

价值创造的实践

～企业文化的变革 / 支撑公司变革的功能～

我们持续更新关于作为价值创造基础的“可持续发展”
以及作为价值创造主角的长濑“人”的思维方式，
并将其与接下来的挑战相连。

目录

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 63 可持续发展座谈会 | 69 人事座谈会 |
| 65 加强全球合作 | 73 人事战略 |
| 66 碳中和 | 75 人 / 环境 / 文化 |
| 67 敬业度 | 81 与利益相关者的沟通 |
| 68 供应链管理与尊重人权 | |

座谈会

将可持续发展转化为集团的竞争优势

Prinova集团
副总经理
全球质量保证和
法规事务
Ray Kosmicki



长濑产业
可持续发展推进室统括
增井 祐介



Nagase Viita
可持续发展
经营部门长
竹本 圭佑



自长濑集团于2018年提出“ESG”理念以来，已过去7年。可持续发展理念在集团整体范围内的渗透日益深化，并且近年来在对企业的可持续发展（环境、劳工与人权、商业道德、可持续采购）相关措施进行评估和评分的EcoVadis评级中获得高度评价。本次座谈会探讨了可持续发展深入推进所带来的变化，以及全面提升集团整体水平所要面临的课题等议题。



(注)职务为时任职务。

直面公司内外的评价， 力求进一步的提高

增井 ● 在长濑集团内，两家公司的可持续发展措施的进展尤为领先，可以跟大家分享一下取得如此成果的背景吗？

竹本 ● Nagase Viita全面转向了可持续发展经营的一个重要契机，源于与一家生命科学企业的对话。该公司经营者大胆更替事业投资组合、决心向可持续经营转型的姿态，深深影响了我们。本公司自创业(1883年)以来所传承的制造和提供价值的理念，与“可持续性”的概念(与地球、自然和谐共生等)有许多重合之处。自正式开始致力于可持续发展经营以来，我们重归创业初心，重新定义本公司存在的意义，在推进面向员工的宣传渗透的同时构建对外的信息传播。设定2024年宗旨的同时，我们将原有的公司名

新公司名“长瀬微态生物科技”的涵义

一直致力于通过借助自然之力的生产制造、保障丰裕安心生活的“林原”将公司名称变更为“长瀬微态生物科技(Nagase Viita)”，加快可持续发展价值的共创。“Viita”一词是在表示事业主题“生命、生活”的拉丁语“vita”中额外加入了一个“i”而构成的新词。连续并列的2个“ii”寄托着我们的愿景——希望与大家共同创造人与自然共生的未来。

 Nagase Viita

称从“林原”变更为“Nagase Viita”，使新公司名能够体现“可持续发展经营”的理念。

Kosmicki ● 我们Prinova集团(以下简称Prinova)与开展全球业务的大型食品公司及饮料公司等存在业务往来，这类公司对可持续发展相关的要求尤其高。对Prinova而言，我们认为满足客户高于基本合规标准的高度期望，直接

关系到我们事业的长久稳健发展。EcoVadis和Sedex是重要的标杆，直接关系到可持续发展相关绩效的改善。能够在EcoVadis中获得Gold评价，这本身就证明了我们所开展的措施在全球众多企业中也堪称卓越，致力于此的意义重大。

竹本 ● 是的。评价是映照企业自身的一面镜子，同时也是反映社会期待与要求的指标。不仅如此，我们深切体会到，可持续发展应对措施的本质，在于与利益相关者反复对话，同时回应整个公司对于改善的期待。

增井 ● 您感受到外部评价的提高对事业产生的影响了吗？

竹本 ● 最能感受到变化的是员工的意识。尤其是通过应届招聘和社会招聘加入公司的同事，他们在入职前就已仔细调查过公司的非财务信息，并怀着对可持续发展措施的期待加入了公司。虽然对实际业务的贡献尚待日后显现，但是我觉得获得EcoVadis的铂金评级可以成为一个“切入点”——不仅是从“生物”相关的材料特性角度，从包括人权层面在内的材料可追溯性角度，也能够让客户感受到践行可持续理念的优势。

Kosmicki ● 就Prinova而言，供应链敬业度质量的提升切实带来了全球业务的增长。除EcoVadis外，Prinova也积极利用Sedex，并借助Sedex监查协议完成了对同系统中关联50%以上供应商的监查。我们切身感受到，通过取得环境认证、回应市场对可追溯性的期望，增强了与商业伙伴的互动合作。

正是长瀬通过团队协作， 才能实现这样的成长

增井 ● 另一方面，可持续发展的领域十分广泛且变化迅速。我觉得目前的一大课题是仍有许多项目的措施尚不充分。不知二位怎么看？

Kosmicki ● 例如生物多样性保护、循环经济的应对以及刚才讨论的供应链管理中的数据管理和数字技术(AI)的活用等，我觉得这些方面单靠一家公司的措施难以推进。

竹本 ● 我深有同感。对于长瀬微态生物科技而言，我们希望能积极利用Prinova在欧美市场、以及长瀬在亚洲地区

既有的当地子公司网络来拓展业务。正因如此，理想的状态是能够形成一个覆盖集团的可持续发展的上层概念、拥有一以贯之的核心主轴。但在这方面还很薄弱。尽管集团内行业不同、措施的阶段也存在差异，但希望我们能不过度受限于这些差异，在集团内部更加开放地共享信息和经验诀窍。

增井 ● 从这个角度而言，2025年4月新召开的覆盖整个欧洲地区的“One NAGASE Europe可持续发展峰会”实现了良好的信息交流(照片如下)。关于二位所指出的全球协作问题，我们将分为“共同课题”与“个别课题”进行具体探讨，并寻求与日本CSuO(Chief Sustainability Officer，详细信息请阅览P.65)框架下推进的措施形成联动。我们希望通过One NAGASE强化整体实力，如果能实现这一点，相信长瀬能成为更具魅力的企业集团。从今后提升集团整体可持续发展水平的角度而言，二位如何看待各公司今后的职责？

竹本 ● 对于Nagase Viita，首先希望在食品、个人护理及医药这几个不同领域中，准确把握市场和客户需求的变化，并以此强化基于未来需求的产品开发。

Kosmicki ● 对于Prinova，运用Sedex开展供应商监查方面所积累的实绩与经验诀窍，在集团内部较为领先。因此，我们认为其能够为构建集团通用的、综合性的供应商敬业度和监查机制贡献力量。这样的价值提供能够成为Prinova，乃至集团的竞争优势。

增井 ● 为了应对不断更新的方针政策和法律法规，我们必须构建起能够迅速获取信息并在集团内共享的体制，并且各个组织必须更加广泛、深入地了解集团内广阔的事业和市场。长瀬集团开展的事业范围广泛，所以想要汲取行业信息的同时、协调组织及事业部的各项活动，说实话颇为不易。正因如此，我坚信，如果能够向全球范围内提供只有长瀬才能做到的可持续解决方案，必定会受到大家的欢迎。一想到能够为社会和客户做出更大贡献，我就感到无比振奋。还请两位作为集团的中流砥柱，继续发挥引领大家的作用。



第一届One NAGASE Europe可持续发展峰会

加强全球合作

加强跨地区、跨功能的合作

在长濑，由代表董事总经理担任委员长的“可持续发展推进委员会”负责制定集团整体方针，并由可持续发展推进室负责执行。

近年来，我们重视跨地区和跨功能的合作，推进以One NAGASE之姿进一步强化可持续发展的措施。2024年度，我们建立了由可持续发展推进室发挥全球合作枢纽功能的新体制，并从2025年度开始正式运行。作为其中一环，我们计划定期举办由日本国内外事业部门及集团公司作为成员参与的峰会。第一届为欧洲版，于2025年4月在德国举行，Prinova、PacTech、Nagase (Europa)、Nagase

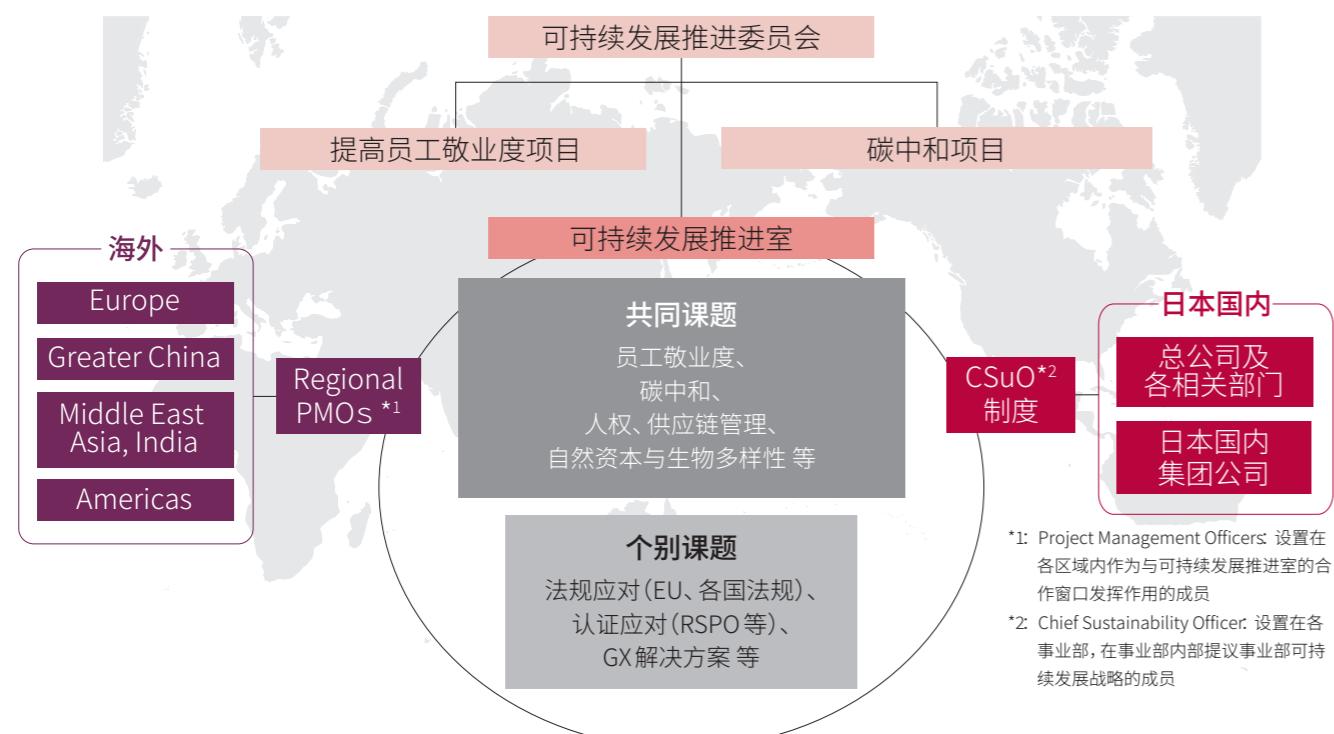
Viita以及长濑产业参加了会议。会议内容包括确认和讨论集团的可持续发展方针、邀请外部专家举行研讨会、以及以员工敬业度为主题的专题讨论会等。今后，我们会将集团与全球的“共通课题”和“个别课题”分开，根据主题设立工作组，推进对话。

在日本国内，我们设立了CSuO制度^{*2}。从今年起，部分日本国内的集团公司也作为新成员加入。此外，制造业方面，设有由日本国内集团制造各公司组成的“集团制造业合作委员会(MCC)”，以应对碳中和(P.95)为中心进行合作。

今后，我们将以可持续发展推进室为枢纽，连接海外集团公司、日本国内的CSuO以及MCC，寻求进一步加强集团整体的可持续发展推进体制。

长濑全球可持续发展网络(Global Sustainability Network)

可持续发展推进室是连接日本国内外的枢纽，并启动了“长濑全球可持续发展网络”，以推动深化集团内关于“共通课题”和“个别(本地)课题”的对话，并强化推进体制。



碳中和

对象	KPI	2024年度实绩
合并	范围1、2削减率：37%以上(与2013年相比)	削减43%
	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)	13,272t -CO ₂
长濑产业(单独)	范围2零排放	1,893t -CO ₂

战略

长濑集团除拥有商社功能外，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，并在以2050年前实现范围1、2净零为目标的“长濑集团碳中和宣言”指引下，致力于达成目标。

此外，我们还于2022年1月宣布支持气候相关财务信息披露工作组(TCFD)的建议，并在本公司网站上公布了详细信息。

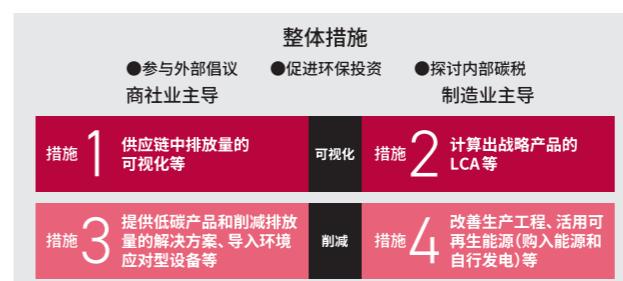
► <https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/environment/climatechange/>

已取得了基于ISO 14067标准的有关碳足迹(CFP)计算的第三方验证。近年来，在整个供应链整体中CFP数据的应用不断推进，但另一方面，“确保数据的可靠性”已成为一大问题，我们将把此类事例在集团内进行横向推广，致力于通过长濑集团整体的CFP计算等方式实现可视化。



- 保证范围：
 • CFP计算报告书2022年度
 • AA2G™产品群(冈山第二工厂)及TREHA™产品群(冈山功能糖质工厂)
 • 生命周期阶段: Cradle to Gate
 保证水平：有限保证

碳中和宣言	
2030 范围1、2削减46%(与2013年度相比)	2050 范围1、2碳中和
范围3削减12.3%(与2013年度相比)	



面向供应链整体削减的GX解决方案提案

商社 × 削减

除提供面向供应链整体的温室气体排放量计算与可视化解决方案“Zeroboard”外，我们还将长濑集团内的温室气体削减相关产品与服务进行整合，向交易企业提供方案。通过这些活动，为供应链整体的脱碳化提供支持。

荣获 LCA 日本论坛鼓励奖

商社 × 可视化

LCA日本论坛是一个以普及生命周期评价(LCA)和环境效率为宗旨的团体。2024年度，作为与日本中坚化生产商的协作平台，特殊化学事业部举办的“环境与可持续发展联盟”中的CFP计算和普及活动，荣获了该论坛的“鼓励奖”。



以获取 SBT 认证为目标的承诺

全公司 × 削减

我们于2024年9月提交了旨在获取SBT(Science Based Targets)“短期目标(near-term targets)”相关认证的承诺书。目前正在推进目标的重新评估等工作，以在2年内获得认证。

Nagase Viita 取得 CFP 第三方验证

制造 × 可视化

Nagase Viita的TREHA™产品群及AA2G™产品群，

敬业度

对象	KPI	2024年度实绩
集团公司	定期实施敬业度调查的比例: 100%	100%
长濑产业(单独)	敬业度调查 总分: 60以上	58.3

提高员工敬业度项目(EEIP)

长濑集团将敬业度定义为“组织(公司)与员工作为平等的合作伙伴,相互充分理解,看向同一方向”,并致力于通过EEIP*创造集团之间的对话场所。

2024年度,我们不仅开展了多项旨在促进员工敬业度的理解、渗透和推进的活动,还新启动了关于引入长濑集团通用独家调查所涉问题的探讨,以期对定义中“看向同一方向”的渗透程度进行测量。此外,从2025年度起,我们还将杜绝骚扰作为提高员工敬业度的一部分开展活动。

*EEIP: 提升员工敬业度项目 (Employee Engagement Improvement Project)

与海外集团公司的对话

2024年9月,我们举办了海外敬业度对话会,旨在促进海外集团公司对员工敬业度的理解和渗透。在对话会上,我们就长濑集团对员工敬业度的思路进行了说明和讨论,加深了理解。此外,我们还在12月海外集团公司人事负责人齐聚的Global HR Council上讨论了员工敬业度相关课题。通过分享各集团公司存在的敬业度课题,并借鉴彼此的措施,为课题解决提供了助力。



今后,我们计划不分海外与日本国内,在集团公司之间共享措施等信息,致力于跨集团地提高员工敬业度。

事业部的自主措施

基于提高员工敬业度的推进者是各组织的负责人这一理念,各事业部和集团公司正在自主推进各项措施。可持续发展推进室通过事例分享、提供对话场所、分析整体课题等方式,对长濑产业的事业部和集团公司的敬业度活动进行推进和支持。我们通过分享在各事业部内部的对话活动等中发现的优秀措施、以及创造讨论课题的场所,促进敬业度的提升。



通过这些举措,长濑产业的员工敬业度的总分达到58.3,在株式会社Link and Motivation主办的“最佳激励公司奖2025”中,大企业部门(5,000人以下)获得第9名的评价。



供应链管理与尊重人权

供应链管理

供应链管理方针

长濑集团制定了关于供应链管理的方针,所有董事及员工都依据此方针,致力于与供应链上的商业伙伴共同履行责任。

集团公司的措施

Nagase Viita株式会社将“消费者的安全与知情权”“歧视与骚扰”“雇佣童工或强迫劳动等”“尊重劳动基本权”“推进和支持劳动时间管理与安全卫生”作为人权方面的重点课题,公布了课题的确定与应对方针。此外,每3年实施一次供应商监查,针对主要原料木薯粉,也实施了制造商的现场监查。

此外,Prinova是Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) 的AB成员(主要面向制造商、服务提供商),每2年实施一次Sedex监查协议SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) 监查,并已完成对与该系统关联的50%以上供应商的监查。我们在劳动、安全卫生、环境、企业伦理4个领域推进供应链的透明度,尤其将重点放在人权和安全卫生上。

SAQ(Self Assessment Questionnaire)

长濑产业向供应商发送以人权和环保应对为主的问卷。在实施问卷时,我们引入了株式会社zeroboard的Dataseed SAQ,将基于回答的分析结果,根据需要向供应商提供反馈以及为改善提供支持。

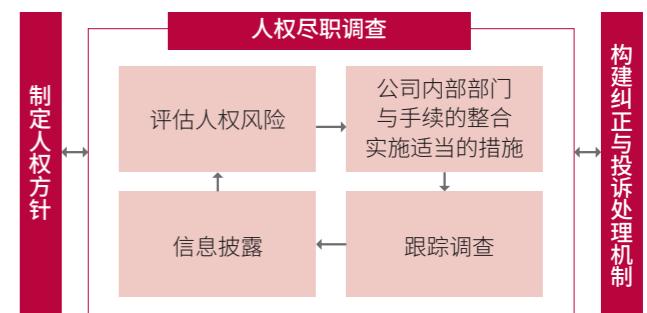


Zeroboard

尊重人权的措施

人权尽职调查

长濑集团于2024年4月制定了人权基本方针。我们依据所支持和尊重的联合国“商业与人权指导原则”,对员工、事业活动以及供应链实施人权尽职调查。



培训与公司内部渗透措施

长濑集团为了推进尊重人权,面向全体员工实施了培训和公司内部渗透措施等。除网络学习外,还发行“合规通讯”、实施各层级骚扰和合规培训以及内部举报经办人培训。

培训名称	对象	2024年度实绩
网络学习	全体员工	89.0%
长濑集团启动合规	(长濑产业) 2024年5月~2025年4月 全12次平均	
各层级骚扰和合规培训	课统括(集团)	参加人数114人 面对面培训出席率 97.5%

座谈会

商社×制造×研发×海外 在现场向高层请教



以人才和机制为起点， 通过 One NAGASE 创造价值

“人”驱动企业— 从制造、研究、商社的现场角度看 人才之力

和久田● 长濑通过融合商社、制造、研发这三大功能，为社会提供新的价值，并以素材(材料)解决制造业所面临的课题。支撑这一价值创造核心的是“人”。在人事战略三大支柱“人”“环境”“文化”中，“人”是我们面向未来最应倾注心力的主题。如何不被过去的成功经验束缚，培养和强化能够引领变革的创新型全球化人才？今天，我想与大家深入探讨“人”这个话题。上岛总经理曾说“人是长濑的命脉、是灵魂”，那么对于各位而言，“人”意味着什么呢？

田岛● 过去长濑专注于发挥商社功能，但如今则已进化为融合制造与研发的混合型企业。唯有人才能创造出这种能

够创造附加价值的机制。我认为，人是能够独立思考、创造全新机制的存在，是价值创造的源泉。



刘● 从研发角度来看，例如在录用数据科学家时，我们会录用具备量化能力的人，但随着通过持续学习与经验积累不断成长，他们最终成为能够为长濑创造不可或缺的财富、从零开始创造价值的人才。

森田● 就任长濑ChemteX总经理时，我传达的理念是“大家与公司并非公司与员工的关系，人即公司本身”。本公司所提供的所有创新产品，都源自于人的力量。无论拥有多么出色的公司外壳，如果没有人的创造，创新便无从谈起，企业价值的提升也无从实现。

和久田● 确实如此。所谓公司，也许只是一个名字或者组织的外壳而已。

川人● 我也认为人是企业活动的根基。尤其重要的是“智慧”与“意志”。例如，田岛先生所在的商社、刘女士负责的研发、森田先生负责的制造，都在各自的领域运用智慧创造价值。然而，仅凭这一点事业无法成立。唯有具备强烈的意志，才能升华为对社会有贡献的事业。唯有这种朝着梦想与目标奋进的坚定信念，才能实现价值创造。我认为这份智慧与意志，唯有人才能拥有。

跨界、挑战、创造— 将多样性转化为力量的人才培养

和久田● 接下来想请教的是“如何培养人才”的问题。我们人事总务部本部在全公司范围内推行“面”的教育，即体系化、层级化的人才培养。具体而言，我们建立了人才开发体系，为各层级量身定制课程。例如，针对部门统括候补者设置了职业发展培训、管理培训等必修项目，进行系统化培养。然而，仅靠“面”的教育无法覆盖所有需求。长濑拥有商社、制造、研发等不同的功能，并且在全球开展事业的过程中各地区的情况也多种多样。因此，符合具体职场与个人的“点”的培养，即扎根现场的灵活举措同样不可或缺。所以想向各位请教一下，在各自的现场，各位通过哪些做法与



机制来推进人才培养？请分享一下具体的实践和想法。

田岛● 我最重视的是“建立允许挑战的文化”。我本人也曾多次经历重大失败。但无论遭遇怎样的失败，我从未被剥夺下一次机会，上司为我提供了再次挑战的舞台。深入思考“为什么会失败”、“怎样做才更好”——通过这样的自我反思，那些苦涩的经历最终便能转化为新的价值创造。另一项近期尤为有效的举措是“事业部间留学”。如果只在本部门内工作，视野难免变得狭窄，要真正改变员工的意识，仅靠组织内部培训存在局限性。因此，我提出让员工前往经营石油化学制品及表面活性剂等产品的特殊化学事业部“留学”。即使同属于长濑集团内部，业务视角和业态也存在显著差异，经历过该活动的年轻员工纷纷表示“这是在现有部门难以获得的宝贵经验”。在实施过程中，事业部与人事部门通力合作，共同推动了这一挑战。我再次感受到，勇于挑战新事物的DNA，也是长濑的优势。

和久田● 作为人事部门，我们也从事业部间留学中获得了新的启发。我认为，跨越边界所带来的开阔视野，在人才培养方面将变得越来越重要。

川人● 我负责 ASEAN，但教育机制是与人事合作构建的。



海外 ASEAN CEO

川人 幸一

教育共分为3级，从面向全体员工的基础班开始，往上还有中级、高级。虽然统称为ASEAN，但对象实际上是9个国家，文化、宗教和语言各不相同，因此我们根据各国需求对课程进行了定制。授课语言也未采用英语，而是使用当地语言，以便学员更深入地理解内容。此外，自2024年10月起，我们启动了名为“知识分享”的新举措。由于ASEAN内各国市场成熟度存在差异，我们把优秀做法共享给其他国家，以提升整个区域的水平。

和久田● 我们总会倾向于开发能覆盖尽可能多的人群的通用培训包，而川人先生很好地弥补了其中与当地需求之间的差距。我觉得知识分享也与田岛先生推动的事业部间留学一脉相承，跨越地域的学习链正在形成。

刘● 在研发领域，必须由各类专家从多角度协同解决课题，如果只是被动等待指示，则无法实现价值创造。因此，长濑生物创新中心自十多年前起就开展了名为“提案会”的活动。其目的在于营造一种能够激发员工自主性与创造性的文化。入职仅有几年的年轻员工也可担任项目负责人，自行组建团队并负责提案和实施，这对所有参与者而言都是极大的刺激。尤其对提案的员工而言，这是一个能获得领导能力和团队建设经验的宝贵机会。通过提出假设、验证假设并带动周围人共同实现目标的能力。为掌握这种能力

提供了机会。

和久田● 把0变成1的能力，从1提高到1.1、1.2的能力。唯有兼备这两种能力的人才，才能持续创造价值。培养这样的人才，不仅限于研发部门，更是所有部门共同的重要课题。那么，能够创造价值的人，究竟具备怎样的特质呢？

森田● 这次听了川人先生的分享，我再次认识到想要创造价值，最关键的就是意志。只有具备坚定意志，并能将其付诸行动的人，才能有所成就。正如田岛先生所说，许多挑战都会以失败告终，在追求目标的过程中也难免会遇到让人感觉撤退才是正确选择的情况。即便如此，仍怀着强烈意志、一心“想要完成”的人，才能带动周围人一起前进。我们认为应当做的，就是支持这些怀揣意志的人，并营造一种赞赏挑战的文化。

将个人之力，化作整体价值—— 由人才和机制连接而成的长濑的挑战

和久田● 最后，我想请教的是，如何才能把以上所讨论的内容，以“One NAGASE”的形式加以体现，而非停留在各

研究开发 长濑生物创新中心
中心长

刘 晓丽

个组织的层面？

川人● 我认为要实现One NAGASE，建立“相互信任、彼此依靠的关系”必不可少。第一步就是彼此了解。在我所负责的ASEAN地区约有600名员工，但现状是他们很少有机会深入了解本国以外的事业，以及长濑集团整体的制造、研发等功能。正因如此，我觉得建立相应的机制以共享集团的整体情况、加深横向协作，这点至关重要。

刘● 长濑身为商社，却同时涉足研发与制造，这一点受到了外部的高度评价。换言之，从外部看，One NAGASE的形象已然清晰，但在内部，组织间的横向协作仍存在问题。因此，在One NAGASE这一口号之下，我们必须始终秉持外向型意识，即思考面对客户需求，站在自身职务的立场上自己能够提供什么。当这种价值观得到共享，我们就能加深伙伴意识，自然而然地建立起相互协作的关系。

田岛● 在本事业部里，与日本国内外集团公司的合作已是日常，或许可以说已经在某种程度上体现了One NAGASE。但是，这种合作属于纵向协作。我觉得今后还需要采取相关措施，加强大家所说的横向协作。例如，不同现场之间的信息共享、互访交流等。有机会邀请像川人先生这样统括海外和全球业务的高层来分享当地的活动，也会是一项有效的方法。

森田● 如果要提出一个拓展横向关系的方案，是否能够有意识地把能充当人与人连接枢纽的人才联系在一起？把充满好奇心、具备自主深化交流能力的人聚集起来，为他们创造一个联结彼此的舞台，网络就会自然扩大。在相互了解、互动的过程中，或许有望催生意想不到的想法与新的价值。长濑的人才可谓是正向意义上的喜欢“第二个吃螃蟹”——只要出现一个好案例，行动门槛就会瞬间降低，对他们来说，即使是全新尝试，也能像已经做了100万年一样迅猛推进。这种活力正是长濑的优势所在。

和久田● 本次座谈会上，感谢各位提供宝贵的意见。然而，这些措施如果仅依赖特定负责人的热情，将无法持续运行。

商社 执行董事
先进功能材料事业部部长

田岛 龙平

为了避免其依赖于个人，必须使其形成机制固定下来。我们公司部门将与各位保持协作，负责推进并持续落实。感谢各位今天的参与。

人事战略

人力资本方面“质的追求”

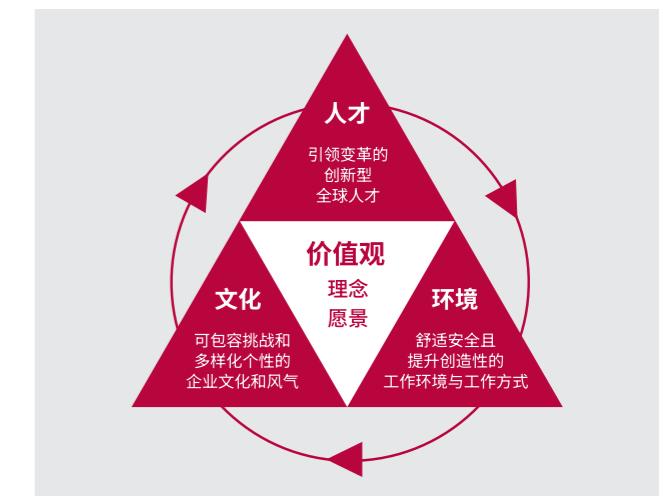
本公司集团是一家“通过素材(材料)解决制造课题”的企业集团,通过践行诚守正道的活动所建立的、与利益相关者之间的信赖关系为基础而立身。在经济价值与社会价值步入Trade-on时代的今天,我们不仅贡献于短期业务,更致力于中长期业务,追求“实现人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”。

为实现上述目标,在本公司**ACE 2.0**期间的人事战略

中,我们设定了三项重要课题,以追求“个体”及“集体”的质量。一是关于“人”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?

关于这三项重要课题的具体措施,我们划分为“优秀

人才管理”、“人才获取与保留”、“人才开发”、“健康经营”、“工作方式改革”、“人事政策”、“DE&I”等项目,并在**ACE 2.0**期间引入并实施了各种措施。这些措施创造了“人”、“环境”、“文化”的良性循环,通过达成各项目的成果(理想状态),为整个集团培养“能够以“One NAGASE”之姿实现企业价值最大化的人才”,从而为实现通过材料解决制造课题的企业集团做出贡献。



执行ACE 2.0人事战略

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	成果(理想状态)
人 优秀人才管理	加强人事×事业的合作 激活各层级间的沟通	引入HRBP体制		引入HRBP×CHRO体制		举办HRBP×CHRO Workshop 举办CHRO Camp	
			深化海外优秀人才视角				通过实现全球人力资源配置的可视化,达成世界级别人岗匹配
		举办董事与课统括的对话会N-Dialogue		启动N-Meetup!!		举办总经理×员工对话会	
人 人才获取与保留	强化招聘与留任措施	更新招聘网站	启动内推招聘、复职制度	强化女性招聘 *综合职务女性录用比率目标30%以上(初始)		执行视频发布等品牌提升措施	按课程招聘
		启动“Nagase Good Company Project”				成立N-Alumni	
人 人才开发	充实学习场所	强化面向经营者候选人的培训(NMP)		引入文科类培训	开始派遣面向女性的管理培训	更新NMP内容 启动辅导项目	
		启动职业发展计划	Self Innovation Challenge (提供自主学习场所)	N-Library (公司内部图书馆)开馆	启动书生制度 “NAGASE GENBA SCHOOL”开课		通过建立自主职业发展机制并提供多样化能力开发机会,培养商业模式设计师与变革领导者
人 健康经营	促进员工健康 以集团为单位获取认证	启动戒烟垫	引入健康软件				执行充分利用数字化、促进员工身心健康的新措施
		开始支援集团公司获取健康经营优良法人认证					
环境 工作方式改革	完善工作环境	将居家办公制度化 工作方式的变革管理活动(东京)	启动PROJECT BRIDGE 东京办公室搬迁	工作方式的变革管理活动 (名古屋、大阪)	名古屋办公室搬迁 大阪办公室装修	在新东京总部举办 新工作方式专题讨论会	通过实现“Style”、“Space”、“Tool”全面升级的“长滩工作方式”,打造更为舒适的工作场所,并转变形成充满创造性的风气
文化 人事政策	深化人事制度 修订董事报酬制度	开始探讨综合职务人事制度		引入综合职务新人事制度 将助理职务名称变更为专家职务		启动专家职务领导制	
		修订日本国内集团公司董事报酬制度				修订长滩产业及日本国内集团公司的董事报酬制度(2025年度起)	设计与经营战略联动的制度,并加以引入和运营
文化 DE&I	强化多样性	采用穿衣着装自由	公布DE&I指标 (女性管理者比率、女性综合职务录用比率)	发布DE&I高层寄语 举办女性综合职务对话会 在执行董事培训中引入DE&I培训	强化兼顾工作与家庭的支持 (引入以不孕治疗为目的的休假制度等) 引入面向统括人员的DE&I培训 引入面向全公司的在线培训	因DE&I指标提前达成而设定新的女性管理者比率目标 *2028年度末10%	培育能让多样的个性绽放光彩、施展才华的文化与风气(提升综合职务女性比率、综合职务职业背景录用比率、综合职务外籍员工比率)
			启动就业农场(横滨)				

实现事业战略与经营战略

能够以One NAGASE之姿实现企业价值最大化的人才

通过材料解决制造课题的企业集团

人

~通过创新，加强全球化人才~

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。

教育培训费用、时间

每位员工(2024年度)

年度教育培训费用	20.5万日元
时长	41.45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 <ul style="list-style-type: none"> 对公司认定项目的费用支援制度 取得各种资格等的支援制度（报考费补助、提供教材、提供学习会等切磋琢磨的机会） 资格取得奖金制度
对自我启蒙的支援	除了派遣至商学院，还追加派遣参加文科类培训
派遣参加公司外部培训、研讨会(公开招募、选拔)	为了推进长濑的DE&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
多样性培训	

人事开发培训制度



“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^①），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^②），负责在秉持人事观点的同时，执行事业战略。（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，同时加快执行事业战略。

*1 HRBP: 人力资源业务合作伙伴 (Human Resources Business Partner)

*2 CHRO: 首席人力资源官 (Chief Human Resources Officer)

将多样化培养落到实处 人事部门HRBP×事业部CHRO

事例① 聚合物全球客户事业部



(左起)

HRBP
人事总务本部 佐藤 瞳事业部CHRO
聚合物全球客户事业部 初田 武彦

提升年轻员工与集团公司的现场应对能力

为强化现场应对能力重构OJT体制

本事业部海外业务占比较高，其特点是在稳定的商业模式下，员工积累的经验越多样，越能发挥重要作用。因此OJT至关重要，但在代际传承方面存在课题。由于负责指导年轻员工的年龄相近的前辈在早期外派海外的情况较多，特别是在新冠疫情之后，对入职2至4年员工的跟进支持体系并不完善。为此，为充实多角度的OJT支持，我们加强了持续性跟进支持体系，例如将资深员工安排在年轻员工附近，促进技能和价值观的传承、致力于维持工作积极性等。

通过与集团公司的联合培养制度强化基础

我们积极推进与本事业部的日本国内销售集团公司，即Nagase Plastics之间的新员工教育和培训制度的共通化，以及向海外子公司等集团内组织的派驻与反向派驻。通过深化在集团内组织中的合作，寻求加强本事业部合并组织的基础，并提升整个集团的人员素质。

HRBP通过在培训设计、其他事业部事例分享、派驻支持等方面的支持，在把握公司整体所需人才形象主干的同时，使其能够契合各事业部特色进行定制，发挥着校正人才开发方向的作用。

事例② 生活和健康管理产品事业部



(左起)

HRBP
人事总务本部 山内 达贵(左)事业部CHRO
生活和健康管理产品事业部 西村 裕树/平林 步

提升视野的战略性人才培养

旨在培养经营视角的培训

生活相关部门包含了日本国内外的主要集团公司，因此是长濑产业中规模较大的组织，需要包含集团公司在内的“通过合作创造成果”。其中，本事业部致力于培养能够实现整体最优及价值最大化、具备高超经营视野的人才。作为具体措施，事业部CHRO与HRBP合作，以课长级为对象，策划并实施了以战略规划技能为主题的本事业部独家培训计划。

培养实践能力的第1年计划

作为本事业部第1年的员工培训，除了组织参观集团公司Nagase Viita等的制造与研发现场之外，还实施了贴近销售实务的案例研究培训。虽然职场人士的基本技能和现场基础已由全公司的人事培训充分覆盖，但本计划的内容是本事业部独有的，旨在培养应对销售现场问题等更实用的应用能力。HRBP与事业部CHRO合作，与全公司培训互为补充的同时，旨在通过该措施满足事业部特有的培养需求。

环境

~打造舒适安全、能够激发创造力的工作场所与工作方式~

追求长濑特色的学习机会①

培养现场应对能力的“NAGASE GENBA SCHOOL”

在新冠疫情后的新常态使得工作方式、沟通方法及个人价值观发生变化、多样化的背景下，我们于2024年度开设了企业内部学校“NAGASE GENBA SCHOOL”，旨在向员工传达长濑“不变的是什么”。由经验丰富的董事及员工担任讲师，目的是通过分享他们迄今为止的经历及失败教训等，让员工获得能引发今后行为改变的启发与经验。2024年度共实施了3次，在“数字化/AI时代的商社销售”“持久的应对能力”“时代虽变，但信息收集的关键”等主题下，将个人经验及从客户实例中获得的、“长濑特色”的价值提供方式加以语言化并进行了分享。



追求长濑特色的学习机会②

年轻员工陪同总经理海外出差的“书生制度”

我们于2023年度试行了年轻员工陪同上岛总经理海外出差的措施，并自2024年度起将其转为正式的培训项目。该项目由事业部部长推荐一名30岁左右的年轻员工，通过在海外出差期间的同行，近距离学习总经理的言行举止，从而提升其商业技能与视野，获得引领未来成长的启发。2024年度，共有6名员工分别陪同上岛总经理进行了为期4至7天的海外出差。此举让员工近距离体验到经营者的工作，不但能够获得日常业务中无法积

累的经验，更有助于培养其从经营视角俯瞰长濑的能力，是其获得现场的成长和未来职业发展所需宝贵经验的机会。



与总经理一同向海外集团员工说明经营战略

追求长濑特色的学习机会③

海外培训制度的全球化

我们对“海外业务实务培训”制度进行了修改，由原来的派遣日本员工到海外培训，改为派遣海外当地法人的本国员工到日本和日本外的其他国家培训。通过实现“从海外到日本”“从海外到海外”这类跨国型培训，让更多样化的人才亲身体验长濑集团的网络、文化与商业习惯，致力于培养其引领全球变革的能力。参与者将获得

可以扩展国际视野的同时，也能够参加以业务扩展为目的的实践性课题的机会，从而加深对于现场应对能力以及多样化价值观的理解。我们于2024年度推进了制度宣导、运营体系完善以及各集团公司间的协调，并从2025年7月起启动实际的派遣工作。今后我们将继续开展定期派遣，通过接触不同商业习惯、文化和价值观的经历，培养具有全球化思维定势的多元化领导者。期望长濑集团全球人才的整体成长，能加速长濑的价值创造，推动可持续发展。

PROJECT BRIDGE

在实现长濑的新工作方式的项目“PROJECT BRIDGE”下，我们已在东京、大阪、名古屋据点引入了ABW(Activity Based Workplace, 基于活动的工作场所)。目前在建且预计2026年度竣工的新东京总部大楼，也计划构建安心・安全、舒适且能充分激发创造力的工作场所。

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

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

2022至2025年度，长濑产业东京总部、大阪本部、名古屋分店引入了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。



新东京总部完成预想图



名古屋分店办公室

推进健康经营

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



具体措施

①“长濑戒烟塾”

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

②员工参与在册运动员的训练

长濑产业支持有视力障碍的残疾人运动员和田伸也选手、及其领跑员谷部匠选手的竞技活动。这两位选手曾在东京2020残奥会等赛事中获奖，我们组织集团员工在下班后参加他们的日常长跑训练练习会。这不仅为员工提供了活动身体、缓解运动不足的机会，与残疾人运动员的交流也成为了提升健康意识和敬业度的契机。

文化

~形成能让员工展现自我、充满活力而勇于挑战的文化和工作方式~

人才开发

2024年度实施的新制度

为了强化能在激烈环境变化中推动变革的创新型、全球化人才，长濑产业自2024年4月起开始运营新的人事制度。通过引入职责等级与职务等级的混合模式，废除了管理者论资排辈的惯例，通过明确职责与职务、增强与待遇的联动，实现更动态的人才配置与提拔、以及多样化高级专业人才的获取与任用。

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追求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。

引入专家职务领导制

该制度于2024年12月引入，其目的主要是在以客户服务为中心、需要高度专业实务执行能力的专家职务中，任命负责发现组织课题、提出改进建议并执行以及提供管理支持的领导者。由此，扩大了专家职务发挥领导力的机会，为有积极性的员工增加了职业发展路径的选择。这有助于应对组织运营高度化，同时能够为员工凭借专业性实现成长与发展提供支持。

推进多样性

长濑集团是在全球约25个国家和地区拥有约100家据点的企业集团，员工背景多样，包括不同性别、国籍、年龄、宗教、生活方式、价值观以及是否残疾等。我们认为，在高度不确定的世界中，多样性是创造创新和强大独特性的源泉。

面向统括人员 多样性管理培训

为了让部长课长级管理者在理解构建多样性组织的战略意义的基础上，掌握作为领导者管理多样化人才的要点，我们自2023年度起面向该层级定期实施多样性管理培训。2024年度，我们以加深对无意识偏见的理解为目的，设置了从结构性歧视视角探讨“平等”与“公平”的机制。本公司约100名统括人员参加，并进行了热烈的讨论。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。

推进对于兼顾工作与家庭的支持

基于多样性是创造独特性和创新的源泉这一理念，长濑产业正不断完善环境，以确保每位员工都能以自己的方式进行挑战。我们认为，支持员工兼顾工作与家庭及人生重大事件，创造能让各位员工安心持续工作的环境，是本公司推进多样性的重要因素。为了支持员工兼顾工作与家庭，我们于2025年2月新设立了允许以不孕治疗为目的请假的休假制度。此外，我们引入了株式会社Cradle运营的DE&I推进支持服务“Cradle”，通过让员工参加由专家主讲的涵盖理解企业内DE&I的重要性、男性和女性各自特有的健康问题等广泛主题的研讨会，加深对他人的理解，促进形成接纳多样性的文化。

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。2024年度，为促进相互理解，我们对男性育儿假获取者进行了听取调查，并在公司内部发布了结果。这成为了推动制度利用以及加深对各职场多样化工作方式理解的契机。我们希望通过这些活动，为女性综合职务员工营造更便于工作、更能发挥才干的环境，并为其提供关注公司内外楷

模的机会，从而增加未来的管理职位候选人。

有关女性管理职务比例的状况，请参阅非财务亮点(P.99)。

雇佣残疾人

长濑产业的措施

长濑产业在东京、大阪、名古屋的各事业所中设置有由残疾人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。并且自2022年8月起，聘用了6名残疾人士和2名管理员，开始在室内农场“长濑真心绿色农场”工作。在室内农场，使用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公司内外员工，以促进员工对残疾



“长濑真心绿色农场”蔬菜分发活动

人雇佣的理解。2024年度，我们在公司内外共进行了17次分发活动。

特殊子公司“长濑 MIRAI”的措施

为了给残疾人和希望继续工作的老年人提供安全、稳定、安心的工作机会，加深与地区社会的联系，长濑ChemteX株式会社于2023年度在兵库县龙野市设立了该市首家特殊子公司长濑MIRAI。2024年度，农业大棚“神冈农场”竣工，开始了农场事业。在可远程控制栽培环境的农业大棚中，通过利用有机肥料的袋装栽培法，全年种植糖度高、鲜味浓的小番茄。目前已完成首次收获，除了将收获的小番茄提供给长濑ChemteX播磨事业所内的食堂及进行内部销售外，还捐赠给儿童食堂和福利机构等，致力于构建与地区的“联系”。



长濑MIRAI“神冈农场”的各位

活用人事制度的员工心声

专家职务领导制

在担任专家职务领导后，更加意识到要关注“周围的专家职务成员如何能发挥其能力”。虽然担任领导者的角色，但正因为站在不直接涉及人事评估的立场，才能贴近现场，作为从旁支持、并肩同行的“社团经理”般的存在而非“监督者”，为现场的目标设定等提供咨询，为符合实际情况的支持做出贡献。



先进功能材料事业部
功能树脂部
伊藤 莺

陪同总经理海外出差的“书生制度”

通过陪同总经理海外出差，近距离学习了如何有效利用有限的时间，以及为此需要做到何种程度的准备。事前深入了解访问地区和商业伙伴的态度、坚持用自己语言表达的执着、对不明之处立刻确认的行动力等，每一个态度都令人印象深刻。接触经营现场、总经理的视野与思考的经验，将被运用在每日对待工作的方式中。



电子事业部
电子器材部
小春 浩树

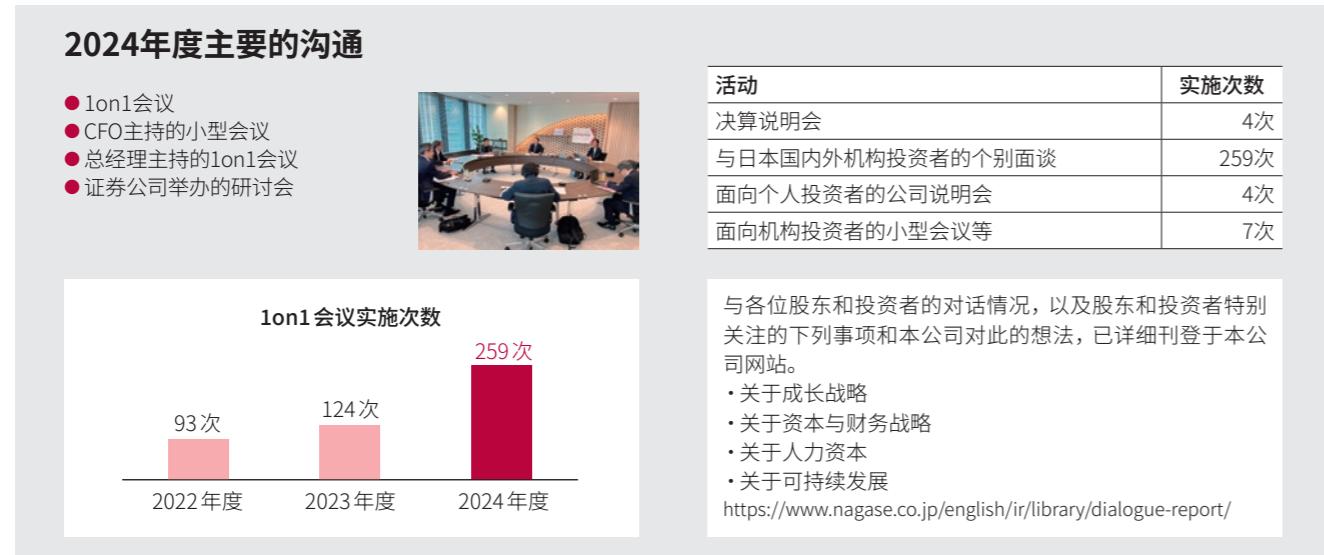
与利益相关者的沟通

对话一览表

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

与股东和投资者的对话

本公司为各位股东和投资者提供了广泛的沟通机会。通过对话获得的意见将在董事会和集团经营会议上反馈给经营层，以帮助实现可持续成长和中长期的企业价值提升。



为新一代提供成长机会

参展常设型 SDGs 学习专业设施

我们在2025年4月阿苏熊本机场内开幕的SDGs学习专业设施“熊本SDGs未来公园”中设置了展位。其目的在于，向主要对象的学生，以及熊本地区因半导体事业集聚而增加的商务人士群体，宣传能够助力解决社会课题的技术和措施。我们设置了体验角，简单易懂地介绍“海藻糖(减少食品浪费)”、“强化金属树脂复合管(灾害对策)”、“可生物降解SAP(纸尿裤处理及沙漠绿化)”。



高中化学竞赛

长濑产业自2019年起赞助面向高中生的“高中化学竞赛”。我们以培养未来的“创新型人才”和“全球化人才”为目的，持续与包括学生在内的多样化利益相关者构建关系，并支持开拓未来的创造性研究与科学领域的未来。



面向共生社会

特别赞助包容性田径比赛“长濑杯”并支持运动员

作为实现共生社会活动的一部分，我们特别赞助了人都能参与的包容性田径比赛“长濑杯”。我们希望通过这项不分残疾与否、年龄或国籍的赛事，为构建认可多样性的社会贡献力量。每年都参加该赛事的長瀬产业员工——盲人跑步运动员和田伸也选手及其领跑者长谷部匠选手，持续活跃于世界舞台，在国际比赛中斩获奖牌并刷新世界纪录等。长瀬以体育为媒介，将尊重多样性与支持挑战作为两大支柱，致力于实现共生社会。



赞助电动方程式锦标赛

长瀬产业与参加国际性赛车运动“ABB FIA 电动方程式世界锦标赛”的美国赛车队“Andretti Formula E”签订了赞助协议。电动方程式锦标赛被称为“电动汽车的F1一级赛事”，自2014年系列赛开幕之初即实现了碳中和。作为传播可持续发展相关信息的一环，长瀬于2025年5月，在东京中城日比谷举办了相关活动，推出了包括关于可持续发展研讨会、电动方程式锦标赛访谈会以及使用海洋塑料的SDGs专题讨论会等体验式内容，加深了广大年龄段人群对长瀬的可持续发展举措及电动方程式锦标赛的兴趣。

