

进一步推进部门之间的协作，向全世界提供因为长濑才能做到的解决方案。



代表董事总经理
长濑 洋

2012年3月决算期业绩的回顾

回顾长濑集团2012年3月决算年度的业绩，销售额为6,318亿5千万日元(比前年度减少4.3%)，销售利润为134亿2千万日元(比前年度减少28.3%)，当年度净利润为85亿7千万日元(比前年度减少33.2%)，结果是减收减益*。再看每个部门的情况，化成

品为2,519亿4千万日元(比前年度减少6.8%)，合成树脂为2,192亿日元(比前年度减少1.3%)，电子为1,105亿1千万日元(比前年度减少5.3%)，生活科学为491亿7千万日元(比前年度减少2.1%)。

上述这些减收减益的主要原因，在于正当开始东日本大震灾复兴之时，由欧洲债务危机引起的海外景气减速以及泰国洪水造成供应链阻断，再就是历史性的日元高腾等。

* 作为新设的合并结算公司，在重要性不断增加的株式会社CAPTEX、长濑Filter株式会社、福井山田化学工业株式会社、Sofix Corp.、株式会社林原(1个月)、Engineered Materials Systems Inc.(3个月)，再加上作为权益法适用公司的重要性不断增加的ON Co-Labo株式会社。另外自第3季度以来，由于出售了一部分本公司持有股份，长濑COLORS & CHEMICALS株式会社脱离了合并结算公司范围而变更为权益法适用公司范围。

这些影响最大的是电子行业界，特别是液晶电视，世界的价格竞争激烈，伴随着购买环保电子商品可获奖励积点(eco-point)活动的结束，国内需求减少，国内生产处于低迷状态，在电子部门的LCD关联材料的生产以及销售数量显著减少。同样，在化成品部门色素等有关商材的销售量减少，在合成树脂部门成型机的出口不顺。但是另一方面，智能电话及平板电脑等中小型液晶显示屏市场和LED设备市场处于顺畅状态，电子部门的销售利润比前年度同期增加了3.3%。给人的印象是市场的明暗取决于液晶显示屏尺寸的大小。

太阳能电池市场也处于需求减少状态，市场供给过多，价格竞争不断激化。另外，半导体市场也受到日元高腾的影响，虽然世界需求有所增加，但国内厂商被迫处于苦战的严峻状态，在这当中，化成品部门、PV关联原材料以及研磨剂等相关商材的销售量有所减少。综合起来看，对电子关联的依存度显露出较高的收益构造。

另一方面，审视汽车业种的国内市场，虽然前半年度处于低迷状态，后半年度，由于对购买环保型汽车给予补助金的政策复活等，显出了效果，需求增加，在世界市场上，也受到了以中国、印度以及东南亚为中心的需求大幅增加的影响，化成品以及合成树脂部门的汽车关联材料进入了回复的轨道。

另外，生活科学业界也受世界人口增加的影响，在全体上需求有所增加。其中特别是酵素的需求，面向食品·饮料和医药方面起到牵引作用，在医药关联方面通用有名药市场有所延伸。相反，生活

“由于在“CHANGE II”中进行了1,074亿日元的投资，实现了销售总利润率和制造业比率的上升。”

科学部门，从事经营医药中间体等医药事业，食品添加剂等生活关联资材的方面的销售额有所减少。

“CHANGE II”最后年度的结束

本公司，2009年4月开始，以“提高事业和经营质量”为基本战略，制定了3年的中期经营计划“CHANGE II”，实行了重点措施的执行和向重点领域的积极投资。

“CHANGE II”的最后年度的2012年3月决算期的销售额为6,318亿日元(目标值为7,200亿日元)，销售利润为134亿日元(目标值为150亿日元)，结果是比目标要低。另一方面，关于投资实绩方面，包括3年之间对株式会社林原的资金支出，进行了1,074亿日元(目标值为300亿日元)的投资。作为以制造关联为中心扩大新事业和强化海外事业基础的结果，销售总利润由2009年3月决算期的10.0%上升了1.3%，成为11.3%，由于集团全体对变革意识的浸透以及，协作意识的提升，达到了提高事业基础和经营基础质量的目标。

举一例来说，在合成树脂部门，过去只是将国内外厂商的树脂(弹丸状)销售给汽车业界，OA业界的客户。但是现在，在电子部件及涂料等方面做到可以总体方面提供解决方案，事业部及

“由于自然灾害切断供应链的影响，以及海外景气减速和历史性日元汇率走高的影响，结果减收减益”

集团企业之间加强了协作,不断构筑业界协作的机制。虽然本年度因经营环境严峻而难以显示到数字上,但在其他部门,也获得了同样的成果。

“CHANGE II”的重点措施

作为“CHANGE II”的重点措施的一例,可以列举如下,①株式会社林原的子公司化,②与OG株式会在纤维关联事业方面的统合,③株式会社CAPTEX新工厂的建成等。①株式会社

林原是在世界上首次从淀粉制造出功能性糖质“海藻糖(trehalose)”成功实现了大批生产(过去生产法的约百分之一的低价格)的公司。对长濑集团的研究·开发,生产等可望带来巨大的相乘效果,并且,在不断成长的生物领域,能够培育成为可匹敌于化成品,电子以及合成树脂领域的大规模事业,为此投资700亿日元获取了其全部股份。②作为长濑发祥的事业染料以及纤维加工领域,为了达到不仅限于日本国内,进而从中国以

至亚洲为中心的世界市场中扩大事业的目标,设立了在行业界中占据首位或第2位的合资企业长濑-OG COLORS & CHEMICALS 株式会社。③株式会社CAPTEX主要是生产和开发以及销售锂离子电池的控制模块的公司。批量生产的工厂(爱知县冈崎市)业已建成,2013年销售额预计达到15亿日元。

从“CHANGE II”到新中期经营计划“Change-S2014”

在“CHANGE II”,提高了我们要变革的意识,为了实现基本战略“提高事业的运营和质量”,在6个重点措施方面,做了很多工作。具体可以列举如下,①增加事业部之间的协作机会,对顾客提供全体的解决方案,②对不符合战略精神的事业进行整理(导光板生产事业等),③在重点领域设立事业推进组织(环境能源事业推进室,能源设备室,生物解决方案组),④以生产关联为中心扩大对新参事业的投入(长濑ChemteX株式会社,株式会社CAPTEX,株式会社林原等),⑤加强海外事业基础(大中华管理公司,中国内陆地区,墨西哥据点等),⑥将事业部的总公司功能移管至亚洲(聚合物全球客户事业部),⑦着手于IT基础设施的完善(国内外的基于系统等),⑧加强生产方面的风险对应(质量管理支援组等)。在数值方面虽然仍处于原地踏步的状态,但是对内容本身感到满足。不过变革的速度没有达到预期的程度,认为还正处于途中。为实现“Change-S2014”认为要进一步加速变化而面对的课题如下所述。

“Change-S2014”的重点就是在意识到价值链之下,各部门的变更和在重点领域选定了“生物”这一点。”

- 实行变革的加速
- 扩大重点领域事业和推进高附加价值
- 实现以协作为基础的事业
- 加强事业轴和地区轴的横向纵向运营
- 为了对应多样业务模式的方法和资源扩充



新中期经营计划“Change-S2014”的重点

新中期经营计划“Change-S2014”定位于“加速“CHANGE II”,在基本战略中,提出了“加速提高事业和经营的质量(Speed up),在重点领域的价值链,发挥长濑集团的综合力(Step up),通过全球性展开独自的解决方案,获得持续的成长(Sustainable growth)”。这个新中期经营计划的重点就是各部门的变更和在重点领域选定了“生物”这一点。过去的部门区分是在总代理店权是事业主体的时代背景下订立的,为了脱离这个情况制定了WIT计划和“CHANGE II”,在新中期经营计划中变更部门,其目的就是意识到要进一步加强本身的功能(请参照第2页)。从

“CHANGE II”重点措施的动向(2012年3月决算期)

1	事业的选择和集中	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社林原的子公司化(请参考34页) <p>在世界上首次从淀粉制造功能性糖质“海藻糖(trehalose)”成功实现了大批生产(过去生产法的约百分之一的低价格)的林原,与之可带来巨大的相乘效果,并且,在不断成长的生物领域,能够培育成为可匹敌于化成品,电子以及合成树脂领域的大规模事业,为此投资700亿日元获取了其全部股份。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 与OG株式会在纤维关联事业方面的统合, <p>作为长濑发祥事业的染料以及纤维加工领域,为了达到不仅限于日本国内,进而从中国以至亚洲为中心的世界市场中扩大事业的目标,设立了在行业界中占据首位或2位的合资企业长濑-OG COLORS & CHEMICALS 株式会社。</p>
2	环境和能源关联技术的努力	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社CAPTEX新工厂的建成 <p>以锂离子电池的控制模块为主力,生产开发以及销售的株式会社CAPTEX,建成了为批量生产的工厂(爱知县冈崎市)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为实现稀土回收生物科学工艺流程的实用化而展开的业务 <p>公立大学法人大阪府立大学大学院工学研究科的小西康裕教授的研究小组,森下仁丹株式会社以及长濑ChemteX株式会社的共同目标是对“利用微生物回收稀少金属中,使与环境相调和的高效率工艺流程”达到实用化。</p>
3	研究、开发、制造技能的强化	<ul style="list-style-type: none"> • 在印度设置涂料实验室 <p>与日资原料厂商共同利用当地材料,由长濑提出与当地相符合的配方的建议。据此对今后期待参与印度市场的涂料厂商以及原料厂商提高服务质量,对印度涂料业界的发展做出贡献。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 长濑ChemteX株式会社的新生产车间起工(请参照32页) • 长濑医药品株式会社的工厂扩建的决策 <p>为了加强长濑医药品株式会社抗癌剂的制造,决定扩建注射楼。在新楼为了将交叉污染的风险抑制到最小限,引入了最新的生产系统,①高度密封水准的达成,②日本,美国,欧洲的三方对应生产线,③以少批量多品种为理念,开展治癌药,商用品,面向海外的抗癌剂小药瓶专门定货液剂的生产</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engineered Materials Systems Inc.(EMS公司)的子公司化 <p>EMS公司将据点放在北美,是生产高附加价值的变性环氧树脂的粘着剂,封口剂,绝缘材等的厂商。与长濑ChemteX株式会社致力于技术融和,在北美正式展开生产高附加价值产品,在电子领域不断加快全球化的展开。</p>
4	全球化的推进	<ul style="list-style-type: none"> • Nagase Singapore (Pte) Ltd. 在澳大利亚设立支店 <p>朝向在亚洲、大洋洲地域进一步扩大业务,除了既有的生活科学关联事业之外,努力致力于将作为长濑集团强项的化成品、合成树脂、电子关联业务以及本公司集团产品不断向大洋洲市场的展开。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagase Singapore (Pte) Ltd. 在孟加拉国设立驻在员事务所 <p>孟加拉国近年来以纤维和农料业界为中心产业有了显著发展,是今后可有更大发展的市场。长濑集团将在以染料、化成品、合成树脂为中心的“功能素材”“加工材料”领域,展开市场营销。</p>
5	风险管理的强化	<ul style="list-style-type: none"> • 在上海市设立“长濑企业管理(上海)有限公司” <p>预见将要获得巨大成长的该地域,为了加强事业,做到可迅速做出决策设立了管理公司。今后,将进一步构筑总公司与当地的一体运营管理体制,并且加强内部统制,致力于提高集团整体的健全性。</p>
6	多样性的推进和对工作生活平衡的支援	<ul style="list-style-type: none"> • 以多样化推进委员会为中心,各个事业部从现场角度出发,继续实施(请参照49页)多样化

价值链的角度出发明确了重组的部门功能分担,通过各功能组合起来的综合力,展开上述5个课题,推进事业的强化和创出。

另外,在本文开始记述的回顾业绩部分也提到,现状的事业投资分配选择,对景气敏感的电子和汽车关联占的比重较高,是一个容易受景气变动影响的结构。由于株式会社林原的加入,使“生物”、“环境和能源关联”获得成长,可望达到比较安定的事业运营。

作为目标的经营指标

在“**Change-S2014**”的最后年度的2014会计年度(2015年3月决算期),目标是合并结算销售额为8,000亿日元,合并结算销售利润为300亿日元,ROE为8.0%。另外以事业质量的变化和事业扩大为目的,以重点领域为中心,在3年当中预定投资400亿日元。

Change-S2014的目标值

合并销售额	8,000亿日元
合并销售利润	300亿日元
ROE	8.0%
3年期间的投资额	400亿日元

发挥领域“生物”中心作用的林原

石化资源趋于枯竭的当今,生物工

程是在世界上受到瞩目的领域。已经在医药及农业和食品领域实现了实用化,今后将在①生物储存原料(用生物质来取代原油及天然气),②生物工艺流程(用发酵法和生体催化剂取代化学合成法),③生物产品(新规功能性产品:生物聚合物,酵素,健康食品素材)等方面,不断应用于产业之中。长濑集团也不仅限于生活关联部门,集团全体一致加强在生物领域的力度。

通过株式会社林原和长濑R&D中心的信息共有,发挥相乘效果,力图提高研究开发的效率。2012年4月,设置了“林原融和委员会”,为了扩大和发展生物关联事业、生活关联事业,包括与株式会社林原的相乘效果,为了全面融和而进行着各种各样的研讨。

其他,在现有事业方面,除了已往的长濑ChemteX株式会社的酵素事业以外,还在株式会社林原的功能性糖质事业方面,进一步组织了精锐专业化的“酵素·糖质营业组”。另外,长濑ChemteX株式会社的酵素生物事业以及特药事业的生产优化·设备投资的效率化,长濑的海外销售网络的活用,活用株式会社林原保有的L'广场(研究室)等应用软件的开发机能,开展长濑ChemteX产品的促销活动等。

通过实行上述措施,我们认为株式会社林原可以创出长期安定的现金流量。今后,为了继续获得与长濑事业领域有互补性的事业,以及活用本公司海外销售网络强化海外事业,集团全体将一致推进,力图进一步改善经营流动资金。

有关株式会社林原的组织体制改善

在研究开发、生产、销售的各机能方面,株式会社林原、株式会社林原商事、株式会社林原生物化学研究所的3家公司将各自存在的机能进行整理统合,在新生林原构筑了下述体制,①以酵素变换技术为基础展开的功能性糖质事业,②以有机合成为基础展开的功能性色素事业,③在统括全公司管理体制的管理本部构筑体制。在功能性糖质事业方面,为了使功能明确化,建立了糖质事业本部、生产本部、研究开发本部的3个本部体制。在管理本部设置了为完善内部统制的监查科。此外,于2012年2月设置了内部统制委员会,致力于获取ISO等国际基准。

关于企业内部统制

加强企业内部统制功能是重要的经营课题。本公司积极选任对石油化学业界、制造业有深厚见解,以及作为企业经营者拥有丰富经验的有识之士等作为外部董事。(请参照第39页)

株式会社林原的投资项目,为了充分保证外部董事决策的客观性,接受了向以悲观观点对该项目商讨的小组征求意见的建议并实际组成了小组。为此,对所有的应验证的事例都毫无遗漏的充分加以审议,实施了可以令人信服的决策。外部监事也对审议过程的透明性,提出了适切的意见。

※ 本公司的原外部董事新美春之先生于2011年12月8日逝世。谨在此对其生前的厚情深表谢意,并周知各位。

区分	组织名称	概要
功能性糖质事业	·糖质事业本部 ·生产本部 ·研究开发本部	进行以海藻糖、AA2G等为代表的功能性糖质的研究开发、生产、销售
功能性色素事业	·功能性色素事业部	研究开发、生产、销售存在于一个事业部内。生产用于包括氯化银薄膜的各种感光色素,以及从事日本第三类OTC药品LUMIN A的制剂事业。
管理	·管理本部	各种规则的制定、落实生产成本及管理会计、完善系统基础设施、对应合规等。另外,完善作为上市公司长濑产业100%子公司所要求的合并结算以及内部统制体制。

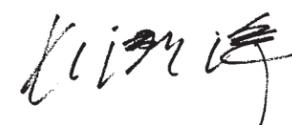
关于股息分红

股息分红是以“力图达到提高营利能力和企业体制进一步的充实强化,以合并结算业绩连动为基础,持续的向股东各位进行安定的股息分红”为基本方针,在“考虑到合并报表派息率以及合并报表净资产分红率(以下简称DOE),提高每1股的分红金额”的分红方针之下,决定本年度期末每股红利为12日元(加上中期股息年度分红为24日元)。

今后,也要以上述方针为基础在中期提高DOE,为达到每股红利的增加,更加致力于提高业绩。并且在“诚信经营,恪守正道”的经营理念之下,提高长濑集团本身的变化速度和变化质量,通过创造高附加价值和强化全球事业基础,使事业持续的得到发展,提高对社会的贡献。

2012年7月

代表董事总经理 长濑 洋




“牵引着重点领域“生物”的林原,认为可长期创造出安定的现金流量。”