

领导致辞

代表董事总经理

朝倉 研二

Kenji Asakura

以温暖的社会为目标，
通过经济价值和
社会价值双管齐下，
实现持续增长



今后持续成长的关键， 在于通过事业活动 为解决社会课题做出贡献

当我们回顾2021年3月决算期的时候，新型冠状病毒疫情蔓延的影响是无法回避的。社会经济环境发生了剧烈变化，与其说这是由于新冠疫情所引起的，不如说新冠疫情将原本应该提前发生的各种变化一举推进爆发了。第一季度处于完全不明朗的状态，而随着中国的经济活动迅速回暖，本集团的业绩亦步入了恢复的基本态势。

目前，尽管经济的复苏存在着地区差别，但自2021年度下半年以来，经济活动呈现出逐渐正常的势头。对集团影响很大的汽车相关业务方面，半导体短缺问题仍在处理，但通观全年，汽车产量有望恢复。电子相关业务方面，尽管存在美中摩擦的不确定性，但受半导体相关、信息通信相关的需求推动，业务呈现出稳步增长。

今后的事业环境，其关键在于能否解决社会课题。交易方的态度和要求将会产生很大的变化，这种变化的重要性，深刻地反映在年度计划中，也深刻地反映在为期5年的新中期经营计划中。有助于解决社会课题的事业，乃是“有义务有责任而为之”的事情，而如何与事业联系在一起，固然是我们的课题，却也未必一定要局限在长濑集团内部寻求解决之道。我们认为，

通过各种方式形成的合作关系，未来将日益变得更加重要。

回顾上一个中期经营计划 定量目标未实现， 却也开辟了增长的道路

上一个中期经营计划“ACE-2020”（以下简称“上一个中期计划”）的5年期间，被定位为“变革期”。顾名思义，就是要进行变革。

下面分别对上一个中期计划的两大支柱“收益结构的变革”与“企业文化的变革”进行说明。首先，在“收益结构的变革”方面，取得了一定的成果。“优化投资组合”与“扩大与加强收益基础”这两个方针中，我们针对前者，以重点发展的生活与健康管理领域、电子领域为中心，实施增长性投资，切实地扩大了事业规模。2019年通过收购美国Prinova集团这一大型并购行为，事业投资组合得到大幅调整，改善了此前偏重于亚洲的地区投资组合，增加了在北美以及欧洲的投资份额。

另一方面，在“扩大与加强收益基础”方面，无机增长未能在数据统计上做出贡献，未能实现定量目标。作为经营高层，我深感难咎其责。

此外原因还在于，5年间虽然对许多事业做出的尝试可圈可点，但由于对增长性投资在计划立项阶段对可能出现的情况缺乏判断，造成了目标未能实现。相比之下，在环境相关业务、材料信息学(MI)等有望成为未来事业支柱的业务方面，我们已经播下了种子，这一点是值得肯定的。

在另一支柱“企业文化的变革”方面，集团企业以年轻一代以及制造部门为中心，已经培养出了积极主动性，对此我们表示高度赞赏。此外，我们也成功地改变了过去所存在的对于实现目标不够坚定执着的企业风气。这些变革的新芽，将在新的中期经营计划中发挥作用。

聚焦于「ACE 2.0」的思考 为实现“理想姿态”， 推进“质”的追求

我们以2032年创业200周年的“理想姿态”为指引，提出了“创造温暖未来的商业模式设计师”的定位。“商业模式设计师”是我就任以来一直使用至今的语汇，其中包含了这样一种构想：希望成为通过研究开发、数字化转型(DX)、制造等环节，在与交易方的往来中，能够进行业务设计的企业体。不囿于“化学专业商社”的条条框框，亦不在于模仿他人，而是怀着这样的一种气概：长濑立志创造新的业态！

为了实现这一“理想姿态”，我们制定了从2021年度开始的5年计划——新中期经营计划“ACE 2.0”。在上一个中期计划的5年期间，特别是后半段的几年中，对企业创造社会价值的期待感急速增加。在这种形势下，当初将下一个5年设定为“成长期”是否恰当，对此我们进行了反思，于是决定将定位调整为推进“质的追求”

的时期。经济价值、社会价值的向量并非一定完全一致。如何在保持好两者之间的平衡，同时推进事业的发展，将是一大课题。

提高事业活动的“质”， 创造经济价值与社会价值， 变革企业文化

为了保持并推进上一个中期计划中所呈现的变革兆头，我们提出将继续以“企业文化的变革”和“收益结构的变革”作为新中期计划的支柱。

在“企业文化的变革”方面，制定了三个方针。第一是“追求经济价值和社会价值”。在全球都在追求实现可持续发展社会的趋势下，单纯不断追求增加销售额、扩大业务规模的做法是行不通的，这已成为经营者的共识。当然，长濑集团此前亦通过事业活动，向社会提供价值，为建设人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会，不断发展至今。作为未来的方向，我认为有必要营造更进一步追求可持续发展的组织和企业精神。

第二是“追求效率性”。包括提高资本效率、提升各业务的利润率，追求与每一项事业活动有关的效率性。在资本效率方面，提出ROIC（投入资本回报率）作为指标。根据各项事业计算出来的ROIC，按“改善”、“基础”、“培养”、“重点”的四个象限进行分类分析，重新考虑事业战略。当然，如果大部分的领域都是“培养”事业或“重点”事业的话，就可以称得上处于更健全的状态，但这却并不现实。长濑集团的事业总而言之，“基础”事业很强，从而才得以构建稳定的事业投资组合，另一方面，从上一个中期计划的反省中，又产生了必须加大投入无机事业的危机感。我们逐渐意识到，ROIC是將既有事业向“重点”事业转换时的一个判断指标。

作为“商业模式设计师”， 创造经济价值与 社会价值

第三是“加强推动变革的人才”。对于长濑集团而言，员工是重要的利益相关者，提高办公环境的质量使得员工能够充满活力地开展工作，是经营者的重要使命。我们确信，如果员工能够在工作中感受到喜悦，那么这将成为向客户提供解决方案、扩大业务的起点，最终将转化成通过事业活动创造经济价值和社会价值。

通过扩大N-Sustainable事业， 推进“收益结构的变革”

在“收益结构的变革”方面，除了通过实施全公司规模的事业替换、资源再分配，追求收益率和经济效率，加强现有事业以外，还将致力于创造“可持续事业”（N-Sustainable事业）。

在N-Sustainable事业方面，其目标是留给后代子孙可持续的未来，同时通过革新性的服务和技术，提供“产生利润的解决方案”。在上一个中期计划中，我们提出了发展无机事业，推进新事业，而在“ACE 2.0”中，我们又特别强化了可持续的意识，明确地提出应对社会环境课题、将新的提供价值变成事业的方向。争取在5年后营业利润达到50亿日元、占整体15%左右的规模。这绝非简单的目标，但一旦实现了这个目标，将为我们向“理想姿态”迈进打下重要的基础。

“环境与能源”、“下一代通信关联”、“生活健康管理”这三个领域被确定为N-Sustainable的事业领域。这三个领域都并非从零开始，例如在生活与健康管理方面，就包含有食品素材事业、生物领域等从过去就已经开始有所着力的事业。在各个领域中，既可能存在代理店型的工作，也可能有从事制造的工作，还可能有诸如利用AI开展新素材研究的平台

“TABRASA™”那样、被称为体验性消费的XaaS(X as a Service)的商业模式。长濑拥有在化学行业所培养的全球性网络，技术上也非常精通。我认为重要的是，要最大限度地发挥长濑的优势，为社会做出贡献。

今后，我们将对定位为这三个领域的事业加大投资。投资判断的标准，除了ROIC以外，还要综合考虑未来潜力、与社会环境课题的相关性等各个方面。在投资意识上，将会与传统投资风格有很大的变化。

支持两大变革， 加快DX与推动可持续发展

作为支持两大变革的功能，我们将谋求①进一步加快DX、②推动可持续发展、③加强公司功能。

在DX(Digital Transformation, 即数字化转型)方面，并非为了DX转型而转型，而是将DX作为今后保证企业活动持续进行的一个工具。但是，我们并不是要简单地导入随处可见的某一种数字化技术，而是要构建有长濑特色的平台。

其中的一项政策是数字化营销。此前作为长濑主轴的代理店型业务，毫无疑问今后必将不断减少。作为应对这种危机感而不可或缺良策是数字化营销。数字化营销也并非只是指代狭义上的通过互联网销售货物的电子商务，而是要提供服务基础，以便在供应链中，扩大与市场的接触点，提炼需求，并提出具有长濑特色的解决方案。

在这种意义上来说，“TABRASA™”发挥着很大的作用，期待能够进一步推广由长濑制造、发现客户所需要的新素材这样的解决方案提案。

未来DX的发展，既包括像“TABRASA™”这样提供服务提案的DX，也包括使用区块链、实现稳定安全的特定供应链的DX。通过这些措施，与各家合作伙伴企业合作，就一定能够为社会环境课题做出较大的贡献。

在推进可持续发展方面，这项政策并不会止步于“ACE 2.0”期间，而将会从现在开始一直持续下去，可谓路漫漫其修远兮。长濑在2021年2月新制定了《可持续发展基本方针》。2020年6月，设立了由我本人担任委员长的可持续发展推进委员会，继续与日本国内外集团公司、研究机构的高层开展直言不讳的讨论。我们明确了利益相关者的范围，确定对各类利益相关者的“重要课题(materiality)”的流程，这些工作成了一个重大的了解与认识的机会。具体的非财务目标将会在本年度内制定，但不能仓促地开展讨论，而应该一步一步地切实推进，包括在集团内部开展启蒙宣传教育。

事业环境越是剧烈变化， 越要坚持“诚守正道”

在新型冠状病毒疫情蔓延而引发的前所未有的变化形势下，如今越发感受到重新回归经营理念初心的重要性。“诚守正道”——我确信，即便是在困难的环境中，我们在开展事业活动、以及与各位利益相关者沟通时，如果有这个理念作为依托，最终就一定能够走上正确的方向。越是处于危难关头，我们就越要团结一心，谨守诚实正道的初心。

今后，我们将在普遍的经营理念的指导下，为了实现人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会而做出贡献，集团员工团结一心，向前迈进。恳请各位仍将一如既往地给予理解和支持。



管理担当董事致辞

提高资本效率，
打造可持续发展的企业体质

代表董事 兼 常务执行董事

池本真也 Masaya Ikemoto

回顾2020年度与
展望2021年度

总结2021年3月决算期，长濑集团亦受到新型冠状病毒疫情蔓延的影响，与集团各项事业有关的汽车产业遭受打击，因此日本国内外的涂料原料、树脂、汽车所使用的零部件等均出现下跌。另一方面，从第二季度开始，在居家办公、“宅家需求”的背景下，电子和树脂相关出现了景气回升，此外随着人们日益重视健康，医疗相关、食品素材相关也稳步向好。

分地区来看，从第一季度就形势严峻的大中华区的业务，反而到6月就进入恢复趋势，由此带动了集团业绩，第三季度的数据得以向上修正。美国的恢复亦比预想中更快，由此开启了能够切实感受到景气顺利的2021年度。然而，经济复苏开始呈现出地区差异，日本可能会比欧美和中国有所迟缓。日本以外的业务将如何开展，成为了关键。

风险与机会

关注半导体相关、
食品素材相关

长濑集团的业务中，目前海外销售额超过了50%，将会面临着越来越高的地缘政治学上的风险。遭受中美对立波澜影响的半导体相关、对中国产品依存度很高的食品素材相关的走向需要关注。此外，在汽车相关、化学品和树脂事业方面，环境保护等世界潮流、产业结构的变化亦可能成为风险。

然而，风险中自然蕴含着转变成机会的可能性。例如，即使在受半导体短缺的影响而存在着产量下降的不确定性的汽车相关业务方面，由于集团在中国和美国都有业务基础，整体而言呈现出了能够实现强劲增长的势头。对于外部环境的变化，不能只是临渊羡鱼，而是应该在必要的时机采取果断行动，这是具有稳固财务基础的长濑的优势所在，因此我们才能牢牢把握风险与机会，做出必要的投资判断，实现增长。

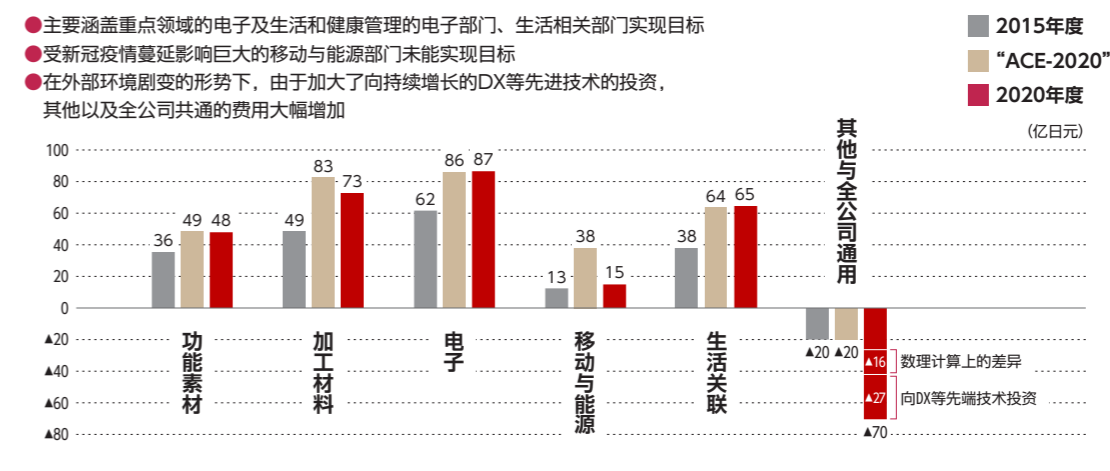
“ACE-2020”总结

降低对外部环境依存度的
变革，“尚在途中”

在上一个中期经营计划“ACE-2020”中，我们设定了合并销售额1万亿日元以上、合并营业利润300亿日元以上、ROE（净资产收益率）6%以上的目标，并不断付诸努力。这些目标还隐含着这样的期待，即发动为了实现这一事业规模所需要的“收益结构的变革”、“企业文化的变革”，但是最终合并销售额只停留在8,302亿日元，合并营业利润也只实现了219亿日元。虽然受最后一年形势的影响，这个结果并不算太差，但目标未能实现，的确是极为遗憾的事情，令人感到负有责任。特别是，就改变原有收益结构这方面的工作来说，仍然存在一些缺憾。

在这五年期间，尽管也有做出恰当反应的时候，但终究受外部环境涨落影响很大的有机业务仍然是支柱，而不太受制于外部环境变化的无机业务的发展不尽如人意，我认为这是我

“ACE-2020”各部门营业利润



们未能实现目标的真正原因。商业模式以及收益结构的变革，将在2021年4月开始的新中期经营计划“ACE 2.0”中继续努力推进。

衡量盈利能力的指标ROE达到了5.9%，这与6%的目标非常接近。这一结果是值得肯定的，但仍然未能达到各位投资者所要求的水平，ROE也将在“ACE2.0”中争取得到进一步的改善。

“ACE 2.0”中追求的目标 通过真正运用ROIC指标， 追求收益性和效率

在“ACE 2.0”中，提出了在上一个中期计划的基础上，继续推进“收益结构的变革”，通过“追求收益性和效率”，致力于在全公司范围内进行事业替换和经营资源的再分配。

具体而言，将对事业投资组合按增长性和资本成本这两个轴，分成“重点”、“培养”、“改善”、“基础”四大领域，将对“重点”和“培养”领域的事业，倾斜性地投入资本。保持总投资资本的10%左右配置在“重点”和“培养”领域。此外，为了提高盈利能力，将真正采用经资本成本加权后的指标ROIC（投入资本回报率），向超出资本成本标准的事业积极投资。

ROIC是对投在事业上的资金能产生多少回报（投资效率）进行测量的指标，不仅对各位投资者有意义，对公司内部经营也有意义。各事业的担当者各有各的想法，也存在对事业评价的各种判断标准，这是当然的事情。正因为如此，公司能够以ROIC的视角对事业价值进行客观地认识，这是很重要的做法。我们将运用公司内部系统，对事业进行100多项细分，分别计算各项事业的ROIC，执行PDCA的循环，同时对

投资决策和事业评估进行监控和讨论。

各位股东和投资者有时也会提出这样的疑问：是否要从ROIC为负的事业中撤退？但我们并不会只用短期的ROIC进行事业评价。因为最终的目的在于企业价值的持续增长，因此ROIC的评价时期不能是单一年度的，而应是数年乃至中期的跨度。重视作为支柱的有机业务，同时将基础业务获利得到的现金分配到“重点”和“培养”领域，从而在保持好平衡的基础上，进行资本分配，这就是我的工作。

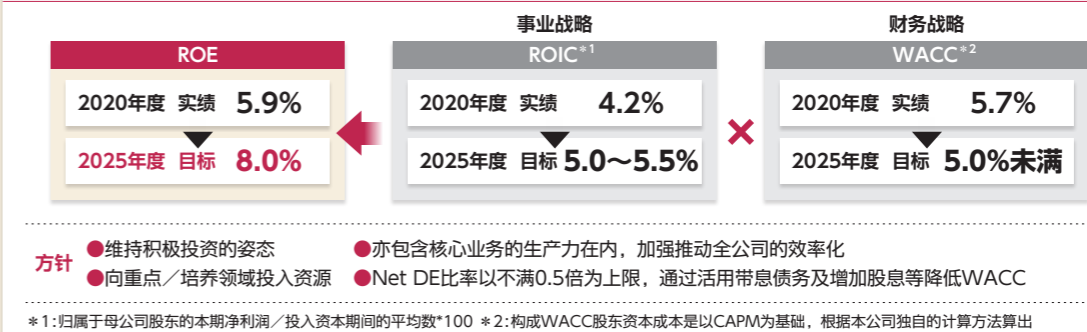
在长濑集团层面，原有的零售业务的特点、市场的特性，造成了投入资本中总是有很大的比例被周转资金占用。存在着低利润率的问题。单靠增加薄利的事业，持续增长就会有限度。为了实现高利润率，其要点在于增加基于可靠技术的高附加值业务，不断构建进一步促进这种附加价值发展的技术革新的基础。从这个意义来说，致力于独具特色的DX（数字化转型）也将成为提升附加价值的重要手段。

坚持改善ROE， 彻底追求销售额

ROE将实现目标定为8.0%。为了稳定持续地提升ROE，就必须提高销售额，换言之，必须提高盈利能力。投资ROIC为正的事业，自然销售额就会上升，而ROE亦随之提升。如果在技术上降低WACC（加权平均资本成本），结果虽然ROE是上升的，但其可持续性则会存疑。为了实现ROE持续上升，必须改变资本结构。将WACC稳定地控制在低水平，进一步提高收益，持续提升ROE，将会带来企业价值的持续增加。

在资本结构进一步健全方面，常常会受到

继续维持向可持续增长领域的积极投资姿态，截至2025年度实现ROE8%、ROIC>WACC



各位投资者的批评。特别是对库存股和政策持有股等金融资产的控制受到了批评。特别针对政策持有股，我们将逐步进行调整，从中获得的资金用于新的战略投资或偿还债务，或者并行实施通过回购公司股票、向股东返还利益这样的财务战略。通过这一系列的举措，我认为可以实现ROE 8.0%的目标。

以可持续发展为主轴， 在“收益结构的变革”与 “企业文化的变革”道路上奋进

在“ACE 2.0”中，强调了制造业的生产效率提高，是集团持续性增长所不可或缺的。在长濑集团的制造业中，此前是以长濑ChemteX株式会社和株式会社林原为主轴，2019年8月，新加入了Prinova集团。2019年，进而设立了集团制造业合作委员会（MCC: Group Manufacturers' Collaboration Committee），以便在日本国内的集团制造公司之间发挥横向串联作用，致力于在安全卫生、质量、环境领域，提高长濑集团制造业的品质。我们将通过进一步借助DX，在分销、生产、R&D（研究开发）方面谋求差异化。

其次，对于长濑集团整体而言，今后增长的关键在于技术开发力的发展，即R&D的发展。这方面的发展需要公司内外双方一起实现。公司内部的R&D，就是长濑集团的技术开发本身。而公司外部的R&D发展，则是指采取措施提供帮助，支持交易方的技术开发力并使之得到发展。对于后者而言，通过利用AI和数字化技术、为化学和生物素材制造商的新材料开发提供支持的新素材探索平台“TABRASA™”将发挥巨大的作用，我们将利用这样的DX并使之得到发展，通过提供客户和交易方所未能察觉的需求，进而提升长濑集团的附加价值。如果行业整体能够恢复景气，那么这也会反过来有利于长濑集团。

最后，推进如今成为全球课题的可持续发展，是“ACE 2.0”的一大重要课题。应对可持续发展的课题，早已时不我待。目前，我们强烈地抱有一种迫在眉睫的危机感，即如果不能认真地对待社会的可持续发展，那么集团的社会性价值将更加稀薄，将会跟不上时代潮流。为了持续提高长濑集团的企业价值，我们将以可持续发展为主轴，继续在“收益结构的变革”和“企业文化的变革”道路上奋进。

展望未来的商业模式的进化

成为创造温暖未来的商业模式设计师

长濂集团以2032年创业200周年的“理想姿态”为指引，提出了“创造温暖未来的商业模式设计师”的定位。自2021年度起，开启了到2025年度为止的新中期经营计划“ACE 2.0”。“ACE 2.0”沿袭了始于2016年度的上一个五年中期经营计划“ACE-2020”的基本概念，同时又蕴含着谋求版本升级迭代的意味。长濂集团的经营战略着眼于未来、志在为可持续社会做出贡献，下面对之进行解析。

回顾“ACE-2020”

作为面向2032年“理想姿态”的第一阶段，上一个中期经营计划定位为“变革期”，致力于“收益结构的变革”与“企业文化的变革”。通过加强重点领域以及切实执行对培养领域的播种，推进了投资组合的最优化，这些是得到改善的地方。另一方面，对依存于外部环境的收益结构进行变革的工作，仍然走在路上，包括改善资本效率在内，以持续性增长为导向的高可能性的战略执行，存在一定的问题。在“企业文化的变革”上，围绕推进效率、培养自主性、强化公司治理方面取得了进展。

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	达标度	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

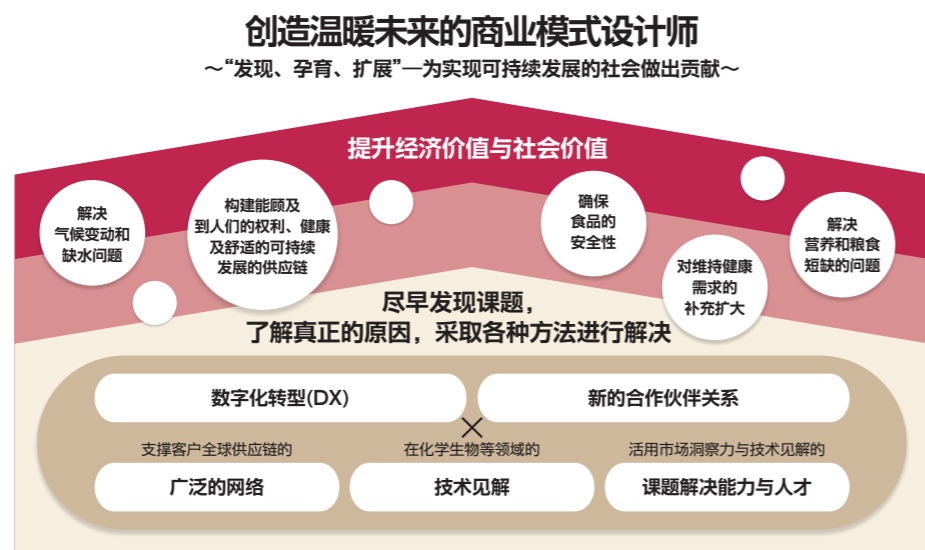
“质的追求”的目标指标(KGI: Key Goal Indicator)

变革/战略	措施	KPI	2015年度实绩	2020年度目标	2020年度实绩	达标度	比2015年度
“收益结构变革”指标	扩大重点事业(投资组合最优化)	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

“理想姿态” 一面向2032年创业200周年一

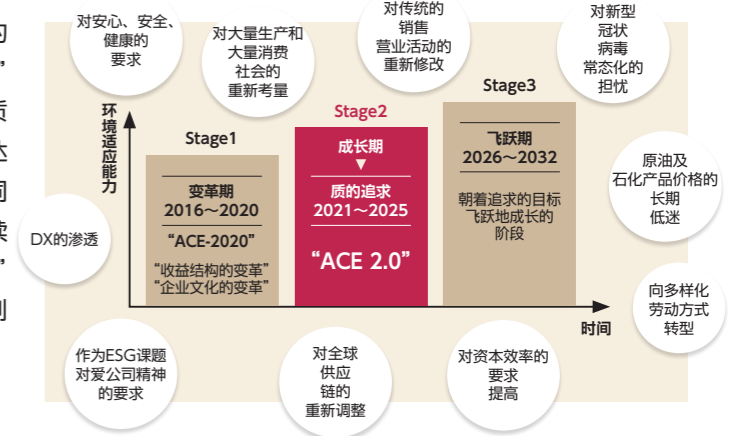
将此前培养起来的广泛的网络、技术见解、课题解决能力和人才等长濂集团的优势，与加快DX、推进可持续发展与公司内外合作相结合，从而迅速发现并解决客户、社会的课题，由此创造出价值。通过“发现、孕育、扩展”即等于对商业进行设计，来提升经济价值和社会价值，力争为可持续的社会发展做出贡献。



提供价值

新中期经营计划“ACE 2.0”

伴随着外部环境的急剧变化，对企业创造社会价值的期待日益提高，在这种形势下，我们将旨在实现“理想姿态”的第二阶段的定位，从原来设想的成长期，调整为致力于“质的追求”。“ACE 2.0”包含着继续秉持A(自主性)C(目标达成)E(效率性)的精神，沿袭“ACE-2020”的基本概念，同时更进一步谋求版本升级迭代的意义。为将长濂的可持续成长变成可能，我们力争将所有利益相关者期待的“想法”(即等于“质”)以具体的“形式”(事业、机制、文化)加以创造(即追求)。



“ACE 2.0”*基本方针

*“ACE 2.0”的ACE表示Accountability(自主性)、Commitment(目标达成)、Efficiency(效率性)的意思。



定量目标

“质的追求”的目标指标(KGI: Key Goal Indicator)

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

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

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
	创造“N-Sustainable”事业	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
	通过提高制造业的生产力和技术革新扩大附加价值	营业利润	-	50亿日元以上*3
企业文化的变革	提高核心业务的生产力	制造业营业利润*4	138亿日元*5	200亿日元以上
	加深对本企业效率的意识	销售总利润-一般管理费比率*6	57.1%*7	52.1%
支撑变革的公司功能	进一步加快DX	Net DE比率	0.23倍	0.5倍未满足
		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相关投资、研究开发费、周转资金 *2:5年累计数值 *3:基于公司内部管理的数值 *4:单纯合算值 *5:Prinova集团的数值, 自2021年度起因制造业分类而调整记入制造业分类, 2020年度的实际值亦基于本次变更后的分类进行记载。 *6:研究开发费、商誉等与收购相关的无形资产的折旧, 扣除折旧因数量计算上的差异折旧所产生的损益 *7:过去5年(2016年度~2020年度)的平均数值 *8:DX相关投资5年累计100亿日元, 包括在成长投资1,500亿日元之内

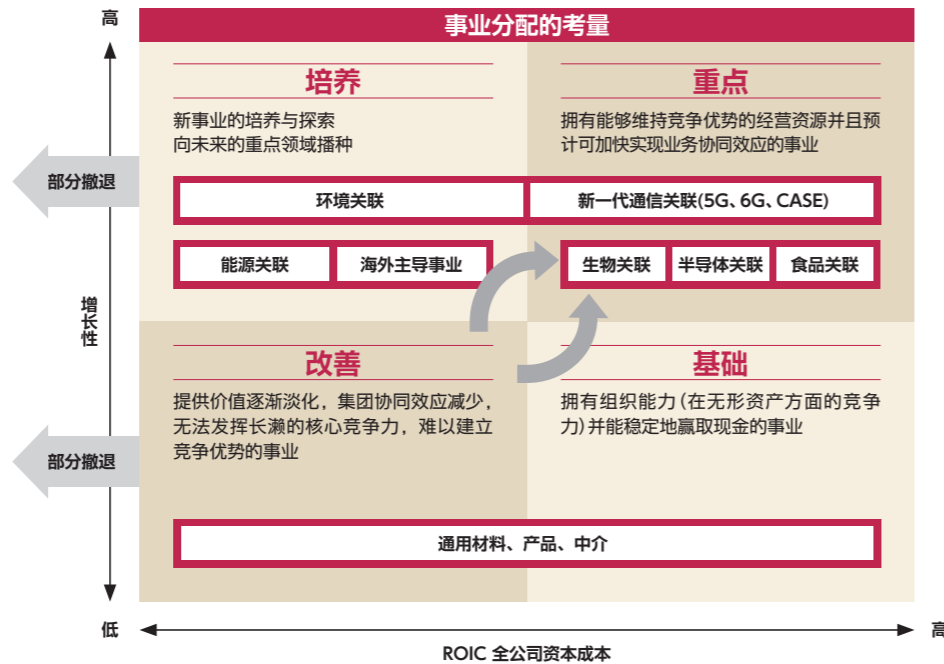
Shaping Value 1

收益结构的变革

在“ACE-2020”的基础上，继续提出将“收益结构的变革”作为一大支柱，通过实施全公司规模的事业替换和资源再分配，以此“追求收益性和效率性”，通过扩大全球的事业机会、提高制造业的附加价值，“加强现有事业”。同时，致力于创造“可持续事业(N-Sustainable事业)”。

追求收益性和效率性

为了推进实施全公司规模的事业替换和资源再分配，以ROIC作为指标，将各事业分为“改善”、“基础”、“培养”、“重点”四个象限，并彻底进行监控，从而重新考虑事业战略，从资本效率低的事业撤退，确保经营资源。通过将确保的经营资源再投入到能源相关等有望扩大未来收益的事业以及生物、半导体、食品相关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。在KPI中设定：将全公司投入资本的10%再投入到重点领域和培养领域中。



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—

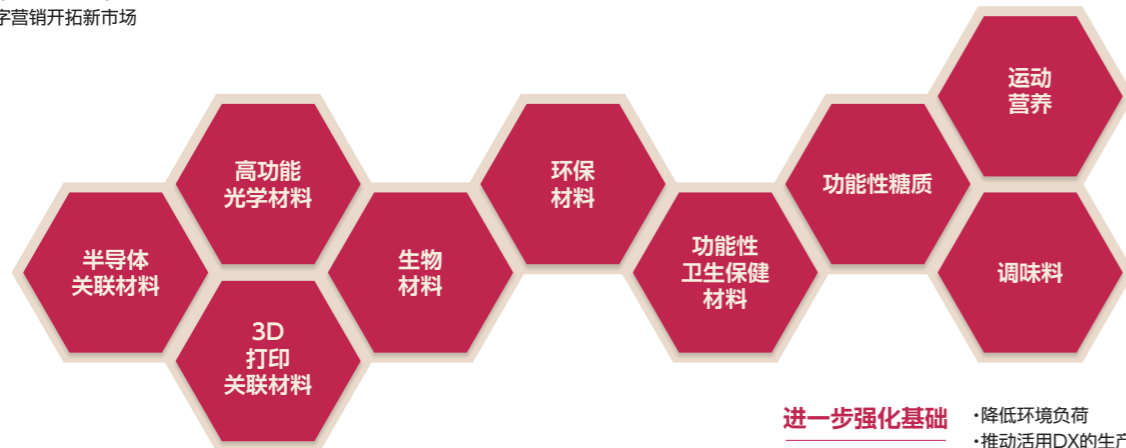
集团制造公司：营业利润

	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

向重点领域和培养领域的事业提供新的价值

- 强化和扩充要素技术和产品开发功能
- 活用MI(TABRASA™)的新素材开发
- 通过数字营销开拓新市场

*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。

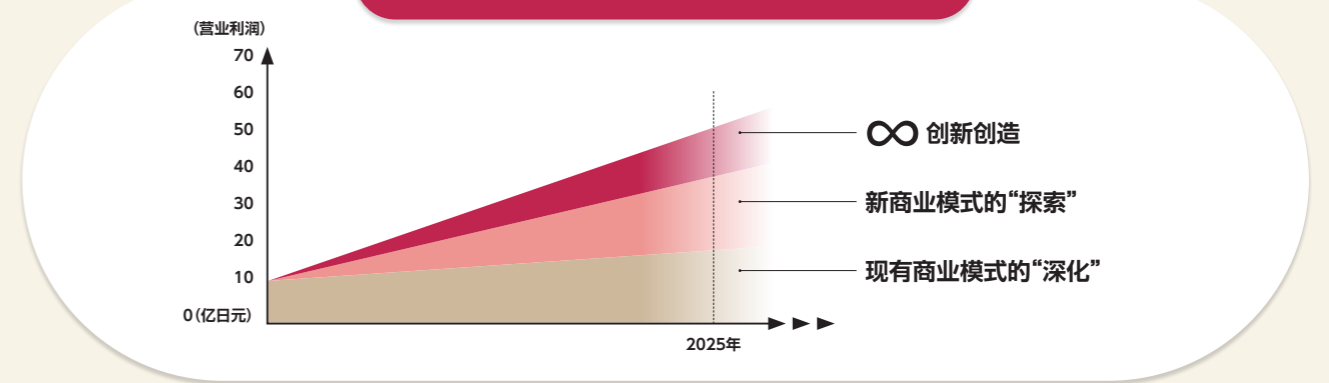


创造“可持续发展事业”(=N-Sustainable事业)

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”

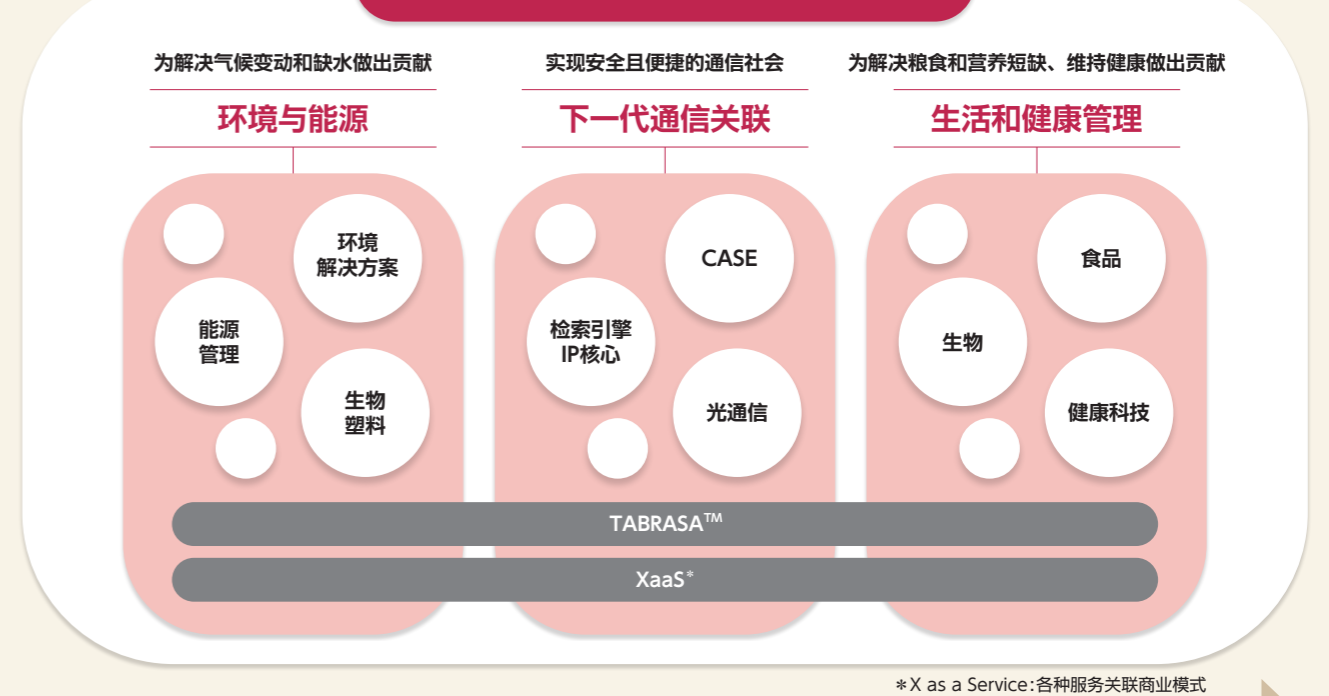
为实现“理想姿态”的重要措施之一是创造“可持续发展事业”(N-Sustainable事业)。N-Sustainable事业旨在通过事业活动，为解决社会和环境问题做出贡献，从而为未来子孙留下可持续发展的未来，并尽早地认识顾客及社会将来会面临的课题，活用长濑集团的“纽带关系”，并通过革新性的服务和技术，竭力提供“产生利润的解决策略”。目标是到2025年度，占营业利润的15%。

N-Sustainable事业产生的价值



N-Sustainable将“环境与能源”、“下一代通信相关”、“生活和健康管理”确定为三个有代表性的事业领域。每一个领域都是发挥了长濑此前积累的优势，不仅是对现有业务的深化，而且还期待在可以探索新业务的具有潜力的领域，创造出为社会与环境做贡献的可持续事业。

N-Sustainable事业领域



具体事例在下一页介绍。

- 事例 1** 不依靠化学药品的Aience排水处理系统
- 事例 2** 林原独创的来源于植物的多糖素材“普鲁兰”
- 事例 3** 使用源于生物且具有生物可降解性素材的PLA纤维

N-Sustainable事业的事例

介绍已经启动事业的事例。

事例 1 不依靠化学药品的Aience排水处理系统“Aquablaster”



从事排水排气处理系统的开发和设计的株式会社Aience，开发出了不依靠化学药品的排水处理系统“Aquablaster”。已应用在以食品加工工厂为中心、包括化工厂、机器制造工厂等广泛领域中。

Aquablaster通过在散气管内的具有专利技术的特殊结构叶片，产生激烈的水流，最大限度地活化微生物的分解能力，从而在不使用药剂、凝集剂的情况下就能抑制淤泥和恶臭的产生，实现处理成本的大幅削减。在环保意识

日益提高、全世界的环境管控不断加强的趋势下，既有助于为客户的大课题提出环境管控对策，又能通过改善流程而降低成本。

该产品亦引进到承担长濑集团生物相关业务的株式会社林原，取得了排水处理的稳定与成本削减的效益。借助集团的网络，今后将不仅仅停留在提供系统、装置等硬件层面，还将通过利用物联网的24小时监控系统实现人力节省等，为帮助解决客户的课题而提供广泛的解决方案。

事例 2 使用林原独创的发酵生产技术制造的来源于植物的多糖素材“普鲁兰”



受近来人们更青睐天然产品的影响，目前出现了一种趋势——产品避免使用化学品或来源于动物的原料。在营养保健品等医疗保健领域，对于来源于植物的、通过微生物进行发酵生产的绿色制造法所生产的原料的需求，也日益增加。

株式会社林原生产的“普鲁兰多糖”，是基于淀粉的分解物的一类丝状菌、通过独创的发酵生产技术所制造出来的、源自于植物的多糖素材。具有结合性强、成膜性优异、易溶于水的特性，除了可用于食品和药片的包衣、结合剂

以外，在医疗保健领域，还可以用作胶囊的材料。由于拥有林原独创的发酵技术以及经过几代人育种选出的最适合普鲁兰多糖生产的独有菌株，除了能够生产出品质更优异的普鲁兰多糖以外，还拥有有助于提高胶囊质量的专利，在胶囊用途方面，长年向世界屈指可数的胶囊制造商龙沙公司提供原料。

发挥株式会社林原所积累的技术优势，今后仍将为了能够向追求纯素主义、素食主义等有机产品的消费者提供新的产品，致力于研究开发。

事例 3 替代化学材料使用源于生物且具有生物可降解性素材的PLA纤维



照片提供: ONWARD KASHIYAMA Co., Ltd.

聚合物全球客户事业部以促进各种生物素材投入实用的“改良”为中心，推进研究开发。

其中的一例是以甘蔗、玉米为原料的PLA(聚乳酸)树脂改良。在合作企业的协助下，通过提高结晶度，使耐热性和强度得以提升，并在纤维产业中推广。自2021年起开始了部分量产，目前的方针是在日本国内成衣制造商等的环保衣物中实际应用，提高人们对PLA纤维的认知。由于采用源于生物且具有生物可降解性的素材，有助于削减纤

维垃圾最多的海洋塑料垃圾排放，这一贡献也备受期待。此外，除了应用集团旗下公司美国Interfacial Consultants公司的各种填充物高浓度母料化技术，推进面向高性能食品包装材料的开发以外，也开始了面向各种薄板、薄膜的基于PLA的环保配合研讨。

今后，我们仍将促进生物素材的多用途实际应用，通过削减源于石化的树脂，为加快脱碳社会建设做出贡献。

Shaping Value 2

企业文化的变革

以“追求经济价值和社会价值”、“追求效率性”以及“加强推动变革的人才”3项为核心，为实现“理想姿态”的企业形象而致力于企业文化的变革。

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—

Materiality (重要课题)	提供价值的关键	假设KPI
活用多样化人才，提供职场环境和企业文化 ・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	[员工的敬业度] [工作方式、多样性]	・女性管理职人数 ・专业Scientist数 ・海外经营的本地化 等
活用先端技术创造新的价值 ・活用先端技术和交易方网络，提供新的 价值创造 ・在了解错中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	[N-Sustainable事业] [削减GHG排放量] [循环经济] [食物废弃物]	・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
解决社会与环境课题，实现全球化 ・解决 气候变动 、 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	[公司治理]	・经营 管理层的多样化 等
公司治理 ・确立高度透明的 公司治理制度 ・通过经济价值与社会价值两者兼顾，实现可持续的 企业价值提升		

*有关KPI预定在2021年度中决定并披露。

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 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，但成为可持续增长基础的“健全的财务体制”则维持不变	Net DE比率 0.5倍未满 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	继续增加股息和灵活购入库存股 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，此外，研究讨论购入意识到与事业战略有关联性的机动库存股



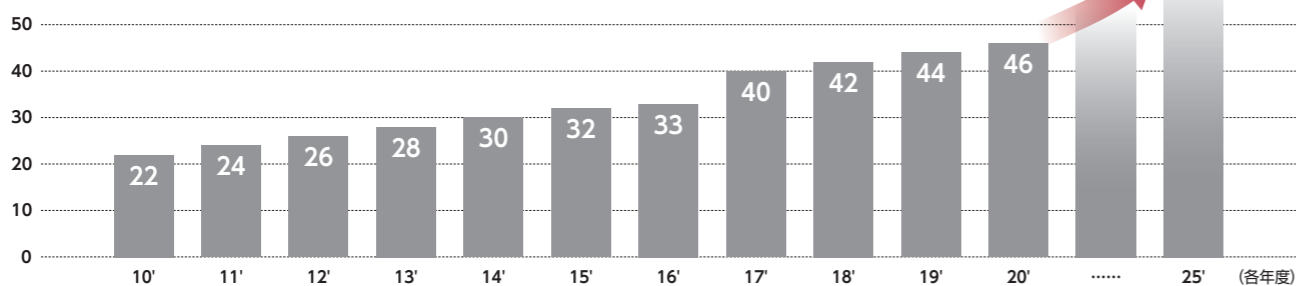
>> 追求效率性

“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。此外，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。

	以往	“ACE 2.0”
股息	稳定的股息	<ul style="list-style-type: none"> 不介意派息率和总回报派息率，即使单年度的业绩因一时的原因出现下滑情况原则上不进行减息 持续增加股息
购入库存股	—	<ul style="list-style-type: none"> 本公司股票在资本市场上的评价 财务健全性的状况 (Net DE比率0.5倍未滿) 面向增长的投资余力 综合考虑左侧记载的情况 灵活地实施

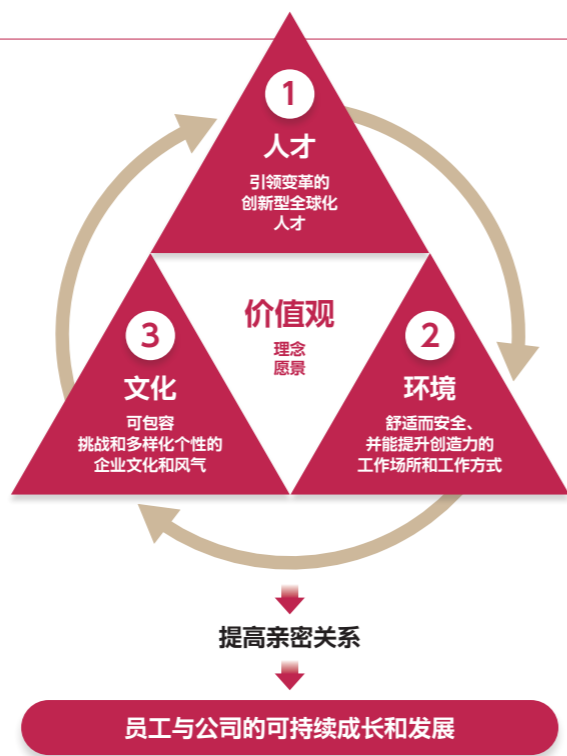
DPS(每股股息分红) 年间(日元)



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”。在人才方面，积极推进人才管理和健康经营，获取和培养优秀的人才，适才适用，将人才放到合适的岗位上。在环境方面，以重建东京总公司大楼(请参阅67页)为代表，开始了能使员工充分发挥创造性的办公室建设，并进行不拘泥于时间和场地的工作方式的工作方式改革。在文化方面，通过推进多样性&包容性，力争培养员工闪闪发光的多元化个性，从而形成不断挑战的企业文化与风气。

» 详细信息请参阅P66-67“加强推动变革的人才”。



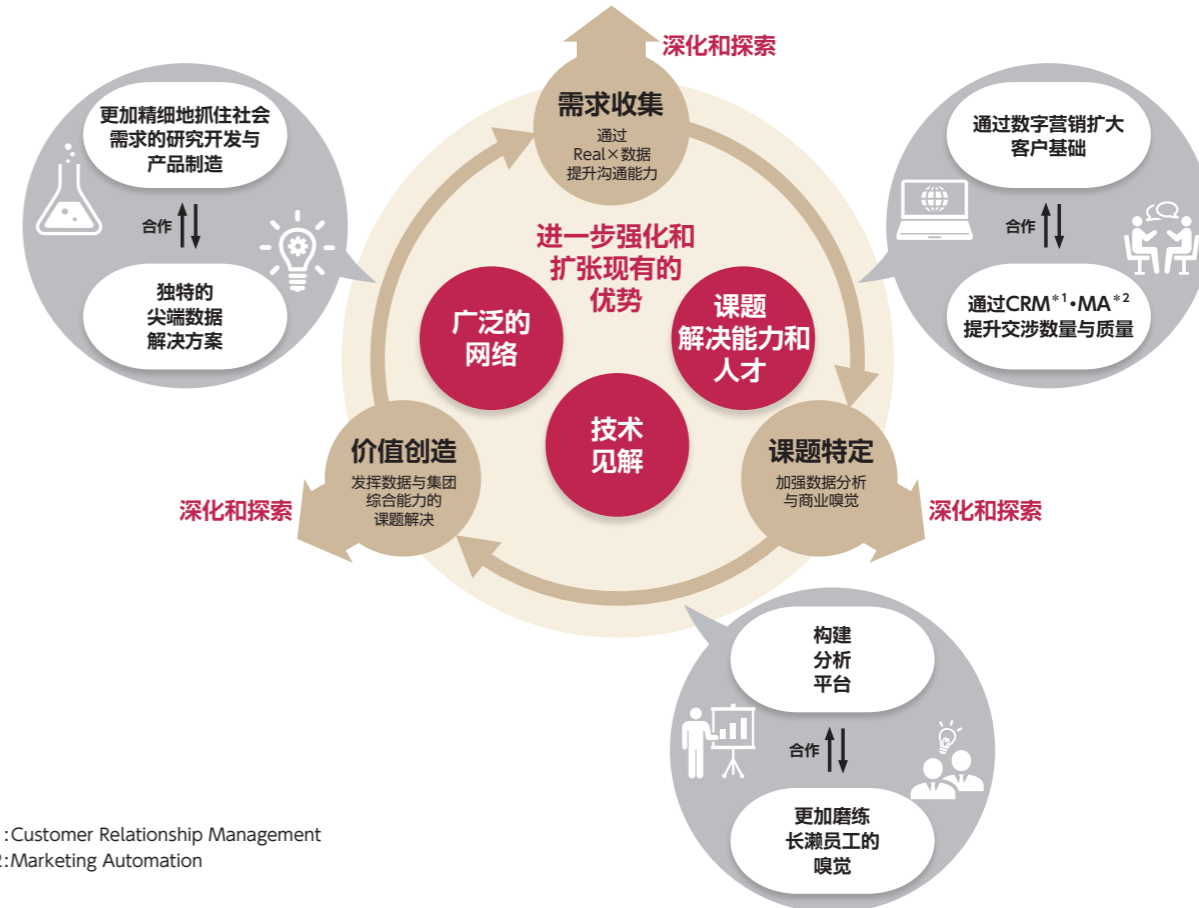
Shaping Value 3

支撑变革的公司功能

作为支撑“收益结构的变革”和“企业文化的变革”2项变革的功能，致力于进一步加快DX、推动可持续发展以及加强公司功能。

进一步加快DX

通过灵活运用DX，进一步加强长濑集团的现有优势，如支撑客户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方面。



* 1: Customer Relationship Management
* 2: Marketing Automation

推动可持续发展

长濑集团正在积极推进与解决社会和环境课题息息相关的可持续发展经营。于2020年6月设置了由总经理担任委员长、由执行董事及集团公司的经营干部组成的可持续发展推进委员会。该委员会负责进行集团整体的可持续发展推进方针的策划制定、推进体制的构建与整合完善、措施实施的监控、集团内部的启蒙活动。

