

Ideal Future

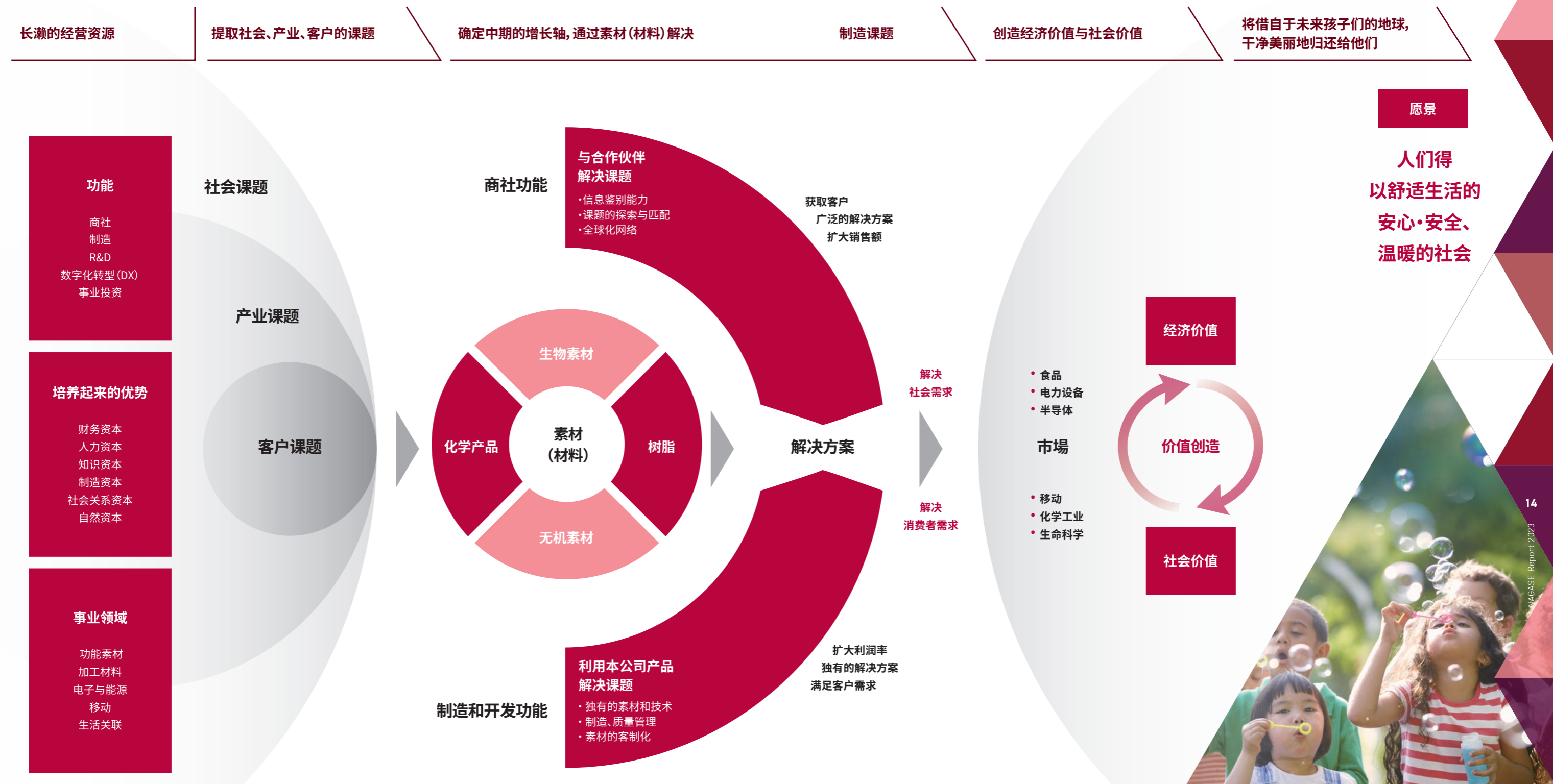
长瀨追求的未来——描绘了怎样的蓝图，将如何实现

11 目录

- 13 价值创造历程
- 15 社长致辞
- 19 管理担当董事致辞

价值创造历程—通过素材解决制造的课题

长濑集团充分利用我们的经营资源(培养起来的优势、功能、事业领域),面对社会课题、产业课题、客户课题,通过素材(材料)不断解决制造课题。最终不仅获得了“经济价值”,还产生了新的“社会价值”,通过将其回馈给未来社会,从而达成我们的愿景“人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”。





长瀨产业株式会社
代表董事总经理
上岛 宏之
Hiroyuki Ueshima

拥有压倒性的独特优势 作为企业集团，加快变革

坚守长瀨“诚守正道”的经营理念， 同时加快企业变革

我是2023年4月1日就任代表董事总经理的上岛宏之。在此，我作为长瀨集团的代表进行致词，同时希望就事业运营的抱负和今后的事业方针等事宜向大家进行说明。

我们正处在一个前所未有的变化时代。以前有一种定论认为，公司一旦改革，就能带来10年的繁荣与存续。然而，这种时代已经一去不复返，企业需要持续不断地变革。在这样的环境下，我的理解是，公司对自己委以经营舵手的重任，正是需要我推动长瀨集团的变革。在我就任时面向公司内部发布的致辞当中，也强调了改革的重要性。另一方面，我也向员工传达了一些“不能改变之事”，那就是“诚守正道”的经营理念，以及与利益相关者的信赖关系。

长瀨是一家从创业至今拥有超过190年历史的企业。我认为，长瀨之所以能够存续到今天，是因为我们一直秉承“诚守正道”的理念，不断积累为客户和社会发展作出贡献的事业而结出的硕果。最终，我们获得了能够触及全球人们与企业的网络，并获得了来自利益相关者的信任这一宝贵资产。这是长瀨价值创造的源泉，也是新兴企业所没有的优势，我们为之一自豪。正因如此，我告诉员工：“在决策上犹豫不决的时候，希望大家能回归到经营理念上，扪心自问是否有诚守正道。”这个理念也是本公司的宗旨(存在意义)，今后也将坚持不变。我将在继承长瀨优良企业文化的同时，为了100年后本公司集团能继续成为社会所需的存在而不断推进变革。

通过素材(材料)解决制造的课题

以“质的追求”为目标，在五年内实施利润结构和企业文化两项改革的中期经营计划**ACE2.0**现在已进入第三年。我们认为，员工在理解本中期经营计划的目标和战略的基础上，在各自的工作现场开展活动，并已开始呈现出成效。然而，自该计划制定以来，长瀨集团所处的环境发生了重大变化，各种问题和分歧也变得明显。例如，“现行的决策机制跟不上环境变化的速度”“虽然做好了迎接新挑战的心理准备，却很少意识到可投入的管理资源是有限的”“杜绝浪费的力度不够”等。因此，我在遵循

ACE2.0基本方针的同时，开始对个别措施进行检查和修改。

由于取代传统常识的新常态正在迅速形成，因此在检查和修改时，我尝试重新思考“长瀨是什么?长瀨因何而存在?”。我的理解是“通过素材(材料)解决制造的课题”。长瀨所从事的业务本质优势在于贴近客户，准确把握课题，利用在日本国内外构建起来的约18,000家合作伙伴和网络，提供有助于解决课题的素材(材料)，并与客户的需求相匹配。如果制造商没有这种素材，我们可以利用集团的制造和加工能力进行生产。将精通化学、电子、生物等技术与信息的人才与历经超过190年培育而来的网络、集团内的生产功能、研发功能相融合，从而实现精准匹配，这是其他公司无法企及的。我希望在**ACE2.0**中，通过对这种优秀的商业模式进一步打磨，不断提高经营质量。

针对现存的思考方式和商业机制进行改革时，本集团在最大程度活用人、金钱、时间等各种资源的同时，还进行追求合理性和效率性的事业重组。以往我们根据集团的事业轴划分为四个象限——“改善”“基础”“培养”“重点”。但为了提高今后的收益能力并不断成长，我们重新认识了长瀨的优势，并根据功能轴重新整理了四个象限。除了对个别案件贯彻活用ROIC(投入资本回报率)的管理以外，也对包括损耗风险目标在内的亏损事业迅速进行重建和调整。

权限下放与加快决策

目前，我们正在分阶段推进组织结构重组，以提高经营效率。2023年10月，我们将之前的11个事业部门整合成7个也是重组当中的一环。今后，还将推进权限下放，以加快决策速度。在我加入公司的35年里，拥有了大半事业部门的工作经验，我认为这些经验在判断“委托的对象、内容和方式”的基础上，将现场应对能力最大化非常有帮助。同时，我们还在推进重新调整董事会的决策机制。这样做的目的是向执行方下放权限，同时使董事会能够围绕更长期、更有高度的主题展开探讨，从而最大限度地提升长瀨的未来价值。

并且，我们还将改变现有机制，培养和任用未来领导长瀨的新一代经营人才。首先，我们将在2024年4月引入基于“公平无私”理念的人事制度。今后，我们将不分年龄和性别，积极、能动



地任用人才。我个人的观点是，人事评价和人才任用必须获得一致公认。通过确立起能够最大限度实现上述目的的制度，应该能够使优秀人才的录用和评价标准实现稳定的可视化。而这些制度变更无疑也将有助于推动接班人计划的水准提升。为了使长濑集团更上一层楼，我们将继续加强治理，实现资本的有效利用和活用。

员工的可能性才是长濑的发展潜力

目前，长濑集团在全球25个国家和地区持有108家子公司，拥有包括性别、国籍、年龄、宗教和价值观在内，各不相同的多样化员工。然而，就长濑产业来看，在多样性和包容性(D&I)方面目前并不完善。正因为未来是难以预测的时代，要想通过增加拥有多样化视角、经验和价值观的人才来实现新的创新，以及从风险管理的角度来看，D&I是必不可缺的。因此，我们正在努力完善工作环境，改进制度与机制，使其内容更加充实。特别是针对可以推动女性大展身手的培训计划以及应对生育等人生大事的制度与机制，将在倾听员工心声的同时进一步扩充完善。

我之前在各部门工作的过程中，真实感受到长濑拥有大量极具才华和潜力的人才。毫不夸张地说，这些员工的可能性正是长濑集团的发展潜力。为了进一步促进员工成长，我对各部门责任人提出三点要求：一是创造学习机会，提供接受挑战的机会；二是要积极与下属对话，为每个人设定适当的目标；三是交待工作之后就不要进行微观管理。长濑一直有允许失败的文化存在。在设定适当目标的情况下出现的失败是挑战的结果，应给予鼓励。如果通过与下属对话充分分析失败的原因，并在组织内共享该结果，那么这些失败就会成为增加未来成功概率的财富。

人在任何年龄都能成长。我自己就亲身感受到在担任社长后的几个月里，不仅通过自身学习，还通过向公司内部的前辈和公司外部的经营者请教而获得了成长。我希望员工也能够接受更大的挑战，而且如前所述，希望我们能成为一家让勇于接受挑战并不断努力的员工得到正确评价的公司。我还认识到，在整个公司营造一种支持挑战的机制和组织文化也是我的使命。

“我们的地球，借自于未来”

过去的产业界，社会价值和经济价值不可兼得的“取舍”思想是主流。但近年来，社会价值和环境价值逐渐成为经济价值的前提，进入了“并立”时代。长濑集团认识到，在为社会发展作出贡献的同时，为了实现持续性的成长，可持续发展已经成为重要的主题。因此，2020年度，我们设立了可持续发展推进委员会，制定了可持续发展基本方针，并强化了措施。

不过，我感到员工对可持续发展的理解还不够。因此，为了在集团内部推广这一想法，我走访了各事业公司的各个部门，并与员工进行了一系列对话。我首先告诉员工的是我对可持续发展的看法，向他们解释“这个地球是从未来我们的孩子们那里借来的，要让他们将来的生活比我们现在的生活水平更好，换句话说，就是通过我们的企业活动让地球变得更美，然后再还给他们。这一点非常重要”。做了这番解释之后，我鼓励他们“长濑是一家能够做到这点的企业，大家共同努力实现这一目标吧”。可持续发展是我们企业经营的根基。今后，我还将继续与员工进行这样的直接对话。

我们针对特别重视的“员工参与度”和“碳中和”设定了KPI，并编入当前的中期经营计划中对其进度进行管理。长濑集团将员工参与度定义为“公司(组织)和员工互相理解，互相提高的状态”。为了把握现状，我们实施了参与度调查，2022年度长濑产业单体的调查总得分为56.5，与上一年度比提高了4.1个百分点。根据这个调查的结果，2022年度致力举办了经营层与中坚员工

的谈话会，并创造了员工之间交流的机会等。

同时，在碳中和方面，由于在事业活动中扩大了使用可再生能源，2022年度本公司集团的温室气体排放量(范围1+2)比2013年度减少了34%。此外，还充分利用了长濑集团的网络开展多项碳中和相关事业。2021年9月，携手株式会社zeroboard，开始提供温室气体排放量计算服务，对企业脱碳经营提供支持。此外，我们还参与了经济产业省提出的“GX联盟基本概念”，与地方自治体合作，为创造森林碳信用提供支援。此外，旨在解决社会课题的同时，兼顾事业成长的挑战性项目也在集团各公司取得进展。敬请期待今后的成果。

活用长濑的独特优势，为解决社会课题作出贡献

我于1988年加入长濑产业，最初被派往化学品事业的涂料原料部门从事销售工作。在大阪的第一份工作让我体会到了商社业务的艰辛与有趣。之后，我参与了新事业的启动工作，其后在各种部门工作的过程中，我深深了解了长濑的企业文化和各项事业的商业模式。担任代表董事总经理之后，我再次感受到长濑的特有优势，即其在超过190年的历史当中积累起来的“信用”以及与日本国内外商业伙伴建立起来的“强大网络”。我深信，通过充分利用并扩大这一无与伦比的优势，不仅可以为解决客户面临的课题，还可以为解决复杂而又相互交织的社会问题做出重大贡献。我们认为，特别是作为重点领域的食品相关事业、半导体相关事业、生命科学相关事业，以及作为培养领域之一，并影响着所有事业的生物技术，不仅具有强大的市场增长潜力，而且通过整合本公司集团的优势，可以为社会提供更加多样化的价值。

今后，长濑集团将始终坚持诚守正道的不变姿态，领导层和员工继续团结一心推动改革，通过素材(材料)解决制造课题，并以能够在全球市场上获得成功的压倒性独特优势，成为“遇到困难就问长濑”的存在。我将站在前列以前所未有的速度推动变革，相信本公司集团的员工有能力完成这一变革。这种改革必然会提升长濑集团的企业价值。希望各位利益相关者能够给予支持，继续关注我们“始终如一，不断变化”的姿态。

2023年12月

长濑产业株式会社 代表董事总经理



在强化公司功能的同时， 追求事业、财务、人力资本的“质”

切实推进“收益结构的变革”

中期经营计划**ACE2.0**是指根据2032年公司迎来创业200周年之际的“理想姿态”进行反推，在解决已确定的重要课题的同时，于2021-2025年度的五年内通过“质的追求”实现成长。为了实现“创造温暖未来的商业模式设计师”这一“理想姿态”，我们提出了“收益结构的变革”和“企业文化的变革”的基本方针。

回顾**ACE2.0**的第二年，由于全球性的原材料费用和物流成本飙升，各国政策利率上调导致利息负担加重等因素的影响，从业绩来看，营业利润和净利润双双下滑。另一方面，关于**ACE2.0**第一项方针“收益结构的变革”，我们在“事业投资组合的置换”“强化现有事业”“创造‘可持续发展事业’”等关键措施以及重点领域的各种举措方面取得了稳步进展。

在**ACE2.0**的重点领域之一——食品相关事业方面，以Prinova

集团为中心扩大了商社业的市场份额；制造业方面，美国犹他州工厂的运营和株式会社林原生产的可溶性膳食纤维Fibryxa®的市场营销等均实现了大步加快。

此外，在半导体相关事业方面，我们充分利用本公司所经营的产品覆盖了整个生产工艺这一特点，为解决客户课题作出了贡献。今后，除了中国和美国市场以外，台湾和日本的半导体制造商在日本的投资预计将进一步加快。因此，长濑集团也在同时推进多项扩大销售战略，包括面向半导体行业开展规格导入活动等。

并且，在集团整体活用生物技术方面，我们以长濑生物创新中心 and 长濑生物科技室为中心，就包括食品、健康管理和工业产品在内的生物技术理想姿态推进了讨论。2023年4月，株式会社林原与长濑Chemtex株式会社的生物化学事业进行了整合，汇集生物技术，为发挥协同效应奠定基础。2024年4月，

株式会社林原将变身为“Nagase Viita 株式会社”重新扬帆起航，引领集团的生物技术进一步发展。在**ACE2.0**的后半，我们将继续采取措施，不断打磨把微生物研究与酶反应等集团内部技术组合搭配、相辅相成的开发能力，同时进一步加强产业界形成“生物的长濑”的印象。

长濑集团目前还朝着实现“理想姿态”的目标，开始着手创造“可持续发展事业”（N-Sustainable事业），力求为提高社会和环境价值作出贡献。该事业旨在尽早发现客户和社会在未来将面临的课题，结合本集团的创新服务与技术，提供“创造利润的解决方案”。并确立了至2025年度，N-Sustainable事业将占据营业利润15%的状态这一定量目标。

应对供应链紧张问题， 加强集团制造业

下面，我将从强化现有事业的角度来说明**ACE2.0**的进展情况。自上一个中期经营计划**ACE-2020**以来，长濑集团在全球主要地区积极构建事业基础和收购海外事业公司等，努力通过全球化来扩大商机。之后，在2022年度，海外的销售总利润率超过了50%。这在长濑历史上尚属首次。以往，与中国相关的业务约占海外销售总利润的一半，但近年来，欧美事业增长，各地区之间的平衡度也越来越好。

从2021年度至2022年度，全球供应链持续紧张并造成了巨大混乱。如果化学品和电子材料占据份额较高的长濑集团无法履行其供应责任，则交易方的业务将停滞不前，本公司的声誉也会严重受损。此外，还会严重损害事业合作伙伴的利益。因此，我们投入了资金以维护我们的供应链，核心就是保证库存。由于整个集团有超过1,700亿日元的资产被固定用于库存，因此利息负担急剧增加。在2022年11月之后，当全球供应网络的混乱情况开始逐渐平稳时，我们立即迅速削减库存。即使是在日元疲软的现在，与高峰时期相比，已成功削减了数百亿日元的库存。此外，在资金筹措方面，我们也对全球采购进行了全面管理，包括对冲外汇风险、降低利率和利息支出等。

由于制造业约占长濑集团营业利润的30%，作为强化现有事业的一环，集团各制造业公司现正联合起来运营着“集团制造业合作委员会”。该委员会主要共享以安全、质量和环境等为主的非财务信息，致力于合作解决各种课题。自2019年以来，通过互相共享各公司掌握的知识技术和经验诀窍，取得了活动成果，显著提高了生产率和技术水平。此外，我们还在“集团制造业合作委员会”的基础上进行了深化，于2022年4月成立了“集团

制造业经营革新室”这一总部公司组织。成立该室的目的是对各制造业公司的事业情况进行俯瞰纵览。具体来说，就是对生产技术、研究开发、质量管理和投资评估等方面进行综合概览，确定并整理出能够产生协同效应的技术和不足的技术，以提高集团制造业的整体水平。

对于长濑集团来说，“事业投资组合的置换”是收益结构变革中不可或缺的一项措施。在过去十多年里，除了收购株式会社林原、Prinova集团以外，我们还根据产业结构的变化出售了收益性和竞争力下降的事业。出售时，我们会根据最佳所有人原则，从是否有利于提高该事业的未来价值与成长的角度来决定方针。

实现 ROE 目标的途径， 以及根据业务单位进行 ROIC 管理

关于2022年度的经营业绩，在此从财务的角度出发，稍微深入探讨。关于**ACE2.0**所设定的定量目标之一，即营业利润350亿日元，虽然在计划年度的第一年也就是2021年度已经实现，但在2022年度却低于该目标水平。如开头所述，全球原材料费用和物流成本的飙升以及销售管理费的增加等是导致利润下降的主要原因。ROE（净资产收益率）也从上一年的7.7%下降到2022年度的6.6%。我们在**ACE2.0**中，提出了到最终年度2025年达到8%以上的目标，但鉴于美国上市公司的平均ROE为18.4%，是日本平均水平的两倍多，市场呼吁“争取比8%更高的目标”。对此，我们认真对待，并希望进一步加强盈利能力。今后将通过收益结构的变革而继续“质的追求”，如前所述，包括现有事业的强化对策、撤出亏损事业、通过出售子公司进行事业投资组合的置换、投资具有高度竞争优势的事业等措施。

我们认识到，与ROE停滞不前或下降一样，回报低于资本成本也是资本政策方面的重大课题。针对这一课题，需要在保持筹资杠杆平衡的同时降低资本成本，也就是说，通过重新调整WACC（加权平均资本成本）进行解决。具体措施方面，我们从2020年度开始，分阶段进行自有股回购，以及增加股东回报。

在筹资杠杆方面，我们将在关注长短期利率动向等的同时，进行资金筹措，继续努力降低WACC。作为一种新的尝试，本公司于2022年6月首次发行了可持续发展挂钩债券。这不仅是为了实现资金筹措手段的多样化，也是为了通过活用金融手段进一步确保能够达成“长濑集团碳中和宣言”中提出的定量目标，从而决定发行本公司债券。这当中也包含了长濑集团就气候变化这一重要课题向资本市场提出建议的意图。



自**ACE2.0**计划期间起，我们便采用ROIC（投入资本回报率）作为经营指标之一，今后也将进一步对其进行全面管理。我们已经构建了一个并非以事业部或部门为单位，而是根据一百多个业务单位来计算ROIC，并能够进行定期监测的体制，对投入资本的回报较低的项目进行改善。

针对成长投资和人力资本投资的思路

在**ACE2.0**的五年期间，我们正在加快对食品相关、半导体相关和生物相关等具有较高成长性和资本效率性的事业领域进行投资。与此同时，还为了推动作为长濑集团DNA的创造力与挑战精神，设立了五年共计1,500亿日元的战略性成长投资额度。在过去两年多的时间里，我们将资金分配到了新事业投资、DX相关投资和研发投资等领域。在维持财务纪律的基础上，关注每个项目的ROIC并进行严格审查，以判断是否需要投资。

在执行成长投资时，中长期视角固然重要，但在**ACE2.0**的后半，我们也会重视有望能够在短期内产生收益的项目，并根据长短期之间的平衡做出判断。在做出投资判断时的另一个规定标准是可持续性。我们一直秉持着这样的危机意识：如果投资的项目忽视了SDGs或环境负荷，没有从可持续发展的观点出发，那么将在未来给长濑集团带来重大风险。我们将通过向以N-Sustainable事业领域为首的、有助于提高社会与环境价值的

业务投入经营资源，追求同时实现社会的可持续发展与长濑集团的成长。

此外，长濑集团持续成长的源泉是人才。因此，我们将人力资本投资视为与加强经营基础直接相关的重要手段。长濑在向海外子公司和商学院派遣员工、为各种认证项目提供资金支持以及对获得资格的员工进行奖励等方面已经形成了制度化。我们还将招揽长濑目前没有的、拥有不同能力的人才加入本集团，并将这种招揽活动视为对人力资本的投资，在今后进一步积极推进。此外，以目前正在推进的东京总部大楼改建项目为代表，我们还拨出资金用于完善起安全、舒适并可激发创造力的工作环境。

“企业文化的变革” 重点在于活用多样化人才

ACE2.0第二个方针——“企业文化的变革”，侧重于在可持续发展方面的重要课题中也提出的“活用多样化人才”。多样化人才不仅是指员工男女比例的概念，还是我们当前面临的课题：如何将拥有多样化的背景、思想信仰和文化的员工所拥有的能力充分运用到公司的成长战略中。

解决这一课题的关键是提高员工敬业度。员工敬业度这一概念，表示经营层与员工之间的信任程度和联系强度。经营层可以通过完善起便于工作的职场环境和公平性较高的人事制度来提高员工参与度得分，从而培养员工愿意为公司作出贡献的积极心态，同时，公司组织也要求员工做出成绩，如达成各部门的目标和培养下属等。我认为，兼顾这些要素之间的平衡，同时加深双方的理解，将能够提高员工的参与度。要让具有多样化背景的人才在相互尊重的同时大展身手，发挥所长，推动业绩提升。为了将这种状态根植于长濑集团，今后我们也将从多种角度出发深入思考，群策群力。

此外，为了支持**ACE2.0**的“收益结构的变革”和“企业文化的变革”这两大方针，我们正致力于加强公司功能。本公司在传统的商社文化中，多年来沿袭了各事业部门独立运营的方法。但是，事业部门制一方面虽然可以加强专业性，另一方面这样的组织运营也是导致经营效率低的主要原因，难以发挥出将长濑集团拥有的多样化功能互相结合的综合能力。因此，为了实现“理想的经营姿态、组织运营姿态”，我们从上一个中期经营计划期间开始着手加强公司功能。此后在约7年的时间里，我们阶段性地推进了间接部门的集约化，业务的可视化和标准化等。基于这些成果，2023年10月，我们重组了各事业部的组织和业

务内容。这次重组并非长濑产业单独的措施，而是为了提高长濑集团在日本国内和海外全部数十家公司的收益性、效率性，为“质的追求”作出贡献。

维持增加股息的政策。 并着手修正包括投资战略在内的经营计划

如前所述，我们已经认识到根据**ACE2.0**两大方针执行各项措施，通过提高经营质量，贯彻到2025年度ROE达成超过8%目标的设想，是我们领导层的最优先事项。关于股东回报措施，投资者们对于继续增加股息的分红政策给予了好评，我们在**ACE2.0**中也将维持该政策。但是，我并不认为只是增加股息就能满足市场的期待。因此，2021年以后，我们在资本政策中引入了自有股灵活回购的措施，与分红形成两大支柱实施股东回报。另外，我们已经在2023年5月通过了购入80亿日元库存股的决议，预计2023年度的总回报率为71%。

2023年春，东京证券交易所要求PBR（市净率）低于1倍的公司应朝着“考虑到资本成本和股价的经营”进行改善。本公司截至2023年9月末的PBR为0.70。我们打算为了让PBR超过1倍，而采取例如以提高股价为目的的股东回报措施或其他奇策巧计。我们计划的设想是首先向长濑集团的基础事业与成长领域进行投资，加强收益能力，同时降低WACC（加权平均资本成本），通过提高ROE提高企业价值，从而实现股价上升以及PBR超过1倍。为此，今后将进一步加强与资本市场的对话。

2023年度是**ACE2.0**的第三年，也是中间的一年。2023年4月社长更迭，在新社长的领导下，我认为此时进一步加快**ACE2.0**提出的两项变革非常重要。此外，我们正着手对在**ACE-2020**五年间整理、优化的事业投资组合进行置换调整，对投资分配进行部分修正。本来应该在新社长上任的同时，对外公布包括投资战略在内的经营计划的修改方案，但为了让内容更加坚实和具有影响力，我们还是就此多花了一些时间。在**ACE2.0**的修正过程中，我们不仅追求资本效率和投资效率，还将提出更积极的措施（详情请参阅P23之后的内容）。

我认为企业能够长期成长的条件是，企业获得的经济利益和对社会提供的价值之间能够取得平衡。长濑创立于江户时代末期，事业持续发展了190多年，期间应对了变幻无穷的环境变化，拥有不断扩大事业领域、为社会提供明确价值的悠久历史。今后我们也将发挥长濑集团固有的价值，在解决社会课题的同时，努力实现持续成长。