

# 以确立新的NAGASE集团为目标， 遵守“诚信经营，恪守正道”的经营理念， 长濑将迈出变革的一步。

我是朝仓研二，本次，为了达成“通过集团经营体制的强化和充实进一步提高企业价值”的目的，我将开始承担总经理这一重任。长濑的前任总经理（现任代表董事会会长）的总经理任期（1999年6月至2015年3月之间的16年）由IT泡沫崩溃开始，经历了雷曼危机、泰国洪水、欧洲债务危机、日元极度升值、东日本大地震等，非常严峻的经营环境时有发生。在这样的情况下，做出了包括大型收购的强化集团内生产功能的努力，在作为有特色的商社提高在国内外存在感的存在感的同同时，打破公司内部组织之间的隔阂，在化学价值链上促进部门之间的协作等，整肃了迈向新阶段的企业态度。可谓功绩显赫。另一方面，也不可否认产生了管理和经营决策集中于长濑会长，公司依赖于一个人的弊端。

这次的总经理更迭，也是公司将发生大转变的宣言。我的使命是，遵守本公司永不改变的“诚信经营，恪守正道”的经营理念，以创业200年即2032年为目标，确立一个新的NAGASE集团。为了完成这一飞跃，以“全员参加”和“现场”为第一要义，在2015年，迈出变革的一步。

代表董事总经理  
**朝仓 研二**



**朝仓 研二**

出生年月：1955年12月11日（59岁）  
 履历：  
 1978年 4月 长濑产业株式会社 入职  
 2006年 10月 汽车材料事业部部长  
 2009年 6月 执行董事 汽车材料事业部长  
 2013年 6月 董事兼执行董事 电子部门担当 兼 汽车和能源部门担当 兼 名古屋支店长 兼 美国地区担当 兼 欧洲地区担当 兼 韩国担当  
 2015年 4月 代表董事总经理 兼 执行董事

## 回顾2015年3月决算期的业绩

2015年3月决算期的业绩是，销售额759,713百万日元（与去年相比增加5.0%），营业利润18,153百万日元（与去年相比增加15.0%），本年度净利润11,318百万日元（与去年相比减少3.0%），收入增加而利润减少。按各地区来看，除欧洲之外的所有地区的销售额都得到了增长，特别是东北亚的智能手机、笔记本电脑和游戏机器关联的树脂及汽车关联商材的销售额增加，北美的汽车关联商材的销售额也得到了增长。其结果是，国内销售额为374,208百万日元（与去年相比增加0.3%），海外销售额为385,505百万日元（与去年相比增加11.0%）。其中，300亿日元的成长来源于汇率的影响，因此实质商务的成长，作为经营层理所当然无法感到满意。

在营业利润方面，电子部门受到产品组合的影响利润率减少，另外台湾子公司的一部分交易方的破产导致坏账准备金达到了11亿日元，但是随着销售总利润的增加和退职支付费用的减少，利润得到了增长。

### 功能素材部门

销售额168,238百万日元  
 （前年度比 -1.0%）  
 销售利润4,302百万日元  
 （前年度比 -0.6%）

### 汽车和能源部门

销售额109,851百万日元  
 （前年度比 +10.5%）  
 销售利润2,229百万日元  
 （前年度比 +116.9%）

### 加工材料部门

销售额254,165百万日元  
 （前年度比 +6.2%）  
 销售利润4,804百万日元  
 （前年度比 +29.6%）

在国内外市场，面向OA和家电行业的树脂销售业绩良好，功能性薄膜薄片及树脂成型品行业的合成树脂、液晶电视反射板用材料、导电性高分子材料事业也进展顺利。此外，Color Former<sup>®</sup>的领军企业福井山田化学工业株式会社及Sofix Corp.强力推进前年度成本削减和生产流程的合理化等，改善了损益情况。

※ 方便店和出租车的收条等，世界上使用最多，加热后则产生颜色的感热纸用的染料。

### 电子部门

销售额149,947百万日元  
 （前年度比 +9.4%）  
 销售利润5,583百万日元  
 （前年度比 -13.0%）

电子化学品事业方面，面向重电和弱电行业的变性环氧树脂关联的销售额减少，但是半导体、液晶面板制造用药剂等进展顺利。另一方面，虽然电子资材事业的LED关联材料、玻璃关联事业及触摸屏用材料等进展顺利，但是由于台湾子公司的坏账准备金费用，销售利润减少。

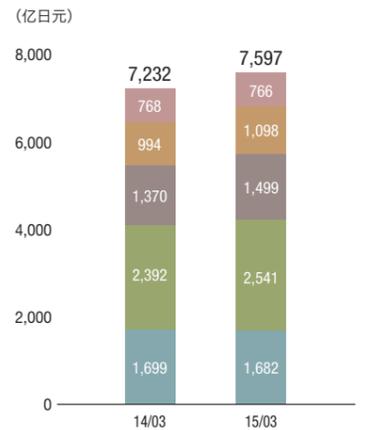
### 汽车和能源部门

销售额109,851百万日元  
 （前年度比 +10.5%）  
 销售利润2,229百万日元  
 （前年度比 +116.9%）

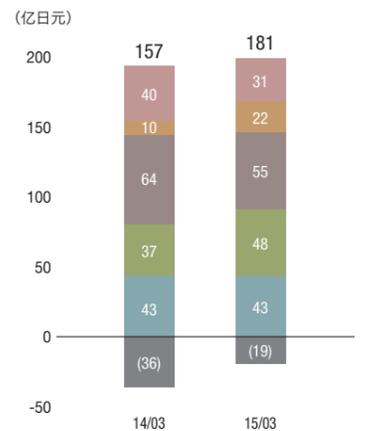
汽车关联事业方面，国内由于消费税率增加导致汽车销售台数减少，

“除欧洲外所有地区的销售额增加。海外销售额比率超过50%。”

各部门销售额  
 ■ 功能素材 ■ 加工材料 ■ 电子  
 ■ 汽车和能源 ■ 生活关联 ■ 其他



各部门营业利润  
 ■ 功能素材 ■ 加工材料 ■ 电子  
 ■ 汽车和能源 ■ 生活关联  
 ■ 其他、全公司共同



在中国则受到了各汽车生产商公司的生产调整的影响，但是在汽车销售业绩优秀的北美地区的营业体制强化和商材的扩充等的牵引下，最终国内、中国、北美的销售额都得到了增加，事业整体的营业额也增加了。

#### 生活关联部门

销售额76,609百万日元

(前年度比 -0.3%)

销售利润3,157百万日元

(前年度比 -21.1%)

生活和健康管理产品事业方面，随着海藻糖等的海外销售体制构筑的进展，海外销售额得到了增加。2016年3月决算期中，株式会社林原的新工厂将开始正式启动，重整增产体制。医药和医疗领域中，原药和中间产品的销售额减少，但是医疗材料的销售额增加了。另一方面，美容护理产品事业方面，消费税提升前的提前消费需求后期，市场需求下降，受此影响销售额减少。

#### “Change-S2014”三年间的成果

“Change-S2014”是以Speed up(加速事业与运营的质量提高)、Step up(在重点领域的价值链上发挥NAGASE集团的综合实力)、Sustainable growth(在全球范围内展开独自的解决方案，获得持续性的成长)为基本战略，以充分利

生物关联的主要投资项目		投资额
株式会社林原	工厂转移计划与生产功能强化	约80亿日元
长濑ChemteX株式会社	新酵素株与符合洁食和清真要求	约20亿日元

用“生物”“环境和能源”“电子”关联技术的重点领域为中心，在价值链战略的基础上谋求事业成长的中期经营计划。但十分遗憾的是，除去投资额，最终结果与合并结算销售额8000亿日元、销售利润300亿日元、ROE8%、三年间投资额400亿日元的目标数值相距甚远。重点领域目标和成果如下。

#### ■运用了生物关联技术的领域的目标：

以株式会社林原的事业为支柱，通过开发高独立性的生物关联产品与推进全球展开，致力于强化与扩大“医、食、健、美”等生活关联领域的事业。

**成果：**今后还需继续强化。构筑了林原产品的海外销售体制，重新考量了代理店政策，开拓了新顾客。此外，将长濑R&D中心的研究对象设定为生物技术的基础技术开发与运用该技术进行产品和服务开发，做出了努力。

#### ■运用了环境和能源关联技术的领域的

**目标：**环保型能源相关领域中，利用全球观点抢先进行技术革新，利用集团的综合实力构筑新型商务模式。

**成果：**在探索事业核心的过程中，新事业的建立日程出现延迟，今后必须改善收益情况。此外，株式会社CAPTEX的锂离子电池模块尽管已经开始了大型系统的实际销售，但还处于不断试错的状态中，仍需不断根据市场与用途进行改进。

#### ■运用了电子关联技术的领域的目标：

通过提供符合顾客需求的高独立性的技术、产品、服务以扩大事业。

**成果：**正处于发掘展开下一个核心事业的阶段。智能手机和平板电脑终端市场中，在世界各地推进包括独自商品的多种多样的商材的销售扩大。

电子关联技术的主要投资项目	投资额
玻璃关联事业	约14亿日元

#### NAGASE愿景和长期经营方针的制定

本公司一向通过制定为期三年的中期经营计划开展经营。然而，由于计划制定之后经营环境的变化较大，未能完成目标的情况持续了一段时间。经营层就这样的状况进行了讨论，认为今后需要首先有一个长期经营方针，再根据这个方针制定中期经营计划。此外，为了让所有员工为身为集团的一员而心怀自豪，在本公司的共通经营理念之一的“诚信经营，恪守正道”的基础上，对于本公司长期的未来形象与应有姿态产生共识，为提高企业价值不断前进，我们制定了NAGASE愿景。

NAGASE愿景是与和NAGASE集团相关的所有人立下的约定，为了实现NAGASE愿景，制定了经营方针与经营计划。方针即长期经营方针，计划则是2017年3月决算期起的为期5年的中期经营计划。

本次制定的NAGASE愿景，是以NAGASE集团创立200周年即2032年为目标。在这个愿景中，将遵守“发现、孕育、扩展”这一表达长濑的功能的语句，

不断发展。我们将“发现”需求，通过寻找供应商或与其进行协调“孕育”附加价值，并“扩展”让其事业化。这就是愿景的主旨。

为了实现这些目标，“全员参加”和“现场”的意识是必不可少的。不能只依靠管理者一个人的判断，而是要成为能够接受各种意见、想法和提案的组织。若非如此，是无法做到“发现、孕育”的。NAGASE集团有超过6,000名员工，存在着各种各样的意见。能够汲取这些意见的体制才是至关重要的。通过亲自访问市场或顾客等“现场”，一定能收获和发现。投入了宝贵的时间和资本开发的产品也将渐渐符合市场需求。

长期经营方针中，“未来发展的挑战”和“强化支撑发展的经营体系”是核心。“未来发展的挑战”包括“增加事业投资”“加速有机增长”“扩大全球业务”；而“强化支撑发展的经营体系”包括“全球管理体制的重建”“人才管理多元化的加强”“安心/安全的提供”“沟通机制的完善”。

我们将通过“全员参加”前往“现场”，通过实行“发现、孕育、扩展”，致力于提高企业价值。

“为提高企业价值，制定了NAGASE愿景，与和NAGASE集团相关的所有人立下了约定。”



“对重点领域‘生物’‘电子’的投资得到了切实的落实，事业正以巡航速度发展。”

### 关于事业投资

NAGASE集团自从2000年的中期经营计划“WIT”起就不断扩大投资额，直至今天。然而回顾过去，至今为止的投资中多是被动的投资。今后将在较长的期间设定事业投资的总金额，区分“基础”“重点”“培育”事业，积极进行包括企业并购的投资。此外，将权力下放至各部门，加快决策速度。

请参考第64页  
支持着事业展开的财务基础

### 关于人事

本长期经营方针中，通过“全员参加”实行“发现、孕育、扩展”，努力同时做到让NAGASE集团得到发展和社会做出贡献。让做出了挑战的人、做出了贡献的人能够得到公正评价的人事制度自不必说，还大胆放权至部门、相关公司和海外据点，创造工作动力的良性循环。

请参考第54页  
人性和劳动习惯

### 关于商社特有的风险管理

与集团内部的产品相同，进口产品的生产物责任也须全部由进口公司承担，可以说产品品质的风险很高。此外，销售国内生产商的产品情况也与此相同。比如说小规模生产商的情况，长濑常常不得不成为近似于承担生产物责任的一方。

本公司为了应对这些风险，致力于强化品质管理与保证体制。

请参考第59页  
公正的事业习惯

### 法人治理结构以及股东分红

本公司的法人治理结构遵守“诚信经营，恪守正道”的经营理念，作为支持中长期的企业价值提高的基础，不断地努力完善治理体制与提高其实效性。以强化对经营者的监督功能为目的选任的外部董事方面，自2004年6月起，积极进行了对于化学和食品行业及制造业有深刻认识且拥有丰富企业经营经验的独立性高的外部董事的选任工作。

现在的外部董事有原京瓷株式会社顾问西口泰夫先生与现任KAGOME株式会社代表董事会会长西秀训先生二位，他们都基于自己作为经营者的经验，提出着实践性的建议。

具体来说，西口先生提到了制造业的种种风险，并强调了有关获得相对于其风险的利润的必要性及要努力提高利润率，更提到了提高现有事业的利润是当务之急，对于利润提高无望的事业应该尽早探讨撤退等措施，不断地以制造业的利润率为轴心提出了建议。

西先生则就在企业品牌方面员工为了向着革新的方向前进应该做什么提出了建议，还提出本部应对现场的权限的支援和监视体制进行讨论，以自身经验为基础，给出了企业品牌的构建和风险管理等方面的建议。

请参考第49页  
法人治理结构

### 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，持续地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15日元(加上中期股息年度分红为30日元)。

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，集团整体将全力以赴提高事业和运营的质量。

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。本年度中，就自有股份的处置进行了讨论，为了消除各位股东抱有的对于股份价值稀释的担忧，我们注销了1100万股(7.95%)的自有股份。另外，有关今后的自有股份的取得和注销，将在关注资本市场和事业动向的基础上继续开展讨论。

股东各位，希望以中长期的视点来看NAGASE集团，并衷心愿望今后赐予进一步的理解和协助。

2015年7月

代表董事总经理 朝仓研二

朝仓研二

“将平均每股的股息红利提高2日元，达到30日元。此外，注销了1100万股自有股份。”

“设定用于事业投资的资金额度，区分三种事业，实行重视速度的投资，致力于成长。”

股息分红状况

