

领导致辞

朝倉 研二

Kenji Asakura

以毫不动摇的态度，推进“质的追求”。
向社会不断提供
独具长濑集团特色的价值



发挥所培育积累的优势 以可持续发展的视角 致力于“质的追求”

不满足于现状 进一步深化“质的追求”

在提出“质的追求”的中期经营计划**ACE 2.0**的开局之年，我们取得了开门红的好成绩。

2022年3月的决算期，由于半导体紧缺、物流紊乱、原材料价格高涨等原因的影响，我们处于严峻的收益环境之中。但即使在这样的经营环境下，长濑集团作为流通的中坚，承担了供给的责任，为维持相关行业的供应链作出了贡献，从而得以保持并提高了交易方对我们的信任。

“只要信任长濑，一切总有办法。”交易方给予我们的评价，是长濑集团实力足以自傲的体现，可以认为这是我们在各个领域市场份额得以提升的一个主要因素。在这个基础上业绩获得增长，所有部门的收益都有所提升，在销售总利润以下、所有的分部门利润都创下了历史最高利润值的新记录。特别是汽车、树脂及电子相关、食品相关业务的成绩尤其喜人。

不过，也应该看到本次的良好业绩也存在因

为材料价格高企等市场行情的利好因素的影响。我们今后将密切关注市场行情的变化，进一步向前景看好的领域扩张，致力于实现不受市场行情左右的稳健增长。

ACE 2.0提出的“质的追求”目前仍然道远且长。我们不能因好业绩而得意忘形，而应该居安思危，扎扎实实地执行政策。当然，在致力于“质的追求”的第一年，我们的成绩表现在事业投资组合的置换调整等方面切实地提升了效率。我们对新材料开发等优秀技术进行了投资，在有望创造新业务的领域对拥有技术诀窍的初创企业进行了投资。员工的意识也开始有了较大的改观，坚定不移地开始向前迈进。

另一方面，目前供应链混乱的问题看来仍将暂时持续一段时间。我们将继续保持密切关注，努力维持好供应链。

长濑业务所处的外部环境的研判

我认为当前的事业环境，与制定**ACE 2.0**

时并没有太大的改变。只不过乌克兰的局势变化是出乎意料的。由于地缘政治学风险的影响，经济活动停滞，受俄罗斯的能源供给问题波及，相关的政策也产生了很大的变化。

长濑集团与能源直接相关的工作并不多，但由于需要考虑到通货膨胀造成今后消费品的购买意愿下降，因此必须特别关注生活相关部门的情况。长濑集团制造部门的能源成本高涨这一点，也是有待观察解决的事项。

另外，我们也要注意中国的形势。以医药品、食品为首，全世界对中国具有很高的依存度，在这样的情形下，中美、台海两岸的摩擦如果激化，就无法避免对所有的事业造成影响。有鉴于此，我们开始探讨货源多元化。此外，我们还可以列出北美西海岸的港口拥堵、罢工的长期化，以及日本国内2024年问题^{*}等。针对这些问题，长濑集团仍将发挥商社独有的优势，以可持续发展的视角，不断致力于“质的追求”。

依托重点事业和基础事业 两大主轴，开辟未来

尽管处于外部环境如此激烈变化的形势之中，仍然存在许多作为牵引长濑集团发展的领域而值得极大期待的业务。

针对今后的布局而最受期待的事业之一是生物相关事业。长濑集团有长濑产业株式会社、长濑 ChemteX 株式会社、株式会社林原这三家公司各自开展生物相关的研究开发，目前正在将三家公司整合成一体，在丰富多彩的领域推进生物技术的应用。期待在**ACE 2.0**期间会有很多的成果涌现。

其次是半导体事业。在以汽车为首的各种领域，电子部件的需求不断增加，可以认为今后还有很大的发展空间。长濑集团由于经销多种用作半导体工艺材料的高功能材料，这将是极大的利好因素。今后将通过集团跨部门组织，不断致力于促进全供应链的信息共享与合作。

另外，在全世界越来越关注健康的趋势下，营养相关的食品素材事业今后也尤为可期。通过收购Prinova集团，长濑集团已经拥有了一定程度的市场份额，有望进一步扩大市场。除此以外，今后在东南亚地区加快布局、通过设备投资或者并购实现扩张，亦已进入视野。

我们在这些领域积极开展对新事业的投资，目前已经开始带来了回报，期待这些投资将来成为促进长濑集团发展的支柱。当然，除了这些重点事业之外，长濑集团还有化学品和树脂这样的基础事业。这些业务目前依然是长濑的顶梁柱，我们将注入可持续发展的因素，在量的基础上不断推进“质的追求”。

进一步往前看，环境相关业务亦被寄予厚望。我们将发挥长濑集团丰富多彩的技术实力，致力于通过各种各样的形式，为改善以碳中和为首的环境问题作出贡献。例如，在化学行业推进碳中和的过程中，株式会社zeroboard开发出温室气体(GHG)排放量计算和可视化的云服务，并与本公司一起合作共同开展事业。今后还将通过为削减温室气体排放(除了范围1与范围2以外、还包括范围3在内)提供政策建议的服务，追求其他企业所不能提供的价值。我们计划首先致力于解决交易方的课题，未来将逐步提供借助于新技术的解决方案。

坚定决心，推进可持续发展

在长濑集团今后扩大业务、创造价值的征途中，对可持续发展的追求将是伴随始终的主题。2022年4月1日将公司交流本部名称更改为可持续发展推进本部，并成为总经理直辖的部门，进一步强化了可持续发展推进体制。

对于可持续发展的认识，长濑集团的态度自不待言，而我本人也经历了翻天覆地的变化。在我2015年就任总经理、推行联合国可持续发展目标(SDGs)时，SDGs也并未像现在这样备受瞩目。而我也并不记得当我去到欧美时，听到有多少人讨论可持续发展。过了几年，在2018年以后，著名制造商的态度就发生了很大的变化。相对于欧美的先进举措，日本采取行动非常迟缓，在这个潮流中不能落后——我切身感受到这样的危机感，于是在公司内部大力贯彻推广。

把可持续发展的举措也作为“质的追求”的一环，2022年在“Green it!”的主题号召下，努力在长濑集团全体员工中开展可持续发展意识的教育渗透工作。通过每个员工对可持续发展的认识转化为自身的体认，公司的社会价值理亦得到不断的提升。

在开展可持续发展活动中，我们认为“提升员工的参与度”和“碳中和”是紧迫的课题，于是设立了两个公司项目，通过多次讨论，提出了**ACE 2.0**中的非财务目标(KPI)。我们将非财务目标视为与财务目标同等重要，贯彻推行。

毋庸赘言，员工参与是集团的可持续发展所不可或缺的。长濑集团将“参与”定义为组织与员工相互理解、共同提高。我认为对于公司而言，

最宝贵的资产是人。今后长濑所需要的，是自我锐意进取、具有努力变革态度的人才，但一个人能做的事毕竟有限。如果在组织和员工之间能够养成相互促进、共同提高的风气，那么就能打破双方的隔阂，促进交流，而长濑必将更加强大。首先，为了了解现状，我们进行了员工参与度调查，并提炼归纳出课题。接下来将持续开展双向的交流。

不断积累“下一步” 创造温暖的未来

为了向全球宣传长濑集团的提供价值，从2021年起大约1年半的时间，我们推进了品牌外宣项目。为了切实地展示品牌的优势，我们围绕经营理念、愿景等普遍性价值、以及客户所要求的价值等内外部环境的变化，听取了客户和员工的意见和建议。经过对集团的提供价值重新进行讨论，将“Delivering next.”定为集团新的口号。

“Delivering next.”蕴含着丰富的意义，是一句令人满怀期待的话语。本公司具有悠久的历史，这也必须是今后所有的利益相关者迈向下一步阶段时必不可少的基础。在目光投向未来的同时，与“下一步”正面对峙，不断解决眼前的课题——正是怀着这样的态度和思考，我们采用了“Delivering next.”这样的表达。我坚信，长濑集团将与各个合作伙伴一起，不断积累“next(意为‘下一步’)”，一定能够创造出更加美好的未来。

现在，我们正在**ACE 2.0**的指引下，正迈步走在“收益结构的变革”和“企业文化的变革”

“Delivering next.”—— 以商业模式设计师的姿态 追求可持续发展



的征途上。今后，在推进“质的追求”的过程中，也不能只停留在眼前的业绩上，而应该为了实现以2032年创业200周年的“理想姿态”为指引而提出的“创造温暖未来的商业模式设计师”、

乃至把目光放得更长远而不懈努力。我们大家为了实现独具长濑集团特色的价值，将在普适性的经营理念的指导下，追求可持续发展，以毫不动摇的态度，不断迎接挑战。

管理担当董事致辞

保持基础事业与重点培养事业的平衡 向强韧的收益结构转变

代表董事 兼 常务执行董事

池本真也 Masaya Ikemoto

从事业投资组合的层面 回顾ACE 2.0的开局之年

ACE 2.0的开局之年，旨在苦练内功以促进长濑集团的持续发展，是一个重新摸索我们自身的根基和基础、同时又奋力前行的阶段。虽然业绩获得了增长，但我们也认识到其中有很大一部分是来自于市场行情上涨的利好影响。不过这其中，也有值得骄傲之处：尽管外部环境激烈变化，但我们仍然诚心诚意与客户相向而行，牢牢信守承诺，正是不断践行“诚守正道”的经营理念，才是利润源源不断之本。

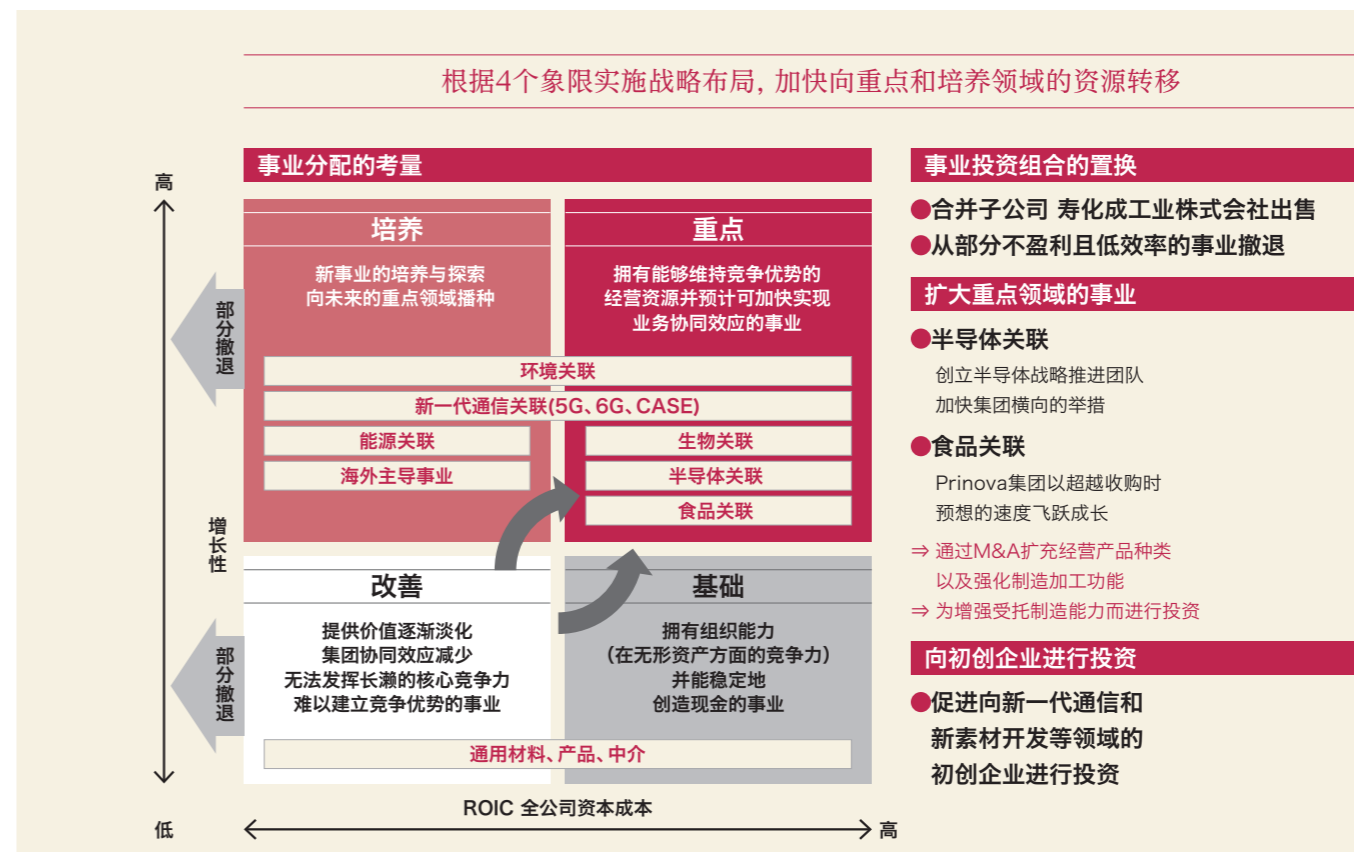
在这一年以来我们开始感觉到，从上一个中期经营计划ACE-2020中踏实地延续下来的各项努力的延长线上，不远的未来已有回响。长濑集团根据成长性和资本成本的两个主轴，将各种各样的事业投资组合划分成“改善”、“基础”、“培养”、“重点”这四大领域。对属于基础领域的化学

品和树脂业务紧抓不放，同时在重点和培养领域投入重资，以期实现持续的发展。在ACE 2.0中，重点领域包括生物相关事业、半导体事业、食品素材事业，通过从开局之年起就对这些领域加大资本投入，我们正在推进事业投资组合的置换调整。

半导体是长期以来就一直重点投入的领域，今后将成为收益性高的业务，这是其意义所在。长濑集团所提供的环氧树脂等材料，是半导体生产工艺的核心材料，我们希望在半导体行业打造强大的事业基础。中国是特别需要重点投入的巨大市场。尽管存在中美摩擦等不稳定的局势影响，但我们此前扎实深耕的半导体事业，很快就会在中国开花结果，我感受到其强烈的回响。另一方

面，在美国的半导体市场，日本企业参与了其中六七成的生产工艺技术。今后，由于对中国心存警惕，可能会加快向美国转移生产。由于设备和材料是日本企业的优势所在，我认为美国对日本半导体设备和材料的需求将会进一步提高。本公司对中国的期待仍会持续，而如何参与到美国的半导体产业之中，则构成了一个挑战。

食品素材事业是ACE 2.0的一大象征性变革。刚刚通过收购株式会社林原、巩固了基础，随后又收购了Prinova集团，展现了对内对外的存在感。在Prinova方面，除了收购两个事业之外，还在美国犹他州新建了运动营养的制造工厂，事业得以扩大。增加了运动营养这一新类别，对于长濑集团的收益而言，将会带来很大的积极作用。



作为ROE目标实现的预测与判断标准的ROIC

ACE 2.0提出了到收官之年的2025年度ROE(净资产收益率)达到8.0%的目标(2021年度实际ROE为7.7%)。同时,还定下了实现ROIC(投入资本回报率)超过WACC(加权平均资本成本)的目标。我认为尽管还存在许多需要解决的课题,但8%的目标是可以实现的。

另一方面,我们采用ROIC作为**ACE 2.0**中经营决策的指标之一。由此,我们对此前的事业进行了更细的划分,以ROIC进行衡量,即使原来属于基础领域、但能够提供高附加值的事业,将其划转到重点和培养领域,彻底推进事业投资组合的置换调整。对于构成长濑技术支柱的基础事业等重要的业务,则不能因为ROIC低就立即裁撤,而应该首先着眼于ROIC的改善。

2021年度,ROIC从4.2%提升到5.3%。尽管运营资本的增加会导致投入资本的增加,但会继续贯彻存货管理以便使之更加合理。另外,

WACC从5.7%下降到5.5%。总而言之,尽管**ACE 2.0**的定量目标之一即营业利润350亿日元的目标实现了,但从效率的观点来看,问题还仍然存在,应该不断推进“质的追求”。

作为资本投入的优先度、事业的置换调整等投资的判断标准,首先将ROIC作为门槛,要采取措施使这一意识在全公司深入人心。我们已经搭建了能够以一定的业务单位计算ROIC的系统,将开始推行利用BI工具*进行监控的工作。我坚信随着**ACE 2.0**的推进,ROIC思维将会逐渐得到推广强化。

通过资产置换,锤炼业务

即使以长濑集团的DNA即想象力和挑战精神作为标准加以审视,今后新的投资项目也将不断增加。**ACE 2.0**设定了1,500亿日元的战略性增长投资额度,在5年时间内投入,资产中的10%将会置换成高ROIC或高成长性的重点和培养领域。

为了谋求进一步充实制造业,我们也有意展开并购。在进行投资时基本的判断标准是ROIC,但也有单靠ROIC不能做出判断的事业,例如对于维持和扩大客户基础不可或缺的特定的基础事业。我认为,对于这样的事业,应当根据长濑集团中长期的发展观点作出恰当的决策,这是财务担当董事的重要职责。

在股东回报措施方面,我们连续两年进行了前所未有的自有股回购,谋求从以分红为中心的股东回报措施进行转换。分红和自有股回购经过加权得到的总回报率,预计超过了40%。另外,在进一步健全资本结构的措施方面,对政策性互持股份进行压缩,按每年大概60亿日元的额度推进,**ACE 2.0**这5年时间内,预定压缩300亿日元。这些政策已经在扎实地执行,还将继续推进下去。

“集团制造业经营革新室”的使命

为了加强长濑集团制造业各公司的基础,进一步深化2019年成立的集团制造业合作委员会,于2022年4月1日,作为本公司的组织新成立了“集团制造业经营革新室”。

长濑集团的利润中,制造业占了一半左右。集团整体的制造业规模和影响力逐年递增,占合并业绩的比例亦在提升,但另一方面,却令人感到整合制造业的能力较弱。由于各自没有共通的进行相互沟通的语言和文化,更谈不上目标和共享,因此出于提高作为集团整体的综合实力的目的,成立了这个组织。

其意图并不在于针对集团制造企业的管理,着眼点在于构建共通的基础,以促进各家企业独

立发展,不断提高综合实力。

为了以集团制造业的标准不断创造新的价值,为了能够以共通语言对多元的价值观和尺度展开讨论,首先将从经营的视角对现状进行了解把握。具体而言,将从以下一些环节开始:对集团制造业中从开发到生产、质量保证活动的价值链进行评估,掌握共通的经营指标,对多样的制造流程进行了解并使之共通化。

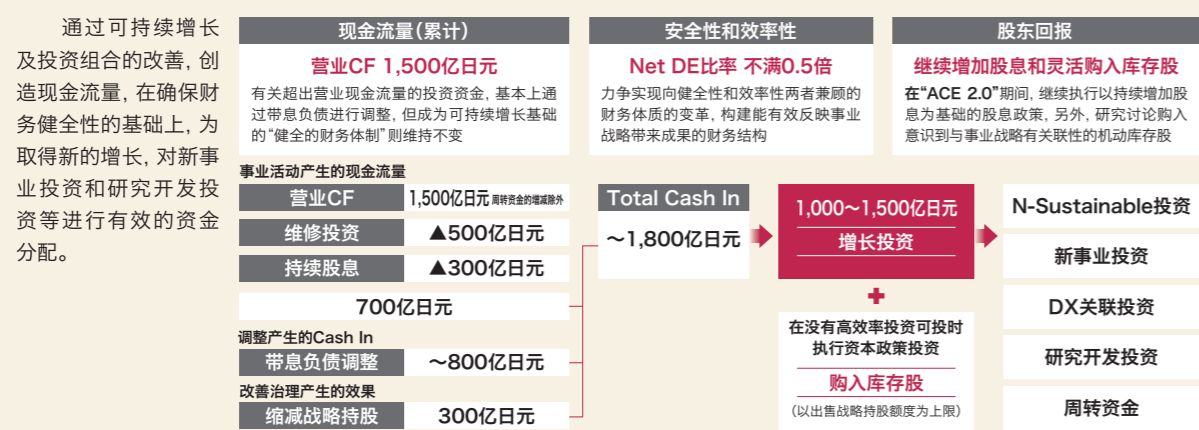
各集团公司对此已经发出了期待的声音,我们将其定位为能够进一步增强长濑集团实力的重要功能。

诚守正道,持续展示长濑集团的价值

为了长濑集团今后仍然得到各位的继续厚爱,长濑集团自身将追求成为可持续发展的企业。继续推进目前正在进行的有助于可持续发展的事业,同时亦有必要让所有的利益相关者能够共同感受到长濑集团的存在意义。为此,必须妥当地进行资产的置换调整,同时构建强韧的收益基础,不断对社会继续提供可持续发展的附加价值。

尽管总是反复强调,但长濑集团最重视的是植根于每个员工身上的“诚守正道”的经营理念。回顾过去,倘若我们自己不能诚实,就必定无法在供应链中发挥影响力。如果不能走在正道上,那么就一定会失去作为长濑标志的认同感。如果失去了“诚守正道”,就不可能迎来2032年创业200周年。展望未来,我们仍然要把“诚守正道”这句话铭记在心,不断继续向社会展示长濑集团的存在意义。

加深对资本效率性的意识



*Business Intelligence工具:该软件可以从企业拥有的庞大的数据中汇总必要的信息,通过分析和可视化功能,对企业的经营和业务发挥作用。