



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

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

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

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

長瀬産業株式会社

20
20

統合報告書 2020

統合報告書

Identify

Our Value

Identify / Develop / Expand

Develop

Expand



Our Value

NAGASEの提供価値

Identify / 見つけ	2
Develop / 育み	4
Expand / 拡げる	6
Driving Our Value / 価値を、未来へ	8

マネジメントメッセージ

CEO Message / トップメッセージ	10
CFO Message / 管理担当取締役メッセージ	16

>>> 1

Story for Value Proposition

価値創造ストーリー

NAGASEグループの価値創造ストーリー	20
1. Our Philosophy / 経営の「拠り所」	22
2. Our Business Model / ビジネスモデル	24
3. Our Roadmap of Growth / 成長戦略	26
特集 食品素材ビジネスの新展開	28
特集 次世代ビジネスへの取り組み	32
4. Our Sustainability Management / サステナビリティ経営	36
5. Our Destination / NAGASEグループが目指すもの	37

>>> 20

Management & Sustainability

経営・サステナビリティ

Our Board / 役員紹介	38
社外取締役インタビュー	40
コーポレートガバナンス	42
コンプライアンス	46
リスクマネジメント、責任あるサプライチェーン	48
環境価値の創出	50
特集 環境課題解決の取り組み	51
イノベーション	52
社会価値の創出	54
社会貢献活動	56
特集 グループ製造業のサステナビリティ	57

>>> 38

Business Portfolio

事業ポートフォリオ

事業一覧	58
機能素材セグメント	60
加工材料セグメント	62
電子セグメント	64
モビリティ・エネルギーセグメント	66
生活関連セグメント	68
地域別戦略	70

>>> 58

Data Section

データ・セクション

11年間の主要財務データ	72
NAGASEグループの歩み	74
主なグループ会社・事業所一覧	76
株式情報	80
会社情報	81

>>> 72

編集方針

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

| 参照ガイドライン |

- ・国際統合報告書評議会 (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 |

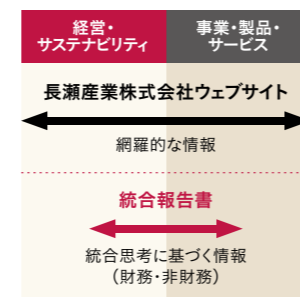
2019年4月～2020年3月(一部、2020年4月以降の活動も含まれます)

| 対象組織 |

長瀬産業株式会社およびNAGASEグループを対象としています。

統合報告書の位置付け

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



Our Value

Identify >>> Develop >>> Expand

まだ誰も気づいていないビジネスの種を見つけ、
新たな価値を生むビジネスへと育み、
世界中に拡げ、人々へ価値を届ける。

『見つけ、育み、拡げる』

NAGASEグループの「提供価値」は、
このプロセスによって生まれ、高められています。
私たちはこれからも、この考え方を大切にして
社会に価値を提供し続けます。

Identify

課題解決への熱意が「見つけ」を可能にする

Identify >>> Develop >>> Expand

「まずは、NAGASEに聞いてみよう」。私たちは、お取引先からそういわれる存在でありたいと考えています。創業以来、様々な領域で課題解決に取り組んできた蓄積が、新しい技術やビジネスの種を見つける「目利き力」につながっています。NAGASEグループはこれからも、時代が求める「見つけ」を重ねていきます。

History

いつの時代も、
未来に必要とされる
技術を見つけてきた

Now & Future

これからも、
次世代のビジネスの
種を見つけていく

海外メーカーとの関係を構築した黎明期

化学の可能性を追い求めて

NAGASEグループはその黎明期に、化学の可能性を追い求め海外有力メーカーとのパートナーシップにいち早く目を向けました。1900年にはスイスのパーゼル化学工業社(当時・チバ社)と取引を開始し、1901年にはヨリンに出張所を開設。当時の日本企業のなかでも極めて先進的な取り組みでした。その後も同社との取引は拡大し、1951年には電気

絶縁特性を持つエポキシ樹脂の輸入販売をスタート。これが現在のエレクトロニクス事業の展開へとつながります。

また、映像文化の発展を見据え、映画用生フィルムにも着目し、1923年に米国のイーストマン・コダック社との取引を開始。輸入したフィルムを現像する技術が、半導体ビジネスの基盤技術となりました。



当社と取引を始めた頃のイーストマン・コダック本社

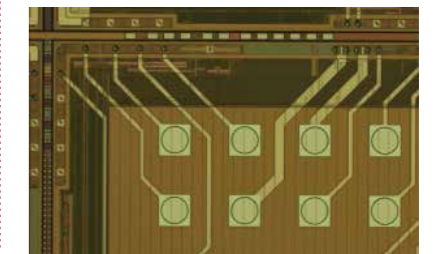
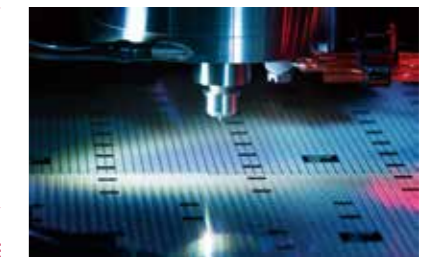
次世代情報通信関連ビジネスへの挑戦

5Gのさらに先へ

超高速大容量、超低遅延、多数同時接続を実現する5G(第5世代移動通信システム)への移行が注目されるなか、NAGASEグループは、5Gに関する様々な設備、デバイスにおいて、私たちの基盤技術が重要な役割を果たすと考え、開発を進めています。また、さらにその先の6G(2027年頃に実現するとされる、

第6世代移動通信システム)がもたらす変化も見据え、M&Aの推進、コアテクノロジーの開発に全力を注いでいます。

次世代情報通信関連ビジネスが目指すのは、「スマートシティ」の実現です。これを通じて「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」に貢献していきます。



▶詳細はP32-33「特集 次世代ビジネスへの取り組み Case 1」をご参照ください。

エンブラの可能性を見出す

GE社とのパートナーシップ

1968年、NAGASEグループは米国のゼネラルエレクトリック社(GE社)と代理店契約を締結しました。当時の「プラスチック」は塩化ビニルやポリエチレン、ポリスチレンなどの汎用樹脂が主流でしたが、NAGASEは当時、日本産業界の発展には機能性の高い「エンジニアリングプラスチック(エンブラ)」が不可欠の想いを持っていました。

そうしたなか、米国でエンブラを取り扱うGE社が、日本におけるパートナーを探しており、綿密な調査の末、日本において最も信頼できるパートナーとしてNAGASEグループを指名。代理店契約を締結する運びとなりました。

GE社とのビジネスは、業界におけるNAGASEの知名度を飛躍させ、その後のアジアでの拠点拡大にも大きく貢献しました。

将来のビジネスの核をつくる

NVC (New Value Creation) 室

NAGASEグループの将来のビジネスの核をつくるのが、2017年4月に設置したNVC (New Value Creation) 室のミッションです。その名が示す通り、NAGASEグループのイノベーションを推進し、事業部を横断したコラボレーションによって、将来のビジネスの核となる新たな価値の創造を目指しています。

NVC室における3年間の取り組みから

は、具体的なサービスとして実を結びつつあるものもあります。一例として挙げられるのが、IBM社と共同開発を進めている「マテリアルズ・インフォマティクス(MI)」です。これは最先端のデータ処理技術と材料科学を融合した、新しい材料開発サービスであり、今後の市場投入に向け準備を進めています。

▶詳細はP34-35「特集 次世代ビジネスへの取り組み Case 2」をご参照ください。



ゼネラルエレクトリック社

Develop

半歩先を行く

Identify >>> Develop >>> Expand

グループ力が叶える「育み」

モノをただ仕入れて売るのではなく、NAGASEならではの価値を加えることが私たちの存在意義。NAGASEグループは商社であると同時に、メーカー群が持つ尖った技術力や、研究開発力を強みとしています。見つけた種を、新しい価値が生み出されるビジネスへと成長させる――。NAGASEにはビジネスを「育む」プレイヤーがそろっています。

Manufacturing

製造

見つけた種を 新しい価値にする 技術力

R&D

研究開発

多様な視点と 研究開発力で 事業化を追求する

コア技術×発想力

ナガセケムテックス(株)

NAGASEグループの中核製造子会社であるナガセケムテックス(株)は、エレクトロニクスやバイオなど多領域で独創的な技術を持つ企業です。エポキシなどの機能樹脂、半導体関連のフォトソノ材料、導電コーティングなどの機能化学品、食品用酵素などの生化学品を事業領域とし、世界初の開発や国内シェア1位の技術でグループのイノベーションを支えています。大学や研究機関、パートナー企業とも積極的に連携し、新たな要素技術の導入に努めています。

私たちは、NAGASEのメンバーと緊密

に連携することで、顧客ニーズにスピーディーに応えると同時に気づきを提供しています。注力するバイオマテリアル分野では、身体に有害な「エンドキシン」を様々な素材から除去・低減化する技術を開発。医療機器分野などでの需要増を見込み、幅広い顧客ニーズを吸い上げて製品群を拡充しています。私たちが強みを持つ素材・技術に、お客様の「声」から生まれる発想を掛け合わせ、技術の「種」を価値あるビジネスに育てていきます。



ナガセケムテックス(株)
代表取締役社長

藤井 悟



設立:1970年
生産・開発拠点:
国内(3)、中国(2)、
欧州(1)、米州(1)
従業員数:581名

お客様と生み出す イノベーション

2019年9月に開設したNPiC(Nagase ChemteX Process innovation Center)は、各種装置を用いたプロセス開発が可能な「アプリケーションラボ」と、アイデアを即座に共有できる「ユニバーサルデザインの執務室」を配し、当社開発者とお客様との自由なイノベーションを活かす空間です。アイデアの具現化まで一貫して行い、新たな機能性樹脂の開発に努めます。

ナガセケムテックスの事業

機能樹脂事業	精密加工材料事業	機能化学品事業	生化学品事業
エポキシ樹脂接着剤・封止剤(シート状、液状)	レジスト、現像液、エッチャント、剥離剤、3Dプリンター材料	透明導電性コーティング剤、アクリルエラストマー、特殊エポキシ樹脂	食品用酵素、工業用酵素、生活用酵素、リン脂質

バイオの知見を最先端の技術と融合

ナガセR&Dセンター

ナガセR&Dセンターは、グループの知を集中させ、開発・生産から販売まで一貫した企業活動を推進する目的で1990年に設立されました。2013年からはバイオテクノロジー分野の研究開発に注力しており、分子生物学、応用微生物学、遺伝子工学、たんぱく工学、バイオインフォマティクス、発酵工学、代謝工学などの研究体制が整っています。グループ各社の製品開発サポートにとどまらず当センター発の事業も生まれており、独自

の放線菌の発酵技術で量産化に成功した、エイジングケア効果が期待される「トレハンジェリン」は、ナガセケムテックスの製品として近く上市予定です。

また、長寿ビタミンといわれる「エルゴチオネイン」は、抗酸化作用をはじめ様々な効果が認められ、食品や化粧品、医薬品への応用が期待されています。私たちの強みである微生物発酵を利用して、環境に配慮しつつ、この大量生産を目指して研究開発を進めています。



ナガセR&Dセンター
センター長

劉 曉麗



設立:1990年

オープンイノベーションの場をお客様に提供

ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)

ナガセアプリケーションワークショップは、商社が運営するラボ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。お客様の開発パートナーとしてユニークな新技術や新素材の評価・分析、機能付与の処方開発、新たなコンセプトのカラーデザイン提案、新規用途開発などを推進。自動車、OA、電機・

電子、住宅設備、包材等の市場に向け、素材、加工メーカーや大学と連携しています。今後は、ESGへの取り組みとして環境分野のテーマに注力し、NAGASEグループのビジネスモデル構築を目指して新たな技術・素材の開発を進めます。さらに、ラボ機能のグローバルなグループ連携も視野に入れて活動しています。



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



設立:2007年

Expand

分野、国を超えていく 「化学反応」

Identify >>> Develop >>> Expand

技術・製品を、従来と異なる分野に応用すること。これは、幅広い事業領域でビジネスを展開するNAGASEに浸透する発想です。また、ビジネスを様々な国のニーズに合わせて展開するノウハウも、私たちの強みです。NAGASEグループには、ビジネスの可能性を大きく「拡げる」力があります。

Global Network

グローバルネットワークで必要とされる場所に価値を届ける

欧州

医薬品・化学品事業を主軸に展開。前者では欧州発の医薬原料の日本への輸出に注力し、後者では環境負荷の高い製品をバイオケミカルに置き換え、環境への配慮を推進しています。

ASEAN & 中東

合成樹脂やモビリティ関連の基盤事業の高付加価値化を推進。食品素材事業ではアプリケーションラボや多様な素材により顧客の課題解決を目指します。

グレーター チャイナ

NAGASEグループの国外エリアにおいて最大の売上規模を誇り、現在は半導体、モビリティ、エレクトロニクス、ライフ&ヘルスケアという4つの事業に注力しています。

日本

NAGASEグループのグローバルネットワークの中心として、基盤事業のみならずAIや次世代情報通信関連ビジネスなど新たな分野にも積極的に展開しています。

韓国

韓国が世界的に競争力を持つ半導体などのエレクトロニクス事業を主軸に展開。NAGASEグループのネットワークを活かし、韓国製品のグローバル展開も推進しています。

米州

2019年に加わったPrinovaをはじめとしたグループの研究開発力とネットワークを活用し、食品素材事業分野を中心に、グループ内でのシナジー創出を目指しています。



連結売上高

7,995 億円
海外/3,971億円

海外売上高比率

49.7 %

拠点数

30 カ国・地域 124 社

製造会社数

15 カ国・地域 60 社

販売・サービス会社数

28 カ国・地域 64 社

連結従業員数

7,207 名
海外/3,284名

▶詳細はP70-71「地域別戦略」をご参照ください。

Driving Our Value

NAGASEグループは188年にわたる事業活動を通じ、化学を基盤としたユニークな企業グループへと成長してきました。幅広い事業領域とグローバルに広がるネットワーク、グループ力を高めている製造・加工や研究開発機能。また「誠実に正道を歩む」姿勢に対するパートナーからの信頼などが、NAGASEの持続的成長につながる強みとなっています。長い年月をかけて培われてきたこの強みに、今後も「新たな強み」を重ねながら事業を展開し、そこから生み出す価値をステークホルダーの皆様へ持続的にお届けすることで、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献してまいります。

信頼に基づく パートナーシップ

NAGASEグループは、「誠実に正道を歩む」ことを普遍的な経営理念として掲げています。この想いを持って取引先を深く理解し、様々な可能性を共に追求する協力関係を構築しています。

化学分野での 高い技術と知見

グローバルに活躍する有力化学メーカーをはじめとする多様なお客様とのつながりや、培ってきた製造・加工、研究開発機能により、NAGASEグループには化学分野での揺るぎない技術力と知見が蓄積されています。

幅広い顧客基盤

NAGASEグループは、国内外で約9,000社の顧客基盤を有しています。幅広い事業領域でのグローバルな展開、そして特定のメーカーの技術・製品にとらわれない商社ならではの自由かつ強固なネットワークが、お客様の価値につながる提案を可能にしています。

ビジネスを創る力

製造・加工、研究開発などNAGASEグループの多様な機能を縦横無尽に結びつけることで、様々な価値を創造・提供してきました。「ビジネスデザイナー」として新たな事業を創る力は、私たちの大きな強みです。

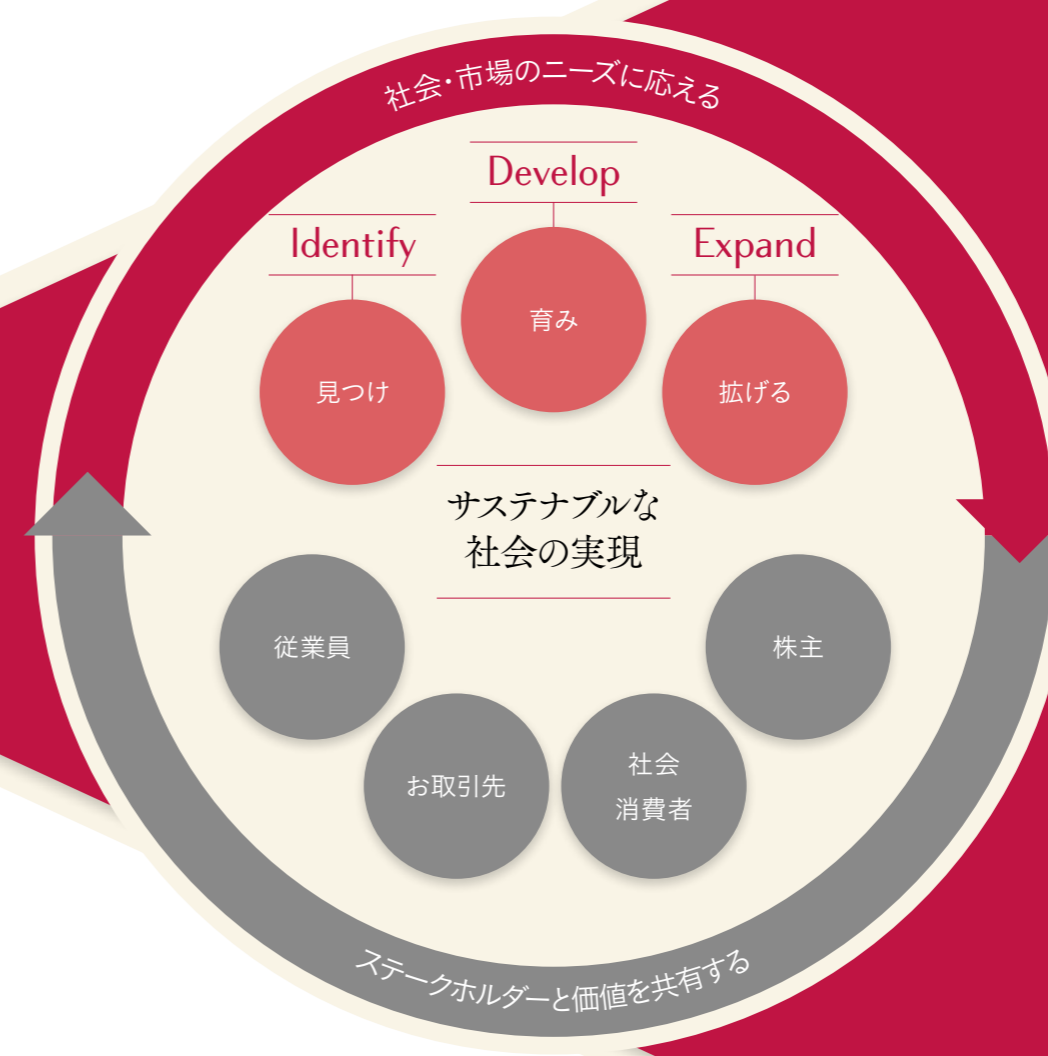
財務健全性と 厳格な財務規律

NAGASEグループには、財務の健全性と厳格な財務規律を守る風土が存在します。特定の商品や地域への依存度が低く、仕入・販売基盤も安定しており、こうした財務基盤が、DXや次世代情報通信関連ビジネスなど、グループの持続的成長へとつながる新しい「挑戦」を可能にしています。

培われた強み

価値を、未来へ

持続可能な事業を 展開する



生み出した 価値を届ける



長期経営方針 骨子

成長に向けた チャレンジ

- ・成長投資の拡大
- ・オーガニック成長の加速
- ・グローバルビジネスの拡大

成長を支える 経営基盤の強化

- ・グローバルガバナンスの再構築
- ・人材マネジメントの多様性拡大
- ・安心・安全の提供
- ・コミュニケーションインフラの整備

▶詳細はP26-27「Our Roadmap of Growth/成長戦略」をご参照ください。

NAGASEビジョン

「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

▶詳細はP22-23「Our Philosophy/経営の『拠り所』」をご参照ください。

トップメッセージ

CEO
Message

代表取締役社長

朝倉 研二

どんな時代も社会に
価値を提供し続け、
NAGASEグループの
持続的成長を
実現します



今般の新型コロナウイルス感染症の
被害に遭われた方々に
謹んでお見舞いを申し上げます。
また、治療に尽力されている医療従事者の皆様に
心より敬意と感謝の意を表します。

「ビジネスデザイナー」として 新たな提供価値を追求する

変化を革新の好機と捉え 長期的にステークホルダーに 価値を提供

NAGASEグループは創業以来、化学を基盤として人々の生活の幅広い分野を支える商材を取り扱ってきました。常に技術の動向を先読みし、未来に必要とされる製品や技術、サービスを見極めることで柔軟に事業の転換を図っており、現在も基盤ビジネスにとらわれることなく事業領域・事業エリアを拡大し続けています。

2020年、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、世界規模で社会、経済状況を劇的に変化させています。足元では米中貿易摩擦の長期化、保護主義のさらなる台頭なども重なり、私どもを取り巻く環境は不透明感を増すばかりです。自由貿易の前提となる国家間のパワーバランスが動きつつあるなか、どのようにNAGASEグループをポジショニングしていくかは非常に重要な課題になると認識しています。

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大は、従業員およびその家族の安全、有事のサプライチェーンの確保、安定した財務基盤といったものの重要性を改めて肝に銘じる機会となりました。急激

な時代の変化、環境の変化、そして各ステークホルダーの皆様が求めるものの変化を、私たちNAGASEグループの革新の好機と捉え、新たな提供価値の創出をスピーディーに進めていきます。

そしてこのような状況下だからこそ、これまで進めてきた将来への投資をふれずに実行する姿勢をお見せすることが大切だと考えています。従前から投資を進めてきたDX(デジタルトランスフォーメーション)、将来の通信インフラの中核となる5Gなどの次世代情報通信関連ビジネスへの投資は、短期的な業績に左右されることなく推進していきます。

「見つけ、育み、広げる」を 体現する、NAGASEの ビジネスデザイナー

「ビジネスデザイナー」は、私が社長に就任して以来大切にしているコンセプトです。商社機能にとどまらず、研究・投資・物流・海外・製造を加えたグループの6つの機能を連携させながらパートナーとともに事業を創り出すという考え方で、NAGASEグループの提供価値である「見つけ、育み、広げる」を体現することでもあります。

私は、商社の醍醐味は自由度であると考えてい

ます。一つの製品や技術に縛られることなく新しいことに取り組める。そこにグループのユニークな製造・開発機能が加わることで、「ビジネスデザイナー」の可能性は無限に広がります。今は6つの機能を掲げていますが、これに限定するつもりはありません。例えば「AI」など全く新しい機能が加わることもあるでしょう。そう考えるとワクワクしてきます。

グループ内の知見を共有し最大限活用することで新たなビジネス・価値提供につなげるための連携強化も進めており、事業部やセグメントの枠を越えて次世代情報通信関連、3Dプリンター関連素材ビジネスなどの新しい取り組みも始動しています。お取引先にも「NAGASEグループなら新しい『+α』の価値をもたらしてくれる」と思っただけなら嬉しいです。

中期経営計画 「ACE-2020」の4年目を終えて

・収益構造の変革

2020年3月期は、進行中の中期経営計画「ACE-2020」の4年目で、できたこと、できなかったことが見えてきています。今期は見通しを公表していない企業もあるなかで、私たちは新型コロナウイルス感染症の影響がNAGASEグループの事業領域において、下半期には概ね回復する前提のもとで見通しを公表しました。ACE-2020の計数は未達ということになり、経営者として重く受け止めています。今期は最終年度として各目標指標を追求することには変わりはありませんが、一方でアフターコロナを見据えた変革へのスピードも求められます。ACE-2020とのバランスをいかにとるかが今期の課題だと考えています。

「収益構造の変革」に関しては、KPIのうち、注力分野であるライフ&ヘルスケア、製造部門の収益改善、北米エリアについては大きな進展が見られました。

ライフ&ヘルスケアについては、2019年8月の米国Prinovaの買収によって収益構造の変革が進み、グループ全体のポートフォリオも大きく改善しました。また、グループの食品素材事業を拡大すべく、2020年4月には「フード イングリディエンツ事業部」を新設しました。今は欧米圏がメインですが、

アジア圏への施策も打ち始めています。

エレクトロニクス事業は、地道に挑戦を重ねてきましたが、市場環境の影響もあり期待通りの成果には到達していません。事業部内でのポートフォリオの見直しが必要だと認識しています。次世代情報通信関連事業や半導体事業などは間違いなく成長分野であり、引き続き収益性を追求していきます。

製造業の収益力向上も重要なKPIであり、これについてはグループ各社が改革に力を入れたことで、様々な指標で著しい進捗がありました。どうしても結果を残せず将来性がないと判断した事業は撤退も進めており、良い方向に進んでいると考えています。

ACE-2020の大きなテーマは、新しい収益モデルの導入によるインオーガニックな成長です。既存の経営資源を駆使したオーガニックな成長の上に、今後の成長エンジンとなるべきインオーガニック成長を乗せていくという目標を掲げてきましたが、現状は数字に表れていない施策がいくつか見受けられます。原因として、事業投資の蓋然性評価に甘さがあったと反省しています。次期中期経営計画の策定に際してはこの点を改善していきます。

・企業風土の変革

「企業風土の変革」に関しては、ACEのC[※]、すなわちコミットメントが極めて重要だと考えています。かつては中期経営計画で示された目標達成をそれほど真剣に捉えない企業風土がありましたが、PDCAを徹底し、数字への責任感、グループ一丸で同じゴールを目指す意識の醸成については、納得のいく進展が見られました。

もう一つ大きかったのが、Prinovaの存在です。Prinovaをグループに迎えるにあたっては、日本的な手法を押し付けるのではなく、相手の考えを聞きながら新しい体制を構築することを強く意識しました。このため、できあがった体制に対する理解度、浸透度が非常に高く、スピード感を含めて合格点を出せるPMI(統合プロセス)となりました。これは、真のグローバルカンパニーを目指すNAGASEグループにとって大きな財産になると思います。今後、従業員の働き方などを見直す際にも、グローバルな視点を意識したいと考えています。

※中期経営計画「ACE-2020」のACEは、Accountability(主体性)、Commitment(必達)、Efficiency(効率性)を表す。

「人々が快適に暮らせる 安心・安全で温もりある社会」の 実現に向けて

サステナビリティ経営への想い

サステナブルな社会の実現に向けた意識は、世界中で高まりを見せています。新型コロナウイルス感染症の拡大で企業行動に対する社会の関心が高まり、私自身もこれまで以上に意識するようになりました。社会全体のサステナビリティへの貢献と、「稼ぐ力」を高めて経済的な利益を拡大させる自社の持続可能な経営を両輪に、短期、中期、長期それぞれの視点でバランスをとることこそがこれからの経営だと思っています。

こうしたなか、今年6月にサステナビリティ推進委員会を立ち上げました。私が委員長を務めるこの委員会で、NAGASEグループのサステナビリティ経営を徹底的に議論します。石油化学をベースとしたケミカルのビジネスを軸に成長してきた私たちですが、今後は海洋プラスチックのような環境汚染や気候変動などに一層配慮しながら持続的に成長していく必要があります。我々はSDGsの17の目標全てに貢献することがNAGASEのサステナビリティではないと考えており、自社の強み、外部環境をしっかりと分析しながら方向性を定めていきます。

NAGASEグループは、主要なステークホルダーを「従業員」「お取引先」「社会・消費者」「株主」と定義しており、私は従業員を優先順位の第一に位置付けています。従業員がはつらつと働ける環境があれば、会社は成長軌道に乗り、それがお取引先や社会・消費者への貢献、株主の皆様に対する安定配当にもつながると考えています。

取締役会の実効性 向上を目指して

経営と執行の明確な分離は考えていませんが、

その分離の程度は大変重要だと認識しています。社外取締役の員数を従来の2名から3名に増員した理由もそこにあり、戦略的な議論をより活発に進めることを目指すものです。取締役会において社外取締役3名の意見が、より反映されることを期待しています。透明性の確保に向けては、指名委員会や役員報酬委員会なども設置しており、企業価値向上に向けた取締役会の実効性がさらにアップするものと考えています。

様々な経営資源を駆使し、 新たな価値を創る

・食品素材事業

NAGASEグループでは以前から、ナガセケムテックス(株)が食品素材としての酵素を取り扱っていました。2012年に(株)林原を子会社化しましたが、ユニークな製品力にこだわってきた一方で、グループ全体としては海外販路の確保が長年の課題でした。2019年に欧米に強い販売ネットワークを持つPrinovaを子会社化し、ようやく「駒」がそろいました。東南アジアという未開拓の市場も広がっており、商品群・サービスを拡充しながら一気に展開を加速させる考えです。フード インгредиエント事業部の設立はあくまで第一歩であり、将来的には関連組織を一つにまとめ、世界規模での運営をすることも考えたいと思います。安全第一の食品素材ですから、グローバルの法規対応やBCP対応に一層心を砕いてまいります。

・次世代情報通信関連事業

実用化が始まった5G、さらには6Gまで見据えると、全く新しい特性を有するケミカル素材が今後数多く必要となることは間違いありません。



NAGASEグループが蓄積してきた技術とネットワークを最大限発揮し、最先端のインフラの発展に貢献できるビジネスが次世代情報通信関連事業だと考えています。最先端の研究開発は常に進行し、ニーズも絶え間なく生まれ続けます。新しい特性を持つケミカル素材が次世代情報通信の基盤技術に採用されれば、新たな価値が生まれ、世の中を変える一助となることができます。素材と素材加工技術を中心としたグループならではの強みを活か

したアプローチで、一丸となって取り組みます。

・DX(デジタルトランスフォーメーション)

NAGASEグループ独自のDXをつくり上げる第一弾として、デジタルマーケティングの全社的なプラットフォームづくりに着手しています。専門人財が豊富な米国にチームを立ち上げ、日本でも2020年4月、デジタルマーケティングをグループ全体に浸透させる新組織グローバルマーケティング室を新設しました。デジタルマーケティングだけがNAGASEのDXではありません。例えばNVC(New Value Creation)室がIBM社と協業して開発を進めてきた、AIを活用した新規素材探索システム「マテリアルズ・インフォマティクス(MI)」は、今期中のサービス提供を予定しています。ほかにも、グループ内製造業の情報共有・効率化、ブロックチェーンを使ったサプライチェーン全体の流通管理なども含みます。これらを総合的に進め、他社が追従できないようなモデルをつくりたいと思っています。

次期中期経営計画を見据えて

私たちは、2021年度からの次期中期経営計画の策定に向けた議論を、時間をかけて行ってきました。今年に入り新型コロナウイルス感染症の拡大で社会・経済状況は大きく変わったわけですが、いわゆる「アフターコロナ」の世界は、デジタル化の加速など私たちが次の中期経営計画を議論する際に想定した世界とほぼ重なるものだと思います。そこに向けたスタートを一足早く切ることができていたことは幸いでしたが、さらにスピードを速める必要があると感じています。

私たちは経営理念の一節である「誠実に正道を歩む」という言葉を大切にしています。今後デジタル化が進み、商社としてのビジネスのあり方が変わっていくなかでも、お取引先が私たちに求めるものの根底にあるものはクオリティであり、信頼であると思います。どのような事業環境でも、私たちは常にこの「誠実正道」の精神に立ち返り、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現を目指してまいります。

今後とも一層のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

管理担当取締役メッセージ



Masaya Ikemoto

新たなビジネス、 新たな価値を生み出し、 企業価値を高める

管理担当取締役

池本 真也

中期経営計画 「ACE-2020」の4年目を終えて

中期経営計画「ACE-2020」では「収益構造の変革」として事業ポートフォリオの最適化を打ち出し、注力ビジネスにライフ&ヘルスケアとエレクトロニクスを挙げています。

まずライフ&ヘルスケア事業に関しては、2012年の(株)林原買収以前から、バイオケミカル企業として食文化や医療などより生活に密着したビジネス提案ができる企業を目指し取り組んできました。その姿勢が2019年のPrinova買収につながり、ACE期間中の極めて大きな一歩になったと思います。

一方、残念ながらエレクトロニクス事業は目標の数値を達成できませんでした。この4年でトライ&エラーを重ねておりますが、エレクトロニクス事業は今、次の新しいビジネスライフサイクルに入る前の段階で苦労しています。

収益基盤の拡大・強化の部分では、グローバル展開の加速が必須です。NAGASEグループでは、

アジアでの事業展開については以前から進めてきたものの、欧米ではまだアジアのように、NAGASEグループの存在感が示せるようなビジネス展開ができておらず、特に北米への注力をポイントにしています。この意味でもPrinovaの買収は、北米における食品素材事業拡大の足掛かりとなる大きな一歩となりました。

製造業は、収益に占める割合が年々大きくなっています。その中で、NAGASEグループはこういう基準でものづくりをしているという“NAGASEスタンダード”の構築が必要になるでしょう。それは表現を変えれば、NAGASEの名前があるだけで技術的にも財務的にも、そしてパートナーとしても安心できるという、大きな信用に基づくブランドです。今後、品質レベルや収益性をさらに上げながら、NAGASEグループの製造業のあり方を考えていきます。

「企業風土の変革」については無駄の排除と組織・機能の効率化を推し進めており、長瀬ビジネスエキスパート(株)(P19)への間接業務の移管はそ

の成果の一つです。まだまだできる改革は多いと感じており、ビジネスや商材の提供と並行して、利益もきちんと出す仕組みづくりを整えます。

投資の規律を守るといって前進しました。過去には、不採算でありながら継続してきた事業もありました。当然のことながら、企業価値向上という視点で捉えれば、続ける価値のあるものは続け、やめるべきものは早めに判断すべきです。ACE-2020では判断の基準となる「投資ガイドライン」を見直しました。これに基づき、方向性を見極めるべき事業を整理し、一つひとつ議論しているところです。今後は投資環境がますます厳しくなる中、自信を持って将来の絵を描けるものに対して積極的に投資していくことになるでしょう。

激変する事業環境の 「潮目」を読む

足元の状況を振り返ると、新型コロナウイルス感染症拡大の影響はやはり深刻です。

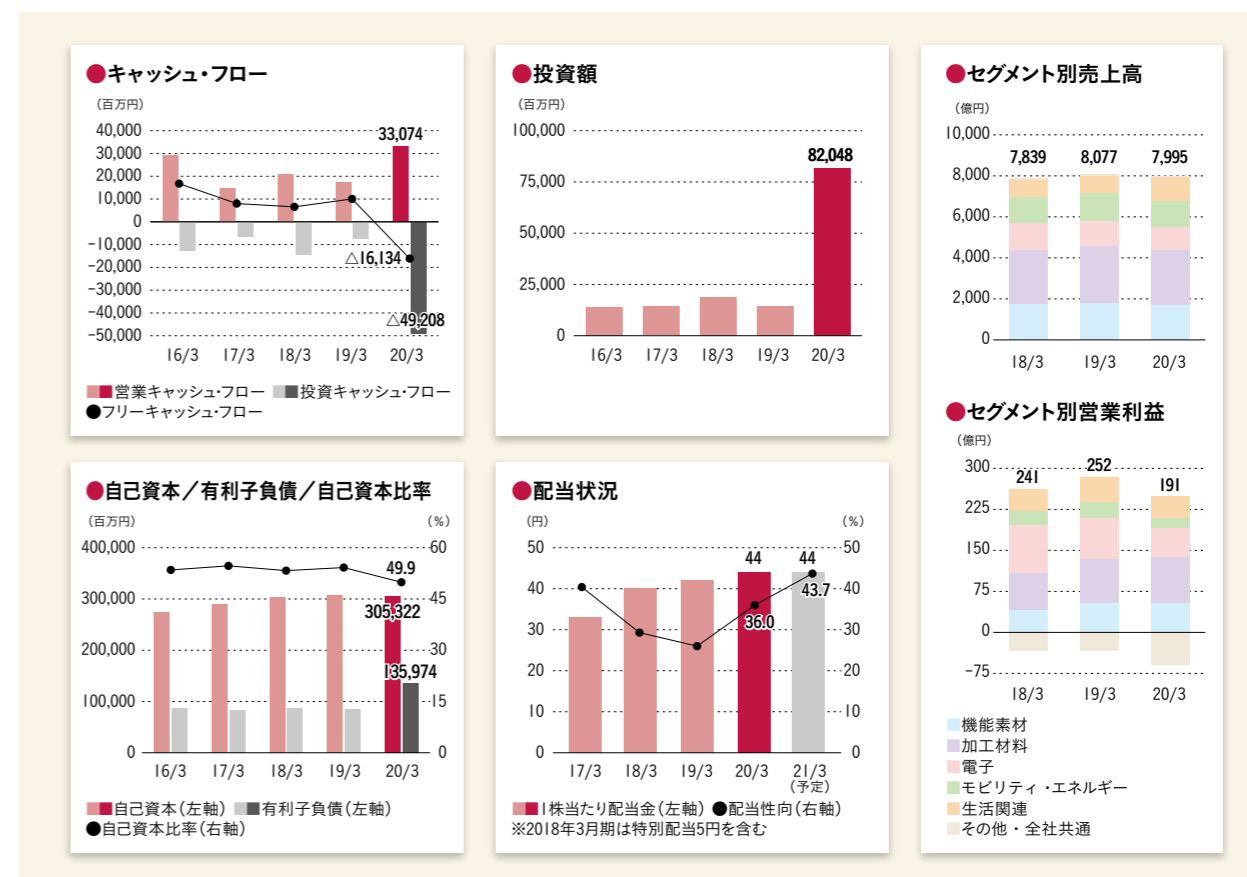
この影響を中長期的視点で評価する場合、3つ

の段階があると考えます。1つ目はまさに今、業績にどれほどの影響を及ぼし、その影響から今後どういった道筋で抜け出していくか。2つ目は、新型コロナウイルス感染症の影響で変わったものが、いずれは流行前の状況に戻るのか、あるいは戻らない場合はどうなるのか。そして3つ目は、変化した経済の規範が恒久的なものとなっていくのか。NAGASEグループとしてはこの3つを考え、これからの経営方針や対処方法を考えていく必要があります。

金融システムに問題が生じたリーマン・ショックと比較すると、今回はソーシャルディスタンスの施策を取らざるを得なかったため、実業の現場に大きな影響がありました。つまり実体経済への影響が非常に大きかったということです。

企業財務の観点で見れば、お取引先のキャッシュ・フローや資本構成も影響を受けていることが多く、ビジネスをする際には、よりシビアな目が必要となるでしょう。当然、投資に対する考え方も変わってきます。

今はまさに時代の変わり目です。仮に新型コロ



新型コロナウイルスの影響がなかったとしても大きな時代の転換期にあることは間違いありませんから、ここでどう舵取りをするかはNAGASEグループの大きな課題です。この経験をアフターコロナで活かし、働き方や給与・評価体系などを今後どう変えていくかが、リスクマネジメントに加えてコーポレート・ガバナンスの観点からも重要になってきます。

もちろん変化はチャンスでもあります。例えばお客様や社内のコミュニケーションにおいてITツールが注目されました。NAGASEグループは幸いにも新型コロナウイルス感染症の拡大以前からDX(デジタルトランスフォーメーション)に着手し始めていますが、事業環境が激変する時代にしっかりと「潮目」を読み、柔軟な発想で答えを提供することで、事業機会をつかんでいきます。

NAGASEグループの企業価値を高める

・グローバル・ガバナンスを利かせシナジーを最大化する

2019年度のPrinovaの買収により、海外でのビジネスが大きく拡大しました。グループ従業員も、今や半数以上をナショナルスタッフが占めています。

こうした状況を迎え、グローバルで標準化されたガバナンス体制を追求し、グループのシナジーを

最大化することが大きなテーマとなっています。ACE-2020では従来の日本的なガバナンス体制を改めた上で、地域統括性をより高めるため、中国と米州で組織づくりを進めてきました。実際の取り組みはまだ緒について間もないのですが、着実に前進しています。

Prinovaには統合に際して質の高いPMIを実施し、お互いのカルチャーに対する理解と信頼の醸成、さらにはNAGASEグループのマインドの浸透も進みました。今も日々会話をしながら、より高いシナジーの発現に向けて取り組んでいるところです。Prinovaには、自社の製品ラインナップと欧米でのプラットフォームを活かし、スポーツニュートリションやインファントニュートリション、あるいは高齢者向け食品分野での発展を期待しています。

・NAGASEグループらしい「資本コスト経営」を目指す

ACE-2020では、ROIC(投下資本利益率)を指標に加えました。ROICを導入することで、資本コストに関する議論を経営陣で徹底的に行い、資本コストをより意識する経営への転換を図っています。

当社としてはROICの高い事業を積極的に伸ばすことを考えています。ただしNAGASEグループのビジネスは、長年にわたる強固な顧客基盤の上に成り立っているものです。ですから、ROICが低い事

業であっても単純に撤退するのではなく、既存の顧客基盤を活用することで新たなビジネスの拡大につなげていきます。

サステナビリティ経営の始動

・ROEとESGのバランスを重視する

ACE-2020ではROEの目標値を6%以上と設定しています。2019年3月期に6%を達成したものの、現状は再び6%を割っている状況で、2021年度からの次期中期経営計画期間において、もう一度挑戦する考えです。

とはいえ、ROE6%という数値目標の達成だけに目を向けるものではありません。いうまでもなく企業価値を持続的に高めるこそが重要です。稼ぐ力が備わり、企業価値が高まれば、NAGASEグループのROEはおのずと改善していくと考えています。

一方で、サステナビリティ経営も重要です。2020

年6月にサステナビリティ推進委員会を立ち上げ、サステナビリティ経営を本格始動させます。

サステナビリティ経営を推進する上で、ESGの観点は極めて重要です。経済的な利益のみならず、社会的な利益を尊重する考え方は、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとして、さらに進んでいくと考えて良いでしょう。NAGASEグループにとって、社会価値を追求し続けることは間違いなく重要であり、今後もESGに対する真摯な取り組みを進めていく考えです。

ROEとESGは、NAGASEグループの経営にとって、どちらも重要な要素です。今後は特に、そのバランスを考えながら、経営資源を適切に配分していくことが大切です。NAGASEグループは今後も、サステナビリティ経営を強化しながら、新しいビジネス、新しい価値を生み出すことにも果敢に挑戦し、企業価値を持続的に高めていく所存です。

NAGASEグループの基盤を支える

長瀬ビジネスエキスパート(株)
代表取締役社長
山内 孝典



間接業務の一層の効率化と人財育成で収益性向上に貢献する

長瀬ビジネスエキスパート(株)は、グループ各社の物流・貿易・給与計算・出納・与信管理・総務などの間接業務を受託し、業務標準化と効率化を通じて生産性向上に貢献しています。2020年4月からは、決算・税務、資金、法務、知財などの機能も加わりました。業務の集約と効率化によってグループの事業運営基盤をサステナブルで最適なものにしていくこと、およびリスクマネジメント機能と専門性をあわせ持ったプロフェッショナルな集団として、グループの様々な課題解決を共に行い、事業推進に貢献することがミッションです。

NAGASEグループの「収益構造の変革」に向けた最も大きなテーマはコストの最適化です。従来、「点」で受託していた間接業務を「線」で、つまりプロセス全体で引き受けることでさらなる業務効率化の可能性

が格段に高まります。グループ企業に対し業務プロセス全体の最適化を提案し、それを人財とともに取り込んで最適化することで、収益構造の変革を進めます。

グループ全体の事業価値拡大への貢献については、人財面でのサポートを重要なテーマと捉えています。例えばお取引先の海外進出の際、管理業務に精通した社員を派遣するといったサービスが考えられます。海外展開に対応する人財の育成を含め、グループ全体の人財の最適配置の面で一層の貢献をしていきたいと考えています。

設立当初より「働き方改革」に取り組み、テレワークも制度化していたことで、新型コロナウイルス感染症については、比較的スムーズに対応することができました。一方で新たな課題も出てきており、さらなる環境整備と効率化により各種リスクへの対応力を向上します。

間接業務の一層の効率化と人財育成の両面で、今後もグループ全体の価値向上に貢献していきます。

ACE-2020におけるROIC、ROEの考え方



NAGASEグループの価値創造ストーリー

変わらない想いを持って、変わり続ける

商社でありながら製造・加工、研究開発の機能を有し、常に時代の先を読むことで柔軟に事業の転換を果たしてきたことがユニークなビジネスモデルにつながっているNAGASEグループ。現在も200周年となる2032年、さらにその先を見据えて歩みを止めることなく変革を続けています。持続的成長に向けてサステナビリティ経営を戦略の柱に据え、ステークホルダーの皆様との対話をより深めながら「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献してまいります。変わらない想いを持って、変わり続ける。これが、NAGASEグループの価値創造ストーリーです。



1
Our Philosophy
»» P22-23

普遍の理念
「誠実に正道を歩む」

NAGASEグループには、自らの経営、事業活動を進めていく上での礎となる想いがあり、NAGASEグループの理念体系のなかに示されています。

事業領域やエリアが拡大し、社員の多様性が増える時代を迎え、2015年度に見直したNAGASEグループの理念体系を、グループの経営陣、全社員が共有すべき「共通の価値観」として位置付けています。

2
Our Business Model
»» P24-25

ビジネスモデル
様々な機能で
ビジネスをデザインする

化学品の専門商社として事業を発展させてきたNAGASEグループは、長い年月を経て商社・研究・投資・物流・海外・製造など、様々な機能を持つ企業体に進化してきました。これらの機能を組み合わせることで、ビジネスの種を「見つけ、育み、広げる」ことがNAGASEグループのビジネスモデルであり、それを体現するのが、私たちが大切にしている「ビジネスデザイナー」というコンセプトです。

今後も、時代の変化に合わせた新たな機能を追加しながら、パートナーとともに様々なビジネスをデザインしていきます。

3
Our Roadmap of Growth
»» P26-35

成長戦略
2032年までの
確かな成長への道すじ

2020年度を最終年度とする中期経営計画「ACE-2020」は、2032年までの長期経営方針の実現に向けた第1ステージであり、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」に取り組んでいます。食品素材事業への注力や次世代ビジネスの伸長は「ACE-2020」における変革の成果であり、今後の展開が期待されます。

新型コロナウイルス感染症拡大が社会や経済の状況を劇的に変化させていますが、こうした変化を私たち自身の変革の好機と捉え、2021年度からの次期中期経営計画につながる新たな商社像を追求していきます。

4
Our Sustainability Management
»» P36

サステナビリティ経営
持続的成長のため
社会・環境価値を
高める

世界では環境問題や気候変動による食料・水不足など、人々の安心で安全な生活を脅かす課題が山積しています。NAGASEグループは、こうした社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続することが、持続的な成長につながると認識し、2020年6月に「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。今後はサステナビリティ基本方針のもと、これまで以上に社会価値・環境価値の向上に注力し、サステナビリティ経営を戦略の柱に据えています。

5
Our Destination
»» P37

NAGASEグループが
目指すもの
人々が快適に暮らせる
安心・安全で
温もりある社会

NAGASEグループが実現したい社会は、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」です。私たちの全ての企業活動はこの実現を目指すものであり、そのためにはステークホルダーの皆様からご理解、共感をいただくことが不可欠であると考えています。全てのステークホルダーの皆様との対話をより一層深め、その声を企業活動に反映させながら目指すべき社会の実現に貢献していきます。

2 **3** **4** **Change & Evolve**
未来を見据えた変革・成長

1

Our Philosophy —— 経営の「拠り所」

NAGASEグループは、2032年の創業200周年、さらにその先に向けて、持続可能な成長および企業価値向上に取り組んでいます。創業から188年、事業領域やエリアが拡大し社員の多様性がますます広がるなか、私たちは「NAGASE経営理念」「NAGASEビジョン」「NAGASEウェイ」をグループ全社員の「共通の価値観」と定義し、社員一人ひとりがこの「共通の価値観」を日々の活動を通じて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」の実現に貢献していきます。

NAGASE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。

NAGASE 経営理念

NAGASEウェイ

- 常に顧客指向であれ
- 常に独創的な挑戦者であれ
- 常にグループ力の活用を考えよ
- 常にグローバルを考えローカルに行動せよ
- 常にシステマティックに考えスピーディーに行動せよ

NAGASE ウェイ

NAGASEグループの理念体系

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、拡げる』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。

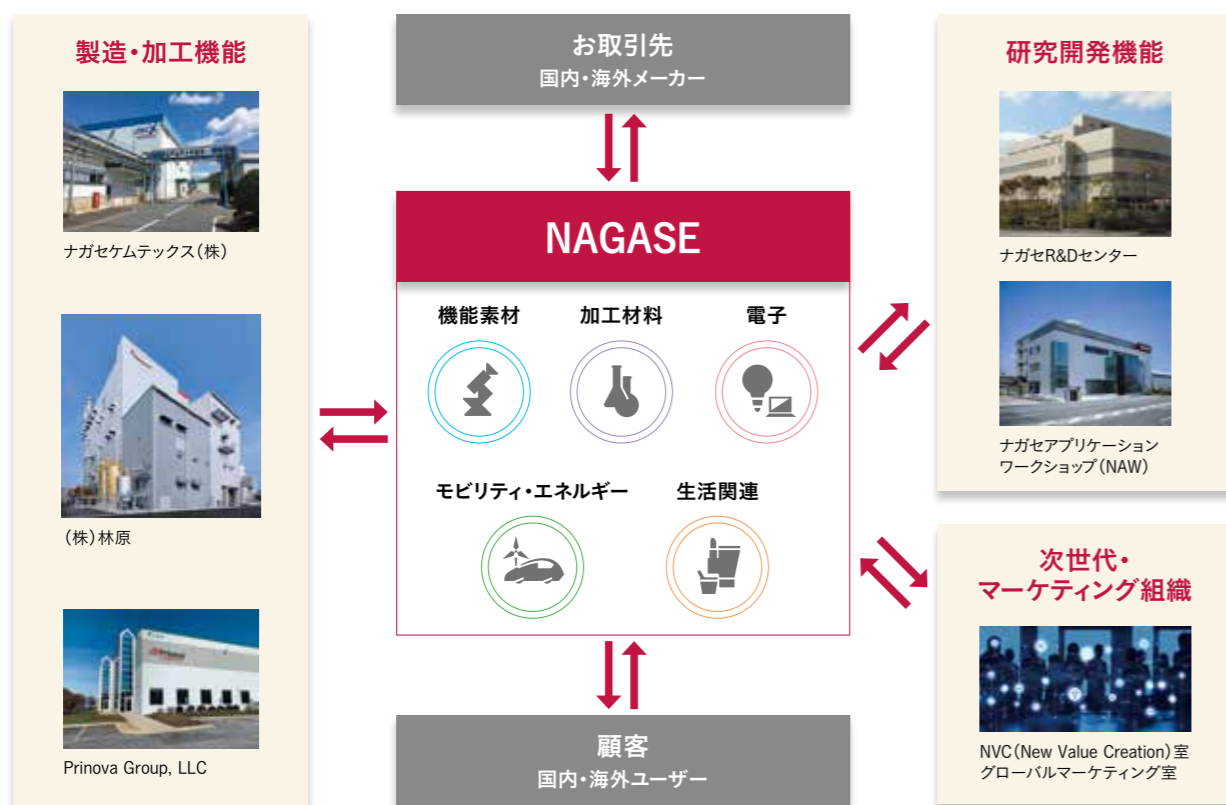
- 強み/特長**
 - 誠実に正道を歩んできた200年近くの歴史（誠実正道）
 - パートナーとともにビジネスを創造する力（協働基盤）
 - 技術に対する深い理解、技術の目利き力（技術発想）
 - 半歩先を見て能動的に提案する力（半歩先見）
- 提供価値**
 - ビジネスの種を『見つけ、育み、拡げる』
 1. 見つけ：誰も気づいていない機会を発見する
 2. 育み：新たな価値を生み出すビジネスへと成長させる
 3. 拡げる：様々な分野・地域へビジネスを展開する
- 実現したい社会**
 - 人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会

2

Our Business Model

ビジネスモデル

NAGASEのビジネスの流れ



グループの様々な機能を駆使する「ビジネスデザイナー」

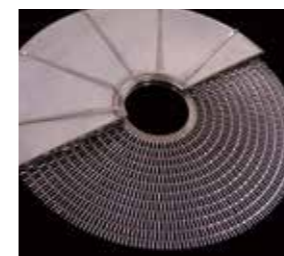
NAGASEグループは、化学品等を扱う専門商社でありながら、グループ内に研究施設や製造会社を持つユニークな企業グループです。化学を基盤として、顔料・着色剤、塗料・インキ、界面活性剤、OA、電機、家電、自動車、液晶、半導体、医薬・医療、化粧品、機能性食品素材など、様々な業界に対してグローバルな事業を展開しています。幅広い製品展開を持つことはNAGASEグループの特徴であり、川上から川下までの幅広い製品展開により、お取引先数は国内外で約9,000社にのびます。またナガセケムテックス(株)、(株)林原、Prinovaなどの多様な製造・加工機能に加え、ナガセR&Dセンター、ナガセアプ

ケーションワークショップ(NAW)、NVC(New Value Creation)室といった研究開発機能も併せ持ちます。こうした多様な「機能」が、各機能を結びつけて新たなビジネスを生み出すことを可能にしています。「専門商社」の枠組みを超えた「ビジネスデザイナー」として、他社とは異なる独自の事業を展開しています。



ストーリー① 高機能が要求される液晶分野に、市場の黎明期から注力。幅広い顧客ネットワークが可能にしたフィルター事業の成長

長瀬フィルター(株)は、熔融ポリマーなどの原料から異物を除去(ろ過)するステンレス製の「デナフィルター®」を主力製品とするグループ企業です。事業化のきっかけは、フィルター部材である網目構造の「TPリテーナー」の特許技術に注目したことでした。このフィルターは、食品包装や工業用などのフィルム製造ラインで主に使われますが、当時まだあまり売れて



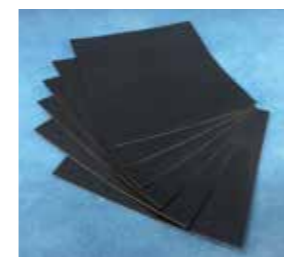
「デナフィルター®」

いなかった液晶テレビ向け光学フィルム市場の可能性にいち早く注目し、営業活動と製品の高機能化を進めました。フィルターの目詰まりを除去し再利用するための洗浄技術は、ナガセケムテックスと共に開発し工場を設立。またナガセアプリケーションワークショップに試験機を導入し、顧客の樹脂で実際にフィルムを作って課題を共有するなど地道な営業活動を展開しました。事業拡大に伴い2006年にOEM先の企業を子会社化しており、今後もNAGASEグループの幅広い事業領域を活かし、オイルやガス分野などにも事業展開を図ります。

投資・製造	特許の可能性をいち早く見出したこと、OEM先の適切なタイミングでの子会社化
商社	エレクトロニクス市場の変化を見据え、液晶分野に早くから注力
海外	NAGASEグループのネットワークで早期に海外へ展開

ストーリー② スマートフォン部品の製造工程を変えた「エポキシシート」。顧客の潜在ニーズにアプローチし独自の技術で製品化

エポキシシートは、エポキシ樹脂の持つ接着性、耐熱性と、加工しやすいシート形状を両立する優れた部材です。ナガセケムテックスが開発を始めた2000年当時、携帯電話などの通信電子部品の製造工程で使われていたエポキシ樹脂は、液状が主流でした。NAGASEグループは、液状では難しかった電子部品の「中空封止」(樹脂が入り込まない中空構造を作り出す)を可



「エポキシシート」

能にするシートを開発し、世界で初めて上市しました。中空封止材としてのエポキシシートは従来にない製品で、顧客の発想・要求をも超える技術でした。しかし、NAGASEの強みを他社と差別化する技術として戦略的に位置付け、顧客とのコミュニケーションを通じて課題を的確に捉えることで、顧客の製造プロセスにまで踏み込むエポキシシートを開発・提案し採用されました。導入により製造工程の簡略化、周辺部材生産のコストダウン、小型化を実現したことで対象部品製造のデファクトスタンダードとなり、NAGASEのネットワークで欧州・北米・アジアの主要顧客に展開され現在に至ります。

商社	精密成型品や加工プロセスに精通した営業力、パートナー企業との協業
製造	従来にない商品への新規開発マインドと発想を実現する技術力
海外	NAGASEグループのネットワークでアジア・欧州・北米に展開

3

Our Roadmap of Growth 成長戦略

長期経営方針

NAGASEグループは、創業200周年となる2032年までの長期経営方針を策定しており、その目標*を実現するための第1ステージとして中期経営計画ACE-2020をスタートしました。2020年度はACE-2020の最終年度として引き続き目標指標を追求するとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大によるニーズの変化にもスピーディーに対応していきます。

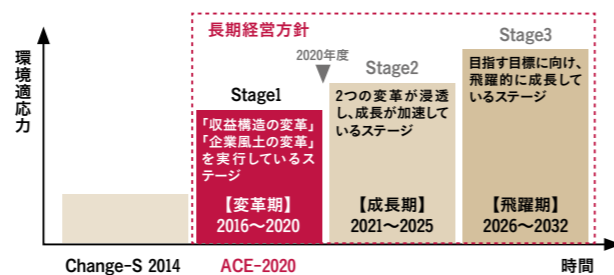
※現行(2015年3月期)比3倍の利益水準を常態化

成長に向けた チャレンジ

- 成長投資の拡大
- オーガニック成長の加速
- グローバルビジネスの拡大

成長を支える 経営基盤の強化

- グローバルガバナンスの再構築
- 人財マネジメントの多様性拡大
- 安心・安全の提供
- コミュニケーションインフラの整備



ACE-2020基本方針チャート

商社からビジネスをデザインするNAGASEへ

商社中心の考え方から、商社をグループの機能のひとつと考え、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造・提供するNAGASEを目指します



グループの持つ機能を最大限活用し、
定量・定性目標を必達

収益構造の変革		企業風土の変革	
ポートフォリオの最適化	収益基盤の拡大・強化	マインドセットの徹底	経営基盤の強化

● アフターコロナにおける新たなパラダイムに向けて

劇的な環境変化を变革の好機と捉え、長期的な視点でステークホルダーに新たな提供価値の創出を進めていきます。

環境変化 <ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症の拡大 収束時期の長期化や第2波への懸念 ● 感染収束後に予想されるニューノーマル <ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者行動の変容 2. グローバルサプライチェーンの見直し 3. デジタルトランスフォーメーションの浸透 4. 株式市場における変化 	当面の対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度の対応 <ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの安心・安全への配慮 ・サプライチェーンの確保 ・リスクマネジメントの強化 ・リモートワークの生産性向上
中長期の対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 長期経営方針の更新 <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ推進を経営戦略の根幹に置く ・ステークホルダーへの提供価値拡充と対話の促進 ● 中期経営計画の更新 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルトランスフォーメーションの加速 ・部材調達からソリューション提供へ機能拡充 ・企業活動を支える財務戦略の見直し 	

劇的な環境変化に伴い見直される価値観
NAGASEグループに対する具体的なアクションの期待

ステークホルダーに対する提供価値を特定、新たな提供価値の創出

● KGIとKPIの進捗

KGI(Key Goal Indicator): 目標とする指標

KGI	2018年度	2019年度	2020年度(計画)	2020年度(目標)
連結売上高	8,077億円	7,995億円	7,540億円	1兆円以上
連結営業利益	252億円	191億円	150億円	300億円以上
ROE	6.6%	4.9%	4.0%	6.0%以上

KPI(Key Performance Indicator): KGI達成のための因数指標 ※1 単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません ※2 中期経営計画期間中の合計値

変革/戦略	施策	KPI(指標)	2018年度	2019年度	2020年度(計画)	2020年度(目標)
収益構造 変革の指標	注力ビジネス拡大 (ポートフォリオ最適化)	注力領域営業利益額*1 注力領域成長投資分配率	126億円 82%	136億円 96%	153億円 64%	169億円 35%以上
	グローバル展開の加速 (収益基盤の拡大強化)	海外グループ会社売上高*1 米州売上成長率	4,053億円 118%	4,067億円 191%	4,628億円 340%	6,000億円 170%
	製造業の収益力向上 (収益基盤の拡大強化)	グループ製造業営業利益額*1 損益分岐売上高比率*1	116億円 76%	110億円 77%	114億円 77%	144億円 73%
	企業風土 変革の指標	効率性の追求 (経営基盤の強化)	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	10.7%	12.2%
財務戦略指標	投資 強固な財務体質	成長投資額*2 格付け(R&I)	324億円 「A」	1,108億円 「A」	1,280億円 「A」以上	1,000億円 「A」以上

● 「収益構造の変革」(2020年3月期)

事業の仕分けと領域にあった戦略の実行/資産の入れ替えと資源の再配分

注力領域 (さらなる収益拡大を見込む事業領域) ライフ&ヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> ● 米国Prinovaグループ子会社化 ● 「長瀬食品素材 食品開発中心(廈門)」を設立 ● フード イングリディエント事業部を新設 エレクトロニクス <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代情報通信(5G)市場に経営資源を投入 ● INKRON社:グローバル協業体制に着手 	育成領域 (3年以内に注力領域への転換を期待する領域) <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルトランスフォーメーション推進体制の整備 ● デジタルマーケティングの開発に着手 ● マテリアルズ・インフォマティクス開発順調 ● 希少アミノ酸の研究促進
基盤領域 (安定的に企業価値向上に貢献する領域) <ul style="list-style-type: none"> ● 排水・循環水・排ガス処理事業に資本参加 ● ケミカルの供給をはじめとするサプライチェーンの調査に注力 ● 高機能樹脂を中心に合成樹脂販売数量の維持 	改善領域 (早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域) <ul style="list-style-type: none"> ● 不採算事業からの撤退を決定 事業外の資産入れ替え <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式の売却

● 「企業風土の変革」(マインドセットの徹底/経営基盤の強化の進捗)

ACE-2020 課題	2016~2019年度	2020年度
マインドセットの徹底 <ul style="list-style-type: none"> ● 主体性・責任感・危機意識の醸成 中期経営計画の浸透 ● モニタリングとPDCAの徹底 投資の質の向上 ● トップメッセージの共有化 コミュニケーションインフラの整備 	権限委譲の実施、全社組織の見直し モニタリング体制の強化、ダッシュボード作成、会議体の見直し ACE-2020 ローリング・全社アンケート実施 海外・製造事業ガバナンス強化 新投資ガイドライン、M&A推進プロジェクト、ベンチャーキャピタルの活用 ブランディング活動(トップキャラバンの実施)、社長動画の配信、タウンミーティングの実施	グループ経営会議の設置 新規施策の蓋然性評価と課題抽出 グループ製造業連携委員会設立
経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 効率性の追求 無駄の排除、組織・機能の効率化 ● 人材育成 	ESG活動開示方針の検討開始 間接部門業務効率化プロジェクト 新人事制度による運用開始 全社組織横断(NAGASEテクニカルバイタリティプログラム)による新規技術開発	サステナビリティ推進委員会設立 マテリアリティの設定、非財務目標の設定 長瀬ビジネスエキスパート(株)への業務集約と効率化

特集 食品素材ビジネスの新展開

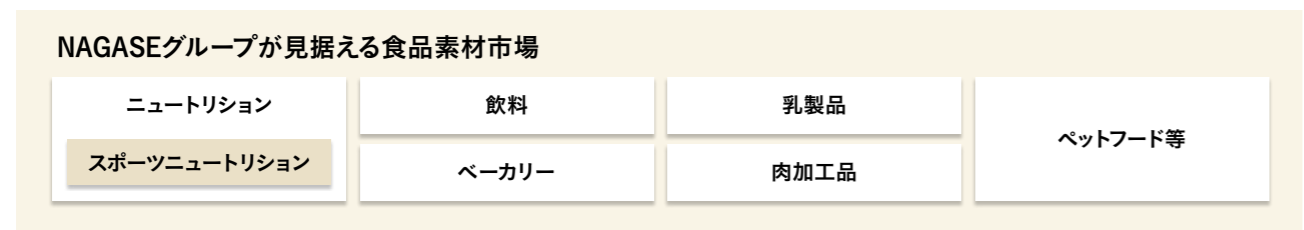
2019年、米国の食品素材販売・加工会社でグローバルな販売網を有するPrinovaがNAGASEグループに加わったことで、食品素材ビジネスの海外展開が大きく動き出しました。2020年4月には、新たにフード イングリディエント事業部が始動。食品素材向け酵素を扱うナガセケムテックス(株)、2012年に子会社化した(株)林原などグループ間のシナジーを追求し、ビジネス展開を加速していきます。

Market

NAGASEグループが見据える食品素材市場

NAGASEグループが見据えるのはグローバルな食品素材市場です。食の安心・安全、健康で豊かな生活に対するニーズは、世界中で高まっています。NAGASEグループは今後、これらのニーズに応えていきます。事業展開の鍵を握るのが、2019年8月にNAGASEグループの一員となった、Prinovaグループです。同社はNAGASEグループ同様、商社機能と製造機能を併

せ持つハイブリッド型の企業です。今後はグローバルネットワークを通じて多様な食品素材を扱いますが、まずは、Prinovaの競争力があるスポーツニュートリション、ニュートリション事業の拡大を図っていきます。またアプリ開発等により、ベーカリー、乳製品、肉加工品という加工食品分野でのビジネスの拡大を図っていきます。



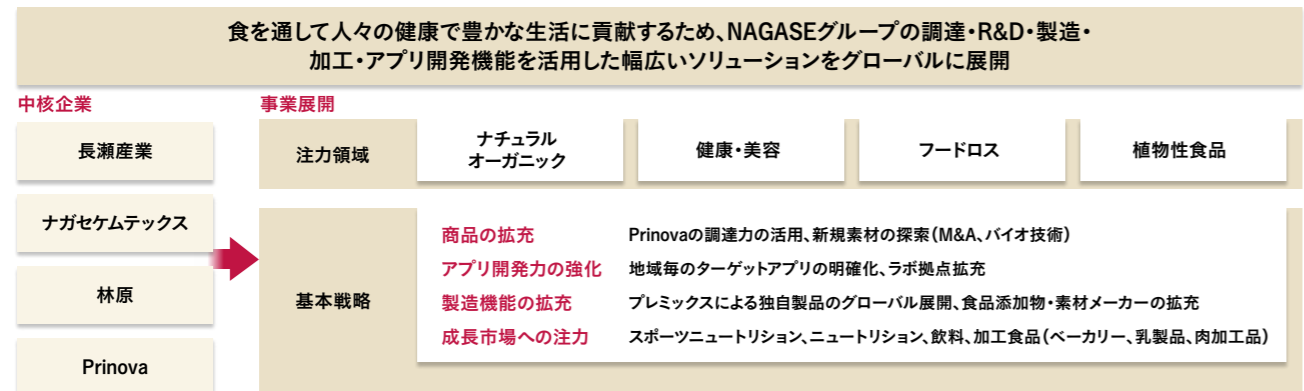
Strategy

食品素材ビジネス戦略の全体像

NAGASEグループの食品素材ビジネスが目指すのは、食を通して人々の健康で豊かな生活に貢献することです。そのため、

NAGASEグループの調達・R&D・製造・加工・アプリ開発機能を活用した幅広いソリューションを提供していきます。

戦略の全体像



Prinovaのグループ会社化とその効果



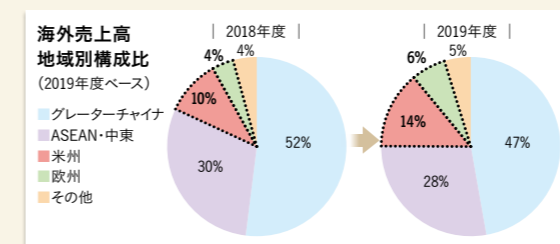
2019年8月、NAGASEグループは食品素材ビジネスのグローバル展開に向けた新たな一手として、Prinovaをグループに迎えました。

●事業ポートフォリオへのインパクト

Prinovaの買収を受けて、NAGASEグループのポートフォリオは、欧米と生活関連セグメントのウエイトが高まることになります。

2020年3月期は、5カ月分の売上高のみ連結しており、数値としてはまだ大きくは表れませんが、海外売上高では特に米州の占める割合が増加し、次いで欧州のウエイトも高まることになります。事業セグメント別の売上高では、注力分野である生活関連セグメントのウエイトが大幅に高まります。

NAGASEグループは中期経営計画「ACE-2020」において、ライフ&ヘルスケアの分野を注力分野の一つに掲げていますが、今回の買収は、その核となる食品素材ビジネスの伸長、海外売上高の拡大、欧米での事業基盤づくりを進める上で極めて重要かつ効果的な打ち手であると考えています。



※2019年度は5カ月分のみ連結

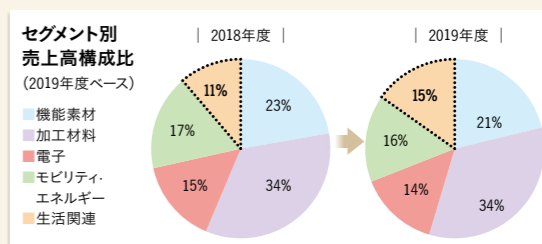
●Prinovaの概要

Prinovaはシカゴ近郊に本社を置き、従業員数約1,000名、創業1978年と40年以上の歴史を持つ企業です。



配合から最終製品の受託製造まで行う。フレーバリストによる処方提案力も強み

- Prinova Group LLCの概要
 - 会社名/Prinova Group LLC
 - 本社/米国イリノイ州(シカゴ近郊)
 - 創業/1978年
 - 事業規模(2019年12月期)
 - 売上/約820億円
 - 営業利益/約40億円
 - 従業員数/約819人
 - 製造拠点
 - 米国(4)、英国(1)、中国(1)
- 販売拠点
 - 米国、英国等、12カ国
- 取扱品目
 - 食品成分(ビタミン、アミノ酸等)
 - 香料、プレミックス品および受託製造品(スポーツニュートリション)
- 事業内容
 - 食品素材・香料の販売、プレミックス品の製造・加工、受託製造



※2019年度は5カ月分のみ連結

Prinova

多彩な商品提供力を強みに 欧米・アジア市場におけるグループでのシナジーを加速



President

Donald K. Thorp

Prinovaの強みは、食品業界に多様なお客様やサプライヤーを持ち、私たちが彼らにとって重要なパートナーとなっていることです。私たちは食品素材業界や市場を熟知しており、原材料の調達、配合とフレーバーに関する研究開発力や、スポーツニュートリション分野での経験とネットワークなどで高い優位性を持っています。

Prinovaにとって、NAGASEグループの持つグローバルな拠点や事業展開は大変魅力的です。私たちは

NAGASEグループの経営資源を使い、ビジネスを拡大させ、またコスト削減を図ることができると思います。さらに今後はグループの研究開発ネットワークを広く活用する方策も考えていきます。

Prinovaには、勤勉で、起業家精神にあふれたカルチャーがあります。また、これまで多くのグローバルな食品メーカーと対峙してきたことで、私たちのリーダーには積極的な行動力、お取引先企業の効率化や成長につながる提案力が備わっています。

Action

NAGASEグループが見据える食品素材市場

1. 食品添加物ラインナップの拡充

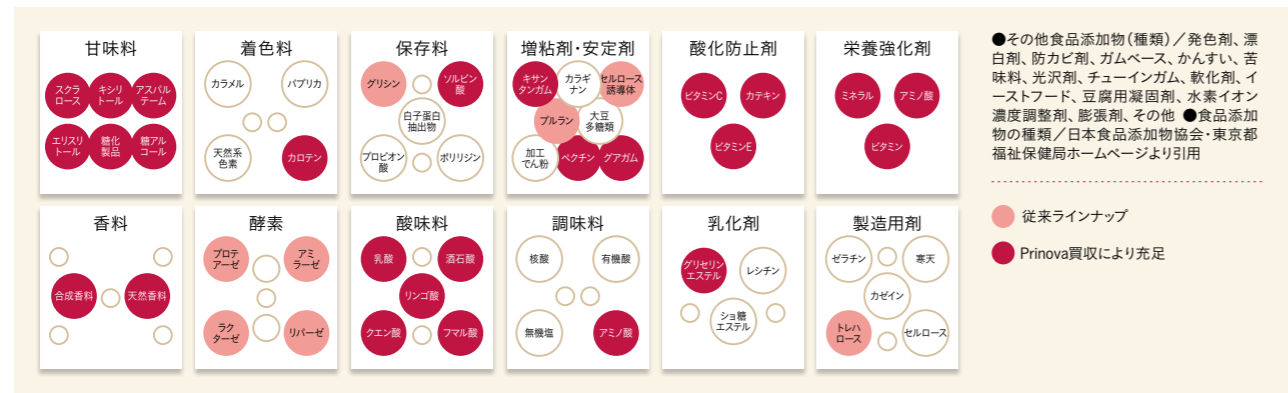
Prinovaの参画により、食品添加物ラインナップが大幅に拡充されることで、より大きなビジネスが視野に入りました。

NAGASEグループではこれまで、ナガセケムテックスと林原の連携により、主に国内において、酵素、製造用剤、保存料、

増粘剤・安定剤といった分野で事業展開を行ってきました。国内の食品添加物市場は約3,000億円といわれますが、グローバルでは約4兆7,000億円の市場が広がっています。今後はPrinovaが既に開拓している市場を含め、世界の食品添加物市場でのビジネスを加速します。

食品添加物市場 グローバル4兆7,000億円、国内3,000億円

出典：IHS MARKIT



2. プレミックスのグローバル展開

ブレンドした食品素材を提供するプレミックス市場は現在約1,600億円といわれており、2027年には約2,300億円になるとされるなど、今後もグローバルな拡大が見込まれます。

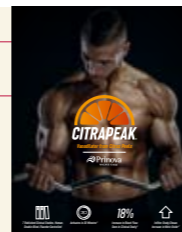
NAGASEグループでは、当面はPrinovaを中心に、スポーツニュートリションをはじめとするニュートリション事業にフォーカスし、マーケットシェアの拡大を目指します。地域別では、ま

ずはラテンアメリカ、中国、東南アジアでのビジネス拡大、その後は中国、東南アジアにおけるベーカリー等の加工食品でプレミックスを展開する考えです。

スポーツニュートリションについては、日本市場でのアプローチも開始しています。今後は林原、ナガセケムテックスと連携しながら、日本のスポーツニュートリション市場を開拓します。

グループシナジーがもたらした新製品「CitraPeak™」

林原が製造・販売する糖転移ヘスペリジン、血流改善作用が確認されていることから、国内では主に冷え対策等サプリメント用途で利用されています。この効能にPrinovaが培ってきたスポーツニュートリション分野での知見を融合し、運動前の摂取で体を温めパフォーマンス向上を狙うスポーツニュートリション素材「CitraPeak™」が誕生。2019年末より米国での展開を開始しました。



海外でのアプリケーションラボ開設

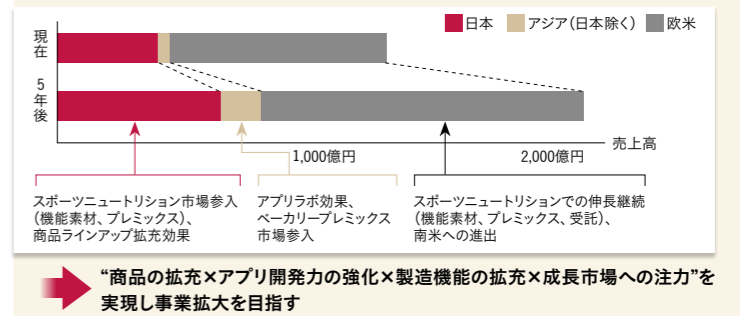
NAGASEグループの食品素材ビジネスをグローバルに展開するための拠点として、2019年に中国・廈門、2020年にはシンガポールに、グループの食品素材によるソリューション提供等を行う拠点としてラボを設立しました。地域ごとで異なるニーズに応じたレシピ提案やアプリケーション開発を行い、グローバルでビジネスを推進していきます。



3. 食品素材ビジネスの展望

NAGASEグループの食品素材ビジネスは、足元の売上高で約1,300億円(2021年3月期想定規模)となっていますが、商品の拡充、アプリ開発力の強化、製造機能の拡充、および成長市場への注力を掛け合わせることで、今後5年間でビジネス規模を拡大させたい考えです。

NAGASEグループ 食品素材ビジネスの展望



食品素材ビジネス、次の一手 成長の鍵を握る中核企業

(株)林原

研ぎ澄まされた「バイオの力」で、独創的な新素材開発に挑み続け、世界市場での存在感を高める



代表取締役社長
安場 直樹

2012年よりNAGASEグループの一員となった(株)林原は、グループにおけるライフサイエンス分野の中核企業として、食品、化粧品、医薬品、健康食品、機能性色素等の素材を提供しています。

「微生物スクリーニング技術」「微生物・酵素による物質生産技術」「素材の機能探索技術」をコア技術と

して磨き上げ、新素材の開発に挑戦し続けています。また、微生物が作る酵素を用いて独自の機能性糖質を生産し、「食品素材」「化粧品/医薬品素材」として国内外の幅広い市場へ供給することで、機能性糖質のグローバルトップブランドとしての地位を固めています。

気候変動や食糧危機をはじめとする社会課題への意識が高まる中、2020年3月期は研究開発・モノづくり・お取引の全てにおいて、事業活動を通じた社会課題の解決に対する期待と要求が急激に高まっていることを実感しました。

アフターコロナの時代を契機と捉え、NAGASEグループの「誠実に正道を歩む」という経営理念を共有しながら、「温もりのある持続的な事業」の意味合いを込めた“Care”をキーワードに、今後も研究開発に取り組み、成長分野への挑戦を続けていきます。

●林原の概要

会社名/株式会社林原
本社/岡山県岡山市
設立/1932年

●事業規模(2020年3月期)

売上/250億円
営業利益/49億円
従業員数/652人

●生産・開発拠点

岡山第一工場、岡山第二工場、岡山機能糖質工場、藤田工場、藤田製剤工場、藤崎研究所、L'プラザ (2020年3月現在)



食品素材事業

高付加価値の食品素材、健康食品素材を独自に開発し製造、販売しています。

主な製品:トレハ®

「トレハ®」は、すっきりとした後味が特徴の低甘味の食品素材です。でん粉の老化抑制、たん白質の変性抑制、保湿作用など幅広い機能を持ち、美味しさや食感の良さを長く保つことができるため、加工食品や飲料、中食、外食分野など国内外で使用されています。



化粧品/医薬品素材事業

高付加価値の化粧品素材、医薬品素材を独自に開発し製造しています。

主な製品:AA2G®

酵素反応でビタミンCにぶどう糖を結合させた「AA2G®」は、化粧品に配合しても安定かつ着色しにくい特性を持っています。塗布すると皮膚の酵素の働きでぶどう糖の結合が切れ、ビタミンCの効果を発揮します。国内外の多くの美白化粧品に配合されています。

機能性色素事業

有機合成のスペシャリストとして、多彩な機能性色素を開発・製造しています。

主な製品:ライフサイエンス用色素

ある種の機能性色素は、薬理・生理活性機能を有することが知られています。また、機能性色素は、細胞染色性あるいは蛍光発色性も有しています。これらの機能を活用した医学・薬学用途での新たな展開を進めています。

特集 次世代ビジネスへの取り組み

NAGASEグループは、未来の人々の生活を快適にする「イノベーション」につながる価値提供を常に目指しています。未来に必要とされる技術を見つけ、育み、拡げる。NAGASEグループが次世代を見据えて注力するビジネスをご紹介します。

Case 1

次世代情報通信関連ビジネスへの展開

IoTによって情報通信のデータ量が爆発的に増加する中、超高速大容量、超低遅延、多数同時接続を実現する5Gへの移行が進んでいます。これは、IoTやAIなど最先端のテクノロジーを駆使した「スマートシティ」に欠かせない技術であり、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現を目指すNAGASEグループにとって、5G関連ビジネスの拡大は、極めて重要な事業領域の一つと捉えています。

●スマートシティが生み出す新市場

スマートシティは、モノとインターネットを結ぶIoT技術がインフラや人々の生活に深く入り込み、環境問題や少子高齢化といった将来の課題に対応しながら快適な生活の実現を目指すコミュニティです。スマートシティで重要な役割を果たすのが「IT/通信インフラ」「産業インフラ」「交通インフラ」「住宅インフラ」です。NAGASEグループがビジネスとして展開するのは、こうしたインフラを構成する様々な部材や技術となります。例えば、通信基地局、スマートフォンなどの端末に搭載される基板、アンテナ用の部材といった通信関連部材の市場規模だけを見ても2025年には、およそ64.5兆円にのぼるとの見方もあります。

出典：(株)富士キメラ総研



●Strategy

NAGASEグループの次世代情報通信ビジネスは、具体的に2つの事業展開を図っていきます。

一つは新規材料・プロセス開発により、新たな基地局に使われる基板や、スマートフォン、監視カメラ、ドローンといった各種エッジデバイスに使われる部材・工法・設備のビジネスに

深く関わっていきます。

もう一つが出口戦略として、例えば蓄電池のようなエネルギー関連製品・サービスを個々の住宅やビルに届けることにより、スマートシティで実現する豊かな社会に貢献していきます。

●グループのシナジーを活かして

NAGASEグループは、5Gが浸透し、スマートシティが理想形になる2025年頃に向けて、高速データ通信に欠かせない低誘電材料、配線形成技術、ガラス基板、ガラス受動部品など幅広い5G関連部材・技術においてそれぞれの得意分野を持つ国内外グループの総合力を活かした事業展開を進めています。

NAGASEグループではこれまで、情報通信関連ビジネスにおける材料開発に関し、M&Aや人財交流などを通じて体制の整備を進めてきました。とりわけ、レーザー接合技術・微細加

工プロセス技術に強みを持つドイツのPacTech社、電波・電気・光を融合する技術に強みを持つフィンランドのINKRON社、3次元ガラス加工技術をコア技術とする米国の3D Glass Solutions社(3DGS社)との連携が、今後の事業拡大に向けて、重要な鍵を握ると考えています。

NAGASEグループでは今後、さらに先の6G(2027年頃)に実現するとされる、第6世代移動通信システム)がもたらす大きな変化を見据え、コアテクノロジーの開発を進めます。

6Gへ向けたコアテクノロジー



※電波の最速は「ミリ波」。ミリ波より速い伝送方法は「光」。

NAGASEグループが持つ 多様な経営資源を駆使し 新市場の開拓に挑む

執行役員
奥村 孝弘



5G向け事業を積極展開する起点として2018年に出資したのが米国の3DGS社です。感光性ガラスを用いた3次元微細加工を強みとした企業で、同社の技術は基地局、通信モジュールなどへの用途展開が期待されています。

デバイス向けの低誘電材料は、日本のナガセケムテックスと米国のEngineered Materials Systemsで行っています。また、欧州では半導体およびガラス基板への配線形成をPacTech社で行い、6Gにもつながる次世代光学材料をINKRON社で開発しています。

このほか、アジアにも複数の拠点を有しており、NAGASEグループは全世界に広がるこれらの多様な経営資源を活用しながら、もう一つの強みである商社機能を活かし、他の化学メーカーともアライアンスを組みながら、次世代情報通信事業に関する研究開発を進めています。

さらに社内では2020年4月に『次世代情報通信プロジェクトチーム』を立ち上げました。この組織横断型のプロジェクトが、新規事業創出の原動力となっています。

Case 2

将来のビジネスの核をつくるNVC室

2017年4月にスタートしたNVC室は、NVC(New Value Creation)という組織名が示す通り、NAGASEグループのイノベーションを推進し、事業部を横断したコラボレーションによって将来のビジネスの核となる新しい価値を創造していくことを

ミッションとしています。これまでの社会にない「新しいビジネス」「新しい価値」を、NAGASEグループの手によって生み出していきます。

ケミカル・バイオ

×

データサイエンス

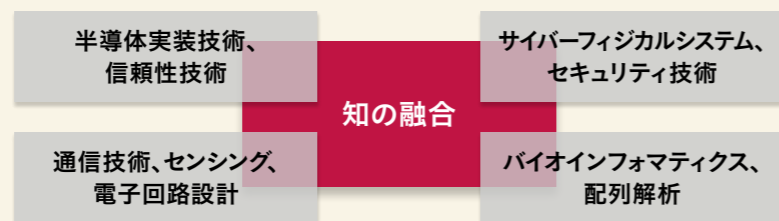
●NAGASEグループにおける「NVC室」の位置付け

NVC室の設置に先立ち、NAGASEグループは米国IBM社が異業種企業との研究開発促進の目的で立ち上げたIT基礎研究コンソーシアムである「IBM Research Frontiers Institute (RFI)」の設立メンバーとして参画しました。このことを契機に、事業部横断によるイノベーション創出に向けて人財を育成し、グループ内に情報を発信する組織が必要だとの想いがNAGASEグループのなかで生まれることとなり、NVC室という形で結実しました。

NVC室の役割は、5～10年先を見据えた新しいビジネスを構築することです。「Bio-Inspired Technologies」をスローガンに、従来なかった斬新なアイデアによる価値創造を目指しています。

NVC室の原動力は「知」の融合です。現在、専門分野の異なる4人の工学博士が在籍しています。民間企業での研究開発経験を持つ4人が集い、お互いをリスペクトしながらも、様々な議論を交わします。こうした議論から、ビジネスの様々なアイデアが生み出されます。

「4人の工学博士」の専門分野



2年目を迎える「NAGASE テクニカルバイタリティプログラム」への想い

執行役員 NVC室長
折井 靖光



NAGASEグループのイノベーションをボトムアップで推進しようとする技術コミュニティ活動「NAGASE テクニカルバイタリティプログラム」が、2年目を迎えました。

部門横断型のこの活動は志を持った様々な現場スタッフによる自主活動であり、初年度は50名の参加者が「次世代ワイヤレス通信」「Additive Manufacturing」「マテリアルズ・インフォマティクス」「ヘルステック」「DXによる業務改革」の5つのワーキング・グループ(WG)

に分かれ、活動を続けました。異なるバックグラウンドを持つ人々が自主的に集まって、活動することにより、組織を超えた自由なアイデアが生み出されるのです。

活動は確実に成果を上げており「マテリアルズ・インフォマティクス」はコーポレートの事業に昇格、2年目からは新たに「次世代センサー」「バイオミメティクス(生体模倣技術)」に関するWGが立ち上がりました。次世代のビジネスの「種」が、まさにここから生み出されようとしています。

●Project

マテリアルズ・インフォマティクスの始動

マテリアルズ・インフォマティクス(MI)は、最先端のデータ処理技術と材料科学を融合した新しい材料開発の技術分野で、現在、IBM社との間で共同開発を進めています。

化学品の分野で高いプレゼンスを持つNAGASEグループには、マテリアル(材料)に対する圧倒的な知見が存在します。こうした知見と、最新のAIを使ったエンジンとを融合させること



で、新しい物質、新しい材料開発の合理化に大きく貢献できるのではないかがNAGASEグループの想いです。

この取り組みは既にグループのナガセケムテックス、林原において検証を進めており、その成果には大いに期待を寄せています。グループ内での検証後には、化学メーカーやバイオ素材メーカー向けにサービスの提供を開始する予定です。

Axonerve™ IPコアの拡大

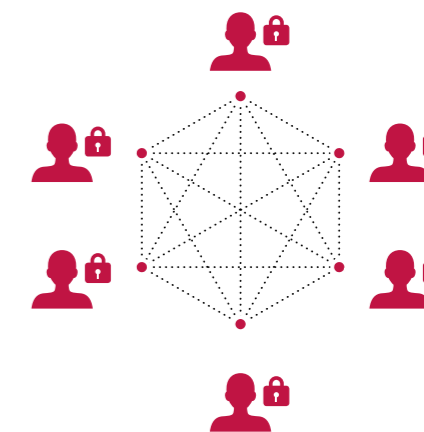
Axonerve™は国内研究機関のアイデアをベースに、NAGASEグループが独自に開発した「データ検索アルゴリズム」です。NAGASEでは、FPGA(Field-Programmable Gate Array)向けのIPコアを開発し、IPコアライセンス事業を展開しています。FPGAは集積回路でありながら、内部の回路構成を自由にプログラムできるという利点を持つため、仮想化が進む5G通信網やデータセンターにおいて、ネットワーク機能や高速データ処理のアクセラレータとしての需要が高まっています。



ブロックチェーンシステムの展開

音楽業界やメディア業界のような著作権ビジネスが危機に晒されたり、医薬・食品業界などで製品のトレーサビリティが強く求められたりと、時代の流れの中で新たなリスクに晒される企業が増えています。

こうしたなか、NAGASEグループではブロックチェーンが実現する分散台帳によるセキュアでトレーサブルな価値交換の機能、それがもたらす信頼性の高い取引の実現に着目し、NAGASEグループにおけるDX(デジタルトランスフォーメーション)の新たな打ち手として、既存ビジネスの保全、さらには新たなビジネスの創出に役立てようとする動きが始まりました。2020年2月には部門横断のプロジェクトとして「ブロックチェーン推進チーム」を立ち上げて、今後の事業化に向けた議論が始まっています。



4 Our Sustainability Management

サステナビリティ経営



基本方針

サステナビリティを巡る課題への対応は、NAGASEグループが経営理念に掲げる「誠実正道」の精神や、ビジョンに掲げる実現したい社会に通じます。社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続することにより、持続的な成長が可能になると認識し、サステナビリティ活動方針を定めて積極的に取り組んでいきます。

1. 誠実な事業活動

- ・事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- ・あらゆる腐敗を防ぎ、お取引先、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・お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認めません。
- ・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。
- ・様々なステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- ・サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- ・適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

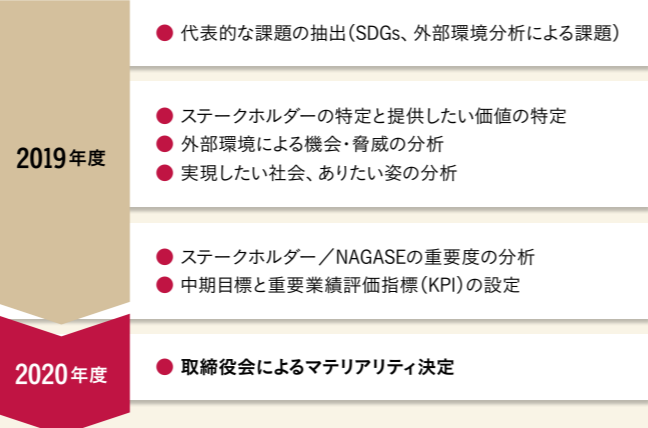
3. 環境への配慮

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

※サステナビリティ経営の詳細は当社ウェブサイトで開催しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

NAGASEグループのマテリアリティ(重要課題)特定のプロセスについて

NAGASEグループでは重要課題の特定にあたり、地球と人類共通の課題としてSDGsのゴールやターゲットを認識したほか、NAGASEグループを取り巻く外部環境の分析により、NAGASEグループの事業における課題を抽出しました。それらの課題の中から、ステークホルダーとNAGASEグループの事業の双方にとって特に重要度の高い課題を特定しました。ステークホルダーと提供価値は、外部環境の変化により生じる機会とリスクの分析結果や、NAGASEグループのビジョンに掲げる実現したい社会に基づいて特定しました。2021年度より開始される次期中期経営計画においては、これらの重要課題について、中長期的な目標と重要業績評価指標(KPI)を設定します。また、それらの進捗状況を開示し、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、持続的な成長を目指していきます。



5 Our Destination

NAGASEグループが目指すもの

NAGASEグループが
実現したい社会



人々が快適に暮らせる
安心・安全で
温もりある社会

私たちの全ての企業活動は、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現を目指すものであり、皆様への価値提供に貢献すべきものと考えます。そのためには、皆様との対話を深め、その声を私たちの企業活動に反映することにより、目指すべき社会の実現に貢献します。



従業員に対して

提供価値

- ・従業員が明るく、楽しく、生き生きと仕事ができる、安全で働きやすい職場環境
- ・従業員とその家族が誇りを持って語れる企業グループ

コミュニケーション

- ・社内イントラネット・グループ社内報を通じた情報発信
- ・各種研修・セミナー
- ・社員向け意識調査・面談の実施
- ・労使協議会の実施
- ・インナーブランディング活動(トップキャラバンの実施)、社長動画の配信、タウンミーティングの実施

社会・消費者に対して

提供価値

- ・遵法・倫理経営の実践
- ・サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮した事業活動
- ・安心・安全で温もりある社会の実現に向けた製品・サービス

コミュニケーション

- ・社会貢献活動・ボランティア活動の実施
- ・地域住民との対話
- ・長瀬科学技術振興財団への支援
- ・高校化学グランドコンテストへの協賛
- ・林原美術館への運営支援

お取引先に対して

提供価値

- ・お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社会課題に対するソリューション

コミュニケーション

- ・統合報告書、公式ウェブサイト、SNSを通じた情報発信
- ・サステナビリティ基本指針の明示
- ・お問い合わせ窓口の設置
- ・カンファレンス等での情報交換

株主に対して

提供価値

- ・透明性の高い経営体制と適時適切な情報開示による信頼と安心
- ・社会価値・経済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

コミュニケーション

- ・株主総会
- ・機関投資家・アナリスト向け決算説明会
- ・開示書類、プレスリリース、統合報告書、株主通信、公式ウェブサイトを通じた情報発信
- ・ESG投資家への情報提供
- ・個別ミーティング、海外ロードショーの実施

Our Board 役員紹介 (2020年6月22日現在)

※所有株式数は、2020年4月末時点の情報です。



伊地知 隆彦

家守 伸正

野々宮 律子

若林 市廊

池本 眞也

長瀬 洋

朝倉 研二

長瀬 玲二

※所有株式数は、2020年4月末時点の情報です。

取締役

代表取締役会長

長瀬 洋
所有株式数:1,354,361株

取締役副会長

長瀬 玲二
所有株式数:91,731株

代表取締役社長 兼 執行役員

朝倉 研二
所有株式数:19,827株

代表取締役 兼 常務執行役員

営業全般担当
若林 市廊
所有株式数:11,493株

取締役 兼 執行役員

管理全般担当 兼 関係会社担当
池本 眞也
所有株式数:7,419株

社外取締役

家守 伸正
所有株式数:2,598株

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

社外取締役

伊地知 隆彦
所有株式数:0株

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

社外取締役

野々宮 律子
所有株式数:0株

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

監査役

常勤監査役(社外監査役)



白藤 信之

所有株式数:1,211株

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

常勤監査役



古川 方理

所有株式数:7,079株

常勤監査役



菅野 満

所有株式数:7,230株

監査役(社外監査役)



松井 巖

所有株式数:754株

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

執行役員

安場 直樹

常務執行役員
(株)林原担当 兼 ナガセR&Dセンター担当

山内 孝典

常務執行役員
長瀬ビジネスエキスパート(株)担当

藤井 悟

常務執行役員
ナガセテムテックス(株)担当

鎌田 昌利

執行役員
Greater China CEO 兼 長瀬(中国)有限公司 CEO

三原 康弘

執行役員
経営企画本部長

奥村 孝弘

執行役員
エネルギー事業室担当 兼 NVC室担当 兼 欧州CEO

太田 九州夫

執行役員
カラー&プロセッシング事業部長 兼 ナガセアプリケーションワークショップ担当

上島 宏之

執行役員
モビリティソリューションズ事業部長 兼 名古屋支店長

狭川 浩一

執行役員
ポリマーグローバルアカウント事業部長

高見 輝

執行役員
監査室長

増田 隆行

執行役員
米州CEO 兼 Nagase Holdings America Corporation CEO

折井 靖光

執行役員
NVC室長

内田 龍一

執行役員
グローバルマーケティング室長

高田 武司

執行役員
エレクトロニクス事業部長

荒島 憲明

執行役員
スペシャリティケミカル事業部長

山岡 徳慶

執行役員
人事総務本部長

清水 義久

執行役員
財務経理本部長

社外取締役インタビュー

2020年6月から伊地知 隆彦氏と野々宮 律子氏が新たに社外取締役に就任し、家守 伸正氏を含めて社外取締役3人体制となりました。3名がNAGASEグループの魅力や提供価値について語ります。



社外取締役 家守 伸正



社外取締役 伊地知 隆彦



社外取締役 野々宮 律子



Nobumasa Kemori

「多様性を追求する観点で女性
の社外取締役も加わり、ガバナンス体制は着実に進化しています」

NAGASEの取締役会の運営について、どのような印象をお持ちですか？

家守 就任から4年で感じた取締役会の印象は、大きく分けて二つあります。まず一つは、自由闊達な議論ができること。多くの取締役会では社外役員の話に対し、社内の役員は異論を挟まずに聞かなければいけないという風潮を感じます。その点、長瀬産業の取締役会では社外の発言に反論が出てくることもあり、双方向の柔軟な議論の場になっている点を評価しています。もう一つは、スピードは速くないものの、着実に変化が起きていることです。4年前、社外取締役の割合は2割でした。それが2019年は社内5人・社外2人でほぼ3割に達し、2020年では社外取締役が3人に増えたため4割近くと徐々に高まっています。多様性を追求する観点で女性の社外取締役も加わり、ガバナンス体制は着実に進化しています。私はこれまで経営に関わってきた立場から、社内の取締役とは異なる視点

で問題提起を行う姿勢を基本にしています。2019年までは社外取締役が2人だったこともあり、専門分野以外で発言する機会もありましたが、3人になったことでお二人の専門分野はお二人に任せ、私は自分の分野に集中して発言できることをとても喜んでいました。“発言のための発言”の時間を減らし、投資政策や財務方針など長期テーマの論議に充てる時間が増え、取締役会のさらなる活性化にもつながるのではないのでしょうか。

NAGASEの社外取締役として、どのような役割を果たしますか？

伊地知 私は長年、トヨタ自動車で経理財務や人事労務の仕事に携わってきましたので、取締役会でもその分野での専門性が期待されていると受け止めています。経理としては、数字の裏側にあるリスクやチャンスをきちんと検知し、例えばプロジェクトで経営や職場が前のめりになっている場合は抑え気味に物を言い、

腰が引けているなら背中を押すことが大切です。ご縁をいただいたことに感謝し、これまでの経験を活かして精一杯励んでいきたいと思っています。

トヨタ時代に、会社で一番大事なことは人と人との信頼であると学びました。その信頼の根底にあるのはお互いの理解です。社外取締役としては、まず経営判断の背景にある企業文化を深く理解しなければならぬと考えています。その上で、外部の視点で私なりに気づいたことを発信していきたいと考えています。野々宮 私は高校から大学、大学院を米国で過ごし、最初の就職も米国でした。長い海外経験を活かし、仕事としてはM&Aのアドバイザーをしています。日本企業による海外企業の買収が増える中、近年はクロスボーダー案件を専門としており、その部分で長瀬産業をサポートしたいという想いを強く持っています。

M&Aでは第三者の立場から企業にア



Takahiko Ijichi

ドバイスをする人が多いですが、取締役会でも同様に客観的な視点で意見を申し上げ、長瀬産業の発展に少しでも貢献できればと考えています。

NAGASEグループの魅力は、どのような点にあると思いますか？

野々宮 一つは、やはり企業文化です。様々な年齢、立場の方が同じ哲学のようなものを持っていますし、長い伝統を誇る会社であるにもかかわらず、オープンに、ときにユーモアを交えてディスカッションされているのを見るにつけ、一体感とともに品格も感じました。社内にとりなかなか実感できないことかもしれませんが、外部から見るとNAGASEのカルチャーというものは確実にあり、私はそれが大好きです。

長瀬産業ならではの価値という意味では、やはり軸は日本独自の商社という業態、しかも専門商社でありながらももの

「社会課題解決に貢献し企業価値も高める、チャレンジングなビジネスの展開に期待します」



Ritsuko Nonomiya

「専門商社でありながらものづくりも手掛けるNAGASEのビジネスモデルに大きな可能性を感じます」

づくりも手掛けており、ビジネスモデルそのものに高い付加価値がある。そこに大きな可能性が秘められていると思います。伊地知 約200年にもわたって成長し続けているというのは、それだけで大企業ですが、そこにはそれを成さしめる、価値ある何かがあると思います。きっとそれは「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む」という経営理念が社内の隅々まで浸透し、共有の価値観として代々揺らぐことなく当たり前を受け継がれてきたからではないのでしょうか。私はこのことに経営の凄みと魅力を感じます。ウィズコロナの世界にあって、気鋭のビジネスデザイナーとしてNAGASE流の革新的な化学反応を起こし、社会課題の解決に貢献することがすなわち経済的な企業価値も高めることとなる、チャレンジングなビジネスの展開に期待します。家守 私が最も気に入っているのは、経営理念で社員の福祉向上をうたっていることです。会社が社員を大切にし、

だからこそ社員は会社を信頼する。そこが人材を育てることにもつながっています。また、商社としてのグローバルなネットワークを有する一方で、ものづくり企業のマインドも持ち続けている。これらの要素が絡み合っ、長瀬産業の大きな魅力になっていると感じます。

創業200周年の2032年に向けた長期の成長戦略を描き、そこに至る最初の中期経営計画「ACE-2020」で大きな目標を掲げていますが、世界経済が厳しい状況にある今日、実現は難しくなっています。目標は必達しなければ意味がないというのが私自身の経営信念の一つであり、自社の実績を冷静に見た上で戦略を立てるべきだと感じます。ただ、その一方でPrinovaの買収をはじめ、経営規模からすればかなり大きな投資も断行しています。長瀬産業は、そうした重大な経営判断をきちんとできる会社であることも素晴らしい点だと思います。

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約束するNAGASEビジョンを掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。

こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「経営の健全性確保と腐敗防止」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレートガバナンスを強化しています。

※コーポレートガバナンス報告書は、当社ウェブサイトにて公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/assetfiles/tekijikaiji/20200623-3.pdf>

ガバナンスサマリー

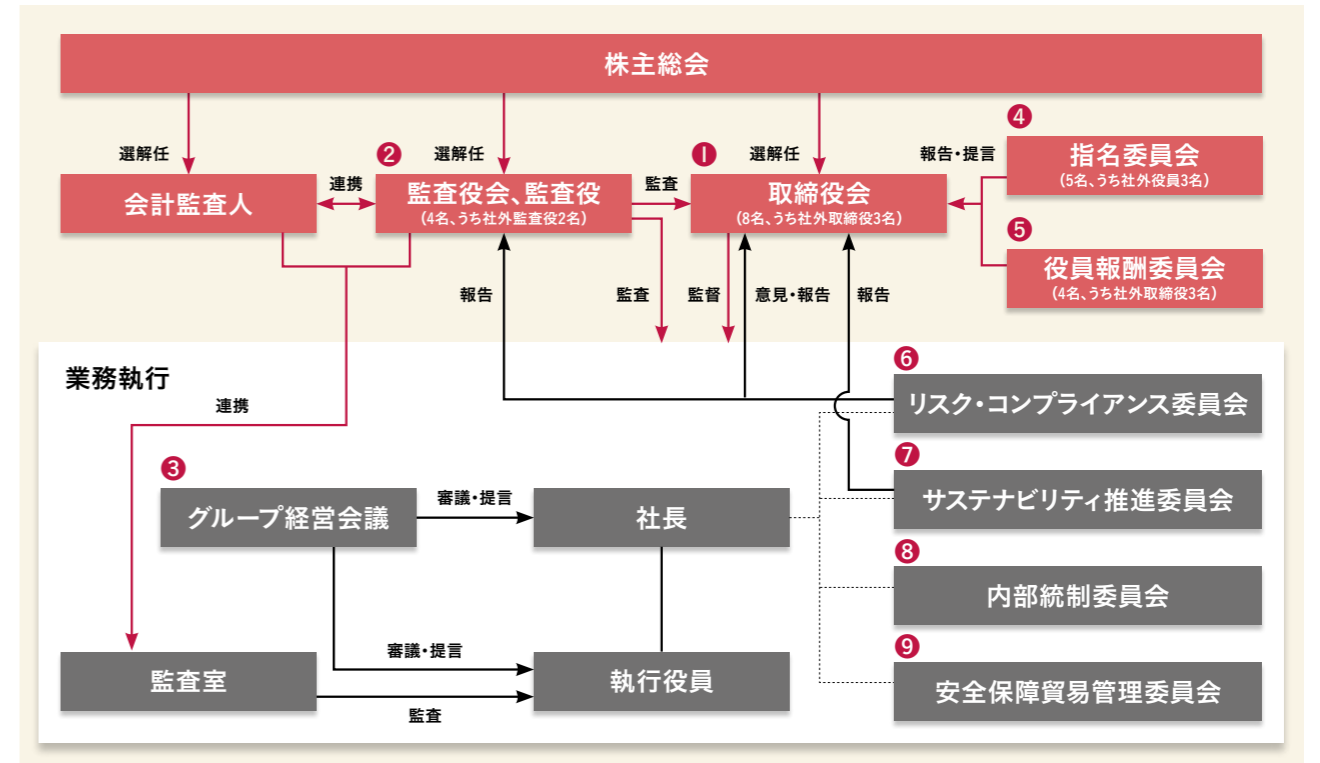
機関設計 監査役設置会社	社外を含む多角的な視点からの監査・監督機能が働いており、現体制が最も合理的だと判断。	取締役数 8名	2000年時点で20人だった取締役数は、2020年時点で8人体制に。意思決定の迅速化を実現。
経営と執行の分離 執行役員制度	意思決定の迅速化と業務執行の強化のため、2001年より執行役員制度を導入。	社外取締役 3名	2004年から社外取締役を選任。現在は3名（うち女性1名）が就任中で、全取締役の3分の1を超える。
社外監査役 2名	1994年から社外監査役を選任。現在は2名が就任。監査役4名のうち、2名が社外監査役。	役員報酬 役員報酬委員会	2010年に設置。4名の委員のうち3名が社外取締役。報酬水準・制度の妥当性を審議。
役員選任 指名委員会	2018年に設置。社外役員が過半数を占める。取締役・執行役員選任案および後継者計画を審議。	コンプライアンス/リスク管理 リスク・コンプライアンス委員会	2001年にコンプライアンス委員会が発足、2008年からリスク・コンプライアンス委員会に改組。
内部統制 内部統制委員会	2009年に内部統制推進委員会を内部統制委員会に改組。	サステナビリティ サステナビリティ推進委員会	2020年に新設。社長を委員長に、執行役員およびグループ会社の経営幹部で構成。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 (2020年7月1日現在)

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、グループガバナンスの強化を積極的に進めています。2020年6月に女性取締役を新たに選任し、取締役会の3分の1以上を独立社外取締役とする体制を構築することで、取締役会の多様性と適正規模を確

保いたしました。これにより、原則4-11「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」に新たに対応いたしました。今後も全てのステークホルダーに対して持続的に価値提供を行うべく、ガバナンス体制の強化およびその運用とモニタリングを継続していきます。

コーポレートガバナンス体制



①取締役会

「経営方針・戦略の意思決定機関およ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。

④指名委員会

5名（過半数が社外役員）で構成されており、取締役・執行役員選任案およ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。

⑦サステナビリティ推進委員会

社長を委員長として、執行役員およびグループ会社の経営幹部より構成され、グループ全体のサステナビリティ推進の方針策定、推進体制の構築と整備、施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動を行います。

| 役員報酬委員会の構成員 |

委員長 朝倉 研二 (代表取締役社長)
委員 家守 伸正 (社外取締役)
委員 伊地知 隆彦 (社外取締役)
委員 野々宮 律子 (社外取締役)

②監査役・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。

⑤役員報酬委員会

4名（過半数が社外取締役）で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしています。

⑧内部統制委員会

内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築およ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。

| 指名委員会の構成員 |

委員長 朝倉 研二 (代表取締役社長)
委員 長瀬 洋 (代表取締役会長)
委員 家守 伸正 (社外取締役)
委員 伊地知 隆彦 (社外取締役)
委員 松井 巖 (社外監査役)

③グループ経営会議

取締役会で任命された執行役員で構成され、原則、月2回の定例開催を実施し、経営戦略や投資案件等の重要事項を審議し、経営の意思決定を支援しています。取締役会決議事項については、取締役会の付議者の諮問機関となります。

⑥リスク・コンプライアンス委員会

法令遵守のみならず、企業倫理にまで踏み込んだリスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の確立、強化を図っています。

⑨安全保障貿易管理委員会

外国為替および外国貿易法等の輸出関連法規に規制されている貨物および技術の取引に係る法令遵守を徹底しています。

● 役員報酬等の額の決定に関する方針

当社は役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、役職ごとの役割・責任範囲に相応しいものであること、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなることを基本的な方針としています。上記の方針を踏まえ、社外取締役および監査役を除く役員報酬は、役職に応じた固定報酬である基本報酬と、業績連動報酬(賞与)から構成されています。業績連動報酬(賞与)に関しては、期間業績に応じて基本支給額を決定し、目標管理制度に基づく個別評

価を反映させています。

社外取締役および監査役報酬は、その職務内容に鑑み、固定報酬である基本報酬のみとしています。なお、当社は過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会を設置しています。役員報酬委員会は、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行うことで、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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	237	208	—	29	—	8
監査役(社外監査役を除く)	45	45	—	—	—	3
社外役員	53	53	—	—	—	4

使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの 報酬等の種類別内容

総額(百万円)	対象となる 役員の員数(名)	内容	報酬等の種類	報酬等の内容	固定/変動	給付の形式
13	2	使用人給与 相当分として 支給しています。	基本報酬	・各取締役の役職に応じた固定報酬を支給	固定	現金報酬
			業績連動報酬 (賞与)	・期間業績に応じて基本支給額を決定 ・目標管理制度に基づく個別評価を反映	変動(半年度)	

● 社外取締役

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

社外取締役の選任理由、主な兼職の状況、所有する当社株式の数

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

※社外取締役の独立性の基準または方針については、当社有価証券報告書で公開しています。

● 取締役会の実効性評価

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

また、前事業年度の取締役会評価にて認識された経営戦略・重要案件についての審議を、より一層拡充することが必要であるという課題に対して、取締役会決議事項の見直し(権

限委譲)を実施し、重要案件への審議に十分な時間配分ができるよう改善を図りました。

一方で、さらなる実効性向上の観点から、中長期経営方針や全社戦略等の審議の充実が必要であるとの課題を認識しました。多様性と適正規模を両立させた取締役会構成の実現に向けて、引き続き中長期的観点を含んだ検討が必要であるとの課題も確認しました。今後も継続的に、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

● 社外監査役

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

社外取締役の選任理由、主な兼職の状況、所有する当社株式の数

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

※社外監査役の独立性の基準または方針については、当社有価証券報告書で公開しています。

● 監査の体制

| 監査役監査の状況 |

当社の監査役会は、常勤監査役3名(内、社外監査役1名)、非常勤監査役1名(社外監査役)で構成されています。監査役会は原則として月に1回、および審議の必要に応じて開催しており、2019年度は年間16回開催しました。監査役会においては、各監査役が監査活動ならびに監査結果等について報告を行い、様々な意見交換および情報交換を通じて監査意見の形成を図っています。常勤監査役は、監査役会の監査方針および監査計画に従い取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、取締役、執行役員および内部監査部門等の業務執行部門へのヒアリング等を通じて取締役の職務の執行状況を監査しています。加えて、常勤監査役は、重要な子会社の監査役を兼務し、国内外子会社への往査、関係会社監査役連絡会における他の関係会社監査役との意見交換等を通じて、企業集団における内部統制システムの構築および運用状況を監視しています。また、会計監査人の子会社往査および資産実査に同行し、会計監査人が独立の立場を保持し、適正な監査を実施しているかを監視・検証しています。非常勤監査役は、取締役会および監査役会への出席の他、代表取締役ならびに社外取締役、会計監査人との面談等に加えて、常勤監査役との適宜かつ円滑なコミュニケーションを図り、専門的知見に基づき客観的な意見表明・助言を行っています。事業年度終了後には、監査役会の監査方針お

よび監査計画に対する年間監査活動のレビューを行い、その結果を翌事業年度以降の監査計画に反映させることにより、監査役会の実効性の向上に努めています。

| 内部監査の状況 |

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

| 会計監査の状況 |

下記の指定有限責任社員によって、公正不偏な立場で実施されています。

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

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

● NAGASEグループの情報開示に関する方針

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

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

2020年3月期の主なIR活動

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2回	決算実績、見直しおよびトピックスの説明(期末と中間)
国内外機関投資家個別ミーティング	約100回	機関投資家向けに個別で実施
個人投資家向け説明会	5回	証券会社の各支店等において実施
海外ロードショー	1回	社長および取締役が海外機関投資家を直接訪問し、面談

コンプライアンス

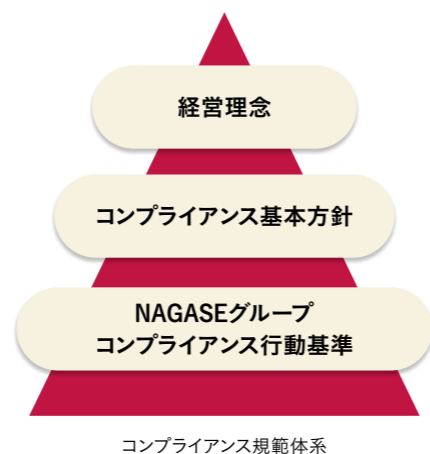
基本的な考え方

NAGASEグループは、経営理念のなかで「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む」ことを掲げ、法規を守ることはもちろんのこと、社会通念上求められる常識や倫理に反することなく、より厳格な社内ルールを守ることを非常に大切なこととしています。法令等による規制はボーダーレス化のなかで一層複雑多岐かつ厳格化しており、常に時代の変化に合わせたコンプライアンスを徹底します。コンプライアンスを尊重する一つひとつの行動と、万が一問題があっても早期に発見し是正・改善する自浄作用を持つことが、あらゆるステークホルダーからの信用・信頼につながります。日常的な企業活動により、この信用・信頼をさらに強固なものにしていきたいと考えています。

●コンプライアンス規範体系と運用

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

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



コンプライアンス基本方針の概要

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

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

●公正な取引に関する取り組み

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

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

主な啓蒙活動(2019年度)

	対象者	実施内容
2019年6月	ナガセ医薬品(株)	コンプライアンス全般およびハラスメント研修
	ナガセ物流(株)	コンプライアンス研修
2019年7月-9月	長瀬産業(株)	ハラスメント研修
2019年9月	台湾長瀬股份有限公司	コンプライアンス研修
	グレーターチャイナ6社	コンプライアンス研修
2019年10月	(株)ナガセビューティケア	コンプライアンス研修
	長瀬フィルター(株)	コンプライアンス・ハラスメント研修
2019年11月	(株)ナガセビューティケア	コンプライアンス・ハラスメント研修
2019年12月	ナガセプラスチック(株)	コンプライアンス・ハラスメント研修
2020年1月	(株)林原	コンプライアンス研修
2020年2月	ナガセケムテックス(株)	コンプライアンス研修
2020年3月		

●安全保障貿易管理

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

具体的な輸出入管理の仕組み

当社独自の商品総合管理システムにより、輸出する全ての商品・技術、海外顧客情報などをデータ化して管理しています。さらに、外為法およびEAR(米国輸出管理規則)などの輸出許可の必要性を確認し、商品法令管理課が承認した商品のみが輸出できるようシステム化しています。また、法令遵守から一

●商品関連法令への対応

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

具体的な対応の仕組み

NAGASEグループでは、新たな商品を取り扱うにあたり、その化学成分や規格性能に基づいて該当法令をチェックしています。成分単位での登録を行うことで、成分に起因する関連法規にも国ごとに対応しています。こうした商品データは前述の商品総合管理システムに登録し、グループ全体での一元管理化に取り組んでいます。関連団体に加盟して化学品規制に関する最新情報を入手するとともに、製品に含まれる化学物質をサプライチェーンに共有するツール「chemSHERPA」などを活用して関係先への的確な情報提供に努めています。

世界の化学品法規制への対応

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

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

人財育成の取り組み

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

安全保障輸出管理実務能力認定試験合格者数(累計)

2018年3月期	890名
2019年3月期	947名
2020年3月期	982名

SAICM達成に向けた各国の動きの一例

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

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

グループで保有する業許可・品目許可一覧

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

リスクマネジメント

基本的な考え方

NAGASEグループは商社機能のみならず製造・加工機能を併せ持ちながらグローバルかつ多角的な事業を行っており、事業の性質上様々なリスクにさらされています。このため、リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめて企業の持続的な成長を実現するべく、関係各部が事業活動に関連する社内外のリスクを把握して対策を講じ改善に努めています。

※具体的には、リスクマネジメントおよびコンプライアンスを監視するため、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、委員会の機能・権限を定め、役割と責任を明確にした体制で運用しています。

● 内部統制

NAGASEグループは、「誠実に正道を歩む」の経営理念のもと、企業活動を通じて企業価値の向上を図るとともに、安定的かつ持続的なグループ企業基盤を築くための内部統制制度を整備しています。内部統制推進の中核である内部統制委

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

員会は、コーポレートガバナンス強化の目的で設置された任意の委員会であり、内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築および運用のモニタリングを行い、業務の適正性確保を担保しています。

● 経営危機管理

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

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

● 製品安全・品質管理

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

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

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

● 防災活動とBCP(事業継続計画)活動

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

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

新型コロナウイルス感染症リスクへの取り組み

新型コロナウイルス感染症リスクの増大を受け、NAGASEグループでは、代表取締役社長を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、事業継続に向けて以下の取り組みを進めています。

1. グループ従業員の健康維持

2020年2月より海外駐在員およびその家族の安全を確保、国内外への出張を禁止とし、日本国内では政府・各自治体の方針に伴い出社を禁止、テレワークを原則としました。緊急事態宣言解除後は、時差出勤・テレワークの推奨や、マスク着用、消毒、「三密」の回避等の予防策

を徹底し、従業員の安全確保を継続しています。

2. お取引先とのコミュニケーション

海外出張の禁止、国内出張の自粛や、打合せ・商談におけるウェブ会議の積極的活用、イベントの中止・延期や開催形式の見直しなどを徹底して取り組んでいます。

3. 事業運営への影響の最小化に向けた取り組み

サテライトオフィスの設置や、各種システムを活用したシフト勤務およびテレワークが可能な環境づくり、またグループ製造会社における安全に配慮した操業の継続を通じ、事業継続に取り組んでいます。

● 環境関連リスクへの対応

| 気候変動リスクへの対応 |

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

| 水リスクへの対応 |

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

責任あるサプライチェーン

基本的な考え方

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

● 調達活動での人権への配慮

NAGASEグループでは、責任あるサプライチェーンに対する基本的な考え方のもと、調達活動においても、「コンプライアンス行動基準」を踏まえ、非人道的・差別的取り扱い、強制労働、児童労働などの人権にかかる問題を起こしません。

今後もサプライチェーン全体における人権尊重の啓発活動などについて、お取引先と協働しながらグローバルに推進します。

● NAGASEグループ会社 食品関連事業の取り組み事例

ナガセケムテックス(株)

食品添加物、健康食品素材を製造している福知山事業所では、ISO9001、食添GMP(Good Manufacturing Practice)に加え、2019年度に取得した食品安全の国際規格・FSSC22000に基づいて、原材料の受け入れから製造、品質管理、納品までを管理しています。



ナガセケムテックス(株)福知山事業所

(株)林原

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



(株)林原 岡山機能糖質工場

環境価値の創出

基本的な考え方

NAGASEグループでは、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」のためには地球環境が持続可能なものであることが大前提であると考えています。現在、地球環境の変化は、世界中の企業や人々に対して大きな決断を迫っています。そんな中でNAGASEグループでは、低炭素社会、循環型社会の実現、汚染防止、生物多様性の保全、水の利用といった環境課題に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

NAGASEグループ環境方針

1. 環境法規制等の順守

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

2. 環境に配慮した事業推進

事業活動の推進にあたっては、技術的、経済的に可能な範囲で、自然生態系、地域環境および地球環境の保全に配慮した活動を推進する。

3. 社会との共生

良き企業市民として、公的機関、産業界、地域社会等

と協力して、NAGASEグループにふさわしい地球環境保全活動を推進する。

4. 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善

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

5. 環境方針の周知徹底と公表

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

※NAGASEグループ環境方針の内容は、当社ウェブサイトにて公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/policy/>

● 環境マネジメントの体制と活動

体制

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

※認証取得会社に関する情報は、当社ウェブサイトにて公開しています。
<https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/management-system/>

活動

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

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

また、省エネ活動としては、物流効率の推進によって環境負荷低減に寄与すべく、物流伝票データを利用して国内貨物輸送量を自動計算する「NECOシステム(Nagase Energy Calculation Online System)」を開発し、2008年8月から運用を開始しています。

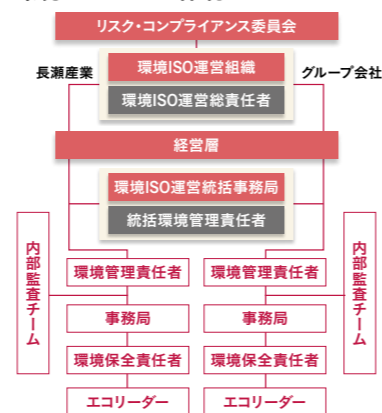
さらに、当社の年間貨物輸送量とCO₂排出量の算出のほかに、CO₂排出量削減のための最適な輸送ルート进行分析し、輸送エネルギー削減に向けて取り組みを実施しています。

当社ビル内におい

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

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

環境マネジメント体制



● 環境パフォーマンスデータ

紙の使用量(東京本社、大阪本社、名古屋支店)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
紙の使用量(枚数:千枚)	4,603	4,585	4,382
紙の使用量(t)	19.7	19.6	18.7

廃棄物排出量、リサイクル率

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
廃棄物排出量(t)	194	193	172
廃棄物リサイクル量(t)	156	158	139
リサイクル率	80.6%	81.8%	81.0%

対象範囲:長瀬産業(株) 対象期間:2017年4月~2020年3月

※気候変動対策、水リスクへの対応、生物多様性については当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/performance_data/

電力使用量(長瀬産業ビル、長瀬パークキング、ナガセR&Dセンター、ナガセアブリケーションワークショップ、NHRD)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
電力使用量(kWh)	6,068,534	5,825,310	5,774,358

CO₂排出量(調整後排出係数)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	2,940	2,733	2,386

物流起因のCO₂排出量

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	2,044	2,268	2,201

● 外部評価機関との取り組み

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



特集 環境課題解決の取り組み

NAGASEグループだからできる「環境価値の創造」とは?

環境事業推進チームインタビュー

環境課題への意識が高まる中、NAGASEグループがお取引先に環境面での価値を提供していくため、2020年3月に環境事業推進チームを設立。メンバー3人が取り組みについて語りました。

Q1 チームの役割を教えてください。

吉田 各国の環境規制が厳しくなり、ESG投資の動きも加速しています。今後の環境課題への対応が企業の存続に大きくかかわってくることは間違いありません。そこで、環境にかかわる課題が数多く存在するお客様の製造現場に着目し、企業価値向上に貢献する事業を推進するため、チームが設立されました。

お取引先の製造現場に寄り添い、排水・排ガス等の課題発見から解決、価値提供までを事業として実践することがチームのテーマです。

Q2 お取引先の製造現場では今、何が起きているのでしょうか?

熊崎 排水・排ガス処理については、現場のご担当者が経験に基づき対応していることが多く、処理方法が効率的でない、技能がうまく伝承されていないというケースが見られ、成果やコストに問題が生じています。また、化学品法規制よりも厳格な自社基準を適用して環境価値の向上を図ろうと考えるお客様もいます。化



(写真左から)
長瀬産業(株)
スペシャルティ
ケミカル事業部
吉田 潔観
井上 亮
熊崎 修司

学品を販売するだけでは解決できる問題も限られているため、今はお客様に様々な環境ソリューションを提供することが求められています。

井上 もちろん、私たちの強い想いだけではお客様に響きません。そこには投資に対する効果が必要で、経済価値と環境価値の両立という観点も問われます。

吉田 お取引先とのサステナブルな関係が、NAGASEグループの成長にもつながります。今後はお取引先の経営課題にもしっかり向き合い、私たちの考えをきちんとお伝えした上で寄り添っていききたいと思います。

Q3 今後、環境課題にどう向き合っていきますか?

井上 NAGASEグループの強みは総合力です。幅広い業界、そして国内外の様々なエリアにお客様がいます。このグローバルで多様なネットワークを活用して環境課題に取り組みます。

熊崎 排水・排ガス処理事業を展開する(株)アイエンスが2020年1月にグループに加わったことで、今後はソリューションの選択肢を増やしていけると考えています。

吉田 「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献するというNAGASEビジョンのもと、グループ内で連携し、必要に応じてパートナー企業とも協力し、お客様の課題を解決していきます。

イノベーション

人財の育成

基本的な考え方

NAGASEグループは、イノベーションを通じて様々な社会課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。イノベーションを生み出す人財の育成、環境の変化に柔軟に対応していくために不可欠なダイバーシティは、重要な企業戦略の一つです。また、ナガセR&DセンターやNVC室、ナガセアプリケーションワークショップなどによる研究開発・事業横断組織において、社会課題の解決やイノベーションにつながる活動を推進していきます。

● 人財の育成・強化

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級別研修、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。

企業活動の基盤となる人財の育成にあたっては、現場での業務遂行や配置転換などにより深く幅広い知見や能力を体得する“OJT(On-the-Job Training)”と、研修や自己学習など

により知識やスキルを習得する“Off-JT(Off-the-Job Training)”を有機的に組み合わせることを基本としています。

OJTを促進する各種施策の実施と同時に、若手・中堅層向けの階級別研修や統括者向けの研修など、役割に応じて必要な知識・スキル習得の施策を実施しています。様々な人財開発施策の中でも、以下3点を重視しています。今後も外部環境の変化やNAGASEグループの戦略に合わせ、必要な見直しを図っていきます。

マネジメント力および経営リテラシーの強化とグローバル人財の育成

1. グローバル化の推進

海外現地法人やビジネススクールへの派遣、異文化理解プログラムの実施、英語学習支援の実施、海外ナショナルスタッフ向け本社主催研修の実施。

2. マネジメント育成

他流試合を通じた意識向上施策(各種ビジネススク

ール派遣、MBA基礎知識習得プログラムへの派遣など)の活用促進。

3. 共通の価値観浸透

各階級別研修における共通の価値観浸透研修、統括者対象の共通の価値観浸透ワークショップ、サーベイの実施。

※NAGASEグループの人財開発体系図は、当社ウェブサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/innovation/development/>

人材開発研修制度

制度	概要
海外研修	海外のグループ会社等で研修をする制度
公募	部署側が自部署内の空きポジションへの異動を募る、社内求人制度
FA	社員自ら希望部署への異動を申請できる、社内求職制度
資格取得報奨金	会社が定める公的資格を取得した際に報奨金を与える

主な研修参加者数

研修名	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
階級別研修 (海外研修)	547名 (15名)	711名 (14名)	695名 (13名)
選抜型研修	7名	6名	27名
海外ナショナルスタッフビジネスリーダー育成プログラム	33名	29名	38名

● ダイバーシティへの取り組みに対する考え方

NAGASEグループでは、ダイバーシティを重要な企業戦略の一つとして位置付けています。環境の変化に柔軟に対応するためには、国内外で多様な発想・視点を有する人財の確保が不可欠です。多様な社員による議論の活性化により、新た

な発想を生むことが対外的な競争優位性の源泉となり、結果としてNAGASEグループの発展、社員一人ひとりの成長につながると考えています。

ダイバーシティ推進テーマ

1. 社内啓蒙の観点

①定期的な経営層からのメッセージ・関連情報の発信
②NAGASE経営理念・NAGASEビジョン・NAGASEウェイの全グループ社員への浸透

2. 組織・個人の多様化の観点

③グローバルコミュニケーションの向上

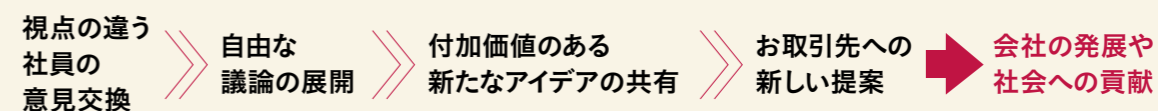
④キャリア形成支援

⑤外国人・女性総合職の継続採用および環境整備

3. 働きやすい職場づくりの観点

⑥業務継続性・生産性向上に対する意識・取り組みの活発化

⑦介護等制約のある社員への支援



● 女性の活躍推進について

NAGASEグループでは、女性社員の活躍をダイバーシティ推進の重要な取り組みの一つと捉えています。これまでも女性総合職の採用や管理職への登用、活躍の機会の拡充などにより、女性の力を積極的に事業に活かす努力をしています。

また、育児・介護などと仕事の両立支援のための制度・施策の拡充により、女性が働き続けられる風土の醸成にも注力しています。一方で、女性管理職の数は増えてきているものの、

決して多いとはいえず、今後の課題であると認識しています。また、全社員に占める女性の比率が少ないこともあり、今後は定期採用においても女性比率の向上を目指していきます。



厚生労働大臣より、「子育てサポート企業」としての認定を受けています。

● 障がい者雇用について

NAGASEグループでは、健常者と障がい者が、共に生き生きと働ける職場づくりに努めています。また労働環境面では、障がい者一人ひとりの能力を尊重し、それぞれの障がいの特性に応じて気持ち良く働ける職場づくりの実践に努めています。

● 外国籍社員の登用について

NAGASEグループは世界の様々な国・地域で事業を展開しています。多様な社員の発想・視点を尊重するという基本的な考え方に基づき、国/地域・拠点ごとのニーズに合わせて優秀な人財を登用することに力を注いでいます。

研究開発活動

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

2017年に設置したNVC(New Value Creation)室は、グループのイノベーションを推進し、AIやIoT等の潮流変化を見据えた新しい価値を創造することで、これまでグループになかったビジネスの核をつくることを目指しています。

そして、ナガセR&Dセンターでは、NAGASEグループが取り組むパイオ関連事業において、基盤技術開発とテーマ企画立

案を推進しています。

また、ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)では、(樹脂)プラスチック、塗料(コーティング材料)の分野で原材料の評価分析や用途開発から、それらを使った最終製品の処方開発までを行える設備と専門技術スタッフを配置。お取引先やグループ製造会社が持つ素材や加工技術も組み合わせ、グループネットワークを活かしたマーケティング機能で得た市場ニーズに応えるソリューション提案を行っています。

▶NVC室に関する詳細は、P34-35をご参照ください。 ▶ナガセR&Dセンター、ナガセアプリケーションワークショップに関する詳細は、P4-5をご参照ください。

社会価値の創出

人権の尊重

基本的な考え方

グローバルに事業を展開するNAGASEグループでは、各国地域の歴史・文化・慣習を尊重し、人種、宗教、性別、年齢、性的嗜好、障がい、国籍等の理由でハラスメントや差別をしません。具体的には『コンプライアンス行動基準』を制定し、「人権の尊重・個性の尊重」を徹底しています。また、差別的取り扱いに関わる問題発生時には、迅速に調査し、被害者の救済と懲戒など再発防止に向けた断固たる措置を取っていきます。

● 社員の人格・個性尊重／人権啓発活動

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



● 労使関係について

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

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

● ハラスメント防止に向けた取り組み

NAGASEグループでは、役員職員の行動指針である「NAGASEグループコンプライアンス行動基準」のなかでハラスメント行為禁止を謳っており、ハラスメント行為を起こした者には懲戒処分を含めた断固たる処置をすることを明言しています。また、統括者向けにハラスメント防止研修の受講を義務付ける等、取り組みを続けています。とりわけ、今日的に社会問

題化している職場におけるハラスメント等については、自覚・無自覚を問わず発生することがないように会社として取り組みます。これらの差別的取り扱いに関わる問題発生時には、迅速に調査し、被害者の救済と懲戒など再発防止に向けた断固たる処置をとります。

働きやすい職場環境づくり

● 労働安全衛生についての考え方

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

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

労働安全衛生基本方針

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

● 健康経営への取り組み

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



施策および具体的な取り組み

- **健康支援施策**
 - ・健康診断(定期健康診断、生活習慣病健診、年輪健診、海外渡航者・一時帰国者・帰国者の健康診断)
 - ・特定健診・特定保健指導
 - ・各がん健診
 - ・郵送がん健診
 - ・歯科健診
 - ・インフルエンザ予防接種実施
 - ・治療と仕事の両立支援
 - ・女性の健康保持促進への支援
 - ・家庭用常備薬の配布・あっせん
 - ・ファミリー健康相談
 - ・ベストドクターズ・サービス
- **メンタルヘルス対策**
 - ・メンタルヘルスカウンセリング
 - ・メンタルヘルス研修
 - ・復職サポート
 - ・ストレスチェック
- **健康促進**
 - ・長瀬クラブによる部活動
 - ・事業所内マッサージ室設置
 - ・ウォーキングイベント実施
 - ・禁煙デーの設置
 - ・禁煙サポート
 - ・保養施設の利用促進
 - ・長時間労働削減対策
 - ・週1回のノー残業デー設定
 - ・部署ごとの時間外勤務状況の掲示

● 働き方改革に向けた取り組み

NAGASEグループでは、グループ全体の生産性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であると考えています。この考えのもと、従業員の働き方改革に向けた議論や取り組みを進めています。

例えば、毎月開催する衛生委員会の場では、「柔軟な働き方」「有給休暇の取得の促進」「時間外労働の削減」を主要な取り組み課題とし、社員からの職場・勤務環境に関するアンケート結果も活用しながら、社員がより働きやすい職場環境の構築について労使共同で協議を重ねています。

働きやすい職場環境づくりのための各種制度・施策

制度・施策	概要
配偶者出産休暇	配偶者の出産日当日に与える休暇
フレックス勤務(研究・開発業務従事者対象)	業務の都合にあわせて、社員が自律的に出社や退社の時刻を決定することを認めるもの
リフレッシュ休暇	心身のリフレッシュを図ることを目的として、勤続満15年目の社員に与える休暇

社会貢献活動

基本的な考え方

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

● 長瀬科学技術振興財団

日本の科学技術振興の一助となるべく、1989年に長瀬科学技術振興財団を設立、2011年に公益財団法人化しました。有機化学および生化学などの分野に関する研究開発を助成することで科学技術の振興を図り、社会経済の発展に寄与することを目的に活動しています。2020年度を含め、これまでに行った研究に対する助成は、530件を超え、助成金額も13億1,000万円を超えています。



● 林原美術館

(株)林原が支援している林原美術館は日本をはじめとする東アジア地域の絵画や工芸品と、旧岡山藩主池田家から引き継いだ大名調度品を中心とするコレクションを収蔵しています。これら美術品の保存ならびに調査研究を行い、独自の企画展等を通じ広く一般の観覧に供し、地域および我が国の文化財の研究ならびに文化の向上に寄与しています。



● パラスピードの支援

特定非営利活動法人日本ブラインドマラソン協会の活動を支援しています。また、当社には、視覚障がいを持つパラ陸上選手で、2012年ロンドンパラリンピック銅メダリスト(5,000m)の和田伸也選手が所属しています。



● 「国際化学オリンピック日本大会2021」への協賛

化学・素材産業の次世代を担うグローバル人材の育成を目的に2021年に日本で開催予定の「第53回国際化学オリンピック日本大会2021」を支援しています。70数カ国・地域から約300名の高校生が参加する大会で、「化学で未来を明るくする」という趣旨に賛同し協賛しています。



● 「生きた建築ミュージアムフェスティバル」への参加

当社の大阪本社は大阪市の都市景観資源に登録されており、毎年大阪市で開催される「生きた建築ミュージアムフェスティバル」への参加を通じて大阪の魅力の発信に協力しています。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い医療関係者に心からの敬意と感謝を表すべく、ビルを青色でライトアップする取り組みにも参加しています。



● 「高校化学グランドコンテスト」への協賛

大阪市立大学、名古屋市立大学、横浜市立大学、読売新聞社が主催するコンテストで、高校生および工業高等専門学校生(3年生以下)が行っている学習研究活動を支援し、高校生自らが自主的な研究活動を楽しみながら科学的な創造力を培い、将来、科学分野で活躍できる人材の育成を念頭に置いて行っている教育支援プログラムに協賛しています。



特集 グループ製造業のサステナビリティ

グループ製造業連携委員会事務局インタビュー

NAGASEグループ製造業各社の基盤強化を目指す「グループ製造業連携委員会」(Group Manufacturers' Collaboration Committee:以下、MCC)。その取り組みについて、事務局を務めるナガセケムテックスの山本兼士と事務局員の林原・西 浩一、長瀬産業・北野 慶の3人が語りました。

Q1 MCCの役割についてお聞かせください。

山本 MCCは、国内のNAGASEグループ製造業12社が安全衛生・品質・環境の分野で情報を共有しながら、それぞれが企業として自立的に成長し、かつNAGASEグループ全体の企業価値向上と持続的成長を促すことを目的に、2019年7月に発足しました。委員長・委員会メンバーが各社を訪問の上でアンケート調査を行い、分析結果をもとにグループ方針を策定。今後は方針に基づいた目標・計画を定め、KPI設定とモニタリングを通じて活動を進めていきます。また、12社共通の情報プラットフォームを構築し、例えば工場でのヒヤリハット情報などを投稿・共有できる取り組みも始めています。

北野 既に電気やガスといったユーティリティのコストダウンに関する分科会が立ち上がっており、共同購買によるディスカウントを目指して活動しています。各社の担当者と話し合い、工場見学などを含め各社の事業を理解するところからスタートして、情報共有と連携の様々なヒントを得ています。

Q2 安全衛生・品質・環境に関するグループ方針について教えてください。

西 グループ方針の策定にあたっては、12社から情報収集し、集約していくプロセスを取りました。各社それぞれに理念があり、業界特有の方針を掲げるところもあります。ただ、多くの会社が長瀬産業の「誠実に正道を歩む」と趣旨を同じくする理念を持っていることに加え、安全衛生・品質・環境のいずれにおいてもほぼ同様の方針を

定めていたため、調整に苦勞することはありませんでした。
北野 各社の想いが根底で共通していたため、違和感なく集約することができました。目新しさはないものの、基本をしっかりと押さえた方針に仕上がったことに手応えを感じています。

山本 方針策定後、改めて各社を訪問して方針案を説明した際も、スムーズにご理解いただけました。グループ製造業全体で一つの方向性が定まり、やるべきことが明確になったという点で、方針策定には意義があったと思います。

Q3 今後の活動への想いを教えてください。

山本 各社それぞれの取り組みから学べることは数多くあります。今後はそうした良い部分を取り込むことも、活動の重要な柱になっていくでしょう。情報共有に加えて分科会の活動も加速させ、その結果として12社の総合力が上がるように取り組みを進めていきます。

西 各社業態が異なることで、MCCの活動からは様々な気づきを得られます。その気づきを活用しながらNAGASEグループ全体の利益を広げていくことで、今はまだ見えていない新たな景色も見えてくると思います。将来的には、NAGASEグループのインナーブランディングの強化にもつながっていくのではないのでしょうか。
北野 NAGASEグループには多種多様な製造会社があり、各社が連携することで貴重な人脈が生まれます。これはグループ全体の価値ですし、利用しない手はありません。その価値の共有をさらに深めながら、現場重視で自律的に運営していける製造業の土台づくりに力を入れることで、NAGASEグループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる活動にしていきたいと考えています。

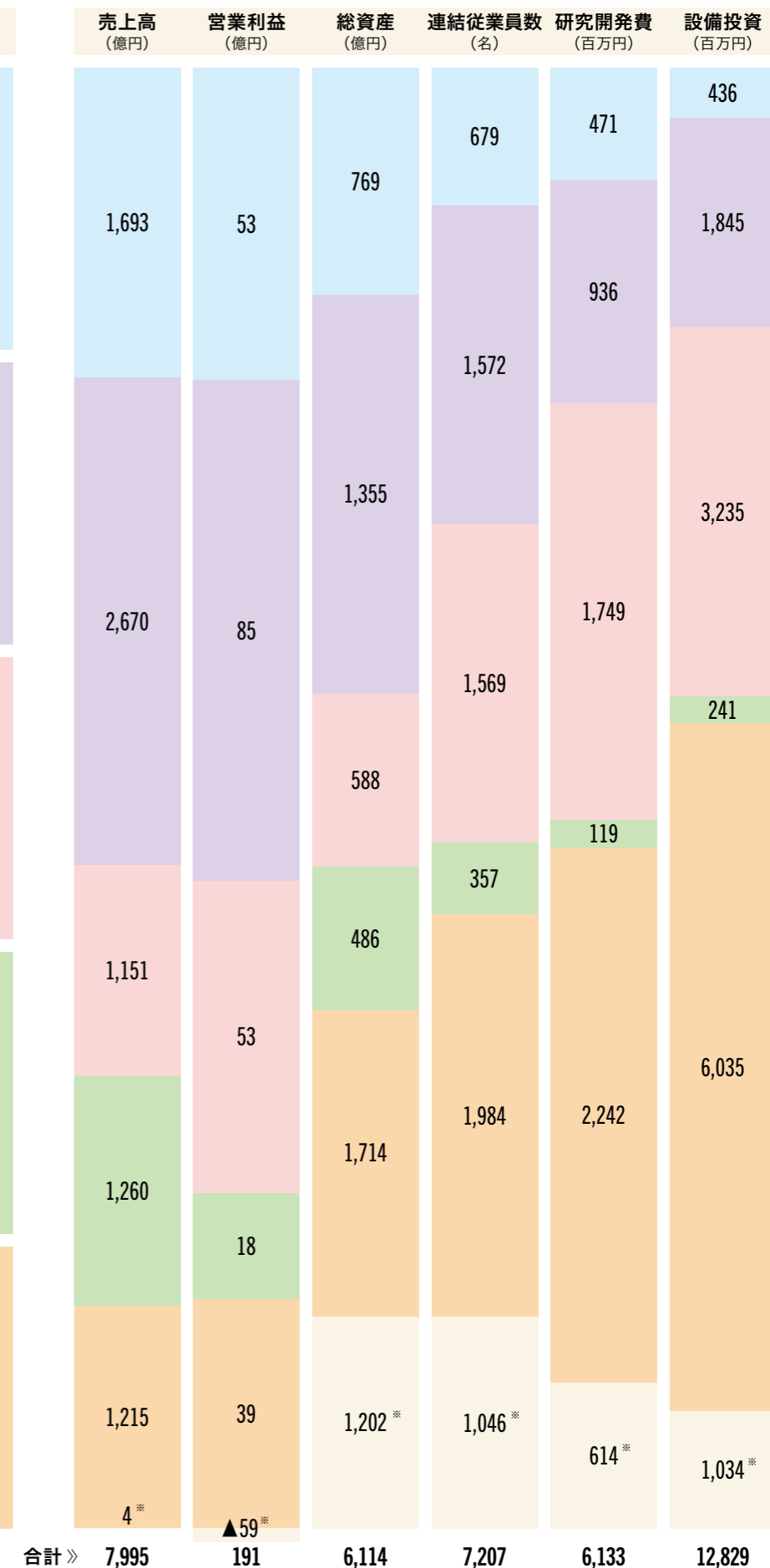
NAGASEグループ製造業 共通方針(骨子)

安全衛生方針	品質方針	環境方針
1. 無事故・無災害への取り組み	1. 安全・安心な製品やサービスの提供	1. 社会との共生
2. 安全・安心な職場環境づくり	2. 顧客満足度の向上	2. 環境に配慮した事業推進
3. 法令および要求事項の順守	3. 法令および要求事項の順守	3. 環境法規制等の順守
4. 教育、啓発活動の推進	4. 目標設定・レビューと継続的改善	4. 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善
5. 安全衛生方針の周知徹底と公表	5. 品質方針の周知徹底と公表	5. 環境方針の周知徹底と公表

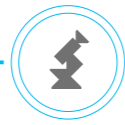
事業一覧

セグメント名	各セグメントの主な取り扱いアイテム	顧客業界
 <h2>機能素材セグメント</h2> <p>Functional Materials Segment</p> <p>» P60</p> <p>塗料・インキ、樹脂、ウレタンフォーム、有機合成、界面活性剤、半導体業界等に対して、主な商品として塗料・インキ用原料、ウレタン原料・副資材、樹脂原料、樹脂添加剤、油剤原料、界面活性剤原料、フッ素ケミカル、封止材原料、シリコン原料等を販売しています。</p>	<p>塗料原料</p>  <p>自動車のボディ等に使用される塗料原料など、様々な塗料・インキ原料を取り扱っています。</p> <p>デナフィルター®</p>  <p>液晶パネル等のフィルム製造時の異物除去に使用されるデナフィルター®を製造・販売しています。</p>	<p>機能化学品</p> <p>塗料・インキ業界、ウレタン業界</p> <p>スペシャリティケミカル</p> <p>石油化学業界、樹脂業界、電子材料業界、半導体業界、油剤業界、界面活性剤業界、有機合成業界など</p>
 <h2>加工材料セグメント</h2> <p>Advanced Materials & Processing Segment</p> <p>» P62</p> <p>顔料・インキ、製紙・ラベル、繊維加工業界ならびに樹脂原材料・樹脂成型品、フィルム・シート、土木建築、化粧品、医療機器、半導体洗浄装置等の業界に対して、主な商品として染料、顔料、機能性色素、情報印刷関連製品、3Dプリンティング関連商材、熱可塑性樹脂、熱硬化性樹脂、自動車補修塗料、導電塗料、フッ素樹脂部品、無機材料、合成樹脂資材、樹脂成形機・金型等を販売しています。</p>	<p>カラーフォーマー</p>  <p>各種チケットやレシートに使用される感熱紙、感熱フィルム向けのカラーフォーマー（ロイコ染料）を生産し、世界市場へ展開しています。</p> <p>エンジニアリングプラスチック</p>  <p>OA機器や電機・電子製品等に使用される、多彩な機能性樹脂を販売しています。</p>	<p>カラー&プロセッシング</p> <p>製紙・感熱紙・印刷・印刷材料・OA電子機器・3Dプリンティング業界、包装・化粧品・衛生材料・メディカル・家電業界、シート・フィルム・液晶・半導体部品業界、色素・染料・顔料・インキ・塗料・樹脂・繊維加工業界</p> <p>ポリマーマーグローバルアカウント</p> <p>OA業界、ゲーム業界、電機・電子業界、家電業界、住設・建材業界、包装材業界</p>
 <h2>電子セグメント</h2> <p>Electronics Segment</p> <p>» P64</p> <p>半導体、ディスプレイなどの電子部品・デバイス業界および電子機器業界に対し、高機能エポキシ樹脂、半導体用各種材料・装置、精密研磨剤および各種機能性部材を販売しています。</p>	<p>高機能材料</p>  <p>次世代交通サービスや次世代通信インフラに欠かせない電子部品、光学ディスプレイデバイスなどの分野で使用される、高機能材料を製造・販売しています。</p> <p>半導体関連部材</p>  <p>半導体封止樹脂、フォトリソ材料、製造装置、ウェハーバンピングサービスを提供しています。</p>	<p>エレクトロニクス</p> <p>電子部品業界、半導体業界、重電業界、ディスプレイ業界、シリコンウェハー業界、LED照明業界、自動車・航空機業界、環境エネルギー業界</p>
 <h2>モビリティ・エネルギーセグメント</h2> <p>Mobility & Energy Segment</p> <p>» P66</p> <p>モビリティの内外装、電装、CASE関連およびエネルギー業界に対して、主な商品として合成樹脂、精密インサート成形部品、表皮材、加飾フィルム、光学フィルム、各種センサーデバイス、電池材料、太陽電池・二次電池関連部材等を販売しています。</p>	<p>カーエレクトロニクス</p>  <p>次世代環境対応車に関連する新素材・部品・新技術の提案を進めています。</p> <p>HEMS</p>  <p>蓄電池や太陽光パネルを使った家庭用エネルギーマネジメントシステム(HEMS)を販売しています。</p>	<p>モビリティソリューションズ</p> <p>自動車、鉄道、航空機、小型モビリティ等のモビリティ業界、社会インフラ業界</p> <p>エネルギー</p> <p>電池業界、太陽光発電業界、自動車・電装業界、ビル建設業界、流通業界、照明業界、商業施設、公共施設など</p>
 <h2>生活関連セグメント</h2> <p>Life & Healthcare Segment</p> <p>» P68</p> <p>医薬、食品・飲料、化粧品等の業界に対し、医薬・農業原料、研究用試薬、検査薬、酵素、食品添加物、食品成分、スポーツニュートリション、プレミックス、化粧品添加物、飼料、界面活性剤等を販売。最終消費者向けに化粧品、健康食品、美容食品等を販売しています。また、原子力施設や医療機関、研究施設向けに放射線測定サービスを提供しています。</p>	<p>化粧品原料</p>  <p>化粧品原料と製品、健康食品を製造・販売しています。</p> <p>食品素材</p>  <p>機能性糖質や酵素を中心とした食品素材やスポーツニュートリション、健康食品素材を製造・販売しています。</p>	<p>ライフ&ヘルスケア製品</p> <p>医薬・医療・検査業界、化粧品業界、トイレットリー、ヘルスケア業界</p> <p>フードイングredients</p> <p>食品業界、健康食品業界、農産・水産・畜産業関連分野</p>

主要指標のセグメント別内訳



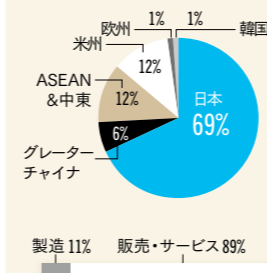
*その他・全社共通：報告セグメントに含まれない全社・事業セグメント、セグメント内取引消去等が含まれます。



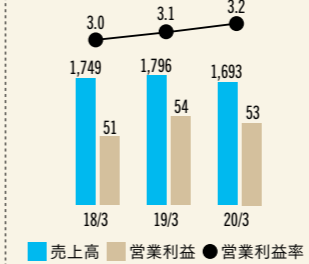
機能素材セグメント

Functional Materials Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



売上高・営業利益(億円)と営業利益率(%)の推移



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



機能化学品事業

事業の強み

- 塗料・インキ、ウレタン業界における高いプレゼンス(高シェア、国内外ネットワーク)
- 技術的な知見と提案力、グローバルな市場動向を熟知した上での組織的な対応力

中期的課題

- 国内中心の事業構造からの脱却(海外事業の積極展開)
- 「環境」「バイオ」「高機能」をキーワードとしたサステナブル商材の展開

「サステナブル商材」の提案・拡大を軸にする



機能化学品事業部長
磯部 保

当事業部では、従来型の原材料販売ビジネスからの脱却とビジネスのグローバル化という二つの収益構造の変革に取り組んでいます。前者では新反応性塗料「PatInaLock®(パティナーロック)」のような、より川下に近い製品を投入しています。後者では単に海外売上を伸ばすだけでなく、より高い機能を持った商材の展開に注力します。こうした展開で大きなアドバンテージとなるのが、「ナガセR&Dセンター」「ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)」「インドコーティングラボ」*が発揮するNAGASEグループ独自の機能です。

企業風土の変革では、円滑なコミュニケーションを重視し、リスク管理の強化にもつなげています。当事業部の次の一手はサステナビリティ。今後は生分解性商材など「環境」「バイオ」「高機能」をキーワードに、サステナブル商材の提案と拡大を推進していきます。

ケミカル業界で進むDX(デジタルトランスフォーメーション)の流れは、塗料・インキ業界やウレタン業界ではまだまだ見られないものの、従来型の原材料販売ビジネスを脅かし始めています。今後は他社に先駆けてデジタルプラットフォームを構築し、マーケティングを効率化し、さらなるビジネスを獲得していきます。

※正式名はNagase Coating Laboratory Mumbaiです。

| Topics |

新反応性塗料「PatInaLock®」のインフラ老朽化対策

「PatInaLock®」は、鉄鋼や空気中の酸素などと反応し、鋼材表面に緻密で保護性のあるさび層を生成させることで腐食を防ぐ、新発想の反応性塗料です。経年劣化の原因となる悪質なさびから構造物を守る効果が期待できることから、将来的な作業員の人員確保を課題とする電力会社、通信会社、プラントエンジニアリング設備などで導入が広がっています。



スペシャリティケミカル事業

事業の強み

- 配合技術、有機合成技術、高分子技術などをコアにした事業展開
- ユニークな技術志向の営業力、発想力

中期的課題

- 事業投資や業務提携を通じた新規事業の展開
- デジタルの活用、環境配慮型の商品・サービスの充実

「アフターコロナ」の変化を見据えてビジネスチャンスを探る



執行役員
スペシャリティケミカル
事業部長
荒島 憲明

当事業部は川上に近いところに事業領域を持ち、多彩な分野で汎用品から高機能・高付加価値商品(特殊品)までの原料を提供しています。事業環境としては、DXが進んで情報が汎用化し、商社としての仲介ビジネスが不要となり直取引に変わっていくなど、市場の仕組みが変わりつつあります。その中で、いかにお取引先に深い顧客体験を提供できるかが当社の存在価値に大きく関わってきます。

今後の課題として捉えているのは、企業風土改革としての危機感の醸成と新規事業創出による収益構造改革です。これに対しては数年前から、学術的な知見に根ざした知財型の製造業モデル、環境価値向上に寄与する事業を目指した取り組みを行っています。環境面では特に排水、排気のニーズが高まっており、お客様への提案に注力していきます。

「アフターコロナ」はサプライチェーンの見直しが進むと想定されます。中国に川上(製造業)が偏在中、工場の稼働停止や地政学的なリスクで混乱を招くケースもあることから、安定供給に向けたリスク分散をお客様にどう提案するかが重要なテーマです。一方、働き方改革が一気に進むと見られ、関連するICT関係*の素材もビジネスチャンスだと捉えています。

*5G・6G関連材料。

| Topics |

環境リスクプラットフォームを立ち上げ

当社では、幅広い産業における「泡」の問題解決に役立つシリコーン消泡剤を数多く取り扱っており、様々なお客様とのお取引実績があります。そのような背景から、2020年3月にウェブサイト上の質問に答えていただくことで、お客様に最適なシリコーン消泡剤を提案する「シリコーン消泡剤セルフ診断」のウェブサイトをリリースしました。お客様の情報収集や比較検討などに貢献するプラットフォームを目指しています。





加工材料セグメント

Advanced Materials & Processing Segment

カラー&プロセッシング事業

事業の強み

- グループ各社とナガセR&Dセンター、ナガセアプリケーションワークショップ(NAW)を活用した技術・製品・分析・サービスの提案力
- 幅広い業界にわたる優良お取引先、優良顧客との長いビジネス実績とネットワーク

中期的課題

- トレーディングを核として、国内外での新たなビジネスチャンスの発掘
- 「トレーディング+α」機能による「お取引先の課題」解決力の向上

NAGASE独自のユニークなビジネスをデザインする



執行役員
カラー&プロセッシング
事業部長

太田 九州夫

当事業部は「情報印刷」「機能色材」「機能性フィルム」「ポリマープロダクト」の4部と「企画推進室」で事業を展開しています。

米中の貿易摩擦に加え、全ての分野で新型コロナウイルス感染症の影響を受けており、今期はいずれも厳しい状況が続くと予想されます。

我々は「川上」のシーズと「川下」のニーズをつなげる「川中」に位置しており、ビジネスの種を「見つけ」るのに最適なポジションです。それらを「育み」「広げる」ことで、「トレーディング+α」のNAGASE独自のビジネスモデルにつなげていきたいと考えます。

「育む」段階でしっかりとアイデア・工夫を凝らして、NAGASEの強みにリンクさせていく。この手間の大切さをメンバーに伝え、それぞれ経験を積むことで「見つけ、育み、広げる」のサイクルを全員がしっかり回すことができれば、中期経営計画「ACE-2020」の目標である「収益構造」と「企業風土」が変わってくると期待しています。

ウィズコロナ、アフターコロナの世界は、「衛生」「抗菌」「デジタル」「環境」など当事業部を取り巻く業界における様々な変化によって、ビジネスチャンスが増えると予想されます。「ESG」「DX」あるいは「ROIC」というキーワードを意識したビジネスモデルを進め、お取引先とNAGASEグループの利益に貢献できるよう着実に尽力していきます。

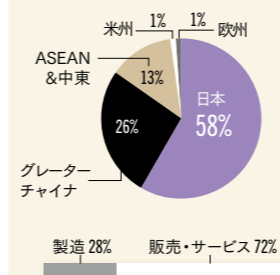
| Topics |

「低エンドトキシン」製品の開発

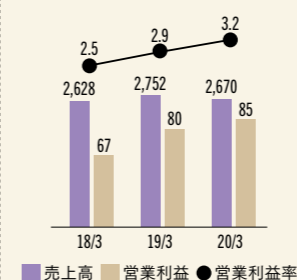
エンドトキシンは、体内に入ると発熱や多臓器不全などを引き起こす毒性物質です。これを除去するニーズは以前からありましたが、精製コストの高さが課題でした。ナガセケムテックス(株)では、熊本大学との共同開発により独自の除去技術を確認し、低エンドトキシンのゼラチンと多糖類プルラン(写真)を開発。今後、エンドトキシン除去技術を活用した様々な精製ビジネスを展開し、医療分野へ参画していきます。



エリア・業態別売上総利益シェア



売上高・営業利益(億円)と営業利益率(%)の推移



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



ポリマーグローバルアカウント事業

事業の強み

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

中期的課題

- 業界再編
- 技術革新・デジタル化への対応

グローバルネットワークを活かして最適提案を行っていく



執行役員
ポリマーグローバルアカウント
事業部長

狭川 浩一

主に樹脂販売事業を担う当事業部の主戦場は、グレートチャイナおよびASEANを中心としたアジア・パシフィックのエリアです。2018年から始まった米中問題に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で顧客のサプライチェーンの見直しに拍車がかかることになりました。この変化をチャンスと捉え、経験・専門知識を持った現地に根ざす優秀なナショナルスタッフとともに、我々の強みであるグローバルネットワークの連携を強化し、顧客の動きに迅速に対応していきたくと考えています。さらには、急速に進行する技術革新やデジタル化の動きに伴い、従来のやり方にとられない形で積極的に提案を行っていきます。その上で重要なことは、しっかりと顧客ニーズを把握し、魅力あるソリューションの提供へつなげることができるかと認識しています。

一方で、事業機会と捉えているのは環境負荷低減への対応です。グローバルでの環境問題への意識の高まりにより、環境対応素材やそれを活用したビジネスに商機が訪れています。生分解性プラスチックやバイオマスプラスチック、モノマテリアル化など、積極的に取り組みを進めていきます。このような動きも重なり、今後、化学業界では「コモディティ」と「高機能」の二極化が進み、それに伴う再編が進行していく見通しから、動向を見ながらポートフォリオの入れ替えも必要になってくると考えています。

収益構造の変革では、グループ製造会社の技術力を活かし展開を図る、ユニークでニッチなオリジナル製品「Denapolymer™(デナポリマー)」の拡大に引き続き注力し、収益向上を図ります。

| Topics |

顧客の細かな要望に応える「デナポリマー™」

商社ならではの情報力と、グループ製造会社であるセツナン化成(株)の樹脂加工技術を活かし、大手樹脂メーカーでは対応しにくいニッチな顧客の要望から、開発・製造した自社ブランド「Denapolymer™」を展開しています。機能性マスターバッチや環境配慮型樹脂、シートやフィルムなどの摺動性、耐衝撃性向上を狙った高摺動特殊ポリエチレン樹脂「HS80シリーズ」等、独自製品の実績化に取り組んでいます。

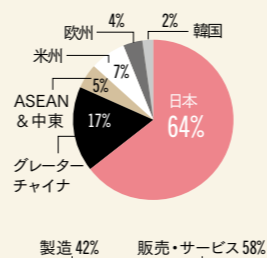




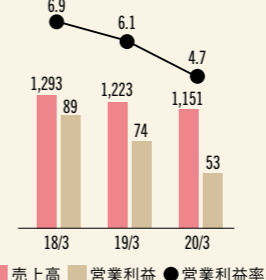
電子セグメント

Electronics Segment

エリア・業態別売上総利益シェア



売上高・営業利益(億円)と営業利益率(%)の推移



主な製造拠点情報 ※持分法適用会社等も含む



エレクトロニクス事業

事業の強み

- 顧客ニーズに対するトータルソリューション提案
- 特殊な技術を保有する開発・製造拠点をグローバルに展開

中期的課題

- 顧客ニーズの変化に対する対応
- 持続可能な事業の創出

最先端領域で得意分野を活かして勝負していく



執行役員
エレクトロニクス事業部長
高田 武司

当事業部は、商社機能と製造・開発機能を併せ持つ利点を最大限に活用し、高性能・高機能を求めるお取引先に対してトータルソリューションを提供しています。

商社機能では、次世代アプリケーションへの機能性素材の提供にとどまらず、IoT技術を活用した新たなビジネスモデルの構築による持続可能な事業の創造を推進しています。また製造・開発機能では、NAGASEグループの中核的な製造会社であるナガセテムテックス(株)のエポキシ封止材を用いた高度な半導体パッケージング技術や、高純度ケミカルを用いた精密加工技術をグローバルに展開しています。

エレクトロニクス業界は外部環境リスクの影響を受けやすく、足元では厳しい事業環境が続きますが、変化をチャンスと捉え、商社機能が有する「実現力」と、製造・開発機能が有する「発想力」とを掛け合わせ、新たな価値・サービスを提供することによって、強い事業構造を目指します。

業界内でのコネクションを活かしながら、お取引先との対話を通じて、一つの商材の販売にとどまらないプロセスや、技術の深耕に努めています。また、前後プロセスの課題解決や、当社の既存ビジネスとの連続性のある分野にも注目し、ビジネスチャンスを探求しています。

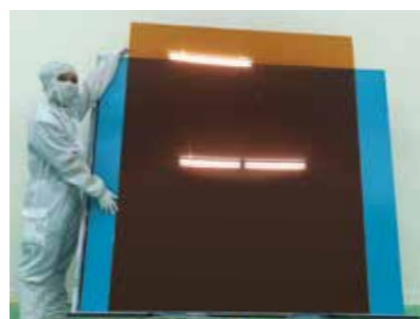
エレクトロニクス事業を取り巻く環境の展望

エレクトロニクス関連の事業環境は厳しく、2020年3月期は、フォトリソ材料や電子部品、半導体向けに用いられるエポキシ樹脂関連は順調に推移したものの、ディスプレイ関連部材は低調に推移しました。2021年3月期は、モバイル機器・重電用変性エポキシ樹脂は前期並みに推移するものの、市場の先行が不透明な状況を受け、総じて厳しい状況が続くと見られます。一方、次世代情報通信(5G)市場は成長が見込まれており、今後も注力していきます。



Topics

ゼノマックスジャパン(株)が高耐熱有色ポリイミドフィルムを供給開始



東洋紡(株)との合併で設立したゼノマックスジャパン(株)の本社工場が完成し、2019年に製品の出荷を開始しました。東洋紡が持つ高耐熱ポリマーの合成技術や、フィルム製膜技術などを駆使した「ゼノマックス®」は、室温から500°Cまで熱膨張係数が一定で、ポリマーフィルムとして世界最高レベルの寸法安定性を持つ高耐熱性ポリイミドフィルムです。お客様の生産ラインに合わせて最大G6(1500×1850mm)までガラスと貼り合わせての供給が可能で、電子ペーパー、ミニLED、マイクロLEDといった次世代ディスプレイや各種センサー用基材、半導体向けに展開しています。

INKRON社の新たな取り組み



画像提供：EVG社

●半導体製造装置メーカーのEV Group社との協業

グループ会社であるフィンランドのINKRON社は、拡張現実(AR)／複合現実(MR)向け光学デバイス等の開発・生産において、半導体製造装置メーカーであるオーストリアのEV Group社(以下、EVG社)との協業を開始しました。EVG社は半導体やナノテクノロジーの市場へ向けた製品を提供しており、半導体チップの回路パターンを転写するナノインプリントリソグラフィ(NIL)において、世界最先端の技術を有しています。INKRON社が開発する高屈折率材料とEVG社の優れたNILシステムを組み合わせることで、新たな光学材料の開発を進め、光学機器メーカーの生産規模拡張や次世代型光学デバイスの開発に役立つソリューションの提供を目指します。

●4社の協業で次世代ウェアラブルディスプレイ向け部品を開発

INKRON社は、産業用ガラスメーカーのSCHOTT社(ドイツ)、光学部品メーカーのWaveOptics社(イギリス)とも協業し、EVG社を含む4社での製品開発を開始しました。対象となるのは、AR/MRウェアラブルディスプレイを構成する部品の一つで、光導波路の大量生産を可能にする300mmガラスウェハプロセスの開発です。INKRON社の高屈折率ナノインプリントコーティング材、SCHOTT社の高屈折ガラス、WaveOptics社の光導波路構造、EVG社のNIL技術という4社の技術力を結集して生産されます。この製品は生産コストを抑え、超高精度の規格を満たすことが可能で、次世代のAR/MRデバイスの基盤としての利用が見込まれています。

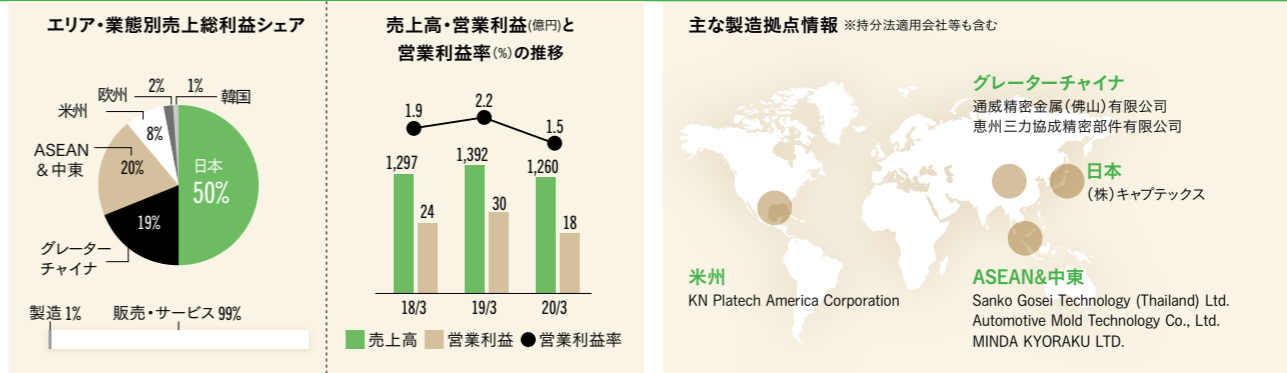


画像提供：SCHOTT社



モビリティ・エネルギーセグメント

Mobility & Energy Segment



モビリティソリューションズ事業

- 事業の強み**
- 汎用材料からお取引先のニーズにマッチしたオーダーメイド製品までの幅広い商品群
 - 国内外のネットワークを活用した高機能素材、製品、技術の発掘力とそれを安定的に供給するサプライチェーン構築力
 - お取引先の技術開発部門との強固な信頼関係
- 中期的課題**
- 環境対応型事業の拡大(次世代モビリティを見据えた新素材・新技術・新サービスの開発)
 - 「モビリティ」にかかわる全てのソリューションの提供

全てのモビリティに多様なソリューションを展開



執行役員
モビリティソリューションズ
事業部長
上島 宏之

2019年度は下期からの世界的な自動車生産台数減少に加え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、厳しい収益環境となりました。今後自動車の生産台数は世界全体でも大きな拡大は見込めないなか、当事業部は「面積の拡大(=新規エリア・非日系新規顧客・新規モビリティ市場への販売の強化)」と「密度の向上(=自動車1台当たりへの提供製品のポートフォリオ拡充、今後成長が期待されるCASE[※]に関連した製品の商権拡大)」を掲げ、引き続き収益性の向上に向け取り組んでいきます。

さらに当事業部では、低炭素社会の実現を目指し、低環境負荷、電動化、軽量化に係る材料の推進、安全性向上に向けた自動運転用ソフト、センサーデバイス、サービスの開発、快適な空間を提供する内外装素材、ディスプレイ関連部材の提供を柱に設定。自動車に限定せず、航空機、ドローン、ファクトリー・オートメーション、船舶など、ヒト・モノ・データが行き交うモビリティの全分野にソリューションをグローバル展開し、豊かなモビリティ社会づくりに貢献していきます。

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

| Topics |

ドイツのプリント基板メーカーと代理店契約を締結

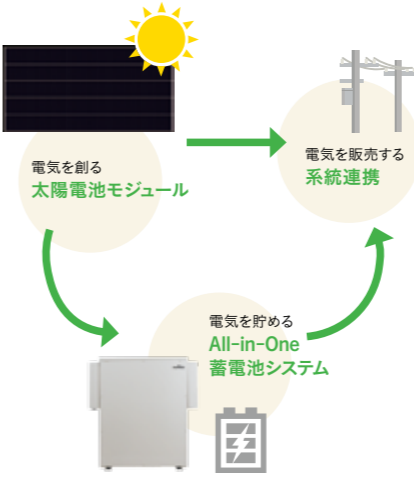
高品質なプリント基板を製造する、ドイツのSchweizer Electronic AG(シュバイツァー社)と、日本国内での代理店契約を締結しました。シュバイツァー社の製品は、パフォーマンス向上や小型化・軽量化につながることから、自動車業界ではEV/HEVの動力制御部品や、自動運転用のセンサーなどへの導入が検討されており、当社では国内の自動車部品・産業用電気機器メーカー向けに提案・販売していきます。



エネルギー事業

- 事業の強み**
- 「リチウムイオン蓄電池」「太陽光発電パネル(PV)」を中心としたエネルギー管理システムの提供
 - 一気通貫(企画~開発~設計~生産~フィールドエンジニアリング~アフターメンテナンス)の提案力
 - グループの持つ販売チャネルの活用
- 中期的課題**
- 独自の販売網・アフターマーケット網を活用した新たなエネルギービジネスの創出・展開

ソリューション型ビジネスを創出



エネルギー事業室は、リチウムイオン電池、太陽光発電モジュール、EMS(エネルギー管理システム)、光無線通信機器などを取り扱う部門です。当事業室では「スマート社会のインフラづくりに貢献する」というビジョンに基づき、住宅・産業・交通・IT/通信インフラにおけるイノベーションの実現を目指しています。

今後、電気を中心にエネルギー供給は、集中型から分散型へと変わっていきます。そのなかで、当事業室の商材の需要が高まるとともに、需給バランスを調整する役割も重要になり、そのビジネスにも携わっていきます。

また、蓄電システムを川上から川下まで一貫して担えるエンジニアリング子会社の(株)キャプテックスによるビジネスにも注力しています。エネルギーの需給調整に不可欠なリチウムイオン電池は、海外製の安価な製品が増えており、当社がそれらを扱う際の安全性担保にもキャプテックスは重要な存在です。さらに、今後社会問題化すると目される使用済み太陽光発電モジュール、リチウムイオン電池のリユースへの取り組みにも着手。セキュリティに富む新しい通信方法となるLED光無線通信の技術開発なども含め、単なるBuy-Sell型ではなく、ソリューション型のビジネスを創出していきます。

| Topics |

次世代リチウムイオン電池の開発に投資

2020年4月、「全樹脂電池」を開発・製造するAPB(株)に資本参加しました。全樹脂電池は次世代のリチウムイオン電池の一つで、従来のリチウムイオン電池と比較して高い異常時信頼性とエネルギー密度を実現。セルの大型化が可能で形状自由度も高いことから、様々な分野・用途での採用が期待されます。また、特徴ある材料技術・製造技術により、将来のリサイクル性にも配慮しています。

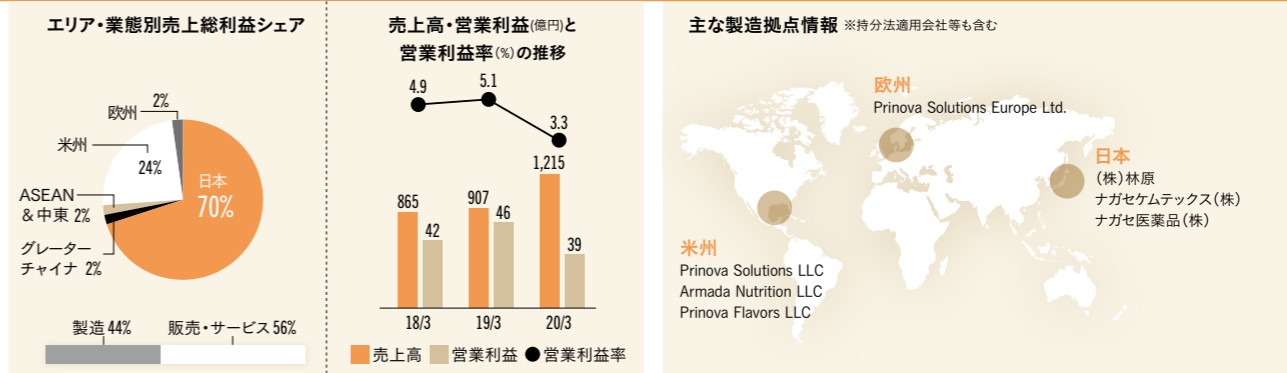


シート状の全樹脂電池 ©APB Corporation



生活関連セグメント

Life & Healthcare Segment



ライフ&ヘルスケア製品事業

- | 事業の強み | 中期的課題 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●医療・医薬分野における開発提案機能 ●グローバル法規および薬事管理(薬機法等)への対応、提案力 | <ul style="list-style-type: none"> ●医療分野の拡大、メディカルビジネス・アクセラレーション・チーム(MBAT)の活用強化など ●医療・医薬領域での特徴ある技術に立脚した企業への投資とその育成、拡大 |

医療・医薬分野への投資を起点に攻めの製品開発を



ライフ&ヘルスケア製品事業部長
清水 義弘

化粧品・香粧品ビジネスは、中期経営計画「ACE-2020」のスタート以降、中国・アジアの旺盛なインバウンド需要もあり順調に推移してきました。しかし、中国関連需要が一巡し、新型コロナウイルス感染症の影響も出ています。こうした変化には、複数の化粧品・香粧品に用いられる新たな化粧品原料の取り扱いを進めることで対応していきます。そのなかで期待を寄せているのは、(株)林原が製造するエイジングケア化粧品素材「グルコシルナリンギン」です。2020年3月にマーケティングを開始し、今後は全世界に展開していきます。

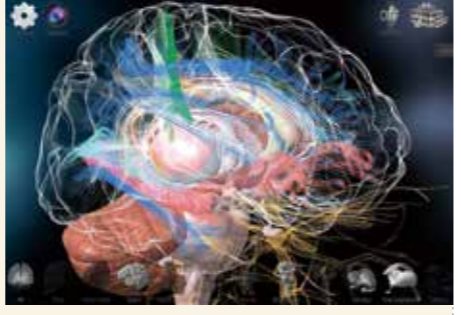
収益構造の変革に貢献し始めているのが、後発医薬品ビジネスです。現在は低分子薬中心ですが、今後は製薬業界が注目する中・高分子薬の開発にも軸足を移していけるかが課題です。また、Karydo TherapeutiX社との提携を通じて、人工知能(AI)を用いて医薬品の効果や副作用を予測するサービスの提供を開始しました。医療分野は次の一手としても期待しており、医療機器(特に画像関連領域)の開発部隊である「MBAT」を事業部内に設置しました。

企業風土の変革では、既に若手・中堅社員を中心に「チャレンジしていく風土」の醸成が進んでいます。

| Topics |

医療機器開発ベンチャー(株)Kompathと提携

2020年5月、当社は東京大学附属病院と共同開発体制を敷くITスタートアップ、(株)Kompathと資本業務提携契約を締結しました。東京大学発の特許技術を応用した医用画像処理や、人工知能(AI)の開発に取り組んできた同社との提携により、医療現場の声を反映した製品・サービスを提供することが目的です。先端技術を活用し、医療業界でのイノベーション創出、および患者のQOL向上を目指します。



フード イングリディエント事業

- | 事業の強み | 中期的課題 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●素材提案、製造加工、アプリケーション提案、レギュラトリー機能などを駆使した総合的な提案力 ●Prinovaが有するグローバルな製造・販売網 | <ul style="list-style-type: none"> ●バイオ分野の深耕による、人の生活に貢献できる新機能素材開発 ●Prinovaの事業と林原などNAGASEフード事業でのシナジー創出 |

グループ各社の材を活かし、シナジーをもって訴求



フード イングリディエント事業部長
小嶋 宏一郎

2020年4月1日設立のフード イングリディエント事業部では、これまでライフ&ヘルスケア製品事業部のフードマテリアル部が担ってきた食品添加物・食品素材を、食品業界に提供するビジネスを展開します。

NAGASEグループの食品素材事業はナガセケムテックス(株)の酵素販売からスタートしました。その後、(株)林原の機能性糖質を加え、2019年にはビタミン、アミノ酸の取り扱い・配合ノウハウに強みを持つPrinovaを買収。こうした流れからグローバル展開を強化するために、当事業部を立ち上げました。ビジネスチャンスとしては単なる素材の販売ではなく、加工まで含めたマーケットが増えています。添加物は敬遠されることもありますが、有効性のエビデンスを踏まえ、付加価値につながるものを展開させていきます。また、Prinovaによるスポーツニュートリションにも期待しています。

今後もNAGASEグループ各社が持つ独自の材を活用し、シナジーをもって市場に訴求していきます。また、林原のトレハ®が持つ、美味しさを保つ優れた機能を活用したフードロス対策の展開や、動物性食品から植物性食品へのシフトなどを通じて、SDGsの達成にも貢献したいと考えています。

| Topics |

スポーツニュートリション関連ウェビナーを開催

2020年5月、「スポーツニュートリションの開発トレンドと次世代製品へのご提案」をテーマに、ウェビナー(ウェブセミナー)を開催しました。新たにNAGASEグループに加わったスポーツニュートリションのリーディングカンパニーであるPrinovaの紹介のほか、米国の最先端トレンドや、グループ独自の素材・サービスを紹介。食品加工メーカーの開発担当者など、総勢117名にご参加いただきました。



地域別戦略

※従業員数は連結子会社のみ(2020年3月末現在)

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

グレーターチャイナ

拠点開設:1971年/従業員数:1,095名

“One China”のもとグループの重要資源をまとめる

中国の産業構造や技術レベルが急速に変化・高度化していくなか、中国国内の各地域に分散していたNAGASEグループの重要資源(人財・情報)を“One China”の掛け声のもと、事業軸に基づき整理・統合しました。また、注力事業を「半導体」「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフ&ヘルスケア」の4つに定め、積極的な投資によりダイナミックに事業を拡大していきます。

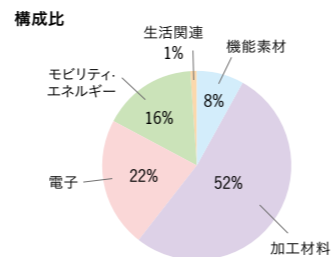
- 主要事業**
- **半導体事業**…… サプライチェーンの「情報力」と現地の「人脈資源」を活用し、海外メーカーの“Business Consultant”として、中国事業の展開をWin-Winの関係でリードします。
 - **モビリティ事業**…… 業界の技術革新に素早く対応し、付加価値のある商材・サービスの提供を通じて、中国におけるモビリティ社会の発展に貢献します。
 - **エレクトロニクス事業**…… 「次世代ディスプレイ」「5G」「カーエレクトロニクス」などの分野において、専門性を活かしたニーズの発掘、ソリューションの提案を通じて、付加価値の高い現地発信事業を創出します。

Topics 林原をはじめとするNAGASEグループの食品素材を用いたレシピ開発や顧客とのプレゼンテーション・講習会等のコミュニケーションを行う施設として、福建省廈門に「長瀬食品素材 食品開発中心(廈門)」を設立しました。福建省を中心とした中国食品業界におけるNAGASEグループのプレゼンス向上を目指します。



代表者
鎌田 昌利
執行役員
Greater China CEO
兼 長瀬(中国)有限公司 CEO

売上高/1,875億円(2020年3月期)



ASEAN & 中東

拠点開設:1975年/従業員数:742名

多様な国籍のスタッフの力で事業を推進

東はオーストラリアから西はトルコまでをカバーし、樹脂や自動車関連事業を軸に展開しています。歴史的に他地域に比べ主要産業をリードする現地企業が少ない一方、産業横断的な大手現地企業が各国に出現してきています。多様なナショナルスタッフたちの継続的な育成とそのリーダーシップを通じ、既存事業領域での高付加価値化と、現地企業への浸透による地域発信型ビジネスの構築推進を図ります。

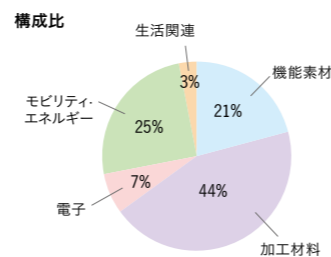
- 主要事業**
- **合成樹脂事業**…… グレーターチャイナとの連携による基盤拡大と、ESG対応等持続可能な事業の構築を模索します。
 - **モビリティ事業**…… EVやCASE関連の高付加価値商材やサービスへのシフトを推進します。
 - **食品素材事業**…… M&A等の地域戦略と、アプリケーションラボ機能および多様な商材による顧客課題解決力を強化します。

Topics 地域食品事業における顧客へのソリューション提供の要として、2020年7月に“Regional Innovation Center”をシンガポールのサイエンスパークにオープンしました。グループ企業の商材を中心としたレシピ提案や新たなアプリケーション開発、顧客の問題解決、スタッフの教育や顧客へのセミナー実施と、様々な機能展開が期待されます。



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

売上高/1,106億円(2020年3月期)



欧州

拠点開設:1980年/従業員数:258名

「REACH」を契機に新たなビジネスの種を探す

欧州では、新たな化学品規制「REACH」が施行されました。これに基づく厳格な化学品輸入の規制は、新たなビジネスチャンスを開拓しています。今後はグループ製造会社をはじめとする日本のサプライヤーの高い技術力を活かして、取扱商品のポートフォリオを高機能・環境負荷の低いものに置き換えていきます。

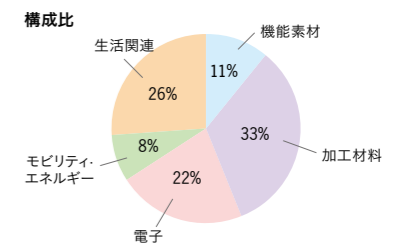
- 主要事業**
- **医薬品事業**…… 欧州発の医薬原料の日本への輸出に注力します。
 - **化学品事業**…… 環境負荷の高い製品の、バイオケミカルへの置き換えを進めています。
 - **モビリティ事業**…… EV向けの、バッテリーおよび光学部品の拡販を進めています。

Topics 欧州でのビジネスにおいては、全ての業界においてエコフレンドリー・生分解性・二酸化炭素の排出抑制など、環境への負荷軽減が必須要件となりつつあります。要求を満たせない商品は、安価であっても受け入れられないため、市場の変化に即した商品の開発・拡充を進めています。



代表者
奥村 孝弘
執行役員
エネルギー事業室担当
兼 NVC室担当
兼 欧州 CEO

売上高/246億円(2020年3月期)



米州

拠点開設:1971年/従業員数:1,151名

シナジーの創出によりグループ全体への貢献を目指す

2019年にNagase Holdings America Corporationを設立し、ガバナンスの強化・収益構造の変革を加速させています。事業ポートフォリオの見直しを行い、オーガニック事業の拡大・効率化を図るだけでなく、地域主導で中長期的な成長につながる新たな事業の創出にも取り組んでいます。2019年に子会社化したPrinovaのネットワークや、IFC社の研究開発力を活用してシナジーを創造することで、事業拡大に取り組んでいます。

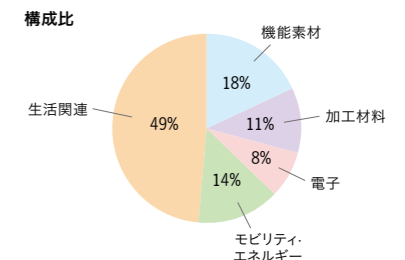
- 主要事業**
- **医薬品事業**…… NAGASEグループのネットワークを活用し、「安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献します。
 - **モビリティ事業**…… 市場環境の変化に対応し、高付加価値サービスを提供していきます。

Topics Nagase Holdings America Corporation内にGlobal Marketing Groupを組織し、日本のグローバルマーケティング室と協働で、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。デジタルマーケティング等を活用し事業の拡大を図るほか、顧客体験価値を最大化する包括的なサービスの提供を目指します。



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

売上高/554億円(2020年3月期)



韓国

拠点開設:1985年/従業員数:38名

サステナブルな成長分野を見極めて投資を

韓国を代表する産業への素材と部品販売を基盤に、そのバリューチェーンを支える特徴ある韓国企業の製品をグループのネットワークを活用して、海外展開してきました。今後はグローバル競争の中で、持続的な成長が期待できる分野を見極めてリソースを投入していきます。

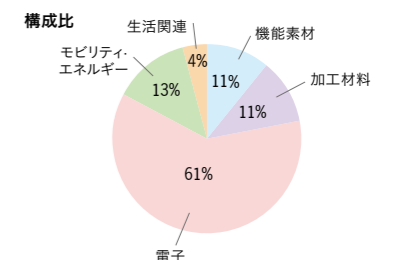
- 主要事業**
- **エレクトロニクス事業**…… 半導体を中心に韓国が世界で競争力を持つ分野に注力します。
 - **韓国製品関連事業**…… 韓国でのスベックイン活動からグローバル展開を進めます。

Topics 韓国で半導体、ディスプレイ業界向けに薬液管理装置を製造・販売するNagase Engineering Service Koreaでは、国内半導体メーカーや海外ディスプレイメーカー向けの装置販売が好調となり、会社創立以来の好業績となりました。



代表者
坂井 健児
Nagase Korea Corporation CEO
兼 COO

売上高/189億円(2020年3月期)



11年間の主要財務データ

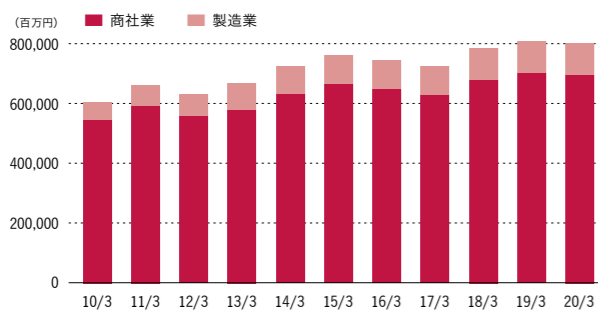
長瀬産業株式会社および連結子会社(2010年3月期～2020年3月期)

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	
中期経営計画	"CHANGE" II				Change-S2014			ACE-2020				
	投資額 1,074億円				投資額 411億円			投資額 137億円		投資額 1,291億円		
業績(会計年度):	(単位:百万円)											
売上高	¥ 603,949	¥ 660,213	¥ 631,854	¥ 666,272	¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	
セグメント事業	機能素材(旧化成成品)	237,124	253,290	177,126	167,017	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318
	加工材料(旧合成樹脂)	192,569	222,100	217,929	214,214	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078
	電子	117,591	133,640	110,495	125,014	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123
	モビリティ・エネルギー(旧自動車・エネルギー)	—	—	76,113	83,068	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000
	生活関連(旧ライフサイエンス)	55,542	50,247	49,170	76,116	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545
	その他	1,121	934	1,018	841	737	900	689	644	629	574	492
地域	国内	360,382	389,379	366,369	361,971	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390
	海外	243,567	270,833	265,484	304,301	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169
売上総利益	65,415	73,008	71,628	82,583	88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	
営業利益	13,128	18,732	13,427	15,578	15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	
当期純利益	7,537	12,823	8,570	14,182	11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	
財政状態(会計年度末):	(単位:百万円)											
総資産	¥ 368,088	¥ 375,336	¥ 450,842	¥ 486,747	¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	
自己資本	195,344	201,516	204,706	228,505	246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	
有利子負債	21,886	27,125	88,710	98,425	92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	
1株当たり情報:	(単位:円)											
当期純利益	¥ 58.64	¥ 99.76	¥ 66.69	¥ 111.31	¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	
純資産	1,519.61	1,568.04	1,592.87	1,803.31	1,942.20	2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	
配当金	16	22	24	26	28	30	32	33	40	42	44	
配当性向(%)	27.3	22.1	36.0	23.4	30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	
株主資本配当率(%)	1.08	1.42	1.52	1.52	1.50	1.44	1.46	1.48	1.69	1.71	1.78	
財務指標:	(単位:%)											
海外売上高比率	40.3	41.0	42.0	45.7	48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	
製造業比率(営業利益)	35.4	29.0	31.3	37.3	23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	
売上高営業利益率	2.2	2.8	2.1	2.3	2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	
自己資本当期純利益率(ROE)	4.0	6.5	4.2	6.5	4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	
自己資本比率	53.1	53.7	45.4	46.9	49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.11	0.13	0.43	0.43	0.38	0.35	0.32	0.28	0.28	0.28	0.45	

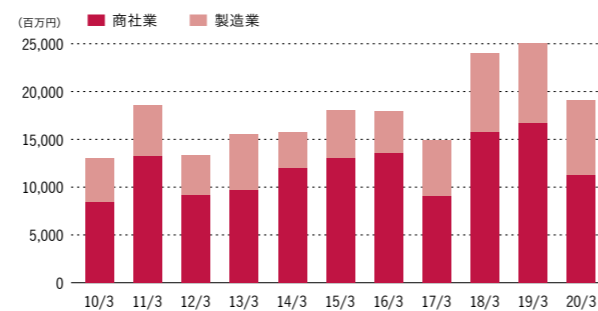
(注1) 2010年3月期より、従来「電子」セグメントに属していた情報・機能素材事業のうち、絶縁材料、フッ素樹脂関連製品等を取り扱うビジネスを「化成成品」セグメントに、機能性フィルム・シートの表面検査装置等を取り扱うビジネスを「合成樹脂」セグメントに移管しています。
 (注2) 2013年3月期より、従来の4つの製品群別セグメントからバリューチェーンに沿った5つの事業セグメント「機能素材」「加工材料」「電子」「自動車・エネルギー」「生活関連」に再編成していますが、前期比較できるように2012年3月期より新セグメントでの数値表記をしています。従来「化成成品」セグメントに属していた色材事業部が「加工材料」セグメントに移管されています。「自動車・エネルギー」セグメントは、「合成樹脂」セグメントに属していた自動車材料事業部と「その他」に属していた環境・エネルギー事業推進室とエナジーデバイス室が統合して発足したエネルギー事業室により組織されています。

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

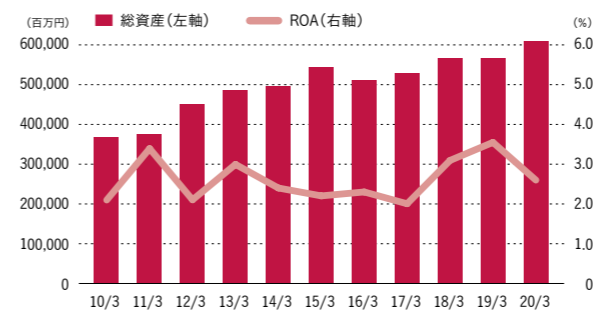
売上高



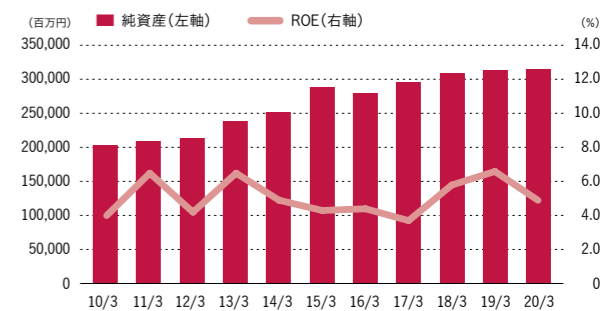
営業利益



総資産/ROA



純資産/ROE



NAGASEグループの歩み

1832(創業)～1930年頃

海外有力メーカーと 強固な関係を構築

NAGASEグループの歴史は、1832年に長瀬伝兵衛が京都・西陣で紅花や布海苔、でん粉を扱う「鱗形屋(うろこがたや)」を創業したことに始まります。

染料の輸入事業を拡大させる中、大きな転機となったのが1901年のフランス・リヨン出張所開設です。当時の日本企業のなかでも先進的なこの海外進出を足掛かりに、NAGASEグループの事業は大きく動き始めます。スイスのパーゼル化学工業社(当時・チバ社)との強固な関係構築、イーストマン・コダック社(現コダック社)、デュボン社、UCC社(現ダウ・ケミカル社)といった海外有力メーカーとのパートナーシップを通じて日本にまだない技術など海外の最先端製品を輸入し、事業領域を拡大。これが、NAGASEグループが今に至るまで「化学品の専門商社」として大きく飛躍していく上での揺るぎない礎となりました。



初代 長瀬伝兵衛

1893年当時のチバ社全景

社会的な背景

黎明期のNAGASEグループは、日清戦争(1894～1895)、日露戦争(1904～1905)、第一次世界大戦(1914～1918)、さらには関東大震災(1923)といった、歴史を動かす激動の時代を駆け抜けました。とりわけ第一次世界大戦後の不況は、主力の染料市場にも大きな影を落としましたが、次代を見据え、新しい収益の柱を育てようとする気運もこの頃に芽生えたといえます。当時のNAGASEグループにとって全く新しいビジネス領域であったイーストマン・コダック社の映画用生フィルムの輸入からも、その想いが伝わります。

1908～1990年頃

国内外での ネットワークが広がる

明治末期から大正にかけ繊維業界が隆盛を迎える中、国内外の販売網整備に乗り出します。1908年に東京出張店、1913年にロンドン出張所を開設。1915年にはニューヨークに出張所を開きアメリカ進出を果たします。続く1917年、個人経営を終了し、株式会社長瀬商店として生まれ変わりました。さらに1943年、長瀬産業株式会社へと社名変更しますが、第二次世界大戦では本土空襲で甚大な被害を受け、戦地に赴いた多くの従業員も命を失いました。

戦後は海外有力メーカーとの取引復活に全力を挙げ、アジア・欧米への展開も積極的に進めます。1968年には耐熱性の高いプラスチック(エンジニアリングプラスチック)を取り扱っていたゼネラルエレクトリック社(GE社)と代理店契約を締結しました。この背景には後のGE社トップとなったジャック・ウェルチ氏との強いつながりがありました。こうしたネットワークは、アジア・中国など海外におけるNAGASEグループの知名度を飛躍的に上げました。



ゼネラルエレクトリック社

社会的な背景

第一次世界大戦がもたらした好況下、業務拡大を続けたNAGASEグループは、第二次世界大戦で大きな試練を受けます。再出発となった戦後も、食糧・物資不足と統制経済による激しいインフレや金融の混乱が日本全土を覆いました。しかし戦後10年を経た頃から、神武景気、岩戸景気に代表されるように日本経済は目ざましい発展を見せ、高度経済成長の時代に突入します。この時期、NAGASEグループは国内の地盤確立と海外展開の強化により、戦後日本の高度成長を支えました。



第二次世界大戦後の大阪本社

歴史の転換点、産業や技術の進化を見据え、柔軟性を持って「見つけ、育み、拡げる」事業活動を展開してきたNAGASEグループの歩みをご紹介します。

1970～2010年頃

製造・加工、研究開発機能で 優位性を発揮

NAGASEグループは創業当初から商社の域を超え、製造・加工にも力を入れてきました。1970年チバ社との合併で長瀬チバ株式会社、翌年にGE社との折半出資でエンジニアリング・プラスチック株式会社を設立し、当社工場も続々開設するなど製造・加工の強化を進めました。

その後、1980年代は転換期を迎えます。次代の成長に向けて革新的技術による新素材開発の重要性が高まり、1990年にバイオ関連の研究開発拠点となるナガセR&Dセンターを設立、1995年には電子・情報材料部を発足させます。2000年代に入っても、新生ナガセケムテックス誕生、中国・長瀬電子材料(無錫)設立、ドイツ・PacTech社のグループ化、さらにはナガセアプリケーションワークショップの始動など、製造・研究開発機能での優位性確保を推進しました。



ナガセR&Dセンター

半導体業界からの感謝状

社会的な背景

高度経済成長が陰りを見せ、2度の石油ショックを経て、1980年代に入ると日本は世界最大の貿易黒字国となります。アメリカの「双子の赤字」が深刻化し、1985年のプラザ合意で急激な円高に突入。外交面でも米ソの緊張と雪解け、そして冷戦崩壊という大きな出来事が立て続けに起こり、事業環境は激変します。その中で情報通信産業が勃興し、エレクトロニクスの技術が進化。次代に対応できる研究開発力の強化がNAGASEグループの成長を支えました。



2010～

「ビジネスデザイナー」 としての新たな挑戦

2010年代を迎え、ICTが格段の進歩を見せるとともに、バイオ技術の注目度も飛躍的に高まりました。NAGASEグループは2012年、バイオ関連事業を強化するため、トレハ®に代表される食品素材等の製造・販売を行う(株)林原を100%子会社化。同社とのシナジー創出による事業拡大を図りました。

2015年には、初めての創業家以外のトップによる新体制がスタートし、創業200年に向けた長期経営方針を策定。翌年、2020年度を最終年度とする中期経営計画「ACE-2020」を始動しました。2019年には機能性食品素材を手がける米国Prinovaを買収、食品素材事業に本格参入しました。2020年、グループの持続的成長に向けサステナビリティを戦略の柱とするべく、サステナビリティ推進委員会を設置しました。



林原

Prinova

社会的な背景

今、地球は数多くの環境・社会課題に直面しています。2015年にSDGs(持続可能な開発目標)が登場し、企業セクターにも課題解決に向けた努力が求められる中、企業のESG活動に投資家や社会の目が向けられています。NAGASEグループは経営理念に「誠実に正道を歩む」という言葉を掲げています。こうした時代だからこそこの言葉の意義と大切さを改めて認識し、新たな価値創造によるグループの発展と社会への貢献、社員の福祉向上に取り組んでいきます。



主なグループ会社・事業所一覧

●連結子会社 ●持分法適用会社

2020年4月現在

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
日本				
製造・加工				
●	ナガセケムテックス(株)	酵素、醗酵生産物、医薬中間体、殺菌剤、機能性ポリマー、エピクロロヒドリン誘導体、電子材料等の研究、製造・販売	大阪府	1970
●	(株)林原	食品品原料、医薬品原料、化粧品原料、健康食品原料、機能性色素の開発・製造・販売	岡山県	1932
●	大泰化工(株)	特殊模様塗料、ポリエステル樹脂関連製品、およびFRP防水・防食関連製品の製造販売	大阪府	1949
●	長瀬フィルター(株)	金属製フィルターおよび関連部材の設計、製造、加工、品質検査および販売	大阪府	2006
●	福井山田化学工業(株)	カラーフォーマーの製造・販売	福井県	1985
●	寿化成工業(株)	合成樹脂製品の成形、加工および販売	栃木県	1972
●	東拓工業(株)	合成樹脂製品の製造、販売	大阪府	1952
●	セツナン化成(株)	合成樹脂の着色加工、販売	大阪府	1966
●	ナガセテクノエンジニアリング(株)	低温真空機器・薬液供給管理システム・再生処理システム・検査装置およびこれらに付帯する設備の製造、販売および保守	東京都	1989
●	(株)キャプテックス	電池電源制御の製造、開発および電池電源ならびに電源周辺機器の製造、開発	愛知県	2004
●	ナガセ医薬品(株)	医療用薬品・動物用医薬品・健康食品・化粧品の製造・販売	兵庫県	1972
●	本州リーム(株)	ファイバードラムの製造販売および食品加工機械ならびに材料の輸入販売	神奈川県	1968
●	エクス・グレード(株)	電子機器部品の開発・製造・販売	大阪府	2003
●	SN Tech(株)	現像液の製造・リサイクル事業	大阪府	2008
●	ゼノマックスジャパン(株)	高耐熱性ポリイミドフィルムの製造・販売	福井県	2018
●	サンデルタ(株)	合成樹脂製品の用途開発ならびに加工製品の製造・販売	東京都	2005
●	日精テクノロジー(株)	超精密プラスチックレンズおよび光学ユニットの設計開発・製造、精密メカ部品およびユニットの製造	兵庫県	1953
●	(株)東洋ビューティサプライ	化粧品・健康食品の受託製造	東京都	1964
●	(株)SCREENデコラプリント	加飾印刷の受託事業	京都府	2019
●	(株)アイエンス	排水・排気処理システムの開発・施工	大阪府	2000
販売・サービス				
●	ナガセケムカル(株)	工業薬品、製紙用化学品、合成樹脂および各種機械の販売	東京都	1995
●	ナガセケムスベック(株)	化学品等の販売および技術サービス	東京都	1976
●	ナガセプラスチック(株)	合成樹脂原料および製品の販売	大阪府	1975
●	ナガセテクノサービス(株)	キitting／ロジスティクスサービス、カタログ & Web通販、記録メディア、RFIDの販売	千葉県	1991
●	ナガセエレックス(株)	合成樹脂原料および製品の販売	東京都	1979
●	ナガセ研磨機材(株)	研磨材および研磨機械の販売	大阪府	1955
●	西日本長瀬(株)	染料・助剤、工業薬品、合成樹脂等の販売	福岡県	1969
●	ナガセサンバイオ(株)	農業用薬剤、肥料・飼料添加物および食品添加物の販売	東京都	1987
●	(株)ナガセビューティケア	化粧品、健康食品等の販売	東京都	1991
●	長瀬ビジネスエキスパート(株)	輸出入手続事務代行ならびに債権債務管理、出納業務のシェアードサービス	東京都	1996
●	ナガセ物流(株)	倉庫業および運送業	兵庫県	1982
●	ナガセ情報開発(株)	ソフトウェアの開発および保守	東京都	1987
●	オー・ジー長瀬カラーケミカル(株)	染料、化学工業薬品などの仕入販売および情報提供サービス	大阪府	2012
●	長瀬ランダウア(株)	放射線計測サービス	茨城県	1974
●	ナガセ物流サポート(株)	ナガセ物流(株)の専属荷役会社	兵庫県	1954
●	長興(株)	各種保険代理業	大阪府	1971

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
グレーターチャイナ&韓国				
製造・加工				
●	長瀬電子材料(無錫)有限公司	接着剤・電子用ハイテク化学品の製造販売、技術サービス	中国	2002
●	Nagase Engineering Service Korea Co., Ltd.	機械装置のメンテナンスサービスおよびエンジニアリング	韓国	1997
●	長瀬電子科技(厦門)有限公司	液晶ガラスパネルユニットのケミカルエッチングによる薄型化加工	中国	2010
●	普惠瑞信(常州)食品添加劑有限公司	プレミックス製品の製造・加工	中国	2010
●	広州倉敷化工製品有限公司	自動車用ウレタンモールド製品の製造	中国	2001
●	東洋佳嘉(広州)汽車零附件有限公司	自動車重要部品の研究開発・生産・加工・販売・技術コンサルティング・アフターサービス	中国	2004
●	東洋佳嘉(寧波)海綿制品有限公司	ポリウレタンフォームの製造・販売	中国	1993
●	無錫澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造および販売	中国	2013
●	通威精密金属(佛山)有限公司	精密プレス部品、パネ、金型標準品の開発、生産および販売	中国	2005
●	長瀬欧積染化学(上海)有限公司	繊維関連、染色加工薬剤の製造販売、輸出入	中国	2003
●	綿陽澄泓微電子材料有限公司	半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)を含むエレクトロニクス分野における電子化学品の研究開発、製造および販売	中国	2017
●	惠州三力協成精密部件有限公司	車載および産業用途向けインバータ、接続端子等の金属インサート樹脂成型部品の製造と販売	中国	2018
販売・サービス				
●	長瀬(中国)有限公司	投資、卸売・輸出入、簡易加工、運輸代理、研究開発、IT技術開発、各種サービス等	中国	2019
●	長瀬(香港)有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1971
●	広州長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2002
●	武漢分公司／重慶分公司		中国	
●	鄭州分公司／深圳分公司		中国	
●	上海長瀬貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	1997
●	天津長瀬国際貿易有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	中国	2003
●	大連分公司／青島分公司		中国	
●	長春分公司		中国	
●	台湾長瀬股份有限公司	輸出入、国内販売、マーケティング	台湾	1988
●	Nagase Korea Corporation	一般輸出入貿易業、小売業および卸売業、貿易代理業	韓国	2001
●	大太(上海)化工貿易有限公司	塗料販売	中国	2013
●	長華望膠股份有限公司	樹脂販売およびその関連製品販売	台湾	1990
●	台中事務所		台湾	
●	岡山事務所		台湾	
●	長華国際貿易(深圳)有限公司	華南地区における合成樹脂製品の販売	中国	2004
●	東莞分公司		中国	
●	広州分公司		中国	
●	厦門分公司		中国	
●	上海華長貿易有限公司	樹脂販売およびその関連製品販売	中国	1998
●	蘇州分公司／寧波分公司		中国	
●	成部分公司／重慶分公司		中国	
●	南京分公司		中国	
●	Prinova Solutions Asia Co., Limited	投資・資産管理	香港	2010
●	長瀬欧積有色化学(上海)有限公司	繊維関連、染色加工薬剤、関連機器の販売、輸出入および技術コンサルティング、染色加工技術開発等	中国	2002
●	長瀬和多田情報諮詢服務(深圳)有限公司	印刷品質管理コンサルタント	中国	2008
●	長瀬秀安正科技(上海)有限公司	薬液供給管理装置等の工事・保守	中国	2006

主なグループ会社・事業所一覧

区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
ASEAN & 中東				
製造・加工				
●	Pac Tech Asia Sdn. Bhd.	半導体製造用装置の製造・販売および半導体ウェハーバンピングの受託加工	マレーシア	2006
●	PT. Toyo Quality One Indonesia	フレームラミネーション製品製造	インドネシア	2008
●	Dainichi Color Vietnam Co., Ltd.	プラスチック用カラーマスターバッチ・ブレンド等の製造および販売	ベトナム	2006
●	Sanko Gosei Technology (Thailand) Ltd.	自動車部品製造	タイ	1994
●	Automotive Mold Technology Co., Ltd.	自動車向け成型金型の製造	タイ	2000
●	MINDA KYORAKU LTD.	ブロー成形品等の自動車部品製造	インド	2011
●	Nafuko Co., Ltd.	包装資材・関連機器類の製造・輸出入および販売	タイ	1996
販売・サービス				
●	Nagase Singapore (Pte) Ltd.	輸出入、国内販売、マーケティング	シンガポール	1975
	Australia Branch		オーストラリア	
	Bangladesh Liaison Office		バングラデシュ	
	Middle East Representative Office		アラブ首長国連邦	
	Turkey (Izmir) Branch Office		トルコ	
	Vietnam Representative Office Branch		ベトナム	
●	Nagase (Thailand) Co., Ltd.	輸出入、国内販売、マーケティング	タイ	1989
	Eastern Office		タイ	
	Yangon Branch		ミャンマー	
	Pakistan Liaison Office		パキスタン	
●	Nagase (Malaysia) Sdn. Bhd.	輸出入、国内販売、マーケティング	マレーシア	1981
	Johor Bahru Office		マレーシア	
	Penang Office		マレーシア	
●	PT. Nagase Impor-Ekspor Indonesia	輸出入、国内販売、マーケティング	インドネシア	1998
	Surabaya Branch		インドネシア	
●	Nagase Philippines Corporation	輸出入、国内販売、マーケティング	フィリピン	1997
●	Nagase Philippines International Services Corporation	国内販売、輸出入	フィリピン	2005
	Makati Office		フィリピン	
	Cebu Office		フィリピン	
●	Nagase Vietnam Co., Ltd.	輸出入、国内販売、マーケティング	ベトナム	2008
	Ho Chi Minh City Branch		ベトナム	
	Danang Branch		ベトナム	
●	Nagase India Private Ltd.	輸出入、国内販売、マーケティング	インド	2006
	North India Branch (Gurgaon)		インド	
	South India Branch (Chennai)		インド	
●	Prinova Gida ve Kimya Ticareti Limited Sirketi	機能性食品素材等の販売	トルコ	2013
●	Prinova Australia and New Zealand PTY LTD	機能性食品素材等の販売	オーストラリア	2019
	PT. Indonesia Mold Technology	自動車大型樹脂部品用金型の設計変更・メンテナンス等	インドネシア	2015

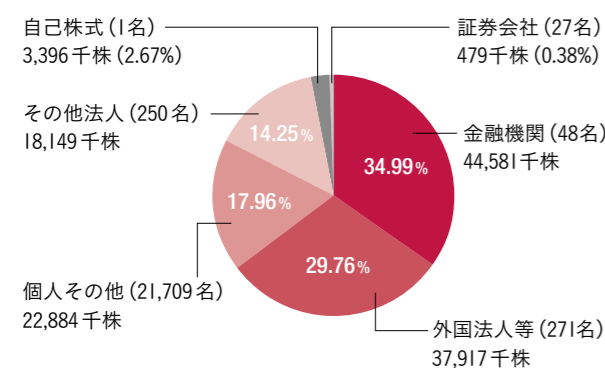
区分	会社名	事業内容	所在地	設立(年)
米 州				
製造・加工				
●	Sofix LLC	カラーフォーマーの製造・販売	米国	1990
●	Engineered Materials Systems, Inc.	工業製品に使用する接着剤、導電性のある接着剤カプセルの材料等の研究開発・製造・販売	米国	1993
●	Pac Tech USA-Packaging Technologies Inc.	半導体ウェハーバンピング加工および半導体製造装置の製造・販売	米国	2001
●	Infinite Material Solutions, LLC	3D印刷における水溶性サポート材の開発・製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

株式情報

(2020年3月31日現在)

株式の上場	東京証券取引所市場第一部	
証券コード	8012	
株式の状況	発行可能株式総数	346,980,000株
	発行済株式の総数	127,408,285株
株主数	22,306名	

所有者別株式分布状況

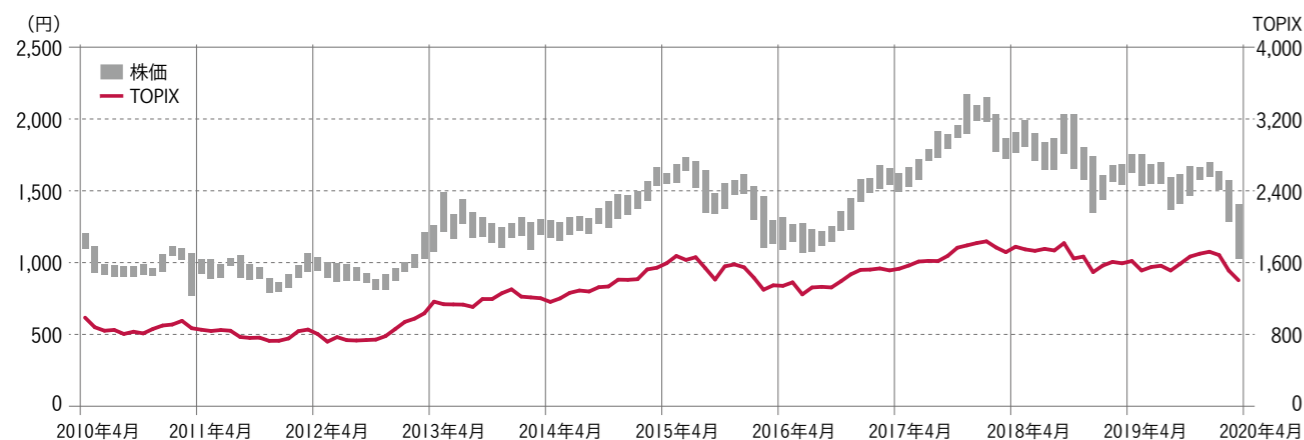


大株主

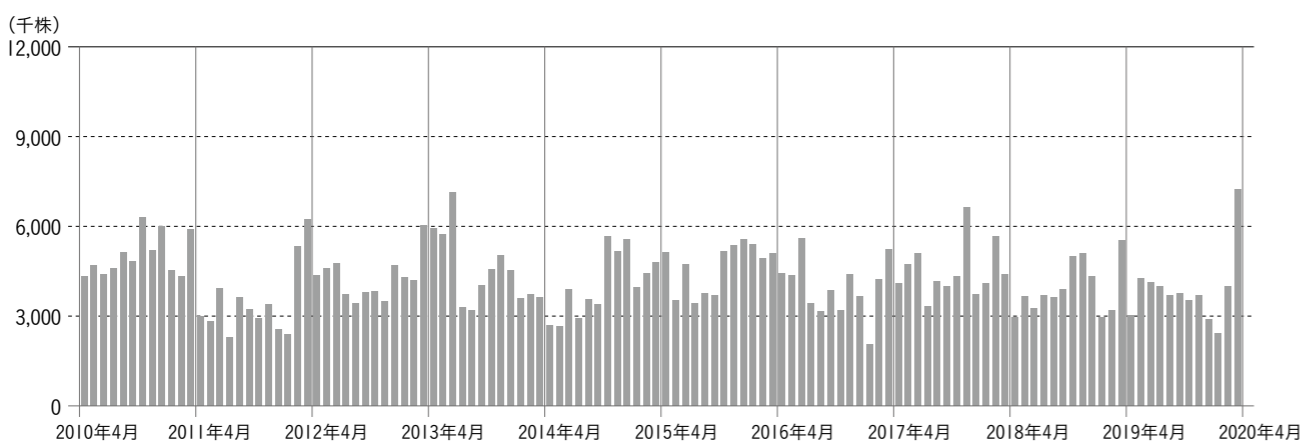
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,191	6.61
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,922	4.78
三井住友信託銀行株式会社	5,776	4.66
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	5,676	4.58
株式会社三井住友銀行	4,377	3.53
日本生命保険相互会社	3,589	2.89
長瀬 令子	3,533	2.85
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,080	2.48
株式会社長瀬舜造	2,688	2.17
長瀬産業自社株投資会	2,643	2.13

※持株比率は自己株式(3,396千株)を控除して算出しています。

株価推移



出来高



会社情報

(2020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	909名(連結7,207名)	
主な事業内容	化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品、健康食品等の輸出・輸入および国内販売	
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)	



大阪本社 東京本社

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

組織図 (2020年6月現在)

