

领导致辞

CEO
Message

代表董事总经理

朝倉 研二

无论时代如何变幻，
我们都将持续
向社会提供价值，
实现长濑集团的
可持续发展



向当前遭受新型冠状病毒疫情侵扰的各方人士，表示诚挚的慰问。同时，亦向全力以赴投入抗击疫情的各位医护人员表示由衷的敬意和感谢！

以“商业模式设计师”的定位，追求新的提供价值

将变化视为变革的机遇，长期向利益相关者提供价值

长濑集团自从创业以来，以化学作为基盘，从事经营为人们日常生活诸多领域提供支持的商品。我们紧跟技术的发展趋势，洞察未来有需要的产品、技术和服务，据此谋求业务的灵活调整。如今，我们并没有停留在基盘业务上，而是仍在继续扩大事业领域和事业范围。

2020年，受新型冠状病毒疫情蔓延的影响，全球范围内社会、经济形势发生了急剧变化。眼下还与美中贸易摩擦的长期化、保护主义的进一步抬头相叠加，我们所处的环境，其不确定性有增无减。在以自由贸易为前提的国家之间的实力平衡不断变动的大势中，长濑集团接下来应如何布局占位，必将成为一个非常重要的课题。

本次新型冠状病毒疫情的肆虐，使我们再一次认识到员工及其家人的安全、确保能够应急的供应链、稳定的财务基础等各个环节的重要性。我们将把急剧的时代变化、环境变化以及各位利益相关者所追求的变化，当作长濑集团变革的机遇，不断快速推进创造新的提供价值。

同时我们认为，正是在目前这种情势下，我们更应该展现姿态，坚定不移地推行一直以来坚持的对未来的投资。对此前就进行投资的DX（Digital Transformation，即数字化转型）、未来通信基础设施核心的5G等新一代信息通信相关业务的投资，将不会受到短期业绩的影响，继续推进下去。

体现“发现、孕育、扩展”的长濑商业模式设计师

“商业模式设计师”是我就任总经理后就非常重视的经营理念。包括商业功能在内，再加上研究、投资、物流、海外和制造，发挥集团这六大功能的综合优势，与合作伙伴一起创造事业，这种考量亦体现了长濑集团所提供的价值即“发现、孕育、扩展”。

我认为，商社的妙趣之处在于自由度。可以不受单一的产品或技术所束缚，而致力于新的创造。由此，我们通过综合集团所独有的制造和开发功能，将“商业模式设计师”的可能性无限地延展。现在虽然我们提出的是六大功能，但完全没有就此设限之意。例如，也许还可以增加“AI”等全新的功能。如此思考，就

会充满兴奋和期待。

我们将推进加强合作，通过在集团内部共享见解并最大程度地加以利用，实现新的业务和价值提供；并打破事业部和区划的条条框框，开始致力于新一代信息通信相关、3D打印机相关材料业务等新举措。如果商业伙伴觉得“长濑集团总会为之带来新的‘+α附加’价值”，这正是我所乐见的。

中期经营计划 ACE-2020的第四年盘点

·收益结构的变革

2020年是进行中的中期经营计划“ACE-2020”的第四年，能够看到我们完成和未完成的目标都有哪些。本年度也有一些企业并没有公布业绩预测，我们则是以受新型冠状病毒疫情的影响、长濑集团事业领域在下半年度已经恢复为前提，公布了业绩预测。由于未能完成ACE-2020的统计指标，身为经营者倍感沉重。本年度作为中期经营计划的收官之年，我们一方面不会改变对各目标指标的追求，另一方面同时谋求加快针对后新冠时期的变革。这如何保持与ACE-2020之间的平衡，将是本年度的课题。

关于“收益结构的变革”，KPI当中，重点发展的生活与健康管理领域、制造部门的收益改善，以及北美地区都取得了很大的进展。

在“生活与健康管理”方面，通过2019年8月收购美国Prinova公司，推进了收益结构的变革，集团整体的投资组合亦大为改善。另外，为了扩大集团的食物素材事业，2020年4月新设立了“食品素材事业部”。尽管目前是以欧美圈为主，但针对亚洲圈的政策亦开始着手推进。

电子事业方面，虽然稳健地反复进行挑战，由于市场环境的影响，未能达到期待的成果。我们认为需要对事业部内的投资组合进行调整。新一代信息通信相关事业、半导体事业等毫无疑问属于增长领域，我们仍将继续追求收益。

提升制造业的收益力，也是重要的KPI，为此通过集团各公司致力于改革，各项指标取得了显著的进步。对于经过判断无论如何都不会有好的结果、没有发展前景的事业，则实施

撤退，目前可以认为正在向良好的方向推进之中。

ACE-2020的一大主题，是通过导入新的收益模式实现无机inorganic的增长。我们提出了在使用现有经营资源实现有机增长的基础上，增加今后应成为增长引擎的无机增长这一目标。现状是，政策多少能够感受得到，但却无法在数字上反映出来。究其原因，可以检讨出对事业投资的可行性评估不够严密。在制定下一个中期经营计划时，这一点将会加以改善。

·企业文化的变革

在“企业文化的变革”方面，ACE中的C*即commitment（目标达成）是极为重要的因素。过去，企业文化中并没有那么认真对待中期经营计划所提出的目标达成，但在贯彻PDCA，提高对数字的责任感，集团团结一心朝着目标前进的意识培养方面，取得了令人满意的进展。

另外一件大事是对Prinova的收购。在集团收购Prinova时我们有一种强烈的意识，即并不是采用日本方式的手法，而是一边听取对方的想法，一边构建新的体制。因此，对于建立起来的体制的理解度、渗透度非常之高，包括速度感在内，成为了令人满意的PMI（整合过程）。对于志在成为真正的全球化企业的长濑集团而言，这是一笔巨大的财富。今后，我们在对员工的工作方法等进行调整时，也要有全球化的视角。

※中期经营计划“ACE-2020”的ACE表示：Accountability（责任感）、Commitment（目标达成）、Efficiency（效率性）。

为实现“人们得以 舒适生活的安心·安全、 温暖的社会”

对可持续发展经营的思考

旨在实现可持续社会的意识，在全世界中呈现出增强的态势。由于新型冠状病毒疫情的扩大，社会对企业行动的关注也进一步提升，我自身对此也有前所未有的意识。对全社会的可持续发展作出贡献，以及提高“盈利能力”、扩大经济性利益实现本公司的可持续经营双管齐下，只有从短期、中期、长期各个视角出发平衡二者关系，这才是今后的经营重点。

基于这样的考虑，我们在今年6月成立了可持续发展推进委员会。在我担任委员长的这个委员会上，彻底讨论了长濑集团的可持续发展经营。以石油化学为基础、化工业务为主轴而发展至今的我们，今后需要进一步关心诸如海洋塑料那样的环境污染、气候变化等，同时实现可持续发展。我们认为，为联合国可持续发展目标（SDGs）的全部17个目标作出贡献，这并不是长濑的可持续发展，我们将对自身的强项和外部环境进行仔细分析，同时确立方向。

长濑集团将主要的利益相关者定义为“员工”、“商业伙伴”、“社会和消费者”、“股东”，我们将员工放在最优先的位置上。我们认为，员工拥有可以活跃工作的环境，公司就能够进入增长的轨道，而这又与对商业伙伴、社会及消费者作出贡献、向各位股东进行稳定分红息息相关。

以提高董事会的 实效性为目标

虽然还未考虑将经营与执行进行明确的分离，但我已意识到，这一分离的程度极为重要。将公司外部董事的人数从原来的2名增加到3

名，也是基于这一考虑，为的是使战略性的讨论能够更加活跃地进行。董事会对3名外部董事的意见所能反映的更多情况，充满期待。为了保证透明性，我们还设置了指名委员会和董事报酬委员会等，旨在进一步提高董事会的实效性，提高企业价值。

调用各种各样的经营资源， 创造新的价值

•食品素材事业

长濑集团以前就由长濑 ChemteX 株式会社从事经营作为食品素材的酵素。2012年虽然将株式会社林原变成了子公司，我们仍然着力于打造独特的产品实力，同时集团整体将确保海外销路作为长期的课题。2019年，收购了在欧美拥有强大销售网络的 Prinova 公司，终于凑齐了最后一块拼图。东南亚这一有待开发的市场也在扩大，我们计划在扩充商品阵容和服务的同时，一鼓作气加快布局。食品素材事业部的设立只是第一步，未来将会把相关组织进行整合，希望能够开展全球规模的运营。由于食品素材以安全第一为本，还需要在全球合规和对应 BCP 方面进一步用心努力。

•新一代信息通信相关事业

综观已经开始投入实用的5G乃至6G的发展，确信未来势必确定无疑地需要大量具有全新特性的化学原料。最大程度地发挥长濑集团所积累的技术和网络，能够为最先进的基础设施发展作出贡献的事业，是新一代信息通信相关事业。不断地进行最先进的研究开发，需求也会不断涌现。具有新特性的化学原料如果用于新一代信息通信的基础技术，那么就会产



团整体贯彻数字营销的新组织。数字营销并非长濑 DX 的全部。例如，NVC（New Value Creation，新价值创造）室与 IBM 合作推进开发的、运用 AI 进行的新原料探索系统“材料信息学（MI）”，预计将于本年度起开始提供服务。另外，还包括促进集团内制造业信息的共享并提高效率，使用区块链进行供应链整体的流通管理等。我们希望通过综合地推进这些举措，创造出其他公司无法追随的模式。

展望下一个中期经营计划

我们花时间针对2021年度起的下一个中期经营计划的制定进行了讨论。今年以来，由于新型冠状病毒疫情的扩大，社会和经济状况发生了很大的改变，所谓的“后新冠”世界，与数字化加速等我们在讨论下一个中期经营计划时所设想的世界大体是一致的。面向这样的一个世界我们能够得以捷足先登实属幸运，但我们仍然觉得需要进一步提速。

我们很重视经营理念中“诚守正道”这一个表述。即使今后随着数字化推进，作为商社的业务形态将不断发生变化，但质量和信任仍然是我们向商业伙伴提供产品和服务的根本。无论处于何种经营环境，我们都应该时时回归这个“诚守正道”的精神，为实现“人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”做贡献。希望今后能够得到大家更多的理解和支持，不胜感谢。

生新的价值，能够成为改变世界的一种助力。我们将通过发挥以原料和原料加工技术为中心的集团独有的优势，团结一心，不断努力。

• DX (Digital Transformation, 数字化转型)

作为完成长濑集团独有的 DX 的第一步，我们开始着手打造数字营销的全公司平台。我们在专业人才丰富的美国设立团队，2020年4月还在日本设立了全球市场营销室，作为向集

管理担当董事致辞



管理担当董事

创造新业务和新价值， 提高企业价值

池本 真也

中期经营计划 “ACD-2020”第四年盘点

在中期经营计划“ACE-2020”中，为实现“收益结构的变革”我们提出了事业投资组合最优化，并将生活和健康管理、电子列入重点发展业务。

首先，在生活和健康管理事业方面，在2012年收购株式会社林原以前，作为生物化学企业，我们就致力于成为能够通过食文化、医疗等、向与生活有密切联系的业务提供方案的企业。这一姿态导致了2019年对Prinova公司的收购，这是在ACE期间迈出的极为重大的一步。

另一方面，遗憾的是，电子事业未能实现目标数值。这四年来尽管不断地试错，电子事业如今还需要继续艰苦奋斗，才能进入新的业务循环周期。

在扩大和强化收益基础方面，必须加快全球化布局。长濑集团在亚洲的事业布局此前就

在推进，而在欧美地区，还没有像在亚洲那样彰显长濑集团影响力的业务布局，特别是北美的投入需要注意。在这个意义上，收购Prinova作为迈出的一大步，为北美扩大食品素材事业建立了一个立脚点。

制造业方面，所占收益的比重逐年增大。在这个过程中，长濑集团需要建立“NAGASE标准”作为制造的标准。换言之，NAGASE的名字，无论在技术上、财务上，还是对合作伙伴而言，都是能够让人放心的、建立在极大信任基础之上的品牌。今后，我们将在进一步提升质量水平和收益性的同时，思考长濑集团制造业的存在形态。

在“企业文化的变革”方面，推进了机构和人员的精简，提高了组织和功能的效率，间接业务转包给长濑 Business Expert 株式会社(P19)就是其中的一个成果。感觉还有很多可以做好的改革，将在提供业务、材料的同时，打造稳健创造利润的机制。

在遵守投资的规律这方面，取得了进展。

在过去，有些事业即使不盈利，也仍然能够继续保留。当然，从提高企业价值的观点来看，具有持续价值的业务就应持续，而应该放弃的业务则应早作判断。ACE-2020修订了作为判断标准的“投资准则”。目前正在根据“投资准则”，对方向性需要确认的事业进行整理，逐一加以讨论。今后投资环境将日益严峻，我们将充满自信，继续对描绘未来蓝图的业务进行积极的投资。

研判剧变的事业环境的 “分水岭”

回顾眼下的情况，新型冠状病毒疫情蔓延的影响确实深远。

如果要从中长期的视角对其影响进行评估，可作三段论。第一段是针对当下，对业绩会造成什么样的影响，以及今后要通过什么路径摆脱这个影响。第二段，受新型冠状病毒疫情的影响而改变的事物，怎样才能恢复到疫情蔓延

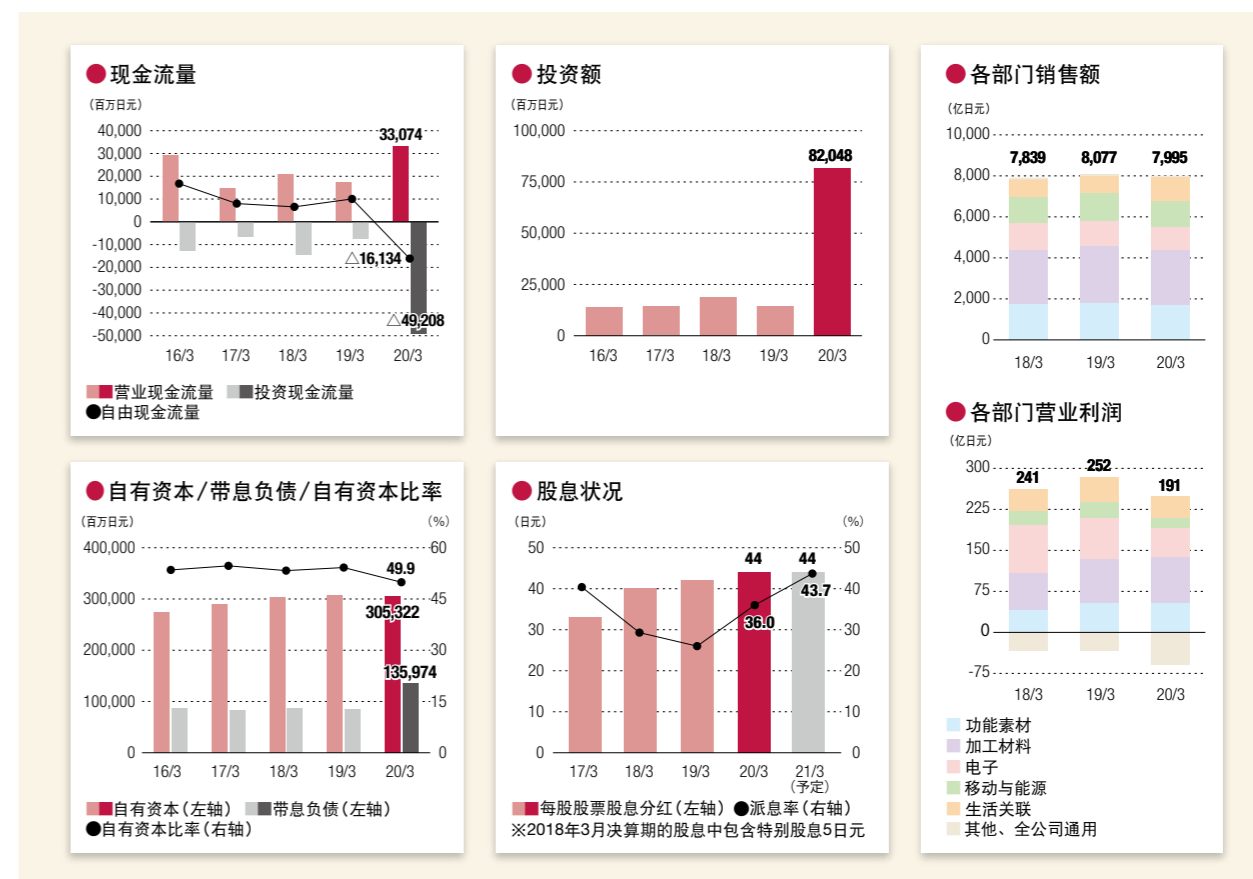
以前的状态，如果不能恢复，应该怎么办。第三段，变化后的经济，其规范是否会常态化。对于长濑集团而言，需要考虑这三个方面的问题，思考今后的经营方针和应对方法。

与金融系统发生问题的美国次贷危机相比较，本次疫情由于不得不采取保持社交距离的政策，对实业的现场有很大的影响，即对实体经济有非常大的影响。

从企业财务的观点来看，许多客户、商业伙伴的现金流、资本结构也受到影响，开展业务时，就需要采取更谨慎的态度。当然，对投资的考量也有所变化。

当前正是时代的转折点。假设即使没有受新型冠状病毒疫情的影响，我们无疑也处在时代的转换期，因此当下应该如何把舵航行，是长濑集团的一大课题。将这一经验运用于后新冠时期，工作方式、薪酬与评价体系等在今后应作何调整，从风险管理以及公司治理的视角进行思考，也变得重要起来。

当然，变化之中亦蕴含着机会。例如，在



与客户或公司内部的信息沟通中，IT 工具受到关注。长濑集团幸好在新病毒爆发以前就开始着手 DX (Digital Transformation, 即数字化转型), 在事业环境剧变的时代, 我们将扎实研判“分水岭”, 通过灵活地思考提供答案, 把握住事业机会。

提高长濑集团的企业价值

•有效利用全球治理, 使协同效应最大化

通过 2019 年度收购 Prinova, 海外事业得到了很大的拓展。集团员工中, 海外当地雇员很快就会占据一半以上。

面对这种状况, 追求全球标准化的治理体制、最大化发挥集团协同效应便成了一大课题。通过 ACE-2020, 我们在改变原来的日本式治理体制的基础上, 为了进一步提高地区整合, 在中国和美洲推进了组织构建。实际的举措刚刚出台不久, 目前仍在扎实地推进之中。

在整合 Prinova 时, 我们实施了高质量的 PMI (并购后整合), 营造相互理解和信任各自文化的氛围, 进而再推进渗透长濑集团的企业精神。目前, 我们正通过日常的对话, 致力于发挥更高的协同效应。我们期待 Prinova 利用

自身的系列和在欧美的平台, 在运动营养、婴幼儿营养或老年人食品领域的发展。

•以有长濑集团特色的“资本成本经营”为目标

在 ACE-2020 中, 增加了 ROIC (投入资本回报率) 的指标。通过引进 ROIC, 在经营管理层围绕资本成本进行了彻底的讨论, 谋求将资本成本转化成更有意识的经营。

对本公司而言, 考虑的是积极扩大 ROIC 高的事业。但是, 长濑集团的业务多年以来是建立在稳固的客户基础之上的。因此, 即便是 ROIC 低的事业, 也不能简单地退出, 而是要通过盘活现有的客户基础, 将之引导到新的业务增长上。

启动可持续发展经营

•重视 ROE 与 ESG 之间的平衡

在 ACE-2020 中, 我们将 ROE 的目标值设定在 6% 以上。2019 年 3 月决算期实现了 6% 的目标, 目前又跌落到 6% 以下, 2021 年度开始的下一个中期经营计划, 考虑再一次发起挑战。

话虽如此, 但我们并非把注意力只放在实

现 6% 的 ROE 数值目标。无需赘言, 可持续性地提高企业价值, 才是重要的事情。我认为, 盈利能力具备了, 企业价值提高了, 长濑集团的 ROE 自然而然就改善了。

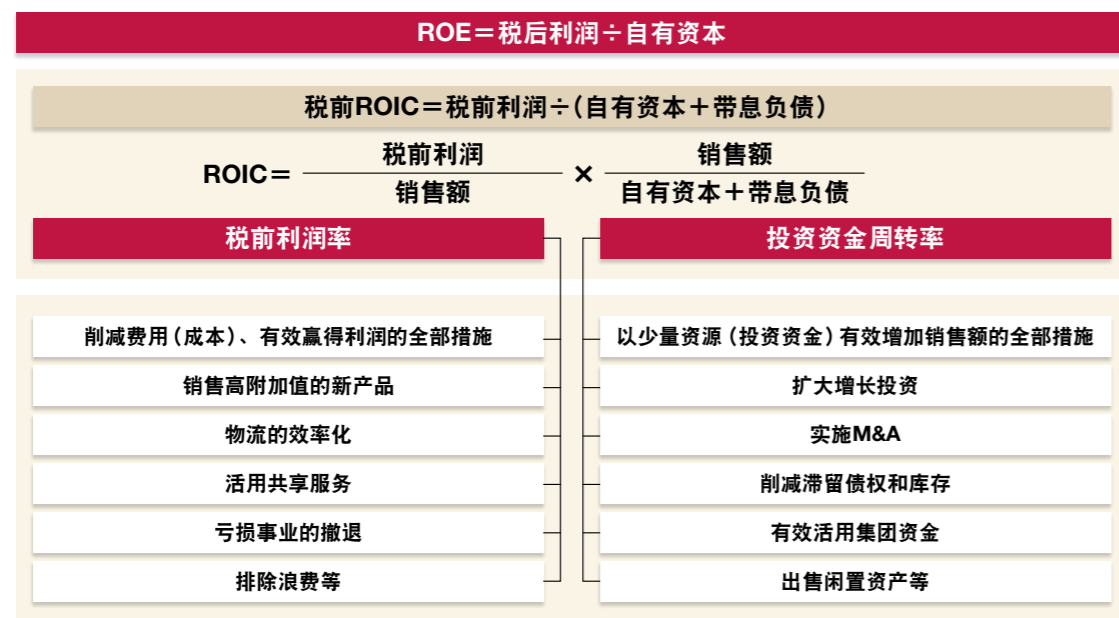
另一方面, 可持续发展经营也很重要。2020 年 6 月我们成立了可持续发展推进委员会, 正式启动可持续发展经营。

在推进可持续发展经营过程中, ESG 的视角非常重要。可以这么说, 除了经济利益以外, 还尊重社会利益的思考方法, 以本次新型冠状病毒疫情蔓延为契机, 会进一步得到更多的认同。对于长濑集团而言, 持续不断地追求社会价值, 无疑是重要的, 今后将会针对 ESG 认真地推进一些措施。

ROE 和 ESG 对于长濑集团的经营而言, 两者都是重要的因素。今后需要特别考虑两者

之间的平衡, 将经营资源妥当地进行分配。长濑集团计划今后将在加强可持续发展经营的同时, 勇敢地发起挑战, 孵化新业务, 创造新价值, 持续性地提高企业价值。

ACE-2020 中 ROIC、ROE 的思考方法



支持长濑集团的基盘

长濑 Business Expert 株式会社
代表董事总经理

山内 孝典



为提高间接业务的效率、以及通过人才培养为高收益性做贡献

长濑 Business Expert 株式会社承接集团旗下各公司的物流、贸易、工资计算、出纳、信用管理、总务等间接业务, 通过业务标准化和效率化, 为生产率提高做贡献。自 2020 年 4 月起, 又增加了决算与税务、资金、法务、知识产权等功能。我们的使命是, 通过业务的集约和效率化, 使集团的事业运营基础得以可持续发展和最优化, 另外, 作为兼具风险管理功能和专业性的专业团队, 同时还为集团解决各种各样的问题, 为事业推进做出贡献。

为实现长濑集团的“收益结构的变革”, 最大的题目是成本的最优化。以前按“点”的方式承接的间接业务, 调整为按“线”即整体流程的方式承接, 从而有可能进一步大大提高业务的效

率。我们通过针对集团企业提供整体业务流程的最优化方案, 同时引入人才因素, 进行最优化处理, 据此推进收益结构的变革。

在帮助集团整体扩大事业价值方面, 我们将人才层面的支持视为重要的课题。例如, 商业伙伴在向海外拓展时, 可以考虑派遣精通管理业务的员工这样的服务。包括配合海外拓展的人才培养在内, 我们希望能够为集团整体的人才最优化配置方面, 进一步作出贡献。

从设立之时就致力于“工作方式的改革”, 居家办公也成为了一项制度, 因此当新型冠状病毒疫情爆发时, 我们得以比较顺利地应对。另一方面, 新的课题不断出现, 我们将通过进一步的环境建设, 同时提高效率, 从而提高应对各种风险的能力。

在进一步提高间接业务的效率和人才培养两个方面, 今后仍将继续为提升集团整体的价值做贡献。