



大阪总部

邮编550-8668
大阪市西区新町一丁目1-17
Tel: (81) 6-6535-2114

东京总部

邮编100-8142
东京都千代田区大手町二丁目6-4常盘桥塔楼大厦
Tel: (81) 3-3665-3021

名古屋分公司

邮编450-6430
爱知县名古屋市中村区名站三丁目28-12
大名古屋大厦 30楼
Tel: (81) 52-414-5056

<https://www.nagase.co.jp/chinese/>

“继往开来，
坚守自我。
突破自我。”

综合报告书 2024

Integrated Report 2024



Printed in Japan



经理理念 长濑是什么？



编辑方针

长濑集团的综合报告书,是为了让以股东和投资者为首的众多利益相关者们能够了解集团广泛的事业领域、事业活动和成长战略,以及独特的价值创造故事而发行的。希望今后也能作为一种交流活动的渠道不断得到进化,以便让大家更加简明易懂地了解长濑集团的企业价值。

参照指南:

- 国际综合报告委员会(IIRC)国际综合报告框架
- 经济产业省 价值共创指导

对象期间: 2023年4月~2024年3月
(一部分也包含了2024年4月以后的活动)

对象组织: 以长濑产业株式会社以及长濑集团为对象。

综合报告书 目录

关于长濑

- 01 目录、编辑方针
- 02 宗旨与价值
- 03 长濑是怎样的集团?
- 05 长濑的历程
- 07 长濑创造价值的资本
- 09 长濑面向未来的挑战

价值创造的理念

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

价值创造的实践~收益结构的变革~

- 29 营业担当董事对谈
- 31 “基础”“重点”“培养”“改善”这四大领域的举措
- 41 部门一览
- 43 事业部长致辞

价值创造的实践~企业文化的变革/支撑公司变革的功能~

- 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

治理

- 73 管理体制
- 75 外部董事致辞
- 78 公司治理
- 81 可持续性管理
- 82 风险管理和合规

财务数据与公司信息

- 85 11年间的主要财务数据
- 87 非财务聚焦/公司信息

关于封面

封面使用了2024年度制作的企业广告。为了在变化中也能持续成长,我们不断挑战“变革”,将既重视“不变”又重视“改变”的想法融入到“继往开来,坚守自我.突破自我。”这一口号当中。插画方面,将2019年度首次在企业广告中使用的Ilya Kuvshinov先生的插画配上了全新的色调。让人印象深刻的“红色”作为长濑创业的象征——“红花”的颜色,被珍而重之地传承了下来。

长濑集团的经营理念



诚守正道

自觉意识到是社会的一员,通过诚守正道的经营活动,提供社会所需的产品和服务,在公司发展的同时,提高员工福利并致力为社会作出贡献

历经190多年,长濑始终坚持不变,诚守正道,不断向客户和社会提供所需的产品和服务。

在此过程中积累沉淀起来的,正是来自合作伙伴和社会的信赖。

今后,除了解决“当前”的课题以外,我们还将举集团整体之力,

通过新型材料素材(材料),不断发起挑战,解决“next=下一步”社会和人类面临的课题。

“我们的地球,借自于未来”

长濑将面向可持续发展的未来社会,与全球合作伙伴

继续共创温暖未来。



创业于1832年

▶长濑的历程 P.5

合并销售额

9,001 亿日元

海外销售总利润比率

54.4%

各领域营业利润比率

制造

29%

商社

71%

▶CFO致辞 P.19

▶11年间的主要财务数据 P.85

(截至2024年3月末)

据点数量

25 个国家/地区 106 家公司

交易企业数量

约18,000 家

合并员工人数

7,528 人

▶长濑的人力资本经营 P.59~

(截至2024年3月末)

五大事业部门

在各行各业的供应链中，
广泛开展涵盖上下游的事业。

▶部门一览 P.41

功能素材



加工材料



电子与能源



移动



生活关联



以独有的功能创造附加价值

一边以“商社”功能的信息和网络掌握客户和社会的需求，
一边运用“制造”“研究开发”功能创造附加价值。

运用长濑独有的功能提供素材和解决方案

商社功能

与合作伙伴
解决课题

- 信息鉴别能力
- 课题的探索与匹配
- 全球化网络

制造功能

利用本公司产品
解决课题

- 独有的素材和技术
- 制造、质量管理
- 素材的客制化

研究开发功能

通过开发新素材和用途
解决课题

实现可持续
发展社会

长濑的历程

1832-

创业

1832年，第一代长濑传兵卫在京都西阵创立了经营红花、海萝及淀粉的批发商“鳞形屋”。这便是延续至今的长濑集团的历史开端。之后，不仅是天然染料，还通过开始经营合成染料，奠定了在化学行业的基础。



第一代 长濑传兵卫

从创业至今，一直在激荡的时代中扩大事业、不断成长的长濑，走过了漫长的历程。经营者秉持着“如果有这种东西，就能帮助解决客户和社会的课题了”这样的想法开展行动，在进入20世纪后开始主动探索海外世界。一旦在当地遇到确信“就是这个了”的技术或产品，就会坚持不懈地进行交涉，并带回日本。不知不觉间，长濑已经掌握了自行制造的技术，并传递给社会。除了已经显现的需求以外，还能察知潜在的需求，并具备发现能满足这些需求的产品或技术的鉴别能力。此外，长濑还具有灵活运用所积累的经验诀窍和网络横向开展事业的能力，这促成了当前广泛的业务领域。



长濑培养起来的优势

人力、知识、制造、社会关系、自然、财务这六大资本作为长濑集团培养起来的优势，支撑着集团持续成长，并成为创造价值的基础。通过这些资本的结合，不断开展解决各种社会课题的事业活动。

经营资本	
人力资本 结合集团的多样化功能，成为课题解决的“商业模式设计师”	- 长濑集团的经营理念 “自觉意识到是社会的一员，通过诚守正道的经营活动，提供社会所需的产品和服务，在公司发展的同时，提高员工福利并致力为社会作出贡献” - 集团合并员工人数 7,528名 ➡ 人力资本经营的举措请阅览 P.59～66
知识资本 利用广泛领域的知识见解，与合作伙伴共同开创新事业	- 过去 20 年的集团专利申请数量：约 1,500 件(基于日本国内申请件数) - 过去 20 年共同申请过专利的合作伙伴数量(产业、政府、学校)：200 家以上 【主要的研究开发功能】 长濑生物创新中心 / 长濑 Application Workshop 【主要的事业开发功能】 未来共创室 【结合了集团功能的共同专利申请和开发案例】 ・可生物降解高吸水性聚合物 Ergothioneine (稀有氨基酸) ➡ 开发的详细信息请阅览 P.38
制造资本 提高生产效率和 技术革新， 通过集团的综合能力 扩大附加价值	- 制造据点数量 15 个国家 / 地区 43 家 - 结合了集团的制造、研究开发、商社功能的素材开发 ➡ 请阅览 P.33 - 建立体制，加强活用了最新评价技术的集团素材竞争力 (与日本东北大学共同成立“Delivering next.”共创研究所，活用 3GeV 高亮度辐射光设施 NanoTerasu)
社会关系资本 基于信任的 合作伙伴关系和 供应链	- 交易公司数量 约 18,000 家 - 全球据点数量 25 个国家 / 地区 106 家
自然资本 面向地球环境 可持续性的举措	- 能源使用量 264,569MWh(2024 年 3 月决算期) - 总取水量 3,877ML(2024 年 3 月决算期) ➡ 关于其他、非财务聚焦和外部评价请阅览 P.87
财务资本 财务健全性与 严格的财务纪律	- 自有资本比率 49.7%(2024 年 3 月决算期) ・ 营业 CF: 729 亿日元 - 评级信息 评级投资信息中心(R&I) 长期 A 短期 a-1 - 入选可持续发展挂钩贷款框架示范案例 (与株式会社三菱 UFJ 银行共同策划)

长濑独有的功能

通过结合长濑的“商社”“制造”“研究开发”这些功能，提供其他公司没有的独特性。



由每个人的想法构建起来的 “可持续创新”

每位员工要秉持着为社会发挥作用的想法，相信自己的可能性，
与伙伴们一起不断创造丰富多彩的价值。

长濑产业株式会社
饭冢 崇公 (Takaki Iizuka)
功能素材部门 功能化学品事业部
功能性材料部 营业3课
使用未曾用过的生物材料，旨在实现“塑料？
早已不用了”这样的未来！

Nagase Enterprise México S.A. de C.V.
Leader
**MARIA ELIZABETH
GUTIERREZ PEREZ**
Plastic Division Mobility Department
Mobility TEAM1
对环境友好，
为削减二氧化碳排放量做贡献！
We integrate to put our mark on
caring for the environment,
contributing to the reduction of
the carbon footprint.

长濑产业株式会社
Kokkusu 寿暖 (Juno Kokkusu)
生活关联部门 生活和健康管理产品事业部
产品管理部 PM课 兼 NVI课
在全球范围推广生物化妆品素材，
向所有人传递安全且可持续的美丽！

长濑产业株式会社
盲人跑步运动员
和田 伸也 (Shiya Wada)
经营管理本部 企业关系部
PR课
为实现心灵沟通无障碍
的社会，我们将一直努
力下去！

长濑产业株式会社
松本 荣维子 (Eiko Matsumoto)
长濑生物创新中心 中心长代理
针对飞速发展的生物研究，我们将作为追求
可持续EHS(环保、卫生、劳动安全)管理体
制和合规的多研究领域专家，全力以赴提供
支持！

长濑ChemteX株式会社
六人部 壮 (Sou Mutobe)
功能化学品事业部 产品开发部
G材料课
我们将充分发挥在有机
合成方面传承的知识见
解和技术，不断挑战开
发绿色材料！

长濑产业株式会社
领跑员
长谷部 匠 (Takumi Hasebe)
经营管理本部 企业关系部PR课
通过全力以赴的姿态，
成为激发社会活力的原动力！

长濑产业株式会社
鸿野 由佳 (Yuka Kouno)
移动部门 移动解决方案事业部
先进移动部 MaaS自动驾驶开发课
享受时代的变化，时常以广阔的视野看待事物，
自身也不断变化(成长)！

Nagase Viita株式会社
组长
Ooi Lia, PhD
研究技术和价值创造部门 植物研究小组
为了与气候变化作斗争，
促进可持续农业以及消除全球饥饿，
率先致力于开发具有革新性的生物刺激素。
We pioneer the development of innovative biostimulants in
contribution to combat climate change, promote sustainable
agriculture, and eradicate world hunger.

价值创造的理念

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

长瀬产业株式会社
代表董事总经理

上岛 宏之
Hiroyuki Ueshima

推动就职于长瀬的“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，长瀬集团的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瀬实力不足的数值。

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“长瀬是什么？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。长瀬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。长瀬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“您如何看待长瀬集团的优势”。许多人评价说：“长瀬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，对于长瀬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，这对于长瀬来说也是一个商机。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“希望大家能寻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“遇到困难就问长瀬”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简明易懂的“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等。

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。

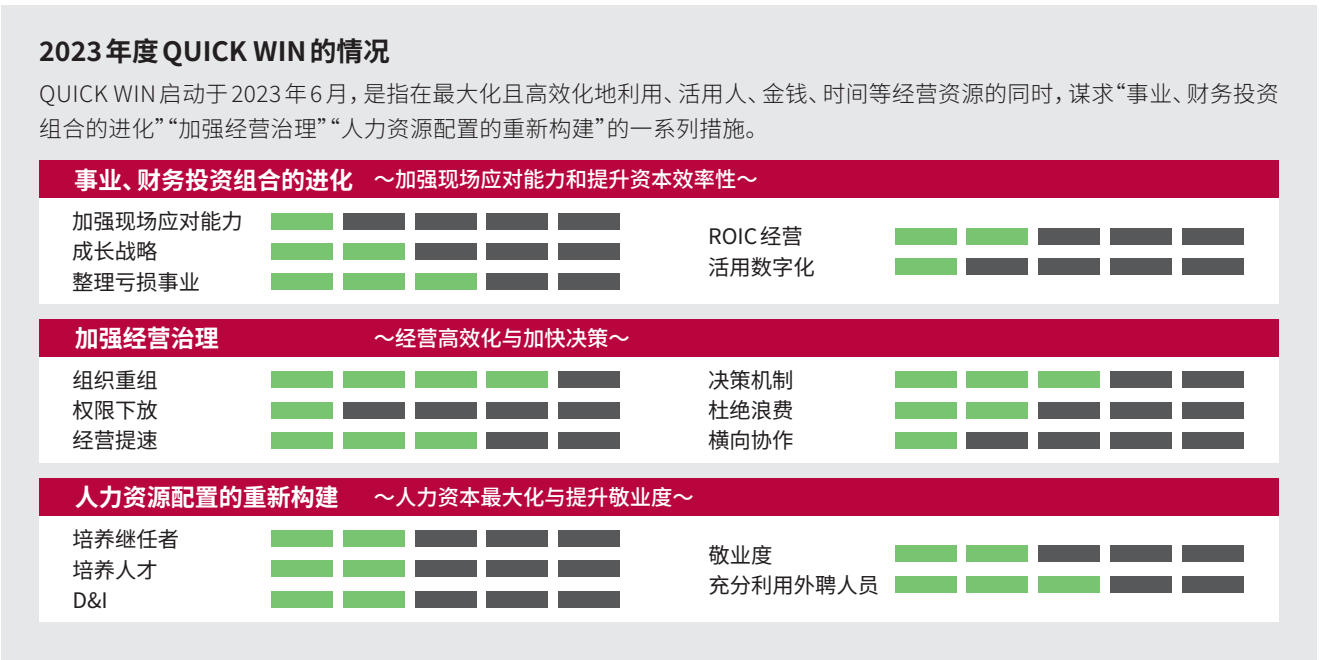
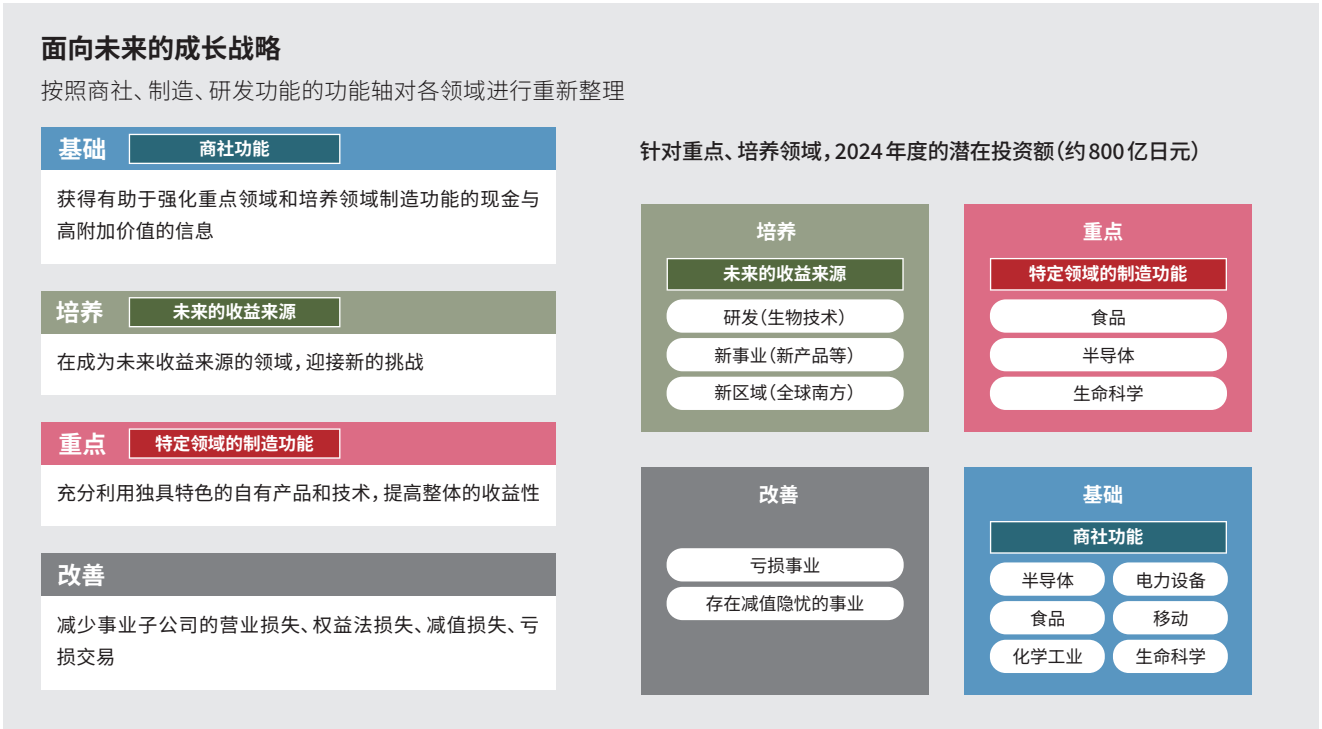
在“人力资源配置的重新构建”方面，首先从接班人计划的角度扩充了培养经营人才的场所、机会和机制。自2024年度起，我们面向经营层人才，在培养项目中增加了文科类的培训。同年2024年4月起，为使人力资本最大化，引入了基于公平无私理念的人事制度。例如20~39岁员工担任统括职位等的机会得到了增加，就是基于这一制度的举措。通过推进这些措施，在落实评价标准可视化的同时，将比以往更能动地起用人才。在人才培养方面，我们正在推进尝试使用“15%法则”，即评估每个人当前的能力，并增加15%设定为目标。如果每个人的能力每年增长15%，那么五年后他们的能力就能增长两倍。为此，我们将继续完善能让员工逐步成长的环境，改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



般社团法人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。



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。

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”。

长濑是一家在超过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”，包括海外集团公司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。

为了将长濑集团的理念和良好的企业文传承给下一代，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

上岛 昌之



与使用Q Paper的员工对话



旨在增加对话和联系的“N-Meetup”



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资额为上限”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倍的问题向前迈进了一步。

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营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资额为上限，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

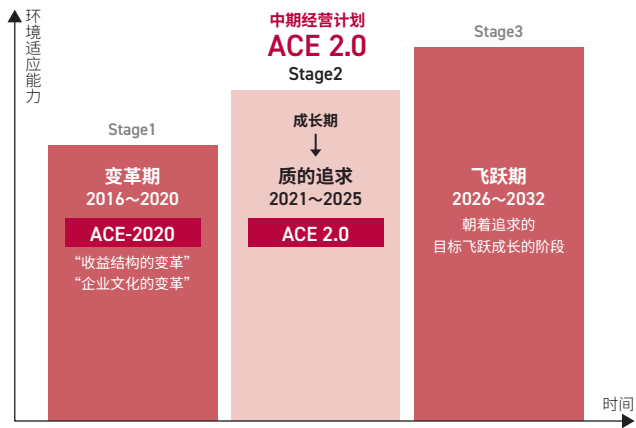
每股股票的股息 / 股利总额 / 购入库存股 / 总回报率

Year	Dividend Total (100M Yen)	Share Repurchase (100M Yen)	Total Return Ratio (%)
2015	4,064	4,064	33.0
2016	5,269	4,162	51.0
2017	6,799	5,023	39.5
2018	7,186	5,230	35.6
2019	5,456	5,456	36.0
2020	6,643	5,691	35.2
2021	6,006	6,514	48.3
2022	13,907	8,245	58.9
2023	9,147	8,001	76.5
2024 (Est.)	9,316	10,000 + α	100.0

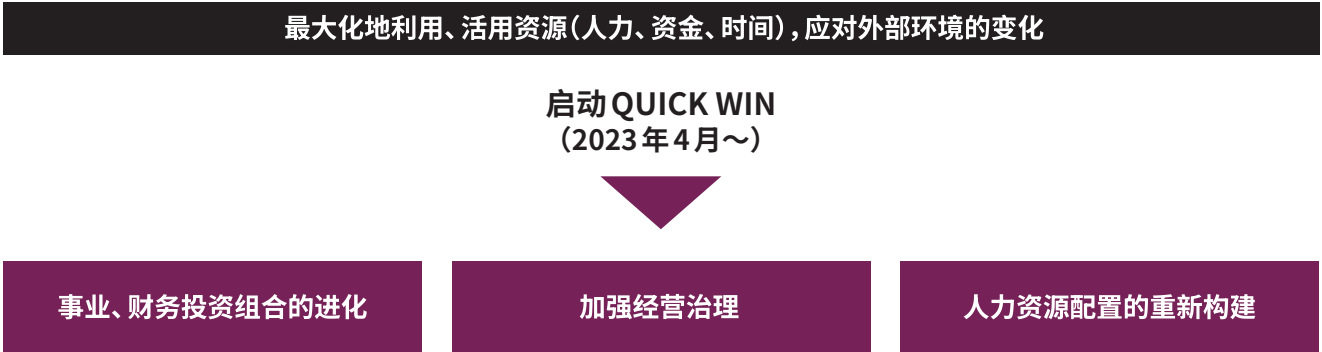
中期经营计划

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	全公司规模的事业置换和资源再分配	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		-	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
	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
企业文化的变革	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%
	加深对资本效率性的意识	Net DE 比率	0.23 倍	不满 0.5 倍
支撑公司变革的功能	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)
			范围 2 零排放

* 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

- 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

长濑集团的重要课题以及相关 SDGs

● 提升员工敬业度

8 体面工作
经济福祉

● 对脱碳社会的贡献

7 负担得起的清洁能源
13 气候行动

● 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

6 负担得起的清洁能源
7 负担得起的清洁能源
8 体面工作
经济福祉
9 产业、创新和基础设施
12 负责任的消费和生产

● 高度透明的公司治理

16 和平、正义和强大机构

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，我们通过与株式会社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重要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，以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	●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	●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
食品素材	提出护理食品中使用海藻糖 (TREHA®)的方案	

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。

商社业主导		制造业主导	
措施1	供应链中排放量的可视化等	可视化	措施2
			计算出战略产品的LCA等
措施3	提供低碳产品和削减排放量的解决方案、导入环境应对型设备等	削减	措施4
			改善生产工程、活用可再生能源(购入能源和自行发电)等

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。

Delivering next.

价值创造的实践

收益结构的变革

目录

- 29 营业担当董事对谈
- 31 “基础”“重点”“培养”“改善”这四大领域的举措
- 41 部门一览
- 43 事业部长致辞
 - 43 功能化学品事业部
 - 44 特殊化学事业部
 - 45 聚合物全球客户事业部
 - 46 电子事业部
 - 47 先进功能材料事业部、长濑 ChemteX 株式会社
 - 49 移动解决方案事业部
 - 50 长濑 Application Workshop
 - 51 生活和健康管理产品事业、Nagase Viita 株式会社



董事
常务执行董事
镰田 昌利
Masatoshi Kamada

董事
执行董事
矶部 保
Tamotsu Isobe

采用设置两位营业担当董事的体制。 进一步加强成长战略与人才培养

自2024年6月起启动了新的营业管理体制。两位董事就其目标与加强体制的要点，以及进一步促进事业成长的举措等进行了交流。

新体制的目标与 数字营销的进展

镰田 ● 首先，新的营业体制能够提高长濑的优势，例如在广泛行业内的知名度与现场应对能力，同时还能更加精准地为客户提供建议，换言之就是“意愿的表达”。并且，还有一个目标就是建立一个能够将两人在事业领域方面的专业性完全发挥出来的管理体制。2023年度，针对中期经营计划**ACE 2.0**事业投资组合中的“基础、重点、培养、改善”四个领域，从事业轴到功能轴进行重新整理，明确了有望实现高成长和高收益的重点领域。针对这些领域，由我负责统括半导体部分，而矶部先生则负责统括食品和生命科学部分。同时矶部先生还负责开发的整体工作以及培养领域

的核心——生物部分。在这种体制下，决定各事业的方向性，在培养人才的同时为成长不断做好部署工作，从而为下一个中期经营计划铺平道路。我认为这是我们的使命。

矶部 ● 针对**ACE 2.0**的方针——“收益结构的变革”，将会把基础领域的商社功能中获得的现金投入到重点和培养领域。之后我们将深入参与到这些分配工作中。特别是在我负责的食品、生命科学、生物领域方面，希望发挥我们的作用，结合商社功能、研发功能、制造功能，促进新的价值产生。

镰田 ● 最近，越来越多的客户表示，希望长濑作为经营层面的战略合作伙伴发挥作用，而不仅仅是提供单一的产品和服务。为满足客户的期望，我们一直在努力加强组织间的协作。我们两人将不断通过密切的想法沟通，让各事业部门切实做好横向协作，从而进一步拓展解决方案的宽度。我们将凭借长濑的综合实力，不断提高能够解决客户烦恼的确定性。

矶部 ● 我完全同意，在2023年秋，我们将11个事业部整合为7个，不仅让横向协作，就连纵向协作也变得顺畅起来。

镰田 ● 以加强组织之间的合作而引入的云端MA工具和CRM工具也推动了现场渗透和网站的平台整合。为了让组织都能横向活用积累至今的信息资产，并进一步提高数字营销的精准性，从2024年度开始，在对员工进行培训的同时，推进MA工具与CRM的协同使用。

加强现场应对能力和设定课题的重要性

矶部 ● 除了组织重组和推进收益结构变革以外，如今培养营业人才也成为了一个重要的主题。经过约3年的新冠疫情，线上洽谈等普及，效率得到了提高，但在人才培养方面的课题也显现出来。

镰田 ● 确实如此。例如，客户方面的最终决策者不是个人而是一个集体。要想与具有决策权的经营层之间建立信任的关系，仅靠线上的交流还是无法实现的。前往客户现场，在反复对话的过程中，进行必要的调查、分析，由我们找出课题的“现场应对能力”是必不可少的。我们需要不断培养出能够基于现场应对能力以及刚才所说的数字营销，将长濑集团拥有的丰富功能与客户的课题相匹配，创造新的事业机会的人才。

矶部 ● 在我还是镰田先生的下属时，曾经被问到“那个Issue（课题）是真正的Issue吗？”对我的启示是即使我认为“我找出了客户也没有注意到的课题”，但如果脱离了本质，那么寻求解决对策的行为会变得徒劳。现在，我也经常这样自问。

镰田 ● 这一发问也适合在设定、找出长濑集团内部的课题时使用。这已经是距今约15年前的事了，当时的总经理长濑洋（现在担任顾问）曾针对课题发表过这样的理解“我们的业务依赖于石油化学，不久的将来会变得很艰难”。作为解决对策，他提出了为集团增加制造天然材料这一功能的方针，由此就有了如今的Nagase Viita。Nagase Viita是2012年加入集团的。如今，脱碳已经成为企业经营的标准，而Nagase Viita则引领着集团的可持续发展。这大概就是因为当时设定的课题是正确的原因吧。我认为，无论是客户业务还是集团变革，都应当以足够的时间去验证将要设定的课题是否妥当。对于培养营业人才来说，这也是一个重要的观点。

着眼于下一个中期经营计划的成长战略

矶部 ● 半导体领域的成长战略也备受投资者们的关注。

镰田 ● 首先，在半导体专用的液状封装材料方面，市场份额No.1的企业是长濑ChemteX。我们在着眼于AI普及的同时，逐步推进提升生产能力、增加据点以及投资技术开发。长濑产业选定了以实现先进半导体日本国产化为目标的Rapidus株式会社作为总承包商之一，负责对将在北海道建设的半导体工厂的材料运输进行管理。我们的对象供应商大概超过100家，构想是在强化该网络的同时，将其与新的投资结合起来。

矶部 ● 在食品与生命科学领域，将优先采取措施，首先在基础领域提出的主题方面尽快取得实绩。此外，我们还将继续着眼于强烈反映上岛总经理思维的“寻找新的独一无二的原石”，即探寻基于中长期角度能够成为收益支柱的材料以及开展相关研究开发。而培养领域方面，我们将于2027年以后，将作为集团生物基础研究据点的长濑生物创新中心与Nagase Viita的基础研究功能进行整合。通过集团的人才与设备相辅相乘，创造协同效应，把珍稀有氨基酸——Ergothioneine之后的新材料培育成为核心事业。在食品与生命科学领域，我们目前也正在选定几个投资主题。

镰田 ● 除了执行战略，增加收益以外，矶部先生希望之后继续关注的事情还有哪些？

矶部 ● 继承长濑的历史和企业文化的优点，同时不断采取新的举措。

镰田 ● 如果由我来补充一下，那大概就是事业成长要有可持续发展的意识吧。以长濑特有的方法解决社会、环境课题，同时也会不断促进盈利能力的提高。另外还有一点就是员工敬业度。有件事我们很少向公司外部说，就是我们一直把自己的组织形容为“不知天高地厚的下属与认为这才可靠的上司的集合”。从某种意义上来说，这句话体现了公司与员工之间的关系，也就是说，以长濑特有的方式展现了敬业度的本质。

矶部 ● 我在作为镰田先生的下属时，暂且不论是否可以认定为“可靠”，但确实得到了他的信任并被付予重任。今后作为董事，我会尽可能地将权限交给现场，并创造一个能够愉快工作的环境。我想这也有助于建立社会对长濑集团的信任，激发员工的奉献意识。

收益结构的变革

“收益结构的变革”关键在于确保和重新投入经营资源，以实现经营资源效率最大化。具体而言，从效率性及成长性的观点，将事业分为“改善”“基础”“培养”“重点”四大领域，根据各领域的需求实施各自的事业战略。

按照“商社”“制造”“研发”功能轴对各领域进行重新整理



“综合报告书2024”中介绍的专题一览表

专题			页
基础	●长瀨商社业的作用与优势 ●2023年度的课题 ●被选定为Rapidus株式会社的运输总承包商		P.32
	领域	社会课题、需求	页
	食品(制造功能)	●全球性的健康意识高涨 ●针对食品浪费的课题意识	P.37
	半导体(制造功能)	●最尖端半导体的需求增加 ●保障经济安全背景下的生产据点的多极化	P.33～ P.36
重点	生命科学(制造功能)	●老龄化社会和日益高涨的健康意识 ●可持续发展意识不断增强	P.37
	领域	专题示例	页
	研发(生物材料) 启动新的事业 在全球南方开拓事业	●研发: 有助于延长健康寿命的Ergothioneine ●研发: 开发源自生物材料的高吸水性聚合物 ●新事业: 开始致力于挖掘新的业务(企业风险投资) ●全球南方: 最近在印度、印尼、墨西哥、巴西的举措	P.38～ P.39
	近年的成果		页
改善	推进缩减亏损事业、减值损失	●2023年度的举措进展 ●加强监控的要点 ●以往具体的撤出项目	P.40

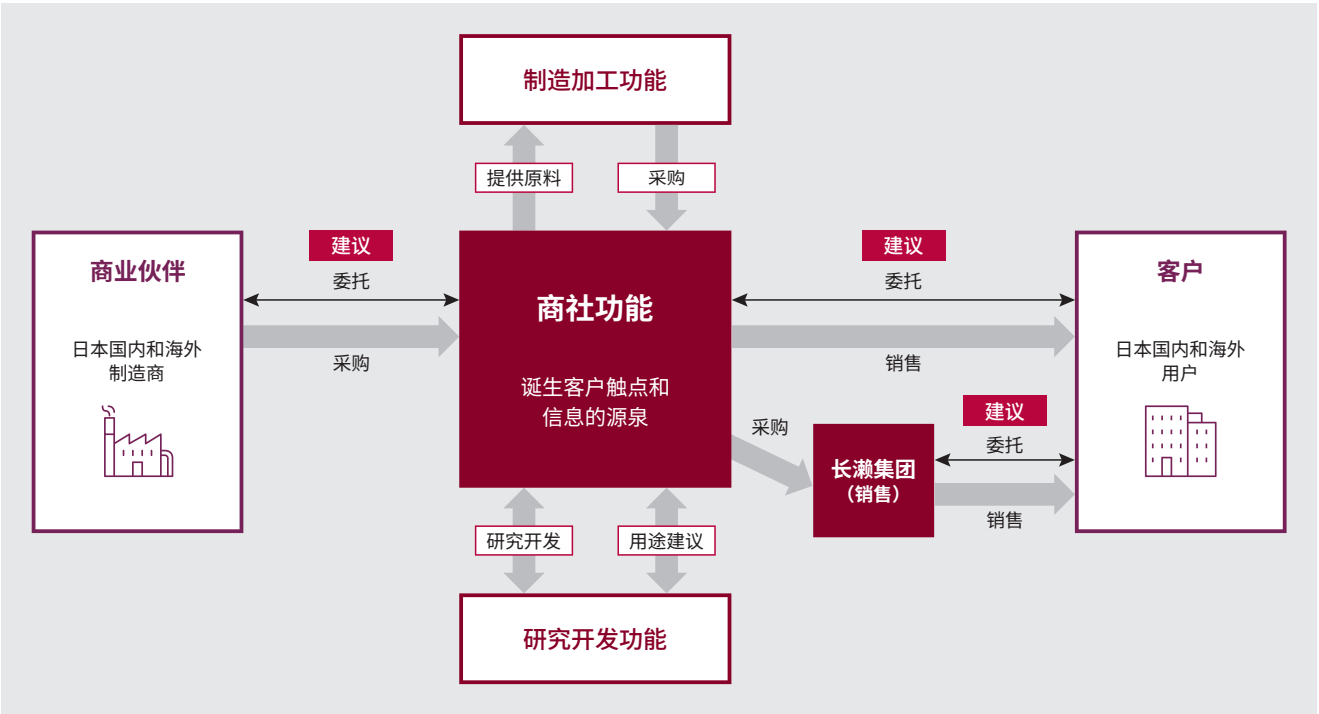
“基础”“重点”“培养”“改善”这四大领域的举措

长瀨商社业的作用与优势

长瀨是一家独特的企业，集商社功能、制造功能和研发功能于一体。其中占据“基础”地位的商社功能既是产生现金的来源，也是诞生客户触点和信息的源泉。长瀨通过在功能素材、加工材料、电子与能源、移动以及生活关联五大部门提供素材和服务，收集客户的反馈和需求，不断挖掘新的事业机会。正是这些积累

构成了长瀨的现场应对能力，我们将通过最大限度地发挥各项功能，为集团创造新的价值。

并且，除信贷和库存管理以外，我们还通过化学品的管控功能，针对商业伙伴多样化的生产体制，稳定地提供素材，一直为确保供应链安全做出贡献。



充分利用了商社业优势的举措

以实现最先进半导体日本国产化为目标的Rapidus株式会社将在北海道千岁市建设半导体工厂，而长瀨产业株式会社被选定为总承包商之一，负责对主要的半导体材料运输工作进行安排。长瀨将各供应商交付的材料集中到终端据点，并提供支持，将材料从本州集中运输到北海道。包括作为化学专业商社所培育的网络、化学专业知识、安全运输危险品的解决方案在内的环保运输方案备受好评。(详情请阅览P.35)

2023年度的课题

【流通功能类】

- 通过合理的库存管理，优化运营资金
- 假定在因地缘政治风险上升而导致供应链中断时的BCP应对
- 针对2024年物流问题的妥善应对

【市场营销功能类】

- 关注日本国内石化行业重组的情况下，提供稳定的供应链
- 充分利用Prinova的全球销售网络，扩大Nagase Viita的产品销售
- 充分利用数字化，渗透市场营销以及提高营业活动效率

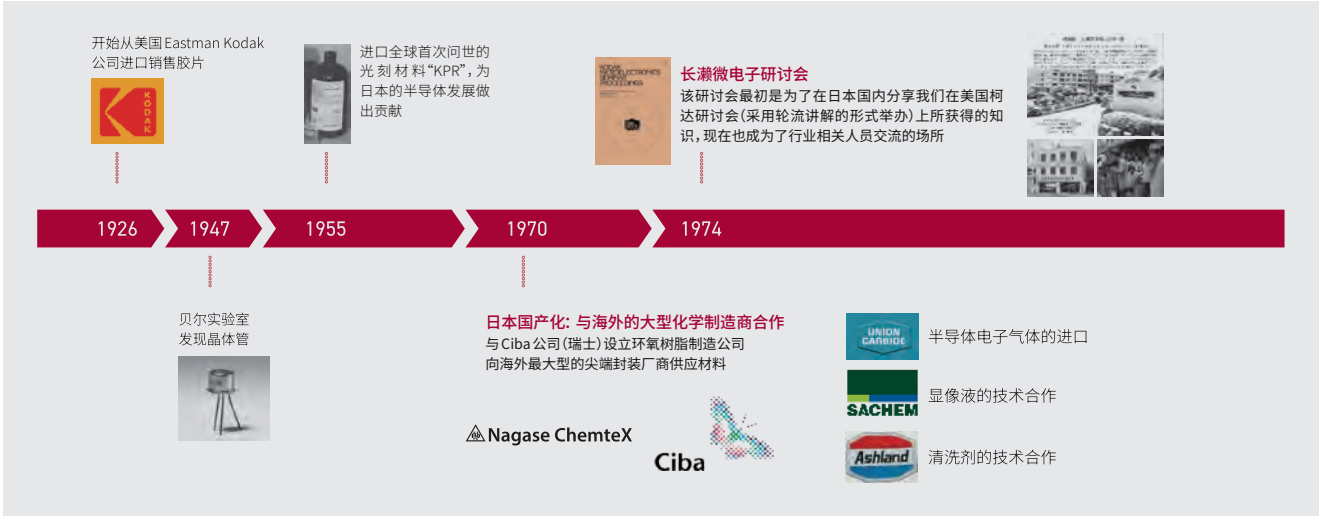
制造功能 半导体

作为支撑所有产业基础的“数字技术”产品，“半导体”获得了惊人的发展。与其历史渊源颇深的长濑将集团的商社功能和制造功能相结合，谋求半导体的进一步发展以及解决行业新课题。

日本的半导体行业与长濑的历程

长濑集团作为设立了合资公司的美国 Eastman Kodak 公司（现 Kodak 公司）的总代理，开始进口后来应用于半导体光刻技术的影像专用胶片，日本国内的半导体产业由此开始。

自 1974 年开始，面向日本国内的半导体关联企业，召开了旨在提高半导体技术的“长濑微电子研讨会”。这是旨在推动整个半导体行业发展而跨产业开展的学习会，2023 年度已经迎来了第 44 届。



参与到整条价值链中

长濑通过制造、销售素材和装置，参与到半导体产业的整条价值链当中，并向全球开展业务，构建起独特的地位。（下图）

正由于集团内部具备制造功能，因此能够在多个关键工序中发挥解决课题的能力，并迅速应对不断变化的客户需求和技術趋势。我们针对客户的“下一步”提出建议，改善前后工艺，并且让相关人员也参与进来。

Silicon Wafer Process – Pre Front End

Ingots	Slicing	Lapping	Etching	Edge Polishing	Polishing	Cleaning	Sorting Packing
Poly Puler Mainte	Wire Coolant	Powder Coolant	Chemical	Tool Tape	Slurry Pad	Machine Cleaner	Tools Clean Bag

Semiconductor Device Process – Front End

Water	Mask	Litho	Wet	Etching	CMP Cleaning	Inspection	Sorting Packing
Water Reclaim	Mask Pellicle	PR Gas	Wet Chemical	Tool Chemical	Slurry Brush Cleaner	Machine	Tool wafer case

Advanced Packaging Process – M&B End

Carrier	Temporary Bonding	Molding	RDL	E-less plating	Bumping	Bonding	Probing	tools
Glass Carrier	TBA/TBF	LMC ETFE Film	Subcon Service Polyimide	E-less Plating	Solder Ball Placement Electro Plating	LAPLACE-FC	Probe Card Cleaning Sheet	Wafer Handling Tolls

作为化学商社的商业伙伴数量
约**18,000**家

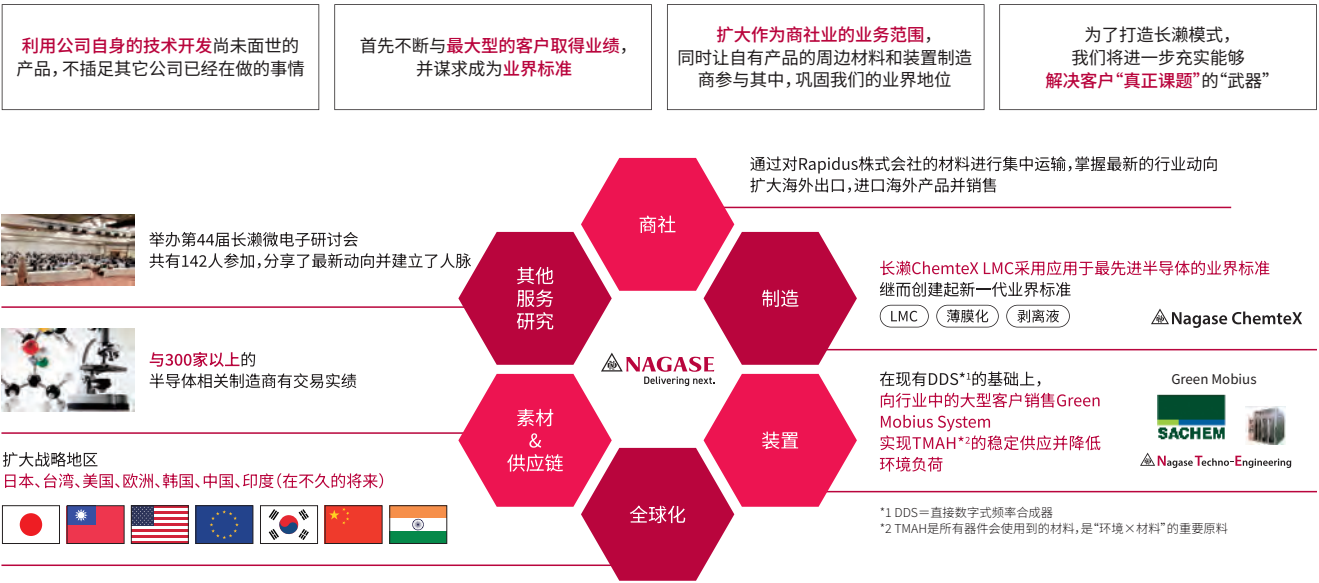
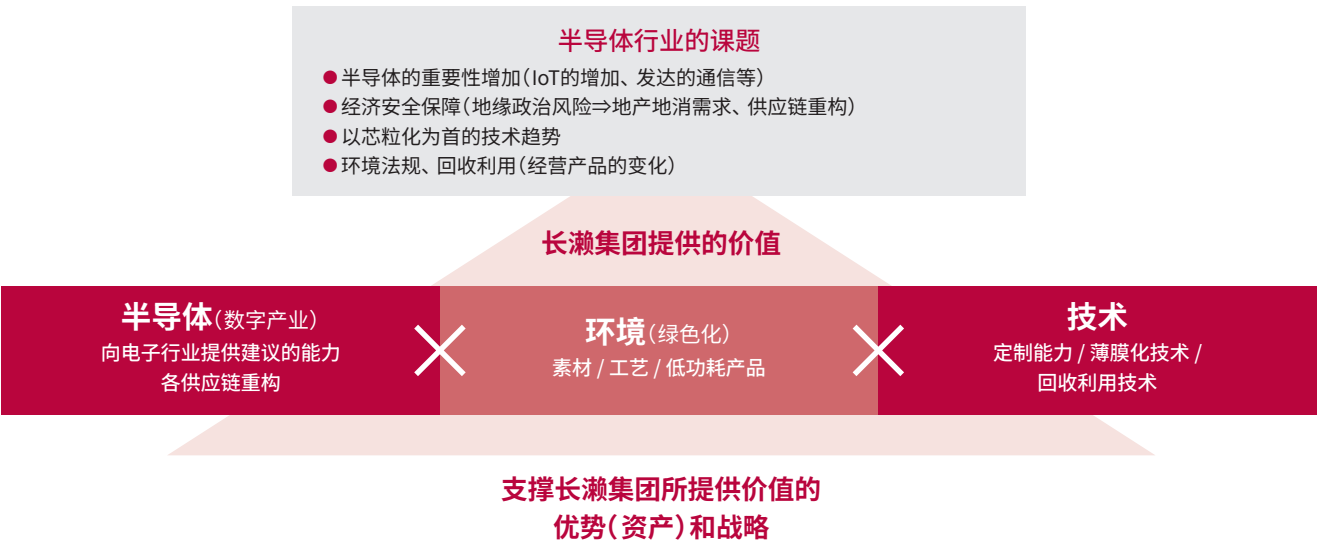
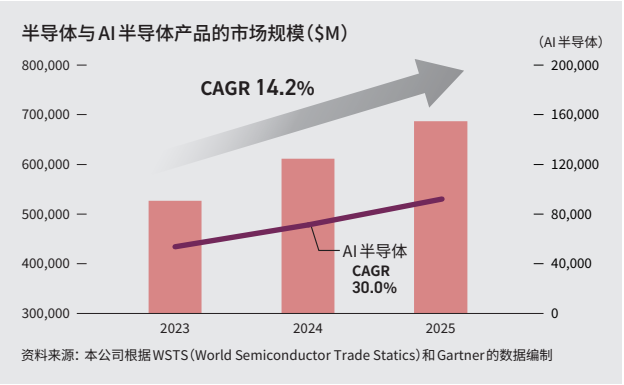
与半导体相关的商业伙伴数量
约**300**家



以“营业能力”×“技术能力”解决行业课题，成为为进一步发展提供支持的合作伙伴

在今天的数字社会中，由于半导体行业的动向会为各产业带来巨大的影响，因此随着全球局势不稳定，预计半导体今后作为“国际战略物资”的地位会进一步上升。即使行业的周边环境发生了变化，长濑仍然凭借有实绩支撑的技术能力，以及作为商社而磨练出来的营业能力和网络，研判成长领域，充分利用自身的优势（资产），在竞争优势高的领域创造出成为业界标准的产品。

举集团之力为行业提供支持，旨在作为行业发展不可或缺的合作伙 伴，构建起更加稳固的信赖关系。



制造功能 半导体相关

■ 以符合业界标准的技术支持行业发展

解决先进半导体的封装课题 环氧树脂封装材料

解决先进半导体的封装课题 环氧树脂封装材料

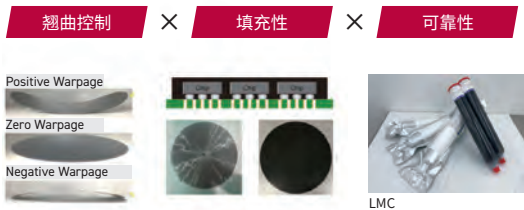
20世纪80年代,长濑 ChemteX(当时:长濑 Ciba)向日本引入了将环氧树脂加工成液状封装材料的技术。其后,根据不同的用途,将该材料广泛应用于各种形状。如今,长濑 ChemteX的液状封装材料也已经成为在先进半导体用途上具有较高市场份额的业界标准。除液状封装材料以外,长濑 ChemteX还凭借高度的制造技术为半导体和电子元件行业的发展做出了贡献。例如在2000年成功做出了薄膜状封装材料,在改善工艺、削减成本方面减轻了制造商的负担等。

现在正是发光之时! “改性技术”和“可靠性”

为应对增材化需求高涨等日益复杂的半导体器件封装问题,今后对封装材料的改性技术(下图)需求将进一步增加。长濑将基于一直以来创造出成为业界标准的产品实绩和可靠性,不断提供各种各样的解决方案,应对各个客户的不同课题。关于今后的重点事业,除了当前占据较高市场份额的液状封装材料(LMC)以外,还将对均一成型和大面积化等课题发起挑战,开发新概念的薄膜状封装材料(a-SMC)。

半导体封装结构的复杂化

半导体封装材料要求具备的功能

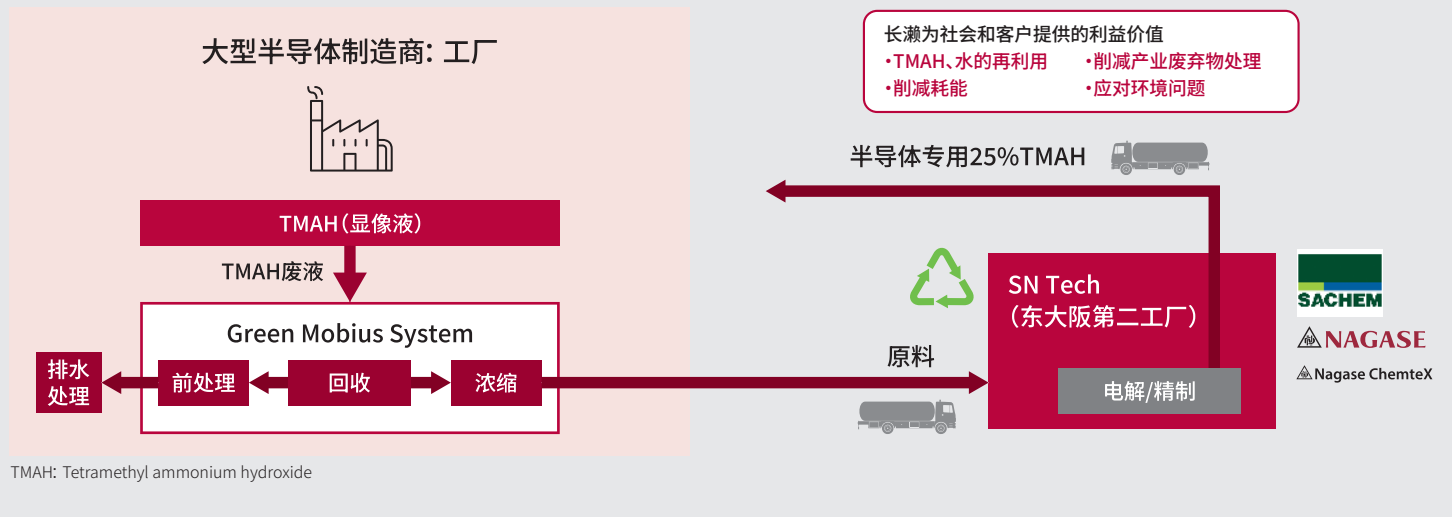


■ 为行业的可持续发展作贡献

环保的新型 商业模式

显像液循环再利用(Green Mobius System)

形成回路时使用的高纯度显像液(TMAH)是半导体制造工序中不可或缺的化学物质。以前这些显像液在半导体用途上一直被作为产业废弃物处理,但长濑不断提高SN Tech株式会社(与美国Sachem公司的合资公司)培育的显像液(用于制造液晶面板)电解、精制技术,致力于对已经使用过的显像液进行回收再利用。对于半导体的显像液进行回收和再生,并再次交付给半导体制造业。这样的事业在日本国内尚属首次,放在全球来说也是最先进的案例。通过回收再利用事业,除了稳定



支持半导体日本国产化事业 运输总承包事业

以化学领域商社的经验诀窍和网络为物流提供支持

Rapidus株式会社将在北海道千岁市建设半导体工厂(IIM),而长濑产业株式会社被选定为总承包商之一,负责安排半导体材料从本州到北海道的运输工作。最先进的2nm(纳米)半导体在自动驾驶和AI等新一代产业中不可或缺,而Rapidus公司是一家以实现这种半导体日本国产化为目标的半导体制造商。长濑产业作为总承包商,负责运输半导体制造中必需的主要材料,将各供应商交付的材料集中到终端据点,并提供支持,将材料从本州集中运输到北海道。

供给显像液以外,还在成本竞争方面改善了收益性,并为实现环保业务作贡献。

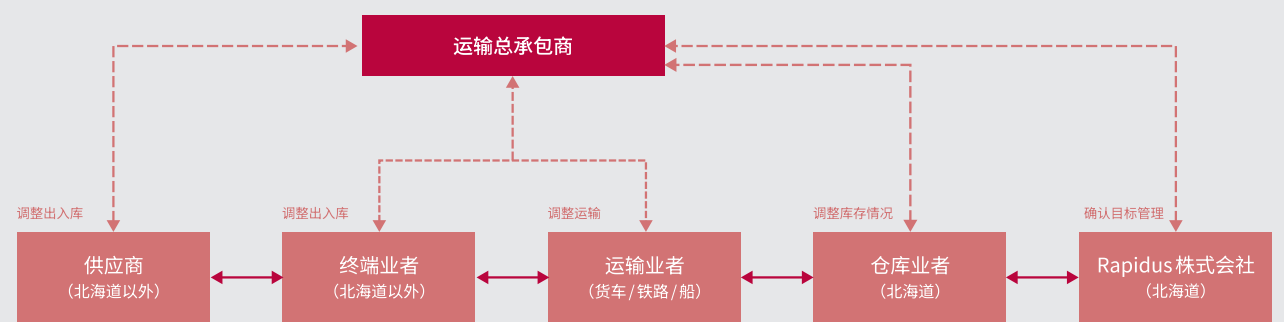
为半导体工厂的排水处理作贡献的酶 “过氧化氢酶”

在半导体制造的清洗工序中,过氧化氢等被用作清洗剂。随着近年半导体市场的扩大,清洗工序中的排水量也在增加。在此形势下,“过氧化氢酶”作为分解排水中所含过氧化氢的酶而备受瞩目。长濑利用特有的生物技术使过氧化氢酶实现产品

化,并且市场对其需要也在增加。与使用化学品处理相比,其作为一种高效处理大量排水的酶,为半导体的制造现场提供支持。

充分发挥薄膜化技术,挑战创造新的业界标准 “助焊剂薄膜”

长濑 ChemteX充分利用环氧树脂薄膜技术和生产设备,正在新着力开发非环氧树脂产品——“助焊剂薄膜”。助焊剂是一种辅助材料,能去除半导体/电子元件与电路板之间的“焊锡”氧化膜,使接合更为容易。以前的产品呈膏状,但本开发品除了通过将其薄膜化缩短客户的生产工艺和提高安装成品率以外,还有望适用于先进器件的小直径焊锡。并且,由于具备可水洗这一特性,通过替换溶剂清洗类助焊剂,还有望降低环境负荷。工法方面的建议对于助焊剂薄膜而言是必不可少的,精通相关装置和工艺的长濑作为一家商社,将发起挑战,创造出全新的附加价值。



物流方面的优势

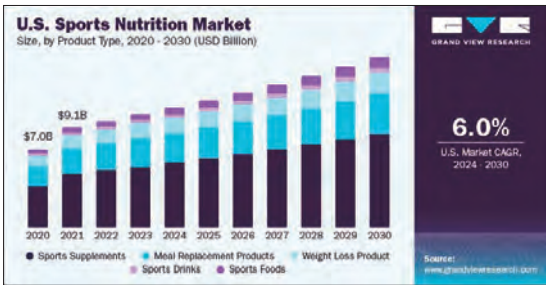
半导体的制造工序中,会使用属于易燃性危险品的药液和高压气体。在连接北海道和本州的青函隧道中,根据JR货物的

规约,禁止运输这类物品。长濑与危险品运输实绩丰富的集团公司——SENKO长濑物流株式会社及其他商船业者携手合作,提供高效、安全且环保的运输方式方案。

制造功能食品

在美国正式启动了营养事业方面的
条形包装产品代工生产

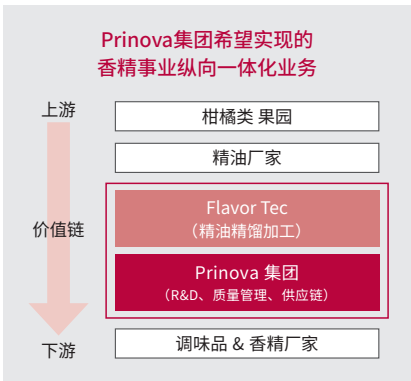
运动营养产品（运动营养辅助食品）市场正在全球范围扩大。在此形势下，作为扩大欧美食品素材事业的战略基础，Prinova集团正在加强代工生产功能。其中，在需求较高的粉末饮料方面，每次分量简明易懂无需计量，且携带方便的条形包装产品备受瞩目。因此在2024年7月，Prinova集团的子公司Prinova Nutrition公司正式启动了代工生产。我们还将通过积极参与到代工生产领域中具有增长潜力的领域，不断确立起在条形包装产品市场中的地位。



* 参阅资料：摘自Grand View Research

收购精油精馏加工公司，
使香精事业实现纵向一体化业务

Prinova集团于2023年6月收购了巴西的精油精馏加工公司Flavor Tec公司。该公司从事柑橘类精油领域的高质量浓缩和精馏业务，通过对其进行收购，使得Prinova集团从事的香精事业实现从原料加工到销售的纵向一体化业务。此外，通过加强精油加工技术和提高采购原料的质量，不仅在巴西市场，我们还将在全球范围加强香精事业的销售以及针对客户提出建议的能力。通过在全球最大的柑橘类产地南美从事精馏加工，大幅降低原料运输中的物流成本和环境负荷，并提供可持续的解决方案。



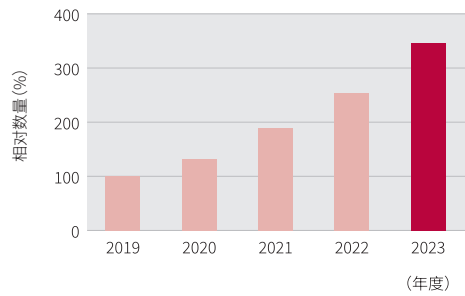
制造功能生命科学

生物医药解决方案

● 注射剂专用的糖质医药品添加剂“SOLBIOTE®”

近年来，医药品开发的重点已从传统的低分子转向高分子（肽、蛋白质、抗体等）药物研发，尤其是在癌症领域，以抗体为基础的生物医药品开发非常活跃。而保存医药品时的质量稳定性成为了其中的一个课题。随着生物医药品的需求增加，近年来，

● 主力产品“海藻糖SG”销售数量的推移变化



由集团制造子公司Nagase Viita开发和制造的注射剂专用糖质医药品添加剂“海藻糖SG”作为有助于质量稳定化的产品，销量不断增加。今后，预计生物医药品市场也会不断增长，作为加强对其的市场营销，我们开始推出注射剂专用糖质医药品添加剂品牌“SOLBIOTE®”，致力于扩大系列产品——海藻糖SG和麦芽糖PH等的销售。这些产品有助于抗癌剂等生物医药品和免疫球蛋白制剂所含蛋白质的稳定化，从而稳定医药品本身的质量。并且对于需要严格管理温度的医药品，通过减少在保存和运输中对质量的影响，还有助于使保存和运输更加容易，为稳定提供医药品做出贡献。

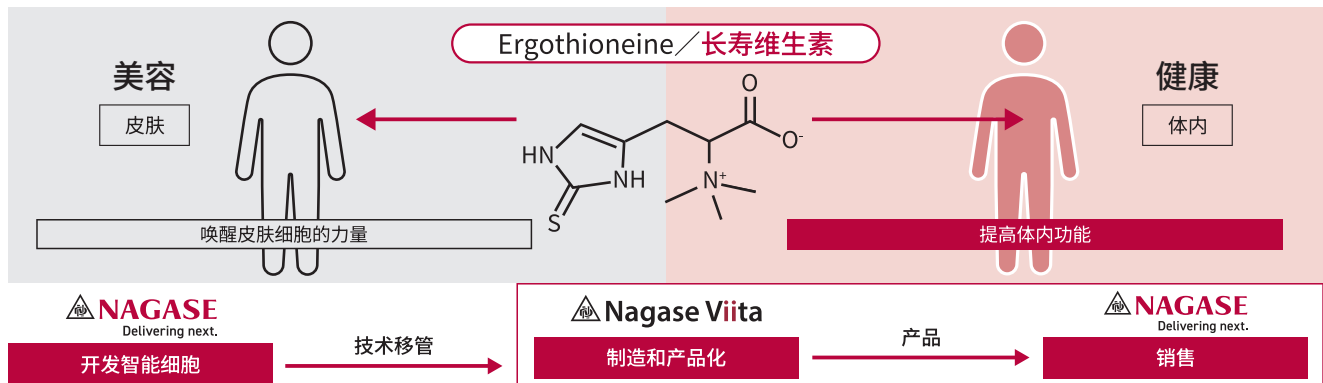
● 低内毒素素材和内毒素去除服务

内毒素这种物质包含于医药品、医疗设备、再生医疗等细胞培养的原材料中，一旦摄入生物体内，则会引起发热或休克反应。长濑不仅销售低内毒素素材，还提供内毒素去除服务。

研究开发生物

使被誉为“长寿维生素”的
Ergothioneine事业化

蘑菇等中所含有的微量“Ergothioneine (EGT)”是一种稀有的天然氨基酸，具有改善大脑功能和高度抗氧化作用。其作为新一代功能性材料，有望对神经退行性疾病（阿尔茨海默病和帕金森病）、抑郁症、紫外线引起的皮肤老化（皱纹和斑点）、白内障以及糖化压力等症状发挥抑制等多种功效。EGT无法在人体内产生，而且会随着年龄的增长或精神压力而减少。在EGT事业化的过程中，天然提炼的高纯化度非常困难；如果进行化学合成，环境负



源自生物的高吸水性聚合物
开始共同开发，以实现商品化

高吸水性聚合物（SAP）是一种具有高吸水性能的高分子材料，广泛应用于以纸尿裤为主的卫生巾等卫生用品以及农业等领域。另一方面，现有SAP源自石油且不可生物降解，因此存在环境负荷较大的课题。虽然也有使用生物衍生材料以及推进研发具有生物降解性的SAP，但由于吸水性能不尽人意，因此一直被认为最终难以实现商品化。

长濑于2023年2月，通过将Nagase Viita株式会社的酶技术与长濑Chemtex株式会社的树脂制造技术相结合，成功开发出生物衍生材料比例更高的SAP。其虽然以淀粉为主要原料，但作为SAP而言，其吸水性能同等或优于传统产品。此外，2024年4月，我们成功开发了新品级，并经第三方机构试验证实其具有海洋可生物降解认证需要的可降解性（在海洋中180天降解90%以上）。此次开发的新品级SAP作为绿化和农用保水剂，有望能够削减肥料和节约用水。并且，即使是通过河川等流入大海的情形，也可削减作为塑料垃圾的残存量。

为了使环保型成人纸尿裤得以商品化，我们于2024年5月开始共同开发，以期在2027年以后实现商品化。使用了SAP（高生

菌高也会成为一个课题。

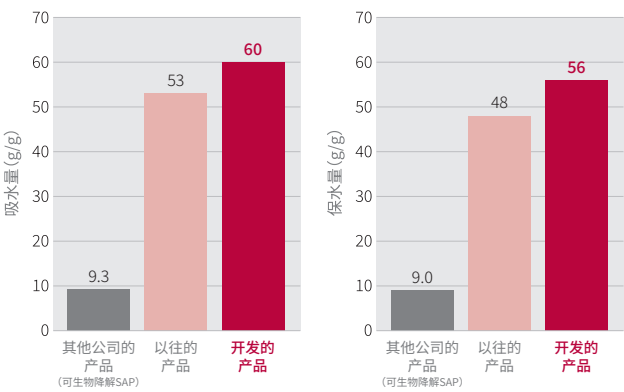
2020年，长濑的研究开发据点——拥有独创发酵技术的“长濑生物创新中心”，运用智能细胞技术（通过人工将细胞所具有的物质生产能力最大限度地发挥出来的生物合成技术）成功将EGT的生产率提高到以往的约1,000倍。

目前，我们正致力采取措施，充分利用开发的生产菌株，以将其推向化妆品领域。未来，我们还希望将业务拓展至食品领域，通过灵活运用了生物生产技术的环保生产方式，为延长全球人民的健康寿命做出贡献。

物质含量）的环保型卫生用品的实用化是一个先进的例子，在作为可持续产品面向护理和医疗设施、药店等市场谋求发展的同时，未来还将致力于提出回收利用计划的方案，提高使用过的纸尿裤资源回收效率。

● 与其他公司的产品（可生物降解SAP）和以往的产品（聚丙烯酸SAP）作比较

<生理盐水的吸水性能和保水性能>



* 吸水量：每1g SAP的生理盐水吸收量 (g)【依据JIS K 7223-1996】

* 保水量：吸水试验后，以150G离心力对已经吸水的SAP进行90秒脱水后的保水量

* 以往的产品：聚丙烯酸SAP

新事业 企业风险投资

灵活运用企业风险投资(CVC)
发掘新的业务种子

长瀬于2023年度开始了CVC举措，旨在针对具有新事业构想的初创企业提升投资活动，广泛获取最先进的技术、商业模式等知识。该举措由总经理直辖的未来共创室主导，正在推进旨在开发新一代事业的基础建设。

2024年3月，我们充分利用了CVC，与开展超声波电机和开发、制造销售机器人等事业的初创企业——株式会社Piezo Sonic

建立了资本业务合作关系。该公司将针对超声波电机和自主搬运机器人加强制造能力，并针对宇宙专用真空超声波电机等领域加强开发能力。长瀬通过本次出资，将获得与现有事业不同领域的知识，从而灵活运用于新事业的创造中。

此外，2024年7月，长瀬还决定向A1A株式会社和MORGENROT株式会社出资。前者就企业的购买和采购部门处理的报价明细信息提供数据结构化服务。后者针对生成式AI等所使用的HPC服务器提高其运转率，并提供共享平台服务等。



新区域 全球南方

在“培养”领域，将印度、印尼、墨西哥、巴西定位为预计今后会成长的新区域(全球南方)，加快人力资本等资源投入，并致力于加强下列基础。

全球南方的最新举措

印度		扩大电子领域市场(手机等的液晶、半导体等)
印尼		随着人口增长，开拓食品(食品素材)领域的市场
墨西哥		加强移动领域的当地采购能力(为制造电动化相关素材而设立JV)
巴西		扩大食品(食品素材)领域的香精事业的事业领域(收购精油精馏加工公司)(照片)



亏损事业 存在减值隐忧的事业

举措的进展

致力于使未来的损失额尽可能接近零。2023年度与上年度对比，损失减少了约30亿日元。

关于亏损的事业子公司及存在减值隐忧的资产，在不排除可能会撤出或出售的前提下，正在制定和实施旨在减少损失的具体行动计划。

改善对象	措施
1. 事业子公司的营业损失及关联公司的权益法损失 尽快制定和实施改善计划。考虑撤出预计无法改善的项目	• 从美国的成色剂事业中撤出(SOFIX LLC 清算)
2. 存在减值损失隐忧的资产 加强有减值风险的资产监控，让减值最小化	• 在减值损失计提方面的隐忧显现之前，加强监控
3. 亏损交易 全部罗列出来并监控。无法改善的项目退回商业权利	• 罗列出个别的亏损交易，并改善收益性

加强监控的要點

对于下列对象事业和项目，充分利用会议组织，由公司部门和事业部门相互合作，以实现加强监控的目的。

- 对赤字、亏损交易的改善情况
- 罗列出存在减值隐忧的事业，并制定防患于未然的对策
- 设定改善事业和有时限的改善措施

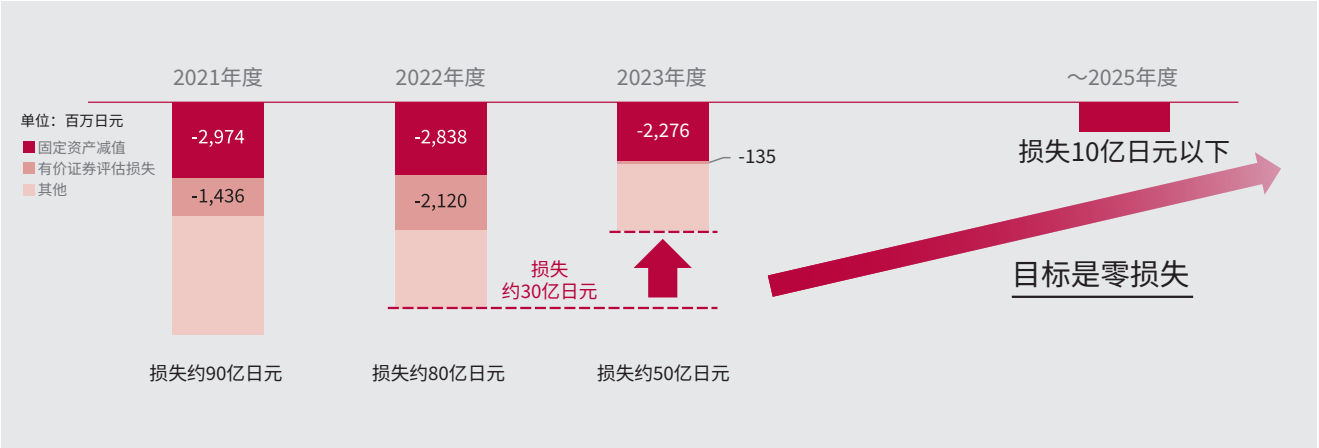
关于存在减值隐忧的固定资产及投资有价证券，通过设定罗列的标准，将监控对象明确化。在此基础上，由主管组织制定有关其对象的对策和计划，并提交至公司部门。通过设置和运用这种监控流程，努力防范减值的发生。

以往具体的撤出项目

2023年9月，就Sun Delta株式会社的解散事宜通过了决议。该公司是与权益法适用公司旭化成株式会社的合资公司。Sun Delta株式会社自2005年成立以来，一直将旭化成株式会社的技术能力与长瀬产业的网络营销能力相组合，提供符合市场要求的业务。但是，在事业环境大幅变化的形势下，需要重新审视基于最初目的的事业活动，于是以经营效率化和经营资源的有效利用为目的，决定解散该公司。

并且，2024年6月对本公司的合并子公司SOFIX LLC进行了清算，并决定从美国的成色剂事业中撤出。该公司过去一直作为成色剂制造销售公司主要向美国市场供货。受整个市场供给过剩等事业环境变化的影响，我们判断其难以继续获得稳定收益。基于此，从成长战略中的事业投资组合置换的视角出发，决定撤出。

事业子公司的营业损失、权益法损失、减值损失、亏损交易的金额规模



部门一览

事业部门	事业部的举措
功能素材 >详情请阅览 P.43～44 销售总利润的制造销售比率*1 制造3% 商社97% (2023年度实绩)	功能化学品事业部 面向涂层、油墨、粘合剂、颜料、聚氨酯、调色剂、纺织品、造纸、液晶行业等广泛事业领域提供高功能素材。此外，还以“环境”“生物”为关键词，着力开拓需求急剧增加的可持续性商材，充分发挥制造、研究、加工等集团功能，满足客户需求。 特殊化学事业部 对于以半导体专用材料、油剂/表面活性剂、有机合成、石油化学、树脂等领域为核心的化学行业，提供化学原料、装置、加工服务等。基于与日本国内外诸多商业伙伴的网络，以及从1万多个品种的产品经营中获得的知识见解，在化学行业供应链中发挥作用，同时着眼于独特的技术和产品，通过新的事业开发，为解决社会和客户的困难贡献力量。
加工材料 >详情请阅览 P.45 制造21% 商社79% (2023年度实绩)	聚合物全球客户事业部 在亚洲完善的销售网络和经验丰富的当地工作人员体制下，与全球企业携手合作，向以OA设备和电力与电子行业为中心的广泛产业领域销售合成树脂产品。还专注于环保业务，例如提供再生材料和生物物质塑料等环境友好型材料和服务。
电子与能源 >详情请阅览 P.46～48 制造38% 商社62% (2023年度实绩)	电子事业部 为硅片、半导体、电子元件及显示器行业提供各种功能性材料及其构成素材，还致力于开发符合合作公司和市场与客户需求的产品。 尖端功能材料事业部 专注发展强电与弱电、移动、环境与能源、半导体(光刻、密封材料)、3D打印、显示器等重点领域，针对长瀬 ChemteX株式会社基于配合设计技术、复合技术、精密清洗技术、表面处理技术、感光性树脂设计技术开发的改性环氧树脂产品、显像液、剥离液的回收再利用、3D打印专用的高功能材料等，在日本国内外开展业务。
移动 >详情请阅览 P.49 制造—% 商社100% (2023年度实绩)	移动解决方案事业部 把握汽车、农业机械、工程机械、飞机等移动行业的需求，追求新技术的创新，通过提供多样化的解决方案，为实现安全、安心、舒适的移动社会作出贡献。
生活关联 >详情请阅览 P.51～52 商社20% 制造80% (2023年度实绩)	生活和健康管理产品事业部 以医药、医疗、化妆品、家居用品、食品(加工食品、营养领域)为对象市场，通过集团的制造、加工、采购、物流、研究、应用研发以及监管功能，在全球范围内提供广泛的解决方案，旨在为健康、丰富多彩的生活作出贡献。

*1 销售总利润的商社中，包括有其他/全公司、合并调整所导致的影响。

*2 从2025年3月决算期起，为了更妥当地管理报告部门的业绩，对全公司共通费用的分摊方法进行了部分修改，将以往“其他”中包含的部分全公司共通经费分摊至各报告部门。2022年度的数值基于分摊前；2023年度、2024年度的数值基于分摊后。

主要经营的产品与服务	营业利润和营业利润率(亿日元)*2
功能化学品事业部 树脂原料、树脂、溶剂、颜料、染料、色素、分散加工材料、各种添加剂、聚氨酯原料、脱模剂、导电材料、功能性薄片、薄膜、粘合剂、卫生材料、共同物流匹配服务 特殊化学事业部 有机化学品、无机化学品、高纯度药品、各种添加剂、树脂、生物产品、特殊环氧树脂、特殊丙烯酸橡胶、聚合物过滤器、酶、水处理装置、MOF、代工生产匹配服务	营业利润 营业利润率 1046.7%614.2%684.4% 2022(实绩)2023(实绩)2024(预估)
聚合物全球客户事业部 工程塑料、通用塑料、包装材料、其他塑料相关产品及服务	营业利润 营业利润率 763.5%532.7%552.7% 2022(实绩)2023(实绩)2024(预估)
电子事业部 精密研磨材料、显示器光学材料、触控面板部材、功能性涂料、导电与绝缘材料、粘接与密封材料、高耐热薄膜、光学透镜、高频设备、低介电材料、传感模块、XR光学材料、半导体/电子设备相关装置 尖端功能材料事业部 改性环氧树脂及相关产品、平板显示器/半导体光刻材料、3D打印相关材料	营业利润 营业利润率 926.8%886.1%865.8% 2022(实绩)2023(实绩)2024(预估)
移动解决方案事业部 各种树脂、功能性涂料、粘接剂、轻量化部件、装饰部件、HMI 部件 CASE 相关：xEV 相关部件、防热部件、电池材料、各种传感器、LIDAR 相关部件、自动驾驶相关技术	营业利润 营业利润率 473.8%362.7%322.3% 2022(实绩)2023(实绩)2024(预估)
生活和健康管理产品事业部 医药品(原料药、添加剂、中间体、其他原料)、体外诊断剂、化妆品和家居用品产品原料(有效成分、添加剂、乳化剂、香料)、食品素材(营养素材、TREHA®等功能性糖类、配糖体、酶等加工助剂)、预混料(OEM、ODM)、农业、水产与畜牧相关材料、内毒素去除服务	营业利润 营业利润率 1053.9%802.9%943.2% 2022(实绩)2023(实绩)2024(预估)

各地区的销售总利润比率	研究开发费(亿日元)*3	设备投资额(亿日元)*3	销售总利润	营业利润
欧洲2% 美洲11% 东盟12% 大中华区9% 日本66% 其他1%	2022(实绩) 2023(实绩) 210	2022(实绩) 2023(实绩) 412	1,647(亿日元) 281(17.1%) 236(14.3%) 342(20.8%) 152(9.2%) 634(38.5%)	305(亿日元) 61(19.2%) 53(16.7%) 88(27.7%) 36(11.3%) 80(25.1%) ▲13*4(-4%)
欧洲0% 美洲2% 东盟24% 大中华区36% 日本37% 其他0%	2022(实绩) 2023(实绩) 105	2022(实绩) 2023(实绩) 2111		
欧洲6% 美洲7% 东盟6% 大中华区24% 日本54% 其他3%	2022(实绩) 2023(实绩) 2223	2022(实绩) 2023(实绩) 1931		
欧洲3% 美洲14% 东盟21% 大中华区21% 日本41% 其他1%	2022(实绩) 2023(实绩) 1.41.7	2022(实绩) 2023(实绩) 2.73.2		
欧洲20% 美洲38% 东盟2% 大中华区2% 日本37% 其他0%	2022(实绩) 2023(实绩) 1516	2022(实绩) 2023(实绩) 5743		

*3 伴随2023年10月实施的事业部整合，变更了事业划分后的数值(研究开发费及设备投资额的2022年度实绩除外)

*4 ■其他和全公司通用：包括未收录在报告部门中的全公司事业部门、部门间交易抵消等。



功能素材部门

下面将基于 QUICK WIN(登载于 P.16)的措施，对各事业部的成果和课题进行说明。

功能化学品事业部



功能化学品事业部长
樋口 增生

事业领域

涂层、油墨、粘合剂、颜料、聚氨酯、调色剂、纺织品、造纸、液晶行业等

身边的产品例子

汽车和建筑专用的涂料原料、服装染料、液晶显示器材料等

近年的客户课题

应对可持续制造、日本国内市场萎缩、海外市场竞争加剧

长濑的附加价值体现于此

全球化的采购能力、以生物为基轴的环保型材料建议

成果 活用数字化

将独特技术与客户和行业需求相结合的服务模式

客户的需求随着制造现场的多样化而日益复杂，我们不仅停留于提供原材料建议，还致力推动“活用 DX 的服务模式走向事业化”。化学品 AI 共同物流匹配服务就是其中一例。通过支持在多家企业之间实现化学品的共同物流、形成高效路线，为解决 2024 年的物流问题和削减温室气体 (GHG) 排放做出贡献。此外，计划于 2024 年推出的“Mixing Concierge®”服务将着眼存在于许多制造现场的“混合”工序，通过提供实现液体混合工序可视化的分析软件来提高生产率。今后，我们也会将活用了独特的材料、技术和数字化的服务与客户需求相结合，同时继续为化学行业的可持续发展做贡献。



课题 成长战略

通过整合制造功能提高盈利能力

为了加强与中期经营计划 **ACE 2.0** 的“基础”“重点”和“培养”各领域相关的化学品制造功能，集团的三家制造公司——长濑 ChemteX、Nagase Viita 的功能性染料业务(藤田工厂)和福井山田化学工业计划在两年后完成整合。通过更具竞争力的产品恢复盈利能力。此外，还致力于通过技术融合加强开发能力和提高生产效率，将应对 BCP 作为据点战略的一环加以推进，并通过促进据点间的人才流动来提高人才培养的效率。

特殊化学事业部



特殊化学事业部长
栗本 贤一

事业领域

半导体专用材料领域、油剂和表面活性剂及有机合成领域、石化和树脂领域

身边的产品例子

生产电动汽车电池组件时使用的聚合物过滤器

近年的客户课题

- 1) 应对可持续制造:
削减二氧化碳排放量、应对危险有害物质及工艺的重新调整等
- 2) 通过进一步的技术革新开发新产品:
半导体的高功能化(如微细化等)、提高电动汽车的电池性能等

长濑的附加价值体现于此

通过将聚合物过滤器用于电动汽车电池专用的隔膜组件的制造工序中，确保电池质量

成果 组织重组

加快DX和新事业的开发

设立企划与市场营销室，以推进 DX 的发展并加强新事业的开发。在推进 DX 方面，我们致力于活用数字技术开创业务，如实现基于 CRM 的报告与开发主题的可视化、线上展会、代工生产匹配服务的数字化市场营销等。今后，我们将对传统活动进行发展创新，同时活用生成式 AI 技术提高业务效率并推进开拓新业务。在开发新事业方面，我们开始探讨应用新技术来实现事业化，目前着眼于两项技术。第一项是流动合成技术。朝着提高生产率、减少废弃物排放、有助于改善安全性与作业性的目标推动事业化发展。第二项是金属有机骨架(MOF)。我们希望活用 MOF 优异的二氧化碳分离、回收功能，为实现以碳中和为代表的可持续制造做出贡献。并且，与此同时，还将不断推进探索新的独特性。

课题 成长战略

通过集团一体化的事业运营，推动事业模式升级进化

本事业部将与开展合作的集团制造公司、销售公司和海外子公司更加紧密地合作，形成一体，共同推动事业运营。我们已着手为主要业务和大型项目制定五年后的发展规划，其中包括有望实现大幅增长的半导体领域、作为本事业部核心事业的制造公司事业，以及在全球南方的领头羊国家——印度开展新事业等。我们将专注于本事业部特有的着眼点以及事业模式升级进化，同时继续推动集团的事业成长。



流动合成技术

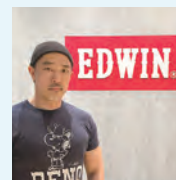


金属有机骨架(MOF)

遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声:株式会社EDWIN

提出循环型生物靛蓝的建议,使牛仔裤的生产更具可持续性

一般认为，在服装产品当中，牛仔裤行业造成的环境负荷尤其高。EDWIN 正在推进“CO:RE”项目，对自身公司工厂产出的裁剪边角料和回收产品进行再利用。长濑提出了从废弃纤维中提取循环型生物靛蓝的建议，虽然仍有许多课题，但我们都对其前景与价值抱有共鸣，现正携手合作，致力推动其事业化。人们认为目前主流的化学合成靛蓝含有对人体有害的苯胺，并存在二氧化碳排放量等问题。生物制造是取代源自化石的材料、实现新一代可持续时尚的重要因素。在实现该目标的过程中，我们对以染料为祖业，在生物产品领域具有强大开发能力与组织能力的长濑充满期待。



株式会社 EDWIN
创意总监
细川 秀和先生



遇到困难就问长濑 员工心声

支援客户解决制造上的难题,针对制造设备、量产、上市合作伙伴提供建议

客户在启动新事业时，由于没有能够量产产品的设备，因此提出了产品的代工委托。就此，我们根据迄今为止积累的经验，从技术、地理位置和规模等方面提出了最合适的代工工厂，在较短的交货期内实现了量产化。经过对生产和交货期进行反复调整后，最终产品顺利上市，在与各位相关人员举杯庆祝时，不禁感慨万千。考虑到其他客户可能也会因为同样的情况而为难，因此我们创建了一个数据库，收录了长濑掌握的代工工厂的信息和技术诀窍，完善起一套体系，得以灵活运用 DX 满足客户需求。我们正加快各种举措，力求与客户和代工工厂共同成长，创造全新的价值。



特殊化学事业部
特殊第一部 大阪营业课
内山 钟一



加工材料部门

聚合物全球客户事业部



聚合物全球客户事业部长
吉田 公司

事业领域

塑料行业整体
(面向电力电子、封装等)

近年的客户课题

供应链的变化(生产据点多极化和制造多样化)、
削减二氧化碳排放量、应对地缘政治风险

身边的产品例子

OA设备、笔记本电脑、手机、游戏机、
化妆品容器、食品包装

长濑的附加价值体现于此

在多个据点进行多国籍人才调配,以
满足客户生产据点多极化的需求

成果 ROIC经营

落实海外的库存监控

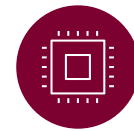
作为提高资本效率性的措施之一,我们正在贯彻执行库存
削减措施。特别是针对以往库存管理质量参差不齐的海外据点,
提高对其的监控频率与精度,有助于提高现场的意识。今后我
们也将继续实施这些举措,以切实确立资本效率经营意识。

此外,由于一旦出现库存积压,就可能会导致降价销售或者
废弃处理,因此如何在向供应商下单阶段就将下单量控制在适
当的水平,从而最大限度地降低库存积压风险非常重要。从
2023年度开始,我们在泰国等部分国家引进了新的下单和库存
管理系统,开始试行在考虑到供应商生产情况变化、客户供应链
趋势以及诸多条件的基础上下单的机制。如果确认有一定的成
果,将逐步推广至其他国家。

课题 经营提速

形成基于数据做出决策与经营判断的机制

在全球制造方式多样化、制造据点多极化的大潮中,我们也
感到在这个时代,长濑并非仅靠营业负责人的经验就能生存。
利用数字技术,将过去的销售实绩数据、当前的客户动向和未
来的经济预测等相结合,不仅仅停留于库存管理,还要推动形成
基于数据做出决策与经营判断的机制,以及对成长战略的重新
调整。首先,我们正在着手开发系统,将分析得出的数据反映
到今后的销售计划中,目标是在2024年度下半年开始正式使
用。通过这些举措,为各个区域和市场制定高确定性的成长战
略,并着手对包括合并事业合作伙伴在内的事业进行重组,以
在全球范围内优化人才配置。



电子与能源部门

电子事业部



电子事业部长
佐藤 一征

事业领域

半导体、显示器、
智能设备行业

近年的客户课题

低功耗、推进循环再利
用、隔热措施

身边的产品例子

面向半导体行业的精密研磨材料、面向智能设备的光学材
料和功能性材料

长濑的附加价值体现于此

・低功耗: 提供面向功率半导体、新型显示器的部材
・隔热措施: 选定和推荐散热、耐热、绝热材料及高功能
材料

成果 成长战略

投资半导体增材化专用设备

长濑集团公司的半导体封装制造装置厂家Pac Tech Asia
公司为扩充有助于半导体实现增材化的“凸点加工服务”而推
进设备投资,并于2024年度开始了量产。近年来,为了实现半
导体的高功能化、低功耗及轻薄化,半导体的增材化在不断推
进发展,在此过程中,Pac Tech Asia公司的凸点加工服务在该工
艺中发挥了重要的作用,预计会继续增长。该公司的服务采用
制造工序中用电量比一般电解电镀法更少的“化学反应方式”,
因此在SDGs观点来看也能支持客户解决课题。并且,在该事
业部的区域战略中,针对欧洲、美国、东南亚的生产据点,正
基于市场动向充实设备投资。

课题 活用数字化

客户触点的最大化和公司内部信息的共享

以提供商社功能为核心的本事业部,目前尚不能说已经充
分运用了数字化工具。我们正在摸索分别面向公司外部和公司
内部的数字化活用措施,以便实现考虑到长濑拥有的网络和资
产,且具备长濑特色的事业拓展。作为面向公司外部措施的开
端,我们已经充分运用MA工具构建起展览会的跟踪体制。最
大限度利用展览会上获得的客户触点,力求与业务开发联系起
来。此外,作为面向公司内部措施,贯彻运用CRM工具(当前使
用率停留在60%),通过跨越事业部之间的屏障共享信息,加
快新型开发。

遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声:积水化成品工业株式会社

本公司产品×长濑技术,相辅相成,开拓新市场

在本公司生产和销售各种微粒子形状添加剂的过程中,某添加剂用户曾经出于成本方面的考虑,一直在研讨是否能实现产品高浓度母粒(MB)化,从而改善添加剂的使用环境。当然还要考虑成本方面的问题,因此该用户向本公司提出了能否以高浓度MB的形式供给的要求。虽然该产品本来已经实现了一般添加浓度的MB化,但要生产超高浓度产品则难度非常高,当我们正在摸索生产方法时,长濑向我们提出了一种节能并有助于减少碳足迹的半湿法制法建议,而且这是一种浓度达90%的超高浓度母粒生产方法。我认为,长濑对用户的制造工艺(使用方法)和评价方法拥有其知识见解这点是一项独特的优势。我们通过与实际量产时相同的条件进行评价并实现数据化,最终得以顺利向客户提出方案。将本公司产品与长濑技术相结合,创造出有助于开拓新市场的契机。希望今后我们也能继续携手合作,在材料、技术和市场方面推动新的发展。



积水化成品工业株式会社
功能性聚合物事业部
功能性聚合物小组
添田 康彦先生

遇到困难就问长濑 员工心声

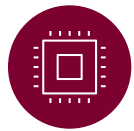
我希望全心全意践行“找长濑就会找到好的方法”

受环境导向的思潮影响,客户向我们咨询了“希望开发自有产品的回收利用工艺”。虽然需要外部合作伙伴共同开发,但由于项目的新颖度高,存在难以对外披露信息的烦恼。于是,我们充分利用了长濑Application Workshop*的实验室。经过提出条件和评估工艺及材料后,我们与客户一起成功选定了合作公司。课题的解决,除了实验室功能的独特性以外,还在于“如果是面向长濑的话,我们可以披露这些信息”“跟长濑商量就能找到好的方法”这些来自客户的信赖,以及“无论如何也要满足客户期待”这一商社观念。我们将继续一如既往地重视人与人之间的联系和信赖这一“根本”。

* 长濑Application Workshop (NAW)
针对树脂和涂层材料进行评价分析,提出用途开发和配方开发建议的实验室功能(详情请阅览P.50)



电子事业部 企划推进室
马场 康辅



电子与能源部门

长濑 ChemteX 株式会社

► <https://group.nagase.com/nagasechemtex/>

先进功能材料事业部



先进功能材料事业部长
田岛 龙平

事业领域

半导体、显示器、强电/弱电、电气结构材料、医疗领域等

近年的客户课题

通过微型化和药液的回收利用，降低环境负荷；通过芯粒化和结构的复杂化，减少热管理和实装晶圆的翘曲等。

身边的产品例子

生成式AI中使用的半导体专用封装材料等

长濑的附加价值体现于此

大型半导体制造商对显像液的回收和循环再利用(Green Mobius)

成果 成长战略

除了产品性能，还通过在环保方面提供新的价值，进一步获得客户的信赖

2023年度，我们持续与预计会成为半导体产业主战场的台湾、北美、韩国的主要客户进行了对话。与长濑 ChemteX 一起提出了多项解决课题的方案，最终稳固了我们在先进半导体包装材料方面的行业标准地位。合资伙伴SN Tech株式会社在大型半导体制造商的协助下，正在推进启动日本国内首个显像液循环再利用系统“Green Mobius System”。除了产品的性能和质量，我们在环保方面也将为半导体行业做出贡献。

此外，我们还充分运用以往在显示器和半导体相关事业中培育的光刻技术，不断提高新上市产品在医疗相关行业和金属加工行业中的实绩。除了核心行业（强电、弱电、显示器行业）以外，我们还将加快新领域的成长，进一步推动事业投资组合的转换。

课题 经营提速、人才培养

根据行业变化迅速做出经营判断和人才投资

半导体面临的环境在不断变化，已经到了应当以国家为单位思考供应链重组的阶段。在这种情况下，我认为长濑如果不是基于更快速的经营判断积极投资事业和人才，将无法成长发展，更别说生存下来。

尤其是着眼于数年后的人才培养已成当务之急。本公司集团拥有经验与实绩均非常丰富的制造功能，并且具备高超的技术能力。在此基础上，负责人作为连接客户的桥梁，不但要有能力探听客户已经显现的困难，还要有能力发现和指出暂时看不见的潜在课题。本公司参与了半导体产业的整条价值链，且拥有能够掌握行业路线图和趋势的信息源，因此我们将加快开展活动，将信息及技术能力与真正的解决方案联系起来。

遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声：SACHEM, Inc.

作为共同关注半导体的未来和环境课题的合作伙伴

我们与长濑的长期交往合作始于显示器中使用的药液再生事业。目前，我们正运用最先进的回收利用技术“Green Mobius System”，与大型半导体厂家共同向半导体行业的环境应对问题发起挑战。

为应对目不暇接的变化，我们有时也会展开紧张激烈的讨论或共享困难的课题，并且日常有进行密切的沟通，探索只有本公司和长濑才能实现的方案。在最先进半导体世界，长濑的优势是拥有精通技术的员工和运用全球网络的优秀策略。今后，本公司仍将与长濑共同成长，并期待持续成为合作伙伴，制定5年后乃至10年后的路线图。



SACHEM, Inc. President/CEO
Rosemary Hoffman

长濑 ChemteX 株式会社 (NCX)

事业概要

本公司在化学品和电子等多个领域具有独创技术，是长濑集团的中坚制造子公司。

我们将独有的有机合成、混合、加工、评估技术作为核心工艺，从半导体、电力电子部件、显示器等电子领域，到个人护理、涂料，创造具有广泛用途的产品。本公司正在开展封装材料等改性环氧树脂的“功能树脂”、光刻专用材料等“精密加工材料”、特殊环氧树脂化合物和导电涂料等“功能化学品”事业。以获得全球诸多客户高度评价的独特化学品以及为其提供支撑的高度技术，为实现更美好的社会做出贡献。



代表董事总经理
藤井 悟

公司概况

公司名称	长濑 ChemteX 株式会社 Nagase ChemteX Corporation (简称: NCX)
设立	1970年4月1日
资本金	24亿7,493万日元
销售额	约251亿日元
员工	约560名



功能树脂

环氧树脂粘合剂、
封装材料(薄膜状、液体状)、
环氧树脂铸模剂



精密加工材料

光刻专用材料、
3D打印专用树脂、
银纳米油墨



功能化学品

特殊环氧树脂化合物、
透明导电涂料、
低内毒素材料

应对社会课题和环境课题，进一步取得客户的信赖和自我成长

加强半导体领域这个成长领域相应产品的生产体制，进一步致力于产品开发。与此同时，作为有助于降低环境负荷的产品，我们还在开发可生物降解的高吸水性聚合物、使用生物衍生原料的特殊环氧树脂化合物“GREEN DENACOL”以及使用该化合物的结构材料专用树脂“GREEN DENATITE”等。并且，在现有产品的制造方面，我们还锐意致力开发能源和环境负荷少的工艺。

我们认为，若要解决社会课题和环境课题，高性能化学品是不可或缺的。因此，本公司将提高“研究开发能力”，开发社会所需的独特产品，同时通过加强制造商的“价值链”推进完善稳定的供给体制，在实现可持续成长的同时，将进一步提高存在价值。

Close up

通过半导体封装材料 为超智能社会的发展做出贡献

本公司的半导体封装材料正在为“先进半导体”领域做出贡献。该领域对于实现超智能社会而言是不可或缺的存在。今后，以2.xD/3D为首的WLP*1、PLP*2等会越来越多样化和复杂化，因此先进半导体包装除了市场占有率高的液状封装材料(LMC)以外，还需加入新概念的薄膜状封装材料(a-SMC)作为产品阵容，进一步发挥具有优势的技术能力。本公司还致力提供可产生创新思维的空间，从而在陪伴客户前

进的同时，为其解决课题。我们会确认对方带来的器件与成型工艺的兼容性，同时决定开发的方向，并正致力增强可作用于进行可靠性测试的器件设备。

面对先进半导体日益增长的需求，我们将推进加强生产体制，例如构建稳定供应链、加强质量保证体制、向微电子生产楼增设设备等，并继续迎接挑战，为未来提供前所未见的行业标准解决方案。

*1 WLP: Wafer Level Package

*2 PLP: Panel Level Package



移动部门

移动解决方案事业部



移动解决方案事业部长
松冈 大治

事业领域

以汽车行业为中心的移动行业整体

身边的产品例子

汽车、铁道车辆

近年的客户课题

增强电动化部件的功能以适应向xEV(BEV、HEV、PHEV、FCV等的统称)转变、减轻重量以提高燃油效率、减少振动噪音以保持舒适性、安全性对策、脱碳措施

长濑的附加价值体现于此

就xEV相关部件提出有关小型化、轻量化以及环保材料的方案

成果 整理亏损事业

改进商业伙伴等的制造工序，为提高收益性做出贡献

在商社功能方面，向合资公司和商业伙伴提出新材料方案，在提高收益性的同时，为提升我们向客户提供的价值做出了贡献。此外，还向合资公司和商业伙伴的工厂派遣本事业部的人才，开展质量管理支持，包括降低制造工序不良率的举措等，同时有效利用与知识渊博的外部专家之间建立的网络，提出自动化与生产线合理化等改善建议，从而也为提高收益性做出了贡献。今后，我们将重点致力于提供环保材料方案，与合作伙伴共同开发新产品，同时谋求进一步向全球开拓，进军对于公司来说尚属空白的新地区。

课题 活用数字化

将电子杂志发行范围扩展至全球

加快活用DX，并采取三大举措。第一项举措旨在创造新业务。针对客户的课题，通过本事业部的电子杂志和网站，发布长濑采取的举措。目前是面向日本发行，2024年度内将开始向全球发行。第二项举措旨在使组织能够提出比以往更加吸引人的销售方案。具体包括通过扩大CRM的活用使交流变得更顺畅，以及与营销自动化相结合。第三项是提高工作方式自由度的举措。通过活用IT技术改善接单/下单业务。2024年4月我们成立了一个专门组织，以进一步扩展这些举措。

遇到困难就问长濑

商业伙伴的心声：株式会社ATEX

在墨西哥设立合并公司，充分发挥各自优势，在全球范围共同发起挑战

本公司一直针对电动汽车使用的部件，致力推动其相关产品的小型化与轻量化。然而，除了需要具备能够应对长距离行驶的抗压性等性能，这些部件还必须满足散热和冷却等需要，因此设计和量产一度是个课题。为此，我们开发了独家技术，与长濑取得共同专利，一起攻克课题实现了量产。今年11月，为了实现在当地采购针对北美地区市场的产品，我们两家公司将在墨西哥设立合并公司，朝着新的合作阶段迈进。长濑在世界各国都有据点，具备能够在全世界开展扩大销售活动的营业能力。以本公司为例，我们感觉到长濑拥有其他公司难以比拟的优势。例如能够与具备技术能力的企业合作的资本实力和眼光、可在海外供应部件的采购能力等。关于在北美展开推广活动、在墨西哥建立供应链和物流网络等方面，我们也对长濑充满期待。



工厂风貌

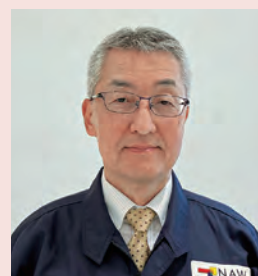


株式会社ATEX
成冈 瑞尚社长

长濑Application Workshop

► <https://www.nagase.co.jp/enterprise/naw/>

研究开发功能：长濑Application Workshop (NAW)



所长
谷口 明广

作为树脂、涂料行业的开放式创新实验室，支持长濑独有的发展

NAW是一个承担技术开发功能、孵化功能、技术研修功能的组织。我们拥有相关设备和专业技术人员，能够针对涂层材料和塑料领域，进行材料评估分析、用途开发，乃至使用这些材料的最终产品的配方开发。通过NAW的技术开发功能，结合包括长濑集团的制造公司在内的商业伙伴的材料和加工技术，针对长濑利用市场营销功能掌握的客户和市场需求，通过提出符合需求的孵化方案，支持长濑独有的发展。

通过素材(材料)解决制造的课题

① 以“纸”材料为轴心，连接制造商与供应商

在无塑动向加速的情况下，备受人们关注的材料之一就是“纸浆模塑”。这是将作为造纸原料的木质纤维(纸浆)进行成形、干燥后制作而成，主要用于制作食品托盘。但作为材料来说，存在容易受到食品渗出的水和油影响，并且不耐摩擦等课题。NAW与希望提高材料强度的纸浆模塑制造商，以及在功能性涂层树脂方面具有优势的供应商B公司协作。NAW在针对合成树脂的选定、添加剂的混合进行研讨之后，决定涂层中不使用对人体有害的有机氟化合物(PFAS)，纸浆模塑的耐水性、耐油性、耐纸粉性(耐磨性)实现了提升。



② 为集团公司的主力产品注入动力，在农业用途方面获得实用性

NAW正在积极推进与集团公司之间的协作。我们致力于开发配方，将海藻糖混合到农业专用的可生物降解地膜中，作为Nagase Viita的主力产品——功能性糖质海藻糖(TREHA®)开发的新用途。由此，我们发现了当使用后的地膜埋入土中后，土壤中的细菌会增加，为土壤创造了良性循环。作为不依赖化学肥料而促进植物生长的“生物刺激素”技术，我们于2024年共同申请了专利。今后将与各类合作伙伴协作，面向实际应用扩大销售。



③ 希望进一步扩大3D打印的应用领域！利用各种装置和材料进行实验

充分利用3D打印的产品制造正不断扩大，但制造对象也变得多样化和更加细分，客户为了充分利用3D打印满足各种相应需求，要求掌握复杂的知识和技术。IFC(Interfacial Consultants LLC)公司是一家集团公司，其在先进材料的开发和制造工艺的解决方案方面均具备优势。NAW与之合作，通过该公司拥有的各种3D打印设备(热塑性挤压方式和立体光刻造型方式等)、3D数据专业人才，为客户提供组合了不同打印机、树脂和填料的试验和评估服务。汽车行业和家电行业的客户越来越多地使用3D打印，我们还正在推进与材料制造商共同开发特殊产品。





生活关联部门

Nagase Viita 株式会社

► <https://group.nagase.com/viita/>

生活和健康管理产品事业



生活和健康管理产品事业部长
冲野 研二

事业领域

以食品、医药品、化妆品为代表的生命科学行业

近年的客户课题

原料的可追溯性、确保质量安全、供应链的稳定采购风险

身边的产品例子

食品、医药品、化妆品等与生活和健康相关的消费品

长濑的附加价值体现于此

管控功能、基于生物技术提出替代材料的方案、全球化的稳定供应

成果 组织重组

加强事业基础设施， 实现全球化的稳定采购

在生命科学市场供应链断裂以及质量风险频发的情况下，我们将实现全球化稳定采购作为市场机遇，对从去年提出的课题，即海外事业中的集团合作进行加强，并推动优化组织设计。作为相关的措施，我们构建起以面向日本国内在业务上培养起来的知识见解和经验为优势的事业共通功能组织，如应对相关法规和规定、市场营销、采购等，完善了在全球高效且有效的机制。我们今后的方针是加强包括海外子公司在内的长濑集团的整体运营，确保无论日本国内还是海外，各个功能都能够同等地发挥作用，从而扩大海外业务，以及以Nagase Viita、长濑ChemteX、Prinova集团为代表的集团制造公司在生活和健康管理方面的相关业务。

课题 成长战略

加快扩大海外业务

在中期经营计划**ACE 2.0**中，如何充分利用日本国内业务积累的经验来扩大海外业务是一个持续性的课题。在全球生命科学市场环境变化加快的情况下，致力构建起组织基础，以便在日本(总部)不干预的前提下，加快扩大海外交易。2024年4月，我们新设立了产品管理部，为了在客户询价，以及在全球各地进行商权谈判时能够得到来自日本的支持，还建立了采购体制。并且，为了能够在各国、各地区提供安心、安全的材料，全球法规和药事室也正在引入对相关法规、规定进行统一管理的机制。充分利用这些新的机制，以及迄今培育的客户/供应商基础，将有助于创造全球性的商机。

遇到困难就问长濑 专题

结合商社×制造的优势，加强海外的营业宣传

主要面向亚洲和欧洲的化妆品公司、中国的检查和诊断剂公司加强宣传，如通过展览会、研讨会等介绍行业动向和材料等。本公司的交易网络在海外备受好评。与日本国内原料供应商的牢固关系、与学术领域的专家和地区潜在客户的联系等，这些迄今建立起来的交易网络都有助于催生海外商机。并且，我们虽然是商社，但拥有自己公司生产的材料(Nagase Viita产品*详情如右页所示)也是我们的优势之一。Nagase Viita负责根据各国的客户需求提供原料的开发方案，本公司负责根据原料的应用事例和市场走向提出市场营销方案，从而为客户提供广泛的解决方案。



Nagase Viita 株式会社(NVI)

事业概要

作为长濑集团在生命科学领域的核心制造子公司，我们在食品、个人护理、医药品等广泛领域开发材料。1883年从麦芽糖生产开始，通过将微生物、酶的性能与来自于自然的原料相结合，研发并推出了环境负荷低、有助于实现可持续社会的材料。2023年4月，与同为长濑集团的长濑ChemteX的生物化学品(酶)事业整合，通过集合两家公司分别培育的技术，引领集团的生物相关事业发展。2024年4月，公司名称由林原更名为Nagase Viita，开启了新的征程。今后也将发挥与集团各公司之间的协同效应，不断向全球广泛提供产品和新的价值。



代表董事总经理
安场 直树



食品素材

TREHA®、
普鲁兰多糖、
DENABAKE® EXTRA



健康食品素材

CITRAPEAK®、
Fibryxa®、
Tetraring®



个人护理素材

AA2G®、
Tornare®、
α-葡萄糖基橙皮苷



医药品素材

海藻糖SG、
麦芽糖PH、
日本药局方普鲁兰多糖



功能性色素

特定波长吸收色素、
二色性色素、
荧光色素



保健产品

片剂lumin®A、
感光素

公司概况

Nagase Viita 株式会社
Nagase Viita Co., Ltd.
(简称：NVI)

设 立 1932年7月10日
资本金 5亿日元
销售额 344亿日元
员 工 797名

Close up

向满足可持续需求的制造发起挑战

开发可持续材料

● 作为降低环境负荷的指标而备受关注的“可生物降解性”

皮肤护理、身体护理、头发护理等个人护理产品会在洗手或洗澡等过程中作为生活用水而排放，这可能会成为危害自然环境的物质。正因为是每天都在使用的产品，所以要求当中的材料不仅要具备功能性，还要不会对环境造成负担。具备可在土壤、河流、海洋等环境中迅速分解的“可生物降解性”材料作为各制造商登记、采用的标准，其重要性日益提高。

● Nagase Viita的7种可生物降解个人护理素材

对于由Nagase Viita开发、生产、销售的7种个人护理素材，外部国际性试验机构进行分析后判断为“易于生物降解”。作为具备独有特征性功能和可生物降解的素材，正面向皮肤护理、化妆品、身体护理、防晒护理、头发护理、口腔护理产品领域扩大销售。

素材名称	功能
AA2G®	美白、抗衰老、抗氧化
α-葡萄糖基橙皮苷	促进血液循环、美白
A-葡萄糖基柚皮苷	改善肌肤弹性
海藻糖(化妆品专用)	肌肤的保湿效果
化妆品专用普鲁兰多糖 Lissenare®	贴合性、成膜性、瞬间提拉紧致 兼具定型和调整的造型效果， 还可护理受损发质
Tornare®	改善泡沫质地、防止肌肤粗糙

► 详情请阅览Nagase Viita官网
https://group.nagase.com/viita/en/newsroom/press_release/article/6927/

削减生产过程中的CFP

● 在IFSCC(国际化妆品化学家学会联盟)世界大会上，发表了削减碳足迹的措施

我们在化妆品化学家发表最新研究成果的全球最大规模学术大会——IFSCC世界大会上，向各国的主要制造商、研究人员发布有关可持续发展的举措。

2022年：介绍了Nagase Viita开发、生产的可持续材料的特点以及环保的生产方法

2023年：介绍了作为事业整体减少碳足迹(CFP)的举措，我们尝试通过具体数值显示在整个生产工艺中削减了多少CFP，以及主要原料相关的实际调查结果的汇总内容

►化妆品行业非常重视环保举措，因此以原料为对象的调查作为化妆品行业的推动力，得到了大力支持



IFSCC的海报发布情景

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

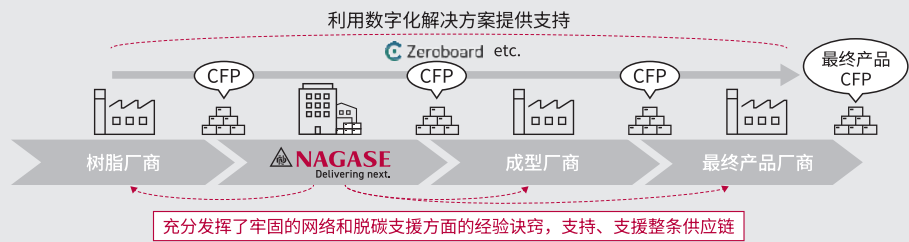
长濑产业正在向开展温室气体(GHG)排放量计算和可视化云“Zeroboard”的株式会社zeroboard出资。为达成碳中和，长濑产业在化学、汽车、电子设备、涂料和化妆品、出版印刷、纤维、半导体相关装置等广泛领域的供应链中，为温室气体排放量的可视化和削减贡献了力量。2023年度，除了以往开展的活动，还开展了用于应对新法律规制，即欧洲电池法规的新解决方案——Zeroboard for batteries，构建起助力相关企业解决课题的基础。

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 CarbonTransparency)

■ 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”(一般社团法人日本 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 (2022/10~2023/1)	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。

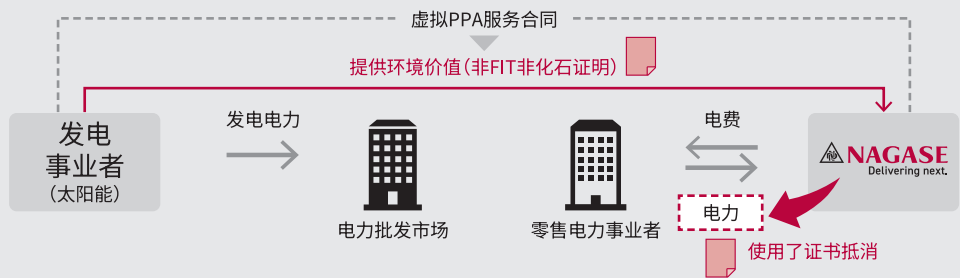
PPA 是 Power Purchase Agreement 的简称，译作“购电协议”。

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	To be(2025年度的“理想姿态”)
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。	・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

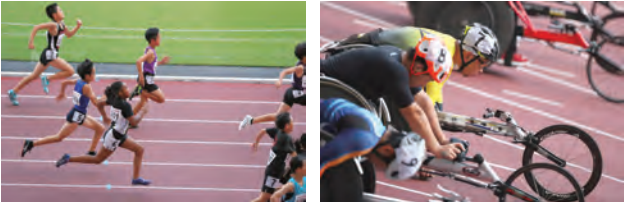
利益相关者	提供价值	主要的对话机会
员工	● 安全、便于工作的职场环境 ● 让员工能够愉快、开心、活跃地工作的环境 ● 让员工及其家人引以为豪的企业集团	● 年度方针说明 ● 员工敬业度调查 ● 面向员工的培训(阶层教育、理念教育等) ● 与管理层之间对话的机会、活动 ● 员工之间的谈话会、交流活动 ● 公司内部门户网站、公司内部刊物 ● 内部举报制度、咨询窗口
商业伙伴	● 深入了解商业伙伴，构建起能够追求无限可能性的协作关系 ● 针对整条价值链应解决的课题以及社会课题的解决方案	● 日常的营业活动 ● 展览会、线上研讨会 ● 网站 ● 与商业伙伴之间的持续对话 ● Ecovadis、Sedex、CDP供应链程序的应对
社会与消费者	● 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 【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。	● 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	● 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	● 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，通过对一般社团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，长瀬产业从 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 ● 长瀬具备“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，请问您如何看待长瀬集团的人才？

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瀬独有的文化。当中让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，观察肩负着长瀬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，我认为长瀬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，我认为这也是长瀬多样性的重要元素。

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，旨在使长瀬集团全球多样化的员工互相信任、无惧挑战，每天都能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，我从长瀬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的交流，应该能产生各种各样的化学反应。我期待能够产生长瀬特有的独特创新，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，您对长瀬持有怎样的印象？

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 ● 长瀬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 ● 长瀬今后也将继续积极投资人力资本，以继续成为一家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瀬。

野野宫 ● 对于历史悠久的长瀬来说，首要任务是采取行动、发起挑战。长瀬已践行改革，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	・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	・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成长及发展 创造和提升长濑愿望，实现长濑愿望，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	・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	・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	・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	・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。

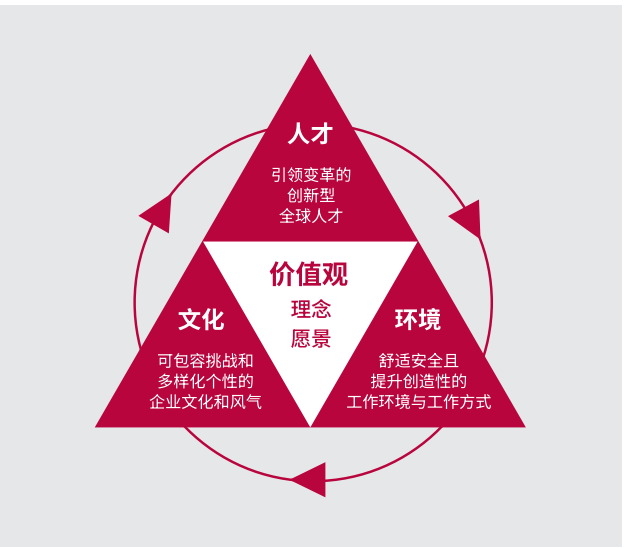
人力资本经营的关键在于“员工敬业度” 提供可挑战的机会也是公司的职责

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很高的欲望，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“诚守正道”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”。



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。	・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。长濑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，并就长濑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，长濑产业(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，让年轻层员工学习作为社会人士的基本技能等；让中坚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。	・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

“HRBP”和“事业部的CHRO”合作

在人事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

长濑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濑集团的战略，不断采取必要的强化措施。

- ① 充实公开招募型培训

为使长濑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
- ② 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
- ③ 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 课统括候补	职业培训Ⅰ		MBA 基础习得 项目	
课统括候补 负责人	MBA 基础习得 项目	实务培训		海外业务 实务培训
		领导能力 培训		
负责人	第2年跟踪培训		引入培训	
	基础实务讲座			

教育训练费用、时间

每位员工(2023年度)

年度教育培训费用	22.9万日元
时长	40.4小时

人才开发培训制度(公开招募型培训等)

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	・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(公开招募、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	为了推进长濑的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”。	・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)

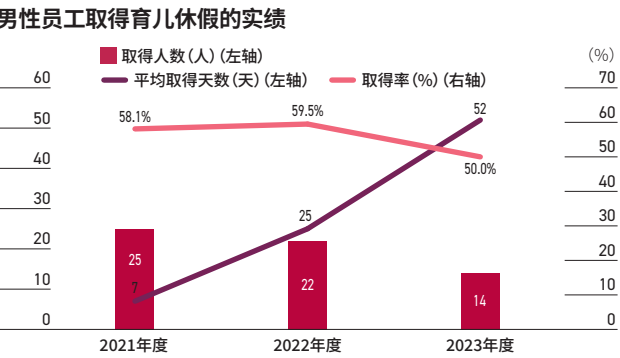
长瀨为了提高集团整体的生产率以及工作和生活平衡，认为每位员工在考虑到生产率和效率性的前提下采取张弛有度的工作方式非常重要。

自2022年起，长瀨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。



推进健康经营

长瀨集团制定、公布了《长瀨健康宣言》，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。长瀨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，目前包括长瀨产业在内，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“长瀨戒烟塾”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“长瀨禁烟周”，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“长瀨真心绿色农场”。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

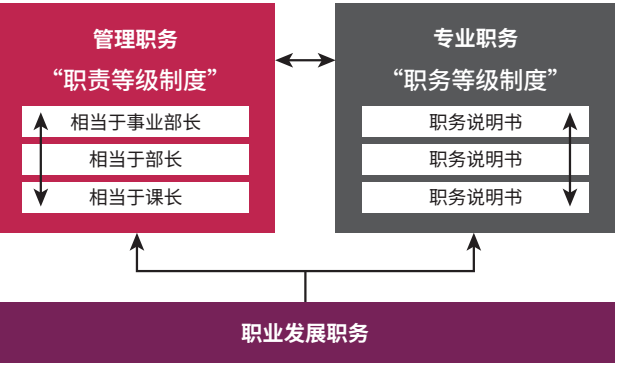
As is, To be

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。	・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

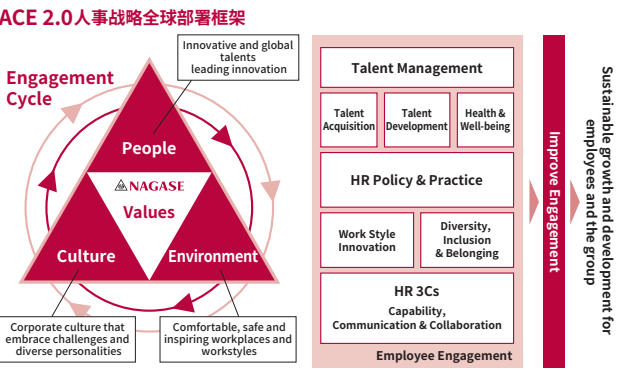
为了加强在急剧变化的环境当中推进变革的创新型全球人才，长瀨产业从2024年4月起，开始运用新的人事制度。新制度通过引入职责等级和职务等级，废除了按年资任用管理人员的做法，明确了职责和职务并通过提高与待遇的联动性，从而能够更能动地配置和任用人才，以及获取和任用多样化的高度专业人才。

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瀨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。



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，长瀨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，咨询能否回收电镀的亚磷酸和提取磷酸。在电镀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？

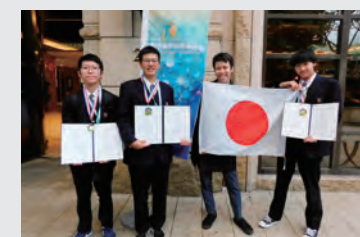
高中化学竞赛是一项教育支援计划，旨在支援高中生以及工业高等专科学校学生（三年级以下）开展的学习研究活动，使高中生享受自行开展自主探究活动的乐趣，同时培养其科学创造力，培养未来在科学领域大展身手的人才。通称“gracon”。

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“在净化工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，正致力于研究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？

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，直至现在。在业务方面，我也经常思考如何才能在人与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。



治理

目录

- 73 管理体制
- 75 外部董事致辞
- 78 公司治理
- 81 可持续性管理
- 82 风险管理和合规

Delivering next.

治理一览表

机构设计	设置有监事的公司
董事	9名
外部董事	3名
外部监事	2名
董事会主席	会长
公司章程中规定的董事任期	1年
经营与执行的分离	执行董事制度
董事选任	提名委员会
董事报酬	董事报酬委员会 ①固定报酬 ②业绩浮动报酬(金钱) ③业绩浮动报酬(非金钱)
合规／风险管理	风险与合规委员会
内部统制	内部统制委员会
可持续发展	可持续发展推进委员会
会计审计人	EY新日本有限责任监查法人

管理体制

(截至2024年6月30日)

董事

*持有股票数为2024年5月末当时的信息。持有股票数中包含了长瀬产业董事持股会名义及长瀬产业库存股投资会名义的股票数。

代表董事长

朝仓 研二

持有股票数：31千股

代表董事总经理
执行董事

上岛 宏之

持有股票数：25千股

代表董事
专务执行董事

池本 真也

持有股票数：13千股

董事
常务执行董事

鎌田 昌利

持有股票数：15千股

董事
执行董事

矶部 保

持有股票数：7千股

董事顾问

长瀬 洋

持有股票数：2,060千股

外部董事

野野宫 律子

持有股票数：2千股

外部董事

堀切 功章

持有股票数：1千股

外部董事

神子柴 寿昭

持有股票数：0千股

1987年加入Peat Marwick Main
会计师事务所（现KPMG LLP）
1997年KPMG Corporate Finance 株式会社 合伙人
2000年加入UBS Warburg证券公司（现UBS证券株式会社）
2005年该公司董事总经理并购顾问
2008年GE Capital Asia Pacific Ltd
高级副总裁
Business Development Leader
2013年日本GE株式会社 GE Capital Japan
专务执行董事 事业开发本部长
2013年GCA Savvian 株式会社（现GCA株式会社）
董事总经理
2017年该公司董事 至今
2020年本公司董事 至今
2022年Houlihan Lokey株式会社代表董事CEO 至今

1974年龟甲万酱油株式会社 (现龟甲万株式会社) 入职
2003年该公司执行董事
2006年该公司常务执行董事
2008年该公司董事常务执行董事
2011年该公司代表董事专务执行董事
2013年该公司代表董事总经理CEO
2021年该公司代表董事会长CEO
2022年本公司董事 至今
2023年龟甲万株式会社代表董事会长 至今

1980年本田技研工业株式会社 入职
2008年该公司执行董事
兼Honda Motor Europe Ltd. 董事副总经理
2011年广汽本田汽车有限公司总经理
2014年本田技研工业株式会社常务执行董事
兼 欧洲地区本部长 兼Honda Motor Europe Ltd.
董事总经理
2015年该公司专务执行董事
2016年该公司北美地区本部长 兼Honda North America, Inc.
董事总经理 最高经营责任人
2017年该公司专务董事
2019年该公司董事长
2023年该公司董事 至今

董事会和监事会的技能矩阵

本公司在董事会中确定必要的技能，并针对尤为期待董事和监事担负的职责和具备的专业知识披露如右记所示。

职务	姓名	企业经营	全球业务	市场营销／营业	研究开发	生产／质量	财务会计	法务／风险管理	人才管理	可持续发展	DX
代表董事长	朝仓 研二	●	●	●					●	●	
代表董事总经理	上岛 宏之	●	●	●	●	●		●	●	●	
代表董事	池本 真也	●	●			●	●	●	●	●	●
董事	鎌田 昌利	●	●	●				●	●	●	●
董事	矶部 保	●	●	●	●				●	●	●
董事顾问	长瀬 洋	●							●	●	
外部董事	野野宫 律子	●	●				●	●	●	●	
外部董事	堀切 功章	●	●		●	●		●	●	●	
外部董事	神子柴 寿昭	●	●	●		●		●	●	●	
监事	古川 方理						●	●			
监事	高见 辉						●	●			
外部董事	石田 雅也						●	●			
外部监事	松井 岩						●	●	●		

监事

*持有股票数为2024年5月末当时的信息。持有股票数中包含了长瀬产业董事持股会名义的股票数。

专职监事

古川 方理

持有股票数：9千股

专职监事

高见 辉

持有股票数：18千股

专职监事
(外部监事)

石田 雅也

持有股票数：0千股

1992年株式会社住友银行 (现株式会社三井住友银行) 入职
2009年该行日比谷法人营业第二部
营业推进组组长
2010年该行人事部 组长
2011年该行美洲营业第一部
组长
2014年该行美洲营业第一部 副部长
2016年该行总店营业第五部 次长
2018年该行福冈法人营业部 第二部部长
2020年该行滨松町 法人营业部部长
2022年该行广岛法人营业部部长
2024年从该行退职
2024年本公司监事 至今

监事
(外部监事)

松井 岩

持有股票数：3千股

1980年东京地方检察厅检察官
1990年东京地方检察厅检察官 (特别搜查部)
2005年东京地方检察厅
特别审判部长
2010年大阪高等检察厅
副检察官
2012年最高检察厅刑事部长
2014年横滨地方检察厅正检察官
2015年福岡高等检察厅检察长
2016年日本律师联合会注册律师 (属于东京律师会)
八重洲综合律师事务所 至今
2018年本公司监事 至今

执行董事

常务执行董事

安场 直树

Nagase Viita株式会社担当

山内 孝典

长瀬Business Expert
株式会社担当

藤井 悟

长瀬ChemteX 株式会社担当

Donald K. Thorp

Prinova Group LLC担当、
食品事业担当

太田 九州夫

关联公司担当、
Greater China CEO

执行董事

狭川 浩一

经营企划本部长

山冈 德庆

长瀬Business Expert株式会社
常务董事
兼 名古屋分店长

清水 义久

风险管理部本部长
兼 ICT企划部本部长

刘 晓丽

长瀬生物创新中心长

大岐 英禄

印度 CEO

荒木 亨

东拓工业株式会社 董事
兼 风险与合规担当

长瀬 健太郎

欧洲CEO

半羽 一裕

经营管理本部长

和久田 利夫

人事总务部本部长

外部董事致辞



野野宫 律子
Ritsuko Nonomiya

作为外部董事候选人的理由以及预期职责的概要
曾在KPMG集团从事审计等业务，并在UBS集团及GE集团从事M&A和事业开发工作，具备丰富的财务、会计知识。充分运用在华利安集团获得的全球经营经验，为长濑提供有关整体经营的建议，有望在海外业务比例不断提升的长濑集团中，加强公司治理的能力。

进一步提高生产率和资本效率， 以使经营更灵活高效

本年度推出了限期两年总回报率达100%的方针，从向市场发出简明易懂的信息这层意义上看，我认为该方针给人留下了强烈印象。“在考虑到提升股东价值的情况下，采取怎样的资本政策”，这对长濑集团而言是一项重要的课题。过去一年，我们在董事会上进行了反复的讨论。

我觉得今后需要继续讨论，以确保资本政策能够反映公司未来的目标姿态。这是我担任公司外部董事的第4年，我认为长濑集团未来仍有很大的发展空间，目前我们面临的课题是“进一步提高生产率和资本效率”。为了追求更灵活高效的经营，我将密切关注长濑针对推进ROIC经营等既有目标将如何取得成果。

理解 M&A 作为经营战略 所需的业务及风险

M&A有望带来企业文化的变革以及作为增长催化剂的效果，这一点对于集团公司的Nagase Viita和Prinova集团也同样适用。同时，事实上这也是高难度的经营工具，需要极强的判断力，因此需要在探讨众多项目，培养对企业价值、时效性的洞察力的同时，要求董事会的每一位成员正确理解该业务的本质，承担经过战略计算的风险。

2023年度，我有幸拜访了位于美国芝加哥的Prinova集团，就长期以来被视为“风险”的该集团的庞大库存，我认识到“应根据需求确保库存量”，可以说是一次“百闻不如一见”的经验之谈。

再举一个有关风险的事例，就是在成长战略中改善领域的事业方面，存在着“难以发现与潜在风险有关的信息”的课题。董事

会可以掌握经营损失、亏损交易等情况，但对于改善领域需要从苗头开始进行监控，因此这是我希望在今后解决的课题。

提供提高沟通能力的机会， 培养引领多样化社会的人才

如果要再举一个课题，我认为“培养新一代的领导者”。特别是全球化要求的沟通能力。这里所说的沟通能力并不是指能否说英语的那种沟通能力，而是指凡事自主深入思考，并根据这些思考向对方进行说明和传达的能力。

在今后越来越多样化的社会中，日本和企业自身的常识、“默契合拍”的沟通方式将不再适用。我认为作为企业在人才培养的过程中，有意识地向员工提供保质保量的沟通培训机会非常重要。



堀切 功章
Noriaki Horikiri

作为外部董事候选人的理由以及预期职责的概要
长期从事龟甲万株式会社的经营工作，在企业经营方面具备广博的见识与丰富经验。通过提供包括海外开拓、生产活动在内的整体经营方面的建议，有望加强长濑集团的公司治理能力。

相互利用资源， 旨在创造附加价值

2023年度，在新的经营体系下，我认为可以致力实施具备战略性的事业经营，例如事业整理、组织简化和功能整合等。今后，为了实践战略并取得成果，需要将长濑拥有的丰富经营资源有机结合起来。

我过去长期从事制造业工作，感受到长濑的技术中仍存在着许多隐藏的经营资源。我们不应局限于商社、制造功能的结合，还应通过人、技术、知识产权等非财务类交流充分利用被埋藏的资源。“人的意识变革”也逐渐成为重点，比如培养员工的意识等，不将组织划分为不同部门，而是思考可以相互利用彼此的资源获得什么成果。我们公司也拥有悠久的制造业历史，因此当公司作为商社流通产品时，希望它能通过制造业的“技术能力”创造附加价值，而当公司作为制造商生产产品时，则希望它利用通过商社获得的“信息”，提高企业价值。即使是细分领域也行，增加能够成为No.1的领域并致力发展，逐渐打造成企业优势。

提出未来的理想姿态并实施， 获得利益相关者的支持

我担任外部董事已经两年了，对于董事会的议案，我觉得事先整理得很好，并且觉得董事会是一个无论公司内部还是外部都能坦率交换意见的场所。

上一年度，针对资本政策进行的深入讨论尤其让我印象深刻。提升股价、实现PBR 1以上是我们的明确目标，同时，我们还花时间讨论了一些重要的主题，例如基于是否只将时间精力分配到这些目标上的角度，讨论增长投资及股东回报之间的平衡等。PBR

1倍以上是在采取措施后取得的成果之一，而对于组织而言重要的是公布其过程之中的战略和将来的理想姿态，以及建立可执行的体制。只有这样，才能让各位利益相关者产生“想要给予支持”的心情，并反映在股价等结果上。我在董事会上重申了这些意见，感到无论是经营层还是执行层都针对这些意见作了认真的思考。

深入思考本公司的存在价值， 成为创造新历史的原动力

只有表明长濑今后有何目标以及为此有何措施，员工才能明白自己的定位。即使经营环境持续严峻，也要描绘组织的美好蓝图，自我分析优势和劣势，并就此在员工中达成共识，我想这将有助公司实现长期成长。首先，或许最好先学习一下本公司的历史。

因为我们是一家约有200年积累的企业，因此可以从下一个100年、200年的长期角度来探讨。希望每个人都能知道我们的事业是通过不断为社会做贡献而延续下来，理解其中的厚重份量，并思考自己今后想要成为怎样的人，拥有能够从“历史”这一无形资产中催生出“新意”的力量。



神子柴 寿昭
Toshiaki Mikoshiba

作为外部董事候选人的理由以及预期职责的概要
长期从事本田技研工业株式会社的经营工作，在企业经营方面具备广博的见识与丰富的经验。以长濑的海外拓展、营业领域为核心提供建议，有望加强长濑集团的公司治理能力。

通过纵向和横向全方位的资产整合，
可以创造新的附加价值。

针对上岛总经理在这一年中所致力采取的措施，我强烈感受到长濑对变革的认真态度。针对其方向性，我有两点期待。一是希望不仅要顺应时代，更要通过自身的变革，构建起具有较高市场优势的地位，引领时代。另一点是希望将在漫长历史中培育的各种资产进行纵向和横向全方位的整合，积极创造更多的附加价值。

上一年度，我们进行了组织改编，针对事业部这样的纵向组织，横向把握事业部间的合作、经营管理、人事、财务等事业部横向功能，并在各个结点构建起健全且有效牵制的体制，通过时不时的互相竞争，我想将能有助于打造出新的长濑。我认为，在公司内部落实这些举措，并使之成为企业的习惯，将有助于提高附加价值。

董事会更加聚焦于成长战略，
并成为能够讨论中长期目标姿态的场所

我担任外部董事已经一年了，大家在董事会上的讨论非常自由热烈。除了董事会的会议以外，每月还会举行一次午餐会，外部董事和总经理可以在会上坦率地交换意见，是一个有意义的沟通交流的机会。

另一方面，董事会的议案相对而言，倾向于执行层面的内容较多。我想今后，董事的运营模式转变也很重要，例如进一步向执行方面放权，而董事会则聚焦于中长期成长战略。关于最近要求提高PBR(市净率)和ROE(净资产收益率)的问题，我感觉不能仅以达成这些要求为目标，最重要的是还要针对公司的中长期理想姿态进行讨论。

希望正确认识风险，研判对风险的思想准备，
积极推动支持

我在董事会上，总会关注大家对各项议案是否做好了充分的经营思想准备。去年我印象比较深的一项议案是，关于购买Prinova集团剩余股份，行使选择权，使其成为全资子公司的提案。在听取了包括金额在内的说明中，我个人觉得内容非常稳妥，因此和大家说“其实提出例如说‘希望在方案的金额范围内，让执行方全权负责’这种做好了思想准备的方案也行啊”。风险评估也是公司外部董事的一项重要职责，但并不是说不能有风险，而是应正确认识风险，如果是在已考虑对策的基础上提出的方案，那我会希望积极推动，大力支持。因此，我比较注重提出帮助大家正确认识风险的问题。

而且我希望最好能够进行实地考察，与员工接触，亲身感受他们的激情，以了解会议室内的讨论能够在多大程度上渗透到现场中去，以及是否能被理解并得到执行。我觉得我有责任通过各种形式的长期质疑和讨论，引导大家得出结论。

公司治理

基本理念

长濑集团提出了“自觉意识到是社会的一员，通过诚守正道的经营活动，提供社会所需的产品和服务，在公司发展的同时，提高员工福利并致力为社会作出贡献”这一经营理念。

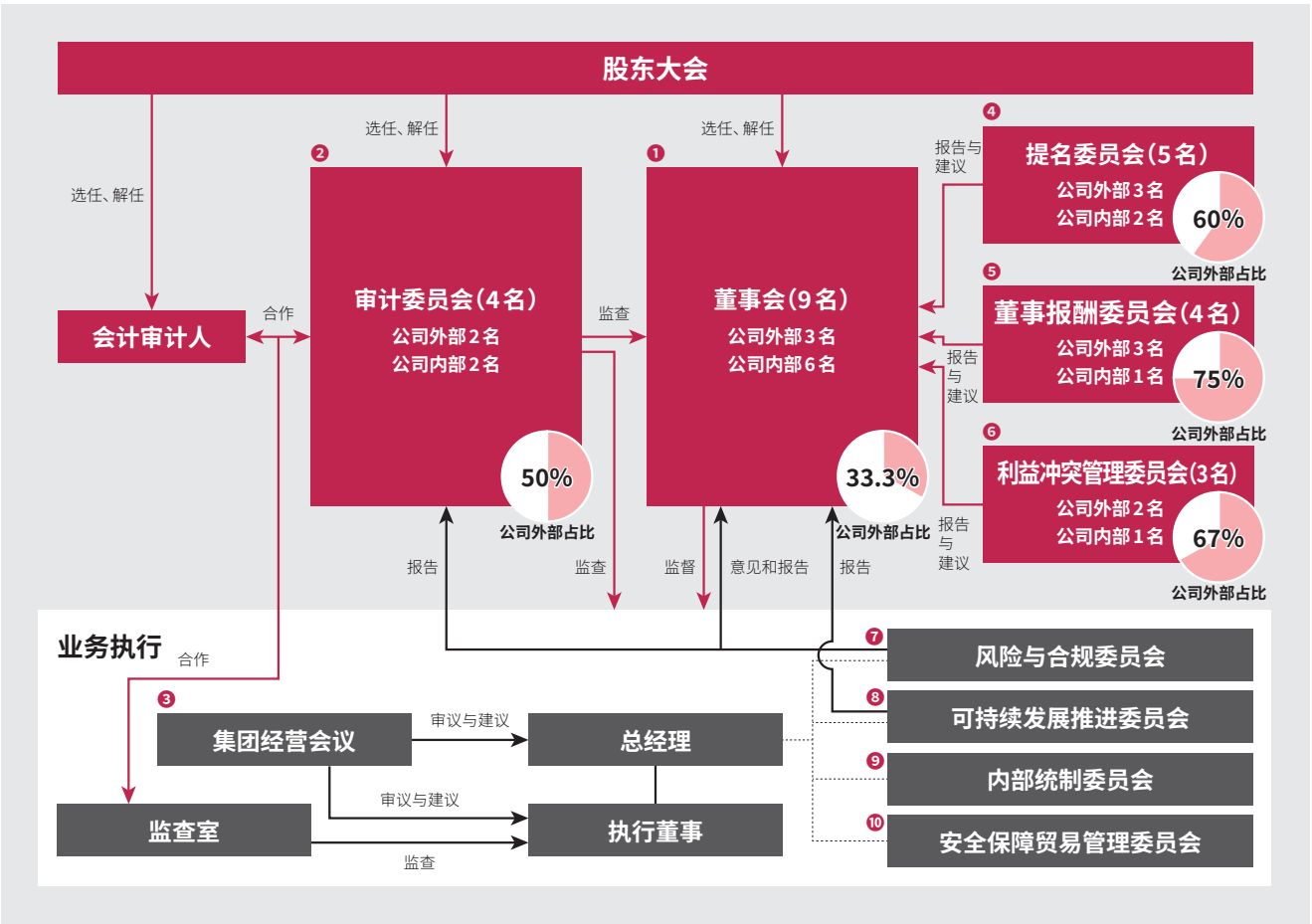
并且，基于该理念还提出了对利益相关者承诺的长濑愿景“在日常活动中，每一位员工通过‘发现、孕育、扩展’的实践，为实现‘人们得以舒适生活的安心・安全、温暖的社会’作出贡献”，致力于提升中长期企业价值。我们认为，为实行这些举措，“迅速地决策和实行”及“确保透明度”都是必不可少的，为此，我们正致力加强公司治理。

公司治理体制的概要

本公司采用设置监事会的公司形态。此外，为了让经营与业务执行分离，让决策变得更加迅速，并加强业务的执行而引入执行董事制度，现行经营体制设置有董事9名(其中公司外部董事3名)、执行董事18名(其中兼任董事的人员4名)、监事4名(其中公司外部监事2名)。另外，本公司为了强化公司治理功能，自愿设置了“董事报酬委员会”“提名委员会”“利益冲突管理委员会”。并且作为自愿设置的委员会以及会议组织，还设置了“集团经营会议”“可持续发展推进委员会”“风险与合规委员会”“内部统制委员会”“安全保障贸易管理委员会”。

我们认为现行的公司治理体制是现阶段最合理的体制。因为除了通过多个外部独立董事从客观的视角提出意见和建议，并促使具备高度专业性和独立性的监事(会)有效地发挥中立且客观的监查功能以外，还与自愿设置的各委员会、会议组织进行合作。

公司治理体制图



主要会议组织与委员会

名称	概要	构成	2023 年度 召开次数	2023 年度的主要议题
① 董事会	董事会被明确定位为“经营方针和战略的决策机构以及业务执行状况的监督机构”。每月召开定期董事会，就重要事项的决议，业绩进展等展开讨论、探讨对策等。	9名、其中外部董事3名	16次	・关于经营战略、可持续发展、治理 ・关于风险管理、内部统制、合规
② 监事会	监事根据监事会制定的监查方针和监查计划，出席董事会以及其他重要会议，此外，必要时要求子公司进行报告等，并监查董事的职务执行情况。	4名、其中外部监事2名	16次	・监查方针与监查计划 ・监事会的监查报告书 ・专职监事的监查活动情况 ・年度监查活动的评审 ・内部统制相关的董事会决议的合理性与构建、应用内部统制系统的恰当性 等
③ 集团经营会议	由董事会任命的执行董事组成。原则上每月召开1次定期会议，审议经营战略和投资案件等重要事项，对经营决策给予支持。对于董事会的决议事项方面，集团经营会议则成为董事会附议者的咨询机构。	董事会任命的执行董事	12次	・关于经营战略、可持续发展、治理 ・关于风险管理、内部统制、合规
④ 提名委员会	由5名(半数以上为外部董事)成员组成，审议董事和执行董事的选任案以及继任者计划，并向董事会进行报告和建议，在提高本公司领导层提名的客观性及透明度方面发挥着作用。	5名、其中外部董事3名	4次	・关于继任者计划 ・关于下一年度的董事、执行董事
⑤ 董事报酬委员会	由4名(半数以上为外部董事)成员组成，审议报酬水准和制度的妥当性，并向董事会进行报告和建议，在提升本公司董事和执行董事的报酬决定流程中的客观性和透明性方面发挥着作用。	4名、其中外部董事3名	4次	・关于董事报酬制度 ・关于向董事报酬制度引入 ESG 指标
⑥ 利益冲突管理委员会	由3名(半数以上为外部董事)成员组成，秉承客观、透明的原则审议集团事业运营中潜在的利益冲突，并向董事会报告、建议。	3名、其中外部董事2名	2次	・个别议题
⑦ 风险与合规委员会	除了遵守法律法规之外，还力图确立和强化涉及企业伦理的风险管理体制及合规体制。			
⑧ 可持续发展推进委员会	总经理担任委员长，其他成员由执行董事以及集团公司的经营干部组成，负责制定集团整体的可持续发展推进方针，构建和完善推进体制，监控措施的执行，并开展集团内的启蒙活动。			
⑨ 内部统制委员会	负责对内部统制系统的基本方针进行审议，构建内部统制系统所规定的体制，以及对运用进行监控，以确保业务的适当性。			
⑩ 安全保障贸易管理委员会	在关于外汇以及外国贸易法等出口相关法规中限制的货物以及技术交易方面，贯彻遵守相关法律法规。			

董事会的实效性评估

评估方法

我们认为，每年实施对董事会的实效性分析和评估，提高其实效性至关重要。为了听取更加积极且坦率的意见，我们以所有的董事和监事为对象，以匿名的方式实行了问卷调查。回答方式是通过直接向外部机构作答以确保匿名性。

评估结果

其结果确认：本公司董事会在合适的时机进行了恰当的讨论和决策，发挥了实效性的功能。

2022年度认识到的课题点的处理情况以及根据2023年度评估结果认识到的课题和处理方针如右记所示。

2022 年度认识到的课题点的处理情况

- 面向高效运营的持续改善
 - ➡推进重新调整执行方的会议组织，以提高决策速度。
- 经营课题的监控改善
 - ➡就创造研讨的机会以及中期经营计划，针对面向未来的成长战略等展开了讨论。

根据 2023 年度的评估结果认识到的课题

- 进一步加强董事会的讨论和监控
- 运营的持续改善

在本实效性评估的基础上，就课题进行了充分的讨论并予以应对，继续推进措施提升董事会的功能。

董事报酬方针

考虑到客观的外部数据和经营情况等，报酬应符合各职务的职责和责任范围，以赋予持续提高企业价值的动机为目的，关于不同种类的报酬等的比例参考标准，如下所示。

此外，公司外部董事及监事的报酬，鉴于其职务内容，仅支付固定报酬形式的基本报酬。

关于与业绩浮动报酬相关的指标，作为对提高业绩的激励，以及对提高作为最终利润而归属于母公司股东的本期净利润及资本效率性的激励，选定了ROE(净资产收益率)为指标。业绩浮动报酬的计算方法是，基于归属于母公司股东的本期净利润的报酬，根据期初的合并业绩预测决定业绩浮动报酬的基础额，乘以本期净利润相对于前一事业年度实绩额的比率、对于期初合并业绩预测的达成率，并通过个人核定进行调整。为完成中期经营计划的最终目标值，而针对各个事业年度确定目标，然后根据各个事业年度的目标完成情况计算基于ROE的报酬。

并且，自2024年度起，将ESG相关指标新增至业绩浮动指标，以加强可持续发展的相关举措与董事报酬之间的联动。

董事报酬百分比

固定报酬	比例 50～70%	按月支付、金钱
	每月平均支付年报酬	
业绩浮动报酬 (金钱)	比例 25～40%	按年支付、金钱
	6月末一次性支付	
业绩浮动报酬 (非金钱)	比例 5～10%	卸任时，股份
	引入业绩浮动型股份报酬制度，根据职位和业绩目标达成度等给予与得分结果相当的股份，并通过本公司设立的信托，在卸任时进行支付。	

董事报酬的构成与总额(2023 年度)

董事分类	对象董事 人数(名)	报酬等 的总额 (百万日元)	不同种类的报酬等的总额 (百万日元)			
			固定 报酬	业绩 浮动 报酬 (金钱)	业绩 浮动 报酬 (非金钱)	
董事	公司内部	6	234	177	30	26
	公司外部	4	36	36	—	—
	合计	10	271	214	30	26
监事	公司内部	3	48	48	—	—
	公司外部	2	34	34	—	—
	合计	5	83	83	—	—

政策性互持股份

为持续提高企业价值，本公司集团对维持与加强业务关系和事业战略等进行综合考虑，在认为必要的情况下，可能会持有政策性互持股份。关于持有政策性互持股份的合理性，由负责部门基于相关交易利润和股息分红的收益情况，详细审查事业扩大的前景与协同效应的情况，或者是否有望稳定地确保本公司集团企业活动中不可或缺的服务等情况，并于每年的董事会上确认相关审查结果。在持有股份的合理性得不到认可的情况下，集团会考虑各种情况，同时通过阶段性出售以缩减股份。

此外，根据从2021年度开始的ACE2.0中期经营计划，集团计划在五年内累计出售300亿日元的政策性互持股份，截至2024年3月末，已累计出售224亿日元。

政策性互持股份的出售实绩

(年度)	2019	2020	中期经营计划ACE 2.0			
			2021	2022	2023	中期经营 计划期间 合计
出售股票 品种数	7个品种	5个品种	49个品种	13个品种	17个品种	79个品种
出售价格 总额	104亿 日元	62亿 日元	78亿 日元	73亿 日元	71亿 日元	224亿 日元

可持续性管理

可持续性管理

作为长瀨集团整个理念体系的共同指导思想，制定了《可持续发展基本方针》，与此同时，亦通过长瀨愿景的一个环节“发现、孕育、扩展”活动，为社会与交易方解决课题，从而为实现可持续发展的社会作出贡献。

1. 诚实的事业活动

- 遵守开展事业活动的各个国家和地区的适用法律法规和规则，基于社会规范及社会的公序良俗进行企业活动。
- 防止一切的腐败，致力于与商业伙伴、政府部门维持健全且正常的关系。
- 提供安全且高质量的产品和服务，致力于维持和提高客户和商业伙伴的价值。
- 通过维持和促进公正而自由的竞争，保护消费者利益。
- 致力于妥善管理和彻底保护本公司以及客户相关信息。

2. 与社会的良好关系

- 尊重人权，禁止一切歧视性的作为，不容忍强制劳动、童工劳动等侵害人权的作为。
- 尊重国家和地区的社会文化和习俗，与社会维持良好的关系。
- 致力于确保与各个利益相关者之间妥当的沟通、以及健康与安全。
- 对供应商企业的可持续经营始终细心关注留意，当产生疑问时，采取措施进行纠正。
- 适时适当地积极进行企业信息的披露

3. 环境保护

- 遵守各个国家和地区的环境规制。
- 通过抑制温室气体排放和能源消费等，推进降低事业活动中产生的环境负荷，抑制气候变化，防止污染等，为保护地球环境作出贡献。
- 通过环保产品和服务，向客户提供产品妥当的使用方法、再资源化和废弃方法等信息。
- 通过在各个国家和地区的环境保护活动，广泛地为社会作出贡献。
- 认识生物多样性的重要性，致力于生态系统的保护。

*长瀬集团的可持续发展经营的详细信息, 在本公司网站上披露。
<https://www.nagase.com/sustainability>

可持续发展推进委员会

根据通过企业活动为解决社会与环境课题作贡献的理念，为追求长瀨集团的企业价值的持续提升，我们设置了以代表董事总经理担任委员长的“可持续发展推进委员会”。该委员会由1名委员长及2名以上的委员组成，委员由总经理从本公司或集团公司的员工中选拔。基于可持续发展基本方针，由可持续发展推进室负责执行业务(具体落实)。



重要课题的特别指定流程

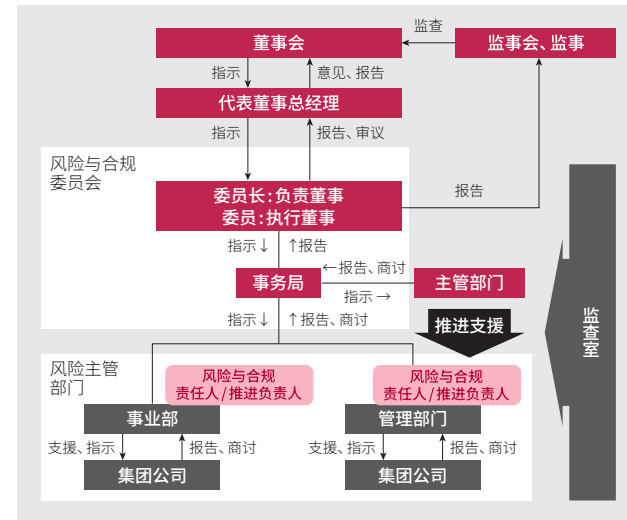
2024年9月，长濑集团对配合中期经营计划**ACE 2.0**的制定而特别指定的重要课题进行了部分修改。基于外部环境的变化重新整理，并经可持续发展推进委员会讨论后，在重要课题中新追加了“对资源循环社会的贡献”“对供应链可持续性的贡献”“对延长健康寿命的贡献”，作为长濑应认识到的重要课题。详情请确认P.25。

风险管理和合规

基本理念

风险与合规委员会是一个由董事兼执行董事担任委员长的组织，其根据长濑集团的经营理念“自觉意识到是社会的一员，通过诚实守信的经营活动，提供社会所需的产品和服务，在公司发展的同时，提高员工福利并致力为社会作出贡献”，制定了《风险与合规行动准则》。该准则不仅要求遵守法律法规，还涵盖了企业伦理范畴，旨在确立、渗透、落实基于该准则的风险管理体制和合规体制。

风险管理和合规体制图



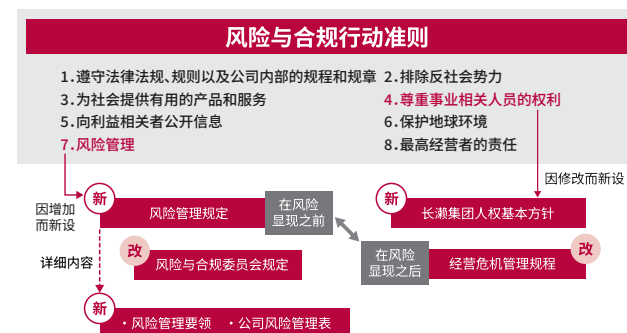
风险与合规行动准则的修订

2024年4月1日，针对长瀚集团的《风险与合规行动准则》进行了两项重要修订。

- ① 增加了“风险管理”项目
- ② 修改了有关尊重人权的项目内容

(将对象范围由“仅限集团董事、员工”扩大至“集团事业活动相关人员的人权”)

同时，也对相关规程进行了如下的新设和修订。



风险管理

基本理念

长瀚集团在全球开展多样化事业，从事业的性质上来说存在着种种风险。我们针对公司内外围绕事业活动的风险，按平时的风险管理以及有突发事件时的经营危机管理划分，致力提升各风险应对能力。为将风险显现时所造成的危害和损失控制在最低程度，同时通过适当的风险承担措施，实现事业的稳定延续与持续性成长，我们一直在实施风险管理。

2023年度的集团重要风险和应对措施

以风险与合规委员会为中心，构建持续性风险管理体制。为实现风险的可视化，找出风险项目，制定所有项目的风险情景，从影响程度/发生频率、可能性两个方面评估风险，确定重要风险。

重要风险	为将风险控制在最低程度的主要对策
与气候变化相关的风险	推进集团内的可持续发展/制定碳中和目标/TCFD(气候相关财务信息披露工作组)的响应声明等
与社会要求相关的风险	掌握事业活动对生态系统的影响,并致力减轻影响、恢复生态系统等
与汇率变化相关的风险	针对以外汇结算的进出口/非贸易交易的外汇预约等
与投资相关的风险	完善基于投资指针的收益性评估等投资决策流程/定期对投资价值进行评估、重申等
与商品市场波动相关的风险	确保客户的保函/基于供需预测保持合理的库存水平等
与地缘政治相关的风险	掌握各国形势、法律法规的动向/构建不依赖特定地区或供应商的供应链等
与确保人才以及人才流失等相关的风险	提升员工敬业度/聘用有职业经验的人才/设置咨询和举报窗口/提高合规意识等
与丧失竞争优势相关的风险	针对需求变化的信息收集/根据情况更改战略/在发生地区间资源转换时,迅速完善和加强体制等

详情请阅览“长濑产业株式会社 第109期有价证券报告书”。

产品安全 and 质量管理

为了向客户提供安全的产品，构建安全与安心的社会，将安全卫生、质量及环境的信息共享等定位成社会责任的重要课题之一。按照《长濑集团产品安全自主行动指南》规定，通过在整个集团中制定规则和开展启蒙活动，努力确保产品的安全性。并且，对供应商、委托制造商进行管理，旨在实施教育，提高各制造公司的产品安全和质量管理水平。

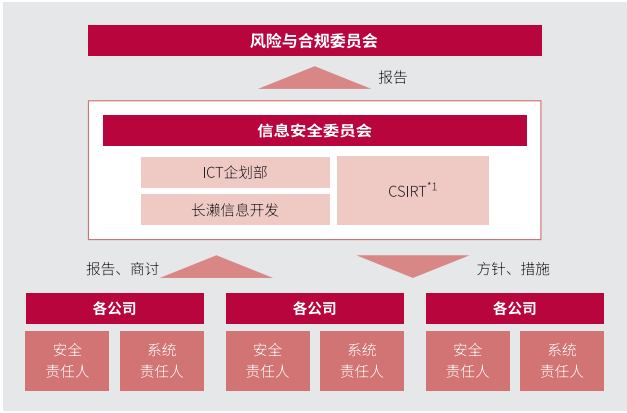
信息安全的基本理念

因信息安全在供应链中发挥着重要的作用，长濑集团认识到维持和提升信息系统的安全性和信息安全等级是经营上的重要事项。为此，我们正完善信息安全推进体制和政策，持续实施各种安全对策，同时致力对集团员工实施教育和启蒙。

信息安全推进体制

在推进信息安全方面，我们设置了风险与合规委员会的下属组织——信息安全委员会，旨在与风险管理体制整合，同时制定并推进集团层面的方针和举措。我们在集团各公司任命了安全责任人、系统责任人，负责推进集团措施以及在发生事故时迅速报告及应对。

信息安全体制



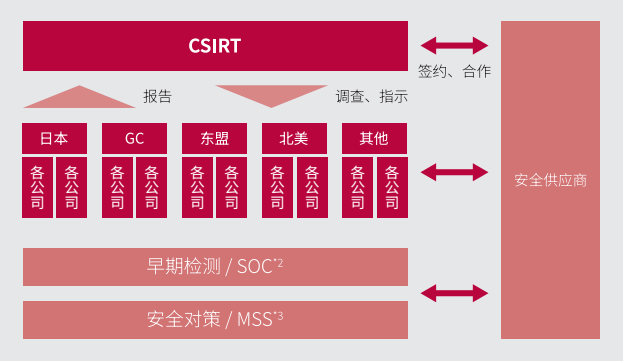
信息安全政策

作为集团推进信息安全的依据，我们制定了“信息安全对策指针”，全面记载有规定了基本方针的“信息安全基本方针”、应遵守的事项、推荐的安全等级，并推行持续的改善周期。

致力加强网络安全

目标型网络攻击以企业为目标，手法也日益巧妙，网络攻击对策和应对措施成为企业经营方面非常重要的经营课题。长濑集团出于“防患于未然的对策”“降低损失的对策”“业务连续性对策”的考虑，正在谋求加强网络攻击对策。作为这些对策的基础，我们充分利用公司外部的安全供应商和网络供应商的专业性和服务，构建起集团的网络安全体制。

网络安全体制



***1 CSIRT: Computer Security Incident Response Team**
设置应对网络安全事故的专门小组，处理集团的安全事故。
***2 SOC: Security Operation Center**
长濑集团在集团公司的端点(PC/服务器)引入了安全产品(EDR)，以防止遭受网络攻击或病毒入侵。EDR通过检测端点内的异常行为或网络攻击，通知被称为SOC的集中管理中心，达到提前确认攻击，防止损失扩大的目的。
***3 MSS: Managed Security Service**
随着安全需求的升级，通过将集团各公司的部分应用和管理业务委托外部的专业供应商，以维持和提升安全等级。

针对员工的教育训练

要维持和提升信息安全等级，提高每位员工的意识和素养是必不可少的。长濑集团目前有定期实施以下举措。

- 目标型的攻击邮件训练
- 通过网络学习定期开展信息安全讲座
- 针对新员工周知、贯彻信息安全的基本方针

通过集团制造业合作委员会进行风险管理

集团制造业合作委员会共享各公司拥有的经验诀窍，为提高水平而互相支持。各分委会分别推进不同的事项：劳动安全分委会针对重点跟踪对象展开劳动安全诊断并跟进；质量分委会为提升质量管理技术而分享经验诀窍；环境分委会推进环境对策的实施；DX推进分委会则负责引入数字化制造技术并展开技术讨论。

对安全保障贸易管理的应对

作为国际社会的一员为遵守法律法规进行公正合理贸易，安全保障贸易管理委员会把握出口管理情况及外汇法等之修改动向、集团整体的出口管理相关内容，决定相应的整体方针政策。并且，在商品法律法规管理责任人会议上，就该委员会的决定事项及相关法律法规的修改内容向各事业部及集团公司周知、贯彻，对违反法律法规防患于未然。为应对逐年变化的安全保障贸易管理，以从事出口业务的员工为中心，推荐参加安全保障贸易情报中心(CISTEC)实施的实务能力认定考试。(截至2023年度累计有1,166人合格)

产品相关法律法规的应对

加强包括化学品管理在内的产品相关法律法规的管理，推动信息的集中管理，长濑集团正在完善管理体制，以确保长濑集团经营的所有产品均确切符合相关法律法规。

- **具体应对措施**：通过商品综合管理系统对基于经营的所有化学品的化学成分和规格性能的相关法律法规等进行集中管理。
- **应对全球化学品法规**：GFC(由多元化领域中的多元化主体，对整个生命周期实施化学物质管理的框架)作为SAICM的后继政策被规定为全球性框架。基于GFC，我们不仅针对日本国内，还对海外子公司推进商品管理的系统化、教育和指导。

防灾活动和BCP(事业持续计划)活动

集团各公司为了对可能危害员工安全和生命，以及给事业活动的持续性带来影响的自然灾害等风险做好准备，在“防灾活动”和“BCP活动”这两方面采取了对策。在防灾活动方面，每年进行一次与东京、大阪、名古屋等日本国内主要据点联动的训练，以确认发生灾害时的初始应对情况。在BCP活动方面，为确保各事业部向主要交易方的供给制定了复原计划书。

合规

完善集团整体的合规体制

我们从2023年度开始举办“合规支援巡回”活动，共计拜访了17家集团公司。该活动旨在拜访没有设置风险与合规委员会的日本国内集团公司。拜访中，我们与各公司的风险合规责任人、推进负责人交换了意见，并确认了各公司的合规活动，以及修订后的《公益通报者保护法》中规定的内部举报应对人员的设置情况。通过这样的信息交流，在合规负责人之间建立了之前因新冠疫情影响而无法充分建立起来的联系。并且，在信息安全和内部举报的调查业务中，再次认识到集团整体应该研讨的合规课题。

为了完善长濑集团包括海外在内所有内部举报体制，我们制定了“长濑集团合规咨询和举报基本方针”，致力于构建更易于举报的环境。



针对经营层、员工的合规教育

为消除职权骚扰、性骚扰等骚扰行为，我们于2023年度聘请专业的外部顾问，针对总经理、董事以及关联公司的总经理等经营层和事业部长、统括部长开展了研修活动。从2023年度开始，我们向全体员工每月发送1次有关骚扰行为的网络学习资料、四格漫画，致力向员工渗透无骚扰的意识。其成果是在2023年度针对全体员工实施的合规问卷调查中，有超过30%的受访者回答“与2年前相比，职场的合规情况得到了改善”。

11 年间的主要财务数据

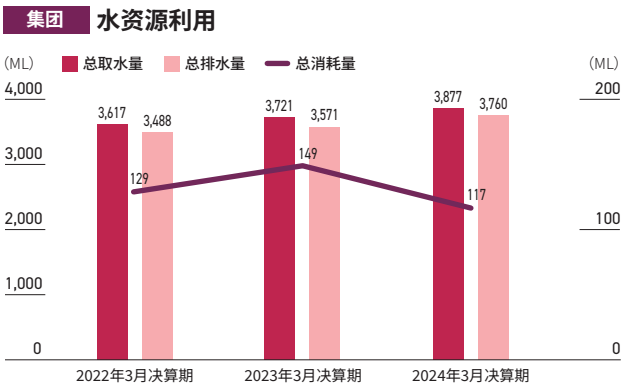
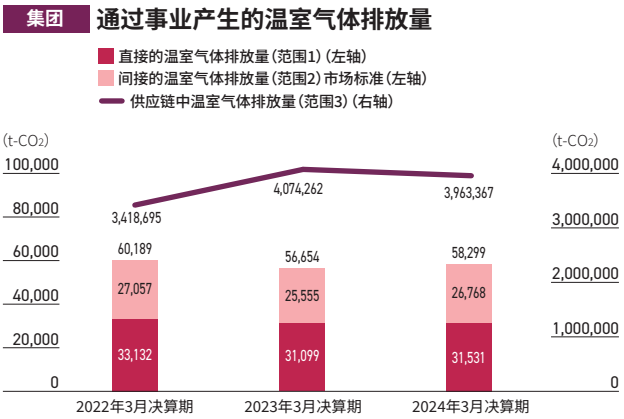
		2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
中期经营计划		Change-S2014				ACE-2020				ACE 2.0		
		投资额 411 亿日元		投资额 137 亿日元		投资额 1,291 亿日元						
业绩(会计年度):		(单位: 百万日元)										
销售额		¥ 723,212	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557	¥ 912,896	¥ 900,149
部门 (事业)	功能素材	169,973	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874	156,161	146,804
	加工材料	239,224	254,165	255,505	242,609	262,831	275,203	267,078	209,715	257,283	220,955	198,543
	电子与能源	137,026	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131	136,975	144,758
	移动	99,441	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389	125,560	132,117
	生活关联	76,810	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634	273,161	277,779
	其他	737	900	689	644	629	574	492	349	244	81	146
地域	国内	372,939	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360	265,407	268,872
	海外	350,272	385,505	379,155	353,019	388,504	395,137	397,169	403,507	530,196	647,489	631,277
销售总利润		88,936	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494	155,410	164,719
营业利润		15,789	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263	33,371	30,618
本期净利润		11,663	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939	23,625	22,402
财政状况(会计年度末):		(单位: 百万日元)										
总资产		¥ 498,141	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720	¥ 762,688	¥ 792,336
自有资本		246,723	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261	367,675	394,064
带息负债		92,828	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530	179,697	166,948
每股股票信息:		(单位: 日元)										
本期净利润		¥ 91.86	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46	¥ 199.54	¥ 194.96
净资产		1,942.20	2,215.18	2,156.67	2,301.10	2,424.97	2,481.01	2,462.04	2,670.09	2,868.22	3,139.26	3,463.84
股息分红		28	30	32	33	40	42	44	46	54	70	80
派息率(%)		30.5	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1	34.9	40.8
财务指标:		(单位: %)										
海外销售额比率		48.4	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9	70.9	70.1
制造业比率(营业利润)		23.5	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6	27.5	28.9
销售额营业利润率		2.2	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5	3.7	3.4
投资资本回报率(ROIC)		3.43	3.10	3.27	2.78	4.45	5.08	3.57	4.15	5.30	4.38	3.98
净资产收益率(ROE)		4.9	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7	6.6	5.9
自有资本比率		49.5	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5	48.2	49.7
Net DE 比率(倍)		0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3
总回报率		30.5	33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3	58.9	76.5
股东资本股息率		1.5	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.3	2.4

(注 1) 自 2021 年度 (2022 年 3 月决算期) 的期初起, 将适用于《关于收益认识的会计准则》(企业会计准则第 29 号 2020 年 3 月 31 日) 等。有关关系到 2020 年度 (2021 年 3 月决算期) 的各项数值, 使用追溯本会计准则适用后的数值。(注 2) 有关海外销售额方面, 2021 年 3 月决算期之后是按各合并子公司的所在地进行的计算, 此前的数值则是根据各目的地进行的计算。
(注 3) 伴随 2023 年 10 月实施的事业部整合变更了事业划分。2022 年度的实绩也是基于变更后的划分方法得出的数值。

非财务聚焦

环境

以在“碳中和宣言”中提出的温室气体 (GHG) 排放量为首, 我们共享集团内商社业和制造业的环境数据, 并在考虑环境的同时推进我们的事业。



外部评价

GPIF (年金积累金管理运用独立行政法人) ESG 股票

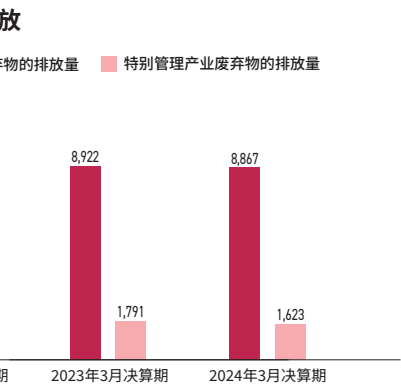
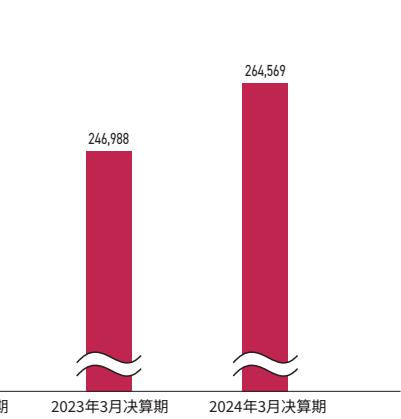
GPIF 采用的6项 ESG 指数当中, 全部被选为成份股 (截至2024年8月)

2024 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX

- S&P/JPX 碳效率指数
- Morningstar 日本股票性别多元化倾向指数 (不包括 REIT)

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

FTSE Russell (FTSE International Limited 和 Frank Russell Company 的注册商标), 在此证明, 经第三方调查结果表明, 长濑产业株式会社符合纳入 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 的条件, 已成为该指数的成份股。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 被广泛用于可持续发展投资的基金和其他金融产品的创建和评估方面。长濑产业株式会社被纳入 MSCI 指数, 以及在本发布中对 MSCI 徽标、商标和服务标志或指数名称的使用, 并不适用于 MSCI 或其关联公司对长濑产业的赞助、保证、促销。MSCI 指数是 MSCI 的独家财产。MSCI 指数名称及徽标是 MSCI 或其关联公司的商标或服务标志。



其他外部评价

长濑集团填报了 EcoVadis 可持续发展评价, 其中株式会社林原 (现为 Nagase Viita) 获评“铂金”等级, 长濑产业株式会社获评“银”等级。(长濑产业株式会社的评价即为长濑集团的评价。)

长濑集团填报了 CDP 评价, 在气候变化方面获评 A-、在水资源方面获评 A (最高评价)、在森林方面获评 B, 在供应商敬业度方面也获评 A (领导者)。

公司信息

(截至2023年3月31日)

概要		
公司名称	长濑产业株式会社 Nagase & Co., Ltd	
创业	1832 年 (天保 3 年) 6 月 18 日	
设立	1917 年 (大正 6 年) 12 月 9 日	
资本金	9,699 百万日元	
员工人数	975 名 (合并决算为 7,528 名)	
主要事业内容	化学品、合成树脂、电子材料、化妆品原料、食品素材等的进出口及国内销售	
主要交易金融机构	株式会社三井住友银行、株式会社三菱 UFJ 银行、株式会社瑞穗银行、三井住友信托银行株式会社	
主要事业机构	大阪总部	邮编 550-8668 大阪市西区新町一丁目 1-17 Tel: (81) 6-6535-2114
	东京总部	邮编 100-8142 东京都千代田区大手町二丁目 6-4 常盘桥塔楼大厦 Tel: (81) 3-3665-3021
	名古屋分公司	邮编 450-6430 爱知县名古屋市中村区名站三丁目 28-12 大名古屋大厦 30 楼 Tel: (81) 52-414-5056
	长濑生物创新中心	邮编 651-2241 神户市西区室谷二丁目 2-3 神户高科技园区内 Tel: (81) 78-992-3162
	长濑 Application Workshop	邮编 661-0011 兵库县尼崎市东塚口町二丁目 4-45 Tel: (81) 6-4961-6730
据点数量	25 个国家、106 家公司	
制造公司数量	15 个国家、43 家公司	
销售与服务公司数量	24 个国家、63 家公司	



大阪总部



东京总部



名古屋分公司

组织图 (截至2024年4月1日)

