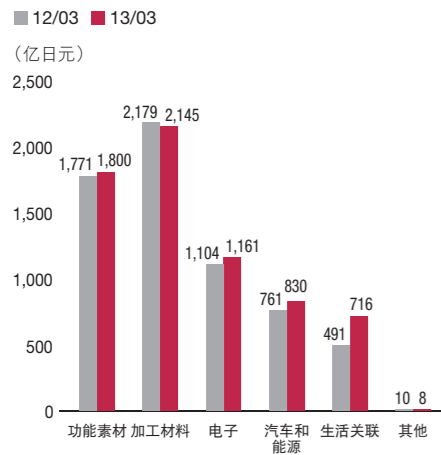




通过部门之间的协作以及投资，提高在生物、环境和能源、电子领域的长濑集团的存在感，实现成长战略。

代表董事总经理
长濑 洋

各部门销售额



2013年3月决算期业绩的回顾

长濑集团2013年3月决算期的业绩为合并销售额666,272百万日元(比前年度增加5.4%)、合并销售利润15,578百万日元(比前年度增加16.0%)、当年度净利润14,182百万日元(比前年度增加65.5%)。由于中期经营计划“**Change-S2014**”(2013年3月期至2015年3月期)的目标值定为合并销售额8,000亿日元、合并销售利润300亿日元，作为第一年年度，难免有起步较迟之嫌。

按部门分类，功能素材的销售额为180,025百万日元(比前年度增加1.6%)、销售利润为5,428百万日元(比前年度减少了13.6%)结果为增收减益

请参考第20页“功能素材”部门、加工材料的销售额为214,546百万日元(比前年度减少1.6%)、销售利润为2,386百万日元(比前年度减少19.9%)结果为减收减益

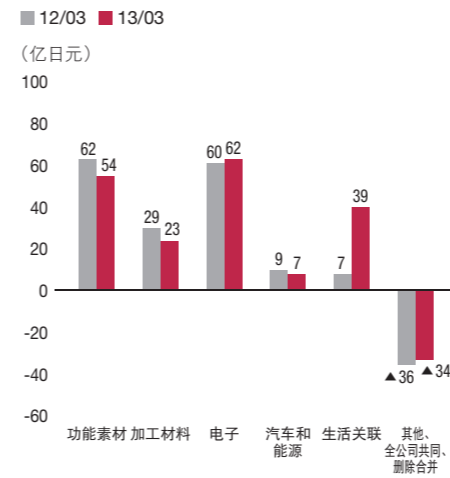
请参考第22页“加工材料”部门、电子的销售额为116,105百万日元(比前年度增加5.1%)、销售利润为6,297百万日元(比前年度增加4.6%)结果为增收增益

请参考第24页“电子”部门、汽车和能源销售额为83,068百万日元(比前年度增加9.1%)、销售利润为763百万日元(比前年度减少18.5%)结果为增收减益

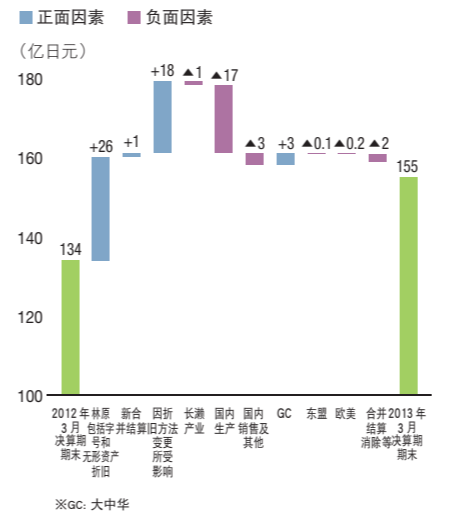
请参考第26页“汽车和能源”部门、生活关联的销售额为71,685百万日元(比前年度增加45.8%)、销售利润为3,986百万日元(比前年度增加464.6%)结果为增收增益

请参考第28页“生活关联”部门。

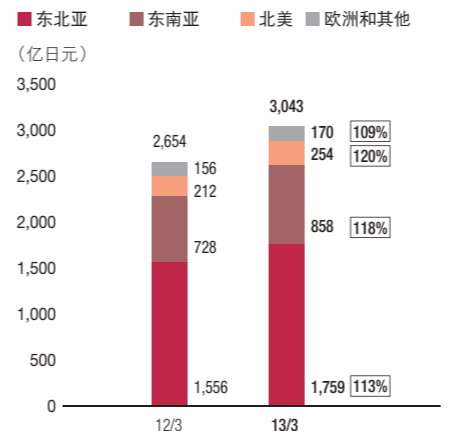
各部门营业利润



销售利润增减因素(上半期实绩对本期实绩)



海外销售额的各地域详细(与前年度比)



2013年3月期，在东日本大震灾复兴之需求和智能手机、平板电脑终端等成长领域的牵引背景之下，原本有望获得缓慢的恢复状况，但是受到欧洲经济的停滞和由中国钓鱼岛问题引起的抵制日货运动等影响，长濑集团已往的商社行业(特别是功能素材和加工材料)以及国内生产在整个年度内呈现低迷状态。改变了这种低迷的主要原因，就是与株式会社林原的合并结算，以及在会计方面的折旧方法(从定率法→到定额法)的变更。

另一方面，从地域分类来看，海外销售额为304,301百万日元(比前年度增加14.6%)，海外比率为45.7%(比前年度增加3.7点)持续维持好成绩，特别是东北亚(请参考第30页“大中华地域”)为175,965百万日元(比前年度增加13.0%)、东南亚(请参考第31页“ASEAN & 中东地域”)为85,881百万日元(比前年度增加17.8%)，牵引了业绩的成长。

其次，通常利益作为株式会社林原的并购资金，采购的长期资金的利息支出有所增加，但也有权益法投资利益的增加，因此成为179亿2千万日元(比前年度增加14.3%)。关于当年度净利润，在生产子公司列入了收益性较低的生产设备等的减值亏损(18亿9千万日元)，但是为事业用土地的交换出售固定资产的销售利益(33亿5千万日元)，以及林原的结转损失所需递延税金资产的回收的可能性，作为事业计划进行修订，追加列入了递延税金资产(14亿2千万日元)，为此，结果成为141亿8千万日元(比前年度增加65.5%)。

中期经营计划“Change-S2014”初年度的努力

中期经营计划“**Change-S2014**”是挑战于前中期经营计划“**CHANGE'II**”的积蓄残留课题①实行变革的加速、②生活科学、环境和能源关联事业的扩大、③进一步开展部门之间的协作、④事业轴和地域轴的矩阵组织运营的强化、⑤事业的高附加价值化的推进的计划。总称为“**CHANGE**”的加速，重点领域集中于“生物”、“环境和能源”、“电子”，在价值链战略之下推进。请参考第8页

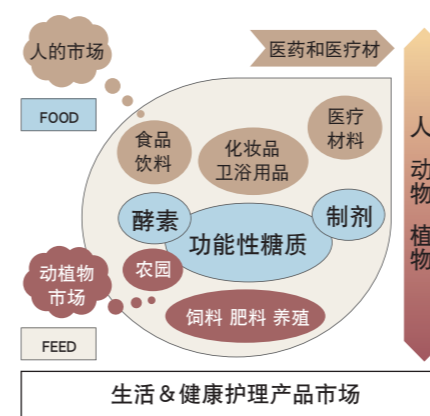
处于其价值链战略核心位置的是“部门间协作”。功能素材部门发出上游信息，加工材料部门位于中游和下游的中间位置的意识，进行功能信息交换。电子部门基于电子行业的需求和种子，进行信息发信。汽车和能源部门在智能城市和汽车(EV和HV)方面，基于可再生能源的动向进行信息发信。生活关联部门为了扩大销售林原产品进行信息发信等等，通过信息发信和交换的人才交流非常活跃，作为初年度的动向可谓良好。

在协作方面举一例来说，在以美国最大规模的智能手机和平板电脑设备厂商为对象的事业方面，通过部门间协作而大幅加强了人员体制和物流功能，结果增加了交易的商业材料。另外，在变性环氧树脂事业的美国Engineered Materials Systems Inc.(2012年3月期子公司化)与各公司和其他部门迅速的交流，以及由于在新加坡设立了具有事业统管功能的虚拟组织“ROC(Regional Operating Centre)”，在东盟地域内外的战略项目迅速立项(如：汽车领域、OA领域、以林原产品为主的食物、香料和化妆品领域等)等。这种协作的动向随处可见，在这种背景之下，可以看到长期性的展望。

作为承担这种协作活动一翼的基础，我认为在于海外当地员工的意识变革，以及当地相互之间信息量的增大。这些都是前中期经营计划“**‘CHANGE’II**”的重点措施之一的努力成果。推进经营的当地化和为培育各种各样人才的推进培训结果，酿造了担负着各当地法人的将来“不是日本员工，而是身为海外当地员工的我们”的意识。[请参考第53页](#) 另外同时，由于IT基础设施的完善（基干系统等）有所进展，消除了各公司之间的信息不对称，每一个人都可俯瞰价值链总体。其结果，当地相互之间的协作信息量增大，像网络一样笼罩的“人财和信息的网络化”不断加速。

另一方面，随着协作进展新事业的创出，也意味着新风险的发生。比如，对新产品的开发和销售在材料、加工厂商以及长濑产业3公司之间进行商讨时，最终产品的责任是由站在生产厂商立场上的长濑产业来负责。所以，对于材料和加工厂商，在产品质量和卫生管理，根据情况，包括规制等其他对应以至合规，本公司都有必要进行指导。各部门以及各公司（管理部门）为了加强这样的功能，正努力致力于体制的完善。[请参考第44页](#) 初年度主要的举措如表所示。

生活关联部门的事业领域



将重点放在“生物”领域的事业展开。为此，本公司再一次修改包括生活关联部门远景在内的全体事业构造，将该部门的课题定为“为人们健康舒适生活做贡献”，再次将重点事业放在“食品和饮料”、“化妆品和卫浴用品”、“医药品和医疗材料”方面。

作为具体的成长战略，第一是在生活 & 健康护理领域将林原的功能性糖质素材，以及长濑ChemteX株式会社的酵素和磷脂质素材的市场营运为主体，努力深耕食品领域、化妆品和卫浴用品领域。对林原的功能性糖质素材海藻糖 (TREHA™)^{※1}，以及安定性维生素C (AA2G™)^{※2}，特别着重于在海外的展开，尤其，开始着确认在一般工业用途上的可能性的作业。同时，进行用于特定保健用食品等的糖转移橙皮苷(葡萄糖基橙皮苷(Glucosyl Hesperidin)的推出市场等，还推进着新产品的开发和上市。第二，在石化资源不断枯竭当中，油页岩气的抬头显著，生物工程毫无疑问是受世界瞩目的领域。在长濑集团，努力致力于开拓“生物由来的化学”产业。其内容有下列3项。①生物有机化学混合化的功能产品开发、②以生物技术代替现存的化学技术、③特殊化学的基础技术开发。无论哪一项都不是已往的买卖型商务模式，开始着从生产厂商角度出发的举措。

为了实现上述两个成长战略，进行修改集团研发功能，明确总部的研发功能和各生产公司的研发功能，加深各自的领域，同时各公司协作加强集团整体的研发功能。对于总部的研发（长濑研发中心），担负着集团整体推进生物关联事业的功能，使技术领域明确化的同时，进行了运营体制的修改。在2013年4月，关于各事业部以及各生产公司和长濑研发中心的研究开发状况，设置了以相互交换和共有信息为目的的“研发中心运营协作会”，努力促进集团之间的交流。

有关在生物以外的重点领域“环境和能源”、“电子”的成长战略，请参考中期经营计划“**Change-S2014**”页以及各部门页。[请参考第8页](#) [请参考第20-29页](#)

※1 海藻糖(TREHA™)是对已往高价的海藻糖成功地实现了批量生产，成本削减到百分之一的产品。过去只能用于医药的海藻糖，在食品方面也展开了使用，成为株式会社林原的成长源泉。
 ※2 AA2G™对不耐热和不耐刺激的维生素C附着以糖，得以在体内发挥维生素C效果的产品。用于美白化妆品。

为了投资实绩以及提高投资的品质

中期经营计划“**Change-S2014**”的投资额，3年当中预定为400亿日元。其详细为，以重点领域为中心的新投资为300亿日元、更新现有设备所需投资为100亿日元。2013年3月期的投资实绩为120亿5千万日元。主要的细目如表所示。

主要的投资	
■	设立NAGASE DO BRASIL REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LTDA. (巴西当地法人)
■	购入邻接于东京总部的大楼
■	在墨西哥设立生产汽车用坐垫聚氨酯衬垫的公司 (JV)
■	在长濑医药品株式会社，扩建第二注射楼 (抗癌剂小瓶注射液生产设备的强化)
■	在东拓工业株式会社建设冲绳工场 (应对冲绳地区桥梁关联器材需求)等
2014年3月期以后的已定主要投资	
■	在株式会社林原预定实施第一工场的转移以及功能强化等

活用生物关联技术领域	
(1)	株式会社林原的主力产品，面向食品行业得到顺利的发展，同时，将新产品推向市场和开发也有所进展。另外，在海外实施了林原产品扩销体制的构筑和代理店政策的修改。进而决定了生产功能性糖质的冈山第一工场的移转和功能强化。提高生产效率性以及现行产品的安定供给，以满足今后的增产和新产品的生产等。 请参考第34页
(2)	与神户大学及其他协作机构持续推进中的“生物产品下一代农工协作据点”，由文部科学省决定作为至2018年度的持续项目。以长濑研发中心为主体，通过本项目，推进生物技术的研发。
(3)	以对食品和农业等发达的巴西及南美的生物事业进行调查，以及其他开发事业进行市场调查为目的，2012年7月，设立了巴西当地法人。
活用环境和能源关联技术的领域	
(1)	由于可再生能源的固定价格购买制度的开始，产业用太阳能发电系统的销售得到顺利的发展。
(2)	生产销售搭载了锂离子充电电池的蓄电池系统的株式会社CAPTEX，批量生产工场于2012年4月投产（爱知县冈崎市）。在2014年3月决算期预定销售小型电池，并且加速活用该公司技术的用途开发。 请参考第27页
活用电子关联技术的领域	
(1)	2012年1月并购的美国Engineered Materials Systems Inc.，在用于平板电脑终端等电子部件的导电性材料的销售发展顺利。
(2)	在长濑精细化工（无锡）有限公司，为了致力于符合当地需求的产品开发功能的扩充，决定建设研究开发楼。预定于2014年3月决算期中投产。 请参考第32页
运营基础的强化	
(1)	策划制定新的“投资指导方针”，对投资的基准等较明确化，努力达到提高决策速度的同时，还加强投资实施后的监控。
(2)	为了加强厂商立场的交易风险管理，开始努力致力于风险的可视化和风险的轻减。
(3)	在新加坡设置了ROC (Regional Operating Centre)。加强与东盟地域内外的事业展开以及管理体制。 请参考第31页
(4)	与关联公司和海外当地法人之间推进相互人事交流，同时，推进集团整体的人事制度。例如，开始由管理性公司（上海）进行大中华当地法人的人事制度统括的准备。 请参考第30页

包括新生林原的成长战略(生物远景)

长濑集团的事业投资分配选择，已往对景气敏感的电子关联以及汽车关联的比重较高，是易受景气变动影响的结构。但随着林原的加入，毫无疑问大幅度加强了



购入邻接东京总部大楼,目的是为了集中原先分散的集团公司以提高业务效率。另外正在千驮之谷(东京都)建设的着培训设施,不仅供人才培育和协作会议以及BCP(事业继续计划)关联用,也将作为发生灾害时可补充东京总部功能的据点放入视野。特别是协作会议,由于参加者来自多数国家,经常在成田飞机场附近召开等,据说在确保场地方面相当困难。今后,期待进一步有效利用,促进事业和人才的培养发展。

—关于投资指导方针

长濑集团为了努力脱离依存总代理点的商务模式,自2000年提出“生产功能的强化”方针,在中期经营计划WIT计划(自2001年3月决算期至2009年3月决算期),以及中期经营计划“**CHANGE'11**”(自2010年3月决算期至2012年3月决算期)的12年之间,实行了以生产业为中心的投资。现在,在中期经营计划“**Change-S2014**”中,也在重点措施之一“高附加价值事业的创造”之下,预定实行加强功能的投资。尽管如此,回顾这12年,不盈利以及没有发挥预想中协作效果的事业仍然随处可见,因此迫切需要进一步明确投资基准。这就是以“提高投资的品质”为目的的投资指导方针,以及投资检查清单的策划制定。

具体的就是研讨市场动向、竞争优位性、集团协作效果、运营体制、预想的风险等定性信息。在定量的测定投资核算之上活用DCF法,对于满足于一定基准的投资项目决定施行。在投资实行后,策划制定了为实施定期监控之时活用的“修改和撤退基准”,及时探讨必要的措施以防止损失的扩大。

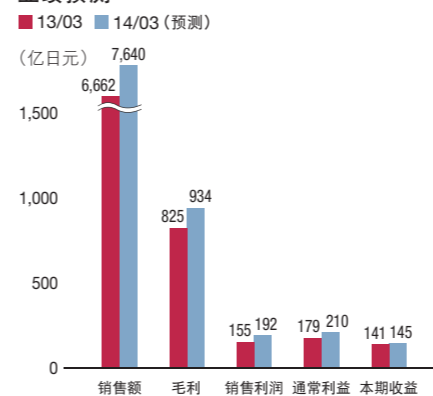
尽管以往也设定并实施了投资时的一定基准,此次修改指导方针等的结果,达到了集团全体对投资理解的统一,以及在实施投资前对讨论事项的明确化(研讨水平的提高),由此实现了投资的精度以及快速决策。

去年,决定撤退在中国的搬运用树脂托盘的生产事业、液晶显示器用工学薄膜加工事业,以及长濑ChemteX株式会社与本公司共同在国内推进的半导体基板电镀加工事业。

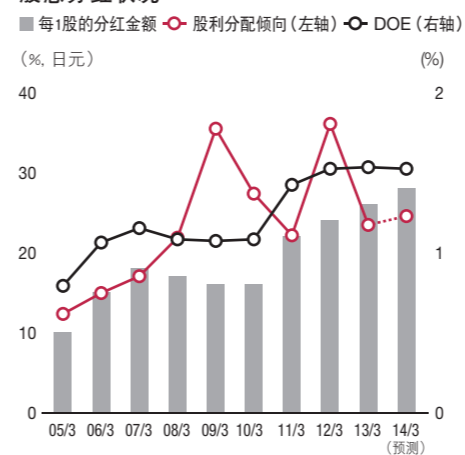
2014年3月决算期的业绩预测

长濑集团所处环境,在国内以日元贬值造成的出口环境的改善和景气恢复等为背景,可望个人消费有所恢复,另一方面,在海外,北美和东盟各国景气底线坚固有恢复征兆,但是欧洲经济长期以来受债务问题等影响持续处于不透明状态。在这种环境当中,本公司在海外特别是以大中华和东盟为中心,在扩充智能手机和平板电脑终端市场之上,由于OA和家电以及汽车的生产台数恢复等可望利润增加。另一方面,尽管国内与海外相同,智能手机和平板电脑终端关联事业等有望增长,但由于长濑产业的离职支付债务在数字计算上的差异短期间折旧,产生离职支付费用的增加,以及在生活中关联部门还有为开发投资所需费用的增加等,结果预测为略微减少。综上所述,本公司预测结果为,連結销售额为7,640亿日元(比前年度增加14.7%)、毛利为934亿日元(比前年度增加13.1%)、销售利润为192亿日元(比前年度增加23.2%)、通常利益为210亿日元(比前年度增加17.1%)、当年度净利润

业绩预测



股息分红状况



为145亿日元(比前年度增加2.2%)。外汇兑换率假定为1美元=95日元。

有关企业内部统制、股息分红和资本政策

本公司对加强企业内部统制功能作为最重要的课题,一贯积极选任对石油化学业界和制造业有深厚见解,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。[请参考第40至第42页](#)

自2013年3月决算期开始,除了曾任职于NISSAN DIESEL MOTOR CO., LTD.(现UD Trucks Corporation)的仲村巖外部董事以外,又迎来了长期从事KYOCERA Corporation经营的西口泰夫新外部董事,完善了体制。在董事会中,作为商社行业的长濑产业株式会社和作为生产业之间,由于行业不同而产生的差异,在产品质量和利益性、投资的质量等观点方面展开了活泼的议论。

—股息分红和资本政策

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,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13日元(加上中期股息年度分红为26日元)。由于林原的子公司化而带来的利益增加,遵循上述方针实施了增加分红。

今后,也以上述方针为基础在中期提高DOE,为了通过提高业绩达到每股红利的增加,在中期经营计划“**Change-S2014**”之下,为达到提高事业和运营的质量集团整体将全力以赴。

另外,为达到中期经营计划“**Change-S2014**”中的ROE8%,基本重点放在通过增加利润实现目标。以“创造高附加价值事业”为重点措施的投资也正是为此。

关于利润分配,一边考虑到为继续扩大事业的投资和分红及库藏股份取得、折旧等直接回报之间的平衡关系,努力致力于提高综合的股东回报。

2013年7月

代表董事总经理 长濑 洋