NAGASE

# Integrated Report 2026

統合報告書

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グループスローガン

# Delivering next.

NAGASEとステークホルダーの皆様とで、「next＝次」を積み重ね、
より良い未来につなげていきたいという想いを込めています

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて
—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて
—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# Contents


## P.03 CEOメッセージ

## P.09 NAGASEの価値創造

P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ

## P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画

P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ

## P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略

P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス

## P.54 価値創造を支える経営基盤

P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ

## P.91 データセクション

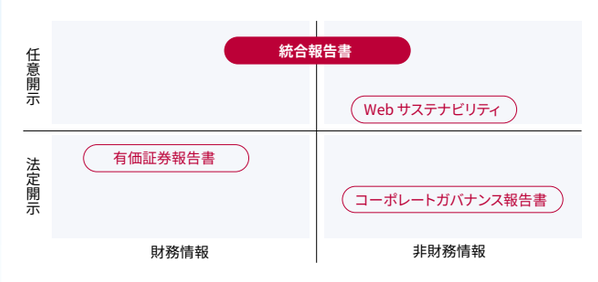
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報


### NAGASE 統合報告書2026発行にあたって

当社は、株主・投資家、従業員を中心とするステークホルダーへ向けて、NAGASEグループの価値創造ストーリーを説明するために統合報告書を発行しています。2026年度は、新中期経営計画「Walk the Talk 2028」を発表しました。190年以上かけて培ったNAGASEらしさや強みを使って戦略を実行し、飛躍的成長を実現していく道のりを言語化することで、当社の成長に期待していただけるようコミュニケーションの充実を図っていきます。

**参照ガイドライン：**
• IFRS財団 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：**2025年4月～ 2026年3月
（一部、2026年4月以降の活動も含みます）
**対象組織：**長瀬産業株式会社および
NAGASEグループを対象としています。

### 開示体系図





# Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

CEOメッセージ

# 時価総額1兆円の早期実現という NAGASEの飛躍的成長に向けた 成長戦略を推進します。

長瀬産業株式会社
代表取締役社長
**上島 宏之**

## NAGASEグループは何者か――原点にある経営理念

社長に就任して3年余りが経ちました。この3年間さまざまな経営判断を重ね、国内外の現場を歩き、多くの従業員やお客様と対話してきました。その過程で改めて「この会社が好きだ」と実感するとともに、経営の舵取りを担う責任の重さを噛みしめています。

私には学生当時から「起業して自分の会社を持ちたい」という夢がありました。そのための社会経験を積む場として、化学の知識が活かせること、創業家が経営に関わりながら上場企業として成長し続けていること、100年以上続く老舗商社でありながら収益性が高いこと、といった点に興味を持ち、長瀬産業を就職先として決めました。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## CEOメッセージ

実際に入社して、長瀬産業の企業風土に触れる中で新たな見方が加わりました。失敗しても上司や先輩が「ご苦労さま」と受け止めてくれる。年齢に関係なく、それぞれの哲学を持ち寄り語り合える文化がある。新しい事業に果敢に挑戦するアントレプレナーシップを持った人間が自由に動ける土壌がある。そうした長瀬産業らしい企業風土に触れるたびに、どんどんこの会社が好きになり、現在に至っています。

また、社長になって改めて4つのパーツで構成された経営理念に立ち返ることの重要性を感じています。まず「社会の構成員たることを自覚する」、次に「誠実に正道を歩む」、「社会が求める製品とサービスを提供する」、そして「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」。読み解くと、4つのパーツにはサステナビリティ、エンゲージメント、コンプライアンスそしてガバナンス、これらすべての要素が含まれています。100年以上前に作られた理念でありながら、現在も全く色褪せるどころか、不確実性が高まる現代にこそ、より一層その重要性を増していることに深い驚きと敬意を覚えます。

だからこそ、事業や経営の方向性でどれほど議論が白熱しても、自分の判断に迷いが生じたとしても、この経営理念に立ち返れば答えが見えてきます。数字を見込めるビジネスであっても、それが本当にNAGASEの考える「誠実正道」につながるのか。これまでの190年の話ではなく、これからの100年を考える問いです。こうした考え方が脈々と受け継がれているのが、この会社の本質的な強さだと思っています。

サステナビリティについても、自問し続けてきました。多くの企業が「サステナビリティ活動」として掲げる温室効果ガス削減などはあらゆる企業共通の重要課題です。一方で、「NAGASEならではのサステナビリティとは何か」と自問した末にたどり着いたのが、「未来の子どもたちから借りているこの地球を、よりきれいにして還す」という考え方です。この考え方を具体化するために、2024年にはマテリアリティを見直し、「従業員エンゲージメント向上」「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」「脱炭素社会への貢献」に加えて、新たに「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」「健康寿命延伸への貢献」の3つの課題を掲げました。私たちの事業活動を通じてこれらの重要課題を解決していきます。

**ありたい姿の実現**
**マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し**
**人と地球のウェルビーイングに貢献するNAGASE**

**マテリアリティを解決する事業の立ち上げ・推進**

**事業を通じて解決するマテリアリティ**

| | |
|---|---|
| 脱炭素社会への貢献 | 健康寿命延伸への貢献 |
| サプライチェーンの持続性への貢献 | 資源循環社会への貢献 |

**取り巻く社会問題**

環境問題

エネルギー問題

健康問題

食料問題

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 有言実行の覚悟で、時価総額1兆円の早期実現へ向けて歩みを進めます。

また、2026年6月に「一般財団法人NAGASEこどもみらい財団」を設立しました。子どもは社会の宝です。一方で現実には、多くの子どもたちが貧困や機会格差、ネグレクトなどの厳しい状況の中で生活しています。「未来をあきらめる子ども」を一人でも減らしたい。そして、子どもたちが未来に向かって夢を持ち、社会で活躍し、次の世代へ希望をつなぐために私たちにできることは何かを考えた結果でした。経営理念にもある「社会の構成員であることの自覚」に基づいた活動に踏み出せたことは、私自身にとっても大きな意味がありました。

今、「NAGASEとは何者か」と問われれば、「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し人と地球のウェルビーイングに貢献する会社」と答えます。経営理念に基づき、外部環境の変化に応じて変容しながら、そのありたい姿を実現していきます。

### 前中期経営計画ACE 2.0の振り返り

前中期経営計画ACE 2.0の5年間は、まさに環境変化との戦いであり、それに対応する力をつけるための変革を進めてきました。事業ポートフォリオを見直すとともに、「率の経営」の考えを徹底し、不採算事業の整理・撤退も断行しました。また、経営ガバナンスの強化と、組織再編や会議体の変更を通じて、意思決定と経営のスピードアップを推進してきました。その結果、目標としていた「営業利益350億円の常態化」と「ROE8%以上」をともに達成し、「PBR 1倍超」も実現することができました。これは現場の従業員一人ひとりが主体的に考え、業務を遂行してくれたからに他なりません。

一方で、積み残した課題もあります。政策保有株式については5年間で300億円の売却目標を達成しましたが、連結純資産に対する比率では依然として高い水準が続いています。DXについても、かつてのアプローチを抜本的に見直し、2026年4月から新たに「情報戦略室」を設置し、AI活用を含めた取り組みをスタートしています。そしてコーポレート部門と海外事業の変革は、まだまだ道半ばです。これらは新中期経営計画での継続テーマとして推進していきます。

### 新中期経営計画<br>Walk the Talk 2028の始動<br>――覚悟を込めた「有言実行」

2026年度から、新中期経営計画Walk the Talk 2028（有言実行）を始動しました。「有言実行」というタイトルには、強い決意が込められています。前中期経営計画で積み上げてきた成長戦略を確実に具現化・収益化させること、そして将来に向けた新たな種まきを実施すること。この2つをやり切るという覚悟を持って、「有言実行」を掲げました。

新中期経営計画では「時価総額1兆円の早期実現」を当社の飛躍的成長と位置づけています。私が社長に就任した

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

当時、時価総額は2,000億円強でしたが、現在はその倍となる5,000億円に迫るところまで上昇しました（2026年9月末時点）。しかし、1兆円に到達するには、スケール、レジリエンス、人材といった面でギャップがあります。

この3年間でスケールを拡大し、レジリエンスを向上し、そして何より牽引する人材を強化して、このギャップを解消したいと考えています。

## 成長戦略の実行
## ――セグメント再編とユニークネスの創出

成長戦略の第一歩として、事業セグメントをこれまでの5つから「マテリアル」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」の3つへ再編しました。どこに資本を投下するかを明確にするとともに、新設したセグメント長へ責任と権限を委譲し、さらなる意思決定のスピードアップと機動性向上を図ります。

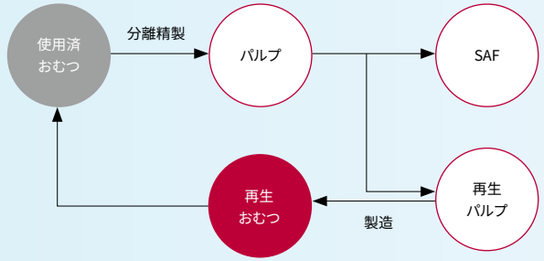
マテリアルセグメントは、商社機能を中心に成長してきた当社の原点であり最大の情報力とネットワークを持つ領域です。化学品・プラスチックを軸に多くの化学メーカーとの取引を通じて国内外の幅広いお客様に事業を展開しています。グローバルサウスといった新エリアや、宇宙・ロボットといった新市場への展開においても、最初の突破口はやはりマテリアルセグメントです。また、財務的には安定的な収益を継続的に生み出す「収益基盤」としての役割も大きく、成長するエレクトロニクスセグメントとライフサイエンスセグメントの製造機能への重点的な資本投下を可能にします。エレクトロニクスセグメントにおいては先端半導体用の液状封止材および高純度薬液の中国新工場、ライフサイエンスセグメントにおいては診断薬用酵素事業、ニュートリション事業の北米製造機能の強化に取り組みます。しかし、このような取り組みを推進したとしても、それだけでは飛躍的成長とのスケールギャップは解消できません。このギャップを埋めるのが「ユニークネス」の創出です。「ユニークネス」とは、「商社」「製造」「研究」の3つの機能をフル活用し、バリューチェーン全体で高付加価値を生み出す「NAGASEにしかできない独自のモデル」です。そのユニークネスを、将来の成長ドライバーへ進化させたいと考えています。

例えば、「資源循環社会への貢献」につながるテーマとして、自社開発の生分解性SAP（高吸水性ポリマー）を活用した事業があります。「商社」機能を活用し、SAPという素材を販売するだけでなく、おむつの開発、そのおむつをリサイクルするための設備の検討や実証実験、さらには、リサイクル後のパルプからSAFや固形燃料へ再利用するスキームまで検討してい

### Case Study 1　紙おむつリサイクル

**課題：** 使い捨ておむつの大量廃棄による温室効果ガス排出

**解決策：** 自社開発した**生分解性SAP**を採用した使用済みおむつから高度な分離精製を行い、再生パルプ、SAF、固形燃料などへ再利用する独自スキームを構築




### Case Study 2　シュガーリダクション

**課題：** 砂糖の過剰摂取による糖尿病や心血管疾患などのリスク増大

**解決策：** **砂糖を代替する新素材**の開発とその素材と酵素などを組み合わせたプレミックス商品の展開

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

ます。もう 1つ例を挙げると、「健康寿命延伸への貢献」として、砂糖を代替する新素材の開発を行っています。その素材と酵素などを組み合わせたプレミックス商品の展開も見据えています。これらの商品はまさにNAGASEの「商社」「製造」「研究」機能が融合することで初めて成し得るものです。

面白いのは、これらの発想が現場から生まれてきたことです。現場の担当者が「こんなニーズがある」「こんな素材がある」と持ち込んできたテーマのうち、「つなげればもっと大きくなる」ものをみんなの目で見つけ育てています。事業部単位では「販売して終わり」だったかもしれないものが、グループ全体の機能を掛け合わせることで社会を変えるビジネスになり得るからです。これら以外にも有望な事業があり、それらの成長次第で当社グループは今の姿から大きく昇華できると確信しています。私は常に従業員に「我々がまだ気づいていない、ユニークネスの原石を探してほしい」と伝えています。ユニークネスの原石を当社グループの力で大きく育てることができ、それが私たちの文化として定着すればNAGASEグループそのものが市場でユニークな存在になることができると思っています。

## NAGASEにしかできないビジネスモデル ――機能がお互いを使い倒す

3つの機能の掛け合わせについて、もう少し詳しくお話しします。3年前、私が事業ポートフォリオの軸を「事業軸」から「機能軸」に変えたとき、社内でかなりの議論がありました。しかし、私には商社機能の傘下に製造機能や研究機能がある、という旧来の構造を壊したいという明確な意図がありました。3つの機能を対等に位置づけ、それぞれをグループの強みとして際立たせることで、携わる従業員の意識や行動を変容し、真にNAGASEにしか実現できないビジネスモデルを構築したいと考えたのです。

今、私が言い続けているのは「お互いの機能を使い倒す」という言葉です。商社は製造と研究を、製造は商社と研究を、研究は商社と製造を手段として使い倒す。それぞれが遠慮せず、互いを使い倒すことで、化学反応を起こしてほしいと考えています。

## 最も重要な経営資源は「ひと」 ――個の力とグループ力の両輪

どんな戦略も、実行するのは「ひと」です。私は事あるごとに「ひとはNAGASEの命であり、魂である」と伝えています。

NAGASEグループの強みは、長年「個の力」によって支えられてきました。一人ひとりが深く考え遂行することで、NAGASEにしかできない仕事を作り上げていく。その積み重ねで個の力がさらに強くなり、それがNAGASEの競争優位を形成してきました。

しかし、お客様や社会のニーズが多様化する現代においては、強い個の力がバラバラに存在するのではなく、その個の力を束ねることで単純な足し算を超える力を発揮し、組織の限界を突き抜けたいと考えています。そのためにはリーダーシップが重要であり、今のNAGASEには2種類のリーダー像が必要であると考えました。1つは「プロジェクトエンジニア」です。複数の要素を組み合わせて構想し、その構想を実行可能なものに具体化するとともに、周囲を巻き込みながら最後までやり切る人材です。これはグループ内すべての社員に求められます。もう1つは「ビジネスオーケストレーター」です。ビジネスオーケストレーターの役割は、それぞれの社員が持つ才能を目利きするとともに最大限に引き出し、最高のハーモニーを奏でさせることです。グループ全体を俯瞰し、個の力を束ねて、全社最適で判断できる人材。ビジネスオーケストレーターを増やすことが、私の後継者を育てることにもなります。この2種のリーダーの育成が、今後グループが描く成長やユニークネスの創出にも必要であると考えています。

そのリーダー育成の一環として進めているのが「書生制度」です。若手従業員を私の海外出張に1名ずつ同行させ、経営判断の現場を直接見せるというものです。これまで二十数名が経験しており、経験者が増えるたびに全員が集まって議論する機会も設けています。所属の異なる同世代が経験したことを共有し合うことは、組織に横ぐしを通す仕組みづくりでもあります。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 強靭性の構築と資本コストを意識した経営

前中期経営計画で達成したPBR1倍超・ROE8.0%という数字は、決して私たちのゴールではありません。Walk the Talk 2028では、「ROE9.0%以上」「営業利益500億円以上」という定量目標を掲げています。また「EPS成長3か年で30%」も掲げ、株主価値の向上も意識していきます。エレクトロニクス・ライフサイエンスへの重点的な資本配分、ユニークネス事業の創出、ROIC経営の深化による資本効率の向上を通じて、この目標を早期に実現していきます。

政策保有株式については、連結純資産比率を引き下げる方針です。今後も売却を進め、創出したキャッシュは成長投資・M&Aと株主還元に振り向けます。継続増配を基本としながら、機動的な自己株式取得を組み合わせ、事業の成長と株主還元を両立させていきます。

ガバナンスについても、さらなる進化を図ります。取締役会では、社外取締役比率の向上や、取締役会のあり方などを優先項目として議論しています。Walk the Talk 2028でも「強靭性の構築」として、コーポレート・ガバナンスの強化を掲げています。実効性評価で抽出された課題に取り組み、改善を進めていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

ACE 2.0で推し進めてきた“質の追求”により、NAGASEグループの変化をステークホルダーの皆様からも感じていただけるようになったと思っています。Walk the Talk 2028は、すべてのステークホルダーの皆様との約束です。成長戦略を推進し、ユニークネスという新たな収益の柱を育て、時価総額1兆円という目標へ向けた確かな一歩を踏み出します。決して容易ではないこの目標に、NAGASEの「ひと」が、「商社」「製造」「研究」の3つの機能をフル活用して挑みます。

NAGASEグループという会社の本質は、時代が変わっても一貫しています。社会の課題を見つけ、誠実に正道を歩みながらその解決に挑む。それを続けてきたからこそ、信用が積み重なり、今のNAGASEがあります。「困ったらNAGASEに聞こう」。これからもそう思っていただける存在であり続けるため、原点に立ち返りながら、大胆に変革を進めていきます。

2026年10月

長瀬産業株式会社
代表取締役社長

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# NAGASEの価値創造

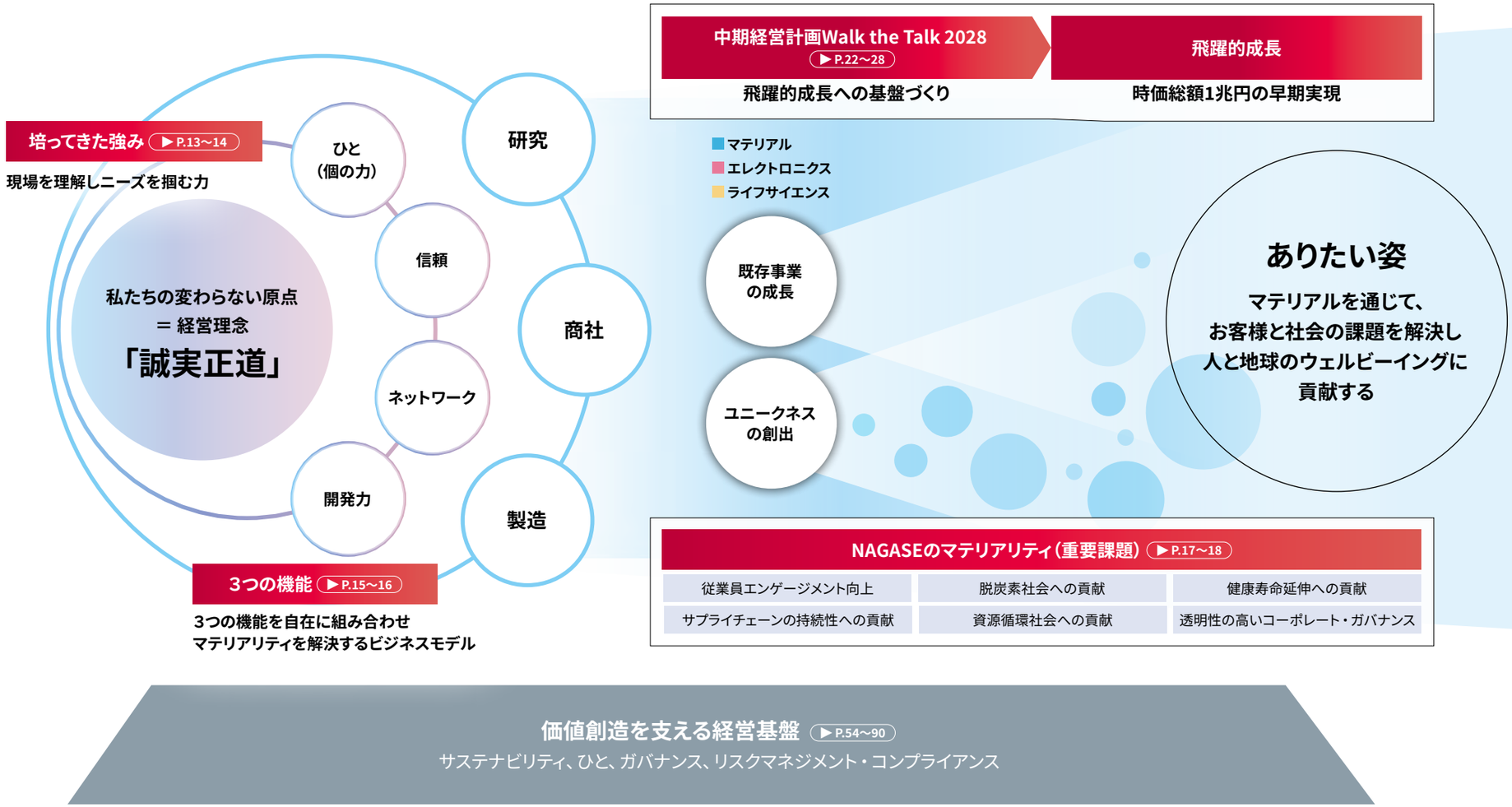
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス

**NAGASEは、培ってきた強みと3つの機能を掛け合わせ、独自のビジネスモデルを展開します。それにより既存事業の成長、そして将来の成長ドライバーとなるユニークネスの創出によって、ありたい姿の実現へ向けて新しい価値を創造し続けます。**




## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 事業拡大の歴史とセグメント

**1832年に京都で紅花や布海苔、澱粉を扱う問屋「鱗形屋」を創業。分野をまたいで事業を展開する目利き力で、幅広い事業領域を築きました。**

創業のシンボル「紅花」

天然染料から合成染料へ取り扱いを拡大

染料で染めた布を“酵素”で柔らかくするという工夫

| 海外の大手メーカーとの取引開始 | 製造・研究開発機能の拡充 | M&A活用等を通じたグループ機能の強化 |
|---|---|---|

## 化学

**機能化学の知見と経験を有するエキスパート集団として業界とともに成長**

**1901 フランス・リヨン出張所開設**
- チバ社から合成染料を技術ごと持ち込んだ。ユニオンカーバイド社を通じて塗料原料の取り扱い拡大

**1950**
- チバ社からのエポキシ樹脂輸入開始

**1970**
- チバ社と合弁会社「長瀬チバ」を設立し、エポキシ樹脂の製造を開始

**2001 ナガセケムテックス誕生**
- 帝国化学産業、ナガセ化成工業、ナガセ生化学工業、長瀬チバの4社が統合し、化学品製造の中核へと成長

**2015**
- PacTechを100%子会社化

### 半導体

電子部品・半導体製造においてあらゆる業界の発展を支える技術を確立

**1923**
- 米イーストマン・コダック社から映画用フィルムの輸入開始

- 米イーストマン・コダック社からフォトレジストを輸入・販売

**1982**
- 現像液および剥離剤の生産開始

**2025年6月**
- SACHEM社のアジアにおける高純度化学品事業を買収

**1968**
- GE（General Electric Company）社との総代理店契約を締結し、エンジニアリング・プラスチックの取引を開始

**1971**
- GE社と合弁会社「エンジニアリング・プラスチック（EPL）」を設立し、エンジニアリング・プラスチックの生産・販売を開始

**2007**
- ナガセアプリケーションワークショップ設立

**2014**
- ナガセルータック（当時・東拓工業）を100%子会社化

**2020**
- Interfacial Consultants（IFC）を子会社化

**1980年代以降、アジア諸国への輸出・シェア拡大**

## バイオ

- 繊維製品の糊抜きに、欧州の工業用酵素の輸入を開始しバイオ技術と出会う

**1939**
- 染色用糊抜き剤（酵素）の国産化に成功

**1990**
- バイオ関連の研究開発拠点を設立（現・ナガセバイオイノベーションセンター）

**2025年7月**
- 旭化成ファーマ社の診断薬事業等を買収（ナガセダイアグノスティックス設立）

**2012**
- ナガセヴィータ（当時・林原）を子会社化

**2026**
- IFC Biotechnology Innovation Center（IBIC）設立

### フード

**2019**
- Prinovaを子会社化

**2025年4月**
- Prinovaが商社Aplinova社（ブラジル）を買収

# 1832-2026

**事業セグメント 2026年度～**

- マテリアル ▶ P.39～41
- エレクトロニクス ▶ P.42～45
- ライフサイエンス ▶ P.47～48

## Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 事業拡大の歴史とセグメント～NAGASEらしさを築いた挑戦の足跡～

## 合成樹脂・化学品がアジアでネットワークを切り拓く
### ～巨大組織のパートナーとして挑んだ力～

後に日本の高度経済成長期を支えた高機能プラスチック、いわゆる「エンプラ」に早くから目を付けていた長瀬産業は、1968年、GE（General Electric Company）社との総代理店契約を締結しました。すでに巨大組織であった同社に、数ある日本の企業の中から、国内生産を見据えたパートナーとして選ばれたことはNAGASEグループの歴史において大きな転換点となりました。1971年には同社と合弁会社「エンジニアリング・プラスチック」を設立。輸入からエンプラの生産・販売にシフトして多用途展開することでさまざまな産業の発展を支えました。1980年代以降は、かつて木材事業のためにアジア各地に開設した事務所を拠点とし、合成樹脂や化学品の輸出・シェアを本格的に拡大。現在、アジア圏におけるエンプラを中心とした取扱量はトップレベルです。顧客接点を確立し、世界中にリーチできるネットワークを築いたことが、現在の商社機能の強みにつながっています。

- マテリアルセグメントで取引社数15,000社を超える顧客接点
- 新市場を切り拓く突破口となる情報・ネットワーク

## 「商社なのに作る」が成長ドライバーへ
### ～半導体業界の発展に欠かせない唯一無二のポジションを確立～

NAGASEの半導体事業は、大きく2つの源流から発展しました。1つは、1923年に映画や写真のフィルムのメーカーである米コダック社の総代理店となり、半導体製造の前工程で用いる「フォトリソグラフィ」技術を輸入したことです。1982年には、ナガセ化成工業（現・ナガセケムテックス）内にフォトレジストの精製工場を立ち上げ自社で生産を開始。現在の半導体ケミカルの製造・販売につながり、近年では高純度現像液のリサイクル事業も手掛けています。もう1つは、後工程を支える封止材の製造技術の確立です。1950年、国内でまだ流通が珍しかったチバ社のエポキシ樹脂を輸入。1970年にはチバ社との合弁会社設立によって自社で研究・製造を開始し、1980年代にはエポキシ樹脂を液状封止材に加工する技術を日本に導入しました。その技術を磨いて2006年から展開している先端パッケージ向けの「液状封止材（LMC）」は、反りや隙間なくチップを保護する技術が強みです。生成AI等に使用される先端半導体におけるデファクトスタンダードになるなど、業界の発展に欠かせない技術を確立しています。

- 先端半導体ビジネス領域で業界標準の技術を確立
- 業界課題である環境対応にも貢献

## 先駆けた酵素事業への着目
### ～「バイオのNAGASE」が社会課題解決への道筋に！～

NAGASEは紅花などの天然染料を取り扱う問屋として創業し、早くから染色用糊抜き剤（酵素）の輸入を開始しました。1939年には自社工場での生産、第二次世界大戦後には当時のナガセ生化学工業が国内で初めて酵素事業を商業化しました。2000年当時の経営者は「枯渇資源である石油に代わるものとしていつかバイオが当社の強みになる時が来る」との信念を持ち、2012年、酵素を活用して高付加価値な製品「トレハロース」を量産していた林原（現・ナガセヴィータ）の買収を決断。700億円という大規模な投資によりフード領域をはじめとするバイオ事業を大きく前進させました。2019年には欧米を中心に食品素材販売・受託加工を手掛けるPrinova、2025年には多様な酵素ライブラリの融合によるシナジーを目的に診断薬事業等を買収し「ナガセダイアグノスティックス」をグループに統合。米国・サンディエゴに開設した新研究所ではAIやロボティクスを駆使し、新素材開発の飛躍的なスピードアップを図っています。

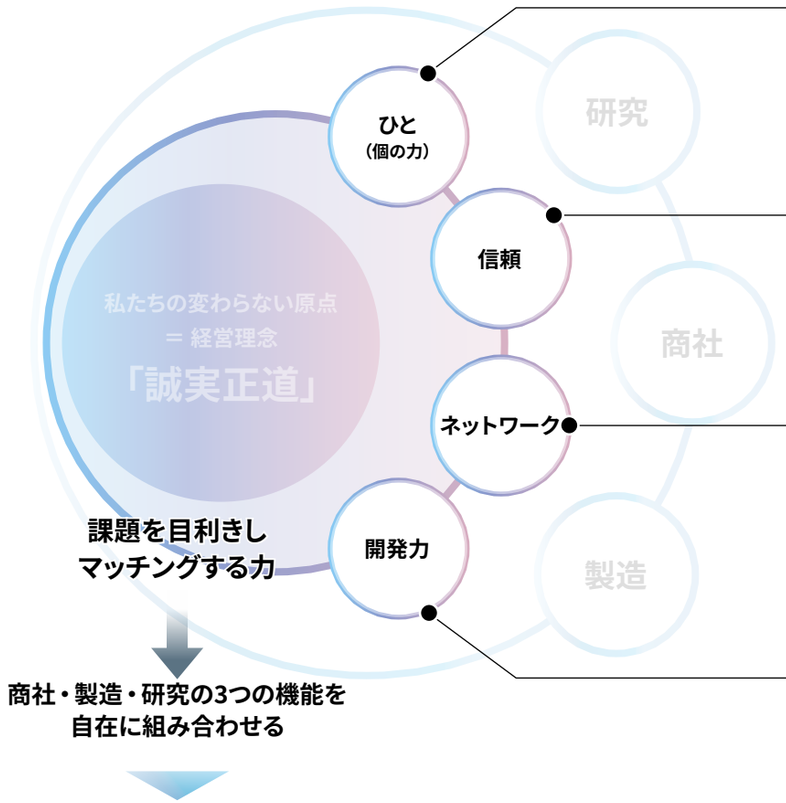
- 豊富な酵素ライブラリを活用したユニークネス創出
- バイオ研究施設の統合や新設による機能強化

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 培ってきた強み

**190年以上の歩みの中で強みを培い、その中でNAGASEの「ひと」が育ったことで、時代が変わっても継承されるNAGASEらしさを確立してきました。**




Keywords

- 「ひと」は最も重要な経営資源。命であり魂
- 失敗を恐れずチャレンジする風土
- 技術があるからこその現場力

- 創業以来築いてきた信頼

- 世界中の事業や技術にリーチできる情報力
- 商社・製造でバリューチェーンに深く入り込む力
- 有事にも負けない情報力と調達力

- 製造・研究を有することで培った専門性と知見
- 独自の製造技術
- 化学業界において先駆けたバイオ研究

# “困ったらNAGASEに聞こう！”

**業界や現場を理解し、最適なソリューションを提供してきたことで、お客様からいただく信頼の証**

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 培ってきた強み（根拠）

| | | |
|---|---|---|
| ひと（個の力） | **「ひと」は最も重要な経営資源。命であり魂。**<br>➡「誠実正道」を原点に歩み、社会やお客様と関わる中で人が育ってきた。<br>➡時代に先駆けて海を渡った行動力、世界大戦や経済危機など幾多の環境変化を乗り越えた力、ユニークな発想と常にアンテナを張ってきた姿勢。<br>**失敗を恐れずチャレンジする風土**<br>➡商社を祖業としながら機能や事業を拡大し、常に変容してきた比類なき組織。<br>➡「やってみな」と背中を押されるカルチャーを土壌に個の力が育った。<br>**技術があるからこその現場力**<br>➡現場を重視し、常にface to faceでお客様に寄り添って情報収集する技術集団。 | • グループ従業員数7,756名<br>• 東京進出に先駆けて仏リヨン、米ニューヨークに駐在<br>• 大規模な買収などダイナミックな経営判断 |
| 信頼 | **創業以来築いてきた信頼**<br>➡誠実正道の経営理念に基づいた行動。<br>➡お客様の困りごとに真摯に向き合い、解決してきた（凡事徹底）。 | • 創業から194年の歴史<br>• 取引企業数約22,000社 |
| ネットワーク | **世界中の事業や技術にリーチできる情報力**<br>➡製造・研究機能にとって、商社の顧客接点を通じてスピーディーに情報を得られること、開発品を世界中の市場に届けられることは圧倒的アドバンテージ。<br>➡グローバルの規模を持つグループでありながら小回りが利く。<br>**商社・製造でバリューチェーンに深く入り込む力**<br>➡商社・メーカーとしてバリューチェーンの川上から川下まであらゆるタッチポイントを持ち、業界を熟知している。それによって新規性が高くセンシティブな情報や、お客様の最先端のロードマップをいち早く掴むことができる。<br>**有事にも負けない情報力と調達力**<br>➡世界情勢が不安定な有事の際にも、AIでは収集できない、業界やお客様の生きた情報をタイムリーに把握し、ネットワークを駆使してサプライチェーンの維持に貢献する。 | • グローバル拠点数：24か国・地域で106社<br>• ICIS「Top 100 化学販売業者」世界5位（アジア・太平洋地域4位）<br>• 東日本大震災、コロナ禍、ナフサ不足など有事の状況下でサプライチェーン維持に貢献 |
| 開発力 | **製造・研究を有することで培った専門性と知見（営業開発）**<br>➡化学業界で各機能において長い歴史と経験を有するエキスパート。<br>➡製造・研究機能を有することで、現場第一線の営業パーソンがお客様の課題を理解するための豊富な知見や経験がグループ内にある。顧客や業界の次の研究テーマや戦略を共有できるパートナーとしてのポジションを確立。<br>**独自の製造技術（商品開発）**<br>➡ニッチトップを目指せる領域を探し、特化型の製造技術を磨いてきた。<br>➡合成機能を有する商社は珍しく、新たな製品を生み出す力がある。<br>**化学業界において先駆けたバイオ研究**<br>➡国内では先駆けて酵素研究を開始。<br>➡戦略的M&Aによってバイオ研究機能を強化している。 | • 新卒入社総合職の理系比率5割超（23年度～26年度）<br>• 製造・加工会社数：15か国・地域で42社<br>• 過去20年のグループの特許出願数：約1,500件<br>• 有機合成・配合設計・加工・評価技術<br>• 培養・発酵・酵素反応技術<br>• 国内で初めて酵素事業を工業化<br>• 酵素技術で世界初の「トレハロース」の量産化を実現 |

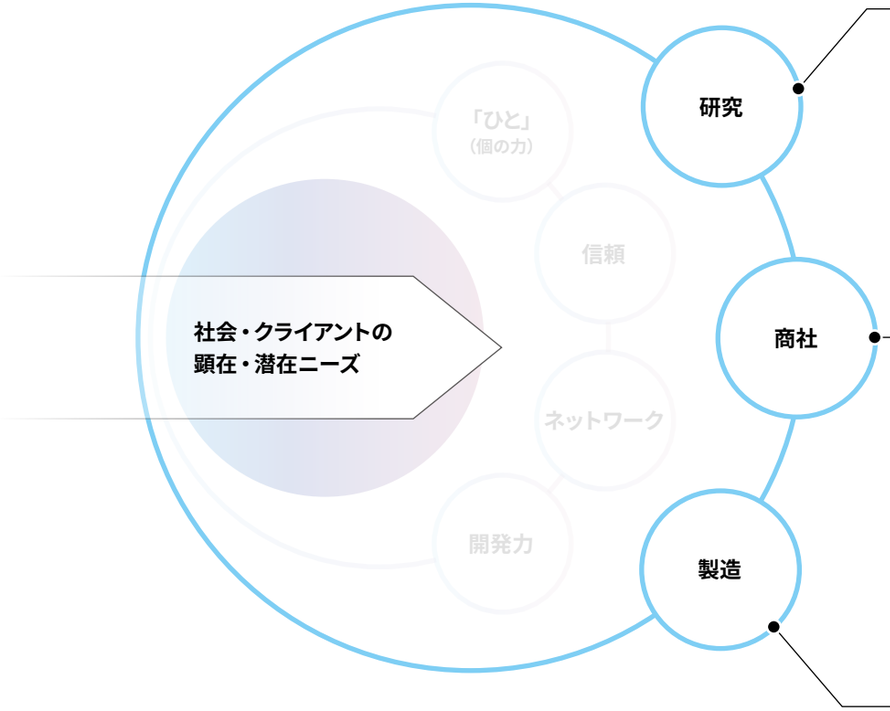
※ マネジメントインタビューに基づいて作成

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# NAGASEの3つの機能

**商社を祖業としながら、自社で製造・加工・研究開発する
メーカーとしての能力を磨き、現在は「商社」「製造」「研究」の
機能を有しています。**




## 研究機能

### 新技術や新素材の評価・分析、新規用途開発

バイオ技術を土台とした素材開発やプロセスイノベーション

ナガセバイオイノベーションセンター（NBIC）

樹脂とコーティング材料の評価分析、用途開発、処方開発の提案

ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）

先端材料およびプロセス開発、新技術および事業インキュベーション

Interfacial Consultants LLC（IFC）

最先端のロボティクス・AIを活用しバイオ分野における素材開発加速

IFC Biotechnology Innovation Center（IBIC）

## 商社機能

### 高い技術知見に基づいた顧客密着の営業とグローバルな物流網による課題解決

- 情報の目利き力
- 課題の探索とマッチング
- グローバルネットワーク

## 製造機能

### 機能樹脂から食品素材まで自社製素材や加工ノウハウを用いた価値提供

- 独自の素材や技術
- 製造、品質管理
- 素材のカスタマイズ

ナガセケムテックス

https://group.nagase.com/nagasechemtex/

Prinovaグループ

https://www.prinovaglobal.com/

ナガセルータック

https://rootac.nagase.com/

ナガセヴィータ

https://group.nagase.com/viita/

ナガセダイアグノスティックス

https://group.nagase.com/nagasediagnostics/

ナガセサークレア

### 商社／製造売上総利益比率（2025年度）

グループ製造業連携委員会の詳細は以下をご参照ください。
https://www.nagase.co.jp/sustainability/about/#about08

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 3つの機能をフル活用するビジネスモデル

**NAGASEは、現場を理解し課題を目利きした上で、「商社」「製造」「研究」の機能をはじめとするグループ内のリソースを自在に掛け合わせ、お客様や社会の課題を解決します。**

| | | |
|---|---|---|
| 商社 | 事例 | **・Rapidus社の材料輸送取りまとめ業**<br>https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20231122_GCD_01.pdf<br>**・有事におけるサプライチェーン維持への貢献** |
| 商社 × 製造 | 事例 | **・液状封止材、高純度ケミカル、薬液リサイクル** ▶P.44<br>**・フィルター事業の立ち上げ**<br>長瀬フィルターは、商社の目利きで得た技術により、フィルムや繊維の製造工程において原料の異物除去（ろ過）に使用される「デナフィルター®」を開発・商品化し、設立20周年を迎えました。フィルター製品を含む工業部材の洗浄サービスも行っています。 |
| 製造 × 研究 | 事例 | **・希少アミノ酸「エルゴチオネイン」の開発**<br>https://www.nagase.com/jp/ja/services/development/ergothioneine |
| 商社 × 研究 | 事例 | **・混合・撹拌DXソリューション「ミキシングコンシェルジュ™」の展開**<br>https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20241105_PR_01.pdf<br>**・ナガセアプリケーションワークショップ（NAW）との連携による商品開発**<br>樹脂・コーティング分野で豊富な開発経験をもつラボで、新技術や新素材の評価・分析、フォーミュレーション開発、新規用途開発を行う。 |
| NAGASE × 外部パートナー | 事例 | **・MOF製品の事業化** ▶P.41<br>**・マイクロフロー合成技術の活用** ▶P.41<br>**・アテックス社と合弁会社設立による北米向けxEV車 電動化部品の製造拡大**<br>https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20241015_PR_01.pdf<br>**・最先端の高輝度放射光施設「NanoTerasu（ナノテラス）」を活用した素材開発**<br>https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20230605_GCD_01.pdf |

商社 × 製造 × 研究

**ユニークネスの創出**

事例

**・生分解性SAP**
▶P.50～51

**・アーバスキュラー菌根菌「amxact™」**
▶P.52

**・シュガーリダクション**
▶P.53

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# マテリアリティ

## マテリアリティの位置づけ

NAGASEグループでは、当社の強みや提供できる価値をもって解決すべき社会課題をマテリアリティ（重要課題）として特定しています。当社にとってサステナビリティとは経営理念の実践そのものです。マテリアリティは、持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき役割を明確にし、事業活動を通じた価値創造を導くものです。

2021年度に初めてマテリアリティを特定し、その後、社会課題の複雑化や市場環境の変化等を踏まえ、2024年度に見直しを行いました。

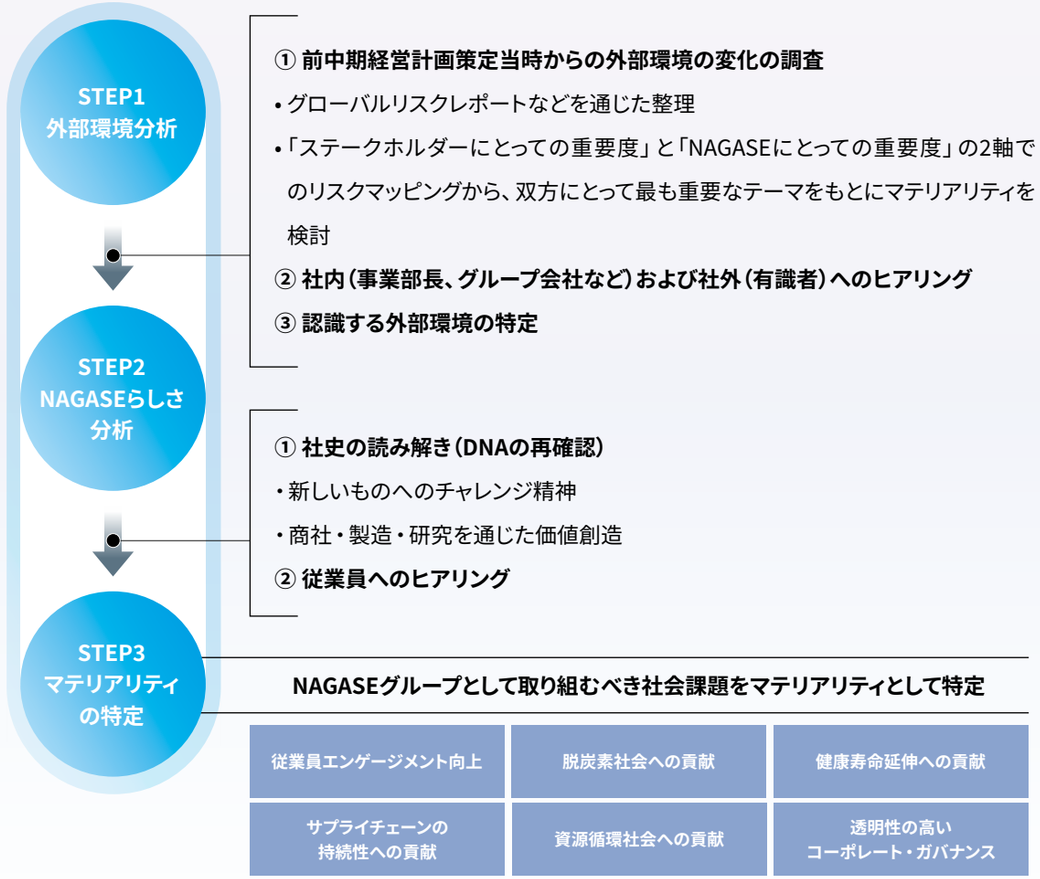
この見直しでは、外部環境の変化に加え、より「NAGASEが貢献できる社会課題は何か」に焦点をあて、マテリアリティを再構成しました。あらゆる企業に共通する課題である「脱炭素社会への貢献」「従業員エンゲージメント向上」「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」は堅持しつつ、「健康寿命延伸への貢献」「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」を重点テーマとして位置づけ、事業を通じた社会課題解決をより明確化しました。

マテリアリティの解決は、ありたい姿「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、人と地球のウェルビーイングに貢献する」の実現につながるものです。

当社では、マテリアリティを単なるリスク対応にとどまらず、中期経営計画をはじめとするあらゆる事業戦略・施策の軸に据えて推進しています。

## 特定プロセス

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




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## マテリアリティ

### 6つのマテリアリティ

NAGASEグループは取り組むべき社会課題をマテリアリティとして6つ特定しています。

| | | |
|---|---|---|
| **従業員エンゲージメント向上** | 持続的成長を実現するには、従業員エンゲージメントの向上が最重要であると認識し、「会社（組織）と従業員が対等なパートナーとしてよく理解し合い、同じ方向を見ること」を目指しています。そのためにエンゲージメントサーベイを継続して実施し、結果に基づくさまざまな取り組みを行っています。<br>**取り組み例** • 従業員エンゲージメント ▶ P.71 | 8 |
| **脱炭素社会への貢献** | グローバルに事業を展開するNAGASEグループにとって、気候変動への対応は重要な課題です。商社機能に加え、製造・加工機能を有することから「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの達成を目指します。<br>**取り組み例** • カーボンニュートラル ▶ P.57 • MOF製品の事業化 ▶ P.41 | 7 13 |
| **健康寿命延伸への貢献** | 人と地球のウェルビーイングへ貢献していきたいと考えるNAGASEにとって、健康寿命延伸は非常に重要なテーマです。当社では食品業界向け食品素材・食品添加物などの取り扱いや、医薬・医療業界向け医薬品原料や医療機器などの取り扱いがあります。商社としての素材提案だけでなく、「製造機能」「研究機能」を活かした製造加工やアプリケーション提案はもちろん、バイオ関連の研究開発、農業分野での貢献などを通じて、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指します。<br>**取り組み例** • アーバスキュラー菌根菌「amxact™」▶ P.52 • シュガーリダクション ▶ P.53 • Nutrition事業 ▶ P.49 | 2 3 |
| **サプライチェーンの持続性への貢献** | 商社業として約22,000社との取引先ネットワークを有するNAGASEでは、サプライチェーン全体での社会課題解決に貢献することは使命であると考えています。中でも、地政学リスクや人権意識の高まりなどもあり、サプライチェーンにおける課題を適切に把握し、改善に向けて対話していくことが必要です。当社では、サプライチェーンマネジメント方針を定め、これらの課題に取り組んでいくことで、安定調達・供給ができる状態の維持に取り組んでいます。また、当社の化学に対する知見・ネットワークを活かした輸送効率化など、パートナーシップを通じたサプライチェーン上のさまざまな課題解決にも積極的に取り組んでいきます。<br>**取り組み例** • 商社としてのグローバルネットワークの維持・強化 • 人権の尊重 ▶ P.59 • サプライチェーンマネジメント ▶ P.60<br>• 国土強靭化用パイプ生産能力増強 ▶ P.41 | 7 9 |
| **資源循環社会への貢献** | 欧州を中心に、経済成長と環境負荷低減の両立を目指すサーキュラーエコノミーに関連する法規制なども出てきており、サプライチェーン全体に素材を供給するNAGASEにおいても資源循環社会へ貢献していくことが重要な課題です。特に、リサイクルや環境配慮素材などは、当社の事業を通じて解決できるテーマでもあり、当社の持つ「商社」「製造」「研究」という3つの機能も掛け合わせながら、課題解決に貢献していきます。<br>**取り組み例** • 生分解性SAP ▶ P.50〜51 • 薬液リサイクル事業の立ち上げ ▶ P.44 | 6 12 |
| **透明性の高いコーポレート・ガバナンス** | 経営理念である「誠実正道」の精神のもと、中長期的な企業価値向上に向け、取り組みます。また、こうした取り組みを実行していくためには「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。<br>**取り組み例** • コーポレート・ガバナンス ▶ P.80〜87 | 16 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.10 ありたい姿の実現へ向けた価値創造プロセス
P.11 事業拡大の歴史とセグメント
P.13 培ってきた強み
P.15 NAGASEの3つの機能
P.16 3つの機能をフル活用するビジネスモデル
P.17 マテリアリティ
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 飛躍的成長の実現へ向けて
## ― 中期経営計画

**P.20** 前中期経営計画の振り返り
**P.22** 新中期経営計画Walk the Talk 2028
**P.29** CFOメッセージ

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
**P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画**
**P.20** 前中期経営計画の振り返り
**P.22** 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
**P.29** CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 前中期経営計画の振り返り

## 前中期経営計画ACE 2.0

2021年度よりスタートした前中期経営計画ACE 2.0では、収益構造および企業風土の変革を推し進め、収益基盤の構築と成長へ向けたマインドセットの実行により“質の追求”に取り組みました。不採算事業の整理・撤退を実行するなど「率の経営」を徹底して収益力を高めるとともに、事業ポートフォリオを事業軸から機能軸に変更し、半導体、フード、ライフサイエンス分野における、製造機能へのリソースの投下を積極的に進めました。

| ビジネスをデザインするNAGASEへ | ACE 2.0 “質の追求”<br>A（主体性）C（必達）E（効率性）のマインドを持ち、NAGASEの持続的な成長を可能にするため、すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”（事業・仕組み・風土）として創出する<br>質　追求 |
|---|---|

| 計画 | 成果 |
|---|---|
| **収益構造の変革** | |
| ① 収益性・効率性の追求 | • 「半導体、フード、ライフサイエンス」における製造機能を強化。旭化成ファーマ社（現・旭化成セラピューティクス）診断薬事業等、SACHEM社のアジア事業、Aplinova社を買収<br>• 北米カラーフォーマー事業、樹脂コンパウンド事業など不採算事業から撤退 |
| ② 既存事業の強化 | • ケミカル・バイオ分野におけるグループ会社の再編を実施<br>• 「率の経営」を実施し、売上総利益率が向上 |
| ③ “持続可能な事業”の創出 | • 商社・製造・研究の3つの機能を活用した事業創出としてユニークネスの概念を導入 |
| **企業風土の変革** | |
| ① 経済価値と社会価値の追求 | • 非財務目標を設定し、目標を達成<br>• マテリアリティの見直しを実施 |
| ② 効率性の追求 | • 株主目線での経営を推進、株式報酬を拡大 |
| ③ 変革を推進する人材の強化 | • 経営人材育成研修の拡充、書生制度、事業部間留学制度<br>• 現場主導の人材育成の仕組み導入（事業部CHRO制度）<br>• 長瀬産業および国内グループ会社の従業員持株会への参加率の増加（37.8%→90.3%） |
| **変革を支える機能** | |
| ① DXの進化<br>② サステナビリティの推進<br>③ コーポレート機能の強化 | • Nagase Future Investmentsを設立（CVCを立ち上げ） |

### 将来に向けた成長戦略（2023年11月公表）

#### 注力領域の進捗

特定分野（半導体、フード、ライフサイエンス）の製造機能を注力領域として積極的に資本を投下し、半導体向け高純度薬液、診断薬用酵素事業を買収し、製造機能の強化を進めました。

| 成果 | |
|---|---|
| • 半導体 | SACHEM社のアジア事業を買収 |
| • フード | Aplinova社買収<br>Prinovaニュートリション事業能力増強 |
| • ライフサイエンス | 旭化成ファーマ社の診断薬およびその酵素事業を買収 |

#### 改善領域の進捗

事業子会社の営業損失、持分法損失、減損損失懸念資産、不採算取引を対象に改善プランを策定し、実行しました。

| 成果 | |
|---|---|
| • 食品トレーなど樹脂加工事業（寿化成工業）の全株式を譲渡<br>• 樹脂コンパウンド事業（セツナン化成）の全株式を譲渡<br>• 北米カラーフォーマー事業（Sofix社）から撤退<br>• 光学デバイス向け機能性材料開発（Inkron Oy社）の全株式を譲渡 | |

ACE 2.0

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 前中期経営計画の振り返り

## 財務目標および非財務目標

ACE 2.0では、「率の経営」の推進や意思決定のスピードアップに取り組み、筋肉質な企業体質への転換を進めてきました。収益構造と企業風土の変革により成果を出せる体制へと改革した結果、営業利益とROEのKGIに加え、掲げた非財務目標も達成することができました。

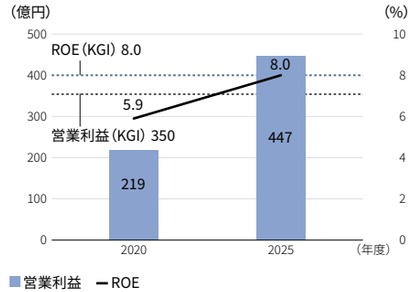
### “質の追求”の目標指標（KGI：Key Goal Indicator） 達成

| 施策 | 指標 | 2020年度実績 | 2025年度目標 |
|---|---|---|---|
| **資本効率性の向上** | ROE | 5.9% | 8.0%以上 |
| **収益力の拡大** | 営業利益 | 219億円 | 350億円 |

### KGI達成状況

最終年度におけるKGIの目標「ROE8.0%以上、営業利益350億円の常態化」に対し、実績はROE8.0%、営業利益447億円となり、双方の目標を達成しました。ACE 2.0期間中に財務KPIの改廃を行い、「率の経営」の推進に向けて新たに3つの財務KPIを設定・運用し、各施策を通じて全社的な収益性の向上を図りました。

**KGI達成状況** 達成




### 非財務目標達成状況

非財務目標に関して、Scope1,2のGHG排出量が2013年度比49.2%減（目標37%以上）となりました。また、グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施、単体での従業員エンゲージメントスコアが61.7（目標60以上）となり、KPIを達成することができました。

**非財務目標** 達成

| プロジェクト | 2025年度目標 | 2025年度実績 |
|---|---|---|
| **カーボンニュートラル** | Scope1,2削減率（2013年度比）37%以上削減 | 達成（49.2%） |
| **従業員エンゲージメント** | （グループ）定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合100%*1 | 達成（100%） |
| | （単体）エンゲージメントサーベイトータルスコア60以上*2 | 達成（61.7） |

*1 制度会計上の連結子会社を対象としています。前中期経営計画ACE 2.0期間中に連結子会社となった会社は対象外です。
*2 エンゲージメントサーベイトータルスコア「60」は、株式会社リンクアンドモチベーションによって算出された偏差値（データ総数1万社以上）であり、その組織状態は「信頼し合えている」と定義されています。当社は、この状態を目指すため、サーベイトータルスコア「60」を前中期経営計画ACE 2.0の目標として設定していました。

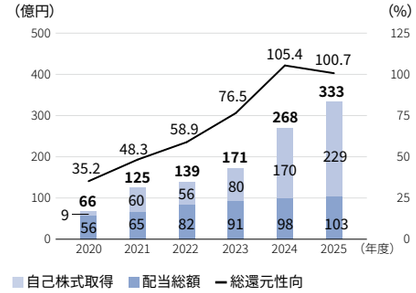
### 質の追求ー指標の推移ー

| | | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 増減（2020年度から2025年度） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **営業利益（億円）** | | 219 | 352 | 333 | 306 | 390 | 447 | ＋228 |
| **ROE** | | 5.9% | 7.7% | 6.6% | 5.9% | 6.4% | 8.0% | ＋2.1 |
| **ROIC** | | 4.2% | 5.3% | 4.4% | 4.0% | 4.4% | 5.5% | ＋1.3 |
| **WACC** | | 5.7% | 5.5% | 5.7% | 5.9% | 5.9% | 6.2% | ＋0.5 |
| **Net DEレシオ** | | 0.23倍 | 0.33倍 | 0.38倍 | 0.27倍 | 0.27倍 | 0.34倍 | ＋0.11 |
| **率の経営3指標** | **売上総利益率** | 18.3% | 17.9% | 17.0% | 18.3% | 18.3% | 19.3% | ＋1.0 |
| | **一般管理費率（一般管理費÷売上総利益）** | 67.9% | 60.4% | 63.8% | 67.8% | 64.4% | 63.8% | △4.1 |
| | **販売費率（販売費÷売上高）** | 2.4% | 2.6% | 2.5% | 2.5% | 2.4% | 2.4% | ±0 |
| **政策保有株式** | **ACE 2.0期間累計売却額（億円）** | ― | 78 | 152 | 224 | 256 | 300 | ― |
| | **純資産に占める割合** | 24.1% | 17.8% | 15.0% | 15.4% | 13.9% | 15.9% | △8.2 |

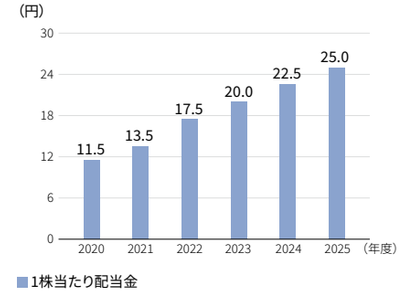
### 株主還元

- 継続増配の方針のもと、16期連続増配
- ROE8%必達に向け、株主資本を適正化すべく2024年度・2025年度の2か年限定で総還元性向100%以上の株主還元を実施

**株主還元状況**




**1株当たり配当金**




※ 2026年4月1日付の株式分割（4分割）に伴い、1株当たり配当金は分割遡及修正後の数値を記載しています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画

# Walk the Talk 2028

新中期経営計画Walk the Talk 2028では、
前中期経営計画ACE 2.0で取り組んだ
「構造改革」から「成長加速」へフェーズを移行。
飛躍的成長への基盤づくりとして
時価総額1兆円の早期実現を目指します。

## ACE 2.0
2021.4〜2026.3

実績
営業利益 447億円
ROE 8.0%

### 質の追求
- 変革への土台づくり
- 筋肉質な企業体質への転換
- 株主目線での経営

## Walk the Talk 2028
2026.4〜2029.3

目標
営業利益 500億円以上
ROE 9.0%以上

### 飛躍的成長への基盤づくり
- 成長戦略の具現化
- 将来に向けた新たな柱を構築
- 変革に耐える強靭性

### 飛躍的成長
時価総額1兆円の早期実現

人と地球の
ウェルビーイングに
貢献する
NAGASE

## Walk the Talk 2028の3つの基本方針

3年間で時価総額1兆円に値する企業への進化を見据え、スケール、レジリエンス、そして成長を牽引する人材の強化を基本方針と位置づけ推進します。

| | |
|---|---|
| 1 成長戦略の実行 | • 成長投資（ACE 2.0）の**確実な収益化**<br>• **One NAGASE**で**ユニークネスの創出**<br>• 継続的な不採算事業の整理・改善<br>• M&Aを活用したポートフォリオの拡充 |
| 2 「ひと」の育成 | • **個の力**の強化<br>• 行動変容の加速のためのダイバーシティの推進 |
| 3 強靭性の構築 | • **資本効率性**の追求<br>• **コーポレート・ガバナンス**の高度化<br>• 新たに発生するリスクへの対応力の強化 |

## 経営指標

| | | 全社KGI | 事業KPI |
|---|---|---|---|
| 財務 | 収益力 | 営業利益 500億円以上 | EBITDA 各個社、セグメントで設定 |
| 財務 | 資本効率性 | ROE 9.0%以上 | ROIC 各個社、セグメントで設定 |
| 非財務 | カーボンニュートラル* | Scope1,2 排出量削減率（2021年度比） 32.7% | — |

*本目標は、SBT認定を取得済みの2030年目標と整合

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

# 1 成長戦略の実行

## セグメント体制の変更

事業ポートフォリオの明確化を目的として、5つのセグメントを3つのセグメントに再編しました。これにより成長分野への資本配分を加速させるとともに、ROICを基軸とした経営を徹底し、資本効率を意識した収益構造への転換を図ります。また、各セグメントにセグメント長を配し、責任と権限を委譲することで意思決定の迅速化と多様な事業環境に即した戦略を実行していきます。

| 事業部 | 旧セグメント | 2025年度 営業利益 |
|---|---|---|
| 機能化学品<br>スペシャリティケミカル | 機能素材 | 93億円 |
| ポリマーグローバルアカウント | 加工材料 | 76億円 |
| モビリティソリューションズ | モビリティ | 37億円 |
| エレクトロニクス<br>先進機能材料 | 電子・エネルギー | 148億円 |
| ライフ&ヘルスケア製品 | 生活関連 | 98億円 |

| 新セグメント | セグメント別成長戦略 | 2028年度目標 |
|---|---|---|
| マテリアル | • エリアポートフォリオの入れ替え<br>• 石化再編に伴う新たなサプライチェーンの確保<br>• グループ製造商品（フィルター、パイプ）の生産能力強化<br>• サステナビリティに貢献する事業の創出 | EBITDA<br>235億円<br>営業利益<br>220億円 |
| エレクトロニクス | • 半導体用封止材の生産能力強化<br>• 新商品の立ち上げと市場での実績化<br>• 高純度薬液の事業拡大と、回収・再生事業の立ち上げ<br>• 半導体サプライチェーンに対するグローバルな供給体制の構築 | EBITDA<br>216億円<br>営業利益<br>170億円 |
| ライフサイエンス | • 食品業界における原料を起点としたソリューション提案<br>• ファーマメディカル、パーソナルケアにおけるグローバル展開を拡大<br>• Nutritionの製造事業における生産性の向上と事業拡大<br>• AI、ロボティクスを活用した新商品の創出 | EBITDA<br>200億円<br>営業利益<br>110億円 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

# 1 成長戦略の実行

## 成長投資（ACE 2.0）の確実な収益化

前中期経営計画ACE 2.0では注力領域として、半導体、フード、ライフサイエンスにおける製造機能に対して投資を実行してきました。Walk the Talk 2028ではそれらの投資を確実に事業収益につなげていくとともに、3つのセグメントそれぞれでフォーカス、グロース、チャレンジの領域においてさらなる機能強化、効率化の追求、将来に向けた仕込みを有言実行していくことで、スケールを拡大し持続的な企業価値の向上を実現していきます。

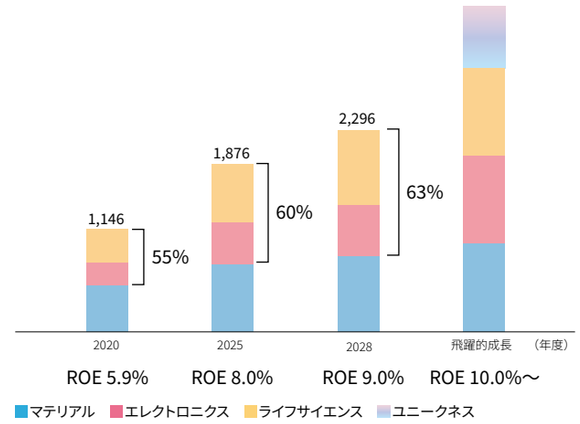
| | フォーカス | グロース | チャレンジ |
|---|---|---|---|
| | 競争優位性のある自社製品の強化<br>投資予定額：700億円 | ポートフォリオの入れ替え 効率化の追求<br>投資予定額：100億円 | インキュベート機能 将来に向けた仕込み<br>投資予定額：200億円 |
| マテリアル | • 国土強靭化用パイプ生産能力増強<br>• フィルター事業の強化 | • 石化再編に伴う商権拡大<br>• エリアポートフォリオの入れ替え<br>• 半導体用ケミカル事業拡大 | • MOF製品事業の開発<br>• フロー合成化学事業 |
| エレクトロニクス | • 液状封止材の生産能力増強<br>• 超高純度ケミカル生産能力増強<br>• 薬液リサイクル事業の立ち上げ<br>• 半導体実装受託サービス能力増強 | • 米国での拠点拡充<br>• インドでの物流網拡充<br>• 中国半導体事業拡大 | • 次世代シート状封止材開発<br>• 半導体パッケージ開発能力強化<br>• コールドサプライチェーン構築 |
| ライフサイエンス | • Nutritionの生産性向上<br>• 酵素（診断薬）事業拡大<br>• 欧州プレミックス事業強化 | • 医薬品原薬事業拡大<br>• フード事業の再構築<br>ナガセフードソリューションズ設立 | • 糖由来石化代替素材の開発<br>• 低エンドトキシン事業立ち上げ |
| | | • AI活用による生産性向上 | • 新バイオ研究所設立 |

### 飛躍的成長への計数ロードマップ

マテリアルセグメントの規模は拡大しつつ、エレクトロニクス、ライフサイエンスセグメントのシェアを拡大することで収益性の向上を図ります。並行してユニークネスを創出し、時価総額1兆円とのスケールギャップの解消を進めます。

### 売上総利益

（億円）




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

# 1 成長戦略の実行

## One NAGASEでユニークネスの創出

時価総額1兆円の達成へ向けて将来を牽引するドライバーとして「ユニークネス」を創出します。NAGASEの商社・製造・研究の3つの機能をフル活用した当社にしかできない独自のモデルによって、バリューチェーン全体で高付加価値を生み出し、次期中期経営計画期間（2029年度以降）の収益の柱としていきます。

**ユニークネス**

生分解性SAP
次世代冷却技術
抗酸化アミノ酸
低糖化技術
生体反応センサー
バイオスティミュラント

**事業を通じて解決するマテリアリティ**

- 脱炭素社会への貢献
- サプライチェーンの持続性への貢献
- 資源循環社会への貢献
- 健康寿命延伸への貢献

**3つの機能**

**商社**
ネットワーク　マッチング力
情報力・現場力

×

**製造**
有機合成　機能性糖質
診断薬など

×

**研究**
バイオ
AIロボティクス

## ユニークネスの具体化

### Case Study 1　生分解性SAP

紙おむつなどの衛生材料に広く使用されている高吸水性ポリマー（SAP）。従来の石油由来品に引けを取らない吸水性を携えた、澱粉由来品の開発に成功しました。再生事業のスキーム構築によって、資源循環社会へ貢献します。

▶ P.50～51

### Case Study 2　アーバスキュラー菌根菌「amxact™」

植物の根に共生して植物の生育に必要な水分や肥料などの吸収を助ける「菌根菌」の純粋培養技術の商業化に世界で初めて成功（当社調べ）しました。気候変動による収穫への影響、化学肥料のコスト上昇、環境対応ニーズといった課題に貢献します。

▶ P.52

### Case Study 3　シュガーリダクション

砂糖の過剰摂取による糖尿病や心血管疾患などのリスク増大が世界規模の課題となっています。ゼロまたは低カロリーの砂糖を代替する新素材の開発、さらに酵素などと組み合わせたプレミックス品の開発で、健康寿命の延伸に貢献します。

▶ P.53

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

# 2 「ひと」の育成

## 個の力の強化

NAGASEグループは、すべての実行力の源泉として「ひと」を最重要の経営資本と位置づけています。個の力を強化し、それらを束ねて組織の限界を突破していくために必要な人材育成として、「プロジェクトエンジニア」と「ビジネスオーケストレーター」という2つのリーダー像を掲げました。それぞれに求められる個の力を明確にし、これらのリーダーのn数を増やしていくことでユニークネスの創造を加速させ、飛躍的成長を実現していきます。

| 2種のリーダーを育成 | 個の力 |
|---|---|
| **プロジェクトエンジニア**<br>複雑な要素を統合し、<br>構想から実現までを推進できる「ひと」 | 個別の要素を組み合わせて構想する力<br>構想を実行可能なものに具体化する力<br>周囲を巻き込み、やり切る力 |
| **ビジネスオーケストレーター**<br>グループ全体を俯瞰し、強みを引き出し、<br>最高のハーモニーを奏でる「ひと」 | 個の才能を目利きし、能力を引き出す力<br>グループ全体を把握し、活用する力<br>全体を俯瞰し、全社最適で判断する力 |

## 具体的施策

### 新規事業創出制度 NAGASE Technical Vitality Program（NTV）

新規事業創出および人材育成を目的にNTVを運営しています。グループ従業員全員が対象のプログラムです。顧客課題を起点として事業構想を立案し、採択された際は社内の人や機能を巻き込み、コンセプト検証を通じてプロジェクトの具体化を進め、事業化の実現を目指します。社内外のメンターによる対話・伴走支援によって、やり抜く姿勢を後押しします。

### トップとの対話会

トップの経営に対する考え、課題意識、目指す方向性を直接共有する場として、グループの若手・中堅従業員を対象に「対話会」を開催しています。これまでに70名以上が参加しました。（2026年9月末時点）少人数で率直に対話する機会を通じて、価値の共有につなげています。

### 書生制度

社長の海外出張に従業員が帯同する「書生制度」を設けています。事業部長から推薦された30歳前後の従業員が、準備段階から関わり海外出張中の社長の行動を間近で学ぶことで、経営視点でNAGASEを俯瞰する力を養い、現場での成長や将来のキャリアに向けた貴重な学びを得る取り組みです。2023年の開始以降、20名以上が経験しました。

書生制度 ▶ P.66

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

## 対談

# NAGASEに必要な2種のリーダー像

**Walk the Talk 2028の構想段階から「ひと」について議論を重ねた西氏との対談を通じて、NAGASEの成長を牽引する「プロジェクトエンジニア」「ビジネスオーケストレーター」について考えました。**

富士通株式会社
執行役員常務
CSO
**西 恵一郎氏**

長瀬産業株式会社
代表取締役社長
執行役員
**上島 宏之**

**西**　上島さんは驚くほど「ひと」の育成に熱心です。効率性を重視し、無駄が嫌いなのに、自分で動いた方が早いというときでも我慢して人を育てようとする姿勢がぶれません。

**上島**　私は社長に就任する前から「ひとと仕組み」を大事にしてきました。すべての事柄は人から始まるものですし、何より大事だと思います。

**西**　多くの経営者が育成を重視していますが、当事者意識を持って自ら設計しているのは珍しいと思います。早速ですが、まずは「プロジェクトエンジニア」について、お聞かせください。

**上島**　「プロジェクトエンジニア」は、自分で情報を集めて図面を描き、色々な人やビジネスパートナーを巻き込みマネタイズまでやり切る人です。入社1年目からベテランまでテーマの大小を問わず、多くの社員が日々の仕事で実践しています。個の力はNAGASEの強みでもありますが、変化の激しい時代は「個」の力だけでは乗り切れない。それが、新しいリーダー像を示した理由です。

**西**　ビジネス創出の過程では、種を見つけること、種を事業にすること、事業を拡大すること、という3つの段階があるように思いますが、どの部分が一番難しいでしょうか 。

**上島**　種を事業にする力だと思います。身につけるために一番努力が必要なスキルですね。見つける力は好奇心に近いです。

**西**　「ビジネスオーケストレーター」は初めて耳にした名称ですが、どのような想いが込められていますか。

**上島**　「ビジネスオーケストレーター」は、私自身の後継者となる人材像です。指揮者のように、オーケストラのメンバーの能力を最大限に引き出しながら、一方でハーモニーを調和させて全体最適を実現する。ハーバードビジネススクールでオーケストラを聴く授業があり、指揮者がいる演奏といない演奏では、同じ曲でも全く違って聴こえた衝撃が原点になっています。

**西**　短期というより長期的な育成になりそうですね。全社を横断する重要プロジェクトなどのタフアサインメントを課したりすることが効果的だと思います。すでに導入されている書生制度（P.66）の手応えはいかがですか。

**上島**　書生制度は経営者の視座を経験するということで効果があることが分かりました。現在は、それを踏まえて新たな育成の仕組みの本格化に着手しています。専任の業務秘書を常時帯同させるというアイデアです。西さんからヒントをいただいた取り組みです。

**西**　上島さんは、新規事業の立ち上げや海外現地法人のCOOなどさまざまな経験を積んでこられたので、ご自身を追体験してほしいという狙いがあるのでしょうか。

**上島**　私のコピーを作りたいという考えはありません。それぞれの時代にふさわしいプロジェクトエンジニアやビジネスオーケストレーターになってもらいたい。そのために、「今の社長はこうだよ」という姿を色々な場面で見せていきたいです。

**西**　「ひとは命であり魂」と常々おっしゃっていますが、改めてその想いが伝わりました。

## Contents

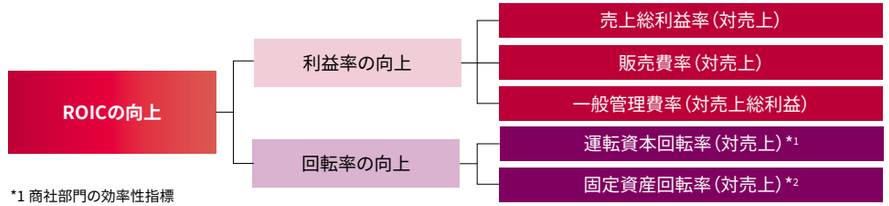
P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
**P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画**
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

新中期経営計画Walk the Talk 2028

# 3 強靭性の構築

## 資本効率の追求 ―ROIC経営の深化

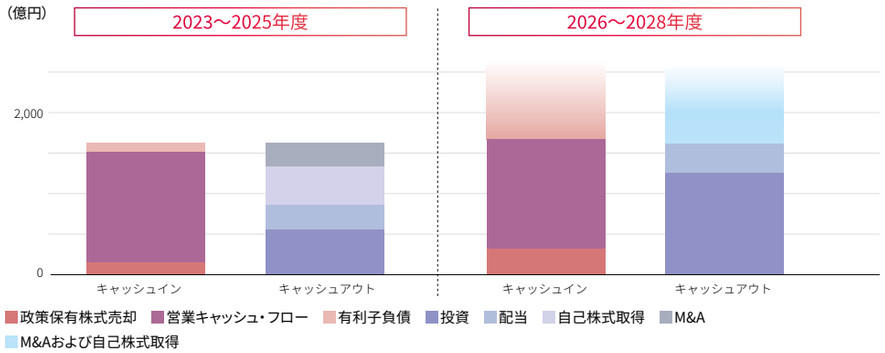
ACE 2.0では「率の経営」を推進し、利益率重視のKPI運用で財務KGI達成に貢献しました。Walk the Talk 2028ではROIC経営を深化するために、新たに回転率や生産性指標を加え、稼ぐ力と回す力の両面から資本効率を引き上げます。




*1 商社部門の効率性指標
*2 製造部門の効率性指標

## 資本効率の追求 ―キャッシュアロケーション

負債の活用および政策保有株式の売却などによる資産入れ替えにより、BS構造を適正化します。営業キャッシュ・フローを含めて得たキャッシュを中長期的な成長に向け、M&Aを含む成長投資および株主還元に充当します。




## コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて、第三者視点を取り入れた取締役会の実効性評価を毎年度実施しています。抽出された課題への改善策を着実に実行することで、監督機能の高度化を図っていきます。

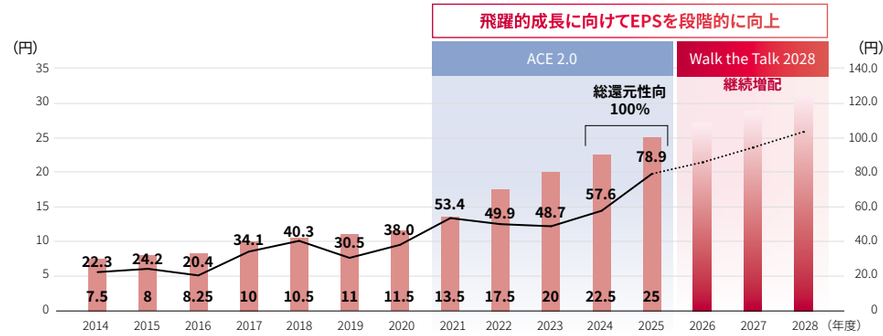
**さらなる取締役会の実効性の向上**

**取締役会の構成**
- 独立社外取締役比率の維持・向上
- 執行への権限委譲と監督機能の強化
- 多様性の確保

**取締役会の審議**
- 経営方針に関わる議題設定
- 討議時間の確保と質の向上

## 株主還元方針

株主価値の向上を重要課題とし、継続増配と機動的な自己株式取得を実施します。自己株式取得については、3年間でEPS30%の成長を目安としており、利益規模の拡大に加え、自己株式取得も機動的に実施していきます。




※ 2026年4月1日付の株式分割（4分割）に伴い、1株当たり配当金は分割遡及修正後の数値を記載しています。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## CFOメッセージ

長瀬産業株式会社
取締役 執行役員
**清水 義久**

# Walk the Talk―有言実行

## 時価総額1兆円の早期実現を見据えた経営基盤の高度化を牽引します。

### 激動の5年間が証明したこと ――「率の経営」が変えたもの

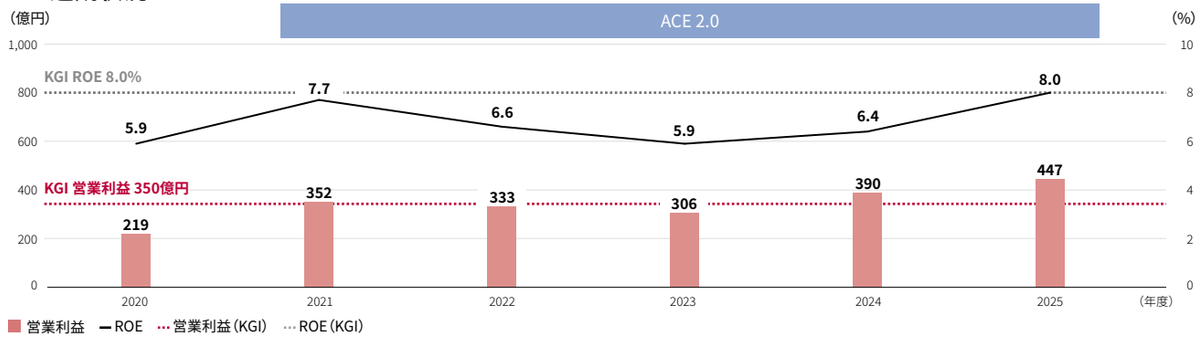
コロナ禍で始動し、中東情勢の緊迫という地政学リスクの高まりの中で幕を閉じた5年間。前中期経営計画ACE 2.0が問い続けたのは、激変する外部環境やコロナ禍も含む多様なリスクに対応しながら、生産性の向上、事業の強靭性、安全性の確保を実現し、持続的に成果を創出することでした。

計画を立てた2020年、不確実性の高い環境の中で5年後のゴールを定めて走り始めたこと自体、振り返れば相当な覚悟のいることでした。

それでも着実に成長投資を進めながら、当初掲げた定量目標（KGI）である「営業利益350億円の常態化」「ROE8.0%以上」を達成し、資本効率の向上を実現しました。ACE 2.0は、達成度の高い経営計画として終着したと評価しています。私がCFOとして特に意義深く受け止めているのは、数字の達成にとどまらず、収益を生み出す体質そのものを変えることができたことです。従業員には、胸を張って「達成した」と言っていただきたいと伝えています。

この達成の最大の要因は、2023年の社長交代を機に断行した経営方針の見直しにあります。ACE 2.0の基本方針を堅持しながらも、よりスピーディかつ実効性の高い変革を実現するため、「事業・財務ポートフォリオの進化」「経営ガバナンスの強化」

**KGI達成状況**




## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## CFOメッセージ

「人材ポートフォリオの再構築」の3つからなるQUICK WINを打ち出しました。その根幹を成していたのは、「率の経営」という言葉に集約されるKPIの抜本的な転換です。5年間の計画として定めた定量目標（KGI）を変えることなく、「売上総利益率」「一般管理費率」「販売費率」の改善を設定し、収益力向上にフォーカスする。このシンプルな絞り込みと、明確な優先課題の設定によって全社のマインドセットが統一され、意思決定と行動の質が格段に向上しました。QUICK WINを実現していくことこそが、達成を引き寄せた最大の要因だったと確信しています。

不採算事業への向き合い方も大きく変わりました。これまでは業績が悪化しても「もう少し頑張れば実るかもしれない」と、着手を先延ばしにすることもあり、関わっている人や先人の想いを考えると、事業の撤退や縮小に踏み切れませんでした。しかし今回は「不採算領域をどう改善するか」という問いに、社長が真剣に答えを求め続けました。個々の取引レベルにまで踏み込み、採算の取れない取引を粘り強く是正し続ける。改善の見込みがなければ撤退もやむなし。他にできる担い手があれば移す。「これまで動かさなかったことを動かし始めたこと」と「徹底してやり続けたこと」が、ACE 2.0の達成を支えた最大の要因でした。

徹底し続けることは意外と難しいものです。思いつくことはあっても、それを継続し続けることができるかどうかが問われるわけで、今回は3年間、続けてきました。「今これをやれば何年後にはこうなる」と先を見通し、信じてやり続けてきたからこそできたことです。「継続は力なり」という言葉の重みを、改めて実感しています。

一方で、ROIC経営については一部に課題も残りました。ACE 2.0では「率の経営」の徹底により、利益率というROICの分子を磨き上げましたが、分母側の運転資本や固定資産の回転率については改善の余地があります。新中期経営計画Walk the Talk 2028では、運転資本や固定資産の効率化を通じ、投下資本回転率を高め、ROICの分母側改善にも本格的に取り組み、構造改革から成長加速へとフェーズを移行していきます。

### 時価総額1兆円へ ――コーポレート部門の使命と覚悟

Walk the Talk 2028の最大の目標は、飛躍的成長として掲げる時価総額1兆円に向けての基盤づくりです。「営業利益500億円以上」「ROE9.0%以上」という定量目標を掲げましたが、達成できるかどうかを議論する段階はすでに終わっており、Walk the Talk 2028期間中に「いかに早く達成するか」に重点を置いています。

現在の時価総額は約5,000億円（2026年9月末時点）。それを倍にするということは、もう1つのNAGASEグループを上に積み上げるようなことを意味します。事業部門の役割が利益を創出することだとすれば、私たちコーポレート部門の役割は、その利益創出を支える経営基盤を整え、その成果を持続的な成長につなげることです。

時価総額1兆円企業とのギャップの大きさは、私たち自身強く認識しています。そのギャップは単に事業規模の差ではなく、経営の質や組織のあり方、企業としての総合力の差でもあります。だからこそ、今いる人員を単純に倍にすれば辿り着けるものではなく、質的な変容こそが大きく求められているわけです。

そのためにはコーポレート部門においても生産性を高めながら、新たな取り組みも加えていく必要があります。

その一例として、「効率化」「高度化」「最適化」「育成」といったテーマごとに既存組織を横断する分科会を新たに設け、部門横断で知見を持ち寄りながら、生産性向上とコーポレート機能の高度化に取り組んでいます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

CFOメッセージ

## ROIC経営の深化
## ――「稼ぐ力」、そして「回す力」への本格着手

「率による経営」を通じてROICの「稼ぐ力」、すなわち利益率の向上に取り組んだACE 2.0に対し、Walk the Talk 2028ではいよいよ「回す力」として、運転資本や固定資産の回転率の向上に本格的に着手していきます。稼ぐ力と回す力の両面からROICを引き上げることで、持続的に企業価値を向上させていきます。グループ全体として望ましいバランスシートの姿を常に意識しながら、国内・海外ともに取り組んでいく考えです。

現状のグループバランスシートにおける課題は明確です。自己資本が大きいため加重平均資本コスト（WACC）が高く、それに対してROICが低い。つまりROIC-WACCのスプレッドが逆転している状態です。これを改善するため、長期資産には長期資金を、運転資本には機動的な短期資金を充当するなど、資金使途に応じた最適な資本構成への見直しを進めるとともに、資本構成の最適化を通じてWACCの低減を図っていきます。ROICの向上に加え、ROIC-WACCスプレッドを着実に拡大することで企業価値を高めていく。これがWalk the Talk 2028における資本政策の中核です。

まず取り組むべきは、資産の入れ替えによる資産効率の向上です。収益を生まない資産や過大な運転資本を見直し、成長につながる資産へと振り向けることで、バランスシート全体の質を高めていきます。「率の経営」で培った「稼ぐ力」と、バランスシートマネジメントによる「回す力」の両面からROIC経営を深化させていきます。

ROICの浸透は、この3年間で大きく進捗しました。今の課題は、それを実際のビジネスの判断に落とし込めるかどうかです。すでに決済条件の改善に向けた取り組みを始めている事業部もあります。回転率という視点を加えることで、「どうすればROICが上がるか」という問いを常に現場レベルで持ってもらい改善につなげていくこと、すなわち知識を習慣に変えるこのプロセスが、ROIC経営を真に根づかせる道だと考えています。

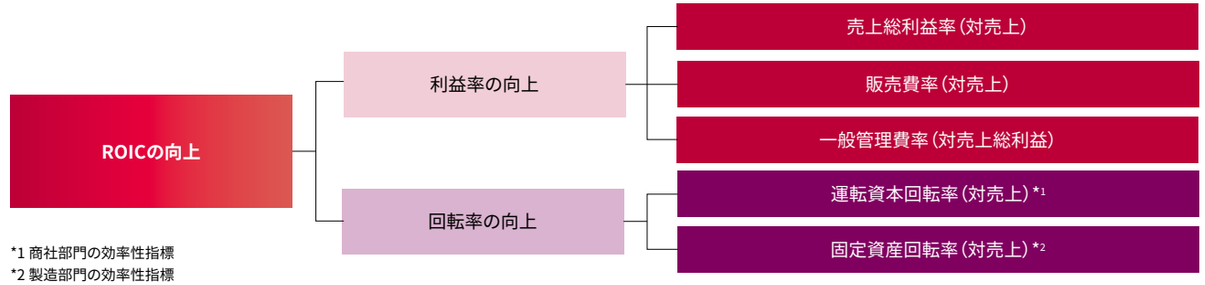
セグメント別ROICの外部開示についても、準備を進めています。社内ではすでにROICを管理指標として運用していますが、それを投資家の皆様に説明できる水準まで整理し、セグメントごとの資本効率はROICで、連結全体の資本収益性はROEで示す枠組みを確立していきたいと考えています。この開示の高度化が、投資家との対話の質を変える起点になると考えています。

## 資本配分の再設計
## ――成長投資・株主還元・政策保有株式

ACE 2.0の最終2年間は、ROE8%達成を主目的として、総還元性向100%の株主還元を実施しました。ROE8.0%・PBR1倍超は上場企業としての入場券のようなものだと考えていますので、その水準をクリアできた今、問いは大きく変わります。「稼いだ利益を、次にどこへ向けるか」です。

Walk the Talk 2028では、資本配分の軸足を成長投資へ移します。営業キャッシュ・フローや政策保有株式の売却等による資産の入れ替えを通じて創出した資金を、将来の成長に向けた投資へ優先的に振り向けていきます。時価総額1兆円の実現には、オーガニックな成長だけでなく、M&Aを含めたスケールの拡大も不可欠です。そのため、営業キャッシュ・フローだけでなく、有利子負債も適切に活用しながら、成長投

**資本効率の追求 ―ROIC経営の深化**




*1 商社部門の効率性指標
*2 製造部門の効率性指標

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## CFOメッセージ

資を着実に実行していきます。株主還元につきましては、継続増配と機動的な自己株式の取得を考えています。16期連続増配という実績を大切にし、継続増配を軸としていきます。機動的な自己株式の取得につきましては、3年間でEPS30%成長という目標を掲げており、基本的には利益成長によって達成していく考えですが、資本構成の最適化という観点からは、利益の伸びや市場環境を踏まえて、必要に応じて自己株式取得を行っていきます。成長投資、株主還元、資本構成の最適化をバランスよく実行することで、中長期的な成長と資本効率の向上の両立を目指します。

政策保有株式については、資産の入れ替えとして、Walk the Talk 2028期間中は売却スピードを加速させていきます。売却で生まれたキャッシュを現預金として積み上げるのではなく、成長投資に充てていき、売却と投資をセットで動かすことで、資産の好循環を実現していきます。

### ガバナンスとIRの強化
### ――経営の質向上へ

2026年6月から社外取締役は4名体制となりました。取締役9名中4名を社外取締役が占め、女性取締役も2名となっています。企業経営、グローバルビジネス、製造業など幅広い分野で培われた知見や経験を有する社外取締役がそろい、取締役会として、より幅広い視点と専門性を活かせる体制となりました。商社機能に加え、製造・研究機能を強みとする当社の事業特性を踏まえた多面的な議論が可能となり、取締役会の実効性もさらに高まってきています。

機関設計については現在、監査役会設置会社ですが、今の形に決定的な問題点があるとは感じていません。それよりも重要なのが、監督と執行の実質的な分離です。今回、セグメント長を選任し、これまで担当取締役が担っていた権限の大半を委譲します。取締役はより監督機能に徹し、執行はセグメント長以下で積極的に進めていきます。単に権限を下ろすだけでなく、セグメント長にはポートフォリオの見直しやM&Aの検討を含む経営判断を担ってもらいます。コーポレート部門はそのサポート役として、セグメントが動きやすいよう伴走しながら、牽制機能も果たしていきます。

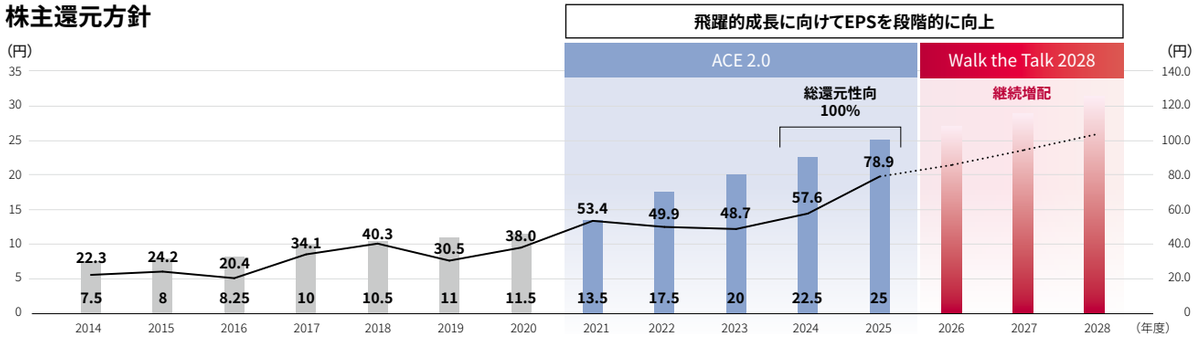
こうしてセグメント経営の質を高めることで、取締役会はより中長期的な議論に時間を使えるようになります。監督機能の強化と執行の機動性向上、この両立がガバナンス強化の要諦だと考えています。

IRについては、今回のセグメント再編により、どの領域に資本を重点配分し、その資本がどのような成長や収益につながっているのかを、これまで以上に分かりやすくお示しできるようになると考えています。あわせて、マテリアル、エレクトロニクス、ライフサイエンスそれぞれのセグメントの事業特性や成長性、資本効率についても、より明確にお伝えすることで、投資家の皆様に各事業の価値をご理解いただきやすくなります。その結果として、NAGASEグループ全体の企業価値をより適切に評価していただけると考えています。

### ひとDXへの投資
### ――コーポレート部門の視点から

人材育成の戦略的な意義はCEOが詳述していますので、ここではコーポレート部門の視点から申し上げます。当社グループには、一人ひとりが主体的に考え、行動する文化が根づい

### 株主還元方針




※ 2026年4月1日付の株式分割(4分割)に伴い、1株当たり配当金は分割遡及修正後の数値を記載しています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## CFOメッセージ

ています。NAGASEグループが200年近く成長し続けているのは、「個の力」であると認識しています。

引き続き個の力は伸ばしていきますが、時価総額5,000億円から1兆円にするには、これまでとは違う種類のリーダーが求められます。「プロジェクトエンジニア」と「ビジネスオーケストレーター」という2つのリーダー像は、コーポレート部門においても例外ではありません。

この育成をコーポレート部門で実践する取り組みの1つが、2026年度に新設した「CFO室」です。当社グループでは海外現地法人の管理部門責任者を「トレジャラー」と呼んでいます。海外現地法人のCOOと二人三脚で経営を担いながらあらゆる管理部門に責任を持つ存在です。さらに、昨今のM&Aの増加に伴い、PMIを推進する存在も重要になっています。こうした人材を育成するには、従来は実務を積み上げるルートが一般的でした。一方、CFO室では、キャリア採用者、製造業出身者、新入社員といった多様な人材を集め、最初から経営課題に直接向き合い、経営全体を俯瞰する環境に身を置くことで、人材を育成するという新たなアプローチに挑戦しています。

デジタル投資についても触れておきます。SAPを基盤とした国内外の基幹システム統合はほぼ完了しており、グループ全体として統一的な管理基盤が整っています。一方で、この基盤を経営や事業の成長にどう活かしていくかについては、まだ発展の余地があります。グループ全体の情報の蓄積や分析をするためのツールは導入していますが、セグメントや事業部の特性に応じたデジタル活用を進めることでさらに、スケールの拡大と生産性の向上につながる投資を続けていく考えです。

また、Walk the Talk 2028における1つのキーワードでもあるユニークネスの創出においても、コーポレート部門には重要な役割があります。新たな商材、新たな地域、これまで参入していない分野への展開には、想定外の事象が起こる可能性があります。そうした局面に備え、必要なルールや管理体制、セーフティーネットをあらかじめ整えておくことで、事業部や製造会社が安心して挑戦できる環境を作ることが私たちの役割です。それがコーポレート部門としてグループに提供できる価値の1つです。

## ステークホルダーの皆様へ

この3年間を支えてきたのは、社長の強いリーダーシップのもと、従業員一人ひとりが一丸となって変革をやり切った実行力でした。ポートフォリオの改善や成長戦略を実行する中で、それに対応するファイナンスや資本の配分を明確にし、IR活動を通じて投資家の皆様にNAGASEグループがどのように成長していくのかを伝えることが私の使命です。営業利益500億円以上、ROE9.0%以上――その先の時価総額1兆円に向けて、飛躍的成長への基盤を作るこの3年間に、何をやるのか。大きく成長していく中で、生産性向上、ガバナンス強化、人材育成と、やるべきことは山積みですが、一つひとつ実績化していき、投資家の皆様の期待を上回る姿をできるだけ早く示したいと思っています。「Walk the Talk－有言実行」。言ったからにはやる。NAGASEグループの飛躍的成長に向けて、全力で取り組んでいきます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.20 前中期経営計画の振り返り
P.22 新中期経営計画 Walk the Talk 2028
P.29 CFOメッセージ
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 飛躍的成長の実現へ向けて
## —成長戦略


P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス

## Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 営業担当取締役メッセージ

# 「稼ぐ力」と「回す力」で、時価総額1兆円の早期実現を目指す。

長瀬産業株式会社
取締役 執行役員
**磯部 保**

### 前中期経営計画ACE 2.0の評価――期待以上の達成度と確かな手応え

前中期経営計画ACE 2.0では、収益構造と企業風土の変革を通じた“質の追求”に取り組みました。KGIの営業利益350億円の常態化とROE8.0%以上を達成したことは大きな進化だったと評価しています。11事業部から7事業部への再編やKPI見直しによる「率の経営3指標（売上総利益率・一般管理費率・販売費率）」の設定がターニングポイントとなり、事業部長や各個社社長などの経営層の、指標に対する意識が向上しました。

資本効率を意識した経営の認知も収益構造の改善に寄与しました。ACE 2.0策定時の営業利益220億円程度からの倍近い成長は、各事業部長・部長クラスがROICの重要性を理解して動き、その意識を現場にも定着させた結果です。分かりやすく、「在庫を減らす」「低利益の商売を見直す」ことがROICを向上させるという理解を浸透させ、数字で結果を見せることで現場のモチベーションにつなげました。国内外問わず、ROICを「稼ぐ力」と「回す力」に因数分解し、それぞれの項目に向き合うことで、従業員が日々の仕事の中で資本効率を意識できるよう促したいと考えています。

ACE 2.0では、不採算事業整理と製造機能拡大を目的とする買収を行ったことにも手応えを感じています。不採算事業についてはスピード感をもった行動や決断を強く意識しました。買収については、旭化成ファーマ社（現・旭化成セラピューティクス）の診断薬事業等の取得、そしてSACHEM社のアジア事業買収が大きな成果でした。獲得したアセットに対して、想定以上のリターンを生み出すことが私たちの責務だと考えています。

### 事業部間連携がこれからのグループの成長を支える

企業風土にも変化がありました。QUICK WINで取り組んだ「横ぐし」の成果は、事業部間の連携強化にも表れました。7人の事業部長にはマネージャーステーションと称して隣り合った席が設定されたことが自然な情報交換につながっているほか、他事業部のマーケットを学ぶ“事業部間留学”も実施しています。会議体の見直しにより、事業の垣根を越えた業界課題や開発テーマ等の共有、経営層との定期的な情報共有も可能になりました。事業部間連携による新しい価値の創造を促しています。

### セグメント再編に込めた想い

新中期経営計画Walk the Talk 2028では、ACE 2.0の「構造改革」から、「成長加速」へフェーズを移行します。最大の変革の1つは、5セグメントから3セグメントへの再編です。グループとして注力する領域をより鮮明に示しています。マテリアルを収益基盤に、エレクトロニクスとライフサイエンスへ人的リソースやM&Aも含め集中的に投資します。事業ポートフォリオの明確化により投資と資源配分を可視化し、ROIC経営をより意識した収益構造へと転換していきます。再編によるセグメント長の

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 営業担当取締役メッセージ

新設も変化の1つです。取締役からセグメント長へ責任と権限が委譲され、意思決定のスピードが大きく変わります。将来的には、各セグメントに一人ずつセグメント長を配置し、より迅速な経営判断を可能にしていきます。再編により、従来よりも大きな枠でシナジーを検討できるようになることもメリットです。例えばマテリアルセグメントの成長投資施策のうち、グロースで掲げている石化再編に伴う商権拡大というトピックに対して、需要と供給の均衡を保つための施策や、技術革新による価値の創出などをセグメント全体で考えられるようになります。事業単位で完結していた際には成し得なかったことです。

私自身は営業担当取締役として事業全体を統括しつつ、ライフサイエンスセグメント長を務めています。執行と取締役を兼ねる立場にある今だからこそ、ガバナンスの目と、執行の目の両方を持ち、大きな課題・問題点を排除して成長へ向けた体制づくりを進めることが役割です。「どうすればできるか」を常に考え、各リーダーに権限を委譲しながら、会社全体として1つの方向に進んでいけるよう動いていきます。

### 商社・製造・研究の3つの機能で生み出す、NAGASEのユニークネス

商社を祖業としながら、製造・研究の機能を有する当社は「ユニークな企業だ」との評価をいただいてきました。

商社機能においては、ネットワークと情報力が最大の強みです。サプライチェーンの維持が困難になるような有事の際にも、AIには成し得ない「生きた情報」と、長年かけて築き上げたネットワークを駆使して、調達する力、マッチングする力を発揮できることが、商社としてのNAGASEグループの存在価値です。

製造機能においては、メーカーの中でも何かに特化した製造技術があることが強みです。ケミカルの合成技術や配合技術と、バイオ技術の両方を持つ商社はなかなかないと思いますし、それによって生分解性SAPや半導体素材など新たな製品を生み出す力があります。ナガセヴィータのバイオを活用した製造や、Prinovaのフォーミュレーション（混ぜる）を主体とする製造など、注力したい部分に特化した技術があります。拠点の再編も行っており、ナガセヴィータにナガセケムテックスの生化学品事業を統合したほか、ナガセケムテックスにナガセヴィータの機能性色素事業と福井山田化学工業を統合しました。

研究機能においては、2026年1月に、米国サンディエゴに最先端のロボティクスとAIを活用した研究所「IFC Biotechnology Innovation Center」（IBIC）を設立するなど、機能強化を図っています。2028年には、ナガセバイオイノベーションセンター（NBIC）の研究組織とナガセヴィータの研究機能を統合したバイオの研究拠点（神戸市）を新設します。非効率を解消し、製品化へ向けた集中と選択、優先順位をつけやすくすることが目的です。

3つの機能のフル活用は、例えば、製造個社が取れない末端情報を、商社を通じて収集し、その情報をもとに研究機能で新たな製品を開発し、さらに製造機能によってその製品を実際の形にする、という流れが挙げられます。他にも、研究機能が、開発品の市場での規模や状況を知るために商社を活用して情報を入手するなど、さまざまな形があります。各機能がお互いを使い倒すには強い主体性が必要です。デジタル・アナログ両面でのコミュニケーションを駆使してそれを実現したビジネスモデルを確立することが、単に珍しい商品を見つけて売ることではなく、社会課題を解決する仕組みごと提供する「ユニークネス」の創出につながっていきます。この定義を全従業員に浸透させながら、新たな価値の創出に挑みます。

### 市場環境の変化を的確に捉え、業界とともに成長する

外部環境を見渡すと、米中関係の緊張やイラン情勢など、短期的なリスクは依然として高い水準にあります。しかし、この変化をリスクとしてのみでなく、お客様や業界とともに成長する機会と捉えています。中長期的には、地政学的緊張が収束した後の供給過剰局面も視野に入れながら、汎用品ではなく機能性を持った素材・技術・仕組みなど、私たちだからこそ提案できるソリューションを追求していきます。

時価総額1兆円という目標は、数字を追うことではありません。資本効率性の重要性を従業員が理解して行動すること。収益性の向上、資本効率の改善、そして成長ストーリーをステークホルダーの皆様に見える形で示し続けること。これらを地道にやり続けることが、企業価値向上という結果につながると信じています。私たちの軸は、NAGASEは事業を通じて社会課題の解決に貢献するグループであるという揺るぎないストーリーです。一人ひとりがそれを意識し、自身の仕事に向き合うことで飛躍的成長を実現していきます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# セグメント長メッセージ

## 商社としての原点と、成長戦略の最前線。

**マテリアルが培った収益基盤とエレクトロニクスの成長力の強化を実行し、NAGASEならではの競争優位を次の成長へつなげます。**

専務執行役員
**鎌田 昌利**

### マテリアル　化学品商社としての原点が生む、当社ならではの競争優位

マテリアルセグメントは、化学品商社として成長してきた当社の原点であり、圧倒的な顧客カバレッジと情報力が最大の強みです。お客様の現場に深く入り込み、そこに製造・研究機能を掛け合わせることで、外部パートナーの知見も含めた最適な提案ができ、安定的・継続的な収益を生み出してきました。新中期経営計画Walk the Talk 2028においては「ROIC経営の深化」を体現する存在として位置づけられており、限られた資本でいかに効率よく収益を生み出すか、事業運営の隅々にまで徹底していきます。従来型のトレーディングを筋肉質に磨き上げつつ、3機能を掛け合わせた付加価値の高い「ユニークネス事業」の拡大を進めていきます。

### 資本と人材の両輪で、グループ全体の成長を支える

規模で見ると当社最大の事業であり、会社全体の成長を支える「土台」です。安定的な利益が半導体・バイオへの資本再配分を可能にし、豊富な顧客ネットワークはグローバルサウスなど新市場開拓の突破口にもなっています。加えて、多様な業界・商品・お客様と渡り合う経験を持つ人材の多くもマテリアルで鍛えられており、こうした資本と人材の両面での貢献により、「One NAGASE」の実現に貢献していきます。

Walk the Talk 2028では、フォーカス・グロース・チャレンジの切り口で成長投資を進めます。特にグロースではサプライチェーン再編を機会と捉え、エリアポートフォリオの入れ替えを進めます。また、チャレンジでは生分解性SAPによる資源循環スキームなど、社会課題解決型ビジネスを育成します。

3機能を対等に位置づける組織文化のもと、マテリアルセグメントが培ってきた顧客基盤と機動力を次の成長へとつなげていく。それが、私に課せられた使命だと考えています。

### エレクトロニクス　半導体を核に、成長戦略を体現するセグメント

Walk the Talk 2028において、成長戦略の中心に位置するのがエレクトロニクスセグメントです。前中期経営計画ACE 2.0から一貫して重点領域として掲げてきた半導体事業を核に、商社機能とメーカー機能を駆使してグローバルに展開しており、成長投資を軸とした当社の成長戦略を最も色濃く体現しています。生成AI向け半導体の後工程で用いる封止材として、当社グループの液状エポキシ樹脂（LMC）はデファクトスタンダードとなっており、新規事業のシート状封止材（a-SMC）も高機能ICパッケージ基板向けの新製品として注目を集めています。生成AIという、まさに先端産業の中心で多くの実績を積み上げられていることは、当社にとって大きな意味を持っています。

### 商社の「つなぐ力」と製造の「つくる力」の二刀流で成長戦略を実行

最大の強みは、商社の「つなぐ力」とグループ製造会社の「つくる力」を融合させ、フルバリューチェーンでグローバルに展開していることです。半導体はバリューチェーンが非常に長い産業であり、高度な「すり合わせ」が求められます。あらゆるプロセスに商社機能を通じて関わることで、世界の動きやお客様の困りごとにいち早く触れることができ、加えて、お客様の考えるロードマップとともに課題をいち早く共有していただくことができる。それを自社の製造機能や幅広いネットワークを通じて解決できることが、当社ならではの競争優位につながっています。

Walk the Talk 2028の実現に向けては、まず成長投資の実行力を高めます。液状エポキシ樹脂やa-SMCなど、すでに種をまいてきた製品・技術の生産能力増強と市場での実績づくりを進めるとともに、「エリア・プロセス・アプリケーション」の3軸で事業ポートフォリオを強化していきます。地域戦略としては、中国・米国・インドでの事業展開を計画的に進めます。あわせて、専門性の高い現場での経験や地域・お客様をまたいだローテーションを通じ、グローバルに通用する人材を育成し、個の力を組織の成長へとつなげていきます。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## セグメント長メッセージ

# 健康寿命延伸と食の課題解決へ。

**商社・製造・研究のバランスで**
**ライフサイエンスセグメントの成長力を加速させます。**

取締役 執行役員
**磯部 保**

ライフサイエンス

### 前中期経営計画の成果と、ライフサイエンスセグメントの現在地

ライフサイエンスセグメントは、ACE 2.0における事業整理と戦略投資を経て、成長への基盤を着実に固めてきました。中核を担うのはナガセヴィータ、Prinova、そして2025年度に新たに買収したナガセダイアグノスティックスの3社です。ナガセヴィータに続き、ナガセダイアグノスティックスについては診断薬酵素・診断薬領域でのグローバル展開を加速させ、Walk the Talk 2028の実行期間で着実に収益化していきます。

ACE 2.0全体を振り返ると、ライフサイエンスセグメント内の研究開発への投資額は全社の中でも半導体の次に大きなウエイトを占めていました。ライフサイエンス分野を成長させるための最大のキーは研究機能をいかに活用するかであり、それによってこのセグメントの成長が決まるといっても過言ではありません。その投資が実を結ぶフェーズにこれから入ろうとしています。

### 商社・製造・研究のバランスこそが強み

ライフサイエンスセグメントの最大の強みは、商社・製造・研究という3つの機能をバランスよく持ち合わせてそれらをうまく活用していることです。お客様が求めているのは、1つの商品の情報や品質だけではありません。さまざまな素材やソリューションを複合的に持ち込んでくれる存在が求められる中で、3つの機能を連携させながら顧客課題に応えるビジネスモデルを最も実践しやすいセグメントであると感じます。2026年7月に始動したナガセフードソリューションズも、この強みを体現する布石です。これまでグループ内に分散していたフード関連商社機能や、開発力を1つの組織に集約することで、お客様に対して原料供給にとどまらない一貫したソリューションを届けられる体制が整いました。食品業界における提案力の厚みについて、これまでとは次元が変わると期待しています。

### フォーカス・グロース・チャレンジにおける投資方針

Walk the Talk 2028の成長戦略において、フォーカスで掲げている3つの戦略は期間中での達成を目指しています。Prinovaの収益力のさらなる改善や、ナガセダイアグノスティックスの中核事業となる診断薬酵素を強化する方針となります。また、グロースで示したフード事業の再構築についてはナガセフードソリューションズの立ち上げによって、事業単体やグループ各社ごとのソリューション提供の偏りが改善される見込みです。チャレンジで掲げている2つの戦略は中長期で組み立てていく事業になりますが、NAGASEグループの将来を担う事業の芽が育ってきており、確実に開花できるよう投資を進めていきます。

課題は「ひと」の育成です。ライフサイエンスセグメントの強みを発揮しながら成長戦略を牽引するリーダーの育成が優先事項となっています。Walk the Talk 2028期間で注力する2種のリーダー育成に倣い、事業の拡大に伴った適切な人材配置に努めます。

### 社会課題の解決と収益力の向上を両輪に成長を加速

健康寿命の延伸と食の課題解決という2つの社会課題に向き合い続けることが、ライフサイエンスセグメントの存在意義です。現時点での営業利益・EBITDAの規模は、他セグメントと比較するとまだ決して大きくはありません。しかし、社会課題の解決と収益力の向上を両輪に回しながら、将来的には他セグメントと同程度にまで育て上げることが私に課せられた最大のミッションです。そのために組織の仕組みを変え、セグメント内での新たなビジネス創出を促しながら、個の力を向上させることで組織の成長へとつなげていきます。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# マテリアルセグメント

## 領域定義

化学品・プラスチックを中心とした素材で化学・自動車をはじめとした多様な産業を支える、当社の原点です。脱炭素などの環境変化や石化業界再編による供給網の変化という課題に対し、「商社・製造・研究の3機能融合」により、単なる素材供給を超えた課題解決型ソリューションを提供し、高収益化と持続可能な社会への貢献を両立します。

**競争優位性**

### 圧倒的な信頼と産業横断型の情報ネットワーク

1832年の創業から築き上げた多様な顧客・サプライヤーとの強固な信頼関係と、現場に深く入り込み潜在ニーズや再編動向をいち早く掴む圧倒的な情報網が「現場起点での課題発見・解決力」を可能にしています。

### 情報力×グループ内外の知見が生むイニシアチブ

幅広い業界に深い知見を持つ商社機能に対して、グループ内の製造・研究機能や外部パートナーの知見を掛け合わせることで、ステークホルダーをリードしながら、最適な解決策を組み立てています。

### 収益・人材育成における当社の基盤

グループの人材育成基盤、かつ新規事業を立ち上げる強固な土壌です。さらに、グローバルサウスをはじめとした成長市場へいち早く進出し、全社のエリア展開の先陣を切る実行力を有しています。

## 事業部／取り扱い製品・サービス

### 機能化学品事業部

塗料・色材・機能性材料を主力に、国内基盤の強化と海外展開を推進。生分解性SAPや菌根菌などサステナブルなユニークネス事業も育成します。

**取り扱い製品・サービス：**樹脂原料、溶剤、ウレタン原料、染料、顔料・分散体、機能性フィルム、生分解性SAP、ミキシングコンシェルジュ™、化学品AI共同物流マッチングサービス

**取引業界：**塗料／インキ、ウレタン、シート・フィルム、粘接着剤

### スペシャリティケミカル事業部

半導体や化学業界向け素材を扱う「商社事業」と、商社事業のお客様に自社製品や製造工程に関するサービスを提供する「メーカー事業」を両輪で展開。MOF（有機金属錯体）やフロー合成、データセンター向け素材など、最先端分野での事業化を牽引します。

**取り扱い製品・サービス：**半導体前工程・後工程関連原材料、化学品原料、低誘電樹脂、ポリマーフィルター、MOF

**取引業界：**半導体向け化学材料、石油化学、フッ素、シリコーン

### ポリマーグローバルアカウント事業部

エンジニアリングプラスチックを主軸とした樹脂を、アジアパシフィックにおける充実した販売網で取り扱っています。また、自社技術である高濃度粉体造粒技術を活用した製品（Ultibatch™）開発を実施するなど、付加価値の高い提案も行っています。

**取り扱い製品・サービス：**OA・スマートデバイス向け樹脂、環境配慮素材（PCR樹脂）、包装資材、自社開発樹脂

**取引業界：**OA／家電、電機電子、包材・建材

### モビリティソリューションズ事業部

モビリティ分野へ樹脂・電子部材を提供しています。日系だけではなく、欧米・中国・インドなどの非日系OEMへの展開や、xEV対応、インドなどでの製造JV設立を通じたグローバルなサプライヤーポジションを確立しています。

**取り扱い製品・サービス：**車載用プラスチックス、アルミ素材、塗料、接着剤等の機能性素材、電池材料、カーエレクトロニクス製品

**取引業界：**モビリティ、社会インフラ

| 主要グループ製造会社 | ・ナガセケムテックス株式会社　・ナガセルータック株式会社　・長瀬フィルター株式会社 |
|---|---|

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## マテリアルセグメント

### 戦略

#### 市場環境（リスク／機会）

| リスク | 機会 |
|---|---|
| 地政学リスクに伴うサプライチェーン分断や、価格メリットのある中国産素材が付加価値品にも浸透しており、価格競争激化が懸念されます。従来の収益基盤であったモビリティ・OA機器における数量減少も顕在化しています。 | 脱炭素への社会的要請による環境配慮素材の需要増大、AI普及に伴う半導体・データセンター向け素材の需要急伸、さらには石化再編に伴う商権獲得も成長機会です。 |

#### 重点取り組み

**資本収益性の向上と領域拡大の両立**

各事業で徹底したROIC経営を実践し、採算性の低い事業を整理し資本効率を高める「収益基盤の強化」を図ります。同時に、石化再編に伴う商権の積極的な取り込みによるシェア拡大、インドなどの成長エリアへのリソース集中を行います。さらに「商社・製造・研究」の3機能を掛け合わせ、環境・先端分野で高付加価値な「ユニークネス事業」を創出し、飛躍的成長を実現します。

#### 成長投資

**フォーカス**

技術やシェアを背景に競争優位性を有するグループ製造品をさらに強化します。生産体制やサービス品質をさらに高度化させ、市場での確固たる地位の堅持と持続的な高付加価値化を推進します。

| | |
|---|---|
| **国土強靭化用パイプ生産能力増強** | 安定成長が見込めるインフラ更新需要を確実に取り込むことで事業をさらに拡大させ、防災・減災を通じてマテリアリティへの取り組みを推進していきます。▶P.41 |
| **フィルター事業の強化** | 光学フィルム用フィルターにおいて高いシェアを有していますが、既存分野での取り組み強化にとどまらず、今後の成長が期待できる新規分野への進出に向けた開発活動を進めていきます。 |

**グロース**

石化再編などの環境変化を機動的に捉え商権を拡大するとともに、インドなどの新エリアへの展開を加速させます。成長市場の需要を取り込みオーガニックな収益拡大を牽引します。

| | |
|---|---|
| **石化再編に伴う商権の拡大** | 業界再編によるメーカーの事業撤退や代理店商権の集約・統合を機に、当社の強固なネットワークを活かして新たな商権を獲得し、シェアを拡大します。 |
| **エリアポートフォリオの入れ替え** | 当社はアジアを中心にこれまでも海外展開を進めてきましたが、今後は需要が拡大するインドやブラジルをはじめとしたグローバルサウスなどの成長市場において、事業パートナーとの取り組みをさらに強化していきます。▶P.41 |
| **半導体用ケミカル事業の拡大** | 生成AI需要で急拡大する半導体市場では、特に材料分野において日本企業が強みを有しており、そうした材料分野に向けたグローバルでのトレーディングビジネスを強化することで、収益機会の拡大を図ります。 |

**チャレンジ**

現場ニーズを起点に商社・製造・研究の3機能を掛け合わせ、環境領域などでビジネスを創出し、社会課題の解決につながるユニークネスへと育てていきます。

| | |
|---|---|
| **MOF（有機金属錯体）製品事業の開発** | 社外の事業パートナーと協業して、カーボンニュートラルに資する$CO_2$回収装置の事業化を推進しています。MOFの機能を活かせる他の分野での開発活動も含めて、取り組みを深化させます。▶P.41 |
| **ミキシングコンシェルジュ™** | 専門家でなくても使える混合・攪拌工程に特化した独自のシミュレーションサービスです。誰もがデータに基づくものづくり改善に取り組める環境を提供します。 |
| **工業用フィルムリサイクル** | グループ内技術を結集し、電子部品工程用フィルムのコーティング剤を剥離することで、素材の水平・アップサイクルリサイクルに挑戦、循環型ものづくりへの貢献を目指します。 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

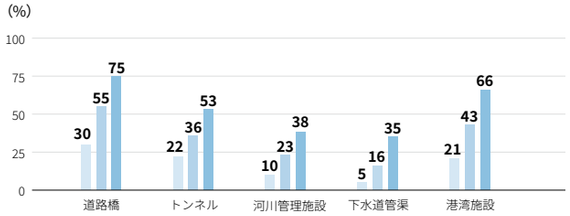
## マテリアルセグメント

### フォーカス

**国土強靭化用パイプ生産能力増強**

日本国内の社会インフラは、高度経済成長期に集中整備されたものが一斉に更新時期を迎えます。治水関係など自然災害リスクも高まる中で、国家的な課題として、対応が求められています。

**建設後50年以上経過する社会資本の割合**




出所：2023年1月18日「国土交通省におけるインフラメンテナンスの取組」（国土交通省）

ナガセルータックは、こうした「国土強靭化」の社会的要請に対し、ホース・パイプ製品を提供し、中長期にわたる安定的なインフラ更新需要を確実に取り込んでいきます。

### グロース

**エリアポートフォリオの入れ替え**

地政学リスクの高まりやサプライチェーンの見直しを背景に、お客様の製造拠点は従来エリアからインドをはじめとしたグローバルサウスなどの成長市場へと急速にシフトしています。

当セグメントは、こうしたグローバルな生産拠点シフトを事業機会と捉え、付加価値を発揮できる注力エリアへの積極的なリソース集中を推進しています。

その一例として、モビリティ分野において、インドでは二輪・四輪向け電子デバイスの拡販やサプライチェーン構築事業への参画を通じて現地調達ニーズに対応しています。

また、メキシコでは製造JVを核とした事業基盤の拡充、ブラジルおよびアフリカでは二輪・四輪関連ビジネスの拡大を推進しています。成長性の高い地域へ経営資源を重点投入し、長年培ったグローバルネットワークと伴走型パートナーシップを強みに、持続的な収益基盤の構築を進めています。

### チャレンジ

**MOF製品の事業化**

MOF（有機金属錯体）はガス分離において卓越した性能を発揮します。カーボンニュートラル実現に向けた「$CO_2$分離回収」の新たな選択肢として注目を集めている最先端素材です。

従前よりMOF関連スタートアップであるAtomisとの連携を深めてきました。現在、当社は神戸製鋼所も含めた3社での連携を通じて$CO_2$回収装置の実証を行うとともに、顧客先での提案を進めています。

商社の「市場情報」、グループの「製造・研究」機能を掛け合わせ、$CO_2$回収のみならず半導体ガス分離などへ横展開することで、次世代のユニークネス事業へと育成します。

**マイクロフロー合成技術の活用**

マイクロフロー合成は、コンパクトな空間内に原料や試薬を連続的に流しながら反応させる化学合成技術です。日本が世界的に競争力を有している半導体を中心とした電子材料をターゲットに、グループが保有する開発機能およびマーケティング力を活用し、フロー合成法が強みを発揮できる材料開発を進めています。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# エレクトロニクスセグメント

## 領域定義

半導体・電子部品のバリューチェーン全体において、次世代パッケージングや環境負荷低減に資する革新的な材料・プロセスソリューションを提供しています。材料開発・製造から調達・物流までを一気通貫で担うメーカー機能（深さ）と商社機能（広さ）を併せ持つ「二刀流」のビジネスモデルです。半導体業界の課題である微細化・高集積化やAI半導体の発熱・電力不足、および環境対応の解決に貢献する技術の確立に取り組んでいます。

**競争優位性**

### 強固な顧客基盤と情報網

国内外の半導体関連メーカー300社以上との取引実績を有し、市場の潜在的ニーズを的確に捉えた先行提案をはじめ、アライアンスや強靭なサプライチェーンの構築が可能です。

### フルバリューチェーン対応力

シリコンウェハーなどの前工程材料から、後工程のパッケージング材料・装置まで広範に関与。複数工程間の高度な「すり合わせ」が求められる最先端領域において、全体最適を見据えた提案力を発揮できる独自のポジションを築いています。

### 「二刀流」モデル

グループ製造会社（ナガセケムテックスなど）が持つ材料設計・配合技術と、世界中の最先端技術やパートナーを結びつける商社のグローバルネットワークを融合し、お客様の複雑な課題に対し迅速に価値を創出します。

## 事業部／取り扱い製品・サービス

### エレクトロニクス事業部

半導体、電子部品、ディスプレイ、スマートデバイス、宇宙産業向けに各種機能性材料をフルバリューチェーンで提案・提供し、パートナー企業と市場・顧客ニーズに合致した商品開発に取り組んでいます。

**取り扱い製品・サービス：**シリコンウェハー（原料・製品）、半導体（精密研磨材料、各種工程材料）、光学フィルム材料、スマートデバイス用材料、宇宙産業用高耐久材料

**取引業界：**半導体（前工程・後工程・パッケージング）、電子部品、ディスプレイ、スマートデバイス、宇宙産業

### 先進機能材料事業部

半導体（フォトリソグラフィー、封止材）、ディスプレイ、自動車・航空機、環境・エネルギーなどの重点分野へ、配合設計やコンパウンディング技術をもとに開発した独自材料を国内外でグローバルに提供します。

**取り扱い製品・サービス：**先端半導体向け液状封止材料（LMC）、高機能ICパッケージ基板向けシート状封止材（a-SMC）、フォトリソグラフィー材料、現像液・剥離液の回収リサイクル

**取引業界：**半導体（前工程・後工程・パッケージング）、電子部品、ディスプレイ、スマートデバイス、宇宙産業

**主要グループ製造会社**

### ナガセケムテックス株式会社

先進材料事業部では、先端半導体向け液状封止材（LMC）やシート状封止材（a-SMC）、フォトリソグラフィー材料などの開発・製造を行っています。独自の変性・配合技術を強みとし、液状封止材では業界トップシェア（当社調べ）を有しています。

### ナガセサークレア株式会社

半導体製造用の高純度現像液（TMAH）やゼオライト合成用原料などの高機能化学品を製造します。高度な電解・精製技術を活かし、国内初となる使用済み半導体現像液の回収・再生リサイクル事業を展開しています。

### Pac Techグループ

先端半導体実装向けの無電解メッキやバンピング装置の開発・販売と、同技術を用いたウェハーレベル受託加工を提供します。レーザーを活用した低熱負荷の接合技術で、AIや車載などの次世代パネルレベル実装に対応します。

## Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## エレクトロニクスセグメント

## 戦略

### 市場環境（リスク／機会）

| リスク | 機会 |
|---|---|
| 地政学リスクに伴うサプライチェーン分断や米中摩擦による輸出入規制、半導体市況の変動、さらにディスプレイ分野などにおける既存顧客の事業撤退・投資遅延による業績への影響が懸念されます。 | 生成AI普及に伴うデータセンター向け先端半導体の旺盛な需要、チップレット化によるパッケージ構造の複雑化、環境規制強化に伴うリサイクル需要の拡大、さらに日米中印など各国の半導体国産化政策が推進されています。 |

### 重点取り組み

既存領域の深耕と「エリア・プロセス・アプリケーション」の3軸での事業拡大を図ります。北米・欧州・インドなどへの進出・拠点拡充を進めるとともに、半導体ガス・装置ビジネスや前工程・中間・後工程への参入を強化します。また、商社機能と製造機能を高度に連携させ、未踏領域での新たなデファクトスタンダードの創出と収益性の向上を目指します。

### 成長投資

**フォーカス**

競争優位性を持つ自社製品の強化に向け、先端半導体用封止材の生産能力増強、超高純度ケミカルの生産能力増強、薬液リサイクル事業の立ち上げに重点投資します。

| | |
|---|---|
| **先端半導体用封止材（LMCなど）の生産体制強化** | 需要が急増する先端半導体においてすでに業界標準となっている自社製品の供給網を強固にし、シェアを拡大するための大規模な設備投資を検討します。▶ P.44 |
| **半導体薬液リサイクル事業の拡大** | 環境負荷低減とコスト削減に寄与する高純度現像液（TMAH）の回収・再生事業を拡大し、半導体業界のサステナビリティ課題を直接解決します。▶ P.44 |
| **PacTech社を活用した半導体先端パッケージング機能の強化** | PacTech社の欧州・アジア拠点を活用して半導体先端パッケージングの受託加工事業を拡大し、加工能力増強・新技術開発能力強化に向けた投資を推進します。 |

**グロース**

ディスプレイなどから半導体分野へのポートフォリオ転換を図るとともに、中国半導体事業の拡大、米国・インドでの拠点拡充によるサプライチェーンの再構築を推進します。

| | |
|---|---|
| **中国半導体事業の拡大** | 中国半導体市場の開拓（シリコン・デバイス向け材料の拡販）、実績ある中国製品の第三国への輸出など、グローバルな供給網を活かしたビジネスの拡大を推進します。▶ P.45 |
| **米国市場における拠点・サポート機能の拡充** | 大手半導体メーカーの米国進出に伴い、エンジニアリングサービス機能を有する現地拠点の開設などを検討し、強固なサポート体制を確立します。 |
| **インド市場での物流・販売網構築** | 成長著しいインド市場における半導体・電子部品分野のお客様の立ち上がりを見据え、パートナー企業と協業し、保税・危険物倉庫などの現地インフラを整備します。 |

**チャレンジ**

将来の収益の柱の構築に向け、次世代パッケージング技術や宇宙・航空領域など、長期的視点での新規事業開発・アライアンス構築に挑戦します。

| | |
|---|---|
| **航空宇宙向けビジネスの開発** | 自社グループの高耐熱性ポリイミドフィルム（ゼノマックス社製）を低軌道衛星用太陽電池用材料として提供するなど、宇宙環境に耐え得る素材ソリューションの提案を推進します。 |
| **光電融合向け材料の開発** | AIサーバーなどの高速化・低消費電力化の鍵となる光電融合（CPO）向けに耐リフロー性と屈折率を精密制御した光実装材料などのスペックイン活動を推進します。 |
| **高機能ICパッケージ基板向け商材の拡充** | 生成AI向け高機能ICパッケージ基板用の封止材として、ナガセケムテックスのシート状封止材（a-SMC）を新たなデファクトスタンダードとすべく量産を開始し、2027年度中の本格商用化を目指します。▶ P.45 |

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## エレクトロニクスセグメント

### フォーカス

#### 液状封止材の生産能力強化

1970年にエポキシ樹脂の製造を開始。1980年代にはそれを液状に加工する技術を日本に導入し、半導体封止材の開発を開始しました。以降、さまざまな用途や形状に適用可能な技術に進化させました。今やナガセケムテックスの液状封止材（LMC）は生成AIなどに不可欠な先端半導体用途でデファクトスタンダード（業界標準）となっています。封止工程において加速する積層化・複雑化・大型化のニーズに、高い「変性技術」と「信頼性」で対応しています。2000年以降はシート状封止材の開発にも成功し、プロセス改善およびコスト削減といったお客様の負担低減を実現しています。

液状封止材（LMC）

**半導体パッケージ構造の複雑化**

▼

**半導体封止材に求められる機能**

反り制御 × 充填性 × 信頼性

**お客様ごとに異なる樹脂パッケージングの課題をエポキシ樹脂変性技術で解決します**

#### 超高純度ケミカル生産能力増強

半導体の製造工程に欠かせない薬液「高純度現像液（TMAH）」の安定的な供給を目指し、2025年6月、米国のSACHEM社のアジア地域における半導体用高純度化学品事業を買収し、2026年4月より「ナガセサークレア」という名称に変更しました。高純度化学品の高い技術・知見を有するSACHEM社とは、2008年より長瀬産業とナガセケムテックスの3社の合弁会社であるSN Techで液晶パネル用の現像液リサイクルに取り組んできました。培ったノウハウをもとに、先端半導体向けの回収・再生事業（薬液リサイクル事業）をスタートさせ、半導体製造事業の拡大につなげます。さらに中国での供給能力を大幅に引き上げ、旺盛な需要に応えていく方針です。

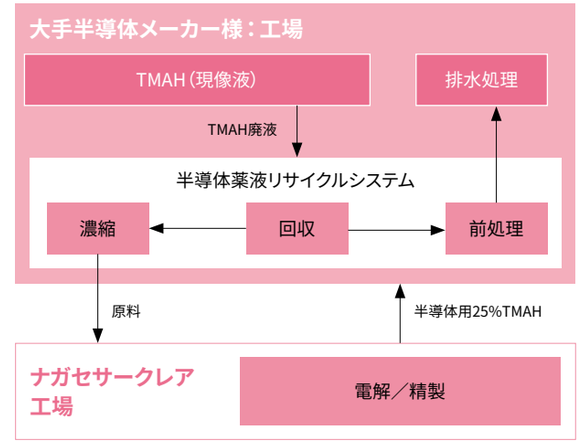
无锡三开高纯化工有限公司の工場

#### 薬液リサイクル事業の立ち上げ

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

**NAGASEが社会とお客様に提供するメリット**

- TMAH、水の再利用
- 産廃処理削減
- エネルギー削減
- 環境問題対応




## Contents

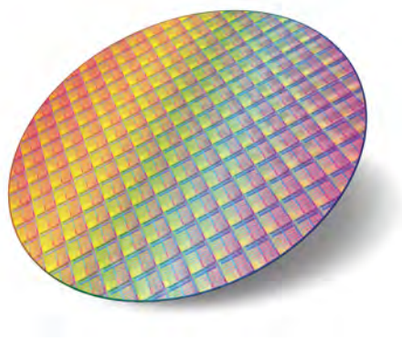
P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## エレクトロニクスセグメント

### グロース

**中国半導体関連事業拡大**

急速に拡大する中国の半導体生産に対応し、ウェハ用材料やCMP用材料等の前工程材料の供給体制を強化しています。あわせて、多様化するニーズに即応するため、現地で調達した材料を日本を含めたアジアの半導体メーカーへ供給する域内ビジネスも強化しています。当社の強みであるグローバルな調達ネットワークと商社機能をフルに活用し、域内における柔軟なサプライチェーンを構築することで、持続的な事業成長を実現していきます。



### チャレンジ

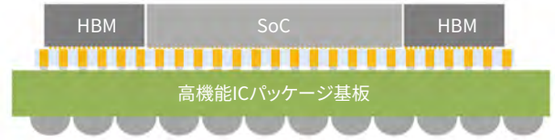
**高機能ICパッケージ基板向け**
**商材の拡充と省電力化への貢献**

生成AIサーバーの台頭に伴い需要が急増している高機能ICパッケージ基板分野で、サーバーの省電力化が業界の重要課題となっています。その一助となり得る新たな先端半導体パッケージ基板用の封止材として、ナガセケムテックスが開発したシート状封止材（a-SMC）が、新たなデファクトスタンダードとなることを目指します。量産を開始し、さらなる拡張を進めていきます。

2027年度の本格的な商用化を通じて、半導体事業における持続的な収益成長を牽引する新たな柱へ育成することを目指します。加えて、商社機能を活かし、同パッケージ基板用途における商材の取り扱いも開始するなど、さらなる商材拡充にも着手しています。

シート状封止材（a-SMC）

**高機能ICパッケージ基板のイメージ**




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 特集 半導体事業における戦略

## NAGASEと半導体事業

### 国内半導体産業とともに成長した歩み

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

半導体関連
取引先数
300社以上

### フルバリューチェーンでの関わり

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

**半導体業界の課題**

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

**NAGASEグループの提供価値**

| 半導体（デジタル産業） | × | 環境（グリーン化） | × | 技術 |
|---|---|---|---|---|
| エレクトロニクス業界への提案力／各サプライチェーンの再構築 | | 素材／プロセス／低消費電力製品 | | カスタマイズ力／変性技術／リサイクル技術 |

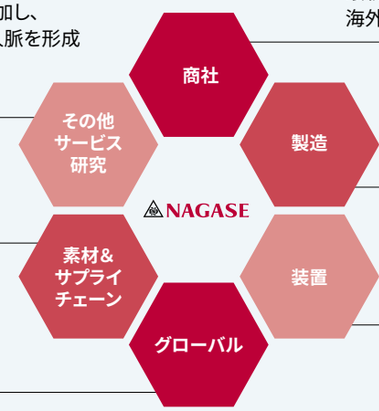
**NAGASEグループの提供価値を裏打ちする強み（資産）と戦略**

- 未だ世にない製品を**自社技術で開発**、他社がすでにやっているところは狙わない
- まず**最大手のお客様での実績化**、**さらにはデファクト化**を狙う
- 自社製品の周辺材料・装置メーカーを巻き込みながらデファクトの地位を固めつつ**商社業としての幅も拡大**
- NAGASEモデルを磨くため**お客様の“真の課題”にアプローチ**できる武器をさらに充足させていく

- 第46回ナガセマイクロエレクトロニクスセミナー開催
  社外より140名が参加し、最新動向の共有と人脈を形成
- 国内、海外の研究機関と連携

**300社以上**の
半導体関連メーカーと取引実績あり

戦略地域の拡大
日本・台湾・米国・欧州・韓国・中国・インド（近い将来）




Rapidusの材料輸送の取りまとめなどにより最新の業界動向を把握
海外への輸出拡大、海外品の輸入販売

- ナガセケムテックスの液状封止材（LMC）が先端半導体用途での業界標準
- 中国の新工場設立で超高純度ケミカルの供給能力を向上

現行のDDS*に加え、半導体薬液リサイクルシステムを業界大手のお客様へ販売
TMAHの安定供給と環境負荷低減を実現

* DDS：Developer Dilution System

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# ライフサイエンスセグメント

## 領域定義

健康寿命の延伸と食の課題解決という社会課題を見据え、医薬・診断薬、パーソナルケア、食品分野を対象に、バイオ技術による自社の独自素材とソリューション提案力を強みとして、グローバル展開を推進する領域です。新中期経営計画Walk the Talk 2028では「成長加速」へ移行し、投資の確実な収益化と高付加価値なビジネスモデルの構築により、人と地球のウェルビーイングへの貢献と資本効率の向上を両立します。

**競争優位性**

**商社・製造・研究の3機能のベストミックス**

商社・製造・研究の3機能をバランスよく有し、分散していたグループ内の開発力や製造、商社機能を1つの組織に集約・連携させて顧客課題に一貫したソリューションをお届けします。

**自社のバイオ技術**

グループの酵素技術を軸とした、自社バイオ素材の開発および量産技術を有します。

**グローバルネットワークとレギュラトリー対応力**

欧米を中心に食品・栄養素材の調達・販売、処方開発、プレミックス製造、受託生産機能を有するPrinovaグループと、中国・アジアにおけるNAGASEグループのネットワークを融合したグローバルプラットフォームを有し、顧客ニーズの把握から素材提案、製品化支援、安定供給までを一体で提供します。
また、欧米、アジアから南米などグローバルサウスまでを網羅する広範なネットワークとグローバルにおける高いレギュラトリー対応力も有します。

## 事業部／取り扱い製品・サービス

### ライフ&ヘルスケア製品事業部

医薬・診断薬、パーソナルケア、食品を対象市場とし、調達から製造・加工、研究開発、レギュラトリー機能までを網羅した幅広いソリューションをグローバルに提供して健康で豊かな生活への貢献を追求します。

**取り扱い製品・サービス：**医薬品原薬・中間体、医薬品添加剤（SOLBIOTE®）、体外診断用医薬品・試薬、化粧品・ハウスホールド用原料（AA2G®、美白成分、保湿成分）、食品・健康食品素材（トレハ®、アミノ酸プレミックス、自社酵素）、エンドトキシン除去サービス

**取引業界：**医薬品、医療・検査薬、化粧品・パーソナルケア、ハウスホールド、加工食品・健康食品・スポーツニュートリション、農業・水産・畜産関連

**主要グループ製造会社**

**ナガセヴィータ株式会社**

NAGASEグループにおけるバイオ事業の中核企業。1883年の創業以来培ってきた酵素・発酵技術を強みに、自然由来の原料から多機能素材を開発・製造し、食品、医薬品、パーソナルケア、農業分野などさまざまな市場に製品とソリューションを提供しています。

**ナガセダイアグノスティックス株式会社**

長年にわたり培ってきた診断薬酵素、医薬原料の開発・製造技術を基盤に、広範なライフサイエンス領域へと事業を拡大。診断薬事業を核としながらも、バイオテクノロジーを活用した次世代ヘルスケアソリューションの開発にも積極的に取り組んでいます。

**Prinova Group LLC**

欧米を中心にビタミンなどの食品素材の販売、配合品の製造を行っているほか、スポーツニュートリション市場やライフ&ウェルネス市場向けに最終製品の受託製造を手掛け、世界最大級の食品素材の取り扱い規模や顧客ネットワークなどを強みとしています。

## 市場環境（リスク／機会）

| リスク | 機会 |
|---|---|
| 急激な市況変動、競合激化に伴う主要製品の数量減少に加え、地政学リスクや各国の環境・薬事規制変更に伴うサプライチェーンへの影響が懸念されます。 | 世界的な健康意識の高まりによるフード・ウェルネス市場の拡大およびインド・南米をはじめとする高成長市場における日系・多国籍企業の進出が加速しています。 |

## 重点取り組み

Walk the Talk 2028の初年度として、①プロダクトマネジメントによる自社グループ製品の拡販・深耕とラインナップ拡充、②アカウントマネジメントによる国内外キーアカウントへの販売品目数拡大、③米国サンディエゴの研究所（IBIC）新設などによる自社バイオ開発品の拡充を推進します。さらに、メーカーの開発力と商社機能を融合した国内食品事業の再構築や、海外でのグローバルダイレクトビジネスの展開によりトップライン拡大を加速します。特に主要個社のPrinovaにおいては、ライフサイエンスセグメントのグローバル成長プラットフォームと位置づけ、原料販売、処方開発、プレミックス製造、受託生産を組み合わせた高付加価値型ビジネスを拡大します。▶P.49

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## ライフサイエンスセグメント

### 戦略

#### 成長投資

| | |
|---|---|
| フォーカス | 2026年度はナガセダイアグノスティックス（NDX）の診断薬酵素事業拡大に向けた設備投資や、ナガセヴィータの独自製品の製造のための設備投資など、積極的に投資を実行します。 |
| **NDX診断薬酵素** | 体外診断薬用途の需要に応えるため、製造設備の能力拡大を推進します。 |
| **Prinova欧米中の製造拠点（プレミックス・受託生産）** | 製造拠点の機能・規模拡充により、スポーツニュートリションをはじめとする高付加価値・高成長市場の需要を取り込みます。 |

| | |
|---|---|
| グロース | 医薬・診断薬、パーソナルケア、食品の各分野におけるグローバル展開の拡大と、ナガセフードソリューションズ設立に伴うフード事業の再構築を推進します。 |
| **フード事業の再構築** | ナガセフードソリューションズ設立を機に、原料供給にとどまらず、糖質・酵素・仕入品を組み合わせたトータルソリューションを一貫して提案できる体制を構築します。 |
| **インド・中国の体制強化** | 拡大する内需と輸出に対応するため、インド・中国の現地法人に人員を増強し、ライフサイエンス事業の拡大を図ります。 |
| **販売チャネルの拡大検討** | 海外・国内市場での販売網およびシェア拡大を目的として、中国・インド以外の各エリアにおいても人員増強などの投資により拡大を推進します。 |

| | |
|---|---|
| チャレンジ | 将来の新たな柱となる次世代バイオ素材の立ち上げや、AI・ロボティクスを活用した新商品創出に向けて、経営資源を配分し、インキュベーション機能の強化と研究開発の加速を図ります。 |
| **エルゴチオネインの量産検討** | スマートセル技術の集大成である本素材の生産体制を整え、早期の販売を目指します。 |
| **サンディエゴ研究所（IBIC）** | 2026年1月にIFC Biotechnology Innovation Centerを新設。営業・研究・開発からテーマを広く吸い上げ、AI（機械学習）とロボティクスにより、グループのバイオ研究を加速します。 |

**フォーカス**

**PrinovaのNutrition事業の生産性向上** ▶ P.49

**グロース**

**ナガセフードソリューションズ設立**

食品市場において、顧客ニーズが高度化・複雑化する中、従来の「素材ごとの個別原料販売」から「複合的な課題解決型提案」へとシフトするため、長瀬産業、ナガセヴィータ、ナガセサンバイオのフード事業を統合し、2026年7月に「ナガセフードソリューションズ」を設立しました。本取り組みにより、ナガセヴィータが持つ世界トップクラスの糖質・酵素技術という「メーカー・開発機能」と、長瀬産業およびグループが誇る国内外の「商社・調達・販売機能」を一元化することを目指します。これにより、用途提案、処方設計などのトータルソリューションを、ワンストップでお届けします。

**チャレンジ**

**研究機能の強化－バイオ研究所の設立**

グループのバイオ基盤研究拠点である「ナガセバイオイノベーションセンター（NBIC）」と、「ナガセヴィータ」の基盤研究機能を統合した新研究所を神戸市ポートアイランド内に設立します。NBICの菌株育種・改良技術、およびナガセヴィータの酵素反応による物質変換技術に関する知見を1拠点に集約するものです。さらにAI（機械学習）やロボティクスを活用した研究開発を推進するIBICとの連携も見据えています。新素材創出力の最大化へ向けた戦略的な取り組みです。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 特集 Prinovaを中核とする成長戦略

## Prinovaの主な事業とグループ内での位置づけ

Prinovaは、商社・製造機能を併せ持ち、栄養素材をグローバルに供給するNAGASEグループの中核企業です。原料供給から処方設計、プレミックス、受託製造までの機能を結集し、“One Prinova”としてお客様の商品開発を支援するとともに、ライフサイエンスセグメントの成長と収益力向上を牽引します。

### 成長戦略とビジョン

#### 市場・顧客ニーズの変化

健康志向は、栄養補給や体重管理にとどまらず、健康寿命の延伸、筋力維持、睡眠・ストレス対策、腸内環境、認知機能など、幅広い領域へ広がっています。また、機能性に加え、消費者が個々のライフスタイルに合った製品を求めるようになったことに伴い、顧客ニーズも原料供給から、処方／フォーミュレーション設計、味づくり、製造設計、品質管理・規制対応、市場投入までを含む総合的な支援へと拡大しています。

#### 注力領域と成長機会

Prinovaは幅広い食品・飲料市場への栄養素材供給で培ったグローバルな顧客基盤、調達力、専門性を活かし、スポーツニュートリション、エナジードリンク、機能性食品・飲料、ライフ&ウェルネス、高機能ペットフードなど、成長性と付加価値の高い分野に注力しています。さらに、原料供給に処方／フォーミュレーション設計、プレミックス、製造・各種包装技術などの機能を組み合わせ、お客様の商品開発から市場投入までを支援する、Prinova独自の高付加価値型事業モデルを強化しています。

#### グローバル展開の加速

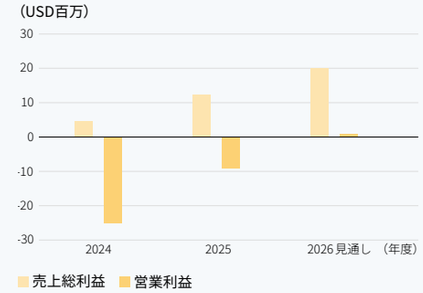
北米・欧州で培った顧客基盤、製品・技術、製造機能を活かし、中国・アジア、南米、オーストラリア・オセアニアへの事業展開を加速します。地域や事業部門を越えて顧客情報、製品、技術、製造能力を共有し、“One Prinova”として既存顧客との取引拡大と新たな市場機会の獲得を進めます。

### Nutrition事業

#### Nutrition事業の現状

ユタ工場の立ち上げ遅延により計画未達が続いていましたが、受注拡大や生産品目の見直し、製造効率の改善により、生産量と操業効率が向上し、収益性は大きく改善しています。今後も、品質管理と安定供給を通じてお客様の信頼を高め、黒字化を通過点として、安定的かつ持続的な事業成長・利益拡大を進めていきます。

**Nutrition事業の収益回復**




#### 生産性と収益性の改善

自動化設備の導入、工程管理の高度化、製造拠点の機能最適化を通じて、生産性向上と製造原価の低減を進めています。また、製造事業全体の設備や技術、人材、ノウハウを横断的に活用し、製造能力と営業活動の連動により設備稼働率向上を進めます。

#### トップラインと事業価値の向上

スポーツニュートリション製品に加え、ライフ&ウェルネス、機能性食品、エナジードリンクなどの機能性飲料、高機能ペットフードなどの成長市場へ展開を広げています。個別包装として需要が伸びているスティックパック包装やカスタムプレミックスなどの高付加価値な製品・サービスを拡充し、売上成長と収益性の向上を図ります。

**NAGASEグループにおける役割**

NAGASEグループの食品素材、研究開発力とPrinovaのグローバルな顧客基盤、調達・処方・製造機能を結びつけ、食品・Nutrition領域の事業拡大と高付加価値化を推進することでライフサイエンスセグメントの提案力、競争力、収益力の向上に貢献します。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 特集 NAGASEのユニークネス

Case Study 1

# 生分解性高吸水性ポリマー

**NAGASEが独自で開発した新規素材を起点に、紙おむつリサイクルや、農業分野における全く新しいビジネスモデルの構築に挑んでいます。**

### 高吸水性ポリマー（SAP）とは？

高吸水性ポリマーとは「多量の水分を吸収・保持できる素材」の総称で、紙おむつなどの衛生用品、保冷材などの日用品、農業、土木、医療など幅広い分野で使用されています。石油由来のものが汎用されていますが、生分解しにくいため環境中に残留することが課題です。

### ここがユニークなポイント！

ナガセヴィータ、ナガセバイオイノベーションセンターの酵素技術で澱粉の構造を変え、さらにナガセケムテックスの樹脂製造技術を掛け合わせることでバイオ由来で生分解性を持ちながら従来品に引けを取らない吸水性能を有する生分解性SAPを完成させました。

植物由来他社品（液状） | 石化由来従来品（ゲル化） | 生分解性SAP（ゲル化）

**生分解性SAPの吸水性能評価**
**＜生理食塩水＞**
0.7gの各材料に25mLの生理食塩水を加え30分放置。その後容器を逆さまにしてゲル化状態を確認。
➡ 生分解性SAPは石化由来従来品と同様にゲル化し、しっかりした形状を維持しました。

※ 石化由来従来品：ポリアクリル酸系ポリマー

### 3つの機能がお互いを使い倒す開発プロセス

| | |
|---|---|
| 商社 | 長瀬産業 |
| 研究 | ナガセヴィータ（NVI）、ナガセバイオイノベーションセンター（NBIC）、ナガセケムテックス（NCX） |
| 製造 | ナガセケムテックス（NCX）、ナガセヴィータ（NVI） |

**1 澱粉由来の新素材開発を相談（長瀬産業、NVI、NCX）**
長瀬産業がグループ内の機能を活用した新素材開発を構想し、NVI、NCXの開発者へ初期検討を依頼しました。

**2 ユニークネスの原石を発見（長瀬産業、NVI、NCX）**
新素材開発中にSAPの試作に成功し、正式に3社共同開発として検討を開始しました。

**3 試作品の吸水性能が大幅に上昇（NCX、NBIC、NVI）**
NCXでは本製品の核となる製造方法を確立し、NVI、NBICでは最適な酵素反応プロセスを確立しました。結果、吸水性能は従来の石油由来品に引けを取らないまでに向上しました。

**4 多用途展開の検討（長瀬産業、NCX）**
商社機能を活用して衛生材料、農業など用途ごとに求められるスペックについて情報収集し、用途ごとの開発を進めています。

**5 量産化へ向けた製造プロセスの確立（長瀬産業、NCX、NVI）**
従来の石油由来のSAPとは製造プロセスが異なるため、NCXを中心に長瀬産業、NVIが知見を持ち寄り設備設計等の検討を重ね、量産化に向けた準備を進めています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

## 特集 NAGASEのユニークネス

Case Study 1 生分解性高吸水性ポリマー

# 紙おむつリサイクル事業への挑戦

ターゲットとする
マテリアリティ
資源循環社会への
貢献

### 背景となる社会課題

- 高齢化に伴う大人用紙おむつの使用量増加
  - ➡ 介護者の労働負荷増（ごみの重量、臭気）
  - ➡ 焼却炉の負荷
  - ➡ $CO_2$排出量の増加

（関連課題：焼却炉の老朽化に伴うごみ処理設備の減少）

紙おむつの
年間生産量
約176億枚*

**NAGASEの生分解性SAPは容易に分離できることで…**

| ごみの量の削減、臭気低減 | 焼却処理される廃棄物削減、焼却負荷削減 |
|---|---|

* 環境省「使用済紙おむつの再生利用等に関するガイドライン」より

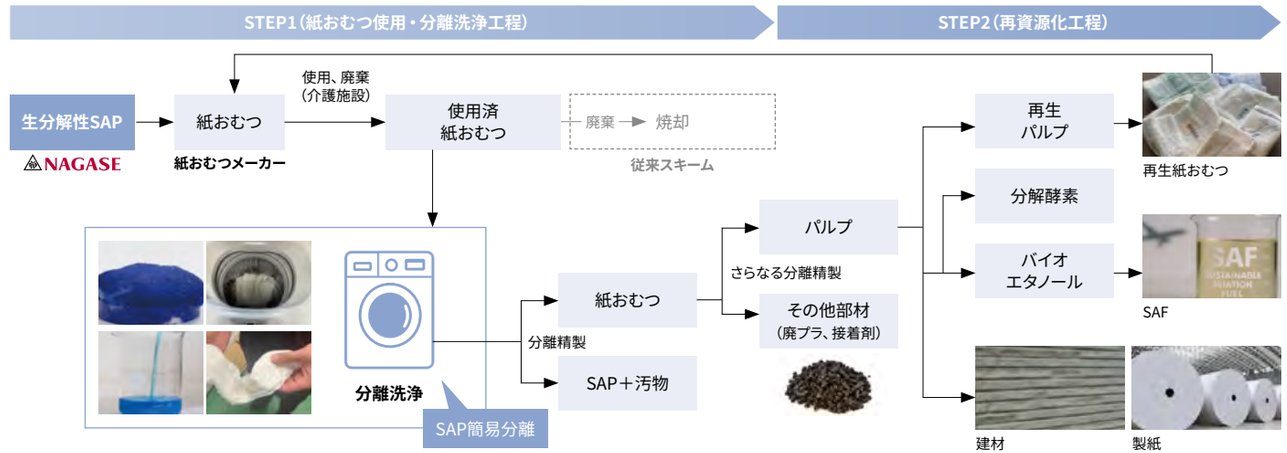
### ▶ NAGASEだから開発できたSAPで、素材提供に留まらず、社会課題解決にも正面から向き合います！

実証フェーズにある本プロジェクトは、環境省から補助金も受けており、2026年3月には、高知県梼原町の介護施設で1か月間の実証実験を行いました。生分解性SAPを使った紙おむつの使用後の状態や洗浄するまでのプロセスを検証しながら事業モデルの実効性の向上を図っています。世界中で汎用可能なモデルの確立、そして「紙おむつが資源になる未来」を目指しています。

使用済紙おむつを洗浄後に取り出して、目視に加え、検査機も使いながら、臭いや菌の量を測っています。

### 事業モデル

生分解性SAPが特定の薬剤で溶ける性質に着目し、「紙おむつを洗うことで、し尿とSAPは下水に流して、分離後に残ったパルプとプラスチックを資源として再利用できないか？」と構想しています。NAGASEはSAPの製造、分離装置の開発を担い、さらにおむつ製造からリサイクルスキームの構築までをトータルでコーディネートします。




## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

特集 NAGASEのユニークネス

Case Study 2

# アーバスキュラー菌根菌「amxactTM」

ターゲットとするマテリアリティ
健康寿命延伸への貢献

**「amxactTM（アムザクト）」は、植物の根に共生する微生物であるアーバスキュラー菌根菌を使用した土壌改良資材です。菌根菌は、植物の根に共生して植物の生育に必要な、土中のリン酸や水分、窒素、ミネラルなどの吸収を助けます。**

## 背景となる社会課題

- 気候変動による温暖化や干ばつによる農作物の収量の減少
- 化学肥料のコスト上昇
- リン酸肥料の過剰使用による土壌環境負荷、水質環境汚染

## ここがユニークなポイント！

学術的には確立されていた菌根菌の純粋培養技術の商業化にチャレンジし、NAGASEグループが世界で初めて成功しました。複数の地域・作物で検証を積み重ねた結果、肥料や水が少なく高温というより厳しい条件下でも、収量が安定する可能性を確認することができました。特にネギを用いた試験ではこれまで欠かせないとされてきた化学肥料「リン酸」施肥量を減らしても収量を維持することを確認しました。

**気候変動に適応し、安定した収量を確保**

**化学肥料の使用量削減によるコスト削減、環境負荷低減**

## 3つの機能がお互いを使い倒す開発プロセス

| | |
|---|---|
| 商社 | 長瀬産業 |
| 研究 | ナガセケムテックス（NCX）、外部パートナー |
| 製造 | ナガセケムテックス（NCX） |

### 1 ユニークネスの原石を発見（長瀬産業）

営業担当者が新規事業検討の過程で菌根菌に着目し、NCXへ純粋培養技術を技術導入しました。

### 2 外部パートナーと連携した開発推進（NCX、外部パートナー）

基礎生物学研究所との共同研究により、純粋培養技術の商業化に向けた開発を推進しました。
2026年には農研機構*と国産ネギの安定生産技術に関する共同研究を開始しました。
（https://group.nagase.com/nagasechemtex/news/detail/20260513-01/）
* 国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構

### 3 商業生産に向けたプロセスを確立（NCX）

製造・量産プロセスの構築と品質管理技術の確立により、資材化および商業化を達成しました。

### 4 市場への展開（長瀬産業、NCX）

メーカー機能×商社機能で国内外に展開し、菌根菌を農業の標準技術とすることを目指します。

### ▶ 自然の力で、異常気象に負けない強靭な農業を実装します！

大手飲食料品メーカー様や苗メーカー様との協業や農研機構との実証実験を行っており、2026年には農業法人への販売をスタートしました。現在、量産・供給体制の整備を進めています。海外展開も視野に、農業の標準技術として定着するよう生産者の皆様とともに課題に向き合っていきます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

特集 NAGASEのユニークネス

Case Study 3

# シュガーリダクション

ターゲットとする
マテリアリティ
健康寿命延伸への
貢献

**NAGASEでは、世界の人々が健康な状態で長く生きられる社会を目指し、砂糖を代替する新素材を開発しています。顧客ニーズに基づいた各種食品素材とのプレミックス品開発も視野に入れています。**

## 背景となる社会課題

- 砂糖の過剰摂取による糖尿病や心血管疾患などのリスク増大
- 各国で進む砂糖税導入などの規制強化

## ここがユニークなポイント！

酵素の力で様々な糖を生み出すナガセヴィータの技術を活用し、砂糖代替素材を開発しています。食品製造において、砂糖は甘味をつけるだけでなく食品の形状や食感を形成させる物性機能も果たしています。NAGASEはカロリーを低減しながら甘味・物性機能も代替できる素材を開発しています。

**「糖尿病予防」と「QOL（食の楽しみ）」の両立がウェルビーイングに直結**

**20～79歳の年齢層における糖尿病の世界的な有病人数の推計値**

| | |
|---|---|
| 2000年 | 1億5,100万人 |
| 2015年 | 4億1,500万人 |
| 2024年 | 5億8,900万人 |
| 2050年 | 8億5,300万人（予測） |

出典：国際糖尿病連合（IDF）「IDF Diabetes Atlas」

## 3つの機能がお互いを使い倒す開発プロセス

| | |
|---|---|
| 商社 | 長瀬産業、Prinova、ナガセフードソリューションズ（NFS） |
| 研究 | ナガセヴィータ（NVI）、IFC Biotechnology Innovation Center（IBIC） |
| 製造 | ナガセヴィータ（NVI）、Prinova |

### 1 ユニークネスの原石を発見（長瀬産業、NVI）

長瀬産業の開発担当がNVIの糖開発技術に着目し、テーマを立ち上げました。

### 2 酵素技術を活用した研究開発を開始（NVI、IBIC）

NVIが創出した研究テーマの開発加速に向けて、IBICの研究基盤を活用します。NVIからIBICへ研究員を派遣し、市場ニーズに対応した素材開発を推進しています。

### 3 市場への展開（NFS、Prinova）

開発した代替品は、国内はNFSが、海外はPrinovaの商社部門が、フード業界ネットワークを通じて市場展開していきます。

### 4 プレミックス品の開発（Prinova）

Prinovaのフォーミュレーション技術を活用したプレミックス品の開発も視野に入れています。

### ▶ 研究機能の強化ーバイオ研究所「IBIC」の新設

2026年1月、米国サンディエゴにIFC Biotechnology Innovation Center（IBIC）を開設しました。IBICは、AI（機械学習）やロボティクスを活用し、バイオ分野における研究開発の加速を担う拠点です。ナガセヴィータやナガセダイアグノスティックスと連携し、食品素材、化粧品素材、医薬品・診断薬関連分野において、微生物・酵素の探索から評価、開発までのサイクルを効率化し、素材開発の飛躍的なスピード向上に貢献します。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.35 営業担当取締役メッセージ
P.37 セグメント長メッセージ
P.39 マテリアルセグメント
P.42 エレクトロニクスセグメント
P.46 特集 半導体事業における戦略
P.47 ライフサイエンスセグメント
P.49 特集 Prinovaを中核とする成長戦略
P.50 特集 NAGASEのユニークネス
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション

# 価値創造を支える経営基盤


P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ

## Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# サステナビリティ

## サステナビリティ基本方針

サステナビリティを巡る課題への対応は、NAGASEグループが経営理念に掲げる「誠実正道」の精神や、ありたい姿「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し人と地球のウェルビーイングに貢献するNAGASE」の実現に通じるものです。社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続し、ステークホルダーに向けて発信・対話することは、社会からの信頼を高め、ひいては資本市場からの評価向上と資本コストの低減、経営の安定性にもつながると認識しています。このような考えのもと、当社では「サステナビリティ基本方針」を定め、サステナブルな社会の実現と中長期的な企業価値の最大化に向けて積極的に取り組んでいます。

**1.誠実な事業活動**

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

**2.社会との良好な関係**

- 人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

**3.環境への配慮**

- 各国・地域の環境規制を遵守します。
- GHG排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制、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、お客さま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。

2021年2月25日制定

**ありたい姿の実現**
**マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し**
**人と地球のウェルビーイングに貢献するNAGASE**

**事業を通じて解決するマテリアリティ**

- 脱炭素社会への貢献
- 健康寿命延伸への貢献
- サプライチェーンの持続性への貢献
- 資源循環社会への貢献

**経営基盤の強化に関するマテリアリティ**

- 従業員エンゲージメント向上
- 透明性の高いコーポレート・ガバナンス

**関連する取り組み**


- カーボンニュートラル ▶ P.57
- 人権 ▶ P.59
- サプライチェーンマネジメント ▶ P.60
- 従業員エンゲージメント ▶ P.71
- コーポレート・ガバナンス ▶ P.80〜87
- マテリアリティ ▶ P.17〜18


**NAGASEグループのサステナビリティの詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/about/

Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

サステナビリティ

## サステナビリティ推進体制

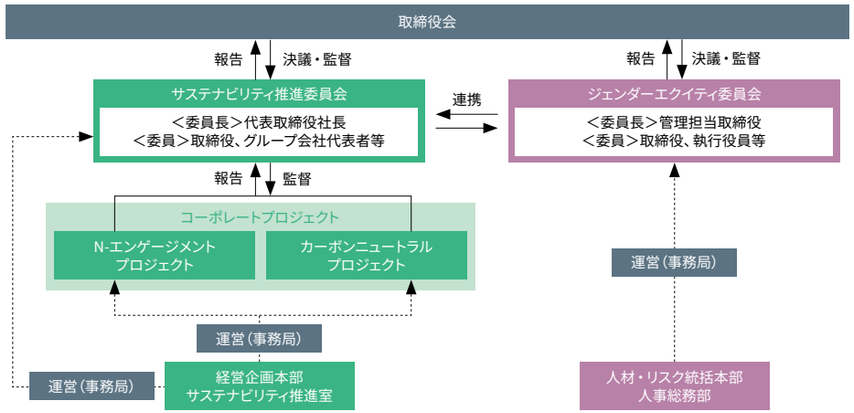
当社は、事業を通じた社会・環境課題の解決と持続的な企業価値向上を目指し、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。マテリアリティの特定や非財務目標のモニタリングなどを担い、対応状況・進捗は少なくとも年1回の頻度で取締役会へ報告され、決議・監督を受ける体制としています。

特に優先度の高い重要課題「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献」については、委員会傘下に経営幹部などにより構成されるコーポレートプロジェクトを設置し、個別の方針・施策を継続的に議論しています。

前中期経営計画ACE 2.0のもとで活動した「従業員エンゲージメント向上プロジェクト」は目標達成に伴い役割を終え、2026年度より「N-エンゲージメントプロジェクト」へ刷新しました。新中期経営計画Walk the Talk 2028のもと、「対話の活性化」と「価値の共有」を軸に深化を図ります。従業員エンゲージメント ▶ P.71

また、2026年6月に「ジェンダーエクイティ委員会」を新設しました。ジェンダーギャップの改善を優先テーマに、多様な視点・価値観を受容しながらすべての社員が公平にキャリア機会へ挑戦でき、その能力を最大限に発揮できる環境整備を推進します。DE&Iの推進 ▶ P.70

### 体制図




## グローバル連携強化

2024年度以降、NAGASEグループ全体での地域を越えた連携を重視し、One NAGASEとしてサステナビリティを推進しています。サステナビリティ推進室がグローバル連携のハブ機能を担い、国内は各事業部に設置したCSuO、海外は各社・各案件の担当者を窓口に、サミットやワーキンググループなどを通じて連携を深めています。

### 国内サステナビリティサミット

国内グループ会社関係者を招集し、各社のサステナビリティに関する取り組みを共有する場として開催しています。2025年度はサステナビリティ推進体制の共有や従業員エンゲージメント向上に向けた事例紹介を中心に、課題・意見の共有とネットワーク形成を行いました。

### European Sustainability Summit

サステナビリティへの要請が特に強い欧州において、2025年度より「European Sustainability Summit」を開始しました。2025年度は4月・11月に実施し、従業員エンゲージメントやカーボンニュートラル、サプライチェーンマネジメント、EU法規制対応などについて議論しました。

### European Sustainability Summitの活動実績

| テーマ | 実施事項 | 詳細 |
|---|---|---|
| 従業員エンゲージメント | • 新たな当社独自のエンゲージメントサーベイ（N-エンゲージメントサーベイ）の共有・理解浸透 | • N-エンゲージメントサーベイ各社理解の獲得（従業員エンゲージメント ▶ P.71）<br>• 今後の課題の共有・明確化（個社でのエンゲージメント施策との整合、サーベイ実施・展開方法等） |
| カーボンニュートラル | • Scope1,2排出量の削減ロードマップ策定<br>• Scope3排出量削減の方針策定<br>• GHG排出量 第三者検証のバウンダリ拡大 | • 海外製造グループ会社のカーボンニュートラル目標達成に向けた協力・コミットメント獲得<br>• 海外グループ会社を含めた第三者検証取得対応に関する理解獲得<br>• 今後の課題の共有・明確化（再生可能エネルギー活用方針、Scope3削減施策など） |
| サプライチェーンマネジメント | • 各社でのサプライチェーンマネジメントのナレッジ共有 | • 顧客動向の共有<br>• 各社取り組み状況の把握<br>• 今後の課題の共有・明確化（多様な業態・業種、グローバル展開を前提とした、グループ全社での考え方・対応方針の整理） |
| EU法規制対応 | • 各社の法規制対応における課題共有<br>• グループ間連携・体制構築の検討 | • グループ間連携・体制構築の継続議論 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# サステナビリティ

## カーボンニュートラル

気候変動が環境・社会・企業活動に深刻な影響を及ぼす中、2015年のパリ協定締結を契機に、各企業への役割期待が高まっています。NAGASEグループではマテリアリティの1つに「脱炭素社会への貢献」を掲げ、気候変動がもたらす中長期的なリスクと機会および財務影響を分析しながら、低炭素・循環型社会に向けた事業戦略を推進しています。商社機能と製造機能を有する当社グループは、「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限で分類した戦略・施策のもと、「NAGASEグループ カーボンニュートラル宣言」で掲げる、2050年 Scope1,2排出量実質ゼロの目標達成に向けて活動しています。また、バリューチェーン全体のGHG排出量を把握し、削減していくために、中長期目標と活動計画を策定・実行しています。なお、当社は2022年1月にTCFD提言へ賛同し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に沿った気候関連財務情報をWebサイトで開示しており、定期的な見直しも実施しています。

**全体施策**

外部イニシアチブへの参画 | 環境対応投資の促進 | 社内炭素税の検討

| 商社業主導 | | | 製造業主導 | |
|---|---|---|---|---|
| 施策 1 | サプライチェーンにおける排出量の可視化など | 可視化 | 施策 2 | 戦略製品のライフサイクルアセスメント算出など |
| 施策 3 | 低炭素製品・削減ソリューションの提供、環境対応型設備の導入など | 削減 | 施策 4 | 生産工程改善、再生可能エネルギー活用（購入・自家発電）など |

**NAGASEグループの気候変動への取り組み詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/climate-change/

## 気候変動へのアプローチ

### ガバナンス

NAGASEグループは気候変動を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会およびリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。さらに、各委員会から取締役会へ定期的に報告を行う体制となっています。また、サステナビリティ推進委員会の下部組織として「カーボンニュートラルプロジェクト」を設置し、気候変動に関する具体的な方針・施策の立案を行っています。

サステナビリティ推進体制 ▶ P.56

### 戦略

NAGASEグループは「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類した戦略のもと、カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを中期経営計画の非財務目標にも反映しながら推進しています。また、低炭素・循環型社会に向けた事業戦略を立案するため、気候変動が及ぼす中長期的なリスクと機会を1.5°C・3-4°Cの2つのシナリオのもとで分析・特定しています。移行リスク・物理的リスクへの対応と同時に、社会や市場の変化を機会として捉え、適切な素材やソリューションを提供することで事業成長につなげます。

**気候変動のシナリオ分析の詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/climate-change/#04

### リスク管理

NAGASEグループでは、気候変動に関わるリスク・機会を「影響度」と「発生可能性」の観点で評価・特定しています。特定されたリスク・機会はサステナビリティ推進委員会およびリスク・コンプライアンス委員会を通じて取締役会へ定期的に報告され、事業活動に反映されています。また、サステナビリティ推進委員会の下部組織である「カーボンニュートラルプロジェクト」にて個別具体的な施策を議論・立案しています。

**リスク管理の詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/climate-change/#05

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# サステナビリティ

## 指標と目標／SBT認定取得

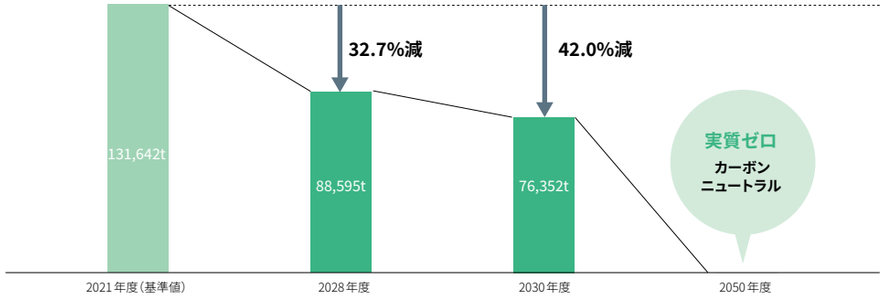
NAGASEグループは2050年までのカーボンニュートラル実現を目指し、「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」のもと、目標達成に向けた取り組みを推進しています。2026年2月、国際的気候変動イニシアチブであるSBTi（Science Based Targets initiative）より、当社グループのGHG排出量削減目標について「短期目標（1.5°C水準）」のSBT認定を取得しました。これに伴い、カーボンニュートラル宣言の改定も実施しています。認定を受けた目標はScope1,2で2021年度比42.0%削減、Scope3で2023年度比25.0%削減（いずれも2030年度目標）です。

カーボンニュートラル達成に向けては、2030年度目標に加え、Walk the Talk 2028において非財務目標を設定しており、これらのパリ協定と整合性のある目標のもと、脱炭素社会への貢献に向けた取り組みをより一層加速させていきます。

**指標と目標の詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/climate-change/#06

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

### NAGASEグループカーボンニュートラル宣言
**Scope1, 2の削減目標**




| カーボンニュートラル宣言 | |
|---|---|
| **2030年度**<br>Scope1,2　42.0%削減（2021年度比）：1.5°C水準*1<br>Scope3　25.0%削減（2023年度比）：WB2.0°C水準*2 | **2050年度**<br>Scope1,2　カーボンニュートラル |

*1 1.5°C水準：世界全体の平均気温上昇を、産業革命前に比べて1.5°Cに抑えるためSBTiが定める科学的根拠に基づいた目標基準
*2 WB2.0°C水準：世界全体の平均気温上昇を、産業革命前に比べて2.0°Cを十分に下回る水準に抑えるためSBTiが定める科学的根拠に基づいた目標基準

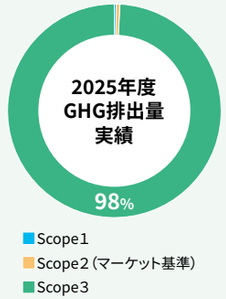
前中期経営計画の振り返り ▶ P.20〜21

### ▶ Scope3削減の取り組み

当社のGHG排出量の9割以上をScope3（カテゴリ1：購入した製品・サービス）が占めており、この削減は、カーボンニュートラル目標達成にとどまらず、サプライチェーン全体の脱炭素化に貢献する重要な取り組みです。

2025年度は、SBT認定の取得に向けてScope3の算定範囲を拡大・精緻化し、排出量のインパクトと事業上の重要性の観点から、削減を進める上で優先すべきサプライヤーおよび商品群を特定しました。その上で、事業部と連携し、顧客ニーズの把握や仕入先との対話を進め、約1,500アイテムのCFP（カーボンフットプリント）データを収集しました。今後は、収集データを化学品ドキュメント管理プラットフォーム「DocuValue」に格納・管理できる体制の整備を進めるとともに、国際基準に沿ったデータ品質での評価ルールの設計や算定への活用を順次進めていきます。

また、当社の仕入先と顧客の双方の課題を把握し、解決策を提案していく商社機能としての強みを発揮することで、環境価値の高い製品・サービスの提供も継続的に推進し、サプライチェーン全体で協働しながらカーボンニュートラルの実現を目指していきます。




**化学品ドキュメント管理プラットフォームについては当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.com/jp/ja/products/cdpf

## 自然資本・生物多様性

NAGASEグループの事業活動は、原料調達を含むバリューチェーン全体を通じて、自然資本に依存するとともに、生態系へ影響を与えています。自然資本・生物多様性の維持・保全は事業の持続可能性に直接影響することから、環境負荷の最小化と持続可能な自然資本の活用に努めています。また、自然関連のリスクと機会を適切に把握・評価し、情報開示の充実を図るため、TNFDフォーラムへの参画をはじめ、TNFD開示推奨項目およびLEAPアプローチに準拠した分析を実施しています。

**自然資本・生物多様性に関する開示（TNFD開示）は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
**P.54 価値創造を支える経営基盤**
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

サステナビリティ

## 人権の基本的な考え方

NAGASEグループは「誠実に正道を歩む」という経営理念のもと、事業活動において影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重する責任を果たすことを基本方針としています。本方針は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を基礎として策定しており、グループ全役員・従業員に適用するとともに、サプライチェーン上の取引先にも理解と遵守を期待しています。

2021年12月には「国連グローバル・コンパクト」に署名し、国際労働機関（ILO）の労働基本原則をはじめとする国際規範を支持・尊重しています。強制労働・児童労働の禁止、あらゆる差別やハラスメントの禁止、安全な労働環境の整備、結社の自由と団体交渉権の保護、公正な報酬の提供など、幅広い人権尊重の取り組みを推進しています。

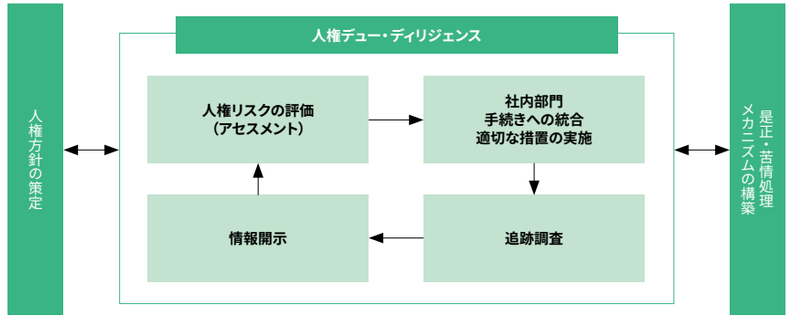
また、取引先や地域社会をはじめとするステークホルダーとの対話・協議を通じて事業活動が与える影響への相互理解を深め、社会への貢献と共生を目指します。

**人権に関する開示は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/social/human-rights/

## 人権デュー・ディリジェンス

NAGASEグループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、指導原則に沿った人権デュー・ディリジェンスを実施しており、「従業員の人権」と、「事業活動およびサプライチェーンの人権」の2つのアプローチに分けて、取り組みを進めています。

### 人権デュー・ディリジェンス体制図




### 従業員の人権

NAGASEグループは従業員の人権リスクの把握・改善を目的に、人権・コンプライアンスアンケートを実施しています。2025年度は全回答者の13.8%からコンプライアンス問題に関する意見が寄せられ、ハラスメントのほか、プライバシー、ジェンダー、差別など社会的関心の高い項目への意見も増加しました。事実と判明した事案については再発防止策を講じるとともに、人権デュー・ディリジェンスの設計や研修・社内浸透施策に活かしています。

また、社内浸透施策として、E-ラーニング「NAGASEグループ／Upgrade Compliance」を全従業員に実施しています。

### 社内への浸透状況

| 項目 | 取り扱ったテーマ | 2024年度の受講率 | 2025年度の受講率 |
|---|---|---|---|
| E-ラーニング「NAGASEグループ／Upgrade Compliance」 | パワハラの定義／行き過ぎた指導／一度の指導をきっかけに…／企業のバリューチェーンと人権／企業における人権尊重とD&I促進／取引先へのハラスメント防止／マタハラ・パタハラ防止 | 89.0% | 89.3% |

### 事業活動およびサプライチェーンの人権

NAGASEグループは、商社機能、製造機能、研究機能を有し、グローバルかつ多角的に事業を展開しています。事業活動およびサプライチェーンの人権については、当社の事業特性を踏まえながら、経済産業省のガイドライン「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」に沿った人権リスクの特定や、対象となるサプライヤーに対するSAQ（Self-Assessment Questionnaire）の実施等を通じ、リスク評価を行っています。

サプライチェーンマネジメント ▶ P.60

## 救済と是正

NAGASEグループは、人権に対する負の影響が明らかになった場合、迅速かつ適切な救済・是正に取り組みます。その仕組みとして、ステークホルダーの属性に応じた通報窓口を整備しています。役員・従業員向けには匿名・秘密厳守で相談できる窓口を、取引先向けにはWebサイト上に専用窓口をそれぞれ設置しています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## サプライチェーンマネジメントの基本的な考え方

約22,000社の取引先ネットワークを有するNAGASEグループでは、サプライチェーン全体での社会課題解決を使命と捉え、「サプライチェーンの持続性への貢献」をマテリアリティの1つに掲げています。地政学リスクや人権対応リスクが顕在化する中、サプライチェーン上の課題の適切な把握や、改善に向けた対話・協働が重要だと考え、サプライチェーンマネジメント方針を定めて推進しています。また、商社機能、製造機能、研究機能を有する当社グループでは、各社の事業領域・外部環境に即した取り組みを進めています。

### 長瀬産業における取り組み

長瀬産業では、サプライヤーの国・業種、購入製品の潜在的リスク、取引金額などに基づき、サプライチェーン上のリスクを特定しています。2025年度は、相対的にリスクが高いと判断したモビリティソリューションズ事業部・ライフ&ヘルスケア製品事業部のサプライヤーを対象にSAQ（Self- Assessment Questionnaire）を実施し、「負の影響の発生過程」「負の影響と企業の関わり」の特定・評価を通じ、重大リスクがないことを確認しました。今後も対象サプライヤーの拡大等、取り組みを推進していきます。

**サプライチェーンマネジメントの詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/supplychain/

**リスクアセスメントプロセス図**

| STEP1<br>サプライヤーの国、業種に基づく潜在リスクの特定 | STEP2<br>リスク製品に基づくサプライヤーの特定 | STEP3<br>取引金額等に応じた重要サプライヤーの選定 |
|---|---|---|
| サプライチェーンリスク管理用の外部ソフトウェアを用いて、直近3か年の連結売上実績をベースに取引のあるサプライヤーの国、業種に基づく潜在的なサステナビリティリスク（人権を含む）のあるサプライヤーを特定。 | STEP1でリスクがあると判定したサプライヤーについて、製品の購入実績と米国労働省が刊行する「児童・強制労働によって生産された物品リスト」を突合し、リスク製品の取り扱いがあるサプライヤーを特定。 | STEP2で製品リスクが低いと評価されたサプライヤーに対しては、直近3か年の連結売上実績をベースとして取引金額が一定規模より大きい場合、重要サプライヤーとして選定。 |
| **SAQ送付対象サプライヤー** | 「国×業種×製品」高リスク | 「国×業種×金額」高リスク |

### 製造グループ会社における主な取り組み

#### ナガセヴィータ

持続可能なサプライチェーン構築に向け、人権デュー・ディリジェンス体制の整備や実地監査の拡充を推進しています。2021年度よりCSRアンケートの対象を拡大し、対話を通じてサプライヤーとの強靭な信頼関係を構築してきました。さらに、双方の製造・品質保証メンバーも参加する意見交換会を通じ、品質向上とサステナビリティ対応を相互に確認し、エンゲージメントを強化することで、サプライチェーン全体の発展に寄与しています。

**CSRアンケート*1**

| 年度 | 対象 | 全サプライヤーに占める割合 | 回収率 |
|---|---|---|---|
| 2021 | 主原料サプライヤー | 16% | 100% |
| 2023 | 取引金額上位50社 | 54% | 98% |
| 2025 | 全サプライヤー・全OEM先 | 100% | 91% |

*1 対象：岡山第一工場、岡山第二工場、岡山機能糖質工場へ原料・資材を納入するサプライヤーおよびOEM先。隔年実施。

**実地調査*2**

過去3年間 累計 **74**件

*2 対象：岡山第一工場、岡山第二工場、岡山機能糖質工場、藤田製剤工場、福知山事業所へ原料・資材を供給するサプライヤーおよびOEM先。書類監査は除く。

#### Prinovaグループ

Prinovaグループでは、Sedexを活用したサプライヤーリスク管理を推進しています。特に、Prinova Europeでは、欧州の法規制や顧客要請に応えるべく、サプライヤー管理の厳格化を進めています。

業界・地域ごとの固有リスクとSAQの結果を組み合わせたリスク評価をもとに、高・中・低のリスクレベルに応じ、2～3年ごとのサプライヤー監査*3を実施しています。

2026年度には、取り扱い製品数量ベースで80%以上のサプライヤーをモニタリングする体制確立を目指しています。

*3 Sedexが策定した国際的な第三者監査フレームワーク「SMETA監査」

| 管理項目 | 2026年度目標 |
|---|---|
| サプライヤーカバレッジ（取り扱い製品数量ベース） | 80% |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 人材・リスク統括本部長メッセージ

# 「すべての価値創造の起点は『ひと』である」

## ――「個の力」を引き出す仕組みづくりに、挑み続けます。

長瀬産業株式会社
執行役員 人材・リスク統括本部長
**和久田 利夫**

### NAGASEの人材の強み

当社の人材の強みは、お客様の課題に深く入り込み、構想から実行までをやり切る現場力にあります。単なる商品・製品の提供にとどまらず、商社・製造・研究という3つの機能を掛け合わせるビジネスモデルのもとで、技術や知見を組み合わせ、新たな価値を創出していく力こそが当社の競争優位の源泉です。とりわけ、お客様の困りごとに耳を傾け、時にお客様がまだ気づいていない課題を顕在化しソリューションを提供することが、「NAGASEに聞いて良かった」という信頼関係につながっています。この現場力を支えているのが、190年を超えて受け継がれてきた「誠実に正道を歩む」という経営理念と、挑戦を後押しする社風です。手を挙げればやらせてもらえる、失敗してもそこから学び、次につなげる。こうした風土が、社員一人ひとりの主体性と成長意欲を育んできました。私は、こうした現場力と挑戦を受け入れる文化が当社ならではの財産だと思っています。

### これからの成長戦略を進める上での課題

一方で、事業環境がこれまで以上に速いスピードで変化し、複雑になっていく中、この強みをもう一段引き上げていくための課題も見えてきています。1つ目は、「個の力」の厚みです。当社の社員は一人ひとりの個性が際立っており、個の力そのものは備わっていますが、グローバルでイノベーションを牽引し、価値を創出できる人材の厚みはまだ十分とは言い切れません。例えば、海外企業の買収案件をリードし、その会社の経営そのものまで任せられる経験と能力を兼ね備えた人材を増やしていく必要があります。2つ目は、多様性です。当社にとって、多様性は、異なる視点が掛け合わさることで新しい価値を生み出す経営基盤そのものだと捉えています。現状では、現場レベルでの多様性は着実に広がっているものの、各階層の多様性は道半ばで、避けて通れない課題です。人材の多様性をさらに広げ、より幅広い立場や視点での意思決定が行われる状態を目指していきます。3つ目は、人材マネジメントの転換です。現在、従来の運用から、職責や成果に応じたダイナミックな配置・登用へと軸足を移していく途上にあり、さらに加速させていく必要があります。

### 今後の人材育成のポイント

こうした課題を踏まえ、「個の力の強化」と、「多様な人材」の両輪で、One NAGASEとしての価値創出力を中長期的に高めていきたいと考えています。前中期経営計画ACE 2.0から掲げてきた「ひと・環境・文化」という枠組みは変えず、新たな課題を踏まえて、これらの要素をより企業成長に直結する形へと進化させていきます。

#### ―「ひと」の育成

「ひと」の育成については、スキルや能力の開発にとどまらず、一人ひとりが事業の価値創出にどう関わっていくかという観点から、「個の力の強化」にフォーカスしています。大切なの

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 人材・リスク統括本部長メッセージ

は、どれだけ経験の幅を広げられるか、そしてそれをいかに仕組みとして根づかせるかです。特に事業部間やグループ会社間、国や地域を越えて働くといった越境経験を重要テーマの1つに設定し、積極的な配置転換を進めています。今後はさらに、異文化の中でのマネジメントや意思決定した経験があるかどうかなども含め、従業員一人ひとりの経験やスキルを見える化したスコアカードの作成やHRIS（人材データベース）の整備にも着手していきます。幅広い経験の提供が、構想から実行までを自らの手でやり切ることができる「プロジェクトエンジニア」（P.26）の育成につながると考えています。

### ―「環境」の構築

足掛け10年をかけて進めてきた拠点整備「PROJECT BRIDGE」は、名古屋支店の移転、大阪本社のリニューアルに続き、2026年10月に新東京本社がオープンを迎え、ハード面の整備が1つの区切りを迎えます。ここからは、快適に働ける場づくりの次のステップとして、組織や地域、会社といった垣根を越えて多様な人材が共創し、挑戦や成果が生まれやすい環境へと進化させるフェーズに入ります。あわせて、成果に応じた配置・登用を徹底し、越境経験やプロジェクト単位での成長機会を広げていくことで、「成長と価値創出が絶えず循環する環境」を実現します。

### ―「文化」の醸成

挑戦を後押ししていくためには、挑戦したという事実そのものを認知し、評価につなげることが欠かせません。私たちの世代は、トップの「挑戦しよう」という言葉で前へ進むことができましたが、若い世代の社員は、挑戦がリスクに映ってしまうと最初の一歩を踏み出せなくなっているように感じます。NAGASEグループらしさを象徴する生分解性SAPの事業（P.50～51）も、投げ出すことなく挑戦し続けた社員がいたからこそ形になりました。こうしたケースが色々な組織で出てくるよう、挑戦自体を評価する仕組みを作ることが重要だと考えています。同時に、異なる価値観や経験を掛け合わせて新しい価値を生み出す文化も深めていきます。前述の通り、多様性は競争優位の源泉であり、独自の価値創造を支えるものです。とりわけ意思決定に関わる管理職層の多様性を高めることは、これまでにない発想や議論を呼び起こし、組織としての行動変容を促す大きな推進力になると考えています。

また、このような取り組みの追求は、従業員エンゲージメントの向上にもつながっていくと考えています。

## 「One NAGASE」を加速させる人材戦略

今回のセグメント再編は、当社の事業ポートフォリオの方向性をより明確なものにし、成長領域への資本配分を加速させながら、資本効率を重視した収益構造へと転換していくためのものです。こうした経営の方向性を実現する上で、グループ全体を俯瞰し、人材や事業の強みを見極めて最適な形に組み合わせることでグループの価値を最大化していく資質、どこに資本を投じ、どこで収益を生み出すかという経営視点で判断する資質を持つ「ビジネスオーケストレーター」（P.26）の存在はより重要になります。セグメント再編によって戦略の軸がより明確になる中で、その境界線を越えてこれまでにない価値を生み出せるかどうかが、One NAGASEで提供できる価値を最大限に引き出し、当社ならではのユニークネスを発揮できるかどうかを左右する、重要な要素になると考えています。

## 時価総額1兆円企業に向けた「ひと」の進化

時価総額1兆円の実現に向けては、プロジェクトを最後までやり抜く実行力ある社員を育て、全体を俯瞰して最適化する力を兼ね備えた人材を中核に据えることで、事業の成長と資本効率の向上を同時に実現していく考えです。あわせて、ダイバーシティを推し進めることで多様な視点が交わり合い、従来の前提にとらわれない意思決定や行動が生まれ、組織としての変革力のスピードは一段と増していくはずです。当社の競争優位は、One NAGASEとしてグループの力を1つに束ねることで、新たな価値を絶えず生み出し続けられる点にあると考えています。人事戦略は、その進化を支える基盤として、「ひと」を起点とした価値創造力を最大限に引き出すことに集約されます。これからも、商社・製造・研究の掛け合わせというNAGASEグループならではの強みを「ひと」の力でさらに進化させ、社会に新しい価値を届け続けることで、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略

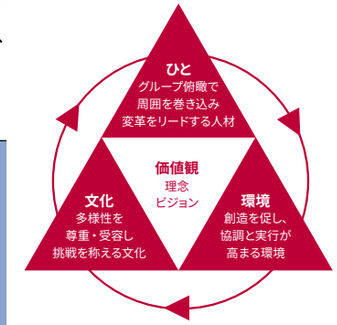
## 人事戦略の実行

「ひと」「環境」「文化」の3つの重要課題を「タレントマネジメント」「人材獲得・維持」「人材開発」「健康経営」「働き方改革」「人事ポリシー」「DE&I」「エンゲージメント」の項目に分け、各種施策を実行しています。新中期経営計画Walk the Talk 2028では、前中期経営計画ACE 2.0の取り組みを深化させ、目指す姿の達成を通じて、個の力を強化していきます。

| | ACE 2.0 主な施策（2021.4～2026.3） | Walk the Talk 2028 主な施策（2026.4～2029.3） | アウトカム（目指す姿） |
|---|---|---|---|
| タレントマネジメント<br>ひと | **人事×事業の連携強化**<br>・HRBP／CHRO制度の導入<br>・HRIS導入（単体）<br>・キャリアプランシート、課統括向けキャリアコーチング研修<br>・Global HR Council 立ち上げ<br>**階層間のコミュニケーション活性化**<br>・N-Meetup!!スタート、社長×従業員・取締役×課統括の対話会の開催 | **人事×事業の連携強化**<br>・HRBP／CHRO体制の進化<br>・HRISのさらなるグループ拡大と人材データのグループレベルでの活用<br>・キーポジションのサクセッション情報をグループで一元化<br>・現場力向上につながる対話会の開催や情報発信 | グローバル人材ポートフォリオの可視化による世界レベルでの適所適材配置の実現 |
| 人材獲得・維持<br>ひと | **採用・定着施策の強化**<br>・採用Webサイト刷新ほか、採用ブランディング（動画配信など）<br>・コース別採用、ジョブリターン制度の導入<br>・若手社員の意見交換企画の実施 | **採用・定着施策の強化**<br>・新卒採用ブランディング施策の継続実施<br>・新卒採用における女性総合職採用比率40%の維持<br>・コース別採用、グローバル人材採用などの戦略的な人材獲得の推進 | 事業戦略と連動した採用活動推進によるグローバルでの優秀人材の獲得と定着の実現 |
| 人材開発<br>ひと | **学びの場の充実**<br>・経営層およびリーダー、従業員向け研修の拡充<br>・海外スタッフ向け新プログラム（海外研修クロスボーダー化、海外社員に対する基礎実務講座など） | **学びの場の充実**<br>・英語コミュニケーション・DX 教育の導入<br>・コーチング力強化による異文化受容とフィードバック文化の醸成<br>・国内外グループ間、事業部間の越境経験の強化 | 自律的キャリア形成の仕組みと多様な能力開発機会の提供によるリーダー育成 |
| 健康経営<br>ひと | **社員の健康促進・グループとしての認証取得**<br>・禁煙塾、健康アプリ導入<br>・がんと仕事の両立支援制度 | **社員の健康促進・グループとしての認証取得**<br>・健康経営戦略の明確化<br>・ストレスチェック後のフォロー体制整備、ラインケアの拡充 | パフォーマンス向上のための社員の健康増進およびヘルスリテラシー強化 |
| 働き方改革<br>環境 | **働く環境の整備**<br>・PROJECT BRIDGE（東京本社新築、常盤橋オフィス移転、名古屋支店移転、大阪本社リニューアル）<br>・働き方のチェンジ・マネジメント（ABW、テレワーク、ドレスコードフリーなど） | **働く環境の整備**<br>・新東京本社竣工・移転を実施し、共創スペースの活用の仕組みを提案・運用 | “Style”“Space”“Tool”が進化した“NAGASEワークスタイル”の実現による、より快適な職場の実現と創造性にあふれた風土への変革 |
| 人事ポリシー<br>文化 | **人事制度の深化**<br>・総合職新人事制度導入、エキスパート職掌リーダー制の開始<br>**役員報酬制度の改定**<br>・国内外グループ会社の役員報酬制度改定 | **人事制度のさらなる深化**<br>・地域限定総合職制度の導入、エキスパート職掌のキャリアパスの拡充<br>**役員報酬制度改定に続く従業員賞与制度の再設計**<br>・中期経営計画および時価総額1兆円を目指す成長ステージに即した制度の構築 | 経営戦略と連動した制度の設計、導入および運用 |
| DE&I<br>文化 | **多様性の強化**<br>・執行役員・部課統括向けダイバーシティ研修<br>・NAGASEまごころグリーンファームの開始<br>・プラチナくるみんプラス、えるぼし認定の取得 | **多様性を活かす組織文化の醸成**<br>・ジェンダーエクイティ委員会の設置<br>・女性社員と経営層との対話機会（1on1、ラウンドテーブルなど）<br>・管理職層を中心としたアンコンシャスバイアス研修の継続的な実施 | 多様な個性が輝き、活躍できる文化・風土の醸成（総合職女性比率、総合職キャリア採用比率、総合職外国人比率の増加） |
| エンゲージメント<br>文化 | **エンゲージメントの浸透と対話基盤の整備**<br>・従業員エンゲージメントサーベイの導入<br>・従業員エンゲージメント向上プロジェクトの設置<br>・従業員エンゲージメントの定義の設定 | **「対話の活性化」と「価値の共有」**<br>・N-エンゲージメントプロジェクトの設置<br>・N-エンゲージメントサーベイの導入 | 会社と社員が対等なパートナーとして理解しあい、NAGASEの価値と自らの行動で体現する社員がグループ全体に拡がっている状態 |

個の力の強化

**One NAGASEで新たな価値を創造する**




### 重要指標

**若手・中堅（キャリア・ディベロップメント職掌）越境経験率**
▶P.65
**39.3%**
（2026年8月末時点）

**1人当たり研修時間**
（2025年度）
**43.8時間**
（2024年度比106%）

**女性管理職比率**
**7.6%**
（2026年3月時点）

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | ひと

## 人材開発

NAGASEグループでは、「経験」「フィードバック」「研修」の3つの観点から、人材育成と成長機会の創出を支援しています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりが変化に対応し、自ら学び、成長し、価値提供に貢献したいと感じられる組織文化を醸成していきます。

### 経験

新たな環境での経験は視野を広げ、俯瞰力を養う重要な機会です。当社は「海外ビジネス実務研修」を実施し、海外現地法人での指導のもと、お客様理解を深めています。近年は日本以外の国籍の社員が日本や第三国で経験を積む取り組みも拡大し、2025年度は日本から19名、日本以外から日本へ2名、第三国へ3名が参加しました。さらに事業部間の越境体験プログラムも開始し、One NAGASEの視点で俯瞰できる人材を育成しています。

### フィードバック

2つ目の重点は「フィードバックによる成長の場づくり」です。ともに成長する組織風土には、適切なフィードバックとそれを受け止める文化が不可欠であり、上司から部下だけでなく、部下から上司、社員同士の横のつながりでも行われるべきと考えています。2023年より「N-コーチング」（社内のコーチングプログラム）をWeb形式で展開し延べ268名が参加、2026年度からは対面形式も導入します。組織を越えて実施し組織間対話を活性化するN-コーチ（Cross）と、組織内で実施することで心理的安全性を高めるN-コーチ（Unit）を通じ、相互成長の場づくりを一層促進していきます。

### 研修

外部から新たな視点を得る「研修」も重要な投資です。階層別で行う必須の研修に加え、公募・選択型の研修を拡充し、2025年度は延べ306名が受講しました。また、隔年実施のリーダー育成プログラムである「NAGASEマネジメントプログラム（NMP）」を大幅リニューアル。国内外の次世代リーダー候補が世界の他社リーダーとも交流し、多様な視点から経営を捉える力を養っています。

**研修体系図（マネジメント職掌／スペシャリスト職掌）**

マネジメントに関する研修は
マネジメント職掌のみ対象

| 資格等級 | 必須 | 選抜 | | 公募 | | 海外ナショナルスタッフ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 部統括以上 | キャリア研修 II | NMP Nagase Management Program | 国内外ビジネススクール | 選択型研修<br>セルフ・イノベーション・チャレンジ | 国内ビジネススクール | NMP Nagase Management Program |
| 課統括<br>ゼネラリスト<br>スペシャリスト | | GMP General Management Program | | | | GMP General Management Program |
| | 新任統括者研修 | | | | | |

**研修体系図（キャリア・ディベロップメント職掌）**

| 資格等級 | 必須 | 選抜 | 公募 | 海外ナショナルスタッフ |
|---|---|---|---|---|
| MM | キャリア研修 I<br>実務研修 | 海外ビジネス実務研修 | 選択型研修<br>セルフ・イノベーション・チャレンジ | BMP Basic Management Program |
| J | リーダーシップ研修<br>キャリアベーシック研修<br>2年目フォローアップ研修<br>基礎実務講座<br>導入研修 | | | |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | ひと

## 新たな越境（海外研修のグローバル化）

**中国から日本**

**研修期間・派遣先：**3か月 長瀬産業本社 人事総務部
**派遣社員：**Yuki Ruan（Guangzhou Nagase Trading）

中国の人事部門から日本の本社人事部門へ派遣。タレントマネジメントや人事関連経営指標の設定・集計など、グループ全体の人事プロジェクトの推進に携わりました。

**インドからマレーシア**

**研修期間・派遣先：**3か月 Nagase（Malaysia）、他ASEAN各社
**派遣社員：**Gautam Gaikwad（Nagase India）

マレーシアを中心にSAP運用やリスク管理の実務を情報収集・分析する一方、インドでの取り組み共有を実施しました。自社のSAP導入や業務改善に活かし、地域横断での知見共有に貢献しました。

## NAGASEマネジメントプログラム（NMP）リニューアル

これまでNAGASEグループ（海外含む）内で議論してきたプログラムに加え、シンガポールで開催されたIMD（国際経営開発研究所）主催の1週間のプログラム「OWP（Orchestrating Winning Performance）」に参加しました。受講生は世界各国から集まった、さまざまな分野で活躍する約200名のリーダーとともに、最先端のテーマについて議論する機会を得ました。また、グループ各社のリーダーが自組織のメンバーの能力を最大限に引き出せるよう、コーチングを体系的に学ぶプログラムも新たに導入しました。受講者は、2日間にわたってコーチングの知識とスキルを体系的に学んだ後、約半年間の実践と振り返りを通じて、そのスキルをさらに深めていきます。

## 統括者向けダイバーシティ・マネジメント研修

多様な人材が公平に挑戦し活躍できる組織づくりを目指し、部課長クラスを対象としたダイバーシティ・マネジメント研修を定期的に実施しています。2025年度は外部講師を招き、異文化理解やインクルーシブ・リーダーシップについて理解を深めました。今後も多様性あふれる従業員がそれぞれの働き方を追求できる職場を目指します。

## ▶ NAGASEのさまざまな越境体験

商社・製造・研究を掛け合わせる当社にとって、部署・事業・グループ会社、地域・国境・専門領域などの境界を越える越境経験は、「個の力の強化」を具体化する実践の場です。構想から実行までやり切る「プロジェクトエンジニア」と、全社最適で価値を最大化する「ビジネスオーケストレーター」を育む重要なプロセスとして、多様な越境機会を継続的に創出していきます。

### 事例紹介　社内／事業部間での留学制度

樹脂メーカーへの営業・提案力を持つスペシャリティケミカル事業部と、樹脂メーカーからの調達・開発協業力に加え、大手グローバルブランドオーナーへの提案力を持つポリマーグローバルアカウント事業部。両部門の立場を、将来を担う社員が1か月集中的に事業部間留学を経験しました。サプライチェーン全体を俯瞰する視座や素材への要求・選定動向を体感することで、原材料提案力を強化することが狙いです。参加者からは「ブランドオーナー視点を得て提案・交渉の勘所が明確になった」「部門を越えた協業が増えた」との声があり、視座拡大と連携強化が進展。留学後は期間限定の越境異動も実施しています。

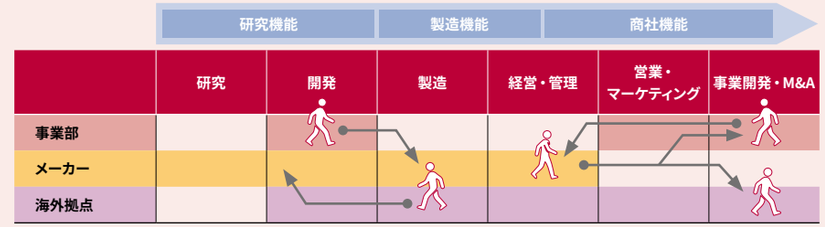
ポリマーグローバルアカウント事業部
**水谷 直樹（左）**
**菰池 孝洋（右）**

### 越境経験者の声　社外／認定NPO法人ロシナンテス

60代でも現場で挑戦し続ける先輩の姿に刺激を受け、認定NPO法人ロシナンテスへの公募制出向に手を挙げました。スーダンやザンビアの医療支援活動を支える事務局長として、現地事務所の運営や経費管理、5,000人以上の寄付者対応、外務省やJICA訪問など業務全般を所管。長瀬産業で統括職など多様な部署・業務を経験したことが思いがけず活きています。アフリカ特有の商習慣や人脈形成に触れる経験は、NAGASEが見据えるアフリカビジネスにもつながる貴重な機会だと感じています。

認定NPO法人ロシナンテス 出向
**保倉 裕子**

### NAGASEの越境人材育成モデル




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | ひと

## 個の強化　NAGASEらしさを追求する学びの機会

### 構造変化の時代に普遍的価値を継承する「NAGASE GENBA SCHOOL」

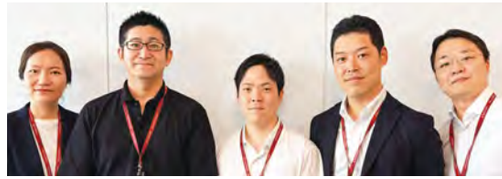
働き方や価値観の多様化が進む中、NAGASEグループでは、次世代への知見継承の場として、企業内学校「NAGASE GENBA SCHOOL」を開講しています。経験豊富な経営層や実務リーダーが自身の価値観、葛藤や失敗経験、意思決定の判断軸を共有し、自律的な成長を支援しています。また、GENBA Seriesとして音声コンテンツ「GENBA Dialog」「GENBA Labo」を通じて、NAGASEパーソンの現場課題への向き合い方を発信し、「現場力」の向上を目指していきます。

### 人と組織の可能性を広げる事業部CHROとHRBPによる連携

人事部内に各事業部の担当者（HRBP*1）を設置し、事業戦略を理解したうえで組織づくり・人材開発ができる体制を導入しています。また、事業部側にも、人事視点を持ちながら事業戦略を遂行していく役割の担当者（事業部CHRO*2）を設置しています。HRBPと事業部CHROが密に連携を取ることで、事業に関わる人や組織の課題を設定し、それらの課題を解決すべく事業部・本部ごとに人事施策を導入しながら、事業戦略の遂行を加速しています。

スペシャリティケミカル事業部では、人材育成を「研修」にとどめず、「経験」「対話」「挑戦」の機会まで含めて設計しています。事業部CHROとHRBPが現場の課題や目指す姿を共有し、社内交換留学や業務見学、事業部内表彰（SPアワード）、MBOワークショップ、役割期待・スキルマップ作成など、事業部の実情に合わせたさまざまな施策を企画・実施しています。HRBPは制度を運用する立場ではなく、事業部CHROとともに現場の課題を捉え、人材・組織の変革を伴走するパートナーです。現場の声をもとに施策を企画・実行し、事業戦略と人材戦略をつなぎ、事業の成長を支える組織づくりにOne NAGASEで取り組んでいます。

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



左から
スペシャリティケミカル事業部　寺田 紀子、長竹 保和、松原 諒平、松下 祐樹
人材・リスク統括本部　縄 亮甫

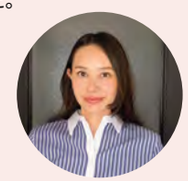
### 若手従業員が社長の国内外出張に同行する「書生制度」

若手従業員が社長の国内外出張に同行する取り組みを、2023年度のトライアルを経て2024年度より研修プログラムとして開始しています。この研修プログラムは、若手従業員1名が、海外出張中の同行を通して社長の行動を間近で学ぶことで、ビジネススキルや視座を高め、今後の成長の目標となる気づきを得るものです。2025年度は、7名の従業員が社長の海外出張にそれぞれ4～7日間ほど同行しました。経営者の仕事に間近で触れることで、普段の業務では得られない経験ができるほか、経営視点でNAGASEを俯瞰する力を養い、現場での成長や将来のキャリアに向けた貴重な学びを得る機会となっています。

#### ▶ 制度を利用した社員の感想

上島社長の海外出張に同行し、訪問先ごとに異なる課題を前に、社長がグループの機能を横断して具体的な提案に変えていく場面を何度も目にしました。

One NAGASEという言葉が現場でどう形になるのかを体感した時間でした。この経験から、担当領域にとどまらずグループ全体で何ができるかを考える視点を持ち続けています。



ライフ&ヘルスケア製品事業部
**コックス 寿暖**

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | 環境

## 創造性を発揮できるワークプレイスや働き方

NAGASEでは、2020年度より新しい働き方を実現するプロジェクト「PROJECT BRIDGE」を開始して、東京・大阪・名古屋拠点において、オフィス環境や運用、新しい働き方をサポートする制度などを整備してきました。

### ABW（アクティビティ・ベースド・ワークプレイス）

グループ全体の生産性・ワークライフバランスを高めていくために、個々の従業員が生産性・効率性を踏まえたメリハリのある働き方をすることが重要と考えています。2022～2025年度において、長瀬産業東京本社、大阪本社、名古屋支店で導入した「ABW（アクティビティ・ベースド・ワークプレイス）」は、これから行う業務の内容・状況に応じて、最もパフォーマンスが発揮できる場所を従業員自ら選択でき、スペースを従業員全員で共有できる取り組みです。

### オフィスリニューアル

NAGASEグループでは、安心・安全で創造性を発揮できるワークプレイスの構築を目指してきました。2022年度以降実施してきた東京本社の建て替え・名古屋オフィスの移転・大阪オフィスのリニューアルを完了しました。

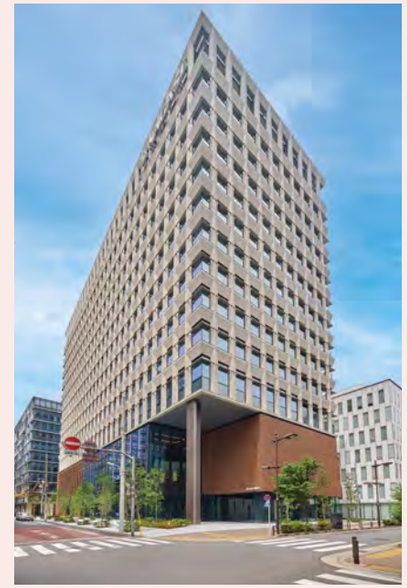
| | |
|---|---|
| **2022年8月** | 東京本社が建て替えのため常盤橋タワーに移転（ABW開始） |
| **2024年7月** | 名古屋支店の大名古屋ビルヂング移転 |
| **2026年3月** | 大阪本社オフィスエリアのリニューアル工事完了 |
| **2026年10月** | 東京本社の建て替え完了および新東京本社ビルのオープン |

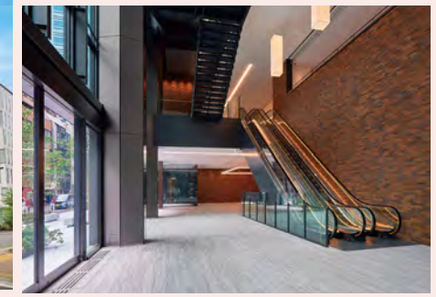
**各拠点の**
**オフィス満足度**
**80%超**
（2026年7月末時点）

### ▶ 新東京本社ビルのオープン

2026年10月に東京本社ビルの建て替え工事が完了し、仮移転先である常盤橋オフィスから東京都中央区日本橋小舟町の新社屋に戻りました。新東京本社においては、長瀬産業をはじめNAGASEグループ会社16社の約1,500名の従業員が1つのビルに集まって働いています。

「One NAGASEで新しい価値を創造する」ことを目指して、「一体感」「共創」「強い個」「ワクワク×イキイキ環境」という4つのワークプレイスコンセプトをもとに、「One NAGASEフロア」や「ビジネス共創フロア」など、新しいスペースも整備し、従業員一人ひとりが、生産性高く快適に働けるような環境づくりを推進していきます。





Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | 環境

## ▶名古屋支店の移転

2024年7月に名古屋駅前に立地する大名古屋ビルヂングに移転しました。旧名古屋支店ビルでは、長瀬産業やグループ会社は複数のフロアに分かれていましたが、名古屋市内を広く見渡せる新しいオフィスでは、グループ会社を含めた約100名の従業員が、1つのフロアで働いています。組織を越えたコミュニケーションが活性化し、快適性および効率性も高まっています。

## ▶大阪本社ビルのリニューアル

1928年竣工の大阪本社ビルは、1982年に新館の増築を行いましたが、長瀬産業の歴史や社風を体現してきたシンボリックな建物です。従業員・顧客・地域から長く親しまれている外観はそのままに、新しい働き方を導入するために、2023年より大幅にリノベーション工事を実施してきました。オフィスエリアのリニューアルに合わせて、カフェテリアや会議スペース、コミュニケーションエリアなどのスペースを整備し、機能性や利便性を向上させるオフィスへと進化しています。

## 健康経営の推進

NAGASEグループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康でイキイキと活躍できる環境づくりを重要な経営課題と位置づけ、「NAGASE健康宣言」のもと、健康経営を推進しています。定期健康診断の受診促進やメンタルヘルス対策、ラインケア研修などを通じて、従業員の健康保持・増進と働きがいの向上に取り組んでいます。こうした活動が評価され、長瀬産業は2018年度より健康経営優良法人認定を継続取得しており、現在はグループ会社を含む計7社が認定を取得しています。

### ラインケア研修

当社では、メンタルヘルス不調の予防および早期発見・早期対応を目的として、管理職のラインケア力向上に取り組んでいます。国内の全統括者を対象にeラーニング研修を実施し、部下の心身の変化への気づきや適切な相談対応、職場環境の改善に関する知識の習得を推進しました。また、新任統括者には講義形式の研修を実施し、管理職として求められる健康配慮や対応スキルの強化を図っています。管理職による日常的な支援を通じて、従業員が安心して働ける職場環境の実現とウェルビーイングの向上に努めています。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | 文化

## 経営戦略を支える人事制度の導入

激しい環境変化の中で持続的な成長と価値創出を実現するため、当社では挑戦を後押しする文化（社風）を制度面から支えるべく、従業員一人ひとりの挑戦と成長を促す仕組みの整備を進めており、着実に定着しつつあります。多様な個性や価値観を掛け合わせることで、多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、新たな価値創出につなげていきます。

### 1.新人事制度の定着

2024年4月より役割等級と職務等級を組み合わせたハイブリッド型の等級制度を導入しました。役割や職務と処遇との連動性を高めることで、年功的な運用を排除し、役割や専門性、成果に基づく配置・登用を可能としました。キャリア・ディベロップメント職掌において多様な経験を積みながら能力・成果レベルを高め、その後、将来のグループ経営を担うマネジメント人材と、高度な専門性を追求するスペシャリスト人材として、それぞれの志向に応じたキャリアパスを描くことを実現しています。この制度改定により年次にとらわれない登用が進み、役職者への登用年齢が引き下がるなど、若手にも挑戦の機会が広がっています。

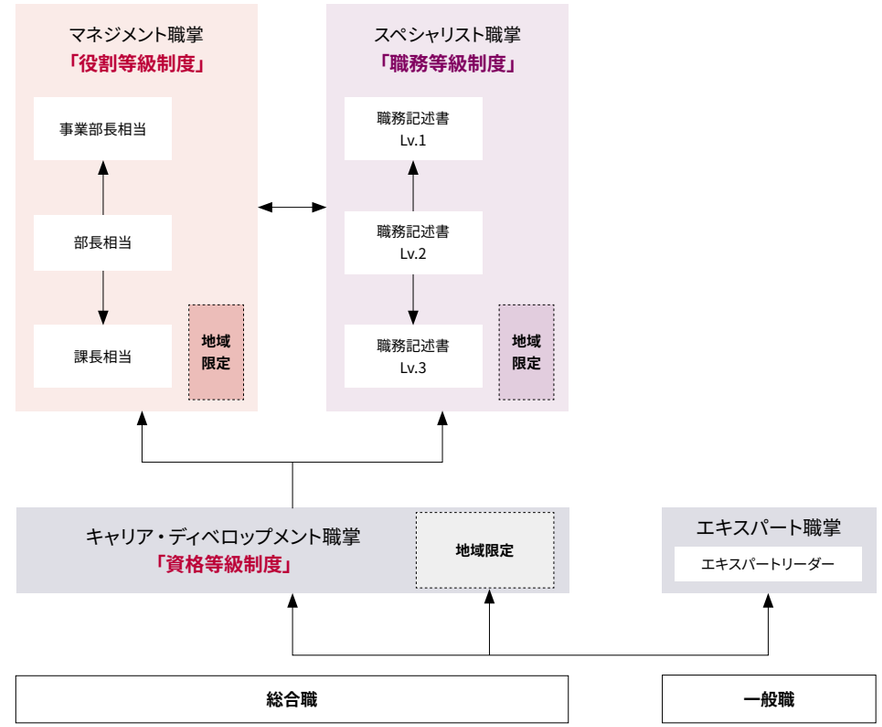
### 2.総合職地域限定勤務制度

2026年7月には、総合職を対象とした「総合職地域限定勤務制度」を導入しました。本制度は、住居移転を伴う転勤を前提とする総合職において、勤務地を限定する働き方を選択できる制度です。キャリア選択の可能性を広げるとともに、ライフイベントと仕事の両立を支援することを目的としています。一人ひとりが自身のライフステージに応じてキャリアを主体的に選択でき、活躍し続けられる環境を整備しています。

### 3.エキスパート職掌リーダー制

2024年12月には、カスタマーサービスを中心とした業務プロセスの実行推進を担うエキスパート職掌を対象に、リーダー制を導入しました。本制度は、実務経験や業務知識を活かしながら、マネジメントサポートを担うリーダーを任命するものです。制度導入以降、延べ7名がリーダーにチャレンジしています。日々の業務で培った実践的なスキルを活かしたリーダーシップを発揮する機会を創出することで、組織運営の高度化に対応し、人材の成長と活躍を支援しています。

**人事制度　イメージ図**




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | 文化

## DE&Iの推進

NAGASEグループは世界24の国と地域で106社の拠点を有し、性別、国籍、年齢、ライフスタイル、価値観など、多様なバックグラウンドを持つ従業員が活躍しています。持続的な成長のためには、一人ひとりの「個」の力を高め、誰もが公平に挑戦できる機会を拡充するとともに多様な視点や価値観を受け入れ、活かしていくことが重要と考えています。

### ジェンダーエクイティ委員会の設置

2026年6月、ジェンダーエクイティ委員会を設置しました。本委員会は特定の性別優遇を目的とせず、性別にかかわらずすべての社員が公平にキャリア機会へ挑戦し、その力を最大限発揮できる環境の実現を目指しています。女性の育成・能力発揮に関わる機会の偏りや障壁を是正し、多様な視点を意思決定に取り入れることで、新たな価値創出につなげます。2026年度は役員からのジェンダーエクイティに関するメッセージ発信により委員会の目的を社内に浸透させるとともに、女性社員と執行役員のラウンドテーブルや、キャリアを考える講演会を通じて統括職の魅力ややりがいを伝えています。ジェンダーギャップ解消を第一歩に、将来的には性別にとどまらない多様性推進と組織変革へつなげていきます。

### 両立支援施策の推進

ライフイベントと仕事の両立を支援する制度の充実を進めており、育児休業を取得した男性社員の経験談を社内ポータルで発信し、取得しやすい風土の醸成を図っています。また、不妊治療に利用可能な休暇制度の導入や、DE&I推進支援サービス「Cradle」を活用したセミナーの実施など、従業員が自分らしく働き続けられる環境整備を進めています。これらの取り組みが評価され、2025年度には「プラチナくるみんプラス」および「えるぼし（1段階目）」認定を取得しました。非財務データ・外部評価 ▶ P.94

## 障がい者雇用

### 長瀬産業の取り組み

当社では、東京、大阪、名古屋の各事業所に視覚障がいのあるマッサージ師によるマッサージ室を設置し、グループ会社を含む従業員が自由に利用できる福利厚生を提供しています。その他、一般事務や在宅入力事務、清掃など、各々の障がい特性に合わせた雇用も実現しています。

また、2022年8月からは障がい者6名と管理人2名を採用し、屋内農園「NAGASEまごころグリーンファーム」として就労を開始。水耕栽培で葉物野菜を栽培し、収穫した野菜は障がい者雇用への理解促進のため、社内外のイベントでグループ会社を含む従業員を中心に配布しています。さらに2025年からはNPO法人を通じてひとり親世帯への野菜無償配布も開始し、社会貢献にも取り組んでいます。

### 特例子会社「ナガセミライ」の取り組み

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

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 人事戦略 | 文化

## 従業員エンゲージメント

### 前中期経営計画の取り組み

NAGASEグループは「従業員エンゲージメント向上」をマテリアリティの1つに掲げ、エンゲージメントを「会社（組織）と社員が対等なパートナーとして理解し合い、同じ方向を見ること」と定義しています。

具体的には、「従業員エンゲージメント向上プロジェクト」の下で活動を推進し、概念の理解促進・グループへの浸透に向けた各種施策を展開してきました。また、当社では、従業員エンゲージメントの推進者は各組織長であるという考えのもと、各事業部・グループ会社が主体的な取り組みを進めています。エンゲージメントの所管部署であるサステナビリティ推進室は事例共有や対話の場の提供、全体課題の分析を通じて各組織の活動を支援しています。その結果として、前中期経営計画ACE 2.0の非財務目標達成と対話基盤の整備という目的を果たし、同プロジェクトは2025年度をもって終了しました。

### 5か年推移データ（前中期経営計画ACE 2.0非財務目標）

| 対象 | KPI | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2025年度（目標） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| グループ会社 | 定期的にエンゲージメントサーベイを実施している割合*1 | 41% | 81% | 86% | 100% | 100% | 100%（達成） |
| 長瀬産業（単体） | エンゲージメントサーベイトータルスコア*2 | 52.4 | 56.5 | 56.0 | 58.3 | 61.7 | 60以上（達成） |

*1 制度会計上の連結子会社を対象としています。前中期経営計画ACE 2.0期間中に連結子会社となった会社は対象外です。
*2 エンゲージメントサーベイトータルスコア「60」は、株式会社リンクアンドモチベーションによって算出された偏差値（データ総数1万社以上）であり、その組織状態は「信頼し合えている」と定義されています。当社は、この状態を目指すため、サーベイトータルスコア「60」を前中期経営計画ACE 2.0の目標として設定していました。

前中期経営計画の振り返り ▶ P.20〜21

これまでのエンゲージメントサーベイでは、処遇や労働環境から組織風土まで幅広く社員の期待・満足度を把握し、その結果を踏まえた対話や各種施策を通じて、会社と社員の相互理解や信頼関係の向上に取り組んできました。今後は、こうした取り組みに加え、社員一人ひとりの主体的な貢献意欲や組織への共感といったエンゲージメントの本質的な側面にも着目し、NAGASE独自のN-エンゲージメントサーベイを活用しながら、会社の戦略・方向性と社員の意識との連動を可視化し、エンゲージメントの向上を図ります。

### 2028年度の目指す姿とN-エンゲージメント

NAGASEグループは、2028年度の従業員エンゲージメントにおける目指す姿を「会社（組織）と社員が対等なパートナーとして理解し合い、NAGASEの価値を自らの行動で体現する社員がグループ全体に広がっている状態」と定めています。この実現に向け、グループのエンゲージメントの定義の実現を目指す取り組み、「N-エンゲージメント」を推進しています。N-エンゲージメントでは、従来のサーベイに加え当社独自の新たな「N-エンゲージメントサーベイ」を実施することで、当社のエンゲージメントの定義「同じ方向を見ること」の進捗を測り、「対話の活性化」と「価値の共有」を目指しています。

| 2028年度の目指す姿 | 施策 |
|---|---|
| 会社と社員が対等なパートナーとして理解し合い、NAGASEの価値を自らの行動で体現する社員がグループ全体に広がっている状態 | 「N-エンゲージメントサーベイ」を定期的に実施し、その結果をもとに各組織が自律的に課題を認識・議論できる仕組みを整えることで、以下の2点を推進します。<br>**対話の活性化：**サーベイ結果を起点として、会社の考え方や方向性について職場内で語り合う機会を設けること。<br>**価値の共有：**NAGASEグループが大切にする価値を、対話を通じて、社員一人ひとりの腹落ちした理解として定着させること。 |

### N-エンゲージメントサーベイの設問項目

| 要素 | テーマ | 設問 |
|---|---|---|
| エンゲージメント | 心理的安全性 | 自分の意見を率直に伝えている |
| | 成長 | 仕事を通じて自分自身が成長している |
| | コミュニケーション | 上司や同僚と良好なコミュニケーションを取っている |
| | 裁量 | 職位に応じた裁量で工夫をしながら仕事を進めている |
| | 推奨 | 自社を他人に勧めたい |
| NAGASEらしさ | 他者受容 | 多様な価値観や視点を受け入れている |
| | 巻き込み | 社内外のメンバーを積極的に巻き込んで仕事を進めている |
| | 失敗を恐れず | 失敗を恐れず仕事に取り組んでいる |
| | アニマルスピリッツ | 過度に計画をつくることを重視せず、まずは行動に移している |
| | 前例踏襲排除 | 前例にとらわれずに新しい方法を提案・実行している |
| | 臨機応変 | 臨機応変に計画を修正して仕事を進めている |
| | 率先垂範 | 率先してチームに良い影響を与える行動を取っている |
| | 仕組み化 | 誰が仕事を担当しても一定の成果が出る仕組みをつくっている |
| | 有言実行 | 「有言実行」で仕事を進めている |
| | ＋1問：自由記述形式の設問 | |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

人事座談会

# 現場から見る NAGASEの個の力

**NAGASEにとって、「ひと」は最も重要な経営資源であり、実行力の源泉です。現場から見る個の力とその強化について語り合いました。**

未来共創室長
**吉田 潔観**

執行役員 先進機能材料副事業部長
**柏倉 義昭**

執行役員 人材・リスク統括本部長
**和久田 利夫**

## 「ひと」こそがNAGASEの実行力の源泉

**和久田**　まず、現場を統括する立場のお二人から見て、NAGASEの「ひと」とはどんな存在でしょうか。

**吉田**　商社業に長く携わってきた自身の経験上、お客様の困りごとを理解し、期待に応え続けることで信頼を築き、長期にわたる関係性を構築してきたこと、経営理念の一節である「誠実正道」に行動し続けてきたことがNAGASEの「ひと」のベースだと感じます。

**柏倉**　「誠実正道」は私を含めNAGASEの人間なら誰もが先輩方から引き継いできたものです。社会やお客様に対して誠実でありながら、同時に、他社と差別化して商売で勝ち続けていくというプライドであり、個の力も試されます。NAGASEの「ひと」は、信頼関係をベースに、多様な専門性を掛け合わせて新しい事業やグローバルな展開を作っていく原動力です。だからこそ、今回の新中期経営計画Walk the Talk 2028で「ひと」を最重要の経営資本に据えたことには非常に共感しています。

## 個の力の強化へ向けて

**和久田**　商社・製造・研究の機能を有することは強みであると同時に、競争優位の本質は、それらを持っていること自体ではなく、グループ内外の異なる技術や事業や「ひと」を結び付け、新たな価値を生み出すことにあります。

Walk the Talk 2028では、その競争優位を生み出す中核人材として、2種のリーダー像を掲げています。そのうち「プロジェクトエンジニア」は、NAGASEの“現場”におけるカルチャーの中で育ってきたリーダー像だと思います。柏倉さんは、これまで多くの大型プロジェクトを率いてこられましたが、プロジェクトをやり切る上で最も重要な力は何でしょうか。

**柏倉**　最も難しいのが「周囲を巻き込み続けること」だと感じています。2025年度に行ったSACHEM社のアジア事業買収や、Rapidus社関連のプロジェクトなどがまさにそうでした。M&Aは、営業部門に加え、法務や財務などの管理部門、技術部門、経営陣など、立場も専門性も考え方も異なる関係者が関与するプロジェクトです。「このチーム、この人となら一緒にやりたい」と思ってもらえれば、メンバーはリスクを恐れずに主体的に動くようになります。私自身の経験を振り返っても、最後に成果が出たプロジェクトは、「この人と一緒に挑戦したい」と思えるような信頼関係を築けていました。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 人事座談会　現場から見るNAGASEの個の力

**和久田**　まさに「プロジェクトエンジニア」に求められる「周囲を巻き込みながら実行し、やり切る力」ですね。特に印象的なのは、権限ではなく信頼関係がチームを動かすという点です。多様な人たちが同じ目的に向かって力を発揮できるかどうかは、リーダーのあり方に大きく左右されることがよく分かりました。

**柏倉**　現在進行中のRapidus社のプロジェクトも、枠組みを作った後はほとんど手を出していません。メンバーたちが「NAGASEにしかできない、商社機能とメーカー機能、物流、DX、出資まで掛け合わせたビジネスで、日本の半導体の未来を作るんだ」、という強い熱意を持って走ってくれています。プロジェクトを引っ張る立場として対話を続け、信頼関係のあるチームを作り、共通の目的地に向かってそれぞれの強みを活かして進む。このチームづくりこそがリーダーの仕事であり、やり切る力の本質だと感じています。

**吉田**　本当にそうですね。巻き込む相手にどうやって当事者意識を持ってもらうか。それは最初の「共感」や「信頼関係の構築」という泥臭いプロセスにかかっていると思います。

**和久田**　そういった泥臭さは、実際に挑戦してみなければ学べないですね。吉田さんが統括されている未来共創室の新規事業創出制度「NAGASE Technical Vitality Program（NTV）」は、まさにその実践の場になっています。

**吉田**　未来共創室では、新規事業創出および人材育成を目的としてNTVプログラムを運営しています。年代や職種にかかわらず誰もが応募可能な、新規事業アイデアを実現化していく仕組みです。社員が顧客課題を起点として事業構想を立案し、それが採択されたら、社内の人や機能を巻き込みながらプロジェクトの具体化を進め、コンセプト検証を経てアーリーアダプターを獲得し、事業化の実現を目指します。単独ではなく、チームを率いて、社内外のメンターによる対話・伴走支援により熱量を維持しながら走り抜いてもらいます。

**和久田**　誰もが手を挙げれば挑戦できる。そして、自ら構想し、「ひと」を巻き込み、事業化に挑む機会を得られる。これは単なる新規事業制度ではなく、人材育成という観点でも非常に意義のある取り組みです。

**吉田**　「プロジェクトエンジニア」の育成に必要な要素を学び経験できる場になると確信していますし、ユニークネス創出にもつなげてほしい取り組みです。未来共創室は、まさにそうした「挑戦と成長のプラットフォーム」として機能しており、最近では出資先スタートアップ企業に若手社員を出向させる取り組みも始めています。学びや経験を自分から取りにいけるというNAGASEらしい後押しをしていきたいと思っています。

**和久田**　本日のお話を聞き、改めて感じたのは、NAGASEの個の力は個人の専門性や能力だけではなく、190年以上にわたり受け継がれてきた「誠実正道」を土台とした信頼関係から生まれているということです。その信頼関係をベースに、多様な専門性や機能を結びつけ、仲間を巻き込みながら最後までやり切る。そこにNAGASEらしい強さがあるのだと思います。NAGASEはこれからも、「ひと」を最も重要な経営資本と位置づけ、事業・会社・国を越えた経験を通じて、一人ひとりの挑戦と成長を促進し、新たな価値創出へとつなげていきます。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 対話の一覧表

| ステークホルダー | 提供価値 | 主なコミュニケーション | |
|---|---|---|---|
| **従業員** | • 安全で働きやすい職場環境<br>• 従業員が明るく、楽しく、イキイキと仕事ができる環境<br>• 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団 | • 年度方針説明<br>• 従業員エンゲージメントサーベイ<br>• 従業員向け研修（階層教育・理念教育など）<br>• マネジメントとの対話の機会、イベント | • 従業員同士の対話会、交流イベント<br>• 社内ポータルサイト・社内報<br>• 内部通報制度・相談窓口 |
| **取引先** | • 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築<br>• バリューチェーン全体で取り組むべき課題や社会課題に対するソリューション | • 日々の営業活動を通じた取引先との継続的対話<br>• 展示会・オンラインセミナー | • Webサイト<br>• EcoVadis・Sedex・CDPサプライチェーンプログラムへの対応 |
| **社会・消費者** | • 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献<br>• 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 | • 社会貢献活動（「NAGASEカップ」への特別協賛）<br>• 地域イベントなどへの参加・協賛<br>• 文化保護活動（林原美術館など） | • 科学技術者の支援（長瀬科学技術振興財団など）<br>• 次世代人材の成長の機会提供<br>• NAGASEこどもみらい財団 |
| **株主・投資家** | • 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心<br>• 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化<br>• 株主・投資家との対話 | • 株主総会<br>• 決算説明会<br>• アナリストおよび機関投資家向けスモールミーティング | • 個人投資家向け会社説明会<br>• IRフェア<br>• Webサイト（IR・投資家情報）<br>• 統合報告書の発行 |

## 株主・投資家との対話

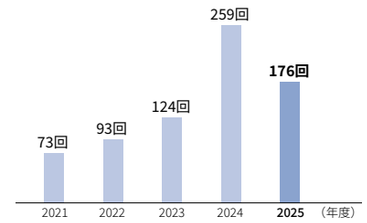
当社は、株主・投資家の皆様との幅広いコミュニケーションの機会を設けています。対話を通じて得た意見は取締役会および経営審議会において経営層へフィードバックし、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

### 2025年度の主なコミュニケーション

- 1on1ミーティング
- CFOによるスモールミーティング
- 社長による1on1ミーティング
- 各種スモールミーティング

| イベント | 実施回数 |
|---|---|
| **決算説明会** | 4回 |
| **国内外機関投資家などとの対話** | 176回 |
| **個人投資家向け会社説明会・IRフェア** | 5回 |
| **アナリスト・機関投資家向けスモールミーティングなど** | 4回 |

### 1on1ミーティングの実施回数




株主・投資家の皆様との対話状況や、株主・投資家の関心が特に高い以下の事項とそれに対する当社の考え方は当社Webサイトに詳細を掲載しています。
- 成長戦略について
- 資本・財務戦略について
- 人的資本について
- サステナビリティについて

**株主・投資家との対話状況の詳細は当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/ir/library/dialogue-report/

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# ステークホルダーとのコミュニケーション

## 次世代へ成長の機会を提供

### 「NAGASEこどもみらい財団」の設立

一般財団法人NAGASEこどもみらい財団は、「すべてのこどもたちが未来に希望を持てる社会の実現」を理念に、2026年6月に設立されました。設立の背景には、貧困や教育格差、孤立など困難な状況に置かれた子どもたちの現実と向き合う中で、「未来をあきらめる子どもを一人でも減らしたい」という強い願いがあります。子どもは社会の未来そのものであり、どのような環境に生まれても、自分の可能性を信じ、夢や希望を描ける社会でなければなりません。当財団は、子どもの貧困や機会格差の解消に取り組む支援パートナーへの助成を通じて、生活の安定、孤立の解消、学びや体験の機会の創出を支援しています。支援パートナーや地域社会と力を合わせ、すべての子どもたちが未来への希望を持ち、自らの力で人生を切り拓いていける社会の実現を目指しています。

### 高校化学グランドコンテスト

当社は、高校生を対象に自主的な研究活動を支援し、将来、科学分野で活躍できる人材を育成することを目指す教育支援プログラム「高校化学グランドコンテスト」（主催：芝浦工業大学）に2019年より協賛しています。グローバルな人材育成を目的に海外の国際イベントへの派遣支援なども行われており、学生を含む多様なステークホルダーとの交流の機会の提供につながっています。

### 常設型SDGs学習専門施設への出展

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

## 共生社会に向けて

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

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

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

社外取締役座談会

# Walk the Talk 2028への想い
## ―飛躍的成長への基盤づくりを後押しする―

**新中期経営計画Walk the Talk 2028策定に関わった3名の社外取締役と、2026年度に新たに加わった桜井氏がNAGASEの現在地と未来への期待を語り合いました。**

社外取締役 **神子柴 寿昭**　社外取締役 **野々宮 律子**　社外取締役 **堀切 功章**　社外取締役 **桜井 恵理子**

### これまでの長瀬産業をどう見てきたか

**―― 社外取締役として、これまでの経営をどう評価されてきましたか。**

**野々宮**　就任6年を振り返って実感するのは、「課題を先送りにしない経営」へと着実に進化してきたということです。一つひとつの課題を丁寧に整理し、実行に移してきたプロセスは、業績や株価といった客観的な数字にも表れています。経営陣がさまざまな意見に真摯に耳を傾け、経営のバトンをつないできたことを、社外取締役として評価しています。

**堀切**　私が就任した当時のNAGASEは11の事業部門がそれぞれバラバラに動き、良く言えば化学系商社ですが、悪く言えば「何でも屋」という印象でした。事業ポートフォリオの整理を進め、11事業部を7つ、そして今回の新中期経営計画Walk the Talk 2028では5つのセグメントを3つのセグメントへと集約したことで、「この会社は何を目指しているのか」という経営の軸が投資家にも伝わる形になってきたと感じています。

**神子柴**　私が就任したのは上島社長就任の直後で、経営課題の整理と施策実行のプロセスを間近で見届けられたことは、会社を理解する上で貴重な機会となりました。半導体、フード、ライフサイエンスへの注力、そして「オンリーワンの技術でナンバーワンを目指す」という戦略姿勢に、NAGASEならではの面白さを感じます。この3年間で資本政策や株主価値向上、PBR1倍に向けた議論が着実に深まり、経営の質が向上したと感じています。

### 新中期経営計画Walk the Talk 2028策定プロセスでの気づき

**―― Walk the Talk 2028の策定にあたり、取締役会ではどのような議論がありましたか。**

**野々宮**　新中期経営計画策定で最も大きかったのは、完成した計画ではなく「作られていくプロセスそのもの」に立ち会えたことです。分かりにくい箇所や再検討すべき点を壁打ちのように率直に指摘し、議論を深めることができました。会長や相談役から「聞いていない」という声が出たこともあり、取締役会で社内取締役同士での活発な議論を目の当たりにし、執行が新中期経営計画にどう向き合っているかをモニタリングできたことが、私にとって最大の収穫です。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 社外取締役座談会

### 有言実行の覚悟を、経営全体で共有できたことが新中期経営計画の最大の収穫です。

**堀切**　私も同じ実感を持っています。初めて取締役会で新中期経営計画について討議したときはおもちゃ箱をひっくり返したような状態でした。取締役会において、200年近い歴史を持つNAGASEが、自らの強み・弱みを棚卸しすることで、未来に向けてスタートを切るプロセスに伴走できたことは、大きな学びであり、この会社が秘める可能性を改めて実感する機会となりました。

**神子柴**　仰る通り、最初は上島さんの想いの丈がそのまま言葉になって箱から飛び出してきたようなイメージでしたね。約1年にわたって策定プロセスに関わる中で、2025年の夏以降は加速度的に中身が固まっていきました。最終段階では、新中期経営計画のゴールとして「飛躍的成長に必要な準備が整うこと」という表現だけでは、成長戦略の実態が伝わりにくいのではないか、と指摘もしました。そのような議論を経て、最終的に「時価総額1兆円企業を目指す」という具体的な目標が示されました。

**野々宮**　「飛躍的成長」という表現そのものが議論になった際、上島社長ご自身が「実は1兆円企業を意識してやっている」と明かされたことが印象的でした。強い想いがあるなら明言した方がいいという議論を経て決定しました。「有言実行」と掲げた以上は、私たち社外取締役も、その覚悟をしっかりと後押ししていきたいと思っています。

**堀切**　私が社外取締役に就任した当時、時価総額は3,000億円程度でした。その後、事業も株価も順調に成長し、現在は5,000億円弱まで到達している。そうなると次は6,000億円や7,000億円ではなく、1兆円を目指すのが自然な発想です。決して唐突な話ではなく、そこを目指せるだけの自信が会社として着実に備わってきたということです。適切な目標設定だと評価しています。

### 今後の施策実行への期待

**── 実行フェーズにおいて特に重視されるポイントについてお聞かせください。**

**野々宮**　2026年6月には、ジェンダーエクイティ委員会が新設されました。女性の活躍だけでなく人材の活用、個々の活躍に対して真剣に向き合おうというコミットメントの証だと考えています。発足に関わる中で、一人ひとりがリーダーとして育つ素質のある人材が集まっていると感じます。これまでNAGASEはダイバーシティの推進が十分ではありませんでしたが、私が6年間この会社と向き合ってきた中でも大きな一歩であり、心強く感じています。

**堀切**　NAGASEの強みは商社機能・製造機能・研究機能の3本柱ですが、それを活かし切れていないことが裏を返せば弱みでもあります。市場の情報を取り込み、研究の力で新しい価値を生み出し、製造機能で提供する。この3つをいかに有機的に化学反応させるかは、結局「ひと」に尽きます。

**神子柴**　製販一体の会社であれば、マーケットインでニーズを研究開発に落とし込み、商品化し生産・販売する。これは当たり前のことですが、NAGASEグループもそのバリューチェーンを俯瞰して3機能をフルに掛け合わせることで、さらなる付加価値を創出することが可能であると考えます。今回のセグメント長新設により組織全体の力も強化され、3つの機能の有機的な連携も強化されるものと期待します。

### 200年近い歴史に眠る“根っこ”から、新しい事業の芽がどんどん出てくる。そこに大きな可能性を感じています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 社外取締役座談会

**── 重点施策の推進に向けて、社外取締役として
モニタリングすべきポイントはありますか。**

**野々宮**　資本政策や株式市場との対話は経営陣も相当意識して取り組んでいますが、完ぺきということはありません。新中期経営計画に対する市場の理解を促したり、進捗の受け止められ方をヒアリングしたり、継続して対話を積み上げていくべきだと考えています。そうした対話を積み上げていくプロセス自体を社外取締役としてモニタリングしたいと思います。

**堀切**　成長戦略をいかに着実に実行できるか、その裏にあるリスクをどう管理していくか。いわゆるアクセルとブレーキをどう組み上げるか、それを客観的な立場から見据えていくのが私の役割です。組織の内側からは見えづらいことだからこそ、外からの目で申し上げるべきことを、これからも率直に伝えていきたいと思います。

**執行サイドとは適切な信頼感と緊張感を保ちながら、経営の覚悟を見定め、背中を押していきます。**

**神子柴**　監督と執行という枠組みの中で、執行側が健全なリスクに果敢に立ち向かう「アニマルスピリッツ」を存分に発揮できるよう、リスクを見極め、経営の覚悟を見定めた上で背中を押していく。それが監督機能の本質だと考えています。変化の激しい時代を踏まえ、中期経営計画期間は5年から3年に短縮されましたが、その先の5年、10年、さらには次の200年を会社としてどうありたいのかを経営に投げかけ続けたいと思います。

### 新任社外取締役の使命と期待

**── 桜井氏は2026年に新たに社外取締役に
着任されました。外から見た長瀬産業の印象、
就任後の気づきをお聞かせください。**

**桜井**　私自身、長く化学業界に身を置いてきましたが、長瀬産業には“次々とユニークな買収を手掛け、進化を続けてきた会社”だという印象を持っています。化学業界はメガといわれる大企業と小さな企業に二極化しやすい業界ですが、その中で大手とは異なるフットワークの軽さがあり、成長機会を取りに行ける独自のポジションにあると見てきました。それは、商社機能がバリューチェーンのあらゆるタッチポイントを持っているため、センシティブで新規性の高い情報もいち早く掴める優位性を持っているからです。実際に内側に入るとそれを意識的にマネジメントされていることが分かり、想像していた以上に厚みのある会社だと感じています。

**── Walk the Talk 2028に期待される点や、
課題と感じられるポイントをお聞かせください。**

**桜井**　新中期経営計画は、これまで以上に明確でシャープな戦略のもと、意欲的に成長を取りにいく姿勢が示された納得感のある内容です。一方で、今は、化学業界では多くのプレーヤーが「半導体」と「ライフサイエンス」を注力領域に掲げています。特に、メガ企業が石化事業を再編し、資金力や知見を持って半導体などのスペシャリティ領域に参入してくる中で、スピードも規模も激しい競争になります。当社の方向性は正しいと思いますので、あとは迅速な意思決定と、より強い事業ポートフォリオ構築をスピーディに実行していくことが重要です。競合関係になりがちな業界の中でも、メーカーでありながらトレーディングでもある。この圧倒的なアドバンテージを活かしながら戦略を推し進めていただきたいです。

**── 長瀬産業の社外取締役として、
果たすべき使命は何であると認識されていますか。**

**桜井**　大きく2つあると考えています。1つには、今後のポートフォリオの組み立てについて、これまでの議論を踏まえ、リスクにも目を配りながら後押ししていくことです。2つ目は、グローバルな組織体制です。グローバル組織を率いた経験と現地法人代表の経験を踏まえ、組織が拡大する中でグローバル全体を見渡しながら正しい決断を迅速に下せる仕組みの構築を後押ししたいと思っています。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて
—中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて
—成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとの
コミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・
コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## 社外取締役座談会

**── 桜井氏への期待をお聞かせください。**

**野々宮**　NAGASEの取締役会は、非常に良いバランスと距離感を保っていると感じています。新たな知見を持ち込んでいただけることで、私たちの議論にも新たな相乗効果が生まれると期待しており、ぜひ率直なアドバイスもいただきたいと思っています。

**堀切**　この業界の規模の大きさや企業間格差の実態をご自身の経験として持っていらっしゃることは、NAGASEにとって大きなプラスになると感じています。ぜひ多くを学ばせていただきたいと思っています。

**神子柴**　化学業界での豊富なご経験と、他業界での経営経験を踏まえ、当社の取締役会に新しい風を吹き込んでいただきたいと思います。私たち3人も背景が異なる中で議論してきましたが、化学業界に精通した桜井取締役が加わり、さらなる化学反応が生まれるはずです。適切な距離感と信頼感、緊張感を保ってきた取締役会に桜井取締役が加わり、さらに良い関係が築けると期待しています。

### ガバナンス機能の強化に向けて

**── 中期経営計画を超えた長期的な視点で、社外取締役が果たすべき役割についてお聞かせください。**

**野々宮**　投資家のニーズを正しく理解し、経営がそれに真摯に向き合っているかをモニタリングすることです。時価総額1兆円という明確な目標を掲げた以上、具体的なステップが着実に実行されているかしっかり見届けていきたいと思います。経営陣は、有言実行の姿勢を貫いてこられた方々です。予定通りに進まないことがあっても、必ず軌道に戻していけるだけの根拠が込められた計画であり、期待していただきたいと思います。目標に対して従業員一人ひとりが今何をすべきか理解できるよう、経営陣による丁寧なコミュニケーションを続けてほしいですし、従業員も積極的に声を上げ、一丸となって目標達成に取り組んでほしいと願っています。

**堀切**　長期的な視点においても、社外から客観的にリスクと成長戦略を見据えていくという役割に変わりはありません。NAGASEの強みは、何といっても200年企業であることです。長い歴史で培われてきた根っこは太く長く、そこから育つユニークネス、オンリーワンの事業の芽がまだ地中に数多く眠っている会社だと思っています。超大手ではありませんが、そこから新たな芽が次々と出てくることを期待していますし、それがNAGASEの成長を支える原動力になっていくと思います。

**神子柴**　執行側には経営としての意思を示していただく。私たち社外取締役はそのリスクを認識・評価し、経営の覚悟を見極めた上で後押しできるガバナンスを目指します。そのために、取締役会ではむやみに異を唱えるのではなく、意見が異なれば議論を尽くし、正しい結論に到達することを目的にしたいと思います。前中期経営計画ACE 2.0で不採算事業の整理や収益体質の強化に取り組み、いよいよ成長加速フェーズに入りました。この重要な時期に社外取締役として携われることを嬉しく思うと同時に、目指す「飛躍的成長」の礎を築くプロセスにともに携わっていきます。

**業界内でもユニークな存在のNAGASEグループ。アドバンテージを活かした成長の後押しをしていきます。**

**桜井**　NAGASEは高い成長ポテンシャルを持つ企業です。業界内の超大手とは異なる独自のポジションだからこそ、身軽さと成長を取りにいく力があり、それを実現し、自ら決めていく力も持っています。この可能性を皆様に理解していただきたいですし、ステークホルダーの声を経営に反映させて、成長を後押しできる取締役でありたいと思っています。

## Contents


P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧

### 取締役

代表取締役会長
**朝倉 研二**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：143

**主な経歴**
1978年4月　当社入社
2006年10月 同自動車材料事業部長
2009年4月　同執行役員、自動車材料事業部長
2013年6月　同取締役執行役員
2015年4月　同代表取締役社長執行役員
2023年4月　同代表取締役会長 現在に至る

**重要な兼職の状況**
日本たばこ産業株式会社 社外取締役

代表取締役社長執行役員
**上島 宏之**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：115

**主な経歴**
1988年4月　当社入社
2015年4月　同経営企画部本部長
2017年4月　同執行役員、経営企画部本部長
2017年10月 同執行役員、自動車材料事業部長
2022年6月　同取締役執行役員
2023年4月　同代表取締役社長執行役員
現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

取締役執行役員
**磯部 保**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：37

**主な経歴**
1992年4月　当社入社
2017年4月　同機能化学品事業部長
2023年4月　同執行役員、機能化学品事業部長
2024年6月　同取締役執行役員
2026年4月　同取締役執行役員、機能素材担当、
生活関連担当、開発担当、欧米担当、
経営企画本部担当、米州CEO
2026年7月　同取締役執行役員、開発担当、
経営企画本部担当、ライフサイエンスセグメント長、
米州CEO 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

取締役執行役員
**清水 義久**

取締役会への出席状況：14回／14回
所有する当社株式の数（千株）：22

**主な経歴**
1987年4月　当社入社
2014年4月　同情報システム部本部長
2020年4月　同執行役員、財務経理部本部長
2025年6月　同取締役執行役員、管理全般担当
現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

取締役相談役
**長瀬 洋**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：2,243

**主な経歴**
1977年4月　当社入社
1988年4月　同合成樹脂第二部長
1989年6月　同取締役
1995年6月　同常務取締役
1997年6月　同代表取締役専務取締役
1999年6月　同代表取締役社長
2001年6月　同代表取締役社長執行役員
2015年4月　同代表取締役会長
2023年4月　同取締役相談役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

社外取締役
**野々宮 律子**

取締役会への出席状況：16回／17回
所有する当社株式の数（千株）：12

**主な経歴**
1987年9月　ピート・マーウィック・メイン会計事務所
（現 KPMG LLP）入所
1997年4月　KPMGコーポレートファイナンス（株）パートナー
2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社（現 UBS証券（株））入社
2005年1月　同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー
2008年7月　GEキャピタルアジアパシフィック
シニアバイスプレジデント
ビジネスディベロップメントリーダー
2013年4月　日本GE（株）（現 GEジャパン（株））
GEキャピタルジャパン 専務執行役員 事業開発本部長
2013年12月 GCAサヴィアン（株）（現 GCA合同会社）
マネージングディレクター
2017年3月　同社取締役
2020年6月　当社取締役 現在に至る
2022年2月　フーリハン・ローキー（株）代表取締役CEO
現在に至る
2024年3月　GCA合同会社 職務執行者 現在に至る

**重要な兼職の状況**
フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役CEO
株式会社資生堂 社外取締役
日本郵船株式会社 社外取締役監査等委員

社外取締役
**堀切 功章**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：13

**主な経歴**
1974年4月　キッコーマン醤油（株）（現 キッコーマン（株））入社
2003年6月　同社執行役員
2006年6月　同社常務執行役員
2008年6月　同社取締役常務執行役員
2011年6月　同社代表取締役専務執行役員
2013年6月　同社代表取締役社長CEO
2021年6月　同社代表取締役会長CEO
2022年6月　当社取締役 現在に至る
2023年6月　キッコーマン（株）代表取締役会長 現在に至る

**重要な兼職の状況**
キッコーマン株式会社 代表取締役会長

社外取締役
**神子柴 寿昭**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：4

**主な経歴**
1980年4月　本田技研工業（株）入社
2008年4月　同社執行役員兼ホンダモーターヨーロッパ・
リミテッド取締役副社長
2011年4月　広汽本田汽車有限公司総経理
2014年4月　本田技研工業（株）
常務執行役員兼欧州地域本部長 兼
ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド
取締役社長
2015年4月　同社専務執行役員
2016年4月　同社北米地域本部長兼ホンダノースアメリカ・
インコーポレーテッド 取締役社長最高経営責任者
2017年6月　同社専務取締役
2019年4月　同社取締役会長
2023年6月　当社取締役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

社外取締役
**桜井 恵理子**

取締役会への出席状況：–
所有する当社株式の数（千株）：0

**主な経歴**
1987年4月　Dow Corning Corporation
（現 Dow Silicones Corporation）入社
2008年5月　東レ・ダウコーニング（株）
（現 ダウ・東レ（株））取締役
2009年3月　同代表取締役会長 兼 CEO
2011年5月　Dow Corning Corporation
（現 Dow Silicones Corporation）
リージョナルプレジデント・日本／韓国
2018年6月　ダウ・東レ（株）代表取締役会長 兼 CEO
2020年8月　ダウ・ケミカル日本（株）代表取締役社長
2026年6月　当社取締役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
花王株式会社 社外取締役
株式会社日立製作所 社外取締役

※ 所有株式数は、2026年6月16日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義の株式数が含まれています。また、2026年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、各役員の所有株式数は、当該株式分割後の株式数を記載しています。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧

### 監査役

常勤監査役（社外監査役）
**石田 雅也**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：0

**主な経歴**
1992年4月　（株）住友銀行（現（株）三井住友銀行）入行
2009年4月　同行日比谷法人営業第二部 営業推進グループ長
2010年4月　同行人事部 グループ長
2011年8月　同行米州営業第一部 グループ長
2014年4月　同行米州営業第一部 副部長
2016年4月　同行本店営業第五部 次長
2018年4月　同行福岡法人営業部 第二部長
2020年4月　同行浜松町法人営業部長
2022年4月　同行広島法人営業部長
2024年4月　同行を退職
2024年6月　当社監査役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

常勤監査役
**髙見 輝**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：79

**主な経歴**
1986年4月　当社入社
2013年12月 同財務部本部長、経理部本部長
2018年4月　同執行役員、財務部本部長、経理部本部長
2020年4月　同執行役員、監査室長
2023年6月　同監査役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

常勤監査役
**山内 孝典**

取締役会への出席状況：14回／14回
所有する当社株式の数（千株）：84

**主な経歴**
1984年4月　当社入社
2013年4月　同執行役員、経営企画室長、
情報システム部本部長
2017年6月　同取締役執行役員、
ナガセ総合サービス（株）（現 長瀬ビジネス
エキスパート（株））社長、人事総務部本部長、
業務改革推進部本部長、管理担当
2019年6月　同常務執行役員、
長瀬ビジネスエキスパート（株）社長
2025年6月　同監査役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
なし

監査役（社外監査役）
**松井 巖**

取締役会への出席状況：17回／17回
所有する当社株式の数（千株）：16

**主な経歴**
1980年4月　東京地方検察庁検事
1990年4月　東京地方検察庁検事（特捜部）
2005年1月　東京地方検察庁特別公判部長
2010年10月 大阪高等検察庁次席検事
2012年6月　最高検察庁刑事部長
2014年1月　横浜地方検察庁検事正
2015年1月　福岡高等検察庁検事長
2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録
（東京弁護士会所属）
八重洲総合法律事務所
（現 新丸の内総合法律事務所）入所 現在に至る
2018年6月　当社監査役 現在に至る

**重要な兼職の状況**
株式会社オリエントコーポレーション 社外取締役監査等委員
東鉄工業株式会社 社外監査役
グローブライド株式会社 社外取締役監査等委員
株式会社電通グループ 社外取締役
新丸の内総合法律事務所 弁護士

※ 所有株式数は、2026年6月16日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義の株式数が含まれています。また、2026年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っており、各役員の所有株式数は、当該株式分割後の株式数を記載しています。

### 執行役員

副社長執行役員
**池本 眞也**
Prinova事業担当

専務執行役員
**鎌田 昌利**
専務執行役員
マテリアルセグメント長、エレクトロニクスセグメント長

執行役員
**狭川 浩一**
Greater China CEO

**半羽 一裕**
監査室長

**田島 竜平**
先進機能材料事業部長

**森田 貴之**
ナガセケムテックス株式会社担当、
グループ製造統括室長

**Jeffrey J. Cernohous**
Chief Technology Officer

**山岡 徳慶**
長瀬ビジネスエキスパート株式会社担当、
名古屋支店長

**和久田 利夫**
人材・リスク統括本部長

**沖野 研二**
ライフ&ヘルスケア製品事業部長

**吉田 公司**
ポリマーグローバルアカウント事業部長

**劉 暁麗**
ナガセバイオイノベーションセンター長

**今村 夏樹**
経営管理本部長

**栗本 賢一**
スペシャリティケミカル事業部長、大阪地区担当

**佐藤 一征**
エレクトロニクス事業部長

**長瀬 健太郎**
欧州 CEO

**牧瀬 弘直**
ナガセダイアグノスティックス株式会社担当

**松岡 大治**
モビリティソリューションズ事業部長

**柏倉 義昭**
先進機能材料副事業部長

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

NAGASEグループは、世界24の国・地域に100以上のグループ拠点を有しています。幅広い分野で商社機能、製造機能、研究機能を掛け合わせ、他にはない価値を提供することで、「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、人と地球のウェルビーイングに貢献するNAGASE」を追求しています。その実現を牽引する当社の取締役および監査役に特に期待する役割を、指名委員会における諮問後に取締役会にて決議の上で決定し、下記のように開示しています。

| 当社における地位／氏名 | 企業経営 | グローバルビジネス | マーケティング／営業 | 研究開発 | 生産／品質 | 財務会計 | 法務／リスクマネジメント | 人材マネジメント | サステナビリティ | DX | 選任理由 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 代表取締役会長<br>朝倉 研二 | ● | ● | ● | | | | | ● | ● | | 電子・エネルギー、モビリティ、経営企画での豊富な経験に加え、2015年から2022年まで社長を務め、経営全般に関する豊富な知見を有する。 |
| 代表取締役社長<br>上島 宏之 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | | 2023年の社長就任以降、中期経営計画の実行を牽引し企業価値向上に貢献。当社グループを導く豊富な知見とリーダーシップを有する。 |
| 取締役<br>磯部 保 | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | 機能素材、電子、海外事業での豊富な経験を通じ、事業運営と経営全般に関する卓越した知見と手腕を有する。 |
| 取締役<br>清水 義久 | ● | | | | | ● | ● | ● | ● | ● | 財務経理、情報システム、リスク管理の幅広い経験を通じ、国内外の経営管理に関する豊富な知見と手腕を有する。 |
| 取締役相談役<br>長瀬 洋 | ● | | | | | | | ● | ● | | 加工材料、電子、経営企画での豊富な経験に加え、社長・会長を歴任。長年の経営経験を通じて培った経営全般に関する豊富な知見を有する。 |
| 社外取締役<br>野々宮 律子 | ● | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | 監査、財務、M&A、事業開発およびグローバル経営の経験を通じ、企業価値向上と経営監督に関する高度な知見を有する。 |
| 社外取締役<br>堀切 功章 | ● | ● | | ● | ● | | ● | ● | ● | | 海外展開や生産活動を含む企業経営の長年の経験を通じ、事業成長と経営監督に関する豊富な知見を有する。 |
| 社外取締役<br>神子柴 寿昭 | ● | ● | ● | | ● | | ● | ● | ● | | 海外展開や営業領域を含む企業経営の長年の経験を通じ、事業成長と経営監督に関する豊富な知見を有する。 |
| 社外取締役<br>桜井 恵理子 | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | ● | 海外事業、マーケティング、イノベーションに関する豊富な経験を通じ、グローバル経営と経営監督に関する知見を有する。 |
| 社外監査役<br>石田 雅也 | | | | | | ● | ● | | | | 金融機関における長年の経験を有し、財務および会計に関する相当程度の知見を有する。 |
| 監査役<br>髙見 輝 | | | | | | ● | ● | | | | 財務・経理部門に長年従事し、財務および会計に関する相当程度の知見を有する。 |
| 監査役<br>山内 孝典 | | | | | | ● | ● | | | | 財務・経理部門に長年従事し、財務および会計に関する相当程度の知見を有する。 |
| 社外監査役<br>松井 巖 | | | | | | ● | ● | ● | | | 法曹界での豊富な経験を有し、コンプライアンスおよびガバナンスに関する高い知見と実績を持つ。 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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、ありたい姿「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、人と地球のウェルビーイングに貢献するNAGASE」を掲げています。この実現に向け、サステナビリティ基本方針をすべての企業活動に共通する方針として位置づけ、中長期的な企業価値向上に取り組みます。

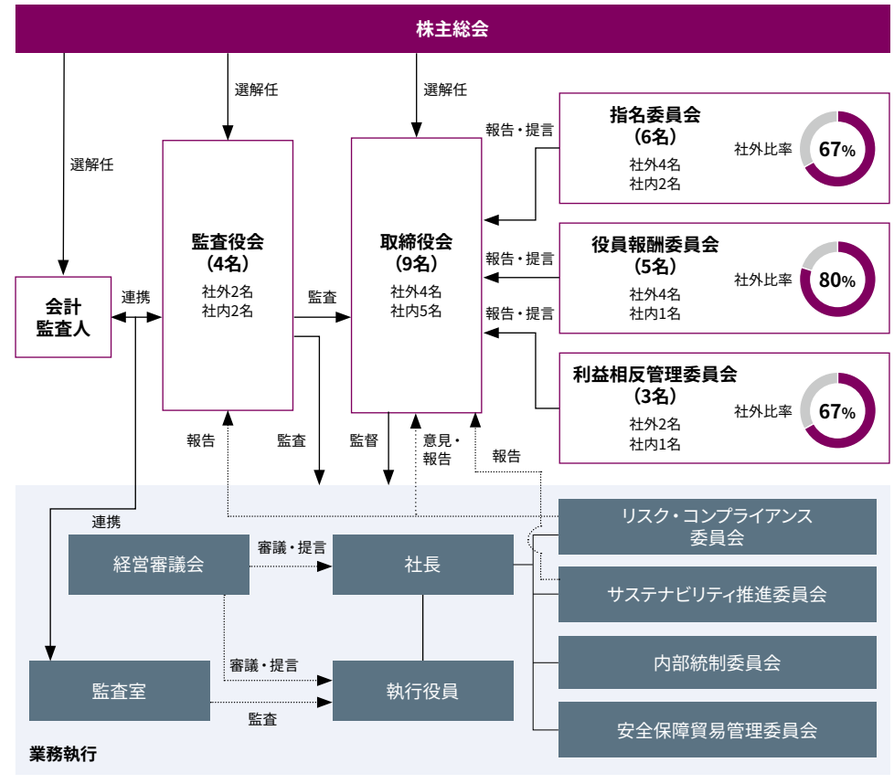
また、こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」および「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

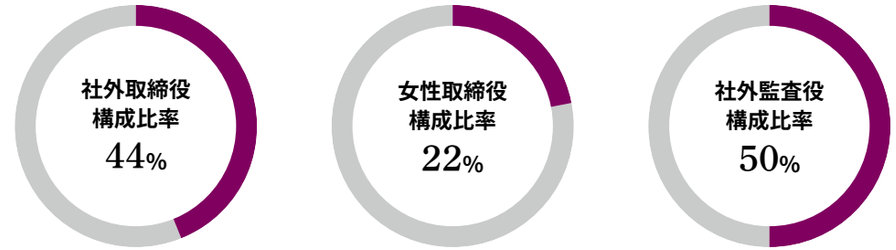
当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。また、経営と業務執行を分離し、意思決定の迅速化と業務執行の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入しており、現行経営体制は、取締役9名（うち社外取締役4名）、執行役員22名（うち取締役兼務者3名）、監査役4名（うち社外監査役2名）となります。また当社では、コーポレート・ガバナンス機能を強化するため、「役員報酬委員会」「指名委員会」「利益相反管理委員会」を任意で設置しています。加えて、任意の委員会および会議体として「リスク・コンプライアンス委員会」「サステナビリティ推進委員会」「内部統制委員会」「安全保障貿易管理委員会」「経営審議会（2026年7月1日にグループ経営会議から改称）」を設置しています。

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

### コーポレート・ガバナンス体制図




### 取締役会・監査役会の構成




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## コーポレート・ガバナンス

詳細は「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20260617_IR_02.pdf

### 取締役会の実効性評価

#### 評価方法

当社は、取締役会の実効性向上に向け、全取締役・監査役を対象とした外部機関による匿名アンケートおよびインタビューを年1回実施しています。率直な意見を把握した上で、結果を取締役会で分析・議論し、実効性を評価するとともに、課題や改善の方向性を確認しています。

#### 評価結果の概要

その結果、当社取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われており、実効的に機能していることを確認しました。2024年度に課題として認識された点への対応状況と2025年度の評価結果から認識した課題と対応方針は下記に記載の通りです。

**【2024年度に課題として認識された点への対応状況】**

- **取締役会の運営およびモニタリング機能の強化**

➡ 取締役会の運営改善に向け付議基準の見直しを検討するとともに、2026年度からの新中期経営計画の策定では初期段階から社外取締役の意見を複数回聴取し、多様な視点を踏まえて持続的成長を牽引する主要な成長戦略や事業方針を多角的に議論しました。

➡ 事業ポートフォリオの見直しに向けたセグメント集約の議論を取締役会の審議テーマとしました。個別投資案件の決議にとどまらず、全社的な資本効率や中長期的な企業価値創造を見据えた事業構造の変革について、取締役会は大局的な視点から監督機能を高度化しています。

➡ 既存のリスク・コンプライアンス委員会による報告体制の運用を改善し、潜在的リスクや経営課題を迅速に取締役会へ報告・共有する仕組みを充実させました。あわせて、取締役会外での機動的な対話（ランチミーティング等）により事業理解や情報共有を拡充したことで、社外取締役の知見に基づく的確な指摘・助言が促され、監督機能の実効性向上と議論の活性化につなげています。

**【2025年度の評価結果から認識した課題】**

- 今後の取締役会の機能向上および議論の活性化に向けた課題として、「取締役会のあり方や構成に関する継続的な議論」「取締役会運営の効率化」ならびに「人的資本に関する取り組み状況の確認」を認識しています。

当社取締役会では、本実効性評価を踏まえ、これらの課題に引き続き取り組み、機能向上を継続的に進めていきます。

#### 実効性評価のPDCAサイクル

当社取締役会は、第三者機関による評価結果を契機としたPDCAサイクルを回すことで、形式的な評価にとどまらず、取締役会の機能向上を図っています。

| | |
|---|---|
| **Plan**<br>2025年度<br>取締役会の<br>運営方針 | 2024年度の課題認識に基づき、2025年度は包括的な運営の方向性として以下の通り定めました。<br>**取締役会運営の継続的な改善：**中長期的な経営課題の審議を充実させるため、取締役会運営の効率化や、取締役会資料のさらなる見直しに向けた環境整備を進めることとしました。<br>**議論・モニタリング機能のさらなる充実：**次期中期経営計画の議論を軸に据え、これに紐づく事業構造の変革やグループ各社の管理体制など、中長期的な経営課題に対する審議・検討を深める方針としました。 |
| **Do**<br>2025年度<br>主な取り組み | 設定した方針に基づき、2025年度は以下の通り実効性向上に向けた施策を展開しました。<br>**取締役会付議基準および運営の改善：**運営改善に向けた付議・稟議基準の見直しを検討しました。あわせて、次期中期経営計画の策定においては初期段階から社外取締役の意見を複数回聴取するプロセスを活用し、主要な成長戦略や事業方針について多角的な視点から議論を深めました。<br>**事業ポートフォリオマネジメントの強化：**持続的成長を見据えた3セグメントへの再編（セグメント集約）に関する議論を審議テーマに選定しました。全社的な資本効率の最適化や事業構造の変革に対し、取締役会として十分な審議・検討を行いました。<br>**グループ会社管理および情報共有の充実：**重要会議の報告体制標準化やグループ会社への役員派遣体制の見直しなど、執行側における管理体制の整備状況を確認しました。あわせて、潜在的リスクや経営課題をタイムリーに共有するため、取締役会外での機動的な対話（ランチミーティングなど）を通じて事業理解を促進し、議論の活性化につなげています。 |
| **Check**<br>2025年度<br>取締役会<br>実効性評価 | 全取締役・監査役を対象とした第三者機関による実効性評価を実施し、引き続き高い水準で実効的に機能していることを確認しました。<br>**評価のポイント：**次期中期経営計画策定の初期段階から取締役会が深く関与したプロセスをはじめ、海外子会社管理における執行側のガバナンス対応の進展、また、取締役会外での適切な対話機会を通じた情報共有と議論の活性化が挙げられています。<br>**認識された課題：**今後の機能向上および議論の活性化に向けた課題として、「取締役会のあり方や構成に関する継続的な議論」「取締役会運営の効率化」ならびに「人的資本に関する取り組み状況の確認」の3点を共通の課題として認識しています。 |
| **Action**<br>課題認識・<br>改善に向けた<br>取り組み | 抽出された課題に基づき、2026年度（新中期経営計画Walk the Talk 2028の初年度）において以下の具体策を推進します。<br>**取締役会運営の効率化：**定性・定量両面での付議基準の見直しや報告事項の精査を継続します。事前説明の録画活用等により当日説明時間を合理化し、戦略討議のための審議時間確保に努めます。<br>**取締役会のあり方や構成に関する継続的な議論：**「2026年度からの新中期経営計画」とその先を見据えたあるべき取締役会の構成（社外取締役比率・専門家等の要件）について社内で包括的に検討し、将来の多様性確保に向けた体制整備を進めます。あわせて、通常の枠組みとは別に、長期戦略や経営リスクについて自由闊達に議論を行うため、オフサイトミーティング等を活用した議論の場を設けます。<br>**人的資本に関する取り組み状況の確認：**執行側が策定するダイバーシティ推進方針や中核人材の育成状況を中長期戦略との整合性の観点から定期的に確認し、人材戦略の適切な把握と確認に努めます。 |

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

## コーポレート・ガバナンス

### 主な会議体・委員会

| 名称 | 概要 | 構成 | 2025年度<br>開催回数 | 2025年度の主な議題 |
|---|---|---|---|---|
| **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」として明確に位置づけ、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などを検討しています。 | 9名、<br>うち社外取締役4名 | 17回 | ・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連 |
| **監査役会** | 監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、また、必要に応じて子会社に対し報告を求めるなど、取締役の職務執行の監査を行っています。 | 4名、<br>うち社外監査役2名 | 18回 | ・監査方針ならびに監査計画<br>・監査役会監査報告書<br>・常勤監査役による監査活動状況<br>・年間監査活動のレビュー<br>・内部統制に関する取締役会決議の相当性および内部統制システムの構築・運用の適切性　等 |
| **経営審議会<br>（旧グループ経営会議）** | 取締役会で任命された構成員で組成。原則、月1回の定例開催を実施し、経営戦略や投資案件等の重要事項を審議し、経営の意思決定を支援しています。取締役会決議事項については、取締役会の付議者の諮問機関となります。 | 取締役会で任命された<br>構成員 | 12回 | ・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス |
| **指名委員会** | 6名（過半数が社外取締役）で構成されており、取締役・執行役員選任案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。 | 6名、<br>うち社外取締役4名 | 4回 | ・後継者計画に関して<br>・次年度取締役、執行役員に関して |
| **役員報酬委員会** | 5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。 | 5名、<br>うち社外取締役4名 | 5回 | ・役員報酬制度に関して |
| **利益相反管理委員会** | 3名（過半数が社外取締役、社外監査役）で構成されており、グループの事業運営における潜在的な利益相反を、客観性と透明性をもって審議し、取締役会に報告・提言を行うものです。 | 3名、<br>うち社外取締役1名、<br>社外監査役1名 | 0回 | ・個別議題 |

**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。

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

**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。

**安全保障貿易管理委員会**　「外国為替及び外国貿易法」等の輸出関連法規により規制されている貨物および技術の取引に係る法令遵守を徹底しています。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## 指名委員会

指名委員会は、過半数が社外取締役で構成されており、取締役・執行役員選任案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。

### 委員会構成

| 委員会での役職名 | 役職名 | 氏名 |
|---|---|---|
| 委員長 | 代表取締役社長 | 上島 宏之 |
| 委員 | 代表取締役会長 | 朝倉 研二 |
| 委員 | 社外取締役 | 野々宮 律子 |
| 委員 | 社外取締役 | 堀切 功章 |
| 委員 | 社外取締役 | 神子柴 寿昭 |
| 委員 | 社外取締役 | 桜井 恵理子 |

### 2025年度の主な審議内容

| 回 | 内容 |
|---|---|
| 第1回 | 1. 後継者育成計画に関して |
| 第2回 | 1. 次年度執行役員候補に関して<br>2. 経営者候補育成に関して |
| 第3回 | 1. 次年度取締役、執行役員に関して<br>2. 取締役のスキルマトリックスに関して |
| 第4回 | 1. 次年度のセグメント体制に関して<br>2. 次年度の委員会に関して |

## 役員報酬委員会

役員報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成されており、役員報酬水準・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。

### 委員会構成

| 委員会での役職名 | 役職名 | 氏名 |
|---|---|---|
| 委員長 | 代表取締役社長 | 上島 宏之 |
| 委員 | 社外取締役 | 野々宮 律子 |
| 委員 | 社外取締役 | 堀切 功章 |
| 委員 | 社外取締役 | 神子柴 寿昭 |
| 委員 | 社外取締役 | 桜井 恵理子 |

### 2025年度の主な審議内容

| 回 | 内容 |
|---|---|
| 第1回 | 1. 役員報酬枠に関して<br>2. 当年度役員報酬に関して |
| 第2回 | 1. 当年度役員報酬に関して<br>2. 役員報酬制度に関して |
| 第3回 | 1. 株式報酬制度に関して |
| 第4回 | 1. 役員報酬制度に関して |
| 第5回 | 1. 役員報酬制度に関して |

## 役員報酬制度

### 役員報酬の方針

当社グループは、経営理念「誠実に正道を歩む」という価値観のもとで築いてきたステークホルダーとの信頼を基盤に、ありたい姿「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、人と地球のウェルビーイングに貢献する」の実現を目指しています。経済価値と社会価値がトレードオンとなる時代において、中長期的な視点で持続的な企業価値の向上を目指していきます。その実現を牽引する取締役の報酬の方針を以下の通りに制定し、この方針を踏まえ具体的な報酬制度を設計しています。

| | |
|---|---|
| **業績・企業価値の向上** | 持続的な企業価値向上に向けて、特に下記の戦略実現を強く動機づけることができる報酬制度であること<br>• 株主価値との連動<br>• 短期と中長期の双方で収益・効率の追求<br>• 経済価値と社会価値の両立 |
| **優秀人材の獲得・維持** | • 企業変革を加速する優秀かつ多様な人材を獲得・確保できる外部競争力のある報酬制度・報酬水準であること<br>• 次世代を担う経営人材の成長意欲を喚起する報酬水準であること |
| **アカウンタビリティの確保** | • 透明性、客観性のある報酬制度および報酬決定プロセスであること |

**詳細は「長瀬産業株式会社 第111期有価証券報告書」をご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20260616_IR_01.pdf

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## 報酬水準

企業変革を加速する優秀かつ多様な人材の獲得・確保および次世代を担う経営人材の成長意欲を喚起するため、客観的な外部報酬データを使用し、当社と事業・人材採用で競合する国内企業を比較対象に設定の上、経営状況などを勘案しながら比較対象企業群の50%tile以上の報酬水準とします。

### 報酬制度の内容

| 報酬の種類（比率の目安） | | 目的 | 評価指標 | 評価期間 | 報酬の内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| 基本報酬（33-61%） | | 職務執行に対する基礎的対価 | — | — | 役割・責任に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給 |
| 単年度 業績連動賞与（28-33%） | | 事業年度ごとの業績向上への動機づけ | ・連結営業利益<br>・担当事業営業利益（営業担当取締役） | 単年 | 役員報酬委員会で審議の上、取締役会で決議される算式に基づき、単年度の連結営業利益、担当事業営業利益に応じて支給額を決定<br>毎年6月末に支給 |
| | | | 個人評価 | | 取締役会から委任を受けた代表取締役社長が、各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定（社長は個人評価の対象外）<br>毎年6月末に支給 |
| 株式報酬（14-33%） | 中期業績連動型株式報酬 | 持続的な企業価値向上への動機づけ | ・ROE<br>・TSR（対TOPIX）<br>・サステナビリティ関連 | 3年 | 役員報酬委員会で審議の上、取締役会で決議される算式に基づき、連続する3事業年度の中期KPIの達成度合いに応じて交付株数を決定し、評価期間終了後に株式を交付（交付後3年間の譲渡制限あり*） |
| | 譲渡制限付株式報酬 | 株主価値連動の促進 | — | — | 役割・責任に応じて取締役会で決議した役位別の基準株数の譲渡制限付株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除 |

比率の目安は、業績目標を100%達成の場合の標準値における報酬の種類ごとの比率を表しています。また、株式報酬を支給しない取締役相談役を除きます。
* 3年経過より前に役員を退任した場合は退任時に譲渡制限を解除します。

### 役員報酬などの構成および総額（2025年度）

| 役員区分 | | 対象となる役員の員数 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 基本報酬 | 単年度賞与 | 業績連動型株式報酬 | 譲渡制限付株式報酬 |
| 取締役 | 社内取締役 | 7名 | 450 | 201 | 168 | 20 | 60 |
| | 社外取締役 | 3名 | 44 | 44 | – | – | – |
| | 合計 | 10名 | 494 | 245 | 168 | 20 | 60 |
| 監査役 | 社内監査役 | 3名 | 50 | 50 | – | – | – |
| | 社外監査役 | 2名 | 37 | 37 | – | – | – |
| | 合計 | 5名 | 87 | 87 | – | – | – |

## 報酬ガバナンス

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

取締役の個人別報酬については、役員報酬委員会での報酬制度・水準等の妥当性の審議を踏まえ、取締役会が代表取締役社長執行役員である上島宏之に一任しています。代表取締役社長執行役員へ一任している権限の内容は各取締役の担当事業の業績等を踏まえた業績連動報酬等（金銭）の個人別査定であり、これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ担当事業の評価を行うには代表取締役社長執行役員が最も適していると判断しているためです。取締役会は、当該権限が代表取締役社長執行役員によって適切に行使されるよう、役員報酬委員会に原案を諮問し答申を得ており、決定方針に沿うものであると判断しています。

## 政策保有株式

政策保有株式は、取引関係や事業戦略等を総合的に勘案し、保有の合理性を毎年取締役会で検証しています。合理性が認められない銘柄は段階的に売却を進めており、前中期経営計画ACE 2.0で掲げた「5年累計300億円の政策保有株式売却」については、予定通りすべての売却を完了しました。今後も引き続き保有の検証と縮減を進める方針です。

### 政策保有株式の売却実績

| | 2019年度 | 2020年度 | 前中期経営計画ACE 2.0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | （2021～2025年度） |
| 売却銘柄数 | 7銘柄 | 5銘柄 | 49銘柄 | 13銘柄 | 17銘柄 | 2銘柄 | 13銘柄 | 5年累計 |
| 売却価格の合計額 | 104億円 | 62億円 | 78億円 | 73億円 | 71億円 | 32億円 | 43億円 | 300億円売却 |

Contents

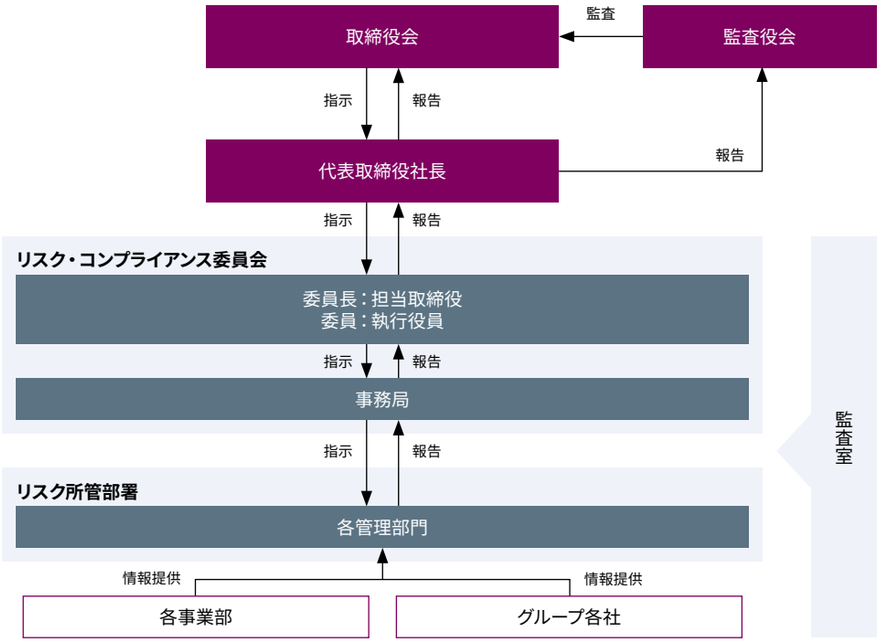
P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制

NAGASEグループでは、取締役兼執行役員が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会での「リスク・コンプライアンス行動規範」策定を通じて、体制の確立・浸透・定着を推進しています。一定規模以上のグループ会社・海外地域には委員会を設置し、通報・相談窓口を運用するとともに、全グループ会社・海外拠点に責任者と推進担当者を配置し、共通施策の浸透とリスクの早期把握に努めています。

### リスクマネジメント体制図




## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

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

### 2025年度のグループ重要リスクと対応策

リスクを可視化するため、リスク項目を洗い出し、各リスク所管部署が全項目のリスクシナリオ作成と、「影響度」「発生頻度・可能性」の2軸でのリスク評価を実施しています。リスク・コンプライアンス委員会が取り纏めを行い、重要リスクを特定しています。2025年度は、以下の9つのリスクを重要リスクに選定しました。

| 重要リスク分類 | 対策 |
|---|---|
| 気候変動に係るリスク | カーボンニュートラルの実現に向け取り組み、TCFDにも賛同を表明している<br>カーボンニュートラル ▶ P.57 |
| 社会的な要求に関するリスク | 生態系への影響を最小化し、回復にも寄与することに努めている<br>自然資本・生物多様性 ▶ P.58 |
| 為替変動に係るリスク | 為替予約によるヘッジを行い、為替変動リスクを最小限にとどめる努力をしている |
| 社会・経済環境の変化に関するリスク | 外部環境の変化などを踏まえ、マテリアリティの更新・見直しを実施している<br>マテリアリティ ▶ P.17～18 |
| 商品市況の変動に関するリスク | リスクの最小化と在庫水準の平準化を図る |
| 地政学に関するリスク | 特定の国・地域、サプライヤーに依存しないサプライチェーンの構築に努める |
| 投資に関するリスク | 幅広い視点から評価・分析し、定量基準や定性評価に基づき意思決定している |
| 競争優位性喪失に関するリスク | 状況に応じ仕入先の拡充、地域戦略の変更、新規商品・サービスの開発を実施している |
| 情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク | 関連規程の整備、インフラ設計・構築、従業員の教育、およびセキュリティベンダーなどを活用している<br>情報セキュリティ ▶ P.90 |

**詳細は「長瀬産業株式会社 第111期有価証券報告書」をご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20260616_IR_01.pdf

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ

## 安全保障貿易管理への対応

国際社会の一員として法令を遵守した適正な貿易を行うため、代表取締役社長を最高責任者に置く安全保障貿易管理委員会を設置しています。輸出管理情勢および外為法などの改正動向やグループ全体の輸出管理を把握し、方針を決定しています。さらに、海外現地法人および国内グループ会社各社に安全保障貿易管理責任者を選任し、情報交換、教育体制を整備して、サプライチェーン上のリスクを管理しています。また、取り扱い商品総合管理システム、輸出管理システムなどを活用し、商品の輸出規制該当品情報を海外現地法人と共有することで、輸入側の現地法人においても適切な貨物および技術の取り扱いを実施しています。教育の面では毎年、役員を含む全従業員に安全保障貿易管理教育を実施しています。輸出業務に携わる従業員を中心に、安全保障貿易情報センター（CISTEC）が実施する実務能力認定試験の受験を推奨し、2025年度までに累計で1,293名が合格しました。

## 商品関連法令への対応

取り扱い商品総合管理システムで、NAGASEグループが取り扱う10万以上の商品・製品を含有成分レベルで判定し、化学品管理を含む商品関連法令に対応、輸入品は国内法令に対応したSDSを迅速に作成、SDS配付管理システム「DocuValue」にて配付しています。

また、当社は経済産業省が2024年3月に発表したCMP（Chemical and Circular Management Platform：次世代製品含有化学物質情報・資源循環プラットフォーム）構想にCMPコンソーシアムメンバーとして参加しています。川上から川下へのシームレスな情報伝達を可能にすることで、規制変更時に必要となる再調査の抑制や、資源循環情報の可視化を促進することを目指して取り組んでいます。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

NAGASEグループは経営理念「誠実に正道を歩む」のもと、法令などの遵守を重視してきました。外部環境の急速な変化や法令の複雑化・厳格化、社会からの要請の高まりを踏まえ、「リスク・コンプライアンス行動規範」を制定し、法令遵守と社会貢献を役員・従業員に義務づけています。問題の早期発見と是正・改善を通じ、ステークホルダーからの信用・信頼をより強固なものにしていきます。

## 相談・通報窓口の整備

NAGASEグループは内部通報制度として、役員・従業員などが匿名でも利用できる社内窓口（通常／女性による対応）と外部窓口（顧問弁護士）を設置し、海外進出国では現地語による相談窓口（現地弁護士）を整備しています。コーポレートサイトではフリーランスも利用可能な外部通報窓口を設けています。2025年度の内部通報件数は国内・海外合計77件で、経営に重大な影響を及ぼすコンプライアンス違反はありませんでした。

## 2025年度のコンプライアンスに関する取り組み

委員会未設置の国内グループ会社全社へ本社担当者が訪問し、情報交換（コンプライアンスサポートラウンド）を実施しました。

全海外駐在員向けには、コンプライアンス担当・人事担当執行役員との対話会を開催しました。また、毎月末に配信するeラーニングの平均受講率は89.3%でした。その他、2025年度に実施した研修は以下の通りです。

**2025年度に実施した主な対面研修**

- グループ会社内部通報従事者向け研修
- グループ会社の取締役へのコンプライアンス研修
- 全一般社員向けのハラスメントフリー研修
- 海外拠点従業員へのコンプライアンス研修（印韓独6拠点）

**コンプライアンスについては当社Webサイトをご参照ください。**
https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/compliance/

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ

情報セキュリティについては当社Webサイトをご参照ください。
https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/risk_management/#04

## 情報セキュリティ

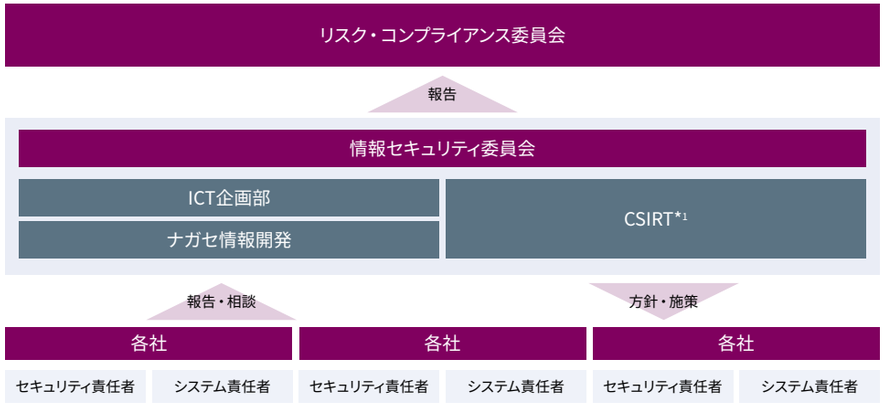
### 基本的な考え方

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

グループにおける情報セキュリティ推進のよりどころとして、基本方針を定めた「情報セキュリティ基本方針」、遵守すべき事項、推奨するセキュリティレベルを網羅的に記載した「情報セキュリティ対策ガイドライン」を定めて、継続的な改善サイクルを実施しています。

### 情報セキュリティ体制

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

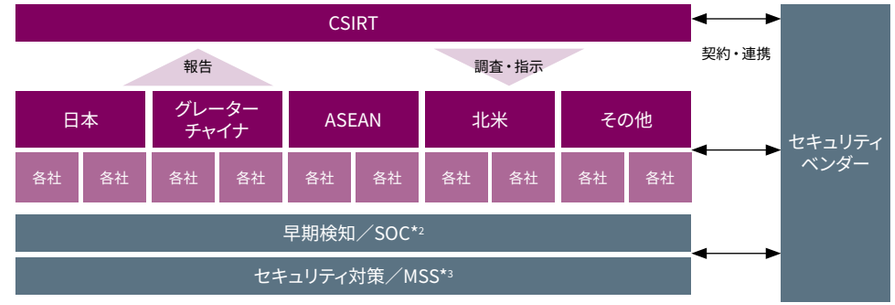



*1 CSIRT：Computer Security Incident Response Team
サイバーセキュリティインシデントに対応する専門チームを設置し、グループのセキュリティインシデントに対処しています。

### サイバーセキュリティ強化と体制

日々巧妙化している企業を狙った標的型サイバー攻撃への対策・対応は、企業経営における重要な経営課題です。NAGASEグループでは、「未然防止策」「被害軽減策」「事業継続策」の点で、その強化を図っています。セキュリティベンダーなどのサービスを活用し、グループのサイバーセキュリティ体制を構築しています。

**サイバーセキュリティ体制**




*2 SOC：Security Operation Center
当社グループでは、サイバー攻撃やウイルスの侵入に備え、グループ会社のエンドポイント（PC／サーバー）にセキュリティ製品（EDR）を導入しています。EDRはエンドポイント内での不審な挙動やサイバー攻撃を検知し、SOCと呼ばれる集中管理センターへ通知することで、早期に攻撃を確認し被害の拡大を防ぐことを目的としています。

*3 MSS：Managed Security Service
セキュリティの高度化に伴い、グループ各社における運用・管理業務の一部を外部の専門ベンダーへ委託することにより、セキュリティレベルの維持・レベルアップを行っています。

#### ▶AI拡大によるサイバーリスクへの対応

AI技術の急速な普及は、業務効率化や新たな価値創出をもたらす一方、情報漏えいや生成AI悪用によるフィッシングやマルウェアなどサイバー攻撃の高度化・巧妙化を招く要因にもなっています。当社グループは、この新たなサイバーリスクを重要な経営課題と捉え、セキュリティ対策の強化を推進しています。具体的には、当社グループで標準生成AIプラットフォームを社内環境に構築し、安全な利用環境を整備。取り扱いの注意喚起や最新脅威の適時展開により、社員のセキュリティ意識とAIリテラシーの向上に取り組んでいます。さらに、継続的な脅威監視や多層防御の推進を通じてAI攻撃への対応力を高め、対策を高度化。今後もAIの利活用促進とサイバーセキュリティ強化を両立し、事業継続性の確保に努めます。

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.55 サステナビリティ
P.61 人材・リスク統括本部長メッセージ
P.63 人事戦略
P.72 人事座談会
P.74 ステークホルダーとのコミュニケーション
P.76 社外取締役座談会
P.80 コーポレート・ガバナンス
P.88 リスクマネジメント・コンプライアンス・情報セキュリティ
P.91 データセクション

# 11年間の主要財務データ

（単位：百万円）

| | | 2016／3 | 2017／3 | 2018／3 | 2019／3 | 2020／3 | 2021／3 | 2022／3 | 2023／3 | 2024／3 | 2025／3 | 2026／3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 中期経営計画 | | | ACE-2020 | | | | | ACE 2.0 | | | | |
| **業績（会計年度）** | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | | ¥742,194 | ¥722,384 | ¥783,933 | ¥807,755 | ¥799,559 | ¥625,245 | ¥780,557 | ¥912,896 | ¥900,149 | ¥944,961 | ¥972,783 |
| セグメント（事業） | マテリアル | 528,005 | 509,111 | 567,461 | 594,065 | 562,396 | 363,792 | 460,546 | 502,676 | 477,464 | 496,465 | 490,590 |
| | エレクトロニクス | 127,926 | 127,722 | 129,324 | 122,319 | 115,123 | 110,770 | 128,131 | 136,975 | 144,758 | 161,315 | 172,891 |
| | ライフサイエンス | 85,571 | 84,904 | 86,517 | 90,794 | 121,545 | 150,331 | 191,634 | 273,161 | 277,779 | 287,079 | 309,207 |
| | その他 | 689 | 644 | 629 | 574 | 492 | 349 | 244 | 81 | 146 | 101 | 94 |
| 地域 | 国内 | 363,038 | 369,365 | 395,428 | 412,617 | 402,390 | 221,737 | 250,360 | 265,407 | 268,872 | 277,605 | 289,441 |
| | 海外 | 379,155 | 353,019 | 388,504 | 395,137 | 397,169 | 403,507 | 530,196 | 647,489 | 631,277 | 667,356 | 683,342 |
| 売上総利益 | | 91,663 | 91,503 | 102,675 | 105,441 | 104,901 | 114,600 | 139,494 | 155,410 | 164,719 | 173,301 | 187,687 |
| 営業利益 | | 18,024 | 15,030 | 24,118 | 25,226 | 19,167 | 21,916 | 35,263 | 33,371 | 30,618 | 39,078 | 44,727 |
| 当期純利益 | | 12,316 | 10,331 | 17,175 | 20,136 | 15,144 | 18,829 | 25,939 | 23,625 | 22,402 | 25,521 | 33,119 |
| **財政状態（会計年度末）** | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | | ¥512,081 | ¥530,775 | ¥569,456 | ¥567,346 | ¥611,477 | ¥640,587 | ¥739,720 | ¥762,688 | ¥792,336 | ¥808,143 | ¥871,526 |
| 自己資本 | | 273,963 | 290,217 | 303,636 | 307,674 | 305,322 | 329,687 | 344,261 | 367,675 | 394,064 | 399,052 | 425,446 |
| 有利子負債 | | 87,560 | 82,046 | 86,173 | 85,620 | 135,974 | 118,947 | 166,530 | 179,697 | 166,948 | 175,381 | 191,029 |

## Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報

## 11年間の主要財務データ

（単位：円）

| | 2016／3 | 2017／3 | 2018／3 | 2019／3 | 2020／3 | 2021／3 | 2022／3 | 2023／3 | 2024／3 | 2025／3 | 2026／3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1株当たり情報** | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | ¥96.96 | ¥81.65 | ¥136.34 | ¥161.30 | ¥122.12 | ¥151.91 | ¥213.46 | ¥199.54 | ¥194.96 | ¥230.39 | ¥315.56 |
| 当期純利益（株式分割後） | 24.24 | 20.41 | 34.09 | 40.33 | 30.53 | 37.98 | 53.36 | 49.89 | 48.74 | 57.60 | 78.89 |
| 純資産 | 2,156.67 | 2,301.10 | 2,424.97 | 2,481.01 | 2,462.04 | 2,670.09 | 2,868.22 | 3,139.26 | 3,463.84 | 3,679.09 | 4,172.76 |
| 純資産（株式分割後） | 539.17 | 575.28 | 606.24 | 620.25 | 615.51 | 667.52 | 717.05 | 784.82 | 865.96 | 919.77 | 1,043.19 |
| 配当金 | 8.0 | 8.25 | 10.0 | 10.5 | 11.0 | 11.5 | 13.5 | 17.5 | 20.0 | 22.5 | 25.0 |
| 配当性向（%） | 33.0 | 40.4 | 29.3 | 26.0 | 36.0 | 30.3 | 25.1 | 34.9 | 40.8 | 38.7 | 31.3 |
| 株主総利回り（TSR）（%） | – | – | – | – | – | – | 108.4 | 124.9 | 159.5 | 170.5 | 290.0 |

**財務指標**

（単位：%）

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 海外売上高比率 | 51.1 | 48.9 | 49.6 | 48.9 | 49.7 | 64.5 | 67.9 | 70.9 | 70.1 | 70.6 | 70.2 |
| 製造業比率（営業利益） | 24.3 | 39.5 | 34.2 | 33.5 | 40.8 | 39.8 | 32.6 | 27.5 | 29.8 | 22.7 | 34.9 |
| 売上高営業利益率 | 2.4 | 2.1 | 3.1 | 3.1 | 2.4 | 3.5 | 4.5 | 3.7 | 3.4 | 4.1 | 4.6 |
| 投下資本利益率（ROIC） | 3.3 | 2.8 | 4.5 | 5.1 | 3.6 | 4.2 | 5.3 | 4.4 | 4.0 | 4.4 | 5.5 |
| 自己資本当期純利益率（ROE） | 4.4 | 3.7 | 5.8 | 6.6 | 4.9 | 5.9 | 7.7 | 6.6 | 5.9 | 6.4 | 8.0 |
| 自己資本比率 | 53.5 | 54.7 | 53.3 | 54.2 | 49.9 | 51.5 | 46.5 | 48.2 | 49.7 | 49.4 | 48.8 |
| Net DEレシオ（倍） | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| 総還元性向 | 33.0 | 51.0 | 39.5 | 35.6 | 36.0 | 35.2 | 48.3 | 58.9 | 76.5 | 105.4 | 100.7 |
| 株主資本配当率（DOE） | 1.5 | 1.5 | 1.7 | 1.7 | 1.8 | 1.8 | 1.9 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.4 |

（注1）「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年度（2022年3月期）の期首から適用しており、2020年度（2021年3月期）に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。
（注2）海外売上高について、2020年度（2021年3月期）以降は連結子会社の所在地別の集計、それ以前は仕向け地別の集計に基づく数値となっています。
（注3）2023年10月に実施した事業部統廃合に伴い事業区分を変更しており、2022年度（2023年3月期）の実績も変更後の区分方法に基づく数値です。
（注4）製造業比率（営業利益）において、商社として区分した利益は連結調整による影響を含みますが、2023年度（2024年3月期）の連結調整の一部を製造に組み換えています。
（注5）2025年度（2026年3月期）第1四半期より、Prinovaグループにおいて製造原価と販売費及び一般管理費の区分を一部変更しています。2024年度（2025年3月期）の数値は当該会計方針の変更を遡及適用した後の数値です。
（注6）当社は2026年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、2015年度（2016年3月期）の期首に株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産額を算定しています。
なお、1株当たり配当金につきましては、当該株式分割前の内容を記載しています。

Contents

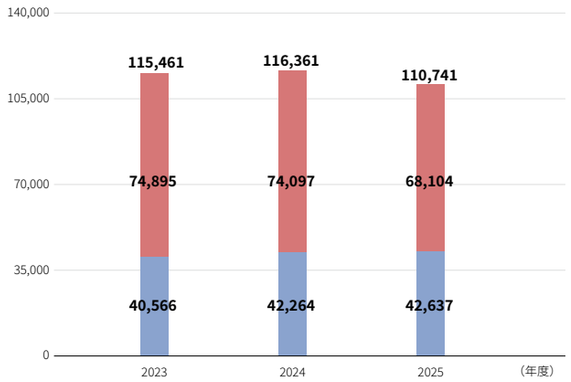
P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報

# 非財務データ・外部評価

## 環境

### 温室効果ガス排出量（Scope1, 2）

(t-$CO_2$)

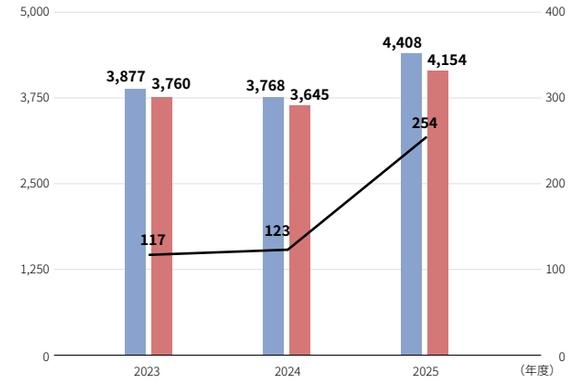



Scope1　Scope2（マーケット基準）

※ 2025年度の新規連結子会社も含む。

### 水資源利用

(ML)　(ML)




総取水量　総排水量　総消費量

※ 対象は長瀬産業、ナガセケムテックス、ナガセヴィータ、ナガセルータック（ナガセルータックは2024年度以降追加）。
消費量＝取水量−排水量
2025年度は排水処理プロセスの変更による取排水量の変動の影響を含む。

### 温室効果ガス排出量（Scope3）

(t-$CO_2$)

| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| **Scope3 合計** | 6,733,724 | 7,331,894 | 6,944,828 |
| カテゴリ1　購入した製品・サービス | 6,282,858 | 6,905,253 | 6,553,518 |
| カテゴリ2　資本財 | 60,441 | 48,955 | 80,088 |
| カテゴリ3　Scope1, 2に含まれない燃料・エネルギー活動 | 16,606 | 16,682 | 25,814 |
| カテゴリ4　輸送、配送（上流） | 239,584 | 230,662 | 196,591 |
| カテゴリ5　事業から発生する廃棄物 | 8,438 | 9,660 | 5,892 |
| カテゴリ6　出張 | 1,207 | 1,319 | 1,867 |
| カテゴリ7　雇用者の通勤 | 4,138 | 3,964 | 4,257 |
| カテゴリ8　リース資産（上流） | – | – | – |
| カテゴリ9　輸送、配送（下流） | 26,827 | 35,462 | 18,169 |
| カテゴリ10　販売した製品の加工 | – | – | – |
| カテゴリ11　販売した製品の使用 | 84,394 | 70,811 | 38,473 |
| カテゴリ12　販売した製品の廃棄 | 2,307 | 2,508 | 10,017 |
| カテゴリ13　リース資産（下流） | 266 | 340 | 289 |
| カテゴリ14　フランチャイズ | – | – | – |
| カテゴリ15　投資 | 6,657 | 6,278 | 9,853 |

※ カテゴリ8・10・14は排出なし（または軽微）のため「-」表記。
※ 2025年度の新規連結子会社を除く。

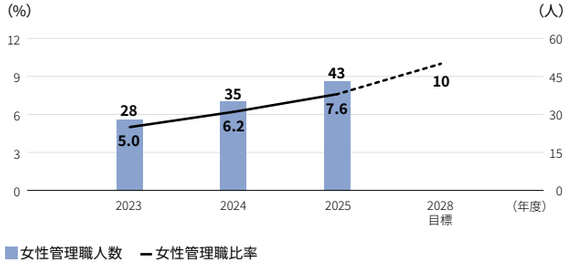
Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報

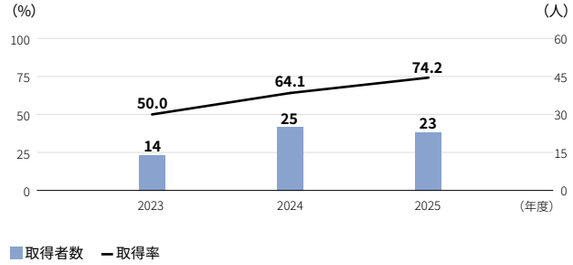
# 非財務データ・外部評価

## 社会

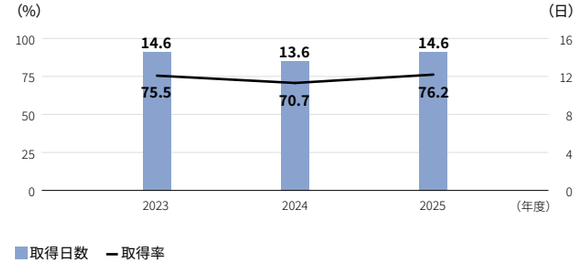
### 女性管理職比率・人数




### 男性育休取得率・取得者数




### 年次有給休暇取得率・取得日数




## 外部評価

### GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に選定（2026年10月）

FTSE JPX Blossom Japan Index

**2026** CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

**2026** CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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

※ FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに長瀬産業株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Indexはグローバルなインデックスプロバイダーであるの FTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに長瀬産業株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ 長瀬産業株式会社のMSCI指数への組入れ、および本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による長瀬産業への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### その他外部評価

ナガセヴィータ

PLATINUM Top 1% ecovadis Sustainability Rating FEB 2026

表彰ページ

長瀬産業

SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating JAN 2026

表彰ページ

CDP A List 2025

CDP 2025

2025年のスコアは以下の通りです。
気候変動：A　水セキュリティ：A　森林：B
サプライヤー・エンゲージメント評価：A（リーダー）

2025年度に、「プラチナくるみんプラス」および「えるぼし（1段階目）」の認定を取得しました。

Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて ―中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて ―成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報

# 会社情報・株式情報

## 会社情報（2026年3月31日現在）

| | |
|---|---|
| **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** | 942名（連結：7,756名） |
| **主な事業内容** | 化学品、合成樹脂、電子材料、化粧品原料、食品素材等の輸出・輸入および国内販売 |
| **主要取引金融機関** | （株）三井住友銀行 （株）三菱UFJ銀行<br>（株）みずほ銀行 三井住友信託銀行（株） |
| **拠点数** | 24か国・地域で106社 |
| **製造会社数** | 15か国・地域で42社 |
| **販売・サービス会社数** | 24か国・地域で63社 |

| | | |
|---|---|---|
| **主な事業所** | 大阪本社 | 〒550-8668<br>大阪府大阪市西区新町一丁目1番17号<br>Tel：06-6535-2114 |
| | 東京本社 | 〒103-8355<br>東京都中央区日本橋小舟町5番1号<br>Tel：03-3665-3021 |
| | 名古屋支店 | 〒450-6430<br>愛知県名古屋市中村区名駅三丁目28番12号<br>大名古屋ビルヂング30F<br>Tel：052-414-5056 |
| | ナガセバイオ<br>イノベーションセンター | 〒651-2241<br>兵庫県神戸市西区室谷二丁目2番3号<br>神戸ハイテクパーク内<br>Tel：078-992-3162 |
| | ナガセアプリケーション<br>ワークショップ | 〒661-0011<br>兵庫県尼崎市東塚口町二丁目4番45号<br>Tel：06-4961-6730 |

大阪本社

東京本社

名古屋支店

長瀬産業東京本社ビルは建て替え工事が完了し、2026年10月より東京都中央区日本橋小舟町へ移転しました。

## 株式情報

### 株式基本情報（2026年3月31日現在）

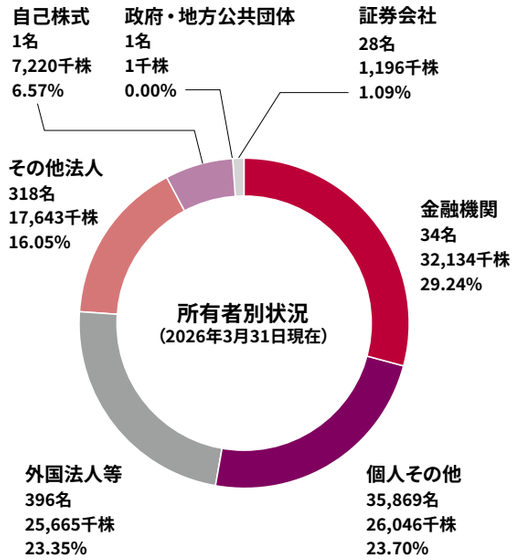
| | |
|---|---|
| **上場金融商品取引所名** | 東京証券取引所 プライム市場 |
| **証券コード** | 8012 |
| **事業年度** | 4月1日から翌年3月31日まで |
| **配当金の基準日** | 3月31日（期末）、9月30日（中間） |
| **公告の方法** | 電子公告* |
| **株主名簿管理人（特別口座の口座管理機関）** | 三井住友信託銀行株式会社 |
| **単元株式数** | 100株 |
| **発行可能株式総数** | 1,387,920,000株（2026年4月1日時点） |
| **発行済株式数** | 439,633,140株（2026年4月1日時点） |
| **株主数** | 36,647名 |

* ただし、やむを得ない事由により電子公告できない場合は、日本経済新聞に掲載します。

### 大株主の状況（2026年3月31日現在）

| 株主名 | 所有株式数（千株） | 所有株式数の割合（%） |
|---|---|---|
| **日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）** | 12,027 | 11.71 |
| **株式会社日本カストディ銀行（信託口）** | 6,406 | 6.24 |
| **長瀬産業自社株投資会** | 4,576 | 4.46 |
| **日本生命保険相互会社** | 3,589 | 3.50 |
| **長瀬令子** | 3,115 | 3.03 |
| **株式会社長瀬舜造** | 2,688 | 2.62 |
| **三井住友信託銀行株式会社** | 2,653 | 2.58 |
| **STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001** | 2,643 | 2.57 |
| **NOMURA CUSTODY NOMINEES LIMITED OMNIBUS-FULLY PAID（CASHPB）** | 2,281 | 2.22 |
| **株式会社三井住友銀行** | 2,188 | 2.13 |

※ 上記には自己株式（7,220,152株）は含めていません。
※ 所有株式数の割合は自己株式を控除して計算しています。




Contents

P.03 CEOメッセージ
P.09 NAGASEの価値創造
P.19 飛躍的成長の実現へ向けて —中期経営計画
P.34 飛躍的成長の実現へ向けて —成長戦略
P.54 価値創造を支える経営基盤
P.91 データセクション
P.91 11年間の主要財務データ
P.93 非財務データ・外部評価
P.95 会社情報・株式情報

© イリヤ・クブシノブ Ilya Kuvshinov

NAGASE
Delivering next.

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

**東京本社**
〒103-8355
東京都中央区日本橋小舟町5番1号
03-3665-3021

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

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