

致诸位利益相关者

创业至今175年来，坚守“诚实经营，恪守正道”的经营理念，长濑始终进行着变革。

我非常重视本公司“诚实经营，恪守正道”的经营理念。创业至今超过175年，之所以到现在仍然可以实现着稳步充实的成长，我确信，正是从每一位公司员工的言行中所体现出来的经营理念，直接实现了客户满意。

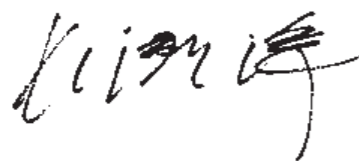
然而，最近原油、天然气资源市场的结构变化以及中东和中国地区的新设石油化学工厂的运转等，正使我们所处的环境发生着很大变化。为了对应这种变化而改变我们自身，策划了新中期经营计划“CHANGE”II。

“CHANGE”II中，根据不同的利益相关者而策定了长濑的追求目标。对于顾客，长濑力争提供“独到的解决方案建议”；对于公司员工，长濑“提供实现梦想和理想的舞台”；对于股东、投资家们，长濑“持续不断的提升企业价值”；对于社会，长濑矢志“对社会以及地球环境进行贡献”。

今后，在更加平衡地提升诸位利益相关者满意度的同时，朝着长濑集团所力争实现的目标，集团全体同仁将团结一致，努力奋斗。

2009年7月

代表董事总经理 长濑 洋



总经理访谈

2009年3月结算期的业绩，由于世界经济环境的变化，因汽车、电子机械和电子业界等的库存调整而受到大幅减产的影响，合并核算营业额7,152亿日元（前期相比减少6.5%）、合并核算营业利润125亿日元（前期相比减少45.7%），收入和利润双双下降。从部门分类来看，除了生命科学事业中医疗关联的原料和中间体领域维持了稳定发展外，基本上所有其他的部门都出现了收益减少的状况。

本集团所属的化学行业，主要是广范围地向汽车、电子机械、电子、生命科学等各界提供原材料。通常而言，尽管客户行业的需求减少会顺延影响到化学产业，但像这次这样突然而又同时性的波及，可说是前所未有的大变化。

WIT计划的总括

——作为跨度9年的WIT计划（请参考P2-3“10年间主要财务数据”）的总括，想就制定计划时长濑产业（以下简称长濑）所处的危机状况，以及为了打破这个危机状况所采取的措施和成果等了解一下。

WIT计划中特别置于重点的措施是，谋求从作为商社的总代理店业务为主体的事业结构，向附加了研究开发以及制造、加工功能的“技术、信息企业”转换。其背景在于，由于时代的变迁，仅靠进口代理店业务以及单纯的中介业务，企业势将难以生存。（现在，所谓的单纯中介业务已被相当程度地淘汰或减少）。

长濑以前便被业界称为独特性的商社。形成其基础的，可以追溯到100多年前，从进口瑞士BASEL化学工业（现在的干叶公司）的合成染料开始，到之后将美国联合碳化物公司（现在的陶氏化学公司）、GE塑料（现在的沙特阿拉伯SABIC公司）等产品拿到日本国内进行垄断性进口销售

的总代理店事业。通过这样的业务，凭借当时日本国内供应困难的产品“只要通过长濑就可以调配”的高功能性竞争优势，事业得以不断扩大。

然而，1980年左右开始状况发生了变化，由于日本的化学生产制造商开始生产和海外生产商同样的产品，同时由于海外的生产厂商增设了在日本的现地法人等，可供国内用户选择的原材料供应渠道增加了，长濑之前积累的优势开始消弱。

这种倾向断断续续的，1997年我成为企划室负责人之际，对数年前收益状况进行了测算，结果显示，本公司集团的收益能力在明显地减弱，特别是国内单体的营业利润下降显著。我们从摆在眼前的赤字状况中，重新认识到除了竞争优势开始弱化的总代理店事业以外，从结果上看我们并没有能够创造出新的商机，因此决定，为了实现新的成长战略，必须重新梳理出长濑的优势。

作为主要优势列举出的有以下内容：
1)作为开发力以及商业合作伙伴，同优良



“凭借WIT计划的成功，长濑集团的事业结构实现了由以往的中介业主体，向附加了研究开发、制造和加工功能的“技术和信息企业”的大转变。”

中期经营计划“WIT”（2001年3月-2009年3月结算期）的重点措施	
事业结构的转换	由进口代理店所象征的中介业务主体，向附加有研究开发、制造加工功能的“技术和信息”企业转变
亚洲商业的扩大	在大中国区和东盟地区的规模扩大以及商业据点的整理配置。
向合并核算经营的转移	·集团协作体制的推进（从部分最优化开始，到长濑集团的全体最优化重视） ·对于财务会计制度变更的对应
投资的推进	战略领域中“事业投资”的积极化



“针对电子技术，汽车，生命科学等重点领域，WIT2008进行了277亿日元的投资，以强化可望成为未来成长基础的各种功能。”

客户间的交易经验丰富；2)拥有大批以技术为背景，可以同顾客建立紧密关系的优秀公司职员；3)拥有从本集团第二代总经理开始就不断致力其中的制造功能；4)维持着健全的财务体质。以这些优势为基础，为了谋求事业结构的转变，锁定了强化制造功能，强有力地推进了WIT计划的实施。

结果，高附加值的制造业比率增高，本公司的收益性显著提升。此外，由于亚洲商业的扩大以及向合并结算经营的转移，例如由于汽车业界中同一价值链中化学成品事业以及合成树脂事业的协作而发挥出集团相乘效应，业务活动的质量发生了巨大变化。而在进一步的投资领域，虽然以前在公司内外存在着“长濑，不做投资”的印象，根据WIT计划，通过对投资效果进行定量定性的综合评估，谋求进行投资的经营转变。

WIT2008的成果

— WIT2008 (2007年3月份开始到2009年3月份期间)中，以合并核算营业额

7,700亿日元、合并核算营业利润240亿日元作为事业发展的目标，创除本次世界经济衰退因素，可谓取得了实实在在的成果。请您介绍一下WIT2008的主要成果。

如同下表，WIT2008在电子制造、汽车、生命科学这些重点领域中投资了277亿日元以深化事业投资组合战略。而WIT21 (2004年3月期开始到2006年3月期)中投资了237亿日元，WIT2000 (2001年3月期开始到2003年3月期)中投资了202亿日元。

此外，作为制造和加工战略，2007年7月，设立了以接近最终消费品生产制造厂家为目的的长濑应用工厂 (NAW)。在NAW纤维加工和表面涂层材料、合成树脂的实验室中，以其兼具评估和研究材料的功能效能，以及产品样品实现图书馆化管理的功能，使得向顾客以及交易客户提供高附加值提案成为可能，是本公司独有的共同开发和技术服务基地。

海外战略中，长濑电子科技有限公司 (基于液晶玻璃面板单元的化学腐蚀的薄

型化加工)、Pac Tech公司 (半导体制造用装置的制造、销售以及半导体晶片冲压的承包加工)、长濑精密塑料 (上海) 有限公司 (塑料托盘的成型)、大日彩色越南 (合成树脂的着色加工) 等，不断地扩充了制造功能。

“CHANGE”11

— 关于新中期经营计划“CHANGE”11的基本战略和数值目标请介绍一下

基本战略中所揭示的“事业和运营的品质提升”，除了对应我们所处的外部环境的巨变外，体现着因WIT计划的事业规模扩大而产生的长濑集团内部变化而酝酿出的“必须改变”意识。特别是被视为重大要因的外部环境变化，例如企业所追求的价值，由追求利润，而到重视社会责任和地球环境思考方式的世界性转换。进一步说，因中东以及中国新开设的石油化学工厂运转而产生的市场结构变化，以及以天然资源的有限性为基础的社会结构变化等，都可

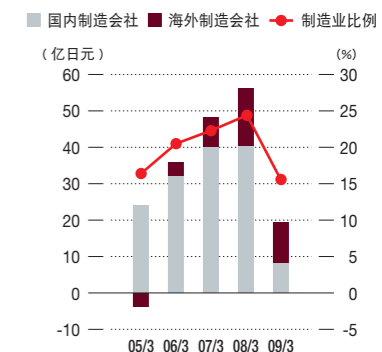
称之为重要因素。

另一方面，在长濑集团内部，因为WIT计划的基本告捷，长年来以本公司业务核心的商社作为总代理店商务主体的事业结构发生重大转变，这个结果，表现在制造业所占比重 (营业利润) 24.4%、海外营业额比例43.4%、外国人从业人员比率40%程度 (2008年3月份的数值) 等数值上。尽管无论从哪一个指标来看大中国区的比重都在上升，随着WIT计划中事业组合投资战略的深化而进行的事业规模扩大，在新中期经营计划里，通过全球经营管理体制的建立以及公司内部系统扩张等管理体制的强化，必将确立引导下一轮成长的经营基础。

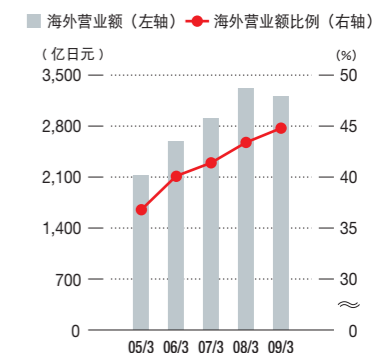
受到以上两大变化影响，我们实施以下6点“CHANGE”11重点政策：1) 事业的选择与集中；2) 致力于环境、能源关联技术；3) 研究、开发、制造功能的强化；4) 全球一体化的推进；5) 风险管理的强化；6) 多样化的推进以及工作生活平衡的支援，设立了2012年3月结算期合并核算营业额7,200亿日元、合并核算营业利润为150亿日元的目标。

“环境和资源问题，中国、中东的石油化学动向之外，为了应对长濑集团内海外比重的增大 (营业额、制造据点等)，策划制定了“CHANGE”11。”

制造业所占比例 (营业利润)



海外营业额以及比例



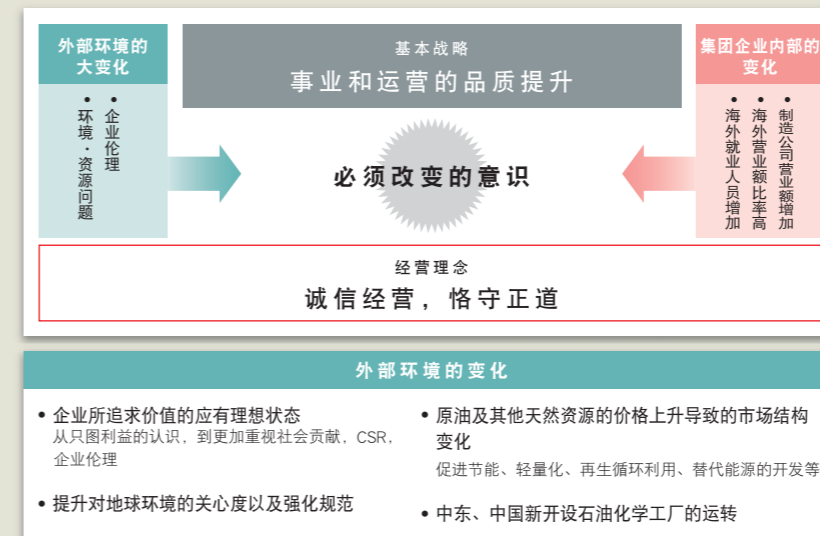
对重点领域的积极投资：3年间277亿日元的投资

电子技术	汽车	生命科学
<ul style="list-style-type: none"> 进入夏普“21世纪联合企业” 扩大液晶用光学薄膜、玻璃加工、液晶周边零部件材料的加工和组装等制造和加工事业 (中国华南地区、台湾) 开设半导体封装中心 (北九州学术研究都市内) 	<ul style="list-style-type: none"> 在印度尼西亚设立汽车用火焰复合工厂。 	<ul style="list-style-type: none"> 在长濑 ChemteX (株式会社) 福知山事业所建设磷脂制造工厂 在长濑医药品 (株式会社) 的无菌制剂医药品领域中扩充设备

为实现高收益而进行的结构转换

新技术的强化、扩充	事业的选择与集中
<ul style="list-style-type: none"> 投资纳米技术关联的美国风险投资企业 (NANOGRAM 公司) 选择与集中热可塑性FRP、电子零部件用薄片封止材的开发事业 	<ul style="list-style-type: none"> 中止便携式DVD播放机的贩卖销售 转让Pluswood事业

“CHANGE”11的基本战略



“长濂的环境、能源关联事业的代表案例，是夏普株式会社堺工厂内的药液再生工厂以及风力发电桨叶”



夏普株式会社“21世纪型联合工厂”中的药液再生工厂(请参照P29“长濂独有的生态事业”)



风力发电桨叶(请参照P29“长濂独有的生态事业”)

— 请介绍一下环境、能源关联技术中的代表例子以及设想的事业规模。

长濂的环境、能源关联事业的代表案例，是夏普株式会社“21世纪型联合工厂”内的药液再生工厂。由于这个工厂的导入，使得药液消费量的大幅削减成为可能。假设不导入这个工厂，除了使用后药剂液的保管以及运送成本等经营课题外，药液废弃等环境问题一旦浮出水面，工厂运营将会非常困难。因此，这种能够对导入工厂强化竞争力作为贡献的工厂设备需求，我认为今后将会进一步扩大。

此外，虽说还是小规模的事业，风力发电桨叶中有长濂ChemteX株式会社的产品使用案例。这种桨叶，通常也是利用了使用聚酯树脂等的FRP(纤维强化塑料)的例子，我们运用长濂ChemteX多年培育的环氧树脂技术，以中国为中心创造了桨叶材料及其型材中环氧树脂的实绩。考虑到今后的中国经济成长，预计同桨叶的事业规模今后会扩大2倍、3倍。

以上产品群之外，“CHANGE”II中，在以“电池领域，生物炼制领域”作为当前主轴领域的基础上，环境、能源关联的营业额目标设定为1,300亿日元。

此外组织方面，2009年4月，在原有的环境关联市场之外，以汇集水、食物，新能源这些新领域的信息为目的，设立了环境能源事业推进室。在该推进室里，以“环境”、“能源”这些新切入点分析本集团的各项事业，以发掘出新的商业机会。

※ 电池领域：太阳能电池、锂电池、其他/生物炼制领域：生物量(再生可能资源)作为原料，制造生物燃料和树脂等的工厂和技术

— 请介绍一下各地区全球业务开展的情况。

在亚洲地区，现在，尽管长濂的全球业务开展偏重于亚洲地区，但无疑这正是当前我们的成长基础，因此还将继续强化这一区域的事业。2007年，设立了大中华管理办公室(GCMO)，实施了制造公司间的信息共享和风险管理。(请参考P18“各地区主要战略/中国事业”)。

东盟地区中，统管本地区的RBC(Regional business center)具有和GCMO同样的使命(请参考P19“各地区主要战略/东盟事业”)。

在中东地区，作为长濂进入中东的基地，2009年1月，迪拜事务所升格为分公司，而Rabigh项目(住友化学株式会社和Saudi Aramco公司共同组建的合资企业“Petro Rabigh公司”，是在沙特阿拉伯王国的Rabigh，同时进行石油精炼和石油化学的庞大综合体)，则与树脂添加剂等的纳入有关。

关于欧美地区，因为多年来没有看到事业成长，因此我们将在包括东欧的欧洲、包括墨西哥以及其他周边邻国的美国实施战略重组。

— 关于提高今后收益性的措施，还是只依靠制造功能吗？此外，针对最近石油化学业界的动向不知是否有所行动？

就化学专业商社这样的事业形态而言，尽管确保2位数的营业利润率从现状上看困难，但是通过强化制造功能，以及致力于其他新功能的探索等，我们力争能实现长期维持在5%的经营。

作为新功能的案例，在多年来被提到的石油化学产业2009年问题中，由于今后中东和中国的新开设石油化学工厂的运转，高性价比的产品将会大量在市场流通。受此动向影响，假设国内各石油化学生产厂家倾向于工厂的统一废并和停产等行业结构转换，那么下游的原材料和产品会受到多大的影响，此外，应该追求如何寻找对策等的课题解决功能。最近的具体事例中，在纤维业界，听说丙烯纤维和合成树脂的原料丙烯腈尽管因最终产品的需求减少而导致减产，和其减产相对应，同原料的制造副产品“乙腈”反而陷入缺货状态，由此影响到了那些必须使用高纯度并且均一化合物的各生产厂家研发部门的开发工作。

正是因为这样的课题解决，我们认为，可以发挥“解决市场需求，从上游到下游”因为是长濂，所以才“的重大功能”。

— 关于生产产品以及进口产品的风险控制，请介绍一下。

集团内部的生产产品也是相同的，即使是进口品，因为进口者也是产品责任者，我们认识到产品的品质风险特别高。此外，销售国内厂商的产品也和这个近似，例如小规模厂家情况下，有很多长濂不得不承担较接近于产品责任者存在的案例。

长濂为了应对这样的风险，正在强化品质管理以及保障体制。(请参照P26：“风险管理”)

股东利益回报

— 请谈谈(“CHANGE”II)中的投资计划和分红政策。

我们在对诸位利益相关者尽责的基础上，认为稳定扎实的长期成长最为重要，而为了培育出未来的基础事业，我们把包括制造设备等的事业投资作为最优先经营课题。根据“CHANGE”II，3年期间我们将在电池和太阳能领域等环境、能源关联产业投资200亿日元、将在现有设备的维护保养等投资100亿日元，共设定了总计300亿日元的投资框架。关于投资基准，不仅要根据DCF法进行评估，而且还要综合进包括相关交易的协同效果以及事业机会的创造效果等，最终做出判断。

关于分红政策，以向各位股东提供安定的利润回报为宗旨，同时结合合并结算业绩，2009年3月结算期的年度分红当初计划20日元每股，但由于受到之前阐述的世界经济衰退影响，决定以年度16日元每股进行分红。2010年3月，预定为年度14日元每股的分红。

诸位股东和投资者们，请用中长期的眼光来看长濂集团，并恭请诸位赐以更大的理解和支持。



“以趋于功能强化的投资和安定分红为轴心，力求平衡性地提升诸位利益关系者的满意度，实现集团的可持续性发展。”

股息红利政策

