

中期经营计划 ACE 2.0

为成为“创造温暖未来的商业模式设计师”而进行“质的追求”

▶ 回顾前中期经营计划“ACE-2020”

- 围绕长濑集团的环境变化及理想姿态
- 新中期经营计划 ACE 2.0

ACE-2020 成果与课题

- 在优化投资组合的进展方面取得了一些改善，但依赖外部环境的收益结构的变革尚在途中
- 为实现包括改善资本效率在内的可持续增长，贯彻执行可行性高的战略成为一大课题

| | 基本方针 | 成果与课题 |
|---------|--|--|
| 收益结构的变革 | <h3>优化投资组合</h3> <p>对事业进行分类并执行适合该领域的战略 资产替换与资源的再分配 加快全公司规模的投资</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 分为重点、培养、基础、改善4个领域，切实执行战略方针 ● 以重点领域生活和健康管理及电子为中心进行增长领域投资 ● 从亏损事业等撤退的案件14例，出售战略持股239亿日元 ● 其结果，推进了投资组合最优化 ● 另一方面，改善资本效率成为一大课题 |
| | <h3>扩大与加强收益基础</h3> <p>全球开展加速“G6000” 制造业收益力的提高</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 在美国、中国成立地区统括公司，构建基础的公司治理 ● 推进海外新市场的开拓，Out-out事业创造没有进展 ● 填补空缺对策（在有机增长方面）的利润贡献延迟 ● 尽管制造业的收益性和效率有所改善，但利润额并没有增加 |
| 企业文化的变革 | <h3>彻底突破思维定势</h3> <p>培养员工的自主性和责任感 共享高层领导的旨意 彻底执行监控和PDCA</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 尽管在共享高层领导的旨意等、中期经营计划的全公司渗透、培养员工的主体性和责任感方面取得了进展，但在监控和PDCA方面留下课题 |
| | <h3>扩大与加强收益基础</h3> <p>追求效率 培养人才</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 尽管成立了力图实现公司整体功能的最优化并追求效率的共享服务公司等，完善了体制建设，但改善效率迟缓 ● 站在公司治理的角度上，通过设置指名委员会、下放权限等进行改善 |

ACE-2020 轨迹

- 加强重点领域以及切实执行对培养领域的播种
- 为促进效率化、培养自主性、推动可持续发展、加强公司治理而奋勇前进



从讲究效率及最佳拥有者的角度考虑,从亏损事业等撤退了案件14例,并出售战略持股239亿日元
从提升企业价值的观点出发,实施了11期连续增股*及购置库存股的措施

*有关第11期连续增股的2020年度期末股息,预定在2021年6月召开(预定)的定期股东大会上进行附议

ACE-2020 定量目标KGI,KPI

KGI (Key Goal Indicator) : 作为目标的指标

| KGI | 2015年度 实绩 | 2020年度 目标 | 2020年度 实绩 | 达成度 | 比2015年度 |
|--------|--------------|--------------|-----------------|---------------|---------|
| 合并销售额 | 7,421亿日元 | 1兆日元以上 | 8,302亿日元 | 83% | 112% |
| 合并营业利润 | 180亿日元 | 300亿日元以上 | 219亿日元 | 73% | 122% |
| ROE | 4.4% | 6.0%以上 | 5.9% | ▲0.1pt | +1.5pt |

KPI (Key Performance Indicator) : 为达成KGI的因数指标

| 变革/战略 | 措施 | KPI | 2015年度 实绩 | 2020年度 目标 | 2020年度 实绩 | 达成度 | 比2015年度 |
|--------------|-------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------|---------|
| 收益结构 变革指标 | 扩大重点事业 (资产组合最优化) | 重点领域营业利润额 *1 | 103亿日元 | 169亿日元 | 182亿日元 | 108% | 177% |
| | | 重点领域增长投资分配率 | 未设定 | 35%以上 | 85% | +50pt | - |
| | 加快全球开展 (扩大强化收益基础) | 集团海外公司销售额 *1 | 4,247亿日元 | 6,000亿日元 | 4,820亿日元 | 80% | 113% |
| | | 美洲销售增长率 | 未设定 | 170% | 332% | +162pt | - |
| | 提升制造业收益能力 (扩大强化收益基础) | 集团制造业营业利润额 *1 | 83亿日元 | 144亿日元 | 86亿日元 | 60% | 104% |
| | | 收支平衡点销售额比率 *1 | 82% | 73% | 77% | ▲4pt | +5pt |
| 企业文化 变革指标 | 追求效率性 (强化经营基础) | 集团合并销售额销售管理费比率 | 9.9% | 9.4% | 11.2% | ▲1.8pt | ▲1.3pt |
| 财务战略指标 | 投资 | 增长投资额 | 未设定 | 1,000亿日元 *2 | 1,226亿日元 *2 | 123% | - |
| | 健全的财务体制 | 等级 (R&I) | 「A」 | 「A」以上 | 「A」 | 100% | 100% |

*1: 单纯合算值, 与合并决算的数值并不一致 *2: 中期经营计划期间的合计数

目录

■ 回顾前中期经营计划 “ACE-2020”

▶ 围绕长濑集团的环境变化及理想姿态

■ 新中期经营计划 ACE 2.0

内部环境分析 ～长濑的优势～

不局限于商材的采购与提供，为满足顾客的课题和要求，将事业领域扩展至研究、开发以及加工与制造，积极扩大提供价值



长濑的优势

支撑顾客全球供应链的 **广泛的网络**

在化学生物等领域的 **技术见解**

活用市场洞察力与技术见解的 **课题解决能力与人才**

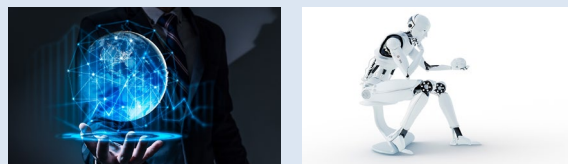
外部环境的认识

对长濑及利益相关者双方而言，最重要的事项是，“技术革新”、“气候变动与资源匮乏”、“人口动态的变化”、“行业重组”

对利益相关者的重要程度

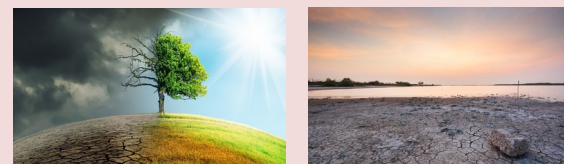
*1

技术革新



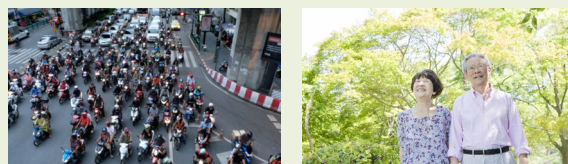
解读信息的需求高涨
新事业的机会扩大，产业结构的变化

气候变动与资源匮乏



低负荷环保材料和工艺开发的需求走高
对整个供应链的应对需求增加

人口动态的变化



新兴国家的人口增加
发达国家的老龄化发展

行业重组



因竞争激烈，经营手法的高端化，
激发了行业重组及整合商流的活力

对长濑事业的重要程度 *2

*1: 以对员工、交易方、社会、消费者、股东各自的需求产生重大影响的事项为重点进行评价
*2: 以影响到新事业的机会、现有事业的机会以及威胁到现有事业、事业存续方面的事项为重点进行评价

提供价值被淡化的风险 / 将来的机会与威胁

当前的优势被淡化

预测将来的机会与威胁

技术革新

- 流通的信息量增加，**因信息差别的交易缩小**
- 信息更新的速度加快，**过去的经验和知识陈旧化**

- 由于数字市场营销的进化和数字平台的出现，**缩短了顾客与厂家之间的信息差别**
- 从意想不到的地区**出现新的竞争对手**

气候变动与资源匮乏

- **环境负荷高的商材的交易量减少或消失**
- 资本市场上的环境品牌指定等，环境的重要性在上升

- 交易方对降低环境负荷的关心提高
- 从现有的商材，**向适合可持续发展的商材转换**

人口动态的变化

- 因新兴国家的崛起，**作为基础的日本相对地位降低**
- 消费地和生产地**由发达国家向新兴国家转移**

- **日本受人口减少和老龄化的影响流通量降低**
- 在尚未完全开拓地区的供应链的变化

行业重组

- 合并重组导致行业竞争加剧以及新兴国家企业的崛起带来的技术能力的提升，**使商材难以产生差别**

- 伴随着行业重组**激活了顾客的交易集结和商流整合**
- **新的竞争的出现带来了商流的变化**

Materiality (重要课题)

| | 提供价值 | Materiality (重要课题) | 相关SDGs |
|--------|--|---|--------|
| 员工 | <ul style="list-style-type: none"> 安全且易于工作的职场环境 员工能够明朗、快活、生气勃勃地工作的环境 员工和其家属能够自豪地进行谈论的企业集团 | <p>【活用多样化人才，提供职场环境 and 企业文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 凭借先进技术提高生产率及活用多样化人才 作为集团公司要提供可促使具有不同背景的员工相互尊重、相互激励的职场环境及培养企业文化 | |
| 交易方 | <ul style="list-style-type: none"> 深刻了解交易对方，构建可追求广泛可能性的合作关系 在整个价值链上应努力的课题及针对社会课题的解决方案 | <p>【活用先端技术创造新的价值】</p> <ul style="list-style-type: none"> 活用先端技术和交易方网络，提供新的价值创造 在了解错综复杂的交易方课题的真正原因的基础上，提供广泛的解决手法 | |
| 社会和消费者 | <ul style="list-style-type: none"> 贯彻实行遵纪守法与道德经营，为地区社会的发展做出贡献 顾及与供应链有关人员的权利、健康及舒适感 为实现安心、安全、美好的社会，提供产品与服务 | <p>【解决社会与环境课题，实现全球化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 解决气候变动、缺粮缺水等以及威胁安心、安全等课题 活用生物和AI等先端技术，为确保提高食品的安全做出贡献 以发达国家为主的老龄化进展导致对维持健康需求的扩大 为加快实现全球化和解决每个地区的社会课题做出贡献 | |
| 股东 | <ul style="list-style-type: none"> 建立高度透明的经营体制并通过及时而正确的信息披露赢得信赖和安心 经济价值与社会价值的提升两者兼备，通过持续的事业创造实现企业价值的最大化 | <p>【公司治理】</p> <ul style="list-style-type: none"> 确立高度透明的公司治理制度 经济价值与社会价值两者兼备，实现可持续的企业价值提升 | |

理想姿态

理想姿态

创造温暖未来的商业模式设计师

~ “发现、孕育、扩展” -为实现可持续发展的社会做出贡献~

提升经济价值与社会价值

解决气候变动和缺水问题

构建能顾及到人们的权利、健康及舒适的可持续发展的供应链

对维持健康需求的补充扩大

确保食品的安全性

解决营养和粮食短缺的问题

提供价值

尽早发现课题，了解真正的原因，采取各种方法进行解决

数字化转型(DX)

新的合作伙伴关系

×

支撑顾客全球供应链的广泛的网络

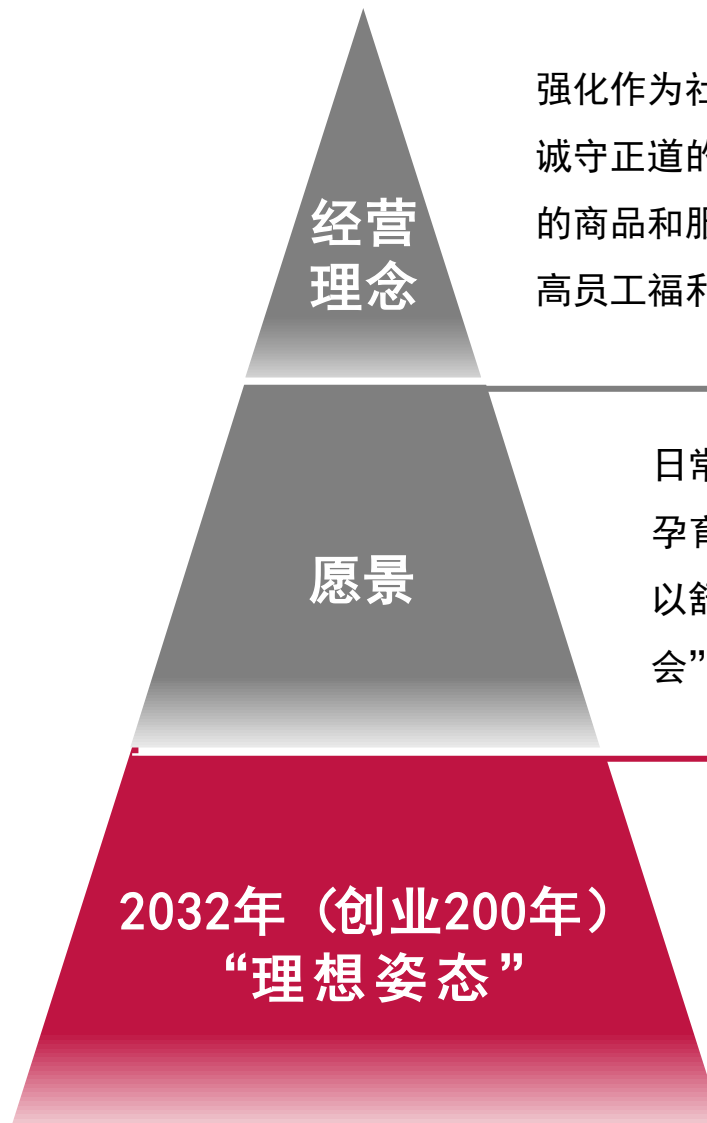
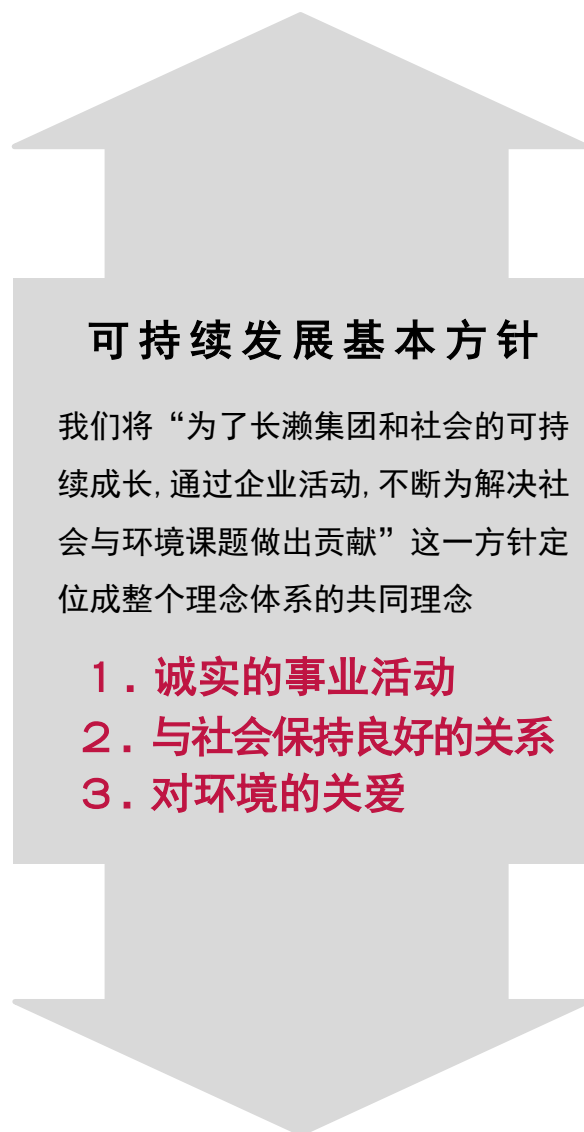
在化学生物等领域的技术见解

活用市场洞察力与技术见解的课题解决能力与人才

目录

- 回顾前中期经营计划 “ACE-2020”
- 围绕长濑集团的环境变化及理想姿态
- ▶ 新中期经营计划 ACE 2.0

理念体系



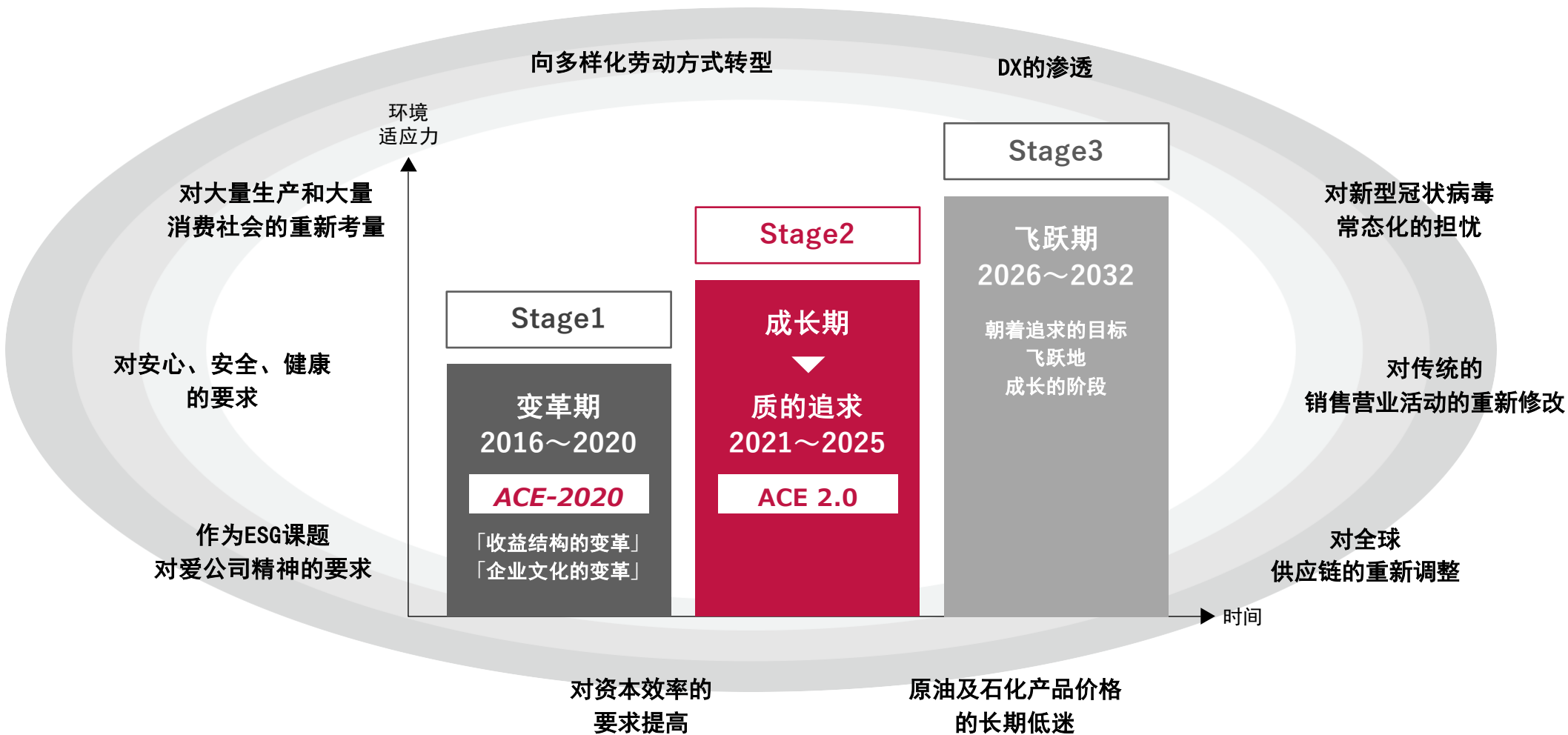
强化作为社会一员的自律意识,通过诚守正道的经营活动,提供社会所需的商品和服务,通过公司的发展,提高员工福利并努力为社会做出贡献

日常活动中,每一位员工通过“发现、孕育、扩展”的实践,为实现“人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”做出贡献

**创造温暖未来的
商业模式设计师**
~ “发现、孕育、扩展” -
为实现可持续发展的社会做出贡献~

新中期经营计划 ACE 2.0 的定位

为实现“理想姿态”，
我们应积极应对急剧的外部环境变化，将Stage2的定位从“成长期”转变为“质的追求”



ACE 2.0 基本方针

向设计商业的长濑转型

ACE 2.0 “质的追求”

秉持A（自主性） C（目标达成） E（效率性）的精神，
为将长濑的可持续成长变成可能，

将所有利益相关者期待的“想法”以具体的“形式”（事业、机制、文化）加以创造
(质) (追求)

收益结构的变革

为实现“理性姿态”构建收益基础

- ① 追求收益性和效率性
 - 贯彻执行全公司规模的事业替换和资源再分配
- ② 加强现有事业
 - 通过推进全球化扩大事业机会
 - 通过提高制造业的生产力和技术革新扩大附加价值
- ③ 创造“可持续事业”（N-Sustainable事业）

企业文化的变革

为实现“理想姿态”突破思维定势

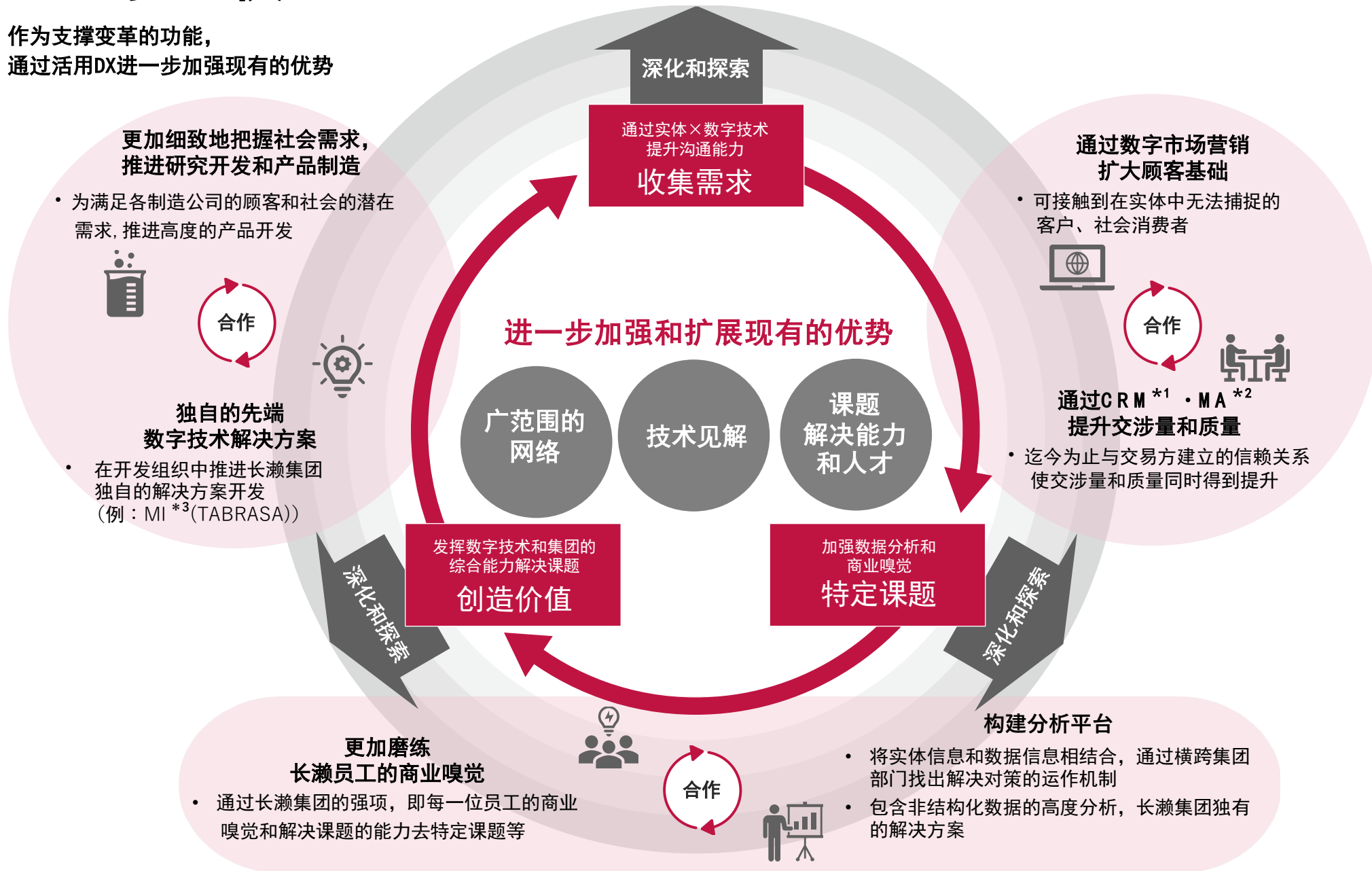
- ① 追求经济价值和社会价值
 - 培养可持续发展精神和彻底执行财务 / 非财务信息的监控
- ② 追求效率性
 - 加深对资本效率的意识
 - 提高核心业务的生产力
- ③ 加强推动变革的人才

支撑变革的功能

- ① 进一步加快DX
- ② 推动可持续发展
- ③ 加强公司功能

进一步加快DX

作为支撑变革的功能，
通过活用DX进一步加强现有的优势



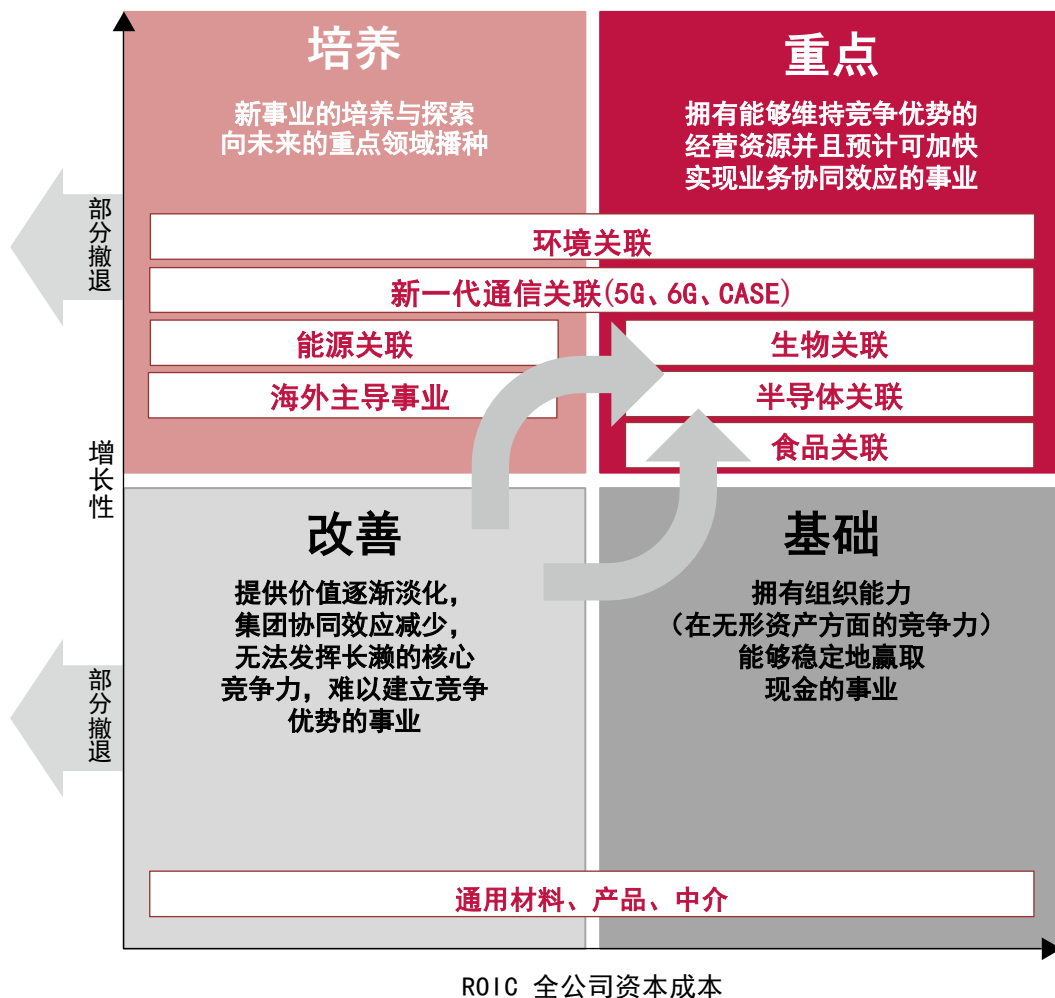
*1 : Customer Relationship Management

*2 : Marketing Automation

*3 : 材料信息学

追求收益性和效率性 - 实行全公司规模的事业替换与资源再分配 -

事业分配的考量



主要措施

1. 经营资源的确保

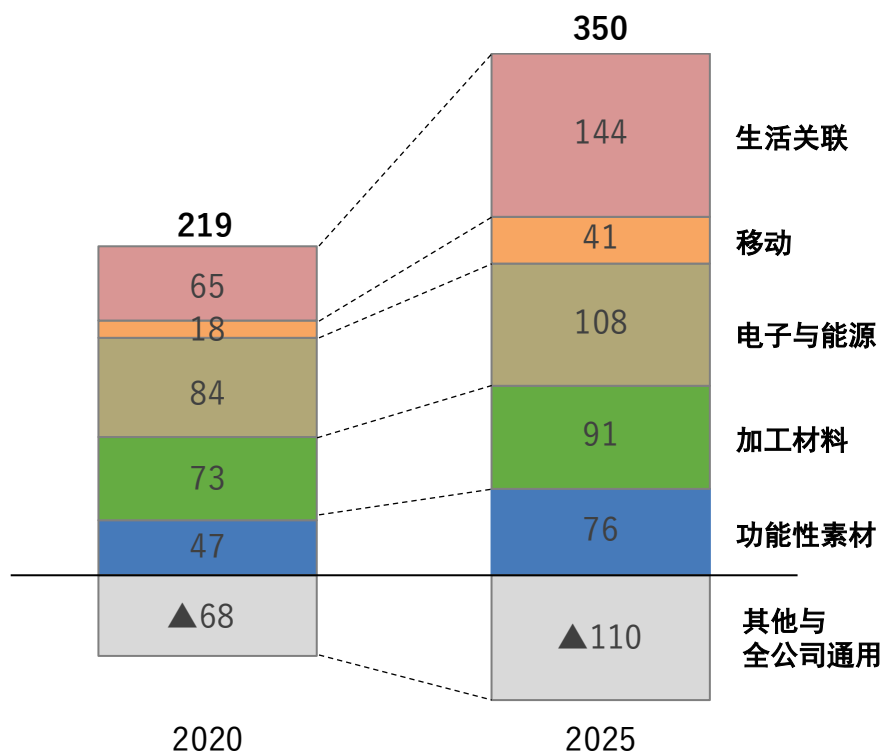
- ◆ 彻底执行监控，从资本效率低的事业撤退确保经营资源

2. 经营资源的再投入

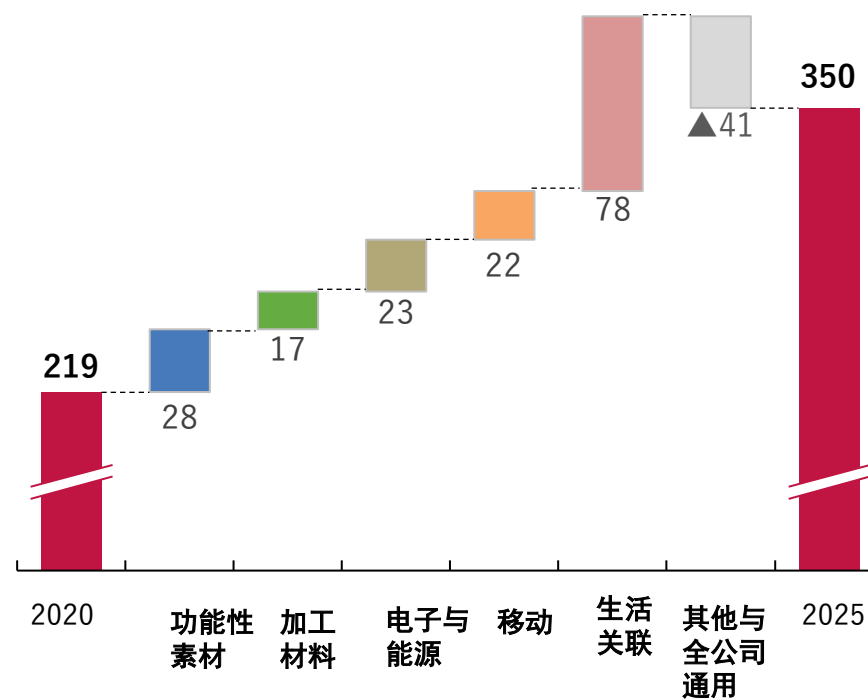
- ◆ 通过将确保的经营资源再投入到能源关联等有望扩大未来收益的事业以及生物、半导体、食品关联等增长性和资本效率高的事业领域中，力争进一步改善收益结构
- ◆ KPI： 将全公司投入资本的10%再投入到重点 / 培养领域中

营业利润目标分类

各部门 营业利润 (亿日元)



各部门 营业利润 增减 (亿日元)

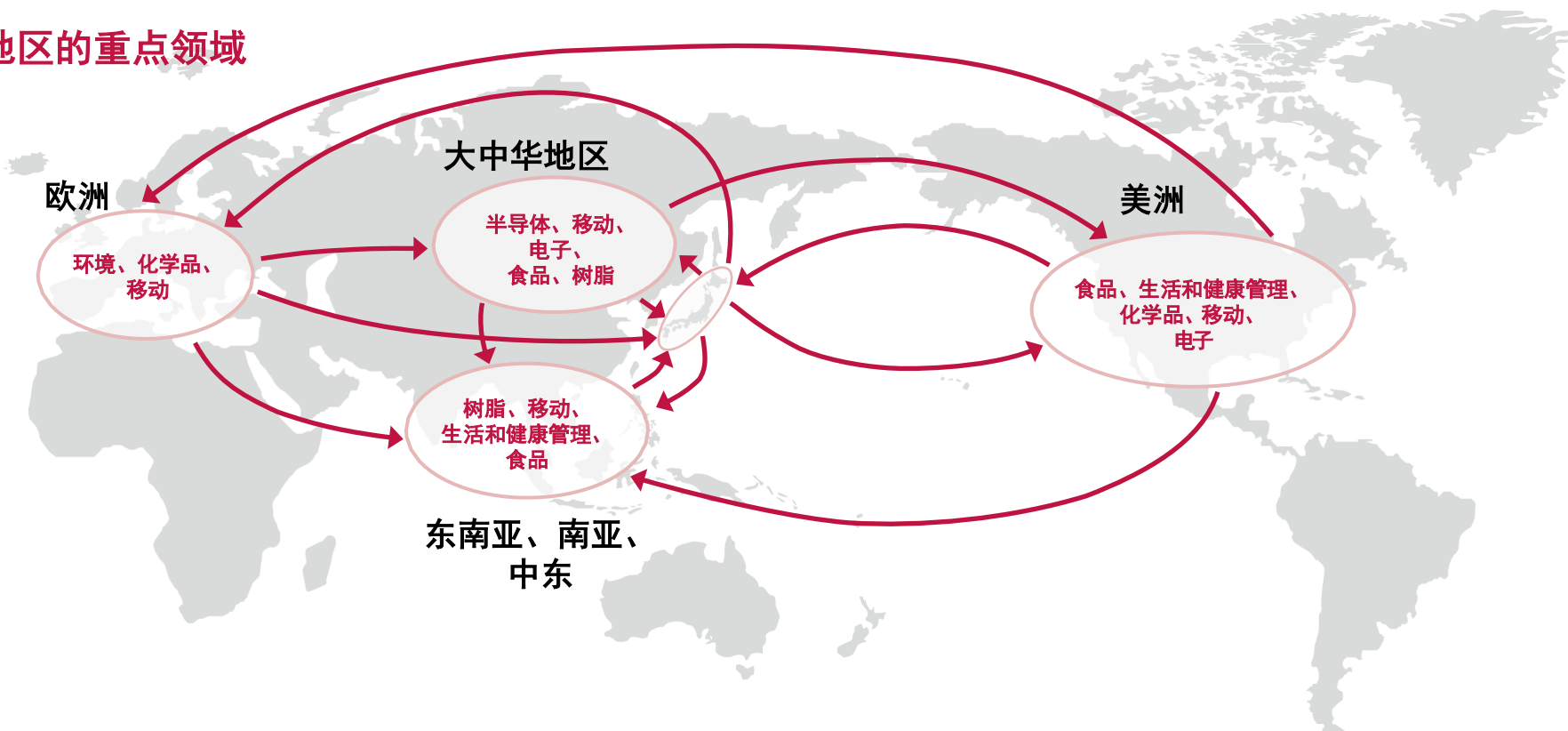


* 伴随着2021年4月1日的组织变动，事业部门的划分方法也有所更改，有关2020年度的实绩数值是根据更改后的划分方法而制成的

强化现有事业 – 通过全球化扩大事业机会 –

| | ACE-2020 | ACE 2.0 |
|-------|--|-----------------------------------|
| 事业 | <ul style="list-style-type: none"> 在主要地区建立稳固的事业基础 收购Prinova等海外事业公司 | 根据地区需要和业界动向 创造可将战略功能布局于海外的候选事业 |
| 体制与人才 | <ul style="list-style-type: none"> 成立美洲和中国地区统括公司 推进选用本地员工为当地法人COO | 为实现地区主体的事业创造 促进权限下放和加强培养本地经营人才 |

各地区的重点领域



强化现有事业 – 通过提高制造业的生产力和技术革新扩大附加价值 –

集团制造公司：营业利润

| | 2015年度 | 2020年度 | 2025年度 |
|--------|--------|----------|----------|
| 营业利润*1 | 83亿日元 | 138亿日元*2 | 200亿日元以上 |

*1: 单纯合算值

*2: 自2021年度起，更改了将Prinova集团划分为制造业等的制造业分类，2020年度的实绩数值也是按照本更改后的划分进行的记载。



创造“可持续发展事业” (= N-Sustainable事业)

发现顾客和社会尚未认知的课题，通过提供“产生利润的解决策略”，
为提升社会和环境价值，创造“可持续发展事业” (= N-Sustainable事业)

N-Sustainable事业的考量

1. 提升社会和环境价值

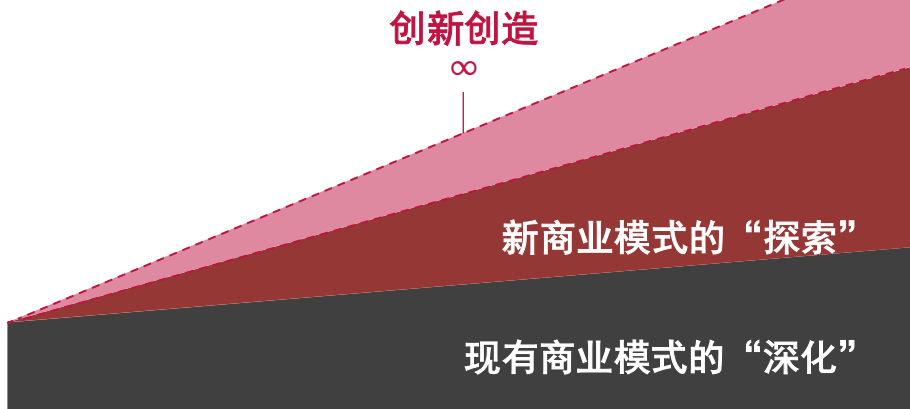
明确可持续发展目标 (SDGs) 的17个目标 (169个对象目标)，
通过事业活动为解决课题做出贡献，从而为子孙后代留下可持续发展的未来

并且

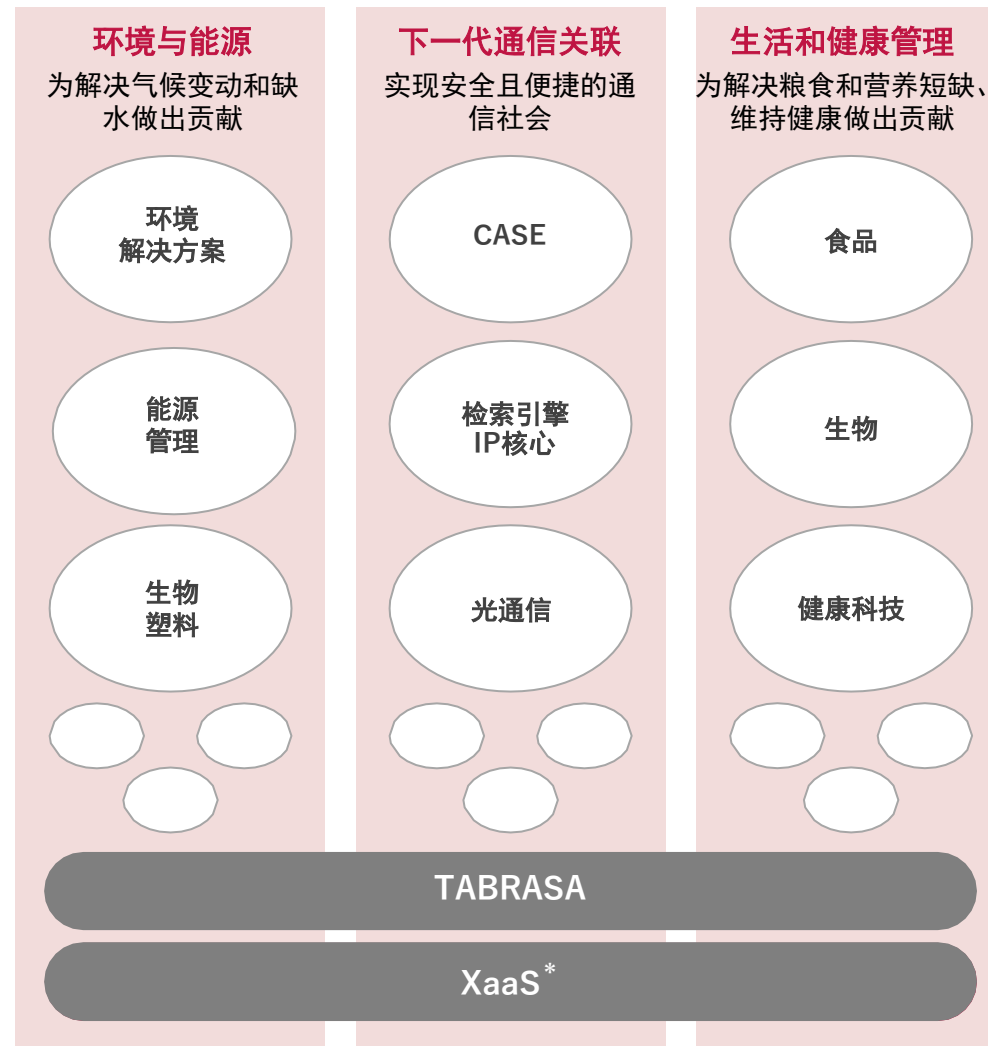
2. 提供解决课题的新价值

尽早地认识顾客及社会将来会面临的课题，活用长濑集团的“纽带联系”，
并通过革新性的服务和技术，竭力提供“产生利润的解决策略”

N-Sustainable事业产生的价值



N-Sustainable事业领域



* X as a Service : 各种服务关联商业模式

追求经济价值和社会价值

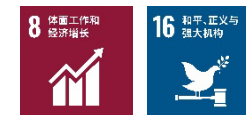
— 培育可持续发展的精神
彻底执行财务/非财务信息的监控 —

为实现质的追求，除财务信息之外，作为KPI还预定在2021年度中决定披露非财务目标

| Materiality (重要课题) | 提供价值的关键 | 假设KPI |
|--|---|--|
| <p>【活用多样化人才，提供职场环境 and 企业文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> · 凭借先进技术提高生产力及活用多样化人才 · 作为集团公司要提供可促使具有不同背景的员工相互尊重、相互激励的职场环境以及培养企业文化 | <p>【员工的敬业度】</p> <p>【工作方式、多样性】</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 女性管理职人数 · 专业Scientist数 · 海外经营的本地化等 |
| <p>【活用先端技术创造新的价值】</p> <ul style="list-style-type: none"> · 活用先端技术和交易方网络，提供新的价值创造 · 在了解错综复杂的交易方课题的真正原因的基础上，提供广泛的解决手法 | <p>【N-Sustainable事业】</p> <p>【削减GHG排放量】</p> <p>【循环经济】</p> <p>【食物废弃物】</p> | <ul style="list-style-type: none"> · N-Sustainable事业的案件数 · GHG排放量 · 用水和排水量 · 能源使用量 · 废弃物量 等 |
| <p>【解决社会和环境课题以及加快全球化】</p> <ul style="list-style-type: none"> · 解决气候变动、缺粮缺水等以及威胁安心、安全等课题 · 活用生物和AI等先端技术，为确保提高食品的安全做出贡献 · 以发达国家为主的老龄化进展导致对维持健康需求的扩充 · 为加快实现全球化和解决每个地区的社会课题做出贡献 | | |
| <p>【公司治理】</p> <ul style="list-style-type: none"> · 确立高透明度的公司治理 · 通过经济价值和社会价值的两者兼顾，提升可持续的企业价值 | <p>【公司治理】</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 经营管理层的多样化 等 |

非财务目标①：提高员工敬业度

2022年5月10日公布



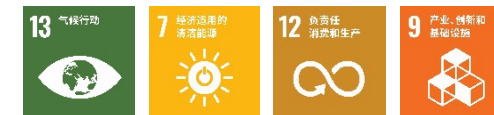
| | | |
|---------------|-----------------------|---|
| 理想姿态 (长期) | 为利益相关者提供的价值 | 【员工】 <ul style="list-style-type: none"> 安全且易于工作的职场环境 员工能够明朗、快活、生气勃勃地工作的环境 员工和其家属能够自豪地进行谈论的企业集团 |
| | Materiality (重要课题) | 【活用多样化人才，提供职场环境和企业文化】 <ul style="list-style-type: none"> 凭借先进技术提高生产率及活用多样化人才 作为集团公司要提供可促使具有不同背景的员工相互尊重、相互激励的职场环境及培养企业文化 |
| 应有姿态 (中期) | ACE 2.0 非财务目标 (KPI) * | 集团公司 : 定期实行敬业度调查的比例 100% 长瀨产业 (单独) : 敬业度调查得分 60以上 |
| | 措施方针 | 优秀人才管理、健康经营、改革工作方式、多样性&包容性、人事政策 |
| 单年度业绩 (短期) | 措施成绩 | 实行敬业度调查、改革工作方式 (启动Project Bridge、实现着装自由) |
| | 披露项目 | 【员工 (单独)】 男女人数 (比率)、非正式雇员人数 (比率)、残疾人雇用率、经验者采用人数 【工作方式 (单独)】 应届就业3年后在职率、因个人原因的离职率、平均工作年数、年度平均工资、年度总劳动时间、带薪假使用率、产假、育儿假使用人数、人才开发培训参加者、总培训时间 【安全卫生 (单独+国内制造公司)】 工伤发生次数、死亡事故次数、百万工时伤害率、工伤频率、安全卫生培训参加人数 |

*对象为合并子公司，Prinova集团为1家公司计算。

*2021年度：集团公司的实行比率为41% (24家公司 (包含只实行1次的公司))。长瀨产业 (单独) 的敬业度调查得分为52.4。

非财务目标②：碳中和

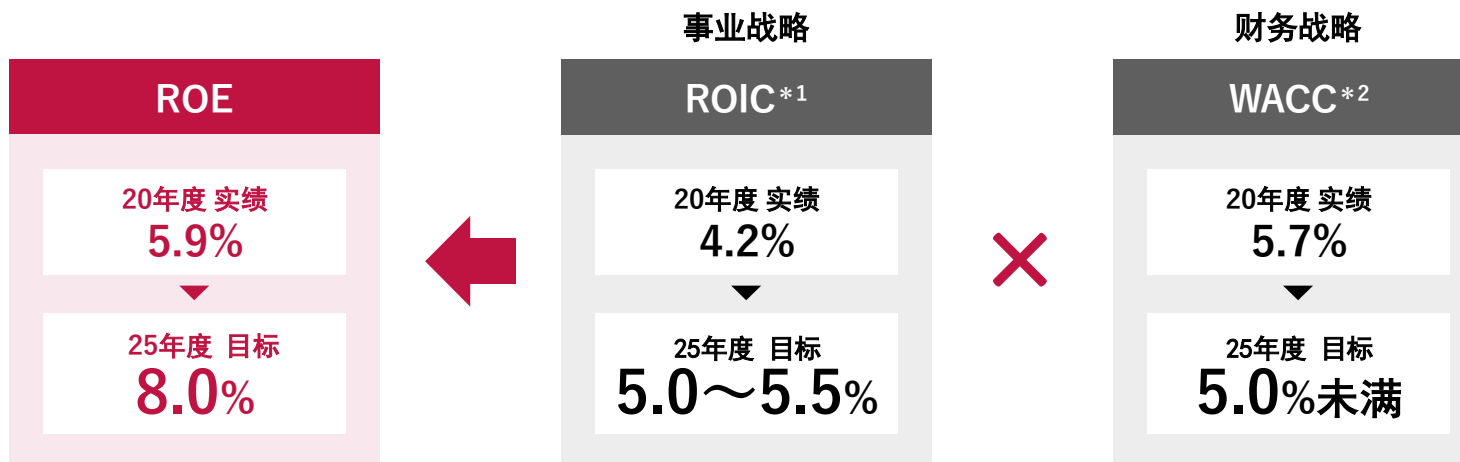
2022年5月10日公布



| | | |
|---------------|---------------------|--|
| 理想姿态 (长期) | 为利益相关者提供的价值 | 【社会和消费者】 <ul style="list-style-type: none"> 贯彻实行遵纪守法与道德经营，为地区社会的发展做出贡献 顾及与供应链有关人员的权利、健康及舒适感 为实现安心、安全、美好的社会，提供产品与服务 |
| | Materiality (重要课题) | <ul style="list-style-type: none"> 解决气候变动、缺粮缺水等以及威胁安心、安全等课题 为加快实现全球化和解决每个地区的社会课题做出贡献 |
| 应有姿态 (中期) | ACE 2.0 非财务目标 (KPI) | 合并 : Scope1、2削减率达到37%以上 (与2013年相比) 合并 : 因可再生能源发电和购买, 削减量达到35,000 t 以上 (累计) 长濑产业 (单独) : Scope2零排放 |
| | 措施方针 | 全体措施 : 参与外部倡议、促进应对环境的投资、研讨公司内征收碳税 可视化 : 可视化供应链中的排放量、算出战略产品的LCA 削减 : 提供低碳产品和削减解决方案、引进对应环境的设备 改善生产工程、活用可再生能源 (购买和自家发电) |
| 单年度业绩 (短期) | 措施成绩 | 碳中和宣言、表明赞同TCFD、 与株式会社zeroboard有业务合作、开始计算国内制造子公司的LCA |
| | 披露项目 (仅业绩) | 【合并】 <ul style="list-style-type: none"> 温室气体排放量(Scope 1、2、3) 温室气体 Scope1 排放量种类分类 能源使用量、电力使用量、生产时的原单位(t-CO2/制造量 t) |

追求效率性 – 加深对资本效率的意识，提升核心业务的生产力 –

为实现可持续增长继续维持积极投资的姿态，截至2025年度实现ROE8%、ROIC > WACC的目标



方针

- 维持积极投资的姿态
- 向重点/培养领域投入资源
- 大力推进包括核心业务的生产力在内的全公司效率化
- 将Net DE比率0.5倍未满足为上限，通过活用带息负债及增加股息分红等降低WACC

*1: 归属于母公司股东的本期净利润/投入资本的期中平均*100

*2: 组成WACC的股东资本成本是以CAPM为基础，根据本公司独自的计算方法得出

追求效率性 – 加深对资本效率的意识 –

通过可持续增长及投资组合的改善，创造现金流量，在确保财务健全性的基础上，为取得新的增长，对新事业投资和研究开发投资等进行有效的资金分配

| 现金流量（累计） | 安全性和效率性 | 股东回报 |
|--|---|--|
| 营业CF 1,500亿日元 | Net DE比率 0.5倍未满足 | 继续增加股息和灵活购入库存股 |
| 有关超出营业现金流量的投资资金，基本上通过带息负债进行调整，但“健全的财务体制”是可持续增长的基础，这一方针坚持不变 | 力争实现向健全性和效率性两者兼顾的财务体质的变革，构建能有效反映事业战略带来成果的财务结构 | 在ACE 2.0期间，继续执行以持续增加股息为基础的股息政策，另外，研究讨论灵活购入意识到与事业战略有关联性的机动库存股 |

●事业活动产生的现金流量

| | |
|------|--------------------------------------|
| 营业CF | 1,500亿日元 <small>周转资金的增减除外</small> |
| 营业投资 | ▲500亿日元 |
| 持续股息 | ▲300亿日元 |

●调整产生的Cash In

| | |
|--------|---------|
| 带息负债调整 | ~800亿日元 |
|--------|---------|

●改善治理产生的效果

| | |
|--------|--------|
| 缩减战略持股 | 300亿日元 |
|--------|--------|

Total Cash In
~1,800亿日元

1,000~1,500亿日元
增长投资

+

在没有高效率投资可投时
执行资本政策投资

购入库存股
(以出售战略持股额度为上限)

- N-Sustainable投资
- 新事业投资
- DX关联投资
- 研究开发投资
- 周转资金

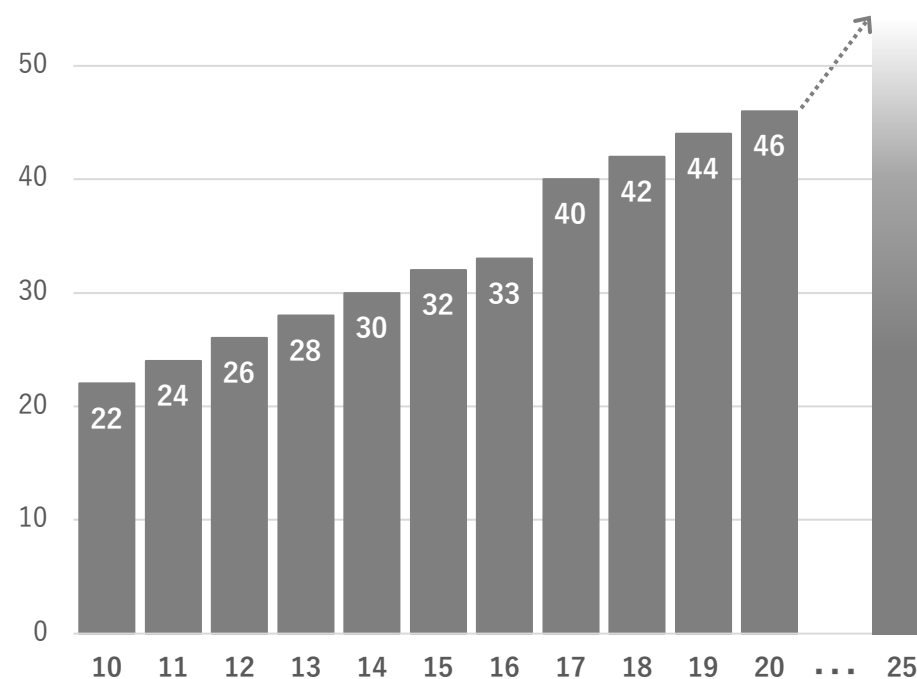
追求效率性 – 加深对资本效率的意识 –

ACE 2.0期间的 股东回报方针

有关股息分红方面，要在力求提升收益力和充实加强企业体质的同时，以考虑到合并业绩及财务结构的持续增加股息为基本方针，并在考量合并现金流量和投资情况的基础上加以执行。
另外，有关购入库存股方面，我们研究讨论要在关注效率性的同时灵活执行。

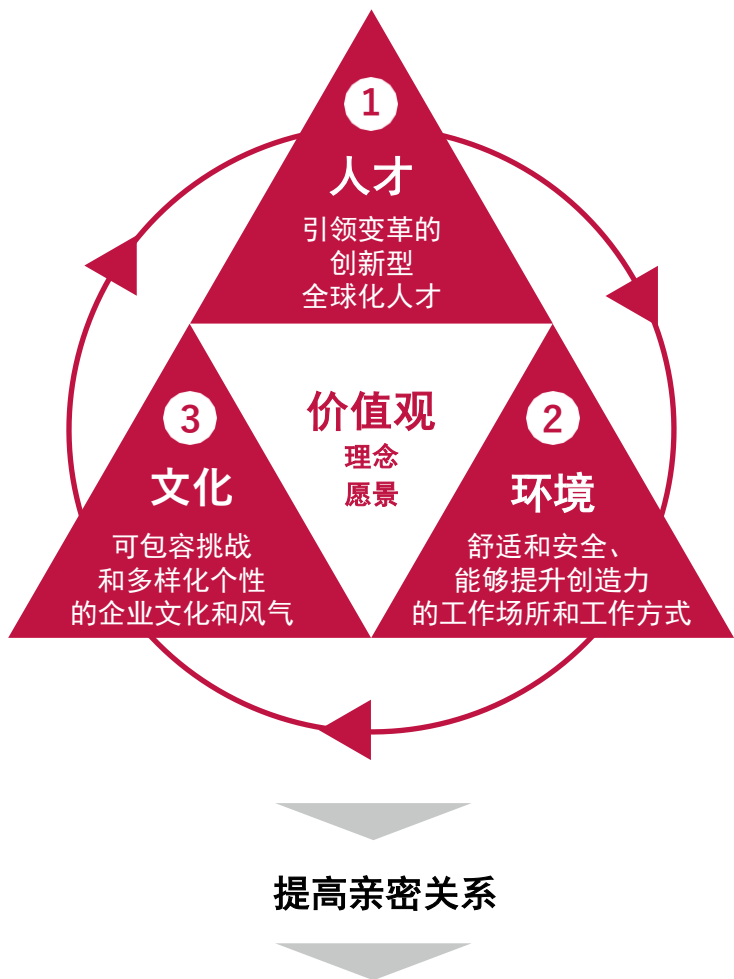


DPS(每股股息分红)年间 (日元)



加强推动变革的人才

通过在人才、环境、文化方面实施的各种政策取得良好循环，
提高员工与公司的亲密关系，从而实现“员工与公司的可持续成长和发展”



员工与公司的可持续成长和发展

事业战略和人事战略相结合

为多样化人才的活跃打下坚实的基础

① 人才

优秀人才管理

获取优秀人才、培养、适才适用

- 将全球人才分配可视化
- 获取与战略相关的人力资源，加强开发

健康经营

身心健康的员工

- 加强员工的健康状况可视化和分析，实行新措施

② 环境

改革工作方式

能发挥员工创造性的办公室

- 设定并实现新的工作场所蓝图，使每位优秀的员工拥有集体感共同发挥创造性

不拘泥于时间和地点的工作方式

- 引进居家办公制度、错时上下班制度等，引进有效且高效的工作方式

③ 文化

多样性&包容性

人才的多样化

- 提升国内事业所的女性、外国人以及高级专业型人才的比列

人事政策

重视提升资本效率和向新事业挑战两者兼顾的经营判断

- 董事薪酬制度的修改

定量目标

“质的追求”的目标指标 (KGI: Key Goal Indicator)

| 措施 | 指标 | 2020年度 | 2025年度* |
|--------|------|--------|---------|
| 提升资本效率 | ROE | 5.9% | 8.0%以上 |
| 扩大收益力 | 营业利润 | 219亿日元 | 350亿日元 |

* 2025年度的前提: 1US\$=108.7日元、1RMB=15.6日元

为实现“质的追求”的重要业绩指标 (KPI: Key Performance Indicator)

| 变革/功能 | 措施 | 指标 | 2020年度 | 2025年度 |
|---------|------------------------|--------------------------|----------|------------|
| 收益结构的变革 | 全公司规模的事业替换和资源再分配 | 成长投资*1 | - | 1,500亿日元*2 |
| | | 确保全公司投入资本的10%向重点和培养领域再投入 | - | 10%以上 |
| | 创造“N-Sustainable事业” | 营业利润 | - | 50亿日元以上*3 |
| | 通过提高制造业的生产力和技术革新扩大附加价值 | 制造业营业利润*4 | 138亿日元*5 | 200亿日元以上 |
| 企业文化的变革 | 提升核心业务的生产力 | 销售额总利润一般管理费比率*6 | 57.1%*7 | 52.1% |
| | 加深对资本效率的意识 | Net DE比率 | 0.23倍 | 0.5倍未满足 |
| 支撑变革的功能 | 进一步加快DX | 投入资本(包含费用)*8 | 24亿日元 | 100亿日元*2 |

*1: N-Sustainable投资、新事业投资、DX关联投资、研究开发费、周转资金 *2: 5年累计的数值 *3: 依据公司内部管理的数值 *4: 单纯合算值
 *5: 自2021年度起, 更改了将Prinova集团划分为制造业等的制造业分类, 2020年度的实绩数值也是按照更改后的划分进行的记载。
 *6: 因研究开发费、商誉等收购相关无形资产的摊销、数字计算上差异的摊销所造成的亏损除外 *7: 过去5年间(2016年度~2020年度)的平均值
 *8: 对DX关联投资5年累计为100亿日元, 其中包含成长投资1,500亿日元

A thick red diagonal line starting from the top left corner and extending towards the center of the page.

附录

部门战略 / 功能素材部门

市场机会

- 涂料和油墨行业受到世界上严格的环境管制规定，低VOC(挥发性有机化合物)等环保型产品的需求增加
- 在新兴国家市场上涂料和油墨的需求扩大
- 树脂市场方面，需求的领域大幅度扩展，被用于金属的替代品等方面，处于继续增长的趋势

优势

广泛的网络

以经营多样化商材为基础，从通用化学品到高功能材料，涵盖广泛的交易方网络，

技术见解

在节能节约成本的最尖端有机合成技术、涂料、水处理等专业领域拥有深厚的技术见解

课题解决能力和人才

将拥有的化学领域的技术见解与网络相结合，尽早发现市场课题，凭借优异的解决能力提供解决方案

制造关联公司

长濑ChemteX、长濑Filter、AIENCE 等

提供价值的目标

以高度专业性的化学领域的技术见解为基础，为解决交易方和顾客存在的问题以及解决环境问题做出贡献

主力事业

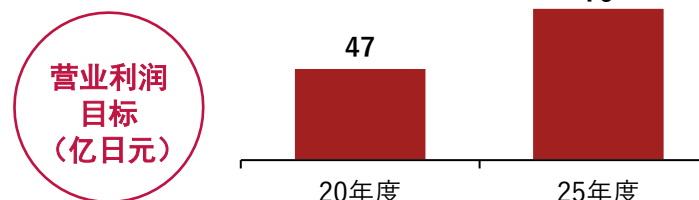
- 销售用于电子等领域的功能性材料，
- 面向涂料和油墨制造商销售原料

追求收益和效率

- 活用数字技术提高营业活动的效率
- 活用开发和评估功能实现高附加价值
- 非重点事业的方针修改

N-Sustainable事业

- 开展生物来源材料等环保型产品
- 开展针对排气、排水、节能等的环境关爱型综合咨询服务



部门战略 / 加工材料部门

市场机会

- 由于环保意识的提高和环境管制的加强，促使对环境和人体负荷低的化学品、生物降解塑料、循环再生技术的需求增加
- 在工程塑料等非通用树脂方面，因高功能化产生的差距日趋加大

优势

广泛的网络

遍布于全球各地、覆盖了广泛的行业的交易方网络

技术见解

集团制造加工公司多年积累的在树脂加工、色料的开发和制造等方面的技术见解

课题解决能力和人才

尽早发现遍布于全球各种不同领域的种子和把握需求，结合课题施展解决能力

制造关联公司

福井山田化学工业、长濑ChemteX、林原 等

提供价值的目标

尽早发现遍布于全球各种不同领域的种子和把握需求，活用交易方网络和集团的制造加工功能，提供高功能和环保产品以及服务

主力事业

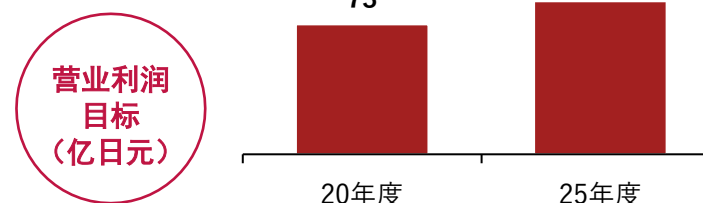
- 销售高功能和环保型树脂产品
- 销售颜料和功能性薄膜，制造与销售信息印刷关联材料

追求收益和效率

- 活用数字技术等，提高营业活动的效率性，实现库存管理的高端化
- 确立高附加价值的加工技术
- 研究讨论从非重点领域的撤退

N-Sustainable事业

- 开发生物质材料等环保材料
- 针对构建树脂循环再生的供应链所采取的举措



部门战略 / 电子与能源部门

市场机会

- 新一代通信（5G・6G）市场扩大
- 由于新一代设备的兴起，半导体关联部材市场今后亦处于增长趋势
- 清洁能源的需求高涨，氢、蓄电等新市场扩大

优势

广泛的网络

在包括其他部门在内的电子相关领域，与广泛的行业建立联系

技术见解

在功能树脂、精密加工等方面，不仅对材料的物性，还包括对生产工艺等都具有深厚的技术见解

课题解决能力和人才

凭借生产开发与商社功能的结合，迅速发现课题并施展解决课题的能力

制造关联公司

长濑ChemteX、CAPTEX、INKRON、3D Glass Solutions、Xenomax-Japan 等

提供价值的目标

在使用高性能和高功能等尖端技术的电子与能源领域，提供综合性解决方案，为实现安心、便捷的通信社会做出贡献

主力事业

- 制造与销售半导体关联材料，如环氧树脂密封剂等
- 销售半导体精密加工关联材料

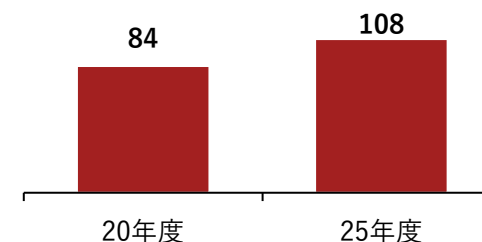
追求收益和效率

- 推进营业效率和降低物流费等达到削减费用
- 活用现有技术开发新用途

N-Sustainable事业

- 开发新一代通信关联材料和生产工艺
- 提供面向3D打印的结构材料及面向XR等新一代设备的素材、装置、服务等
- 制造和销售高耐热聚酰亚胺薄膜
- 扩大能源管理关联事业

营业利润目标
(亿日元)



部门战略 / 移动部门

市场机会

- 环保观念加快了移动领域的电气化，出现了新市场、新顾客以及新技术
- 在CASE、MaaS不断发展的趋势中、促进了向移动关联产品装载新的通信功能和灵活运用IT技术等等的进展

优势

广泛的网络

不仅仅与采购对象，还与包括技术开发部门在内的交易方建立起牢固的信赖关系

技术见解

包括从素材到产品的材料、加工技术以及工法在内的深厚的技术见解

课题解决能力和人才

在充分了解行业和顾客需求的基础上，灵活结合集团功能，发挥合作伙伴协同关系，提高提案能力

制造关联公司

KN Platech America、通威精密金属（佛山）、惠州三力协成精密部件 等

提供价值的目标

在新一代移动生活方面，向全球提供环保并能实现安全且舒适生活的解决方案

主力事业

- 销售面向汽车内外装饰和功能零部件用树脂、素材和零部件；电池材料；面向电气化、自动驾驶、车内电子用产品

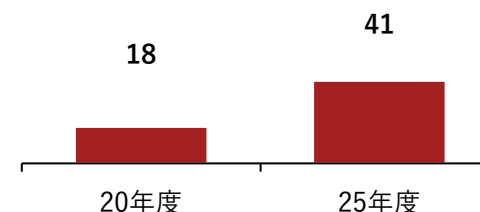
追求收益和效率

- 高度的事业组合
- 创造新一代事业

N-Sustainable事业

- 扩大销售电气化关联产品和自动驾驶关联产品
- MaaS事业的探讨

营业利润目标
(亿日元)



部门战略 / 生活关联部门

市场机会

- 因老龄化人口的增加和健康意识的增强，使功能性食品以及预防和健康保健市场扩大
- 因消费者意识的变化，使削减食品废弃物、自主品牌食品、清洁标签食品的倾向扩大
- 因新模式的普及带来了药剂发现设计工艺的变革
- 对受伦理意识增强影响的新课题的应对，环保型商材的增加等

优势

广泛的网络

遍布亚洲与欧美的全球网络

技术见解

生物基础技术、新模式医药关联技术、食品加工 / 混合技术、AI 药效预测、新标记探索

课题解决能力和人才

基于在食品和生命科学领域的高科技知识素养，发挥对新事业的想象力和技术辨别能力

制造关联公司

林原、Prinova集团、长濑ChemteX 等

提供价值的目标

超越素材，提供未来的美和健康以及美食的享受、为可持续发展的社会和环境做出贡献

主力事业

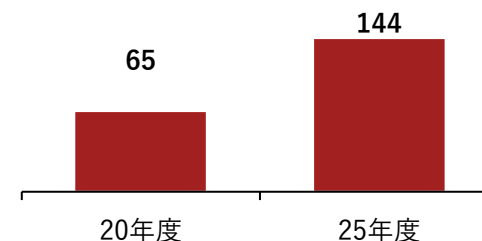
- 制造和销售食品添加剂、香料和化妆品原料
- 制造和销售医药品原料、中间体、添加剂
- 销售食品素材、预混料、运动营养关联产品

追求收益和效率

- 重新整顿生产、物流、库存管理等现有业务，除此之外，亦活用数字技术提高生产力，努力取得最佳效果
- 重新修改低收益事业的方针

N-Sustainable事业

- 独家生物素材的开发和销售
- 扩大为解决食品废弃物等社会课题做出贡献的林原产品的事业规模
- 在预防和非疾病等医疗领域开展健康科技服务





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

本演示资料中包含着基于2021年5月11日当时以未来为前提、对未来进行的展望和计划的预测。由于世界经济、竞争情况、外汇变动等相关风险以及不确定因素，实际业绩有可能与记载的预测会有所差异。