

价值创造的实践

企业文化的变革 /
支撑公司变革的功能

目录

- 55 以实现脱碳社会为目标
- 57 提升员工敬业度
- 58 与利益相关者的对话
- 59 对谈 长濑的人力资本经营
- 61 人事总务部本部长致辞
- 63 推进多样性
- 64 优秀人才管理
- 65 工作方式改革
- 66 各种人事措施
- 67 特辑 上岛总经理 × 高校生座谈会

碳中和

长濑集团除了商社功能，还具备制造和加工功能，因此划分为“商社业/制造业”和“可视化/削减”双轴四象限，基于“长濑集团碳中和宣言”，为达成目标而努力。

充分利用了“Zeroboard”的脱碳经营解决方案

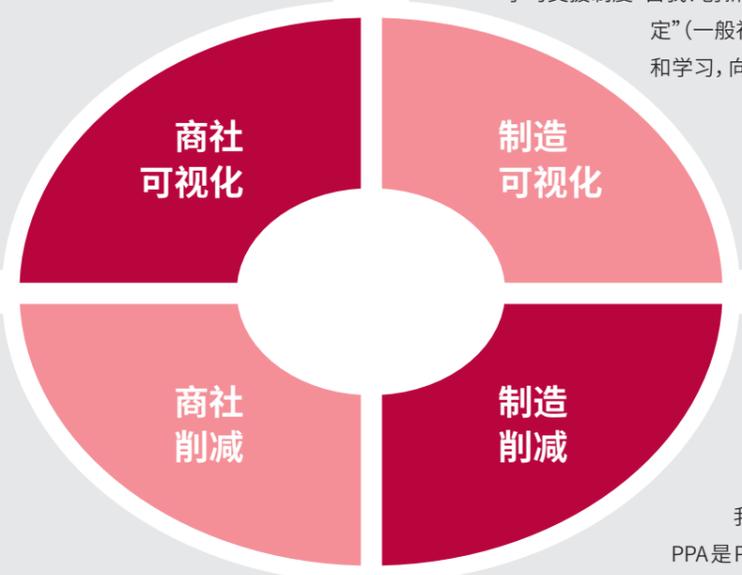
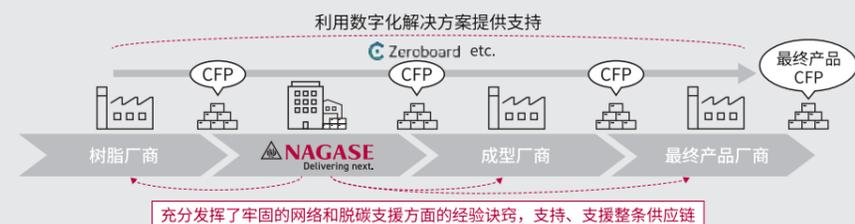
长濑产业正在向开展温室气体(GHG)排放量计算和可视化云“Zeroboard”的株式会社 zeroboard 出资。为达成碳中和，长濑产业在化学、汽车、电子设备、涂料和化妆品、出版印刷、纤维、半导体相关装置等广泛领域的供应链中，为温室气体排放量的可视化和削减贡献了力量。2023年度，除了以往开展的活动，还开展了用于应对新法律规制，即欧洲电池法规的新解决方案——Zeroboard for batteries，构建起助力相关企业解决课题的基础。

并且，为了收集逐年增长的供应链碳足迹(CFP)数据和响应

“连接延续”的必要性，实施了广泛的脱碳经营支援举措。作为其中一环，我们与富士通株式会社、株式会社 zeroboard 共同参加了世界可持续发展工商理事会(World Business Council for Sustainable Development)主办的PACT Implementation Program*。本公司通过收集笔记本电脑所用树脂素材的温室气体排放量原始数据和支援加工厂商计算零部件单位温室气体排放量，为该计划的成功做出了贡献。本次成果作为温室气体排放量供应链合作模式(以实际供应链为对象)在国际上也获得高度评价。

* 通过在整条价值链中将二氧化碳排放量原始数据交换透明化，在企业之间联动产品CFP信息的合作伙伴关系(Partnership for Carbon Transparency)

温室气体排放量的供应链合作模式



商业伙伴对削减温室气体的贡献

2023年4月发行了“NEXT”册子，当中汇总了长濑集团削减温室气体排放量的举措。

“NEXT”册子介绍了在产品和服务生命周期，即原料采购、制造、运输、使用、废弃\回收再利用的各个工序中，长濑集团拥有的温室气体排放量的削减解决方案。通过在事业部提出的方案中灵活运用该册子，与商业伙伴进行对话，有望达到促进削减整条供应链中的温室气体的效果。

具体而言，就是推进各种解决方案的整合，有助于今后为商业伙伴提出方案，由此为削减整条供应链的温室气体做出贡献。这些解决方案有介绍化学品行业共同物流合作伙伴的“化学品AI共同物流匹配服务”；发挥长濑集团内制造公司培育的工厂排水处理经验诀窍，为确定和找出商业伙伴的潜在课题做出贡献的“排水解决方案”；为削减商业伙伴符合范围2、因电力产生的温室气体做出贡献的“供给可再生能源电力/提供环境价值”等。



在集团内培养 LCA 计算人才

LCA(生命周期评价)是一种针对产品的整个生命周期(包括从原材料的采购到生产、流通、使用、废弃)中的投入资源、环境负荷及其对地球和生态系统造成潜在的环境影响进行定量评估的手法。

长濑集团为了评价所经营产品的环境价值并不断向本公司的利益相关者正确传达其价值，正致力于在整个集团内培养 LCA 相关人才。

我们每年会面向日本国内的集团制造公司，邀请外部专家作为讲师，实施 LCA 计算培训。迄今为止，已向7家对象公司中的6家提供了学习 LCA 计算实务的机会。并且，长濑产业在知识技能学习支援制度“自我、创新、挑战”中，已经开始就“LCA 初级检定”(一般社団法人日本 LCA 推进机构)的报考和学习，向有志员工提供支援。2023年7月至今，累计有75名员工参加了该活动。今后仍要通过推进 LCA，加快集团整体的脱碳举措。

■ LCA 相关培训的参加人数

		2021年度 (2021/7~2022/11)	2022年度 (2022/10~2023/3)	2023年度 (2023/12~2024/3)
面向日本国内的集团制造公司的 LCA 计算培训	参加者 (累计)	13	27	12
	已实施的公司数量(累计)	2家	4家	6家

		2023年7月 开课	2024年1月 开课
自我创新挑战： LCA 初级检定课程	参加者 (累计)	54	21
	检定合格者	54	75
	(累计)	39	9



■ LCA 初级检定合格者的心声

通过LCA检定掌握基础知识，使我能够思考集团经营的产品和服务如何为环境和社会课题做出贡献，也能以全新的观点与商业伙伴对话。

聚合物全球化
客户事业部 事业企划部
冈部 夏奈子

灵活运用 On-site PPA 和 虚拟 PPA

为达成长濑产业提出的碳中和，我们引入了 On-site PPA 和虚拟 PPA。PPA 是 Power Purchase Agreement 的简称，译作“购电协议”。

关于 On-site PPA，在集团制造公司福井山田化学工业株式会社开始了并用工业专用蓄电池的可再生能源供给事业的实证。

这是一种在工厂场地内与太阳能电池板(497kW)并列设置蓄电池(538kWh)向工厂供给电力的自家消费型 On-site PPA 商业实证。

并且，长濑产业与株式会社 Clean Energy Connect 签订了虚拟 PPA 服务合同。本合同是为了达成长濑产业中期经营计划 ACE 2.0 所提出的非财务目标和范围2中零排放目标的举措之一。根据该合同，长濑产业将会以非 FIT 非化石证书方式，长期采购新开发的非 FIT 太阳能发电厂创造的全部新增的环境价值。这是长濑产业第一次采用虚拟 PPA 服务，今后将会继续为可再生能源的普及做出贡献。

■ 虚拟 PPA 的方案图



提高员工敬业度

As is, To be

As is

长濑集团认识到要实现持续成长，提高员工敬业度至关重要，并以实现“公司(组织)和员工互相理解、互相提高的状态”为目标。从2021年度开始，我们启动了横跨集团的项目，现正根据调查结果开展各种举措。

To be(2025年度的“理想姿态”)

- 公司与员工双方已发挥更饱满的“干劲”，实现自律成长
- 有持续实施敬业度调查，基于结果开展敬业度提高活动的PDCA已进一步扎根于组织

提高员工敬业度项目

由董事担任项目负责人，吸纳具有全球背景的员工作为成员并组成事务局，设置了由大约10名人员组成的项目委员会。在这里，大家以提高长濑集团全体员工敬业度为目的，跨越地区、公司、职务的壁垒，定期展开积极活跃的讨论，策划新的谈话会，制定各种措施方案并付诸实施。2023年度，我们召集了来自日本国内外集团的项目成员齐聚东京总部，还举办了全球峰会，针对当前现状和今后的情况进行了讨论。

与总经理进行立食餐会谈话会 N-Meetup!!



总经理每个季度(= Quarterly)都在日本全国各地举办立食餐会谈话会，他会在一张纸上描述公司的现状以及今后的方向和目前的想法，并将其称为“Q Paper”，以自己的声音直接向员工传递信息。在这种心理安全水平极高的空间中，大家横跨组织开展了自由热烈的意见交换，培育出本公司从“联系”当中诞生出创新的DNA。此外，今后还将进一步扩充总经理与员工的小型谈话活动。

举办与日本国内外集团员工的谈话会

由会长担任负责人，在各国就员工敬业度的话题与当地员工进行了对话。此外，还在日本各地面向新冠疫情期间入职公司的年轻员工举办了谈话会。对话内容不仅限于工作，还延伸到个人生活方面，员工们能够直接聆听经营高层讲述的失败和成功的经验之谈，每位员工都有所启发，对于能够获得这种机会感到非常满意。



在 The Engagement JOURNAL. 上分享事例

我们聚焦于各组织的提升措施，在内联网发布视频，介绍提高敬业度的经验诀窍，从而推进活动内容的共享和提升员工敬业度的意识渗透。至今为止，已经发布过上司与下属的1on1会议、与事业本部长长的谈话会、年轻员工学习会、事业创造会议、知识分享工具的活用、导师制度等各组织以总部为中心的措施。2023年度还聚焦于日本国内外的集团企业活动，面向全球发布了以敬业度为主题的午餐会议、论坛的情景等。集团上下将齐心协力，营造出积极提高敬业度的势头。



与利益相关者的对话

对话一览表

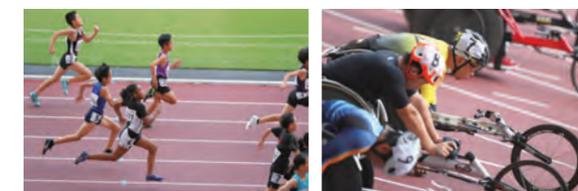
利益相关者	提供价值	主要的对话机会
员工	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全、便于工作的职场环境 ● 让员工能够愉快、开心、活跃地工作的环境 ● 让员工及其家人引以为豪的企业集团 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度方针说明 ● 员工敬业度调查 ● 面向员工的培训(阶层教育、理念教育等) ● 与管理层之间对话的机会、活动 ● 员工之间的谈话会、交流活动 ● 公司内部门户网站、公司内部刊物 ● 内部举报制度、咨询窗口
商业伙伴	<ul style="list-style-type: none"> ● 深入了解商业伙伴，构建起能够追求无限可能性的协作关系 ● 针对整条价值链应解决的课题以及社会课题的解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常的营业活动 ● 展览会、线上研讨会 ● 网站 ● 与商业伙伴之间的持续对话 ● Ecovadis、Sedex、CDP 供应链程序的应对
社会与消费者	<ul style="list-style-type: none"> ● 践行守法与符合伦理道德的企业经营，为地区社会发展作出贡献 ● 顾及到供应链相关人员的权利、健康和舒适 ● 为实现安心、安全和温暖的社会提供产品和服务 <p>【与行业协会的关系】 本公司的代表董事总经理执行董事担任日本贸易会的常任理事。本公司作为地球环境委员会的成员，参加委员会活动，参与策划推进活动。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会贡献活动(特别赞助“长濑杯”↓) ● 参加、赞助地区活动等 ● 文化保护活动(林原美术馆等) ● 为科学技术人员提供支援(长濑科学技术振兴财团等) ● 为新一代的化学专业人才培养提供支援(上门授课、竞赛赞助)等
股东	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度透明的经营体制和适时适当的信息披露带来的信任与放心 ● 兼顾经济价值和社会价值的提升，通过持续的事业创造实现企业价值的最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 股东大会 ● IR说明会(决算说明会、面向个人投资者的说明会) ● 与机构投资者的小型会议 ● 网站(IR、投资者信息) ● 发布综合报告书

特别赞助残疾人田径记录会“长濑杯”

从2022年开始，通过对一般社団法人日本残疾人田径比赛联盟、(公益财团法人)东京田径比赛协会主办的“长濑杯残疾人田径记录会(WRk世界排名对象、WPA公认)”(以下简称“长濑杯”)提供特别赞助，致力于社会贡献活动。

长濑杯提倡的理念是“人人都能参与的包容性比赛”，是一场无论运动员残疾与否，超越年龄和国籍界限，相互竞争的田径赛事。2023年在东京国立竞技场举办了第2届大会，会上共有来自日本国内外的1,424名运动员参赛，其中包括450名残疾人运动员，并创造了包括世界纪录在内的多项纪录。两天内共有约6,600人来到现场，120名儿童在新设立的小学组比赛中尽情奔跑，活力四射，引来了阵阵喝彩。此外，长濑集团也有约50名员工作为志愿者参与了赛事，为赛事运营提供了支持。

盲人跑步运动员和田伸也选手自2018年入职成为公司员工以来，长濑集团一直支持各种体育运动并组织相关活动。我们正是在亲身感受到运动员不分残疾与否挑战记录的精神以及他们大展身手的表现赋予社会的影响后，开始思考能够为社会提供什么样的价值并创办了长濑杯。今后，我们也将继续致力采取措施，使本项赛事发展成为包括运动员、观众和志愿者在内的所有人“邂逅新的体验和价值观的场所”。





执行董事
人事总务部部长

和久田 利夫
Toshio Wakuda

外部董事

野野宫 律子
Ritsuko Nonomiya

对谈 | 每位员工的成长是实现飞跃的关键

制定为执行战略提供支持的人事政策

和久田 ● 人力资本作为企业成长和竞争力的源泉，大家都在强调其重要性。对此，野野宫女士您有何想法？

野野宫 ● 一般都说日本是没有资源的国家，实际上就人才资源而言，我认为也是非常匮乏。至今为止，日本企业的人事部都是负责制定人事制度，然后切实地运用这些制度。然而，如果要不断加强人力资本，那么单纯地运用是不行的，我认为从根本意义上看，需要改革人事战略。

和久田 ● 如何将经营战略、事业战略与人事战略联动起来，这是本公司面临的一个课题。在新引进的事业部 CHRO 制度当中，我们在各事业部内指定了人事负责人（事业部 CHRO），与人事总务部所属的 HRBP（HR Business Partner）合作，针对旨在实现事业战略的人才培养和组织改革提出方案并推进实施。另外，长濑产业从 2024 年度开始启动了新人事制度。除了统括组织的“管理人才”职业通道以外，还准备了能够让拥有高度专业性的“专业人才”追求专业性的职业通道。

野野宫 ● 长濑具备“商社”“制造”“研究开发”功能，但归根到底还是负责开展这些功能的“人”才是最重要的资本。人事制度并没有绝对的正确，但基于职业通道这一观点而言，重要的是观察和理解每位员工以何为动机并在此基础上进行应对。而且，从文化与业务相结合这一点来看，我认为目前致力加强事业部门与人事协作也是一项非常优秀的措施。

尊重员工的多样性 什么是构建具有价值感的工作环境

和久田 ● 野野宫女士此次有机会与本公司员工交流，请问您如何看待长濑集团的人才？

野野宫 ● 通过与各位员工的谈话，我感觉他们个性丰富且独特，但给我的印象是有切实地形成了长濑独有的文化。当中让我我不禁赞叹的点就是员工之间深厚的信赖关系。虽然我们的企业规模比较大，但员工之间的距离很近、很团结。而且，观察肩负着长濑未来重担的新一代员工，感觉人才济济，非常可靠。

和久田 ● 听到“人才济济”这评价真的非常开心。另一方面，在全球化的开展上，我认为长濑的文化也需要作出改变。

野野宫 ● 在全球业务方面，不能因为信赖关系就依赖于“默契合拍”，如果不用语言确切地表达自己的想法，则无法传达给对方。让成长于不同环境、思考方式各异的人能够相互毫无疏离感地一起工作，我认为这也是长濑多样性的重要元素。

和久田 ● 是的，我们将超越环境和文化的界限，不断实施各种措施，旨在使长濑集团全球多样化的员工互相信任、无惧挑战，每天都在感受到价值感的状态下工作。

向全球推进 D&I

和久田 ● 我们的新举措之中有一项海外培训制度跨国化。以往的培训制度是在总部工作的日本人员工能够前往日本国外的集团据点逗留半年，体验当地的生活和工作，现在这项制度的对象人员范围扩大至全球员工。

野野宫 ● 将优秀的员工送去培训，我从长濑当中感受到了作为组织的“绰有余力”。人才培养无法一蹴而就，我认为重要的是从力所能及的事情开始实施。

和久田 ● 在全球化的呼声之下，日本是否已具备接受外国员工的前提环境？只要察觉到这一点，那么也会认识到新的课题。

野野宫 ● 相信今后会实际应用新的海外培训制度，您希望达到怎样的效果？

和久田 ● 拥有不同的背景，且文化、思考方式、价值观各异的员工之间通过超越以往交流，应该能产生各种各样的化学反应。我期待能够产生长濑特有的独特创新，这正是我们目标所指的“多样性的价值”。

消除性别差距 要从录用之际就提升女性比例

和久田 ● 从性别差距的角度来看，您对长濑持有怎样的印象？

野野宫 ● 就是从以前的私立男校突然变成男女同校的氛围（笑）。虽然公司治理准则中有提到要提升女性管理层的比例，但要提升干部和管理层的女性比例并非一朝一夕能达成之事。另一方面，如果从录用新员工之际就提升女性比例，应该能更快看到成效吧。

和久田 ● 您说得没错。在应届毕业生的录用中，基于女学生应聘人数本来就少的现状，我们在 2023 年度采取了一些措施，包括利用视频针对活跃于本公司的女性员工，介绍其一天的工作情况等。通过这些措施收获的成果颇丰，2023 年度女性的应聘人数比上一年增加了 30%，2024 年 4 月加入公司的新人员工中，女性占录用人数整体的 60% 以上。

敬业度的提升，成为了成长的驱动力

和久田 ● 长濑在悠久的历史中成长，事业不断得到了扩大。我认为在瞬息万变的时代中，只有拥有了员工的敬业度，才会有员工的进一步成长以及企业价值的提升。我们以改善工作便利性为目的，完善了办公环境并扩充了远程办公等制度，使敬业度得分有所提升，而 2023 年度的调查得分增加最多的项目是与“学习机会”相关的项目。上岛总经理积极为员工创造学习场所的举措一直激励着我们。

野野宫 ● 我觉得上岛总经理的改革不受传统观点的束缚，公司内外对此均寄予了很高的期待。通过“N-Meetup!!”等举措，与员工直接面对面，并获得他们的理解，我认为这点非常难得。超越立场和年龄的交流对员工来说也是一种良性刺激。

和久田 ● 是的，上岛总经理和员工的交流会“N-Meetup!!”是在准备有葡萄酒和奶酪的悠闲气氛下举办，总经理可以借此机会谈谈变革目标，而员工也能直接向其提问。我们今后也将继续设置这样的对话机会，让员工能将其与自己的职业生涯相结合，从而能够自主参与到战略和变革中。

野野宫 ● 与提供学习场所和对话机会一样，公司对员工的表现有所反馈，认真对待员工“个体”，这对于提高敬业度来说非常重要，可以说其有助于提高员工对公司的敬业度也就是企业价值。

和久田 ● 长濑今后也将继续积极投资人力资本，以继续成为一位各位利益相关者首选、具有魅力的企业集团。敬请期待能让引领变革的创新型全球化人才大展身手的长濑。

野野宫 ● 对于历史悠久的长濑来说，首要任务是采取行动、发起挑战。长濑已践行改革，我们对其今后的发展愈发期待。

人事战略 为实现人力资本最大化,着力“质的追求”

通过推进中期经营计划,切实提升人才质量

以“质的追求”为主题推进的ACE 2.0在近3年内,我们感受到本公司的人才质量切实得到了提升。在启动ACE 2.0之际,为了不断追求“个人”及“集体”的质量,我们设定了三大课题。一是关于“人才”本身——在环境急剧变化的形势下,如何能够通过不拘泥于前例和以往成功经验、并且能够引领变革的创新,加强全球化人才?二是“环境”——如何实现让员工感到安全舒适且能充分发挥创造性的工作环境和工作方式?三是“文化”——如何构建起合适的氛围,让拥有各种背景和价值观的多样化人才以自身独有的方式朝气蓬勃地、勇敢地进行挑战?我们正基于这三大课题推进相关措施。

以“人才”“环境”“文化”为轴心推进变革

◆人才~充实了解和学习的机会,提供成长的机会~

首先在充实员工的“了解”机会方面,总经理亲自针对“为何长濑集团现在需要变革”的问题发布了说明,并继续举办与员工对话的集团员工交流会“N-Meetup!!”。目的在于,在东京、大阪、名古屋及日本国内外的集团公司,与员工共享领导层的观点和想法,缩短两者的理解和距离。

在充实员工的“学习”机会方面,除了商学院培训,还充实了文科类的培训派遣。组织的变革无法仅仅依靠一个人来达成。我们的目标是提高“人间力”——能够带动周围的人,并对他人的行动产生影响的能力。并且,除了以往的分级培训以外,还增加了公开招募型培训,不分年龄和职务等,让学习意愿高的员工能够获得新的技能。并且,我们不仅在日本国内,还在海外据点扩充了学习机会。将以往仅以总公司员工为对象的海外培训制度修改为能

在全球范围跨国开展培训。海外事业的比率逐年升高,在此形势下,全球国际员工的成长是直接影响本公司成长的重要因素。

从成长机会的角度出发,我们正在推进全球范围的能力可视化、重要岗位的接班人计划,以及年轻优秀层的尽早提拔,以实现量才使用的部署。

◆环境~促进激活横向交流,追求“独特性”

从2021年度起,我们在长濑产业中,引入了ABW(Activity Based Workplace),员工可结合当天的工作方式自由选择办公室内的工作场所。如此一来,阶层和部门的壁垒消失,激活了纵向和横向的交流沟通,助力创造创新。从东京总部开始,2023~2024年度名古屋和大阪也在升级办公环境。

并且,为使员工能够采用更加灵活的工作方式,我们在不断推进各种制度的扩充。例如除了远程办公、轮班工作、按工时付费以外,还将以往仅向部分研究人员引入的弹性工作制度扩大到要边育儿或护理边工作的阶层等。

◆文化~多样性是诞生创新的关键,消除性别差距~

从2024年度起,我们刷新了人事制度,在管理职位以上引入了管理岗位等级与职务等级的混合型制度,旨在让每位多样化人

ACE 2.0 人事战略

重要课题	课题解决的要素	ACE 2.0的重点措施	2032年(创业200周年)
【人才】 通过引领变革的创新加强全球化人才	<ul style="list-style-type: none"> 构建自主职业生涯形成机制 提供多样化的能力开发机会 在世界范围的量才使用的部署 事业战略与录用活动联动起来 获取和稳定全球的优秀人才 等	<ul style="list-style-type: none"> 充实公开招募型培训 加强海外当地工作人员的教育 引入全球培训制度 全球人力资源配置的可视化 加强接班人计划 加强HRBP功能、事业部CHRO制(详情请阅览P.64) 等	提升敬业度 员工与公司的可持续发展及发展 创造和提升长濑愿景,实现长濑愿景,创造和提升长濑竞争优势
【环境】 实现安全舒适且能发挥创造性的工作环境和工作方式	<ul style="list-style-type: none"> 构建可跨越阶层和组织壁垒进行交流的环境 使工作方式变得更加灵活的制度改革 推进健康经营 等	<ul style="list-style-type: none"> 推进PROJECT BRIDGE* 实施无着装限制的“Dress Code Free” 扩大居家办公制度、轮班工作制度、弹性工作制度等对象人员 使员工健康状态可视化并加强分析 等	
【文化】 营造可包容多样化个性和挑战的文化和风气	<ul style="list-style-type: none"> 员工与经营团队相互理解 更具能动性的人才配置和提拔 加强以高度专业人才为首的经验人才的录用 推进D&I 等	<ul style="list-style-type: none"> 修改总公司综合职务人事制度 向各阶层实施多样性培训 积极录用和提拔女性综合职务人员 等	

*推进办公室和工作方式升级的公司内部项目

才都能以自己的方式成长和大展身手。这项制度让肩负未来集团经营的“管理人才”,以及追求高度专业性的“专业人才”都能描绘出职业通道。今后,希望也能使该制度不断地灵活升级进化。

此外,我们还以提高决策场合中的多样性为目的,致力消除性别差距,推进有助于积极录用及稳定女性的措施。通过实现人才的多样性,在创新创造和风险管理这两方面不断实现升级进化。

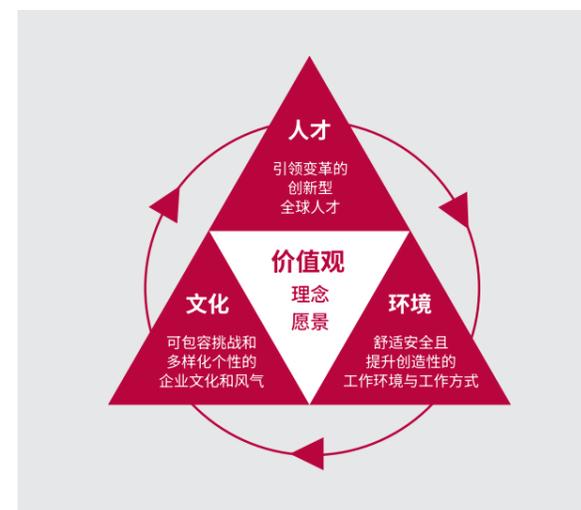
人力资本经营的关键在于“员工敬业度” 提供可挑战的机会也是公司的职责

解决以上所说的三大课题后,接下来的目标就是提高员工敬业度。

正如开头所述,长濑创造价值的源泉在于人才,能够在多大程度上提升员工的可能性是企业成长的关键。每位员工都参与到为解决客户课题乃至社会课题所做的贡献中,就其结果而言,如果能够感受到自身的成长及工作的意义,那么员工和公司就会以高度的敬业度紧密地联系起来,企业价值也会持续提升。正因如此,我认为以高水平提供机会和环境,让员工对长濑愿景产生共鸣,并且能够真切感受到每天成长是公司的职责。

越来越多的员工意识到公司方针或经营者的想法与自身工作的关联性。并且,从每年实施一次的敬业度调查结果中,可以得知员工对于解决社会课题持有极高的欲望,还能感受到长濑愿景确实已经植根于员工心中。

长濑超过190年的历史,实际上也是一部变革史。我们要将“诚实守信”的经营理念视为不可动摇的共同价值观置于核心位置,同时继续以灵活的方式进行变革。人力资本方面,也要通过满怀勇气地推进改革和不断升级,以实现愿景及“理想姿态”。



执行董事
人事总务部部长
和久田 利夫
Toshio Wakuda



推进多样性

As is, To be

As is	To be(2025年度的“理想姿态”)
我们认识到,要实现人力资本战略,多样性是重要且不可或缺的一个要素。其中尤其将女性的活跃视为优先顺序高的课题,目前正采取措施,致力于招聘女性综合职务、录用女性担任管理职务,以及扩充让女性大展身手的机会。	<ul style="list-style-type: none"> 已形成不仅能让女性大展身手,还能让多样化的个性闪耀光辉、能够持续挑战的文化和氛围 已通过不断改革,转变为具有多样性的集团,在创新创造和风险管理这两方面实现升级进化

面向统括人员 多样性管理培训

从2023年度开始,我们以部长课级别为对象,定期实施多样性管理培训。该培训旨在让统括人员理解打造具有多样性组织的战略意义,并且理解管理多样化人才方面的要点。第一次培训针对推进D&I的意义和培养多样化的下属等内容进行了讨论,是一次对目前的组织课题进行深入思考的机会。



第二次培训从致力于解决女性身心课题和组织/环境课题的一般社团法人“Women's Ways”邀请了讲师,就男女身心差异等进行了学习。长瀨产业及集团公司的约130位统括人员参加了培训,进行了积极的讨论。



今后我们也将继续举办培训,力求打造更好的职场,让具有不同性别/国籍/宗教等充满多样性的员工能够追求各自的工作方式。

旨在消除性别差距的N-Circle活动

“N-Circle”自2023年度开始开展活动,是一项聚焦于“稳定”女性综合职务人才并为此采取各种措施的活动。2023年度,我们将担任综合职务的女性员工按4~6人为单位划分小组举办了座谈会,致力形成女性综合职务员工的公司内部网络,并就长瀨产业进一步推进女性员工大展身手的问题交换了意见。我们希望通过活动,完善起能够让女性综合职务员工更便于工作和大展身手的环境,同时创造机会,让她们了解公司内外的榜样,以期不断增加未来的女性管理职务候选人。



KPI和实绩的推移演变

关于推进女性活跃的监控指标,我们提出了到2025年度末,长瀨产业(单独)的女性综合职务录用比例要达到30%以上、女性管理职务比例要达到6%以上的两大目标。2023年度的女性综合职务录用比例为25%、女性管理职务比例为5%。为了达成2025年度的目标,今后我们也将推进各种各样的措施。

	21年度	22年度	23年度	25年度目标
女性综合职务录用比例	17%	17%	25%	30%以上
女性管理职务比例	4.6%	4.3%	5.0%	6.0%以上

优秀人才管理

As is, To be

As is	To be(2025年度的“理想姿态”)
以往一直是以分级培训为主提供学习的机会。我们构建起培育体系,让年轻员工学习作为社会人士的基本技能等;让中层员工学习管理素养、领导能力;让管理层员工学习经营者的视角、技能和组织管理等。	<ul style="list-style-type: none"> 已能通过事业战略与人事战略联动,获取及培养人才 已能实现全球化级别的人才可视化和量才使用 已构建起能让多样化人才成长的环境的视角、技能和组织管理等。

“HRBP”和“事业部的CHRO”合作

在人事总务部内设置各事业部的负责人(HRBP),并引入能够在理解事业战略的基础上进行组织构建和人才开发的体制。此外,事业部方面,设置负责人(事业部CHRO),负责在秉持人事观点的同时,执行业务战略。(CHRO属于事业部、HRBP属于人事总务本部)

通过HRBP与事业部CHRO的紧密合作,设定事业相关的人员或组织的课题,分别在需要解决这些课题的事业部、本部引入人事政策,同时加快执行业务战略。

人才开发

针对人才开发的基本思路

长瀨集团将人才开发视为加强支撑集团成长的经营基础。为了发挥集团的综合功能,通过充实集团联合举办的分级培训和面向海外当地工作人员的培训,力求实现集团一体化的人才开发。

加强要点

在各项培养措施中,以下三点尤为重要。今后,我们也将结合外部环境的变化和长瀨集团的战略,不断采取必要的强化措施。

- 充实公开招聘型培训**
为使长瀨成为一个强大的集团,我们引入大量学习机会,帮助员工获得必要的知识和技能。还会邀请各界名人举办演讲会
- 加强海外当地工作人员的教育**
除了全球化人才事业投资组合的可视化,以及加强接班人计划以外,还加强海外当地工作人员的培养项目
- 海外培训制度的全球化**
为了能够跨国实施培训(包括从海外到日本、从海外到海外),对以往将日本员工派遣到海外的“海外业务实务培训”进行了修订。

人才开发培训制度

管理岗位	管理职务和专业职务		
	必需培训	选拔培训	公募培训
部统括以上		日本国内外商学院	日本国内商学院
部统括候补	职业培训II	NAGASE Management Program	
课统括	管理培训	新任统括人员培训	

管理岗位	职业发展职务		
	必需培训	选拔培训	公募培训
课统括	职业培训I		MBA基础习得项目
课统括候补	MBA基础习得项目	海外业务实务培训	
课统括候补负责人	领导能力培训		
负责人	第2年跟踪培训		
	基础实务讲座		
	引入培训		

教育训练费用、时间

每位员工(2023年度)

年度教育训练费用	22.9万日元
时长	40.4小时

人才开发培训制度(公开招聘型培训等)

制度	概要
海外业务实务培训	在海外集团公司等进行培训的制度
对自我启蒙的支援	<ul style="list-style-type: none"> 对公司认定项目的费用支援制度 取得各种资格等的支援制度(报考费补助、提供教材、提供学习会等切磋琢磨的机会) 资格取得奖金制度
派遣参加公司外部培训、研讨会(公开招聘、选拔)	除了派遣至商学院,还追加派遣参加文科类培训
多样性培训	为了推进长瀨的D&I,为员工提供机会,思考如何构建能够让多样化人才大展身手的组织

工作方式改革

As is, To be

As is	To be(2025年度的“理想姿态”)
为实现舒适、安全、能够发挥员工创造性的工作环境和方式,推进完善“能让员工发挥创造性的办公室”以及“能够实现不受时间和地点束缚的工作方式的制度”。	<ul style="list-style-type: none"> 打破了阶层和组织的壁垒,激活了纵向与横向的沟通交流,能够由此实现创新创造 营造起能让充满多样性的人才发挥自我风格大展身手的环境和文化,并且扩充了制度,能够采取更灵活的工作方式

ABW(Activity Based Workplace, 基于活动的工作场所)

长濑为了提高集团整体的生产率以及工作和生活平衡,认为每位员工在考虑到生产率和效率性的前提下采取张弛有度的工作方式非常重要。

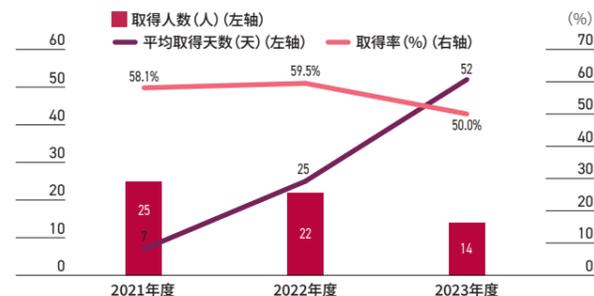
自2022年起,长濑产业东京总部引入了ABW(Activity Based Workplace, 基于活动的工作场所),这是一个全体员工共享空间的办公室,可以由员工根据之后需要进行的业务内容和情况,自由选择最能发挥工作效果的场所。2023~2024年度,我们也正针对名古屋、大阪的办公室环境进行升级。



为兼顾工作与育儿和看护提供支援

我们还通过扩充旨在兼顾工作与育儿和看护等的制度和措施,致力营造能让员工继续工作的文化。近年来,男性员工每人平均取得育儿休假的天数在不断增加。并且,以往仅限适用于部分研究职位而引入的灵活休假制度,现在已扩展至需要一边育儿或看护并一边工作的员工层。

男性员工取得育儿休假的实绩



推进健康经营

长濑集团制定、公布了《长濑健康宣言》,目的是支持集团员工保持并改善健康,现正致力推进该宣言。长濑产业以促进健康的举措为基础,自2018年度起持续取得“健康经营优良法人”的认证。该认证制度主要对践行优秀健康经营且表现突出的法人予以表彰。这一举措还扩展到集团内部,目前包括长濑产业在内,已有共计7家公司获得认证。

作为具体措施之一,公司与健康保险组合合作,推进以员工及其家属为对象的“线上戒烟项目”,到项目结束为止,参加人员无需自行承担费用即可接受诊治。自2023年度起,作为戒烟支援措施,我们每年举办2次“长濑戒烟塾”活动,包括集团员工在内,约8成参加者成功戒烟。此外,我们还把从世界无烟日(5/31)开始的、为期一周的禁烟周定为“长濑禁烟周”,在此期间禁止使用吸烟室,为员工提供了一个思考吸烟与职场环境的机会。



雇佣残疾人

东京、大阪、名古屋的各事业所中设置有由视觉残疾的按摩师进行按摩的按摩室。这些按摩室可供员工自由使用,为提升福利保健做出了贡献。此外,还实现了符合各种残疾特性的雇佣,例如清扫、居家数据录入业务等。此外,2022年8月,我们在株式会社S-Pool Plus运营的室内农场“Work Happiness农场Plus横滨”(横滨市)开启农业雇佣,并为了给人们带来亲切感而命名为“长濑真心绿色农场”。这里使用室内农场的水耕栽培设备栽培叶菜,并将收获的蔬菜分发给包括集团公司在内的员工,成为互相交流的机会,以促进员工对残疾人雇佣的理解。



人事政策

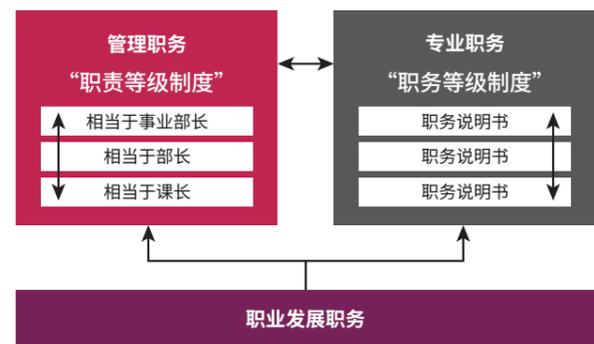
As is, To be

As is	To be(2025年度的“理想姿态”)
为了形成能够包容多样化个性和挑战的文化与氛围,我们认为,员工实践的工作方式以及职业生涯开发符合其能力和希望,并抱着高满意度投入工作,这将有助于企业实现可持续的成长与发展。为此,我们目前正在推进修订人事制度以及在集团内共享人事战略和相关措施。	<ul style="list-style-type: none"> 管理人才和专业人才,已能各自满怀干劲,大展身手 已在日本国内外集团公司通过共享人事战略、促进活跃交流,推动互相理解,在本公司集团实现紧密合作 集团内部已切实推进设计、引入与经营战略联动的制度

引入新的人事制度

为了加强在急剧变化的环境当中推进变革的创新型全球人才,长濑产业从2024年4月起,开始运用新的人事制度。新制度通过引入职责等级和职务等级,废除了按年资任用管理人员的做法,明确了职责和职务并通过提高与待遇的联动性,从而能够更能动地配置和任用人才,以及获取和任用多样化的高度专业人才。

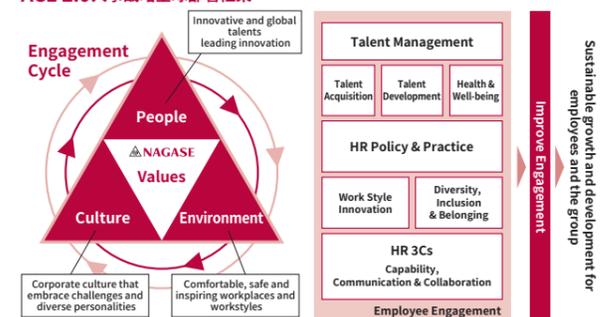
我们将不断推进有效运用该制度,让未来肩负集团经营的管理人才和钻研高度专业性的专业人才分别描绘职业通道,提供机会让每一位具有多样化个性和价值观的员工都能以自我方式成长并大展身手。



人事战略的集团渗透

为了在全球范围渗透长濑集团的人事战略以及由据点间合作推进战略,从2020年起,每2个月在线上召开人事部门的全球会议。关于“Talent Management”“Employee Engagement”等议题,不拘泥于日本的想法,而是集思广益,以此使全球战略落实为更符合各地域实情的措施。

ACE 2.0人事战略全球部署框架



在日本国内集团,各公司的人事负责人会定期举办学习会,就制度修订和最新人事相关法律法规修订等进行信息交换。2023年度,17个日本国内集团公司约80人参加了该学习会。除了共享法律法规等信息以外,还以“敬业度提升措施”和“评估制度和目标设定”为主题展开了讨论,在集团各公司共享课题的同时,力求加强和提高集团整体的人事功能。

此外,还通过《Jinso Pics》,每个季度面向日本国内集团公司发布人事总务相关新闻和集团各公司采取的举措,与各公司进行持续交流。通过与集团各公司及时共享重要的措施和信息,长濑集团的人事部门齐心协力、融为一体,支持着与经营战略联动的组织运营和各种措施的执行。

特辑▶上岛总经理×高校生座谈会 化学能够为人和地球的美好未来 做出的贡献

山下 飒斗同学
静冈北高校 科学部
二年级学生

萩原 健登同学
静冈北高校 科学部
二年级学生

远藤 刚士同学
静冈北高校 科学部
三年级学生

上岛 宏之
长瀬产业株式会社
代表董事总经理

长瀬集团特别赞助了2023年10月举办的“第18届高中化学竞赛”。我们将该竞赛中获得“长瀬奖”的静冈北高中科学部水质班的各位同学邀请到长瀬产业东京总部做客。同学们跟我们总经理畅谈了获奖研究主题“利用排水制造磷肥”在研究过程中的艰辛、发现乃至希望通过化学解决社会课题的想法以及对未来的畅想。

如何将自己深入探究的研究内容传达给周围的人？

上岛●恭喜获得第18届高中化学竞赛的“长瀬奖”。现在想来还是觉得“通过废水制造磷肥”这个想法很了不起。

山下●感谢您的祝贺与夸奖。几年前，科学部的前辈们申请了使用铁回收磷酸的技术专利。得知此事的汽车部件公司找到前辈们商量，咨询能否回收镀镍的亚磷酸和提取磷酸。在镀镍废液中含有高浓度的环境污染物质，但当时并未对其确立适当的处理方法。如果这项研究获得成功，则既能保护环境又能削减处理成本。而且，如果能够从废液中提取磷酸并转作肥料之用，必将对社会有所贡献，我们基于这个想法继续进行了研究。经过两年时间，终于得出了符合目标水平的结果。

上岛●作为高中生就能有计划地实施这种水平的实验，真是令人惊叹。研究中有什麼印象深刻的事吗？

山下●亚磷酸的空气氧化是最大的难点。因为需要设计催化剂，但经过长时间攻克，仍未取得预期成果，真是费了好大的工夫。我们将铜、铁、锡、硝酸、溴、碘、维生素C等教材上记载的所有催化剂都试了个遍，终于发现了连续氧化还原的催化剂机制。我至今都忘不了发现时的冲击与感动。

远藤●我们如此彻底研究，但到了突然要在大赛上公布时，才发现“如何让普通人理解这个机制”也是个难题。我们在参加各种大赛的过程中不断试错，摸索如何才能将自己想要表达的事情传达给大家……从会场的反应，感觉“自己把想说的传达到位了”的瞬间，感到无比喜悦以及充满成就感。

上岛●要让别人理解自己确实很难。在我的基础思维方式之中有“人人皆我师”这一观点。我会将现在在我面前和我对话的人想象成代替我度过了另外一段不同人生的人，在此想法的基础上聆听对方说话。这样我就会颇有兴趣地将他的话听进去。但是，很多人并不会这样认真聆听别人说话。所以为了让别人对自己的话感兴趣而不断试错，是非常好的经验。各位都是一个团队，应该会经常相互听取对方的意见吧。对于你们团队来说，目标是什么呢？

什么是高中化学竞赛？

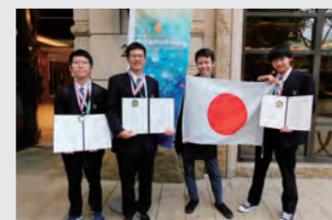
高中化学竞赛是一项教育支援计划，旨在支援高中生以及工业高等专科学校学生（三年级以下）开展的学习研究活动，使高中生享受自行开展自主探究活动的乐趣，同时培养其科学创造力，培养未来在科学领域大展身手的人才。通称“gracon”。

长瀬自2019年的第16届大赛开始每年提供赞助。作为第18届大赛的赞助企业奖，向静冈北高中（科学部水质班）的各位同学颁发了“长瀬奖”。“长瀬奖”体现了本公司的口号“Delivering next.”，是一项对成就精彩未来的研究进行表彰的奖项。静冈北高校的研究致力解决社会课题，并且将环保性、实用性、商业化纳入视野的观点等均获得了高度评价。

获得长瀬奖的静冈北高校是一所怎样的学校？

隶属学校法人静冈理工科大学集团，是日本文部科学省超级科学高中（SSH）指定学校。科学部约有100名学生，分别在化学、生物、地学领域开展研究活动。

科学部水质班的“在净化厂排水的同时制造磷肥的方法”研究不仅拥有获得长瀬奖的佳绩，还在该gracon竞赛中荣获相当于日本全国第二的“化学未来奖”。并且在2024年1月28日~2月2日举办的台湾国际科学展览会2024中出色地获得了化学类别一等奖（First Award）。



特辑 ▶ 上岛总经理×高校生座谈会

有价值的技术难以兼顾实用化与收益性

萩原 ● 我们的目标是“开发能够实用化的技术”。并且，我们的研究对象不是对物质赋予附加值从而提高经济价值，而是通过物质的循环再利用提高环境等外部经济价值的内容。我们既重视循环再利用技术的实用化，还重视其收益性。实际上，即使对这次获奖的技术进行换算思考，含磷量为1kg的肥料售价712日元，当中材料费占了124日元。我们认为这样的比例具有较高的环境适应性而且能够获得收益，称得上是一项能够实用化的技术开发。

上岛 ● 你们的想法非常棒。这是商业上不可欠缺的观点。除此之外，你们还开展了怎样的研究？



山下 ● 现在我们面临着气候变化、土壤、水质、海洋、大气污染、废弃物等环境问题，以及磷、淡水、天然气、石油、铜、稀土等资源枯竭问题。我们开展的研究特别关注于气候变化与资源枯竭等问题。日本政府也定下了2050年实现碳中和的目标，因此我们带着是否能回收大气中的二氧化碳合成甲烷等燃料或塑料的想法，正致力于二氧化碳回收技术和甲烷合成技术。

上岛 ● 你们还在研究从二氧化碳制造甲烷的技术吗？那真是太厉害了。目前如何使用二氧化碳已经成为一个课题，二氧化碳的回收方法非常令人在意。

将人与地球的美好未来视为最重要的课题

山下 ● 非常感谢您的夸奖。长濑产业也正通过运营的所有事业，为解决社会课题做出贡献，想请教您，目前您认为最重要的课题是什么。

上岛 ● 是气候变化的措施。我一直认为我们的使命是将借自于“未来孩子们”的地球，更加干净美丽地归还给他们。在碳中和之后，就必须考虑碳负排放。如果全球暖化继续这样发展下去，将无

法维持人们赖以安心生活的地球，因此我认为实现人与地球的美好未来是最主要的。

山下 ● 长濑产业既是商社也是制造商，研究开发主题也是围绕此类重点关注的社会课题来选定的吗？我们经常会烦恼要从哪里怎样去发掘研究主题，这一点也想请教一下您。

上岛 ● 本公司已有190多年历史，是一家时常与客户和合作伙伴紧密合作，开展事业的公司。我们会经常倾听客户是否有困扰的事情，并反复调整业态以回应客户需求。我们的事业始于向京都的和服染厂供应染料，然后通过引入海外先进技术及化学制品为日本化学行业提供支持，接着又在日本市场逐步扩大的时机下，与海外企业联手建立合资公司，开始进军制造业……大概是这样发展过来。

远藤 ● 您意思就是以敏锐的感觉看清课题，思考自身公司当前应该做什么。

上岛 ● 研究主题从客户需求中发掘，最近的话感觉几乎都是与社会和环境课题有关。在这种意义上，本公司并非一直局限于作为一家商社，而是可能会配合客户需求调整业务形态。

远藤 ● 我目前专修生物课程，在生物的世界里，能够生存到最后的，还是适应力强的物种。我认为切实发现需求和课题的能力以及适应能力两者都很重要。

上岛 ● 没错。所以我认为你们研究旨在解决环境课题的技术，真的是非常好的关注点。如果研究进展顺利，本公司可以出资，由各位负责研究开发，然后本公司来制造和销售，又或者与各们一起创建公司，这样的未来蓝图也非常有趣。现今时代无论是高中生还是社会人士、企业还是个人都能大展身手，所以我时常希望与能力强、有眼光的人们成为合作伙伴，一起开展工作。我认为各位的想法非常出色，足以达到这种程度。



萩原 ● 很高兴听到您的称赞。非常感谢。



用“爱好”×“贡献”描绘未来蓝图

山下 ● 上岛总经理您觉得自己在学生时代积累的经验现在是如何学以致用的？

上岛 ● 我本来就喜欢星星和宇宙，当在高中学习化学，并知道组成广袤宇宙的物质就是化学时，激发了我前所未有的兴趣。我很喜欢探究未知的事情，或者对有疑问的事情进行因数分解、彻底研究，所以我对能够接触更多未知事物和有趣的事物而感到兴奋，从而在化学的道路上不断前进，直至今在。在业务方面，我也经常思考如何才能在人之间产生化学反应。我认为归根到底还是在于对新事物感兴趣、抱有疑问、对常识提出质疑的态度。各位未来想做什么？

萩原 ● 我希望在制造商企业就职，并从事研究工作。我加入科学部，从事磷的研究并获得了良好的成果，这让我确信“这项技术绝对能为社会做出贡献”并充满了成就感。例如，磷是电镀材料，但如果将其加入到防火幕中又能赋予其难燃性。我希望创造这样的附加功能，并利用其创造出对社会有贡献的物质。

远藤 ● 我也一样。我觉得如果目前从事的磷肥研究能变成一项事业，那么是不是就能稍微改善世界的粮食问题呢。我是希望继续进行磷的研究，另一方面，我对将生物特征落实到人类社会技术的“仿生学”技术以及古代生物、深海生物也非常感兴趣。总之我希望从事对人类和社会有贡献的研究。

山下 ● 除了研究工作以外，我对药剂师的工作也很感兴趣。如果从事研究工作，我还希望尝试对据说会造成海洋污染的微塑料及其回收进行研究。我家位于骏河湾附近，看到河中掉的许多塑料瓶等塑料垃圾，我一直对塑料的分解性抱有疑问。

上岛 ● 三位的想法都非常出色。我觉得拥有确切的方针，能说出“我想做这些”本身就很了不起。也要感谢各位的家人以及学校的老师们为各位提供思考这些问题的场所和环境。

希望肩负未来的年轻人认识更多的人并放眼世界

山下 ● 是的，我内心确实充满感激。上岛总经理您刚刚说过“这个地球借自于未来”，那么您对包括我们在内的孩子们有什么期待吗？

上岛 ● 希望你们一定要认识各种各样的人，与他们交流。仅仅局限在同一代人、同一地区、同一社区进行交流，只会让思考凝滞，视野变窄。如此下去，也不会有新事物诞生。希望你们认识更多的人，与他们交流，逐渐颠覆自己原有的常识与固定概念。

山下 ● 今天正是这样的一个机会吧。

上岛 ● 对的。将企业与企业，也就是将人与人互相匹配起来，这是我们的工作，所以希望我能发挥桥梁作用，帮助大家与所需的人才或企业连接起来。还有一点是希望你们能够放眼世界。我觉得放眼世界，能够了解日本的优秀之处以及自己所处的位置，在思考未来时自己的视野也会随之拓宽。今天与各位一番畅谈，感受到了你们活力与热情，我非常高兴。谢谢你们。

一同 ● 非常感谢。

