

价值创造的理念

面向即将迎来创业200年的2032年。
我们不断自问“长濑究竟是什么”，
并致力于以成长为目的的变革与经营资源的最大化。

目录

- 13 领导致辞
- 19 CFO 致辞
- 23 中期经营计划
- 27 重要课题





長瀬産業株式会社
代表董事总经理
上島 宏之

将个人力量与集团资源相整合，
以One NAGASE之姿
进军下一阶段的成长

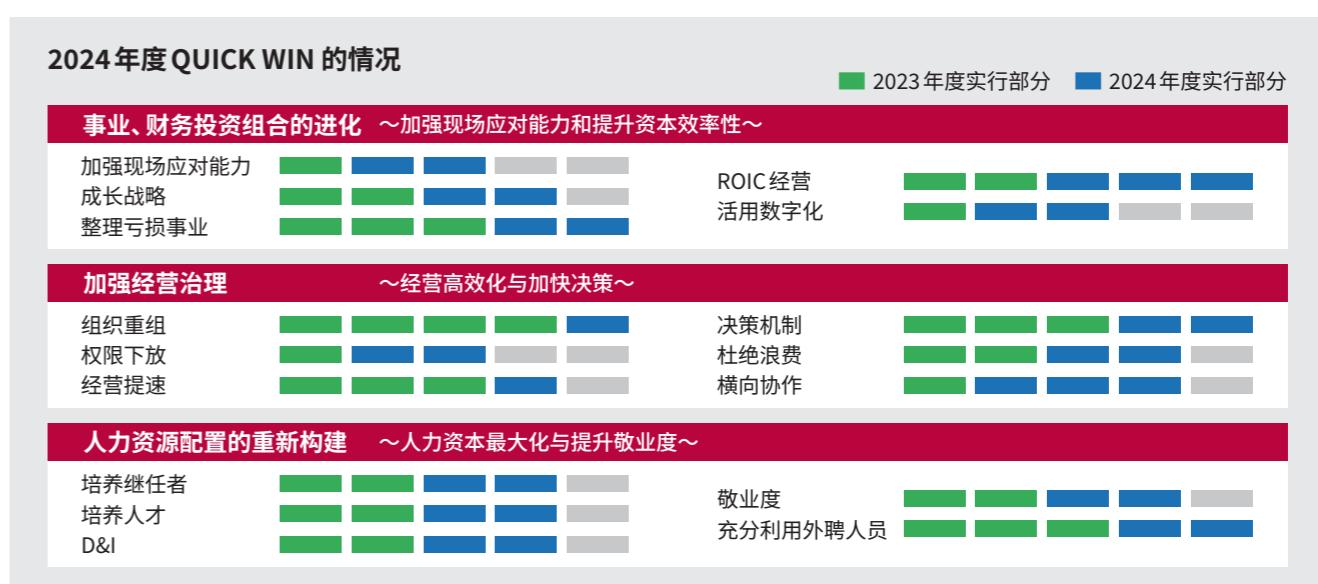
夯实变革基础 推进向强健有力型体质的转变

今年是我就任总经理的第3年。第1年也即2023年度，我们在持续推进中期经营计划**ACE 2.0**中提出主要举措的同时，启动了旨在为成长奠定基础的“QUICK WIN”。该措施的目标是最大程度地高效利用人、物、金钱以及时间等经营资源，推进“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”，以期转变为能够应对环境变化的坚实基础。我们从多个角度进行了重新评估，包括事业部和集团公司的重组，事业计划、会议体制和经营方针等。第2年也即2024年度，以此为基础，为了切实推进向强健有力型经营体质的转变，我们推进削减冗余、高效利用资本的ROIC经营，并完成了对亏损事业的整理。此外，我们也高度重视如何有效利用有限时间来创造价值，即“ROT(Return on Time)”。我们将2025年度定位为“下

定决心果断出击之年”。

2024年度的结果方面，销售总利润创下历史新高，所有事业部门的销售总利润率都有所提升。尽管存在因物流成本上升而导致销售费用增加以及人工费等一般管理费增加的情况，但营业利润也仍然创下历史新高。我们评估认为，集团已经为实现中期经营计划**ACE 2.0**最终年度，即2025年度的KGI做好了充分准备。这一成果离不开现场员工的共同努力。下面以五个阶段显示了2024年度末QUICK WIN的进展状况，目前推进情况基本符合预期。我们将继续推进，努力在2025年度上半年中使几乎所有项目的指标达到4~5阶段水平。

自就任至今，我所致力于解决的，正是我从执行董事时期参与制定上一个中期经营计划ACE-2020（2016-2020）之时起就一直面对的课题。当然，这10年之中许多课题已经得到改善，但根本性课题依然存在，并且在此基础上还增加了外部环境变化导致的新课题，因此，如今成



为总经理的我正推进相关改革。

以集团资源赋能个体能力，进一步强化集团韧性

对于大幅改变组织形态、既往工作方式与思维模式的变革，员工感到困惑或存在抵触情绪是自然的。我也曾感受到在全公司范围内共享并渗透新思维模式的困难。长濑一直以来都将“个体能力”视为自身优势。然而，正因为在漫长历史中积累了诸多成功经验，我们更容易陷入遵循前例的固化模式，可以说要改变这种思维是最为困难的。但是，如果固守以往的做法，我们就无法在当前不断变化的外部环境变化中生存下来。在席卷全球的巨大浪潮之中，长濑集团必须团结一致，转变为强健有力型体质。在维护自由奔放的企业风气和不惧失败勇于挑战的长濑特色的同时，我们必须推进变革，转变为使强大的个体都能够朝着同一个方向前进、凝聚力量的公司。为此，我时刻关注的是“人才和机制”。培养人才，在长濑这一基础上建立可以持续发展事业的机制，我认为这对我而言是最重要的工作。

在建立机制时，我致力于将目前在个人工作中自然形成的隐性知识转化为语言文字并进行共享。此外，在人才



培养机制中，权限下放也很重要。通过权限下放，下属能够积累经验、获得成长。但是其前提是，无论处于哪个层级，授权方与被授权方之间都必须共享价值观。如果下属基于被授予的权限，将资源投入到错误的方向中，则组织将无法顺利运转，所以在推进权限下放的同时，必须以实现价值共享为目的开展细致的沟通。

如果新机制被员工视为“总经理某天突然制定的规定”，则将难以有效运作。因此，我们有意识地采取阶段性的渗透策略。首先，我们致力于“反复传达核心方针，使员工之间自发讨论相关话题”。其次，我们致力于营造“即使员工尚未完全理解，也能多次看到、听到这些方针和话语的环境”，从而加深印象。而我期望达到的最终理想状态是“员工会自然而然地向我提出‘这是什么意思？’的疑问或意见，同时每个人都能将其视为与自身息息相关的事情，从而加深对内容的理解”。目前正在推进的各项举措，均着眼于使其在2026年之后固化为稳定的机制，我们始终从3年后的这一目标进行倒推，推进这种渗透。

对于长濑而言，人是命脉，是灵魂

其次，我们应当如何培养并善用人才？对于如今已变得司空见惯的“人力资本”一词，我始终有一种违和感。因为“人”既非物品，也非金钱。对于长濑而言，人是能够描绘未来蓝图、并甄选绘制材料的主体。换言之，人是能够主动创造资本的存在。

居于长濑的核心并驱动整体运行的正是人，我希望将“对于长濑而言，人是命脉，是灵魂”这一事实传递给员工。我坚信，只要持续培养人才、完善机制，长濑就能实现持续成长。虽然听起来有些自傲，但本集团内部确实拥有众多优秀的员工。大家认真钻研，并切实回应客户需求，从而持续提供高附加值的服务与商品。正是这些优秀的“个体”充满活力地行动、发挥其个体能力，公司才得以成长。如果将

员工比作演奏各种乐器的专业人士，身为总经理的我就是负责这个乐团的指挥者（指挥家）。我的使命就是让董事与员工认识到时代的变化，同时充分激发个体的能力，奏出完美的乐章。也就是面向全体，从指挥台上洞察所有人的才华与特质，并以指挥者的身份判断如何分配资源，以使集团整体创造出最高的效能。

今后，长濑需要的人才是，具备创造价值所必需的商业洞察力、创造力、以身作则的能力以及带动组织协同的能力。从行动层面而言，就是能采取以下行动的人：能够发现有潜力的商业原石，将集体的智慧投入其中，充分运用资源，为客户提供前所未有的价值的人；能够开拓新市场，并将其产业化的人。如果能够发挥此类能力的员工增加，长濑将变得更加强大。更进一步而言，我希望打造相应的组织，让这样的人才对周围产生影响，带动同伴共同前进。我们将推进意识改革，凝聚全员之力，寻求实现One NAGASE。

在人才培养方面，我的另一个期待是，让长濑成为“有许多人立志成为总经理的公司”。我本人过去曾有幸在上任总经理身边工作，获得了学习其高瞻远瞩及经营所需知识的宝贵机会。那时我深切体会到，我与总经理的想法之间仿佛横亘着一条巨大的河流，跨越它绝非易事。因此，出

于让员工也能看到此类风景的想法，我设立了海外出差时年轻员工帮带的“书生制度”。我会让几乎素未谋面的员工从准备阶段就开始参与，出差期间更是同吃同住。他们可以向我提出任何想问的问题，而我也会畅谈对经营的思考。我总会以“不立志成为总经理可就太可惜了”作为结束语。随着这些员工回到现场分享经历，希望成为“书生”的员工逐渐增多。即便不采取什么特殊措施，有进取心的人才也会自然成长。这正是自然培养人才的“机制”的一个范例。

从“理所当然的责任”迈向体现附加价值的可持续发展经营

对可持续发展的思考，也是2024年度长濑的一大主题。在制定**ACE 2.0**时，我们提出了“提升员工敬业度”“对脱碳社会的贡献”“高透明度的公司治理”这三项重要课题，但对我们而言，这些内容不知何时已演变为理所当然必须实现的责任。此外，随着我愈发清晰地认识到商业中的社会价值与环境价值已成为经济价值的前提——即我们已进入Trade-on时代，我开始确信：“有些课题只有兼具‘能够获取全球信息的商社功能、能将其具象化的研发功能、能够量产并实现事业化的制造功能’这3种功能的长濑

重新评估后的重要课题

造成重大影响的外部环境变化	长濑集团的重要课题	相关SDGs
● 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	● 提升员工敬业度	8 体面工作和经济增长
	● 对脱碳社会的贡献	7 可持续城市和社区 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	2 好的健康 3 良好气候 6 清洁水和卫生设施 7 促进可持续的工业和生产 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

才能够解决。我们应当制定能够体现长濑附加价值的重要课题。”基于上述想法，我们组建了以年轻员工为核心的项目团队，对重要课题进行了重新评估。2024年9月，我们新增了更贴近业务的3项内容：“对延长健康寿命的贡献”“对资源循环型社会的贡献”“对供应链的可持续性的贡献”。我们将把这些作为集团整体共享的事业方针，使其深入公司内部，并将其反映在长濑的经济活动之中，从而为解决社会课题作出贡献。

打磨独特性的原石 向着无人涉足的领域攀登的长濑

我们将最大限度地利用长濑所具备的功能，解决与事业紧密关联的重要课题，为课题的解决作贡献。我们致力于推进有助于解决社会课题的事业，例如开发采用源自生物材料的高吸水性聚合物“SAP”的成人纸尿裤、开展对半导体制造所用高纯度显像液进行回收再生事业等。

这些产品和服务，均始于现场员工的想法与创意。即使是一些存在于我们身边、已被他人发现的商业灵感，只要我们能将其钻研至无人涉足的领域，提升至难以想象的高度，它就有望成为唯有长濑才能打造出的收益支柱——也即打造独特性。

我从就任总经理之初起，就频繁提及“独特性”这一关

键词，因此也常听到员工反馈不太理解“独特性”一词的定义。如果用此前所述的机制化流程来比喻，这应该属于最终阶段的“员工将其视为己任，并主动提出意见的状态”。

我们已经构建起相应机制，将员工运用其洞察力在日常的现场工作中发现独特性的原石，积累在云端MA工具、CRM工具中并将其信息化。新入职的员工也能积极分享自己觉得有意思的信息。系统设定为一旦有信息录入就会直接向我发送通知，因此对于感兴趣的内容我会直接询问录入的员工。“能直达总经理”这一点，似乎也促进了信息登记数量的增长。

此外，对于已录入的独特性内容，公司部门会进行整理，并以产业化为目标设立项目组。目前，我们已着手推进多个主题，以将这些原石打磨成独特性。到创业200周年的2032年，想必其中某项事业已经发展成为重要的支柱。这些事业并非渐进式地扩大规模，而是蕴含着一举改变业态规则的潜力。我们将在集团内部乃至外部专家等的共同参与下，审慎地进行培育。

展望下期中期经营计划与更远的未来 以One NAGASE之姿贯彻到底

我的脑海中已然勾勒出2032年长濑集团迎来创业200周年的样子。下一年度，我们将发布着眼于该愿景的



下期中期经营计划。在今年迎来最终年度的中期经营计划ACE 2.0预计能够达成年度目标，这将是本公司首次达成KGI。我经常强调的一点是，不要把制定计划这件事本身作为目的。无需在规划时的分析与研讨上过度耗费精力。“计划达到60分就开始行动吧。Do比Plan更重要。Check固然也很重要，但要更重视Act”——这就是我的思考方式。我们将把以往遵循的“PdCa”行动转变为“pDcA”，以抓住本质、坚持到底的动物精神来执行战略。

下期中期经营计划的主题为“以One NAGASE之姿提供新价值”。既有的成长战略不会有大幅的改变。我们计划以已经播下种子、正稳步推进的内容和措施为中心进行汇总并发布。为实现该计划，我们将着力打造“人才和机制”。并且，依据成长战略积极投资，Missing Parts则通过M&A等方式补足。这就是长濑的言出必行。

通过2023年度的夯实基础、2024年度的体质转变，我们已取得切实成果，2025年度定位为下定决心、果断出

击的一年，我们已经做好了准备，全力奏响更为强劲有力的乐章。2025年5月，我们还修订了董事报酬制度。修订后的报酬制度的目标是，以持续提升企业价值为目标，强力推动“与股东价值联动”“追求短期与中长期的收益和效率”“兼顾经济价值与社会价值”。今后也将构建关注资本成本和股价的经营战略。

期望各位能一如既往地关注并支持长濑的未来发展。通过材料解决客户难题，追求人类与地球的美好未来，是我们事业的本质。为践行这一目标，我们将以One NAGASE提升现场能力，实现进一步的成长。

2025年9月

长濑产业株式会社 代表董事总经理

五島義之

承担起在变革期提升资本效率的职责



长濑产业株式会社
董事
执行董事
清水 义久

运用在管理部门和海外工作中获得的知识见解，灵活且战略性地为经营提供支持

我是于2025年6月就任管理担当董事的清水。自1987年加入公司以来，我以财务为起点，历经信息系统、经营管理、风险管理等各种管理部门，积累了丰富的经验。在每个部门我都从现场的实务做起，直至作为负责人统筹全局，深度参与了部门业务。能够广泛参与管理部门的主要功能，从内部观察这些构成经营基础的多样化功能，并积累了深厚经验，我深感自豪。

并且，在香港及台湾长达14年的外派经历中，我参与了当地子公司的管理以及地区总公司的设立等工作，掌握了全球视野的经营实务与治理能力。我认为我有两大使命，其一是将现场感知力与俯瞰经营整体的视角这两者相融合，敏锐捕捉组织内部变化的征兆，灵活且战略性地为经营提供支持；其二是作为CFO，不能仅仅局限于对财务数值的管理，更要提高经营质量本身，持续提升企业价值。

在日常业务中，我重视沟通，关注员工的状态，同时也注重偶遇时的简短的交流。因为从表情、声调以及不经意的只言片语之中，往往能发现组织的变化与潜在课题。我认为，倾听多元化的意见并营造组织的集体感，是推动变革的过程中不可或缺的一部分。

通过“比率经营”，实现企业体制的升级

中期经营计划“ACE 2.0”开启之际，正值新冠疫情这一史无前例的全球大流行期间，且环境具有高度的不确定

性。2023年度，以总经理更迭为契机，我们在坚持**ACE 2.0**基本方针的同时，以实现更加快速和高时效性的经营变革为目标，提出了涵盖“事业、财务投资组合的进化”、“加强经营治理”和“人力资源配置的重新构建”三方面的QUICK WIN。通过设定明确的优先课题和快速的执行，统一了全公司的思维定势，显著提升了决策和行动的质量。

作为CFO，我认为非常重要的是“事业、财务投资组合的进化”中ROIC(投入资本回报率)经营的切实渗透。不是仅仅将ROIC当作单纯的财务指标，而是将其作为“基于比率的经营”这一理念，在全公司推行，由此将资本效率的观点融入到现场层级的日常决策中。目前已在现场主导下切实推进一系列直接关联量化成果的措施，例如退出亏损事业以改善利润率为目改善业务流程、通过重构供应链降低成本等。

这些措施的积累沉淀所带来的成果，切实展现在2024年度的实绩中。销售总利润以下的所有利润项目均超过上一年，除本期净利润外均创历史新高。这证明，这些措施的效果不仅限于改善了短期的盈利，还提升了利润率，切实推进了结构性的盈利能力的提升。

精准研判成长战略，积极实施投资

目前，本公司利用基础、重点、培养、改善的四象限矩阵，从收益性、成长性、资本效率等多方面视角对事业进行评估和分类，推进资源分配的优化。

改善领域中，针对亏损事业，我们严格且迅速地落实应对措施。并且，以往对于投资项目的进度管理仅限于按年度、季度进行确认，但针对高风险项目，目前已采取按月度详细审查进度等措施。

同时，我们还在精准研判成长战略的基础上，特别是在重点领域，即半导体、食品、生命科学三大领域开展具体投资。

在半导体领域，本公司于2025年5月收购了美国Sachem公司在亚洲地区的半导体用高纯度化学品事业。我们将通过日本国内首创的高纯度显像液的回收再生技术，进一步发展半导体行业中的环保业务。并且，长濑ChemteX的液状封装材料在先进半导体市场上依然保持高市场份额，我们着眼于生成式AI的快速普及，加快了生产能力强化和技术开发。

销售额和销售总利润



营业利润





在食品领域，我们使Prinova集团的营业利润重回增长轨道，并实现了利润贡献的再加速。具体而言，为了使开展运动营养代工的Nutrition事业早日实现盈利，除了此前一直重视的面向职业运动员的产品之外，还扩充了以运动爱好者等业余群体为对象的产品线。此外，为了进一步扩大地区投资组合，我们以加强在全球南方市场的销售基础为目的，收购了从事食品原料的销售和代工的Aplinova公司。

在生命科学领域，本公司于2025年7月收购了旭化成制药株式会社的诊断试剂及诊断试剂用酶的开发与制造事业。本次收购的目的不仅在于通过诊断试剂事业带来利润，更着眼于其与开展酶事业的长濑微态生物科技的高度匹配性，通过这一整合，我们所拥有的酶资源库将会成为我们的武器，有望持续创造协同效应。在源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)方面，除了利用可生物降解开展环保型成人纸尿裤的共同开发之外，我们还利用海洋可生物降解开展绿化及农业用保水剂的开发。目前的课题是确立大量生产体制，我们正在以此为目标强化投资和技术开发。

在承担未来成长重任的培养领域，我们推进研发体制

的重组，同时还通过企业风险投资(CVC)渠道重点投资初创企业，致力于获取与现有事业不同领域的知识并创建新事业，例如超声波电机、机器人及生成式AI相关技术等。

对肩负未来的“人”的投资和旨在建立可靠后台管理体系的改革

我认为构成长濑集团的持续成长的根基的是“人”，正是“人”的成长才创造出企业价值的源泉。

长濑需要的是在充满不确定性的时代中“能够引领变革的人才”、创造新价值的“创新型人才”、以及能够在多样化的环境中施展才华的“具备全球视野的人才”。只有同时具备这些能力的人，才能够塑造长濑的未来。因此，我们认识到，唯有能够激发出每个人潜力的“高质量培养”，才是人才投资的本质。

培训制度中，我们采用选拔制和志愿制的双重制度，开展符合员工职业规划和成长阶段的培养项目。其中，在如今长濑尚未涉足领域中，也能够尝试挑战事业化的“长濑技术活力项目”，将新事业提案进行了制度化。该项目从每年1次的创意征集开始，经过文件审核、演示评选、验证等阶段审查，最终寻求实现真正的事业化。这项在内部培养企业家精神的制度已诞生多个成功案例，有效提升了年轻员工的敬业度并激发了组织的活力。

在全球人才培养方面，我们致力于推进双向人才流动，不仅从日本向国外派遣人员，还建立了海外子公司员工赴日培训制度以及海外子公司间的相互交流机制等。跨文化背景下的工作经验，对当地员工而言是学习机会，同时对接收方而言也会带来重大的认知提升，有效增强了组织应对外多元化的的能力。

另一方面，作为管理部门的改革，我们自2025年4月启动了“管理部门可视化项目”。由于对管理部门期待职能的扩展，以及总公司大楼改建、系统构建等导致间接部门

费用呈增长趋势，该项目旨在重新审视以往的沿袭式业务，寻求业务优化、消除过剩、短缺与重复、提高质量。该项目中将重新梳理业务分工与职位职责分工，推进“可视化”，力求实现人力资源的最优配置。此外，我们还将加快DX和IT应用，推进业务效率化，向高附加值业务转变。我们重新审视以往的工作方式，在寻求生产率提升的同时，致力于构建可靠的后台管理体系，从而为现场的员工安心推进成长战略提供支持。

从成长战略和资本战略两方面努力实现ROE达到8%以上的目标

实现“资本效率性提升”，即ROE达到8.0%以上，这是**ACE 2.0** 2025年度(最终年度)的KGI(关键目标达成指标)中必须达成的目标。为此，我们从成长战略和资本战略两方面推进相关措施。

在成长战略方面，在确保现有投资项目获得切实收益的同时，推进包括退出亏损事业在内的结构改革。提升事业投资组合的精准度，寻求收益性的增长。

另一方面，在资本战略方面，我们并非只是简单压缩资本，而是以优化资本结构为核心。提出在2025年度实现100%总回报率、加强股东回报的阶段性目标，正是为了在抑制资本增长的同时，确保实现**ACE 2.0** 最终年度 ROE 达到8.0%以上的目标。并且，我们认识到，对于Net D/E比率(债务股本比)处于较低水平的本公司而言，利用筹资成本低于股东资本成本的带息负债，将有助于降低加权平均资本成本(WACC)，因此将继续合理运用财务杠杆。

同时，作为提升资本效率的一环，我们正在有计划地推进缩减政策性互持股份。2024年度已出售32亿日元，**ACE 2.0** 的4年期间累计出售256亿日元，预计5年内总出售额将达到300亿日元。

通过此类措施，目前预计2025年度的ROE能够达到

8.1%，但这并非终点。关于政策性互持股份和股东回报的讨论仍在持续，我们将在下期中期经营计划中设定更高目标，提升资本收益性。

将与资本市场的建设性对话转化为经营能力

目前，与资本市场的建设性对话的重要性空前提高，我们以真诚的态度将本公司PBR不足1倍的情况视作极为重大的经营课题。我们认为，至关重要的是必须直面这一课题，在重点提升ROE和降低资本成本的同时，与各位股东及投资者保持适时、适当的对话。

2024年度，我们在定期的季度业绩说明会之外，大幅增加了交流的机会，包括一对一会议和小型会议在内的266场沟通活动。各位股东及投资者的意见均会在董事会进行共享，并反映到经营之中。此外，针对各位股东及投资者高度关注的下一代成长领域——尤其是半导体、食品及生命科学领域，我们举办了专题研讨会，由事业负责人亲自参与，还创造出向股东及投资者直接传达战略与现场实况的机会。我们还开展大规模投资，因此今后也将继续加强成长战略相关的说明。

同时，我们将继续致力于完善非财务领域的信息披露，重点提升可持续发展相关信息的质量与传播力。我们意识到，必须从定量和定性两方面向外界清晰地传达长濑集团与社会共同持续成长的决心。

这两年里我们切实推进了变革基础的构筑。迈向下一阶段成长的基础已经建立。深感责任之重大、使命之艰巨的同时，作为CFO，能在这个变革的关键阶段参与核心经营，我亦感到无比振奋。今后，我将继续全力以赴，努力实现长濑集团企业价值的最大化。

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



中期经营计划 ACE 2.0

Stage2

Stage3

Stage1

变革期

2016~2020

ACE-2020

“收益结构的变革”
“企业文化的变革”成长期
↓
质的追求

2021~2025

ACE 2.0

下期中期
经营计划

2026~

以One NAGASE
之姿提供新的价值

财务目标

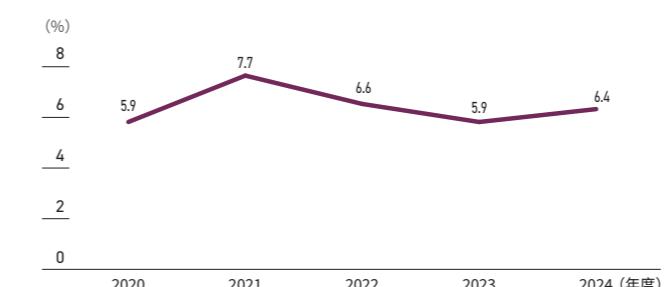
在**ACE 2.0**中提出了财务目标和非财务目标，以在实现“质的追求”方面取得进展。财务指标设定为目标指标(KGI: Key Goal Indicator)和有关“收益结构的变革”“企业文化变革”“支撑公司变革的功能”的重要绩效指标(KPI: Key Performance Indicator)。

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

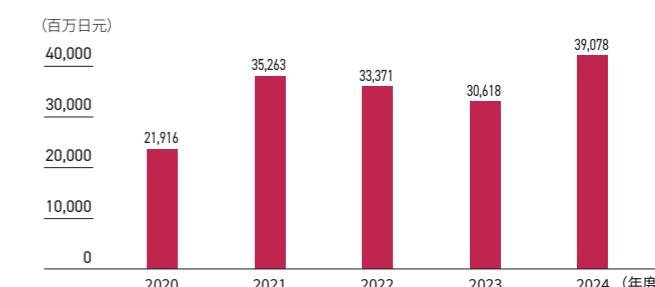
措施	指标	2020年度	2025年度*
提升资本效率性	① ROE	5.9%	8.0%以上
扩大收益力	② 营业利润	219亿日元	350亿日元

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

① ROE



② 营业利润



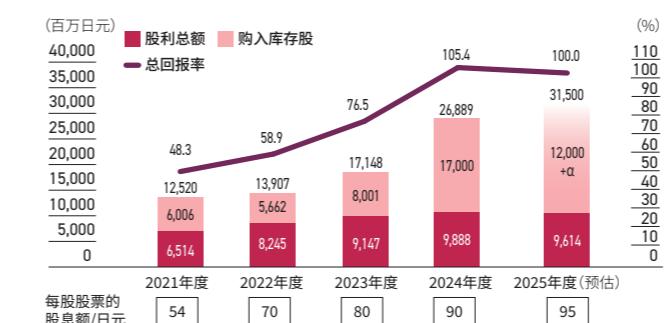
对效率性的追求—指标的推移—

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	增减	2024年度	2025年度预测
ROE	5.9%	7.7%	6.6%	5.9%	+0.5	6.4%	8.1%
ROIC	4.2%	5.3%	4.4%	4.0%	+0.4	4.4%	5.2%
WACC	5.7%	5.5%	5.7%	5.9%	±0	5.9%	5.5%
Net DE比率	0.23倍	0.33倍	0.38倍	0.27倍	±0	0.27倍	0.45倍
总资产(亿日元)	3,384	3,550	3,783	4,013	+51	4,064	3,920
带息负债(亿日元)	1,189	1,665	1,796	1,669	+84	1,753	2,313
政策性互持股份	中期累计销售额(亿日元)	78	152	224	+32	256	300
	占净资产的比例	24.1%	17.8%	15.0%	-1.5	13.9%	13.3%

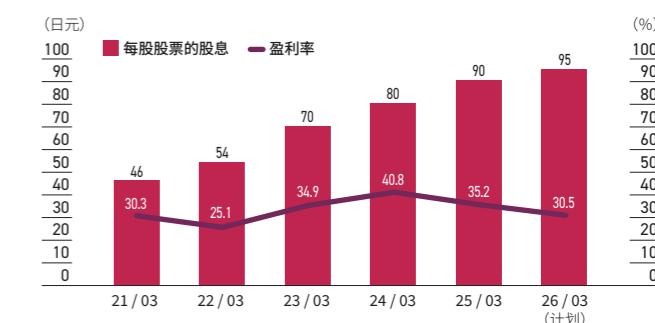
股东回报

- 2025年度每股股票的股息计划为期中45日元、期末50日元，全年合计95日元(预测连续16期增加股息)
- 继2024年度，2025年度仍维持总回报率100%的方针不变

股东回报情况



每股股票的股息 / 盈利率(合并)



中期经营计划

非财务目标(KPI)

长濑集团的重要课题

长濑集团于2024年9月对重要课题进行了部分重新评估。除一直以来致力推进的“提升员工敬业度”“对脱碳社会的贡献”“高度透明的公司治理”之外，新增了“对延长健康寿命的贡献”“对供应链可持续性的贡献”“对资源循环社会的贡献”，并将其作为长濑通过事业做出贡献的重要课题。(关于重要课题的详细信息请参阅P.27)特别是针对“提升员工敬业度”和“对脱碳社会的贡献(碳中和)”，我们还设定了非财务目标(KPI)，致力于解决相关课题。

造成重大影响的外部环境变化		长濑集团的重要课题	
·人才的多样化	·人口动态变化	·提升员工敬业度	·对脱碳社会的贡献
·气候变化和资源短缺	·粮食和水短缺	·对延长健康寿命的贡献	·对供应链可持续性的贡献
·全球化	·自然资源枯竭	·对资源循环社会的贡献	·高度透明的公司治理
·地缘政治风险	·人权意识的提高		

提升员工敬业度

长濑集团将其定义为“公司(组织)与员工作为平等的合作伙伴相互充分理解，看向同一方向”，并推进相关提升活动。2024年度，作为非财务目标的调查实施率及敬业度得分均有所上升。我们将提升敬业度定位为各组织高层的职责，由各组织执行改善措施。可持续发展推进室作为发挥横向协作功能的部门，正在推进事例共享和支持改善活动。▶详细信息请参阅P.67

ACE 2.0 非财务目标(KPI)	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
相关方针	优秀人才管理、健康经营、工作方式改革、多样性&包容性、人事措施
措施	实施敬业度调查、工作方式改革(启动 PROJECT BRIDGE(请参阅 P.78))、以事业部为主体的举措 (CHRO、对话型交流会等) * CHRO：具备人事视角并负责执行事业战略的事业部内负责人
相关披露项目	【员工(单独)】 男女数量(比率)、非正式员工数量(比率)、残疾人雇佣比率、中途录用人数(按性别)、女性管理者比率 【工作方式(单独)】 应届毕业生录用3年后在册率、自愿离职率、平均连续工作年数、年均薪酬、年总工时、带薪休假率、休产假/育儿假人数、人才开发培训参加者 【安全卫生(单独+国内制造公司)】 工伤事故发生件数、死亡事故件数、度数率、工伤事故频率、安全卫生相关培训参加人数

▶相关披露项目的详细信息请参阅本公司网站“可持续发展数据集”。 <https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/data/>

项目	2021 年度实绩	2022 年度实绩	2023 年度实绩	2024 年度实绩	2025 年度实绩
集团公司：定期实施敬业度调查的比例 ^{(*)1}	41%	81%	86%	100%	100%
长濑产业(单独)：敬业度调查总分 ^{(*)2}	52.4	56.5	56.0	58.3	60 以上

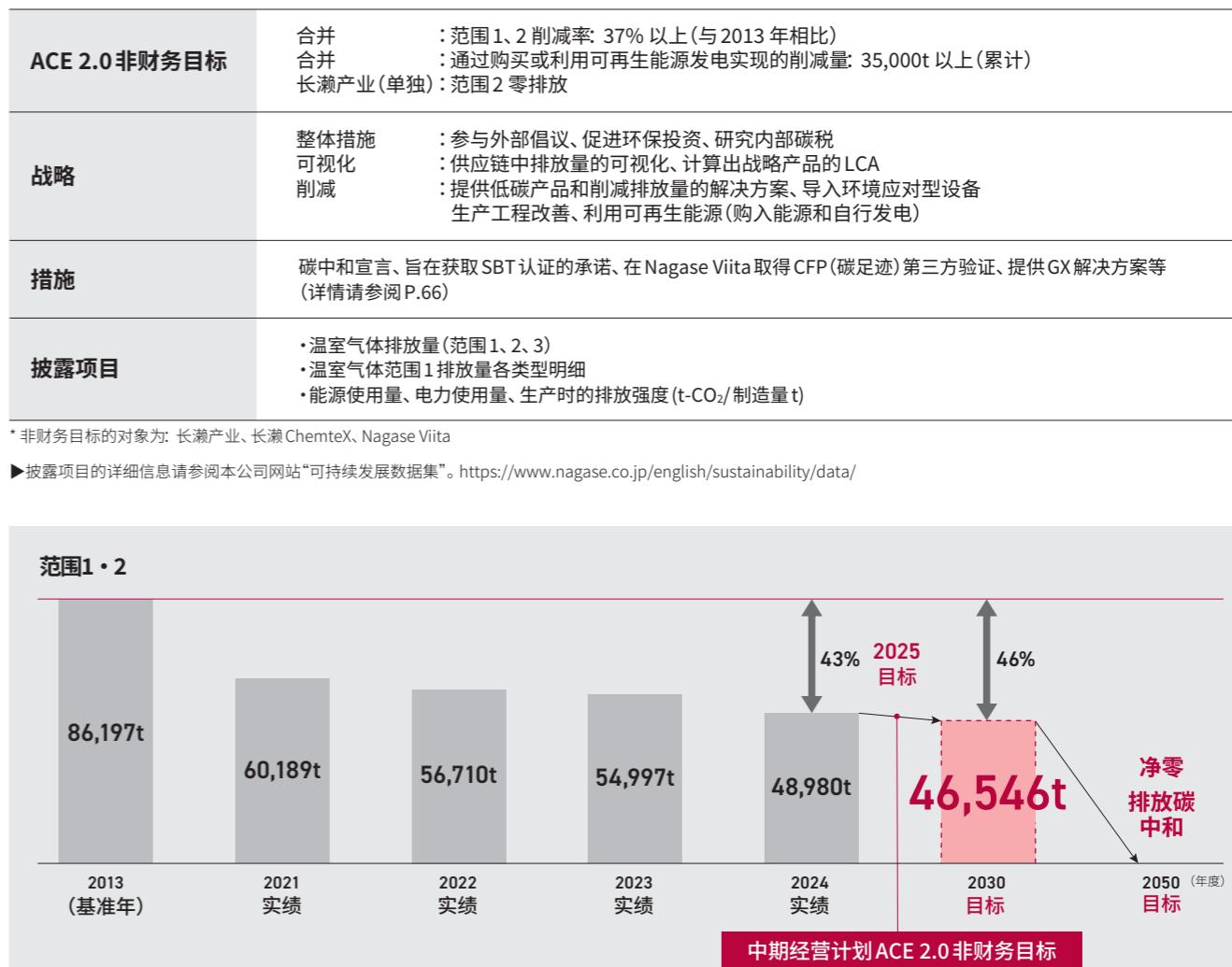
¹ 对象为制度会计上的合并子公司。中期经营计划 ACE 2.0 期间内成为合并子公司的公司不包含在内。

² 敬业度调查总分“60”是由株式会社 Link and Motivation 计算的偏差值(数据总量超过 1 万家公司)，该组织状态被定义为“相互信任”。本公司为了达成“公司(组织)与员工作为平等的合作伙伴相互充分理解，看向同一方向”，即“相互信任的状态”，将调查总分“60”设定为中期经营计划 ACE 2.0 的目标。

碳中和

本公司提出了“长濑集团碳中和宣言”，并基于该目标，在**ACE 2.0**中也设定了以碳中和为目标的非财务目标。我们正推进相关举措，旨在实现集团合并的范围1、2较2013年度削减37%以上、通过集团内可再生能源发电及购买来削减二氧化碳排放量(累计 35,000t)、以及长濑产业单独的范围2零排放。

长濑集团除拥有商社功能外，还具备制造和加工功能，因此我们将其分为“商社业/制造业”和“可视化/削减”的双轴四象限，致力于采取各项措施以实现碳中和目标。



2024 年度，由于虚拟 PPA¹ 及非化石证书的应用等取得进展，以及 2024 年为获得 SBT 认证² 而实施的承诺所带来的集团内部意识提升(积极开展节能活动等)，范围1、2 削减了 43%(与 2013 年度相比)，取得了超越**ACE 2.0**目标的成果。

¹ 虚拟 PPA：一种可再生能源购买方法，需求方(长濑产业)购买在自有场地外建设的专用发电厂所发可再生能源电力的环境价值。

² SBT 认证：Science Based Targets(基于科学依据的目标)。指于 2015 年联合国通过的与关于温室气体减排目标的全球协议“巴黎协定”相符合的、基于科学依据的温室气体减排目标。

重要课题

重新评估的背景

本公司于2024年9月对重要课题进行了部分重新评估。以往我们的做法是针对每个利益相关者制定重要课题并展开相应措施，但结合外部环境的变化等因素，从2023年度开始，我们启动了重新评估的讨论。在进行重新评估时，我们基于应当将以长濑提供的附加值能够解决的社会课题作为重要课题，新增了更贴近事业主题的重要课题，并用便于公司内外理解的简洁形式进行了梳理。

确定流程

我们以可持续发展推进委员会为中心，确定了重要课题。委员会内部组建了以年轻员工为主体、负责对重要课题进行重新评估的项目团队，并推进必要的信息分析和方向性探讨。具体而言，我们通过分析外部环境与长濑特色，将作为集团应当致力解决的社会性课题确定为重要课题。

向公司内部渗透

制定重要课题后，为促进集团内部的理解与渗透，我们用9种语言制作了动画视频，并在集团内部网络环境及各据点的数字标牌上发布。

将作为长濑集团应当致力解决的社会性课题确定为重要课题



确定流程

外部环境分析

- ① 调查自中期经营计划制定以来的外部环境变化
 - 通过全球风险报告等进行梳理
 - 基于在“对利益相关者的重要性”与“对长濑的重要性”两个维度上进行风险映射后得出的对双方最为重要的主题，来探讨重要课题
- ② 听取内部（事业部长、集团公司等）以及外部（专家）的意见
- ③ 确定所认知的外部环境

长濑特色分析

- ① 解读公司历史（重新确认DNA）
 - 勇于挑战新事物的精神
 - 通过商社、制造、研发功能创造价值
- ② 听取员工的意见

确定重要课题

将作为长濑集团应当致力解决的社会性课题
确定为重要课题



长濑集团的重要课题讲解视频

6项重要课题

提升员工敬业度

我们认识到，要实现可持续成长，提升员工敬业度至关重要，并致力于实现“公司（组织）与员工作为平等的合作伙伴相互充分理解，看向同一方向”。为此，我们持续实施敬业度调查，并基于结果开展各项措施。→详细信息请参阅P.67



对脱碳社会的贡献

对于在全球开展事业的长濑集团而言，应对气候变化是重要课题。我们除拥有商社功能外，还具备制造和加工功能，因此将其分为“商社业/制造业”和“可视化/削减”的双轴四象限，致力于在2050年前实现温室气体净零排放的碳中和目标。→详细信息请参阅P.66



高度透明的公司治理

在经营理念指引下，我们提出“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”的目标，致力于提升中长期的企业价值。此外，我们认为如果要执行这些举措，“迅速的决策与执行”和“确保透明度”不可或缺，因此致力于加强公司治理。→详细信息请参阅P.90



根据2024年9月的重新评估而追加

对延长健康寿命的贡献

对于希望为人类与地球的美好未来做出贡献的本公司而言，延长健康寿命是非常重要的主题。长濑经营面向食品行业的食品素材、食品添加剂等，以及面向医药、医疗行业的医药品原料和医疗器械等。我们不仅作为商社提供素材方案，还充分利用“制造功能”“研发功能”进行制造加工和应用方案提案，以及通过生物相关的研发、在农业领域的贡献等，致力于为人们健康富裕的生活做出贡献。



- 【经营示例】
- 扩大运动营养的销售市场(P.37)
 - 获取诊断试剂事业(P.39)
 - 开发稀有氨基酸Ergothioneine(P.41)
 - 生物领域的研发(P.56)
 - 将海藻糖应用于农业肥料(P.59)

对供应链可持续性的贡献

长濑作为商社从业企业，拥有与约18,000家企业的商业伙伴网络，并且将为整个供应链的社会课题解决做出贡献视为我们的使命。其中，由于地缘政治风险及人权意识的提高等，恰当把握供应链中的课题，并为改善而进行对话是十分必要的。长濑制定了供应链管理方针，通过致力于解决这些课题，努力维持能够稳定采购和供应的状态。此外，我们还积极致力于通过合作伙伴关系解决供应链上的各类课题，例如利用本公司在化学方面的知识见解与网络来提高运输效率等。



- 【经营示例】
- 提供化学品AI共同物流匹配服务(P.34)
 - 对国土强韧化计划的贡献(P.54)
 - 开发和提供Mixing Concierge™(P.59)
 - 推进注重人权与环境风险的供应链管理(P.68)

对资源循环社会的贡献

以欧洲为中心，出现了以兼顾经济增长与环境负荷降低为目标的循环经济相关法律法规等，对于向整个供应链提供材料的长濑而言，为资源循环社会作出贡献也成为重要课题。特别是，回收再利用材料及环境友好型材料等也是能够通过长濑的事业解决的课题，我们希望结合本公司所具备的“商社功能”、“制造功能”和“研发功能”这三项功能，为课题解决作出贡献。



- 【经营示例】
- 半导体制造中高纯度显像液的循环再利用(P.36)
 - 提供排水解决方案(P.47)
 - 利用源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)的纸尿裤回收再利用事业(P.57)
 - 水资源的合理利用 <https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/environment/water/>