

价值创造的理念

Delivering next.

変化の時代に存在している

未だかつてない

「トレードオン」の時代
デジタル化 異業種参入、海外からの攻勢、AI等

有価証券の時代
超競争時代

組織再編の時代
デジタル化 異業種参入、海外からの攻勢、AI等

スピードでニューノーマル(新)
当たり前だったことは 過去の常識

存続のために変革をしなければならぬ

組織再編について

- 変革へのマインドセット (コンフォートゾーンからラーニングゾーンへ)
- 新たな進出への序章(カエルは跳ぶ前にか)
- エンパワメントと意思決定の分散化
- 不採算・不透明な事業の断捨離
- リソースの選択と集中(効率化)
- D&I(女性活躍の場)の整備

■ サクセッションプラン

■ 次期中期経営計画にむけて

事業は人なり 人的資源ではなく人的

目 录

- 13 领导致辞
- 19 CFO 致辞
- 23 中期经营计划
- 25 推进可持续发展



长濑产业株式会社
代表董事总经理

上岛 宏之
Hiroyuki Ueshima

推动就职于长濑的“人”成长， 同时在全球市场开展可持续发展事业

上任第一年，推动了事业重组等变革， 促进夯实迈向“理想姿态”的基础

2023年度是我就任总经理一职的第一年，在这一年里，我们需要应对地缘政治风险上升、原材料价格高涨和汇率急剧波动等变化。事实上，长濑集团的10个主要交易行业中有9个曾面临着严峻的事业环境。尤其是中国经济停滞不前，中国企业的低价销售导致食品素材和功能素材的单价下降，以及美国Prinova犹他州工厂的自动化设备引进延迟导致成本暂时性上涨等，均对本公司的业绩造成了巨大的影响。为此，我们在2023年11月下调了合并业绩的预测，但我们意识到此时发布的第二季度的利润下降是真实反映当时长濑实力不足的数值。

另一方面，我们继续落实中期经营计划**ACE 2.0**中提出的主要措施，并在最大化且高效地利用、活用人、金钱、时间等经营资源的同时，努力实行“QUICK WIN”系列措施，以谋求“事业、财务投资组合的进化”“加强经营治理”“人力资源配置的重新构建”，专注于为集团成长奠定基础。从结果来看，虽然全期决算中唯一下降的是营业利润，但由于收益性高的制造子公司业绩良好等原因，销售总利润却创下了历史新高。如前所述，如果要回顾我上任后的第一年，我评价这一年是在沿袭了**ACE 2.0**基本方针“质的追求”的同时，推进了事业重组等变革，为形成“理想姿态”的思维定势夯实了基础。在2024年度，我们将进一步加强ROIC经营，同时针对前面提到的利润下降的主要原因采取措施，力争实现有史以来最高的营业利润。我们将继续推进各事业，以展示出不负股东和投资者所望的成果。

凭借“商社”“制造”和“研究开发”三大功能 为人类和地球的美好未来做出贡献

去年，我们花了一些时间仔细思考“长濑是什么？因何而存在？”我的理解是“通过素材(材料)解决制造的课题”。我们事业的大前提是通过经营的“素材”解决商业伙伴的困难，进而促进解决产业课题和社会课题。长濑集团的商业伙伴以降低环境负荷以及与健康、安全、舒适直接相关的产品制造为导向。长濑与最终消费者的直接接触不多，但我们很自豪地能通过BtoB业务提供素材(材料)，为人类和地球的美好未来做出贡献。

这一年来，我们和商业伙伴的最高经营者交谈时，经常会谈及一个问题。那就是“您如何看待长濑集团的优势”。许多人评价说：“长濑的独特之处在于它集商社功能、制造功能和研究开发功能这三大功能于一身。”我自己也再次感到“原来如此”，并以这样的评价为灵感，上年度将集团成长战略中四象限的各领域从事业轴重新调整为功能轴。另一方面，从本公司集团内部来看，我觉得没有多少员工在日常工作中开展活动时能意识到我们所拥有的“商社”“制造”“研究开发”三大功能的独特性和优越性。而且，还能看出存在低估自身实力的倾向。因此，一有机会我就在公司内部说“大家的现场应对能力和盈利能力远不止于此。我们要更加自信。”

在“商社”“制造”“研究开发”三大功能中，特别是将客户的需求与素材和解决方案相匹配的商社功能，对于长濑来说就是最大的优势，也是创造下一个事业的重要信息源。在这个不确定的时代里，各种风险不断增加，环境相关的法律法规修订和供应链中断的风险接踵而至。因此，商业伙伴和社会正面临着堆积如山的“困难”。然而，这对于长濑来说也是一个商机。这是因为我们所处的位置能够通过直接对话迅速捕捉到商业伙伴的“困难”，通过将“商社”“制造”“研究开发”三大功能相结合，从而能够提供各种各样的价值。我一直鼓励员工“希望大家能找出世界上未被任何人发现，且让人为之兴奋雀跃的独特原石”，而不是去关注已经有众多玩家进入的市场。我的想法是进一步提高经营质量，发挥能够在全球市场上获得成功的压倒性独特优势，磨练成为“通过素材(材料)解决制造课题”和“遇到困难就问长濑”的存在。

在“基础”“重点”“培养”各个领域开展的2024年度的成长战略

接下来，将说明2024年度实施的成长战略概要。在重新整理后的四个象限中，针对基础领域的商社功能，我们在仔细调查各国的增长潜力后，将向全球投放的资源转移到成长性高的国家和地区。

对于作为重点领域的特定领域制造功能方面，将针对食品、半导体和生命科学这三个领域，把正在计划的投资项目推进至下一个阶段。例如，将按原计划于2024年度内启动显像液（用于半导体制造工序）的回收和再生事业，以及马来西亚的晶圆凸点技术事业。在包括研究开发功能在内的培养领域，我们将加快培养会成为未来收入来源的事业，包括稀有氨基酸“Ergothioneine”以及可生物降解高吸水性聚合物（SAP）的商业化准备工作。

此外，对于改善领域，为了在2025年度将损失控制在10亿日元以下，我们正在实施包括重新调整亏损事业和子公司发展方向在内的具体行动计划。

推进“QUICK WIN”，为变革奠定基础

在此将针对2023年6月作为为变革奠定基础而启动的QUICK WIN再次进行说明。我们设定了“事业、财务投资组合的进化”“加强经营治理”“人力资源配置的重新构建”这三个目标，正在努力制定各项措施。并且，还使用右页下部登载的QUICK WIN图（2023年度的QUICK WIN情况），以绿色指示符分5个阶段表示每项措施的进展程度。此外，在长濑集团内部，我们还制作汇总了几页通俗易懂的“Quarterly Paper(Q Paper)”，以便每个人都可以在业务中实践QUICK WIN。我带着这份资料亲身走访日本国内外的事业所和集团公司，坚持亲临现场，不断与员工面对面进行对话的同时，向他们传达这些信息。

在“事业、财务投资组合的进化”方面，我们的目标是优化资源配置和事业结构，以适应市场行情和外部环境的变化。为此，我们利用ROIC（投入资本回报率），以事业部为单位贯彻管理，明确了成长战略，同时推进了亏损交易的处理。我们已经看到了库存周转月数的改善和销售利润率的提高等效果，感觉我们已经迈出了ROIC经营的第一步。对于因移动时间和成本等限制而难以到达的国家和地区等的数字营销，我们已完成现场渗透和基础完善，自2024年度下半年起，各事业部门将与DX部门合作，开始全面利用、活用整合了集团营业相关信息的分析平台。

在“加强经营治理”方面，2023年10月我们将原有的11个事业部门重组为7个，通过扩大组织规模，能够更快地选择和集中资源，同时也进行了权限下放。此外，我们还针对以集团经营会议为首，负责讨论经营课题等的多个会议组织进行了重新调整，从而增加了涉及重要经营判断议题的讨论次数。

在“人力资源配置的重新构建”方面，首先从接班人计划的角度扩充了培养经营人才的场所、机会和机制。自2024年度起，我们面向经营层人才，在培养项目中增加了文科类的培训。同年2024年4月起，为使人力资本最大化，引入了基于公平无私理念的人事制度。例如20~39岁员工担任统括职位等的机会得到了增加，就是基于这一制度的举措。通过推进这些措施，在落实评价标准可视化的同时，将比以往更能动地起用人才。在人才培养方面，我们正在推进尝试使用“15%法则”，即评估每个人当前的能力，并增加15%设定为目标。如果每个人的能力每年增长15%，那么五年后他们的能力就能增长两倍。为此，我们将继续完善能让员工逐步成长的环境，改善我们的制度和机制。

关于多样性和包容性(D&I)方面，在海外已经有国籍、宗教和价值观等各不相同的多样化员工活跃于集团公司。然而，就长濑产业个体来看，在D&I方面目前推进仍未充分。我们正在努力完善制度，但如果当事人的意识没有改变的话，还是无法进行变革。特别是本公司，以管理层为对象的研修项目等略显薄弱，而管理层掌握着推进女性大展身手的关键之处。基于这些反思，在2023年度，我们从前日本羽毛球国家代表潮田玲子女士担任代表的一

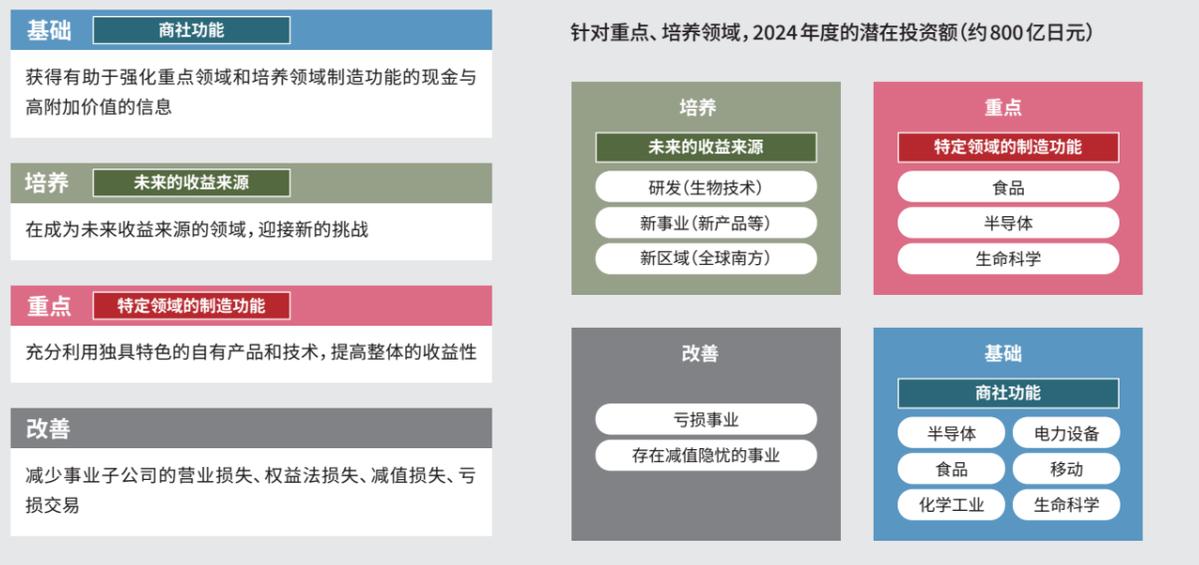


般社団法人Woman's ways邀请讲师，为统括人员举办了研讨会，旨在加深理解女性特有的身心情况等。参加者反响热烈，好评如潮。我希望今后花时间开展一些举措，足以点燃改变以往思维方式和意识的导火线，并从中积累经验。

为扩充人力资本，我们特别重视“提高员工敬业度”，为此，我认为应当针对定期实施的调查结果，进一步增加和加强措施。为了实现公司与员工相互理解，并作为平等的合作伙伴相互提高的状态，首先我们将不断增加分享公司与员工想法的机会，并增加与员工探讨“如何改进我们的课题？”之类的小型对话。

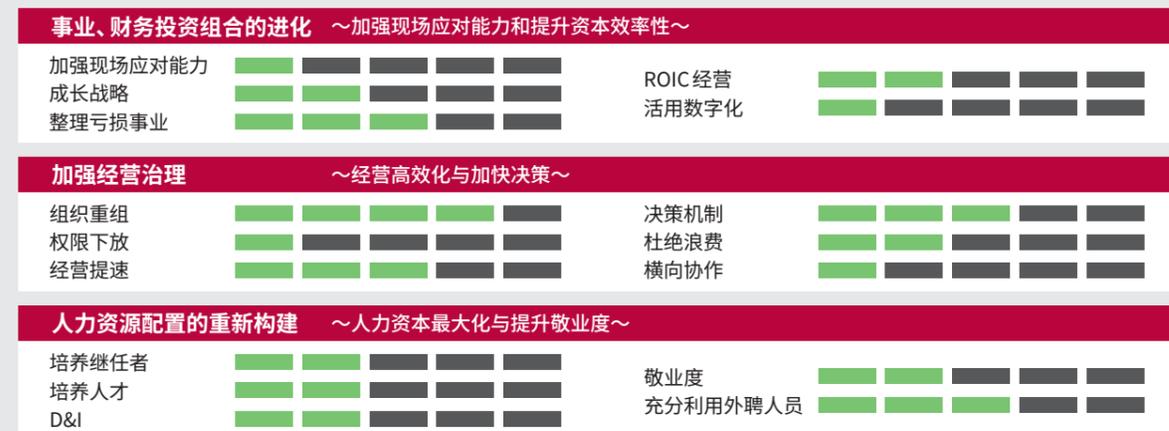
面向未来的成长战略

按照商社、制造、研发功能的功能轴对各领域进行重新整理



2023年度QUICK WIN的情况

QUICK WIN启动于2023年6月，是指在最大化且高效化地利用、活用人、金钱、时间等经营资源的同时，谋求“事业、财务投资组合的进化”“加强经营治理”“人力资源配置的重新构建”的一系列措施。



为年轻员工提供助力他们成长的经验和学习的机会

自我就任总经理以来，一直尽可能留出时间与员工和外部董事进行沟通。我开始定期与外部董事举行午餐会议，并区别于董事会等，将其充分作为坦诚交换意见的场所。此外，每次去海外出差时，我都会带领不同的年轻员工前往。事实上，在我刚进公司不久的时候，就有幸得到机会在当时的总经理身边直接聆听各种各样的谈话。我惊讶地发现“原来经营者平时是在思考这些问题”，这对我后来的人生和设定目标的方式产生了很大的影响。

那是1994年左右的事了，当时20多岁的我草拟了一份投资项目后，向最终决策者——当时的长濑英男总经理提交了禀议书，并待其审批。某天，我接到来自秘书室的电话，当时的部长和我被叫到了总经理办公室。当时，总经理问我：“上岛，这个禀议书的项目赔多少钱你就会放弃？”我以为总经理一定会问我“这个项目能赚多少钱？”但是这个问题完全相反，让当时的我非常惊讶。思考了几秒钟后，我回答说：“如果亏损1亿日元，就放弃这个项目。”总经理回答说：“好，我知道了。”当场就在禀议书上签了字。这时我才明白，经营者不仅仅着眼于事业带来的收益，还对公司的可持续性非常重视。正因为如此，必须在事业开始的时候就提前决定好在哪里撤退，而不是在开始出现损失的时候再做决定。当时退出规则的概念还没有在商界普及，这让我受益匪浅。我希望现在的年轻员工也能有机会尽可能近距离地体验到这些有助于他们成长的经验和学习。



与使用Q Paper的员工对话

在谋求提高盈利能力的同时，推进考虑到资本成本和股价的经营

我们在ACE 2.0中，提出了到最终年度的2025年度将ROE提高到8.0%以上的目标。要达到这个水平，肯定需要进一步提高资本效率性。因此，正如2024年5月披露的那样，在股东回报方针中，我们决定除了增加现有的继续增加股息的政策以外，还将总回报率设定为100%作为限期两年的措施。

目前未实现ROE 8.0%、PBR(市净率)不足1倍，并且政策性互持股份占净资产的比例超过15%，我们认识到这些都是重要的经营课题。今后，我们也将谋求提高盈利能力的同时，推进考虑到资本成本和股价的经营，致力提高企业价值。

我们还将比以往更加重视与各位股东和投资者的对话。在2024年度，我们将以前每年召开两次的财务业绩说明会增加到每年四次，同时还将增加小型会议的次数，希望认真听取各位投资者的意见和建议。我将尽我作为公司发言人的职责，让大家切实感受到“长濑即将进一步改变”和“对成长充满期待”。

长濑一家在超过190年的悠久历史中，秉承着“自觉意识到是社会的一员，诚守正道”的理念，不断拓展事业的企业。这些努力的积累现已转化为来自利益相关者的“信任”这笔巨大的财富。对我们来说，遵守法律法规是理所当然的事情，遵从社会观念所要求的常识和伦理，“理所当然的事情，理所当然地切实做好”的风气已经植根于集团内。但随着修订后的法律和规定的内容日益复杂，我们正在逐步加强合规监视体制。在内部举报制度下，我们设立了“合规咨询和举报窗口”，包括海外集团在内的董事或员工可以在严格保密的情况下匿名进行咨询和举报。



旨在增加对话和联系的“N-Meetup”

为了将长濑集团的理念和良好的企业文化传播给下一代，我对员工们说：“社会对长濑公司各人员行为的关注远超大家的想象。即使是合法的，也请在思考‘对于长濑来说是否适当’后做出判断。”

切实推进“收益结构的变革”“企业文化的变革”

此次我在致辞中简单说明的QUICK WIN想法，是将所有措施的进度尽快接近第16页图中所示5个阶段中显示的“4”或“5”。然后，在ACE 2.0的剩余时间内，我们将密切关注每天不断变化的外部环境，切实推进“收益结构的变革”“企业文化的变革”。此外，我们还将经营资源重点投入长濑擅长的基础领域、食品、半导体、生命科学等重点领域，从而促进2026年度起的进一步增长。

我认为我们的业务是用可持续素材(材料)解决客户课题，为人类和地球的美好未来做出贡献，也是将洁净的地球留给下一代的事业。去年4月，我们提出了“Delivering next.”作为集团口号。日本国内外的集团企业、各事业部门以及每位员工都找到了自己独特的“next”，并以此迎接未来前所未有的挑战。正是集商社、制造、研究开发功能为一体的长濑，才能通过独特的素材以及新一代材料迎接新的挑战，敬请继续期待。

2024年9月

长濑产业株式会社 代表董事总经理



造访海外当地，与现场员工的对话也更趋活跃



在面向统括人员的D&I培训中参与小组工作



代表董事
专务执行董事
CFO

池本 真也
Masaya Ikemoto

资本、财务战略和动态发展规划 齐驱并进

ACE 2.0的进展情况和 考虑到资本效率性的经营

关于中期经营计划**ACE 2.0**，我们在继续秉持基本方针“收益结构的变革”和“企业文化的变革”的同时，于2023年11月针对部分内容做了重新调整。原因在于，与汇总本计划的当时相比，经营环境和事业内容发生了急剧变化，产生了差距。重新调整之际，将基础、重点、培养、改善这四个领域从事业轴重新整理到商社、制造、研究开发的各功能轴，明确了成长战略(P.31)。对于通过作为基础领域的商社功能获得的现金和高附加值信息，将其重新投入重点和培养当中的哪个领域将有助于“收益结构的变革”？我们会在考虑到包括资产置换在内的四个象限的同时进行判断，并付诸实践。

并且，我们比以往更加重视资本成本和资本收益性，致力于根据ROIC(投入资本回报率)以事业部为单位评价投资效率，追求经营的“质”。作为其一环，按事业部设定WACC(加权平均资本成本)，形成了能够把握的体制。当前，各事业部是否已获得超过事业特性相应资本成本的回报？就创造新事业时期期待的回报而言需要达到哪个程度的水准？我们要让其作为弄清这些问题的评价轴而发挥功能。

我们的领导层目前正在讨论如何达成**ACE 2.0**中提出的ROE 8.0%，这是一个优先度较高的经营课题。营业利润方面，我们正在采取各种措施以提高盈利能力和成长能力的水平，目的首先在于打造能够稳定达成中期经营计划KGI 350亿日元的收益体质，其次是为了未来能获得更进一步的成长。与此同时，实行前述考虑到资本效率性的经营。通过这种齐驱并进的方式，不断改善ROE。

为了切实达成目标ROE 8.0%，我们在2024年5月公布了股东回报方针的变更情况。后文将会细述，以**ACE 2.0**最终年度的2025年之前的2年为限，使总回报率达100%，并使股东资本合理化，以此谋求资本效率性的提升。

关于“ROE 8.0%”“营业利润350亿日元”这个目标，我们收到了来自各位股东和投资者的严苛评论认为这并不足够。我们也明确认识到这些定量目标并非终点。就ROE而言，我们将超出这些数据的10%纳入视野，并为此采取了各种手段，例如培养新事业、M&A、事业投资组合的置换、现有事业的刷新等。尽管如此，我认为这些手段的规模感仍然不够充分。继当前的中期经营计划之后，在始于2026年度的下一个中期经营计划中，我认为需要描绘能产生更大经济价值和社会价值的长濑姿态，并举集团之力实施成长战略，以将其实现。

2023年度回顾

我总结一下**ACE 2.0**第3年的经营成绩。2023年度的业绩由于高收益性的制造子公司的业绩情况良好、外汇向日元贬值方向变化等原因，销售总利润达到了以往最高收益。

回顾经历新冠疫情的2021年度至2022年度，全球供应链持续紧张，世界经济陷入了巨大的混乱中。我认为，我们作为在化学产品和电子材料等领域具有高市场份额的商社，应当最优先考虑维持供应链稳定和履行对客户的供应责任。为了维持供应链而战略性地确保库存后，即使在新冠疫情期间，我们也做到了维持客户基础和扩大市场份额。这让我们感到非常自豪。这一措施成为了推动2023年度增收的一大原因。

另一方面，随着销售费用和一般管理费用的增加，营业利润收益减少。其主要原因在于北美等地区人事费用增加，以及积极进行了设备投资和事业投资。并且，以2023年度美国的高利率政策为首，全球范围的高利率对实体经济造成了影响，这也是收益减少的一个原因。2024年度，如何让以往的事业投资和人力资本等投资产生现金回报，是财务战略上的主题。

事业、财务投资组合的进化“半途而废”

接下来，就“事业、财务投资组合的进化”说明其进展情况。正如开头所述，长濑集团从2023年度起，按各事业部设定了WACC

并一直致力于提升ROIC。但就现状而言，不得不说处于“半途而废”的阶段。若要提高ROIC，从事各个事业的负责人需要现场做出考虑到ROIC的判断并采取行动。例如，降低成本、提高利润率、改善库存周转月数之类的举措。努力向现场渗透后，我感到大家的意识有所提高，例如最近营业部门和管理部门有在讨论的同时，制定ROIC改善方案等。

在四个象限的改善领域方面，我们正继续谋求削减亏损事业和存在减值隐忧的事业。挑战本身就带有风险，不能因为属于存在减值隐忧的事业或发生减值就停止挑战。我认为不断提高成功的确定性是领导层的使命，例如在批准员工提出的新业务计划后，从经济价值和社会价值的视角进行监控，判断是否追加投资等。

重点分配经营资源的重点领域，聚焦于半导体、食品、生命科学这三大领域的制造功能上。尤其是近年来，日本国内的半导体产业出现复兴，本公司集团着手的案件也在稳步增加。关于半导体制造工艺中所用显像液的回收和再生事业，预定在2024年度启动。我们要面向Rapidus株式会社等日本半导体客户，让构建原材料供应网的事业等步入轨道，为解决客户课题做出贡献。在食品和生命科学领域，株式会社林原于2024年4月将公司名称变更为Nagase Viita株式会社，开启了新的征程。新冠疫情平息后，食品素材和个人护理素材等再次回归到成长轨道上。

在培养领域方面，继2023年4月将长濑ChemteX株式会社的生物化学品事业与Nagase Viita进行统合作为加强研发功能的手段，以创造未来收益来源之后，还将于2027年以后，将Nagase Viita的基础研究功能与长濑生物创新中心进行统合，不断打磨完善产品开发能力和新事业创造能力。

关于对重点领域和培养领域的投资方面，采取包括M&A在内的手段，同时不断追求进一步的收益扩大。

此外，制造业占据长濑集团营业利润的30%左右，我们目前正在构建相关机制，用于加强集团内部合作以及技术诀窍的活用。由日本国内集团的制造部门组成的“集团制造业合作委员会”，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。于2022年4月成立的“集团制造业经营革新室”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，确定并整理能够产生新的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。

构建符合长濑现状的治理体制

治理方面，在上岛总经理就任的第一年，快速推进了组织整合和决策流程的变更，进一步提升了治理体制。我们对会议组织的机制进行了变更等，不是因为以往做法的好与坏，而是为了让机制符合长濑现状。换言之，是为了使营业部门和管理部门能够相互迅速做出决策。先在日本推进，巩固基础。今后，在海外也将实现决策提速，比以往更快地做出决策，并扩大构建具有治理效果的经营体制。具体措施包括在2024年4月对美国的当地法人Nagase America和Nagase Specialty Materials进行了合并。通过整合为一个事业体，以达到加快决策、高效经营，以及加强治理的目的。

朝着总回报率100%、消除PBR不足1倍向前迈进一步

本公司截至2024年8月15日的PBR(市净率)为0.85。PBR不足1倍是各位股东担心的主题，也是被视为优先度高的经营课题之一。我们利用成长战略扩大利润，并正在推进各种措施以提高收益性。资本和财务战略方面，也以提高ROE和提升股价为目的，于2024年5月汇总了新的股东回报方针。这是2024年度和2025年度的限定措施，将总回报率定为100%。新方针下，废除了购入库存股“以政策性互持股份的出售额为上限”的限制。此外，原则上，这次也没有变更继续增加股息的方针。仅靠提高总回报率，无法推进解决低PBR的课题，但我们认识到这些方针的变更

已经收到了各位股东和投资者一定的好评，我认为已经朝着消除PBR不足1倍的问题向前迈进一步。

近年来，我们更加重视与资本市场的对话，除了以往的决算说明会和单独面谈以外，还面向各位分析师和机构投资者适当召开有关本公司事业等的小型会议。多年前的IR活动中，指出较多与经营课题相关的较为正统的问题。但最近关心的事项逐渐集中到“长濑下一个增长引擎是什么”的问题上。我感到大家尤其是对刚才说明的重点领域——半导体、食品、生命科学这三大领域的关心和期待越来越高。因此，2023年度首次举行了聚焦于半导体领域的小型会议后，并备受好评。

关于与各位股东及投资者的对话中能够感受到的明显变化，我还想举个例子，那就是从“长濑今后将对社会履行怎样的责任”这个观点出发的评价日益强烈。换言之，就是非常重视投资对象企业的可持续性，我认为“长濑推出的措施是否真正有助于持续性成长”正成为当前我们面临的问题。若要确保未来事业的可持续性，除了经济价值的创造力以外，还必须通过事业参与打造一个可持续的社会。如果不兼具可产生社会利益的力量，则无法取得各位股东及投资者的理解。在信息披露方面，为了能够从创造社会价值角度获得对经营方针、战略和措施的理解和赞同，本公司也不断加以改善。

目前，在面向持续性成长提高盈利能力和追求资本效率的同时，通过新的股东回报方针等，我们预计在不久的将来PBR将超过1倍。本次的财务和资本战略考虑到了资本成本和股价，为了

不让战略成果昙花一现，我们将会在下一个中期经营计划中推出能够获得各位利益相关者高度评价的战略。

预计2024年度取得以往最高营业利润

由于新冠疫情平息，为维持供应链而战略性确保的库存存在不断压缩，运转资本也出现减少趋势。将已经确保的资金转向重点领域和培养领域，在提高收益方面使其收获成果，这是2024年度的主题。通过追求ROIC经营提高效率性和改善销售利润率等，预计可以获得以往最高的营业利润。

首先，在提高日本国内外商社功能质量的同时，使基础领域更加坚实。并且，在长濑的“增长引擎”，即半导体、食品、生命科学的制造领域，描绘还包括M&A在内的动态发展规划，将其展示给各位股东和投资者。

我们会采用上述方式将创造的现金转向含M&A在内的事业投资和股东回报。在净负债权益比率不超过0.5且能够维持当前评级情况的范围内还活用负债，控制投资规模和财务健全性。

我们热切希望ACE 2.0期间实行的事业投资和M&A在下一个中期经营计划期间开花结果，并且在迎来创业200周年的2032年获得长足的成长，收获各位利益相关者的好评“长濑的经营在这5年间获得了更进一步的发展”。今后，我们会继续通过解决社会课题提高企业价值，实现集团的持续成长。



考虑到资本成本和股价的经营

认识现状课题

- 2007年度以后，PBR处于不足1倍的状态
- 股东资本成本因与投资者对话而达到8.0%以上
- 与净资产相应的政策性互持股份的比率约15%

措施事项

收益性和效率性

- ROIC经营的渗透：提高销售利润率及资产周转率
- 削减改善领域的亏损事业和亏损交易
- 分阶段削减政策性互持股份

资本成本

- 股东回报的扩充：限期2年使总回报率达到100%
- 在成长投资中活用负债

IR活动

- 积极的信息披露、扩充与投资者的对话

扩充股东回报

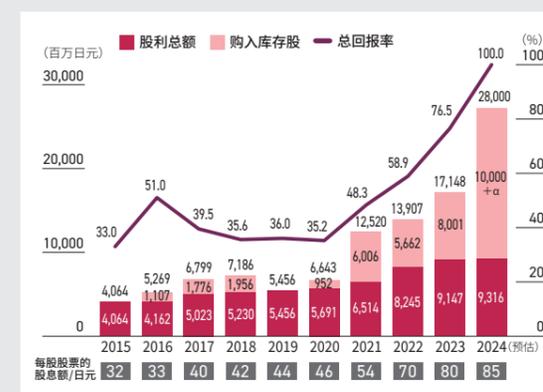
以往的方针

| | |
|-------|----------------------|
| 总回报率 | — |
| 股息 | 原则上继续增加股息 |
| 购入库存股 | 以政策性互持股份的出售额为上限，灵活实施 |

新方针(2024年度・2025年度)

| | |
|-------|-----------|
| 总回报率 | 100% |
| 股息 | 原则上继续增加股息 |
| 购入库存股 | 灵活实施 |

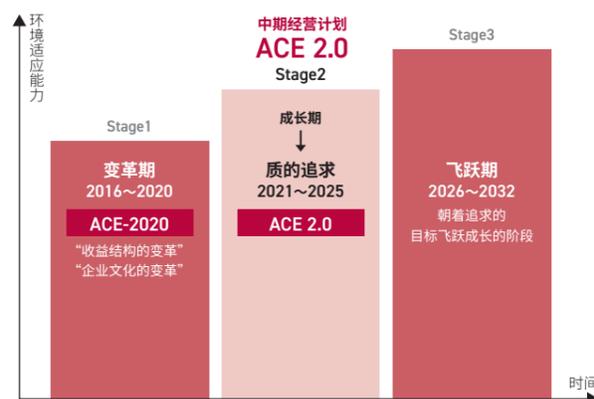
每股股票的股息/股利总额/购入库存股/总回报率



中期经营计划

2016 ~ 2020年度的“变革期”是面向2032年“理想姿态”的第一阶段,通过着实开展重点领域的加强工作以及培养领域的“播种”工作,推进了投资组合的优化。另一方面,针对依赖于外部环境的收益结构进行变革的工作还在实施当中,课题依然存在。

因此,将2021年度至2025年度的中期经营计划**ACE 2.0**作为实现“理想姿态”的第2阶段,定位为致力于“质的追求”的期间,为了使长濑集团能够持续成长,在保持A(主体性)C(必达)E(效率性)思维的同时,将所有利益相关者期待的“想法”(=质)转化创造出(=追求)具体的“形”(事业、机制、文化)。



中期经营计划 ACE 2.0 基本方针



ACE 2.0的财务和非财务目标

在**ACE 2.0**中提出了财务目标和非财务目标,以在实现“质的追求”方面取得进展。财务指标设定为目标指标(KGI: Key Goal Indicator)和有关“收益结构的变革”“企业文化的变革”“支撑公司变革的功能”的重要绩效指标(KPI: Key Performance Indicator)。并且,非财务目标设定为有关“提升员工敬业度”“碳中和”的重要绩效指标。

“质的追求”的关键目标达成指标 (KGI: Key Goal Indicator)

| 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 |

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

为实现“质的追求”的重要绩效指标(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 | 成长投资 | 成长投资*1 | - | 1,500亿日元*2 |
| | 确保全公司投入资本的10%向重点和培养领域再投入 | 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 |
| | 创造“可持续事业”(N-Sustainable事业) | 营业利润 | - | 50亿日元以上*3 |
| 企业文化的变革 | 通过提高制造业的生产率和技术革新扩大附加价值 | 制造业营业利润*4 | 138亿日元*5 | 200亿日元以上 |
| | 提高核心业务的生产率 | 销售总利润一般管理费比率*6 | 57.1%*7 | 52.1% |
| 支撑公司变革的功能 | 加深对资本效率性的意识 | Net DE比率 | 0.23倍 | 不满0.5倍 |
| | 进一步加快DX | 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: 将Prinova集团从2021年度起按制造业分类重新调整记入制造业分类。2020年度的实绩值也根据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、数理计算上的差异折旧所产生的损益均除外 *7: 过去5年间(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

非财务KPI

| 主题 | KPI | | |
|----------|-----|----------|-------------------------------------|
| 提升员工敬业度* | 对象 | 集团公司 | 定期实施敬业度调查的比例: 100% |
| | | 长濑产业(单独) | 敬业度调查总分: 60以上 |
| 碳中和 | 对象 | 合并 | 范围1、2削减率: 37%以上(与2013年相比) |
| | | 长濑产业(单独) | 通过购买或利用可再生能源发电实现的削减量: 35,000t以上(累计) |

* 以合并子公司为对象, Prinova集团作为1家公司计算。

特别指定重要课题的流程

2024年9月,长濑集团对配合现中期经营计划**ACE 2.0**的制定而特别指定的重要课题进行了部分修改。基于外部环境的变化重新整理,并经可持续发展推进委员会讨论后,在重要课题中新追加了“对资源循环社会的贡献”“对供应链可持续性的贡献”“对延长健康寿命的贡献”,作为长濑应认识到的重要课题。

长濑集团的重要课题

| 造成重大影响的外部环境变化 | 长濑集团的重要课题以及相关SDGs |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 人才的多样化 人口动态变化 气候变化和资源短缺 粮食和水短缺 全球化 自然资源枯竭 地缘政治风险 人权意识的提高 | <ul style="list-style-type: none"> 提升员工敬业度 (SDG 8) 对脱碳社会的贡献 (SDG 7, 13) 对延长健康寿命的贡献 (SDG 3) 对资源循环社会的贡献 (SDG 6, 12) 对供应链可持续性的贡献 (SDG 9, 10, 15) 高度透明的公司治理 (SDG 16) |

推进可持续发展

长濑集团的可持续发展



可持续发展推进室 室统括
增井 祐介

回顾长濑集团的历史就会发现，我们一直作为通过素材(材料)解决制造课题的公司，直面客户需求，长年以来为解决各种社会课题和环境课题做出了贡献。我们在制定中期经营计划ACE 2.0时，特别指定了重要课题，并进一步加强了推进可持续发展的举措。目前，就“提升员工敬业度”和“对脱碳社会的贡献”设定了非财务目标并致力其中。但是，近来外部环境与当时相比发生了巨大变化。因此在2024年9月，我们基于该变化修改了部分重要课题。具体而言，是基于外部环境的变化重新整理，经可持续发展推进委员会讨论后，在重要课题中新追加了“对延长健康寿命的贡献”“对资源循环社会的贡献”“对供应链可持续性的贡献”(详情请阅览P.24)。

关于“提高员工敬业度”，对长濑的可持续成长而言是不可或缺的要素。从2024年度起，我们将可持续发展推进室重新明确为主管部门，联合人事部门不断推进相关举措。另一方面，“对脱碳社会的贡献”的举措中，我们与株式会社 Zeroboard 的协作等，与各种商业伙伴进行了对话，重新认识到在整条供应链中采取措施的重要性。“长濑集团碳中和宣言”中除了范围1、2以外，还设定了范围3的削减目标(2030年度削减12.3%/与2020年度相比)，这也是源于“作为商社，需要与商业伙伴共同在整条供应链中采取措施”的想法。面对范围3的削减，希望今后更正式地采取措施，包括与各位供应商的对话、原始数据的收集等。

并且，近期在全球供应链中出现了各种与新的课题息息相关的课题，例如人权和环境的尽职调查、循环经济应对、化学品管理等。可持续发展推进室掌握各领域的最新动向，在公司内部进行共享，与事业部共同谋求解决这些课题。各事业部之间也存在着许多共通课题，公司内部的合作在不断增加。以往，直线型工作推进方式居多，但通过与其他事业部共同工作来解决课题的方式，我们收获了一些成效，例如：相互学习到了很多知识、能比以往更大程度地充分发挥长濑拥有的网络、制造及研发等集团优势，致力为商业伙伴解决课题。

若要加强整个集团的课题解决功能，同时培养人才和加强集团内部合作也很重要。今后我们将进一步着力培养人才与合作，例如举办对话型的公司内部渗透活动、专家主持的可持续发展演讲会、各事业部的首席可持续发展官(CSuO)制度，以及与海外集团公司合作等。

对于长濑而言，这种环境变化可视为重大机遇。商业伙伴向我们咨询各种课题，我们予以回应，实际上正是通过这种方式，我们的合作伙伴和解决方案的范围不断得到了扩大。今后，希望可持续发展推进室通过加强和活用包括海外在内的横贯机制，最大限度激发集团的潜力。为了继续成为商业伙伴口中“遇到困难就问长濑”这样的企业，今后我们仍将不断推进活动。

重要课题的应对

| 主题 | 商品和解决方案 | 对应的社会课题例子 |
|------|--|---|
| 液晶 | 药液的管理、回收、再生 | <ul style="list-style-type: none"> ● 有效利用资源 ● 生物经济 ● 推进制造业创新 ● 保护水质，削减废弃物 |
| 半导体 | 高纯度显像液的回收、再生 | |
| 功能素材 | 生物基素材 (环氧树脂) GREEN DENACOL (粘合剂) GREEN DETANAITO | |
| 个人护理 | 确认了可生物降解的素材群组 | |
| 食品素材 | 提出护理食品中使用海藻糖 (TREHA®)的方案 | <ul style="list-style-type: none"> ● 应对老龄化社会 ● 通过抗衰老功能维持身心健康 ● 提高美味程度和易于食用程度 |

可持续发展推进体制

加强供应链方面的举措

长濑作为商社企业，拥有与约18,000家公司建立的商业伙伴网络，为了解决整条供应链的课题做出贡献，将重点致力于以下四个领域。

① 碳中和

关键词：巴黎协定、SBT*¹、碳中和目标

化学行业的温室气体(GHG)排放量居第二名*²，实现碳中和是一个重大的课题。我们一直以“商社业/制造业”“可视化/削减”的双轴四象限进行努力。今后，还将会通过与供应商展开对话和活用原始数据，进一步致力于削减范围3排放量。



② 供应链管理

关键词：商业和人权、CSDDD*³、欧盟的强迫劳动产品条例

对于业务遍及全球的长濑而言，整条供应链的管理是一项重要的课题。首先是推进人权方面的应对，例如2024年4月从现有人权方针更新为“长濑集团人权基本方针”等。今后，将要进一步加强举措。

⇒ 公司网站、长濑集团人权基本方针

<https://www.nagase.co.jp/sustainability/social/human-rights/>

③ 循环经济

关键词：生态设计法规、ELV指令(报废车指令)、欧洲电池法规

旨在兼顾经济增长和降低环境负荷的循环经济正在以欧洲为中心推进。对于向整条供应链供给素材的长濑而言，这也是一项重要的课题。我们的目标也是从这一观点出发，不断为社会做出贡献。

④ 化学品管理

关键词：GFC*⁴、CSS*⁵、责任关怀

在化学物质法规向国际化推进的过程中，化学物质的安全处理是支撑长濑事业的重要基础。我们应当一边充分运用作为化学品专业商社积累起来的知识见解，一边向行业的可持续性做出贡献，与各利益相关者共同推进应对。

*1 Science Based Targets：与巴黎协定整合的温室气体减排目标
*2 摘自日本温室气体清单(NID)
*3 CSDDD：欧洲企业可持续发展尽职调查指令
*4 GFC(Global Framework on Chemicals)：全球化学品框架
*5 CSS(Chemicals Strategy for Sustainability -Towards a Toxic-Free Environment)：可持续化学品战略

加强可持续发展推进体制

① 加强日本国内的体制

自2023年度起，在各事业部建立制度，设置1名首席可持续发展官(CSuO)，在开展可持续发展解决方案之际，加强可持续发展推进室与事业部之间的合作，以及事业部之间的合作。

② 加强海外的体制

除了率先与株式会社 Zeroboard 在东盟地区的合作以外，还加强了与欧美地区集团公司的合作，通过与Nagase (Europa) GmbH、Nagase Holdings America Corporation、Prinova Group LLC的可持续发展小组定期交换信息，助力单体公司和集团双方提高举措。从2024年度起，在海外的所有地区设定了可持续发展推进室负责人，加强整个集团的推进体制。

③ 培养可持续发展人才

2023年12月启动了“旨在推进可持续发展的开放式对话”。借此机会，以面对面的轻松形式加深员工对本公司可持续发展活动的理解。迄今已经举办了18次，累计有超过100名员工参加。还向新员工和海外赴任人员实施可持续发展培训、生命周期评价(LCA)培训(详情见P.56)等，致力培养可持续发展人才。