に結びつけると良いのではないのでしょうか。好奇心旺盛で、自発的に交流を深める力を持つ人を集め、繋がりを生む場を設けることで、自然とネットワークが広がっていくはずですよ。互いを知り、交わり合うなかで、思いがけないアイデアや新たな価値が生まれることも期待できます。NAGASEの人は良い意味で「二匹目のドジョウ」が大好きで、何か良い例があると行動のハードルが一気に下がり、その人にとって新規な試みもあたかも100万年前から取り組んでいたような勢いで推進する。このバイタリティはNAGASEの強みだと思います。

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

人事戦略

人的資本における“質の追求”

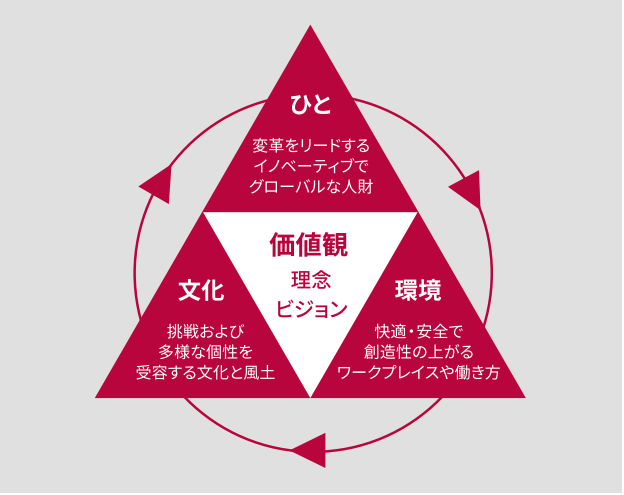
当社グループは、誠実に正道を歩む活動により築き上げてきたステークホルダーとの信頼関係をベースに、「ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決」する企業グループです。経済価値と社会価値がトレードオンとなる時代において、短期のみならず中長期的なビジネスに貢献し、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会の実現」を追求しています。

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

ために、3つの重要課題を定めています。一つ目は「ひと」そのものについて——環境が激しく変化するなか、前例や過去の成功体験にとらわれることなく変革をリードできる、イノベティブでグローバルな人財をいかに強化していくか。二つ目は「環境」——従業員が快適で安全に、創造性をいかんなく発揮できるワークプレイスや働き方をいかに実現するか。三つ目は「文化」——さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ多様な人財が、自分らしく生き活きと、勇敢にチャレンジする風土をいかにつくるか、です。

この3つの重要課題に対する具体的な施策については、

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



ACE 2.0 人事戦略の実行							事業戦略・経営戦略の実現	
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	アウトカム(目指す姿)	
ひと	タレントマネジメント	人事×事業の連携強化 階層間のコミュニケーション活性化	HRBP体制導入	HRBP×CHRO体制導入	HRBP×CHRO Workshop開催 CHRO Camp開催		グローバル人財ポートフォリオの可視化による世界レベルでの適所適材配置の実現	One NAGASEで企業価値を最大化できる人財
ひと	人財獲得・維持	採用・定着施策の強化	採用ホームページ刷新	リファラル採用、ジョブリターン制度開始	女性採用強化 ※総合職女性採用比率目標30%以上(当初)	動画配信等ブランド向上施策実行	コース別採用	
ひと	人財開発	学びの場の充実	Nagase Good Company Projectスタート		N-アルムナイ発足		事業戦略と連動した採用活動推進によるグローバルでの優秀人財の獲得と定着の実現	
ひと	健康経営	社員の健康促進 グループとしての認証取得	経営者候補向け研修(NMP)の強化	キャリア開発プログラム開始	リベラルアーツ系研修の導入	女性向けマネジメント研修派遣開始	NMPの内容刷新 コーチング・プロジェクト開始	
環境	働き方改革	働く環境の整備	在宅勤務制度化 働き方のチェンジ・マネジメント活動(東京)	Self Innovation Challenge(自律的な学びの場の提供)	N-Library(社内図書館)開館	書生制度開始 「NAGASE GENBA SCHOOL」開講	海外研修クロスボーダー化	
文化	人事ポリシー	人事制度の深化 役員報酬制度の改定	グループ会社へ健康経営優良法人取得支援スタート	働き方のチェンジ・マネジメント活動(名古屋・大阪)	名古屋オフィス移転 大阪オフィス改修	新東京本社での新しい働き方ワークショップ	“Style”、“Space”、“Tool”が進化した“NAGASEワークスタイル”の実現による、より快適な職場の実現と創造性にあふれた風土への変革	
文化	DE&I	多様性の強化	総合職人事制度検討開始	総合職新人事制度導入 アシスタント職をエキスパート職へ名称変更	総合職人事制度導入 アシスタント職をエキスパート職へ名称変更	エキスパート職リーダー制の開始	経営戦略と連動した制度の設計、導入および運用	ものづくりの課題をマテリアルで解決する企業グループ
			国内グループ会社役員報酬制度改定	両立支援強化(不妊治療を目的とする休暇制度の導入等) 統括者向けDE&I研修の導入 全社向けオンライン研修の導入	DE&I指標の前倒し達成に伴う女性管理職比率の新目標設定 ※2028年度末10%		多様な個性が輝き、活躍できる文化・風土の醸成(総合職女性比率、総合職キャリア採用比率、総合職外国人比率の増加)	

ひと ～イノベティブでグローバルな人財の強化～

人財開発

人財開発に対する基本的な考え方

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

強化ポイント

さまざまな育成施策のなかでも以下3点が大きなポイントとなっています。今後も外部環境の変化やNAGASEグループの戦略に合わせ、必要な強化を図っていきます。

①公募型研修の充実

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

②海外現地スタッフ教育の強化

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

③海外研修制度のグローバル化

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

教育訓練費・時間

従業員1人当たり(2024年度)

年間教育研修費用	20.5万円
時間	41.45時間

人財開発研修制度(公募型研修ほか)

制度	概要
海外ビジネス実務研修	海外のグループ会社等で研修をする制度
自己啓発への支援	・会社認定プログラムへの費用支援制度 ・各種資格等の取得支援制度(受験料補助、教材提供、勉強会など切磋琢磨する機会の提供) ・資格取得奨励金制度
社外研修・セミナーへの派遣(公募、選抜)	ビジネススクールへの派遣に加え、リベラルアーツ系の研修への派遣を追加
ダイバーシティ研修	NAGASEのDE&I推進のため、多様な人財が活躍できる組織について考える機会を提供

人事開発研修制度

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

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

「HRBP」と「事業部CHRO」の連携

人事部内に各事業部の担当者(HRBP^{※1})を設置し、事業戦略を理解したうえで組織づくり・人財開発ができる体制を導入しています。また、事業部側にも、人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の担当者(事業部CHRO^{※2})を設置しています。

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

※1 HRBP：Human Resources Business Partner
※2 CHRO：Chief Human Resources Officer

多様な育成を形に HRBP×事業部CHRO連携

事例① ポリマーグローバルアカウント事業部



(左から)
HRBP
人事総務本部 佐藤 ひとみ
事業部CHRO
ポリマーグローバルアカウント事業部 初田 武彦

若手社員もグループ会社も現場力を底上げ

現場力強化に向けたOJT体制の再構築

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

グループ会社との育成制度連携による基盤強化

当事業部の国内販売グループ会社であるナガセプラスチックとの間で新人教育や研修制度の共通化や、海外現地法人などグループ間の出向・逆出向も活発に進めています。グループ内組織での連携を深めることで、当事業部連結組織の基盤強化とグループ全体の人の向上を図っています。
HRBPは研修の設計や他事業部の事例共有、出向支援などで伴走し、会社全体で求める人財像の幹を押さえつつ、各事業部の特色に合わせたカスタマイズを可能にし、人財開発のベクトルを正しく合わせる役割を果たしています。

事例② ライフ＆ヘルスケア製品事業部



(左から)
HRBP
人事総務本部 山内 達貴
事業部CHRO
ライフ＆ヘルスケア製品事業部 西村 裕樹・平林 歩

視座を高める戦略的人財育成

経営視点の醸成をめざす研修

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

実践力を育てる1年目プログラム

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

NAGASEらしさを追求する学びの機会①

現場力を養う「NAGASE GENBA SCHOOL」

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

られた「NAGASEらしい」価値提供のあり方を言語化して共有しました。



NAGASEらしさを追求する学びの機会②

若手従業員が社長の海外出張に同行「書生制度」

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

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



海外グループ社員に社長とともに経営戦略を説明

NAGASEらしさを追求する学びの機会③

海外研修制度のグローバル化

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

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

環境 ～快適で安全に、創造性を発揮できるワークプレイスや働き方～

PROJECT BRIDGE

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

ABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)

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

2022～2025年度において長瀬産業東京本社、大阪本社、名古屋支店で導入したABW(アクティビティ・ベースド・ワークプレイス)は、これから行う業務の内容・状況に応じて、最もパフォーマンスが発揮できる場所を従業員自ら選択でき、スペースを従業員全員で共有するオフィスです。



新東京本社完成予想図



名古屋支店オフィス

健康経営の推進

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



具体的な取り組み

①「NAGASE禁煙塾」

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

②所属アスリートのトレーニングに従業員も参加

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

文化 ～自分らしく生き活きと勇敢にチャレンジする風土や働き方～

人事制度

2024年度に施行した新たな制度

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

将来のグループ経営を担うマネジメント人財と、高度な専門性を追求するスペシャリスト人財がそれぞれのキャリアパスを描き、多様な個性と価値観を持つ従業員一人ひとりが自分らしく成長し活躍できる場を提供する制度として効果的な運用を進めていきます。

エキスパート職掌リーダー制の導入

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

ダイバーシティの推進

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

統括者向け ダイバーシティ・マネジメント研修

多様性のある組織をつくる戦略上の意味合いを理解し

たうえで、リーダーとして多様な人財をマネジメントするポイントを理解することを目的として、部課長クラスを対象としたダイバーシティ・マネジメント研修を2023年度より、定期的に実施しています。2024年度は、アンコンシャスバイアスへの理解を深めることを目的として、「平等」と「公正」について構造的な差別の観点から考える場としました。当社の統括者約100名が参加し、活発なディスカッションを行いました。今後も性別のみならず国籍や宗教などダイバーシティあふれる従業員がそれぞれの働き方を追求できる職場を目指して継続開催していきます。

両立支援の推進

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

ジェンダーギャップ解消に向けたN-Circle活動

女性総合職人財の「定着」にフォーカスしたさまざまな施策を行う活動を「N-Circle」と称し2023年度より活動を開始しました。2024年度は、相互理解の促進を目的に、男性育休取得者へのヒアリングを実施し社内に発信しました。制度の利用や各職場における多様な働き方への理解を推進する機会となりました。こうした活動を通じて、女性総合職にとってより働きやすく活躍できる環境を整えるとともに、社内外のロールモデルに目を向ける機会をつくることで、将来の管理職候補を増やしていきたいと考えています。

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

障がい者雇用

長瀬産業の取り組み

長瀬産業では、東京、大阪、名古屋の各事業所では、障がいのあるマッサージ師によるマッサージ室を設置しています。従業員は自由に利用でき、福利厚生の上昇に貢献しています。その他、清掃や在宅による入力業務等、各々の障がい特性に合わせた雇用を実現しています。また2022年8月より障がい者6名と管理人2名を採用し、屋内農園「NAGASEまごころグリーンファーム」として就労を開始しました。屋内農園では、水耕栽培設備で葉もの野菜を栽培しており、収穫した野菜は、障がい者雇用への理解促進のために、グループ会社を含めた従業員を中心に、社内外イベントで配布しています。2024年度は社内外で17回の配布活動を行いました。



「NAGASEまごころグリーンファーム」野菜配布イベント

特例子会社「ナガセミライ」の取り組み

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



ナガセミライ「神岡ファーマーズ」の皆さん

人事制度を活用した従業員の声

エキスパート職掌リーダー制

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



先進機能材料事業部
機能樹脂部
伊藤 萌

社長の海外出張帯同「書生制度」

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



エレクトロニクス事業部
電子資材部
小春 浩樹

ステークホルダーとのコミュニケーション

対話の一覧表

ステークホルダー	提供価値	主なコミュニケーション
従業員	●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	●年度方針説明 ●従業員エンゲージメントサーベイ ●従業員向け研修(階層教育・理念教育など) ●マネジメントとの対話の機会、イベント ●従業員同士の対話会、交流イベント ●社内ポータルサイト・社内報 ●内部通報制度・相談窓口
取引先	●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	●日々の営業活動を通じたお取引先との継続的対話 ●展示会・オンラインセミナー ●Webサイト ●EcoVadis・Sedex・CDPサプライチェーンプログラムへの対応
社会・消費者	●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の実現に向けた取り組み 【業界団体との関わり】 当社の代表取締役社長執行役員は日本貿易会の常任理事を務めています。当社は、サステナビリティ推進委員会のメンバーとして、委員会活動に参加し、活動推進に参画しています。	●社会貢献活動(「NAGASEカップ」への特別協賛) ●地域イベントなどへの参加・協賛 ●文化保護活動(林原美術館など) ●科学技術者の支援(長瀬科学技術振興財団など) ●次世代人財の成長の機会提供
株主・投資家	●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	●株主総会 ●IR説明会(決算説明会・個人投資家向け説明会) ●機関投資家・アナリストとのスモールミーティング ●Webサイト(IR・投資家情報) ●統合報告書の発行

株主・投資家との対話

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

2024年度の主なコミュニケーション

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



1on1ミーティングの実施回数

年度	実施回数
2022年度	93回
2023年度	124回
2024年度	259回

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

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

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

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

次世代へ成長の機会を提供

常設型SDGs学習専門施設への出展

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



高校化学グランドコンテスト

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



こども食堂

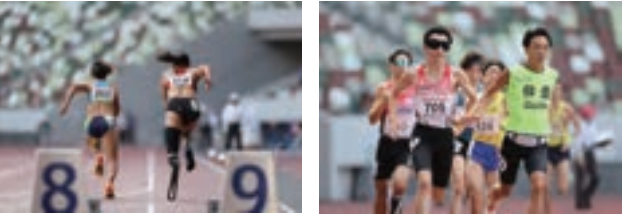
長瀬産業と長瀬ビジネスエキスパートは、公益財団法人経済同友会の活動の一環として、認定NPO法人「全国こども食堂支援センター・むすびえ」を通じ、全国50カ所のこども食堂にお菓子の詰め合わせセットを届けました。クリスマスシーズンの子どもたちへのプレゼントとして活用いただきました。



共生社会に向けて

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

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



フォーミュラEに協賛

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



ガバナンス

将来を見据えた変革に取り組みながら
大胆な戦略を実行していくため、多様な視点で議論し、
経営基盤の強化に取り組んでいます。

CONTENTS

- 85 マネジメント体制
- 87 社外取締役メッセージ
- 90 コーポレート・ガバナンス
- 93 サステナビリティマネジメント
- 94 リスクマネジメント・コンプライアンス

マネジメント体制

取締役

※所有株式数は、2025年6月17日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義および長瀬産業自社投資会名義の株式数が含まれています。



代表取締役会長

朝倉 研二

所有株式数:33千株



代表取締役社長
執行役員

上島 宏之

所有株式数:27千株



取締役
常務執行役員

鎌田 昌利

所有株式数:20千株



取締役
執行役員

磯部 保

所有株式数:8千株



取締役
執行役員

清水 義久

所有株式数:5千株



取締役相談役

長瀬 洋

所有株式数:2,060千株



社外取締役

野々宮 律子

所有株式数:2千株



社外取締役

堀切 功章

所有株式数:2千株



社外取締役

神子柴 寿昭

所有株式数:0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	1974年	キッコーマン醤油(株)(現・キッコーマン(株))入社	1980年	本田技研工業(株)入社
1997年	KPMGコーポレートファイナンス(株)パートナー	2003年	同社執行役員	2008年	同社執行役員
2000年	UBSウーバーク証券会社(現・UBS証券(株))入社	2006年	同社常務執行役員	兼 ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド取締役副社長	
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	同社取締役常務執行役員	2011年	广汽本田汽车有限公司総経理
2008年	GEキャピタルアジアバンフィック シニアバイスプレジデント	2011年	同社代表取締役専務執行役員	2014年	本田技研工業(株)常務執行役員
	ビジネスディベロップメントリーダー	2013年	同社代表取締役社長CEO	兼 欧州地域本部長 兼 ホンダモーター ヨーロッパ・リミテッド取締役社長	
2013年	日本GE(株)(現・GEジャパン(株)) GEキャピタルジャパン 専務執行役員 事業開発本部長	2021年	同社代表取締役会長CEO	2015年	同社専務執行役員
2013年	GCAサヴィアン(株)(現・GCA合同会社)	2022年	当社取締役 現在に至る	2016年	同社北米地域本部長
2017年	マネージングディレクター	2023年	キッコーマン(株)代表取締役会長 現在に至る	兼 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者	
2020年	当社取締役 現在に至る			2017年	同社専務取締役
2022年	フーリハン・ローキー(株) 代表取締役CEO 現在に至る			2019年	同社取締役会長
2024年	GCA合同会社 職務執行者 現在に至る			2023年	当社取締役 現在に至る

取締役会・監査役会における スキルマトリックス

当社グループは、世界25の国・地域に100以上のグループ拠点を有し、幅広い分野で商社機能、製造機能、研究開発機能を掛け合わせ、他にはない価値を提供しています。ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決し、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会の実現」を追求しています。その実現を牽引する当社の取締役および監査役に特に期待する役割を、指名委員会における諮問後に取締役会にて決議し決定し、右記のように開示しています。

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

監査役

※所有株式数は、2025年6月17日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義および長瀬産業自社投資会名義の株式数が含まれています。



常勤監査役
(社外監査役)

石田 雅也

所有株式数:0株

1992年

| 住友銀行
(現三井住友銀行) 入行

2009年

| 同行日比谷
法人営業第二部
営業推進グループ長
同行人事部 グループ長
2010年
2011年 | 同行米州営業第一部
グループ長

2014年

| 同行米州営業第一部 副部長
2016年
2018年 | 同行本店営業第五部 次長
同行福岡法人営業部 第二部長
2020年
2022年 | 同行浜松町法人営業部長
同行広島法人営業部長
2024年
2024年 | 同行退職
当社監査役 現在に至る



常勤監査役

高見 輝

所有株式数:19千株

1980年

| 東京地方検察庁検事
1990年
2005年 | 東京地方検察庁検事(特捜部)
東京地方検察庁
特別公判部長
2010年
2012年 | 大阪高等検察庁
次席検事
最高検察庁刑事部長

2014年

| 横浜地方検察庁検事正
2015年
2016年 | 福岡高等検察庁検事長
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
2024年 | 当社監査役 現在に至る



常勤監査役

山内 孝典

所有株式数:18千株



監査役
(社外監査役)

松井 巖

所有株式数:4千株

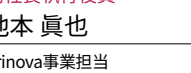
1980年

| 東京地方検察庁検事
1990年
2005年 | 東京地方検察庁検事(特捜部)
東京地方検察庁
特別公判部長
2010年
2012年 | 大阪高等検察庁
次席検事
最高検察庁刑事部長

2014年

| 横浜地方検察庁検事正
2015年
2016年 | 福岡高等検察庁検事長
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
2024年 | 当社監査役 現在に至る

執行役員



副社長執行役員

池本 眞也

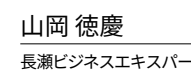
Prinova事業担当



執行役員

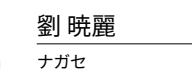
狭川 浩一

Greater China CEO



山岡 徳慶

長瀬ビジネスエキスパート(株)担当
名古屋支店長



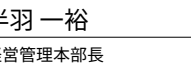
劉 曉麗

ナガセ
パイオニベーションセンター長



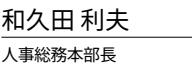
長瀬 健太郎

欧州CEO



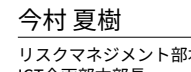
半羽 一裕

経営管理本部長



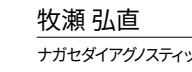
和久田 利夫

人事総務本部長



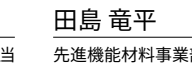
今村 夏樹

リスクマネジメント部本部長
ICT企画部本部長



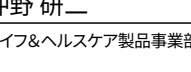
牧瀬 弘直

ナガセダイアグノスティクス(株)担当



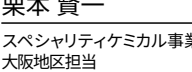
田島 竜平

先進機能材料事業部長



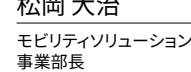
沖野 研二

ライフ&ヘルスケア製品事業部長



栗本 賢一

スペシャリティケミカル事業部長
大阪地区担当



松岡 大治

モビリティソリューションズ
事業部長

社外取締役メッセージ



野々宮 律子

Ritsuko Nonomiya

選任理由および期待される役割の概要

KPMGグループでの監査等の業務、UBSグループおよびGEグループでのM&Aや事業開発に携わり、高い財務・会計知識を有す。フリーハン・ローキグループにおけるグローバル経営経験を活かした 経営全般への提言が期待できるため。



堀切 功章

Noriaki Horikiri

選任理由および期待される役割の概要

キッコーマン株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、生産活動を含めた経営全般への提言が期待できるため。

“質”を追求する姿勢に経営の進化を実感

2024年度は、ROIC 経営、M&Aなどへの取り組みを通じて、経営の質が着実に向上したと感じています。

ROIC経営に関しては報告のスピード感や数字の精度が向上したことに加えて、現場への浸透と実行が進みました。役員報酬制度改定の検討では、質の高い議論が重ねられ、資本コストや株価を意識した経営姿勢が示されました。

M&Aでは、半導体用高純度化学品事業やライフサイエンス分野での診断薬事業を買収しました。自社の経営資源と、外部のリソースを組み合わせることで経営していく前向きかつ戦略的な姿勢を評価しています。一方で、買収後の統合(PMI)においては、取り組みの優先順位を明確にし、スピード感を持った対応を期待します。First 100 Daysはもちろん、最初の1年間で、買収した側としてどれだけ統合した人や事業を理解する努力をできるかが、その後の成否を分ける極めて重要な鍵となります。

多様な視点が交差する質の高い議論で戦略に深みを生み出す

取締役会は健全で自由闊達な議論により、全体として実効性が高いレベルが確保できています。承認事項中心だった過去から、将来の戦略を見据えたディスカッション型の議論へと進化しています。執行サイドからも多様な意見や見方が発信される、健全な議論の場となっ

てきています。事前説明や、上島社長とのランチミーティングを通じて構想への理解が深まっていることも未来志向に繋がっています。

指名委員会では次世代のリーダー育成という課題に真摯に取り組んでいますし、上島社長の書生制度(若手従業員の海外出張帯同)など細やかな仕組みがあることも特徴的です。私自身も取締役会場で執行サイドの若手社員と直接話をしたり、質問する機会があり、自然な接点が増えていることが嬉しく、また手応えを感じています。

社外取締役としての責任と覚悟を持ち新しい付加価値を提供できる存在に

ACE 2.0最終年度の今、次のストーリーをどう描くかが問われており、社外取締役として今こそしっかりと提言し、監督の役割を果たすことが求められていると思っています。2年間の総還元性向100%を経て、株価や資本コストを意識した経営についてしっかり議論ができるようになりましたので、引き続き一緒に取り組んでいくことが楽しみです。

私自身もステークホルダーの皆様との対話など積極的に関わり合いたいと考えます。また、現場の方々と直接話をする中で、本質的に経営課題を理解することの重要性も改めて感じており、各地のグループ会社訪問も行っています。今後も社外取締役としての責務を理解し、企業価値向上に向けて働きかけていきます。

機能の融合によって成長の芽を育む

2024年度は**ACE 2.0**の4年目にあたり、事業構造や組織の見直しを含めた経営変革が着実に進んだ点は評価しています。特に、事業部制を再編・簡素化したことにより、責任の所在が明確化され、迅速な意思決定と柔軟なリソース配分がしやすい環境が整ったことは大きな成果です。

今後はこれらの改革の成果を土台に、次期中期経営計画、さらには長期的なビジョンへとつなげていくフェーズに入ります。NAGASEが有する「商社」「製造」「研究開発」という3つの異なる機能をいかに有機的に結合させるかが今後の成長に向けた課題といえます。

実効性ある議論を重ね、ガバナンスが進化

取締役会の運営に関しては、執行側と非執行側がそれぞれの立場から活発な議論を交わしており、実効性の高い機関として機能していると評価しています。指名委員会では中長期を見据えた人材育成や組織の継承に関する議論を進めています。サクセッションプランの整備も進み、トップマネジメントにとどまらず、次代の中核を担うミドル層における人材育成の道筋を検討しています。

また、私は製造業出身ですので、NAGASEの現場の技術やものづくりの力には特に着目しています。2024年度は、グループ会社である東拓工業を訪れ、その高い技術力に触れる機会がありました。国を挙げたインフラ強化に対する貢献など、社会的課題の解決に寄与し得る製品の開発・製造としてNAGASEグループの独自性が光る事業の一つであり、大いに可能性を感じている領域です。

長期的視座で、資本市場との信頼を築く

企業の持続的成長には、資本市場との対話を通じて、短期的な収益性や還元と中長期的な成長投資の両立を明確に提示することが欠かせません。近年、NAGASEのIR、PR活動の質は大きく進化し、かつては十分に注目されていなかった外部からの関心も着実に高まってきました。資本コストや株価を意識する経営の重要性は高まっていますが、それだけでは企業の持続的成長は実現しません。大切なのは、「5年後、10年後にNAGASEはどのような存在でありたいか」という本質的な問いに向き合い、その答えをステークホルダーへ向けて明確に発信し続けることです。

今後もNAGASEの発展と価値創造を支えるために、社外取締役としての責務を果たしていきます。

社外取締役メッセージ



神子柴 寿昭
Toshiaki Mikoshiba

選任理由および期待される役割の概要

本田技研工業株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、営業領域を中心とした提言が期待できるため。

着実に進んだ 事業ポートフォリオの再構築

2024年度は、NAGASEグループにとって持続的な成長を見据えた基盤づくりが進んだ1年だったと捉えています。事業ポートフォリオの再構築においては、「基盤」「注力」「育成」「改善」の各領域で着実に取り組みが進展しました。注力領域での戦略的買収やグローバルサウスへの展開、同時に改善領域での不採算事業の整理など、企業体質の強化と次なる成長に向けた重要な布石が打たれました。

取締役会においても、施策の進捗状況を丁寧に確認し、慎重かつ前向きに議論してきました。社外取締役の立場からも、これまでの地道な変革の積み重ねが、次期中期経営計画や創業200周年に向けた持続的な成長の礎になっていくものと確信しています。

機能の掛け合わせによる競争力の強化

NAGASEグループの最大の特徴は、商社、製造、研究開発の3つの機能を併せ持つ独自のビジネスモデルにあります。私自身、この独自性が持つポテンシャルを高く評価する一方で、そのビジネスモデルが最大限活かされているかという点、もっと切り込んでいく余地があり、そこに成長へ向けた鍵があると思っています。

とりわけ製造機能の強化、そのために「NAGASEのものづくり」としてのスタンダードが確立され、グループ内で共有されることが必要です。海外も含めて製造業を束ねる体制の構築も一つの手かもしれません。それによってグローバルな品質・技術基準の一貫性を高めることが可能になると考えます。3つの機能が有機的に連動し、シナジーを最大限に引き出すことができれば、本当の意味でのユニークネスであり強みとなり、NAGASEグループの企業価値はさらに高まると考えています。

**節目を見据えた改革を支え、
企業価値最大化に貢献**

次期中期経営計画において掲げられる「One NAGASE」という方針には、グループの持つ多様なリソースと強みを結集し、新たな力を生み出すという意志が表現されており、大いに期待しています。社外取締役としては、自身の製造業、あるいは海外事業での実務経験と外部の独立した視点の両面から、このような改革を支え、監督する役割を果たしていきます。

2032年の創業200周年を見据え、その先の100年、200年もNAGASEグループが社会に不可欠な存在であり続けるためのビジョンを共有し、そこに向かってグループ一丸となって進んでいけるよう、長期的な視点と視座の高い活発な議論を通じて、企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。

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。

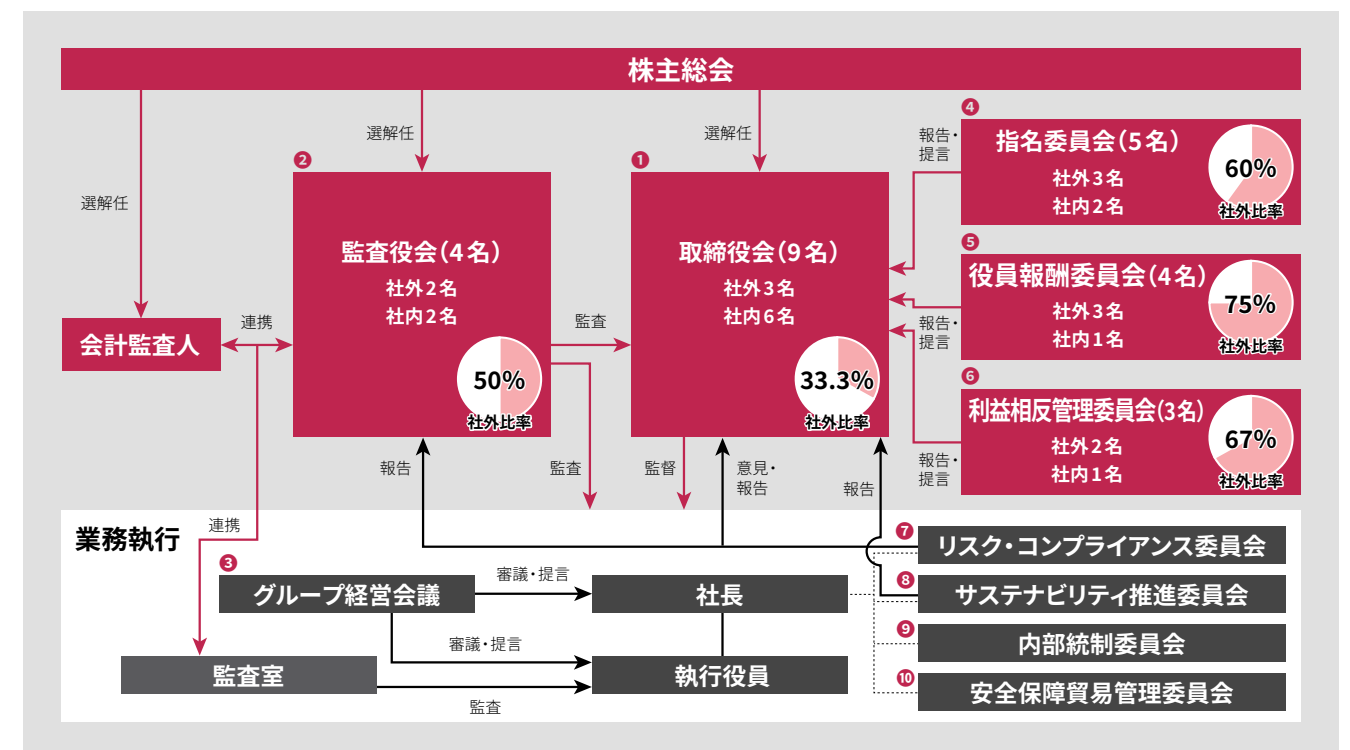
そして、この理念のもと、ステークホルダーに対しては、約束するNAGASEビジョン「社員の一人ひとりが、日々の活動で『見つけ、育み、広げる』を体現することにより、『人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会』の実現に貢献する」を掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。また、経営と業務執行を分離し、意思決定の迅速化と業務執行の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入しており、現行経営体制は、取締役9名（うち社外取締役3名）、執行役員17名（うち取締役兼務者4名）、監査役4名（うち社外監査役2名）となります。また当社では、コーポレート・ガバナンス機能を強化するため、「役員報酬委員会」「指名委員会」「利益相反管理委員会」を任意で設置しています。加えて、任意の委員会および会議体として「サステナビリティ推進委員会」「リスク・コンプライアンス委員会」「内部統制委員会」「安全保障貿易管理委員会」「グループ経営会議」を設置しています。

現行のコーポレート・ガバナンス体制は、複数の独立社外取締役による客観的視点からの提言・助言と高い専門性と独立性を備えた監査役(会)による中立で客観的な監査が有効に機能しており、加えて、任意で設置している各委員会、会議体との連携により、現時点では最も合理的であると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



主な会議体・委員会

名称	概要	構成	2024年度 開催回数	2024年度の主な議題
❶ 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等を検討しています。	9名、うち社外取締役3名	17回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
❷ 監査役会	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。	4名、うち社外監査役2名	17回	・監査方針ならびに監査計画 ・監査役会監査報告書 ・常勤監査役による監査活動状況 ・年間監査活動のレビュー ・内部統制に関する取締役会決議の相当性および内部統制システムの構築・運用の適切性 等
❸ グループ経営会議	取締役会で任命された構成員で組成。原則、月1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。	取締役会で任命された構成員	12回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
❹ 指名委員会	5名(過半数が社外取締役)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名、うち社外取締役3名	4回	・後継者計画に関して ・次年度取締役、執行役員に関して
❺ 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。	4名、うち社外取締役3名	6回	・役員報酬制度に関して
❻ 利益相反管理委員会	3名(過半数が社外取締役、社外監査役)で構成されており、グループの事業運営における潜在的な利益相反を、客観性と透明性をもって審議し、取締役会に報告・提言を行うものです。	3名、うち社外取締役1名、社外監査役1名	1回	・個別議題

- ❷ 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。
- ❸ サステナビリティ推進委員会

社長を委員長として、執行役員およびグループ会社の経営幹部で構成され、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。
- ❹ 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。
- ❻ 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より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。

取締役会の実効性評価

評価方法

当社は、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施し、実効性を高めていくことが重要であると考えています。より積極的で率直な意見を引き出すため、全取締役・監査役を対象に匿名でアンケートを実施しています。回答方法は、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しております。

評価の結果

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、実効的に機能していることを確認しました。2023年度に課題として認識された点への対応状況と2024年度の評価結果から認識した課題と対応方針は右記に記載の通りです。

2023年度に課題として認識された点への対応状況

- 取締役会における議論・モニタリングの更なる充実
 - ➡次期中期経営計画の策定に向けた審議に加え、ガバナンスサーベイの結果を踏まえ、当社のガバナンス体制のあり方について議論を深めました。
 - ➡社外取締役による国内外グループ拠点の視察を実施することで、取締役のグループ全体及び各事業への理解促進を図りました。
 - ➡株主・投資家との対話状況を取締役会に報告し、持続的な成長と企業価値向上に向けた建設的な議論に繋げております。

2024年度の評価結果から認識した課題

- 取締役会の運営(取締役会付議基準、取締役会資料)及びモニタリング機能強化(子会社管理、事業ポートフォリオマネジメント)といった課題を引き続き認識しております。

本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めます。

役員報酬方針

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

その実現を牽引する社内取締役および執行役員の報酬制度については、株主価値連動の促進、短期・中期双方での業績・企業価値向上へのインセンティブ効果を高めること、外部競争力のある報酬水準の実現、より透明性・客観性のある制度、報酬決定プロセスであることを基本的な方針として、以下の設計としております。

報酬の種類 (比率の目安)		目的	業績指標	業績 評価機関
基本報酬 (33-59%)	固定	職務執行に対する基礎的評価	—	—
単年度賞与 (27-33%)	変動	事業年度毎の業績向上への動機付け	・連結営業利益 ・担当事業営業利益 (営業担当取締役)	単年
業績連動型 株式報酬 (13-33%)		持続的な企業価値向上への動機付け	・ROE ・サステナビリティ 関連	3年*
譲渡制限付 株式報酬		株主価値連動の促進		

比率の目安は、業績目標を100%達成の場合の標準値における報酬の種類ごとの比率を表しています。また、株式報酬を支給しない取締役相談役を除きます。
※ただし、2025年度は中期経営計画最終年度のため、単年とします。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会での諮問ならびに取締役会での審議を経て決定しております。

企業変革を加速する優秀かつ多様な人財の獲得・確保および次世代を担う経営人財の成長意欲を喚起するため、客観的な外部報酬データを使用し、当社と事業・人財採用で競合する国内企業を比較対象に設定のうえ、そのなかで経営状況等を勘案しながら中位程度以上の報酬水準としています。

報酬構成は、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなるよう変動報酬の報酬全体における割合を役割・責任に応じて40-67% (標準評価時)としています。

なお、社外取締役および監査役の報酬は、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。

役員報酬等の構成および総額(2024年度)

役員区分	対象となる 役員の 員数	報酬等 の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			固定 報酬	業績 連動 報酬	業績 連動 報酬 (非 金銭)
取締役	社内取締役	6 名	440	180	30
	社外取締役	3 名	40	40	—
	合計	9 名	481	221	30
監査役	社内監査役	2 名	50	50	—
	社外監査役	3 名	34	34	—
	合計	5 名	84	84	—

政策保有株式

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

また、2021年度からの中期経営計画**ACE 2.0**において5年累計で300億円の政策保有株式売却を予定しており、2025年3月末時点で累計256億円を売却しています。

政策保有株式の売却実績

(年度)	2019	2020	中期経営計画 ACE 2.0				中計期間 合計
			2021	2022	2023	2024	
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	13銘柄	17銘柄	2銘柄	81銘柄
売却価格の 合計額	104億円	62億円	78億円	73億円	71億円	32億円	256億円

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ基本方針

NAGASEグループでは、理念体系のすべてに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定しています。この基本方針のもと、社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続していくことで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

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。
- 自社およびお客様に関わる情報の管理・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り扱いを禁止し、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、気候変動の抑制や汚染防止など、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。

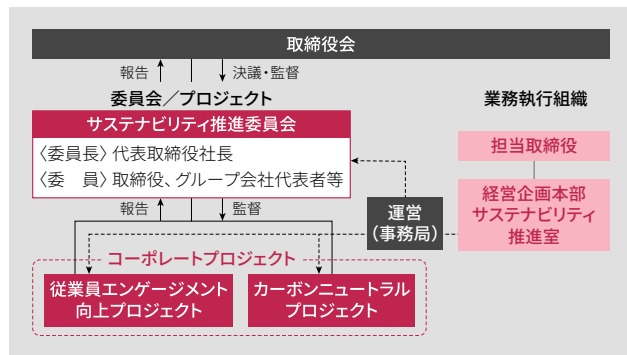
※NAGASEグループのサステナビリティの詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

サステナビリティ推進体制

企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することにより、NAGASEグループの企業価値が持続的に向上することを目指し、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。委員会は、委員長1名、および委員2名以上で構成され、委員は、取締役やグループ会社代表者等から社長が選任しています。サステナビリティ推進委員会では、マテリアリティ(重要課題)の特定や見直し、グループ全体の推進体制の構築整備、非財務目標(KPI)含む各施策のモニタリング等を行っており、これらの対応・進捗については少なくとも年1回の頻度で取締役会へ報告し、その決議・監督を受けています。(マテリアリティの詳細はP.27を参照)

また、サステナビリティ委員会では、グループ全体で取り組むマテリアリティのうち特に優先順位の高いものを「従業員エンゲージメント向上」「脱炭素社会への貢献」「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」と定め、そのうち「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献」に関しては、取締役、執行役員、グループ会社の経営幹部等で構成されるコーポレートプロジェクトを設置しています。

各プロジェクトでは、サステナビリティ推進委員会の監督のもと、非財務目標達成に向けた個別具体的な方針・施策について議論しています。プロジェクトの重要事項についても、少なくとも年1回の頻度でサステナビリティ推進委員会を通じて取締役会に報告し、その監督を受けています。

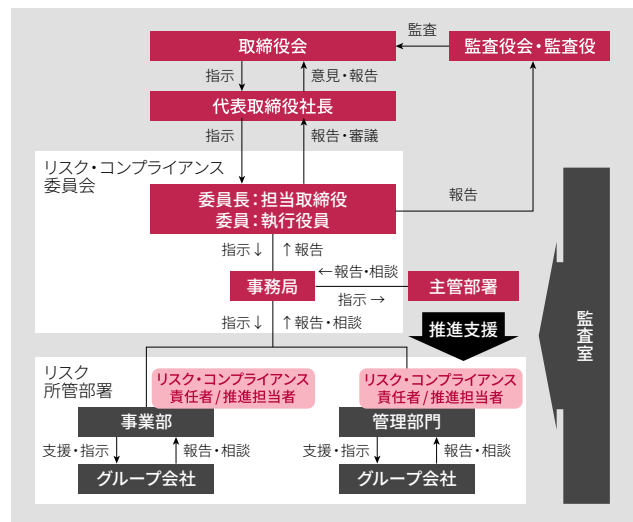


リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント・コンプライアンス体制の概要

NAGASEグループの経営理念に則り、取締役兼執行役員が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会が、法令遵守のみならず企業倫理にまで踏み込んだ「リスク・コンプライアンス行動規範」を定め、それに基づくリスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図っています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



NAGASEグループのリスクマネジメント・コンプライアンス体制

一定の規模以上のグループ会社および海外地域に、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、各社のリスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図るとともに、従業員からの通報・相談を受け付けています。

また、すべてのグループ会社、海外拠点に責任者と推進担当者を設置し、NAGASEグループ共通施策の浸透とリスクの顕在化時の早期把握に努めています。

2023年度から開始した「コンプライアンスサポートラウンド」により、2024年度はリスク・コンプライアンス委員会を設置していないすべての国内のグループ会社を本社のコンプライアンス担当者が訪問し、各社へのコンプライアンスの浸透に向けて情報交換をしました。

リスクマネジメント

基本的な考え方

NAGASEグループは事業活動を取りまく社内外のリスクについて、平時のリスク管理と有事の経営危機管理に区別して、それぞれのリスク対応能力の向上に努めています。リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめながら、適切なリスクテイクを実施し、事業の安定的な継続と持続的な成長を実現するために、リスクマネジメントを実施しています。

2024年度のグループ重要リスクと対応策

リスクの可視化として、リスク項目の洗い出し、全項目のリスクシナリオ作成、影響度／発生頻度・可能性の二軸でのリスクを評価し、重要リスクを特定しています。

重要リスク分類	対策
気候変動に係るリスク	カーボンニュートラルの実現に向け取り組み、TCFDにも賛同を表明している
社会的な要求に関するリスク	生態系への影響を最小化し、回復にも寄与することに努めている →人権対応の詳細はP.68
為替変動に係るリスク	為替予約によるヘッジを行い、為替変動リスクを最小限に留める努力をしている
社会・経済環境の変化に関するリスク	外部環境の変化等を踏まえ、マテリアリティの更新・見直しを実施している
商品市況の変動に係るリスク	リスクの最小化と在庫水準の適正化を図る
地政学に関するリスク	特定の国・地域、サプライヤーに依存しないサプライチェーンの構築に努める
投資に関するリスク	幅広い視点から評価・分析し、定量基準や定性評価に基づき意思決定している
製品・サービスの品質とものづくりに関するリスク	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る
競争優位性喪失に関するリスク	状況に応じ仕入先の拡充、地域戦略の変更、新規商品・サービスの開発を実施

詳細は「[長瀬産業株式会社 第110期有価証券報告書](#)」をご覧ください。

製品安全・品質管理

「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、仕入先・製造委託先の管理を行い、製造各社では製品安全・品質管理のレベルアップ教育を図っています。

グループ製造業連携委員会によるリスク管理

グループ製造業連携委員会では、各社が保有するノウハウを共有し、レベル向上のため相互に支援しています。労働安全分科会では労働安全診断を、品質分科会では品質管理技術向上の取組みを、環境分科会では環境対策を、DX推進分科会ではデジタル製造技術の導入を、それぞれ進めています。

安全保障貿易管理への対応

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、代表取締役社長を最高責任者に置く安全保障貿易管理委員会を設置しています。輸出管理情勢および外為法等の改正動向やグループ全体の輸出管理を把握し、方針を決定しています。さらに、海外現地法人および国内グループ会社各社に安全保障貿易管理責任者を設置し、情報交換、教育体制を整備して、サプライチェーン上のリスクを管理しています。

また、取扱商品総合管理システム、輸出管理システム等を活用し、商品の輸出規制該当品情報を海外現地法人と共有することで、輸入側の現地法人においても適切な貨物および技術の取り扱いを実施しています。2024年度は中国5拠点、ASEAN3拠点を訪問し、運用体制を確認しました。教育の面では毎年、役員を含む全従業員に安全保障貿易管理教育を実施しています。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）が実施する実務能力認定試験の受験を推奨し、2024年度までに累計で1,200名が合格しました。

商品関連法令への対応

取扱商品総合管理システムで、NAGASEグループが取り扱う10万以上の商品・製品を含有成分レベルで判定し、化学品管理を含む商品関連法令に対応、輸入品は国内法令に対応したSDSを迅速に作成、SDS配付管理システム「DocuValue」にて配付しています。2024年度は数年毎に定期的実施される化学物質審査規制法に基づく経済産業省

の立入検査において、重大な指摘事項はありませんでした。また、長瀬産業は経済産業省が2024年3月に発表したCMP（Chemical and Circular Management Platform：次世代製品含有化学物質情報・資源循環プラットフォーム）構想にタスクフォースメンバーとして参加しています。川上から川下へのシームレスな情報伝達を可能にすることで、規制変更時に必要となる再調査の抑制や、資源循環情報の可視化を促進することを目指して取り組んでいます。

コンプライアンス

相談・通報窓口の整備

NAGASEグループでは、「コンプライアンス相談・通報窓口」として内部通報制度を導入しており、グループ会社を含む役員もしくは従業員等が、秘密厳守のもと、匿名でも相談・通報できる窓口を設定しています。従来の内部通報窓口、外部窓口（顧問弁護士）に加え、2024年度からは「女性による相談通報窓口」を設置し、3つの窓口が整備されました。このほか、すべての海外進出国にて、現地の弁護士と契約し、現地語による相談通報窓口を設置しています。また、コーポレートサイトにて外部からの問い合わせ・通報窓口を設置しており、フリーランスから相談・通報を受け付けられるよう、当該窓口につき社内周知いたしました。

2024年度、非財務情報開示強化の一環として内部通報件数を明らかにすべく、どのような案件を内部通報として取り扱うかの基準を制定しました。この基準によると、2024年度の国内・海外の内部通報件数は79件でした。なお、当社および連結子会社の経営に重大な影響を及ぼすようなコンプライアンス違反はありませんでした。

経営層・従業員対象のコンプライアンス教育

パワハラやセクハラなどのハラスメントを撲滅するため、2024年度は階層別にさまざまな研修を実施しました。eラーニングでは、毎月月末に配信し、全12回の平均受講率は、約89%でした。今後も、ハラスメントフリーの意識浸透に取り組んでいきます。

2024年度に実施した研修

- ・内部通報従事者向け研修：グループ会社20社、45名参加
- ・グループ会社の取締役へのコンプライアンス研修
- ・全課統括向けの対面でのハラスメントフリー研修
- ・中国6拠点、ASEAN3拠点において、対面による人権・コンプライアンス研修

情報セキュリティ

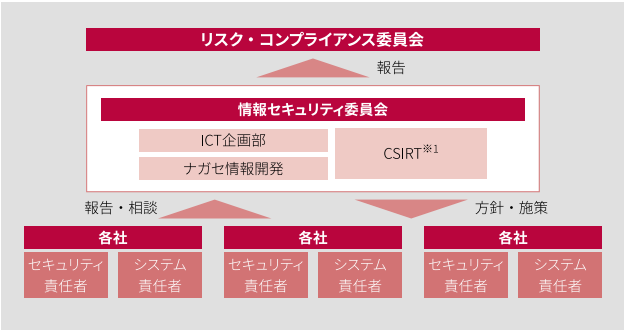
基本的な考え方

NAGASEグループでは、サプライチェーンにおける重要な役割を担っていることから、情報システムの安全性および情報セキュリティレベルの維持・向上は、経営の重要事項と認識しています。そのため、情報セキュリティ推進体制やポリシーを整備し、さまざまなセキュリティ対策を継続的に実施するとともに、グループ従業員の教育・啓蒙にも力を入れています。

情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティの推進にあたり、リスク・コンプライアンス委員会の下部組織として情報セキュリティ委員会を設置し、リスクマネジメント体制との統合を図るとともに、グループレベルの方針・施策の策定・推進を行っています。グループ各社では、セキュリティ責任者、システム責任者を任命し、グループ施策の推進やインシデント発生時の迅速な報告・対応を担っています。

情報セキュリティ体制



情報セキュリティポリシー

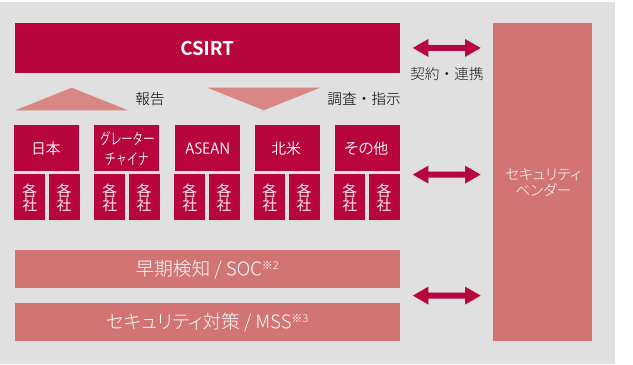
グループにおける情報セキュリティ推進のよりどころ

として、基本方針を定めた「情報セキュリティ基本方針」、遵守すべき事項、推奨するセキュリティレベルを網羅的に記載した「情報セキュリティ対策ガイドライン」を定めて、継続的な改善サイクルを実施しています。

サイバーセキュリティ強化への取り組み

企業を狙った標的型サイバー攻撃は日々巧妙化しており、サイバー攻撃への対策・対応は企業経営にとって非常に重要な経営課題です。NAGASEグループでは、「未然防止策」「被害軽減策」「事業継続策」の点で、サイバー攻撃対策の強化を図っています。そのための基盤として、セキュリティベンダーなどのサービスを活用し、グループのサイバーセキュリティ体制を構築しています。

サイバーセキュリティ体制



※1 CSIRT：Computer Security Incident Response Team
サイバーセキュリティインシデントに対応する専門チームを設置し、グループのセキュリティインシデントに対処しています。
※2 SOC：Security Operation Center
NAGASEグループでは、サイバー攻撃やウィルスの侵入に備え、グループ会社のエンドポイント（PC/サーバー）にセキュリティ製品（EDR）を導入しています。EDRはエンドポイント内での不審な挙動やサイバー攻撃を検知し、SOCと呼ばれる集中管理センターへ通知することで、早期に攻撃を確認し被害の拡大を防ぐことを目的としています。
※3 MSS：Managed Security Service
セキュリティの高度化に伴い、グループ各社における運用・管理業務の一部を外部の専門ベンダーへ委託することにより、セキュリティレベルの維持・レベルアップを行っています。

社員への教育訓練

- ・情報セキュリティレベルの維持向上には、社員一人ひとりの意識とリテラシー向上が不可欠です。NAGASEグループでは以下の取り組みを定期的実施しています。
- ・標的型攻撃メール訓練
- ・eラーニングによる情報セキュリティ講座を定期的実施
- ・新入社員向けに情報セキュリティ基本方針を周知徹底

11年間の主要財務データ

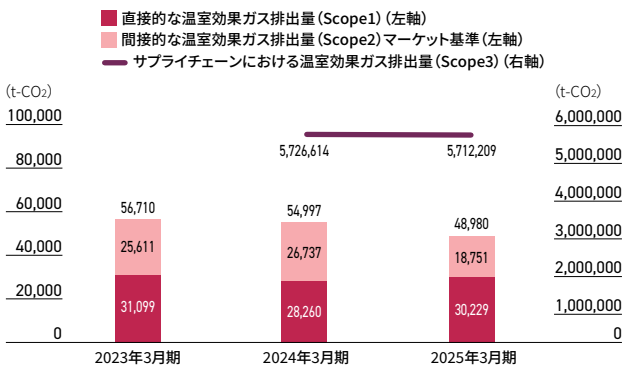
		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
中期経営計画		ACE-2020							ACE 2.0			
業績(会計年度)：		(単位：百万円)										
売上高		¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557	¥ 912,896	¥ 900,149	¥ 944,961
セグメント(事業)	機能素材	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874	156,161	146,804	153,746
	加工材料	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	209,715	257,283	220,955	198,543	210,627
	電子・エネルギー	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131	136,975	144,758	161,315
	モビリティ	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389	125,560	132,117	132,091
	生活関連	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634	273,161	277,779	287,079
	その他	900	689	644	629	574	492	349	244	81	146	101
地域	国内	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360	265,407	268,872	277,605
	海外	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	403,507	530,196	647,489	631,277	667,356
売上総利益		91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494	155,410	164,719	181,291
営業利益		18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263	33,371	30,618	39,078
当期純利益		11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939	23,625	22,402	25,521
財政状態(会計年度末)：		(単位：百万円)										
総資産		¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720	¥ 762,688	¥ 792,336	¥ 808,143
自己資本		281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261	367,675	394,064	399,052
有利子負債		98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530	179,697	166,948	175,381
1株当たり情報：		(単位：円)										
当期純利益		¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46	¥ 199.54	¥ 194.96	¥ 230.39
純利益(EPS)		89.10	96.96	81.65	136.34	161.30	122.12	151.91	213.46	199.54	194.96	230.39
純資産		2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	2,670.09	2,868.22	3,139.26	3,463.84	3,679.09
配当金		30	32	33	40	42	44	46	54	70	80	90
配当性向(%)		33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1	34.9	40.8	38.7
株主総利回り(TSR)(%)		200.6	252.5	199.4	169.4	189.9	232.3	169.3	158.1	138.5	107.2	100.0
財務指標：		(単位：%)										
海外売上高比率		50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9	70.9	70.1	70.6
製造業比率(営業利益)		27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6	27.5	29.8	20.8
売上高営業利益率		2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5	3.7	3.4	4.1
投下資本利益率(ROIC)		3.10	3.27	2.78	4.45	5.08	3.57	4.15	5.30	4.38	3.98	4.44
自己資本当期純利益率(ROE)		4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7	6.6	5.9	6.4
自己資本比率		51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5	48.2	49.7	49.4
Net DE レシオ(倍)		0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3	0.3
総還元性向		33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3	58.9	76.5	105.4
株主資本配当率		1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.3	2.4	2.5

(注1)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度(2022年3月期)の期首から適用しており、2020年度(2021年3月期)に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。(注2) 海外売上高について、2021年3月期以降は連結子会社の所在地別の集計、それ以前は仕向け地別の集計に基づく数値となっております。(注3) 2023年10月に実施した事業部統廃合に伴い事業区分を変更しており、2022年度の実績も変更後の区分方法に基づく数値です。(注4) 製造業比率(営業利益)において、商社として区分した利益は連結調整による影響を含みますが、2023年度の連結調整の一部を製造に相換えております。(注5) 2026年3月期第1四半期より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しておりますが、2025年3月期の数値は当該会計方針の変更を遡及適用する前の数値であります。

非財務ハイライト

環境

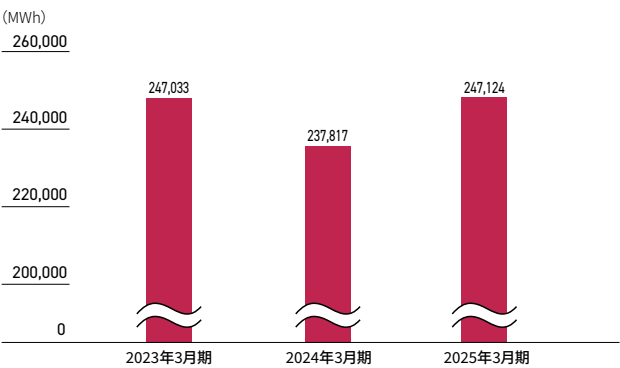
グループ 事業を通じた温室効果ガス排出量



(注) 現在、Scope3については算定方法の見直し・対象企業の範囲拡大を進めているため、2024年3月期以降のデータのみとなっています。
最新データは随時当社Webサイトで更新してまいりますので、そちらもご参照ください。

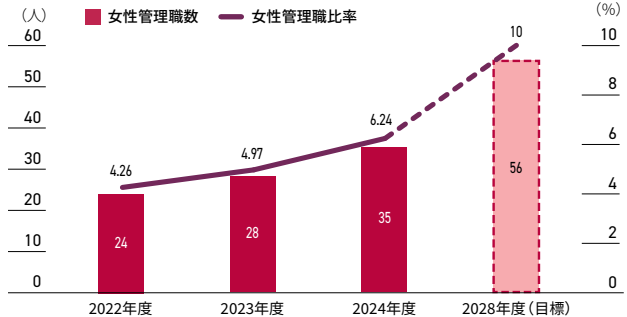
上記のデータは、NAGASE グループのうち、公開時点で算定・把握が完了している企業 (主に長瀬産業、ナガセケムテックス、ナガセヴィータ) の実績を対象としています。

グループ エネルギー使用量

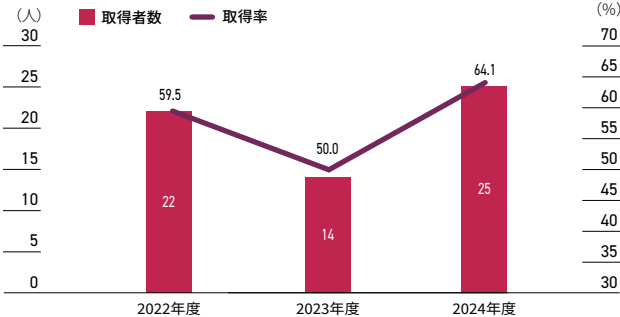


社会

長瀬産業 (単体) 女性管理職比率



長瀬産業 (単体) 男性育休取得率



▶その他のデータの詳細は当社Webサイト「サステナビリティデータ集」をご覧ください。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/data/>

外部評価

GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) ESG 銘柄

GPIFが採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に選定 (2025年8月現在)

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに長瀬産業(株)が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。長瀬産業(株)のMSCI指数への組み入れ、及び本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による長瀬産業への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

その他の外部評価

ecoVadis Silver Medal

ecoVadis Gold Medal

ecoVadis Silver Medal

NAGASE グループではEcoVadisのサステナビリティ評価に回答しています。長瀬産業で「シルバー」評価を獲得しているほか、ナガセヴィータで「プラチナ」、Prinova USで「ゴールド」の評価を得ています。
(長瀬産業、Prinova USの評価はグループとしての評価です。)

CDP A List 2024

CDP A List 2024

NAGASE グループは、CDPに回答しています。
気候変動：A- (A マイナス)
水セキュリティ：A
森林：B
サプライヤー・エンゲージメント評価 (SEA)：A (リーダー)

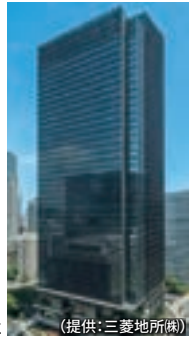
会社情報

(2025年3月31日現在)

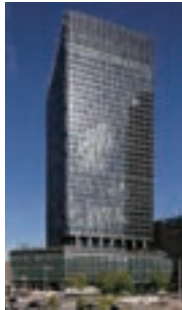
概要	
商号	長瀬産業株式会社 Nagase & Co., Ltd.
創業	1832年 (天保3年) 6月18日
設立	1917年 (大正6年) 12月9日
資本金	9,699百万円
従業員数	948名 (連結：7,484名)
主な事業内容	化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品原料、食品素材等の輸出・輸入および国内販売
主要取引金融機関	(株)三井住友銀行 (株)三菱UFJ銀行 (株)みずほ銀行 三井住友信託銀行 (株)
主な事業所	大阪本社 〒550-8668 大阪府大阪市西区新町一丁目1番17号 Tel: 06-6535-2114
	東京本社 〒100-8142 東京都千代田区大手町二丁目6番4号常盤橋タワー Tel: 03-3665-3021
	名古屋支店 〒450-6430 愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号 大名古屋ビルテング30F Tel: 052-414-5056
	ナガセバイオイノベーションセンター 〒651-2241 兵庫県神戸市西区室谷二丁目2番3号 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二丁目4番45号 Tel: 06-4961-6730
拠点数	25カ国・地域・101社
製造会社数	15カ国・地域・40社
販売・サービス会社数	24カ国・地域・61社



大阪本社



東京本社



名古屋支店

組織図

(2025年4月1日現在)

