



长瀬产业株式会社

大阪总部

邮编550-8668  
大阪府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/>

长瀬产业株式会社 NAGASE 综合报告书 2025

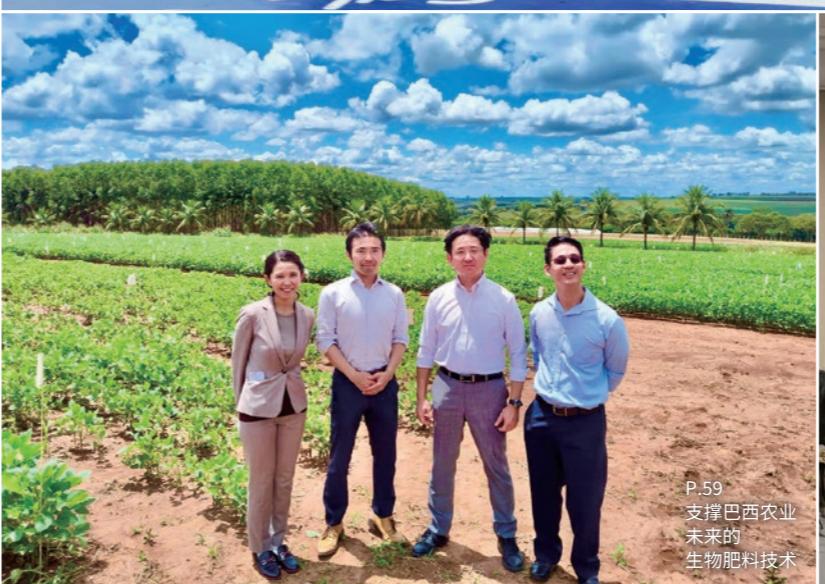


综合报告书 2025

Integrated Report 2025



# 长濑 2024-2025



## 综合报告书 目录

## 关于长濑

- 01 长濑 2024-2025
- 03 目录
- 04 宗旨与价值
- 05 我们的当前位置
- 07 长濑的历程
- 09 培养起来的优势和资本

## 价值创造的理念

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

## 价值创造的实践 ~收益结构的变革~

- 31 营业担当董事致辞
- 33 “基础”“重点”“培养”“改善”这四大领域的举措
- 43 部门一览
- 45 长濑独有的功能
- 46 商社機能——事业部长致辞
- 53 制造功能
- 55 研究开发功能
- 57 来自功能组合的现场

## 价值创造的实践 ~企业文化的变革/支撑公司变革的功能~

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

## 治理

- 85 管理体制
- 87 外部董事致辞
- 90 公司治理
- 93 可持续性管理
- 94 风险管理和合规

## 财务数据与公司信息

- 97 11年间的主要财务数据
- 99 非财务聚焦
- 100 公司信息

## 在长濑综合报告 2025 发布之际

本公司发行综合报告，旨在让以股东和投资者为首的众多利益相关者了解本集团广泛的事业活动及以成长为目标的经营故事。

在本年度版综合报告的制作中，我们重点说明了迄今为止所致力进行的变革、对重点事业的投资，以及以此成果为基础今后将进一步加速的集团资产的协同效应。

我们用语言阐述“历经 190 年培育的长濑特色与优势”，以及运用这些优势实现的“唯有长濑才能创造的价值”，并将其清晰地传达给各位利益相关者以增加沟通，从而帮助提升企业价值。恳请各位不吝赐予意见和建议。

## 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：

2024年4月～2025年3月(一部分也包含了2025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。

## 关于封面

封面使用了2025年度制作的企业广告。长濑认为的可持续发展，是“将比现在更美丽的地球还给未来”。我们同样珍惜“现在”与“未来”，同时将希望通过事业为社会做贡献这一理念凝聚于“现在的我，未来的你。”这一口号当中。企业广告方面，自2019年度起，我们持续使用Ilya Kuvshinov先生的作品。



## 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。



**NAGASE** | Delivering next.

## 从数字看长濑

(截至 2025 年 3 月末)



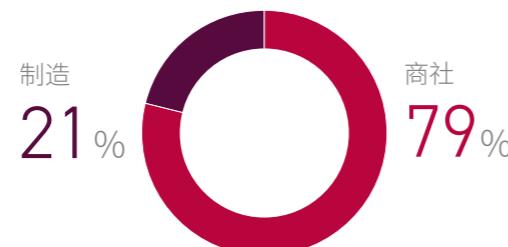
创业于 1832 年

▶ 长濑的历程 P.7

合并销售额  
**9,449** 亿日元

海外销售总利润比率  
**54.1** %

各领域营业利润比率



▶ CFO 致辞 P.19

▶ 11 年间的主要财务数据 P.97

据点数量

**25** 个国家/地区 **101** 家公司



合并员工人数

**7,484** 人

▶ 人事战略 P.73~

## 长濑的事业和功能

### 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.43

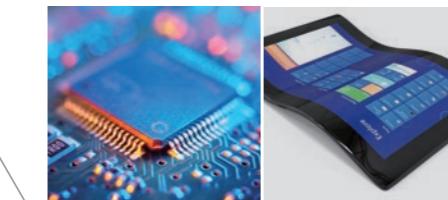
#### 功能素材



#### 加工材料



#### 电子与能源



#### 移动



#### 生活关联



### 以三大功能创造附加价值

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  
· 素材的定制化

##### 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

# 事业扩大与成长的轨迹

## 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,奠定了在化学行业基础。



第一代 长濑传兵卫



### 开始与海外制造商交易

#### 化学

1901 开设法国里昂办事处

● 与 Ciba 公司和 UCC 公司建立关系

从瑞士 Ciba 公司进口当时日本尚没有的合成染料,并引入其使用方法和技术。1930年,通过与美国联合碳化物公司(UCC)的交易,扩大了涂料原料的业务

1950

● 开始从 Ciba 公司进口环氧树脂

开始从 Ciba 公司进口当时在日本国内尚未广泛流通的环氧树脂,以广泛的用途为高度经济增长期提供了支持

1923

● 开始从美国柯达公司  
进口电影胶片

为了给苦于关东大地震的日本带来娱乐,与其签订总代理合同,开始进口电影胶片

1968

● 与 GE(General Electric Company)公司  
签订总代理合同  
开始工程塑料交易

生物

运用“酶”  
软化染料  
染色布料的工艺

● 遇见生物技术

在纤维产品的退浆方面,开始进口欧洲的工业酶

### 扩大制造、研究开发功能

成为在日本国内外的化学行业拥有  
知识见解和经验的专家团体

2001

● 通过整合 4 家公司,长濑 ChemteX 诞生

整合帝国化学产业、长濑化成工业、长濑生化学工业、长濑 Ciba, 成长为化学品制造的核心

1970

● 与 Ciba 成立合资公司“长濑 Ciba”  
开始制造环氧树脂

● 从美国柯达  
进口并销售光刻胶

向日本国内介绍应用了胶片显像技术的光刻胶  
(用于光刻工序中)

● 致力于日本国内半导体行业的发展,1974年  
开始举办“长濑微电子研讨会”

● 将 PacTech 100% 纳入子公司

在电子部件和半导体制造领域确立  
了支撑各行各业发展的技术

1982

● 开始生产显像液和剥离液

在当时的长濑化成工业内成立光刻胶精制工厂。并开始生产显像液和剥离液

● 成立长濑 Application  
Workshop

● 将 Interfacial Consultants  
公司作为子公司

● 将东拓工业(现名为 Nagase  
RooTAC 株式会社)100% 纳入子公司

● 20世纪 80 年代以后,向亚洲各国  
出口并扩大市场份额

1990

● 设立生物相关的研究开发据点  
(现长濑生物创新中心)

2012

● 将 Nagase Viita(当时的林原)作为子公司  
寻求生物功能的扩充

### 食品

2019

● 将 Prinova 纳入子公司

迎来创业  
200 周年

五大  
事业部

#### 功能素材

→详细信息请阅览  
P.46, 47

#### 电子与能源

→详细信息请阅览  
P.49, 50

2025 年 6 月  
● 收购 SACHEM 在亚洲的  
高纯度化学事业  
(P.36)

#### 加工材料

→详细信息请阅览  
P.48

#### 移动

→详细信息请阅览  
P.51

2025 年 7 月  
● 收购旭化成制药的诊断  
试剂事业(P.39)  
(设立长濑 Diagnostics 株式会社)

#### 生活关联

→详细信息请阅览  
P.52

2025 年 4 月  
● Prinova 收购商社  
Aplinova 公司(巴西)  
(P.38)

## 1917-

### 株式会社“长濑商店”成立 正式成为化学商社

在进入 20 世纪后,我们秉持着“如果有这种东西,就能帮助解决客户和社会的课题了”这样的想法开始探索海外世界,并在法国里昂和美国纽约开设了办事处。一旦在当地遇到确信有价值的技术或产品,就会坚持不懈地进行交涉并带回日本,而且已经掌握了自行开发和制造的技术。凭借这种鉴别能力、充分利用积累的经验诀窍和网络,以及将事业拓展到其他领域的能力,这促成了当前广泛的业务领域。

# 培养起来的优势

我们通过践行诚守正道而获得的“信用”，以及能够触达全球技术与事业的“网络”，构筑起了长濑特色。

长濑的人



## 长濑的“人”是创造资产的主角

在秉持“诚实正道”与社会和客户互动的过程中，长濑的“人”得以成长。领先于时代远渡重洋的行动力、能够正面应对世界大战及经济危机等挑战并克服众多环境变化的能力、独特的想法以及始终保持敏锐洞察的姿态，构筑了今日的长濑。为了以长濑最大优势的“个体”为起点实现进一步成长，我们正致力于将隐性知识可视化、加强组织间的横向协作以及构建培养人才的机制。

经营理念与长濑的原点

## “诚守正道”

集团合并员工人数

7,484 名

非财务资产

网络与信息



## “遇到困难就问长濑！”

我们始终顺应时代，通过探索“社会和客户的困扰”×“唯有长濑才能做到的事”的结合点，创造了高附加值的服务。我们通过磨砺前瞻性与甄别力，培养出能够广泛参与供应链从上游到下游各环节的现场应对能力，从而构筑了社会及客户所要求的“信用”以及能够触达全球事业与技术的“网络”。客户所说的“遇到困难就问长濑！”就是这一历程的证明。

交易公司数量：

约 18,000 家

全球据点数量：

25 个国家 / 地区

101 家

制造



## “能够制造”也是长濑特色

自1970年设立合资公司“长濑Ciba(现长濑ChemteX)”以来，我们不断扩充和深化制造功能。正因为集团内部拥有制造功能，我们才能迅速提出适合每位客户不同的课题与需求的素材方案。这种积累不仅关乎“现在”，更帮助我们确立了共享“未来”的经营战略合作伙伴的地位。我们既是商社，也是生产商。这就是长濑。

制造据点数量：

15 个国家 / 地区

40 家

主要的制造功能：P.53

财务资产

稳固的  
财务体质



## 稳定性、成长性、效率性

在高自有资本比率的背景之下，我们拥有能够抵御外部环境变化的稳固财务基础。并且，我们持续创造营业现金流，兼顾财务的稳定性与成长性。我们推行ROE和ROIC等重视资本效率指标的经营，并通过优化资产投资组合等，致力于持续提升企业价值。

自有资本比率：

49.4 %

总回报率：

100 %

(2025年3月决算期)

评级信息

评级投资信息中心(R&I)：

长期 A 短期 a-1

研究开发



## 打磨并连接素材价值

自开始进口化学染料之时起，我们开展符合用途的研发活动，并于20世纪30年代设立了公司内部实验室等，创新型文化传承至今。如今我们仍在日本国内外设有研究据点，致力于利用高度的专业性与知识见解开创新事业，例如开展基础研究、素材用途开发及技术评估功能等。研究者之间的交流也很活跃，大家跨越研究领域的界限，相互参与研究发表会。近年来，我们还致力于推进与外部的合作，例如启动了与日本东北大学等的共同研究项目。

过去20年的集团专利申请数量  
(基于日本国内申请件数)：

约 1,500 件

过去20年共同申请过专利的  
产业、政府、学校合作伙伴数量：

200 家以上

主要的研究开发功能：P.55

# 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“长瀬究竟是什么”，  
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





长濑产业株式会社  
代表董事总经理  
上岛 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

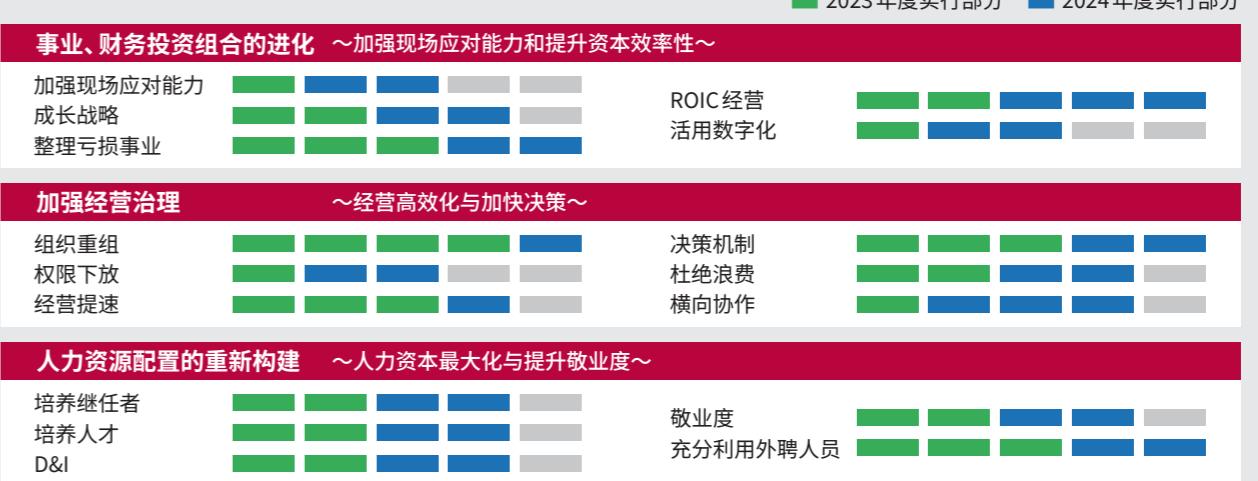
今年是我就任总经理的第3年。第1年也即2023年度，我们在持续推进中期经营计划**ACE 2.0**中提出主要举措的同时，启动了旨在为成长奠定基础的“**QUICK WIN**”。该措施的目标是最大程度地高效利用人、物、金钱以及时间等经营资源，推进“事业、财务投资组合的进化”“加强经营治理”“人力资源配置的重新构建”，以期转变为能够应对环境变化的坚实基础。我们从多个角度进行了重新评估，包括事业部和集团公司的重组，事业计划、会议体制和经营方针等。第2年也即2024年度，以此为基础，为了切实推进向强健有力型经营体质的转变，我们推进削减冗余、高效利用资本的**ROIC**经营，并完成了对亏损事业的整理。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

### 2024年度 **QUICK WIN** 的情况



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規定”，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
	● 提升员工敬业度	8 体面工作和经济增长
● 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	● 对脱碳社会的贡献	7 可持续发展的城市和社区 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 健康 3 责任与福祉 6 负责任的生产与消费 7 促进可持续的基础设施 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、正义与强大机构

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。即便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多元化的能力。

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

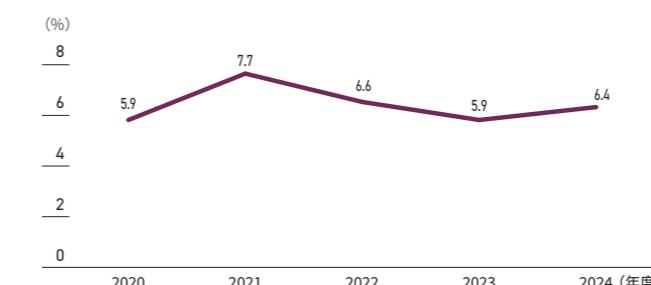
在**ACE 2.0**中提出了财务目标和非财务目标，以在实现“质的追求”方面取得进展。财务指标设定为目标指标(KGI: Key Goal Indicator)和有关“收益结构的变革”“企业文化变革”“支撑公司变革的功能”的重要绩效指标(KPI: Key Performance Indicator)。

“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%

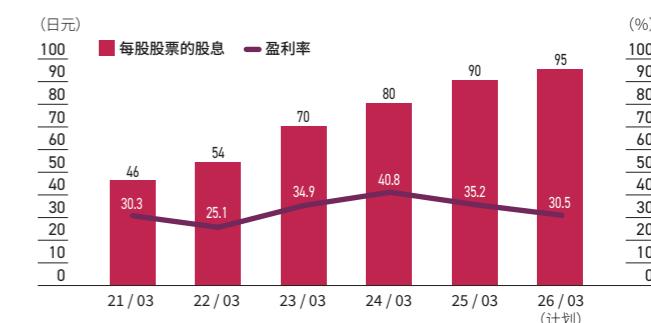
### 股东回报

- 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 <sup>(*)1</sup>	41%	81%	86%	100%	100%
长濑产业(单独)：敬业度调查总分 <sup>(*)2</sup>	52.4	56.5	56.0	58.3	60 以上

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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

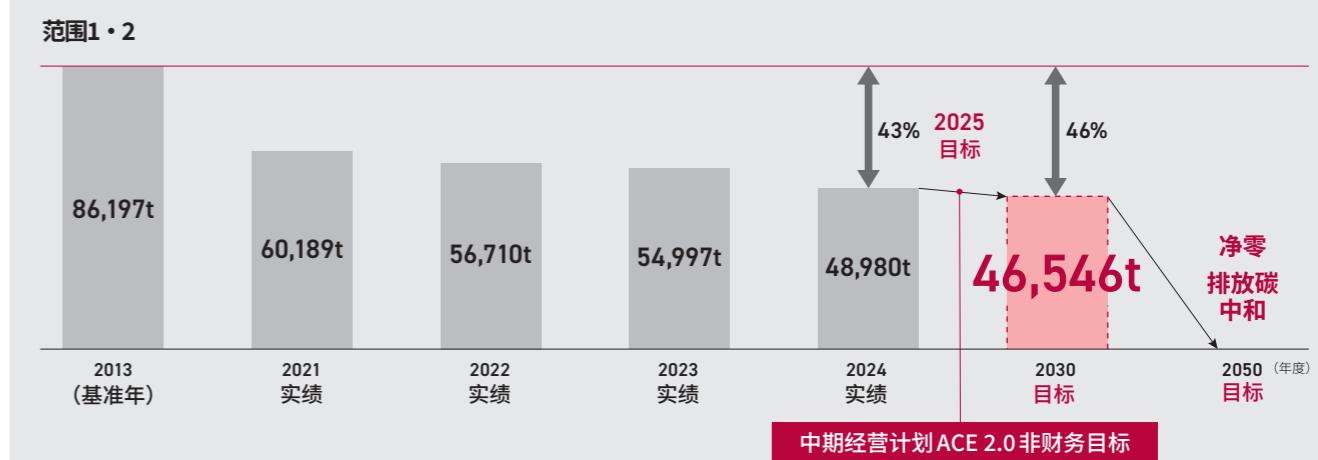
本公司提出了“长濑集团碳中和宣言”，并基于该目标，在ACE 2.0 中也设定了以碳中和为目标的非财务目标。我们正推进相关举措，旨在实现集团合并的范围1、2较2013年度削减37%以上、通过集团内可再生能源发电及购买来削减二氧化碳排放量(累计 35,000 t)、以及长濑产业单独的范围2零排放。

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。

ACE 2.0 非财务目标	合并	：范围1、2 削减率: 37% 以上(与2013年相比)
	合并	：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)
	长濑产业(单独)	：范围2 零排放
战略		整体措施 可视化 削减
措施		：参与外部倡议、促进环保投资、研究内部碳税 ：供应链中排放量的可视化、计算出战略产品的 LCA ：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 ：生产工程改善、利用可再生能源(购入能源和自行发电)
披露项目		碳中和宣言、旨在获取 SBT 认证的承诺、在 Nagase Viita 取得 CFP(碳足迹) 第三方验证、提供 GX 解决方案等 (详情请参阅 P.66)
		· 温室气体排放量(范围1、2、3) · 温室气体范围1排放量各类型明细 · 能源使用量、电力使用量、生产时的排放强度(t-CO <sub>2</sub> /制造量 t)

\* 非财务目标的对象为：长濑产业、长濑 ChemteX、Nagase Viita

▶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/>



#### 范围3

本公司认为自身作为拥有约 18,000 家交易方网络的商社，削减整个供应链的温室气体排放量至关重要。在长濑集团碳中和宣言下，我们设定了到 2030 年将范围 3 排放量削减 12.3%(与 2020 年度相比) 的目标。▶具体举措请参阅 P.66

# 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

- 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“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
- 听取内部（事业部、集团公司等）以及外部（专家）的意见
- 确定所认知的外部环境

### 长濑特色分析

- 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
- 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。

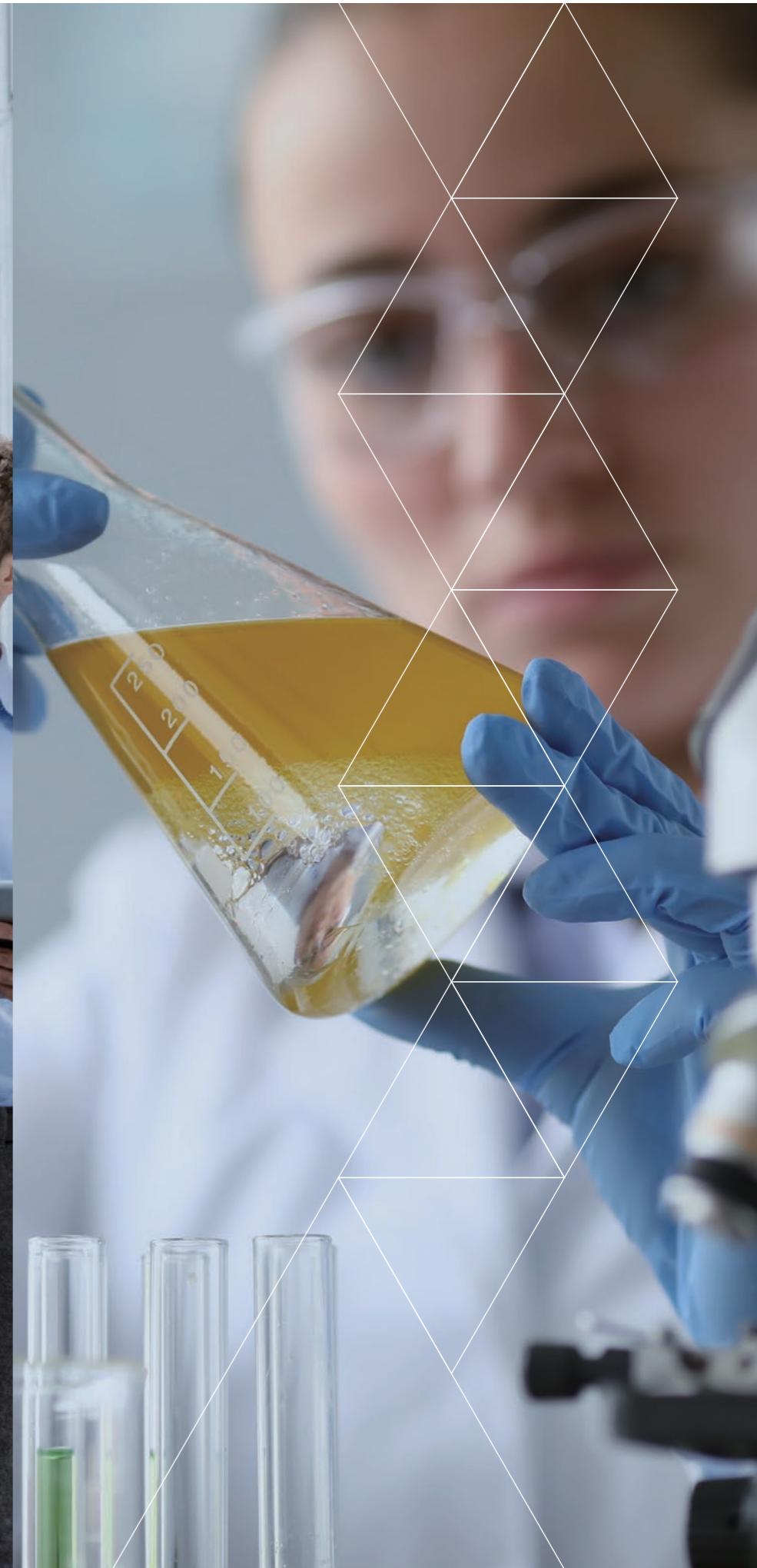


- 【经营示例】
- 半导体制造中高纯度显像液的循环再利用 (P.36)
  - 提供排水解决方案 (P.47)
  - 利用源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)的纸尿裤回收再利用事业 (P.57)
  - 水资源的合理利用 <https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/environment/water/>



## 目录

- |                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| 31 营业担当董事致辞                     | 46 商社功能——事业部长致辞 |
| 33 “基础”“重点”“培养”“改善”<br>这四大领域的举措 | 53 制造功能         |
| 43 部门一览                         | 55 研究开发功能       |
| 45 长濑独有的功能                      | 57 来自功能组合的现场    |



## 通过混合运用现实与DX，进一步增强现场应对能力



董事  
常务执行董事  
镰田 昌利

### 聚焦价值，在现场深度思考—— 利润率改善是“发现”的契机

这几年来，我在现场最为强调的，就是“利润率”。“比率经营”所说的并不仅仅是数字。利润率低的事业，代表其商业模式没有实现差异化。仔细聆听客户的困扰，深入思考什么是正因为是长濑才得以实现的价值，这样才能触及事业本质，进而获得市场的真实评价。在与客户直接接触的现场，容易陷入维持现状的惯性思维，但是以改善利润率为目标，则可以成为打破这种思维的契机。不仅仅关注眼前的利益，而是深入思考究竟什么才是真正利益——我认为这也是现场领导者以及我们的职责之一。

作为营业负责人，如何通过沟通与客户构建起信赖关系，是一种难以诉诸言语的隐性知识，而要掌握这项技能，

最重要的是积累经验。我希望负责人能自己主动抓住这种学习机会，我也经常亲身示范在现场时应有的言行举止。这是一项十分有价值的工作，相比于IQ，更需要EQ。我坚信，即使生成式AI迅猛发展，也唯有这份只能在现场获得“信赖”的积累才是长濑的竞争力所在。

### 正因为是长濑，所以才能把变化转化为机遇 作为经营战略的合作伙伴

长濑拥有在化学品领域中培养起来的多样化产品和服务，以及通过商社事业构建起的广泛网络，因此，环境变化对于长濑而言恰恰是机遇。我们精通行业的上下游，因此能够顺应客户的变化，成为与其共同思考未来发展的经营战略的合作伙伴。其方法之一就是我一直重视的客户规划，通过解读客户的经营计划、建立假设，并凝聚集团全力提供解决方案。这种措施已发展为跨事业部的合作。

今后为此提供支撑的将是DX。我们正在运用云端MA工具和CRM工具，推进跨组织的信息合作。我希望通过跨越事业部的隔阂、横向串联意见和信息，提升市场营销的质量，并淬炼出长濑的独特性。为此，关于如何运用数字化技术，在下期中期经营计划中，DX将成为一大主题。

### 坚持诚守正道的步伐， 致力于实现企业价值最大化

这几年中，董事会的讨论内容已经深化至进一步提高经营质量的方向。作为管辖营业现场的执行董事及负责公司经营治理的董事，我将不仅仅关注业绩，还会努力回应各方对提升中长期企业价值的期待。

诚守正道——长濑的经营理念深深植根于组织全体，也是我一以贯之的信条，希望通过践行这一原则，能够赢得全体利益相关者的信任。

作为营业负责人，如何通过沟通与客户构建起信赖关系，是一种难以诉诸言语的隐性知识，而要掌握这项技能，

## 强化“功能结合”， 稳步推进成长战略



董事  
执行董事  
矶部 保

### 通过“QUICK WIN”稳步前行

通过2023年6月起实施的“QUICK WIN”，我们在外部环境的剧烈变化中成功实现了调整，在定量层面取得了超预期成果。在定性层面也可评价为大致顺利推进。

在我负责的食品、生命科学及生物领域，2024年度的重大成果是成功从旭化成制药株式会社收购了诊断试剂事业等。在下期中期经营计划期间，我们将着力推动该成果切实转化为事业增长。

### 进一步强化功能协作 研究开发迈向新阶段

针对以往存在的研发功能与制造功能的协作这一课

题，目前已构建起了一体化推进体制。以上市为目标的源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)与稀有氨基酸“Ergothioneine”，正是融合这两大功能并活用“商社”网络开拓新市场的“长濑特色”措施。

缩短新产品和新技术的开发周期，是企业成长的关键。作为具体举措，我们正在探讨引进美国Interfacial Consultants的“计分卡”制度，该公司于2020年被收为子公司，主要从事树脂等领域的产品和技术开发以及制造工艺开发。该制度将客户需求、市场性和收益性以及“是否为长濑应当解决的课题”转化为分数，以此来判断研发主题的优先顺序。虽然在研发现场引入利润视角十分困难，但我们仍计划今后将该制度推广到生物领域，以期能够实行精准抓住客户痛点的措施。

此外，如何将目前基本集中在日本国内的研发功能布局至全球，这也是成长的要点。必要时，我们将对组织本身作出改变，寻求加快人才和技术的合作。我们不仅关注集团内，还希望将与外部的合作、投资也纳入考量，进一步升级“长濑特色”的研究开发。

### 立足于长期视角， 进一步提高人才和组织的能力

最近，不少外部人员都评价“长濑变了”。这种变化不仅源于高层推进变革的领导力，也有赖于员工并非被动“追随”高层，而是全员秉持求变意识主动作为。无论面对何等严峻的情况，长濑的人才总是能够通过改变克服困难——我坚信这正是我们的优势。

为成为在下一个100年仍被社会需要的公司，我们将构建能够最大限度地引导出个人的能力，并将其转化为组织的成长机制，持续挑战创造新的价值。通过这些措施，全体员工将同心协力实现持续成长。

# 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 2025”中介绍的专题一览表

领域	专题示例	页
基础	●催生客户触点与高附加价值信息的源泉	P.34
重点	●通过半导体×环境×技术为行业做贡献	P.35-36
培养	●Prinova集团(Nutrition事业的收益性恢复、成长战略)	P.37-38
改善	●长濑 Diagnostics的诊断试剂事业	P.39
基础	●在印度、印度尼西亚、墨西哥、巴西采取的举措 ●在印度成立合资公司并扩大树脂销售业务	P.40
重点	●发掘新业务(企业风险投资)的举措	P.41
培养	●为延长健康寿命做贡献的Ergothioneine	P.41
改善		页
近年的成果		P.42
面向改善事业的举措		

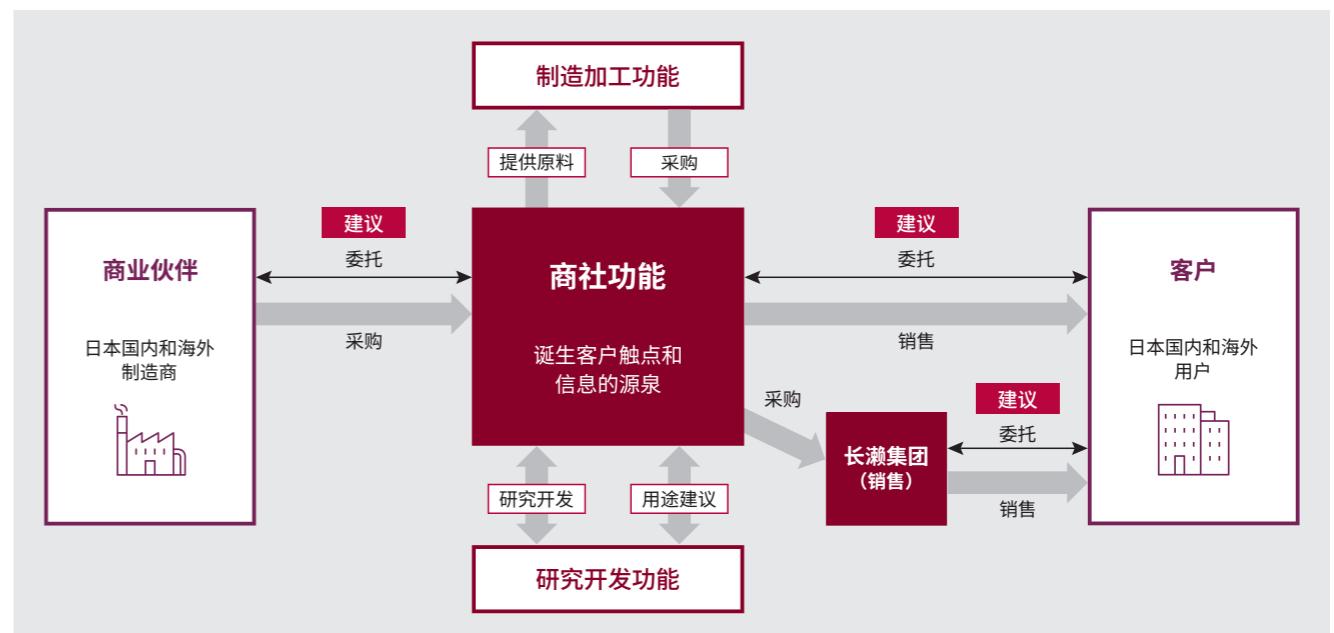
# 创造客户触点与高附加价值信息的源泉

## 长濑商社的作用与优势

在长濑集团所拥有的各项功能中，商社功能被定位为“基础”，它既是产生现金的来源，也是诞生客户触点和信息的源泉。长濑在功能材料、加工材料、电子与能源、移动以及生活相关这五大部门提供素材和服务，也在收集客户的反馈和需求的同时，不断挖掘新的事业机会。这些积累

构成了长濑的现场应对能力。我们通过商社功能获取与社会以及客户的触点，并基于高附加值的信息，最大限度地发挥各功能的优势，创造出新的价值。

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，在商业伙伴的生产体制多样化的情况下依然稳定地提供材料，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

长濑产业株式会社作为一家科学专业商社，正利用其培育的网络、化学专业知识和安全运输危险品的解决方案，为解决行业课题做出贡献。致力于实现最先进半导体的日本国产化的Rapidus株式会社已将本公司选为其半导体工厂(北海道千岁市)的半导体材料运输总承包商之一，负责将各供应商交付的材料集中到终端据点，并支持从本州到北海道的集中运输。

此外，“化学品AI共同物流匹配服务”向化学品行业提供用于匹配危险化学品运输的应用程序。针对因物流人手不足导致制造现场的课题解决，我们通过提升效率和抑制二氧化碳排放等切入口贡献力量。

## 基础事业的课题

- 通过合理的库存管理，优化运营资金
- 假定因关税问题等地缘政治风险而导致供应链中断时的BCP应对
- 日本国内石化行业重组情况下保障供应链
- 充分利用Prinova在食品行业的网络，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业务效率
- 超越行业和事业界限，进一步深化协作

# 制造功能 半导体特辑

## 通过“半导体×环境×技术”为行业做贡献

### 日本国内与半导体共同的成长历程

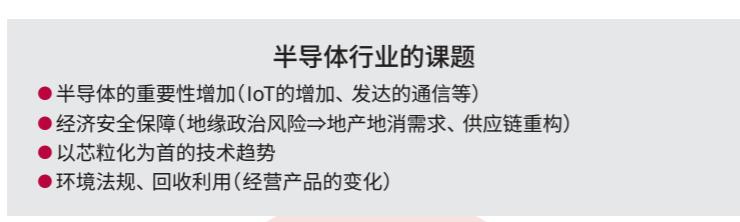
长濑集团作为设立了合资公司的美国 Eastman Kodak 公司(现 Kodak 公司)的总代理,开始进口后来应用于半导体光刻技术的影像专用胶片,日本国内的半导体产业由此开始。自 1974 年开始,面向日本国内的半导体关联企业,我们持续召开了旨在提高半导体技术的跨产业学习交流会“长濑微电子研讨会”。

### 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。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术趋势。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。

与半导体相关的  
商业伙伴数量  
约 300 家

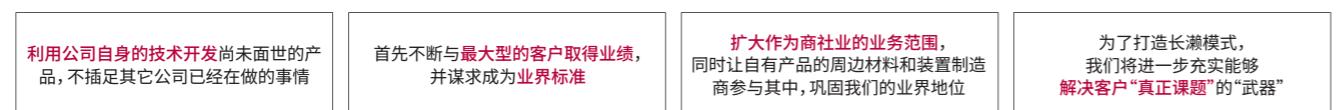
作为化学商社的  
商业伙伴数量  
约 18,000 家



### 长濑集团提供的价值



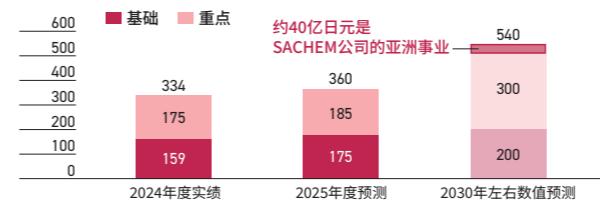
### 支撑长濑集团所提供价值的 优势(资产)和战略



## 宣布收购 SACHEM 的亚洲事业

随着对半导体制造过程中不可或缺的药液“高纯度显像液(TMAH)”回收再利用事业正式投入运行,长濑于 2025 年 6 月收购了美国 SACHEM, Inc. (以下称 SACHEM 公司) 在亚洲地区的半导体用高纯度化学品事业。自 2008 年起,长濑产业便与拥有高纯度化学品高端技术和知识见解的 SACHEM 公司,以及长濑 ChemteX 株式会社三方成立了合资公司,即 SN Tech 株式会社(以下称 SNTech 公司),并通过该公司共同致力于液晶面板用显像液的回收再利用事业。我们基于所积累的经验诀窍,启动了面向先进半导体的回收和再生事业,推动半导体制造事业的扩大。

### 半导体领域的销售总利润(亿日元)

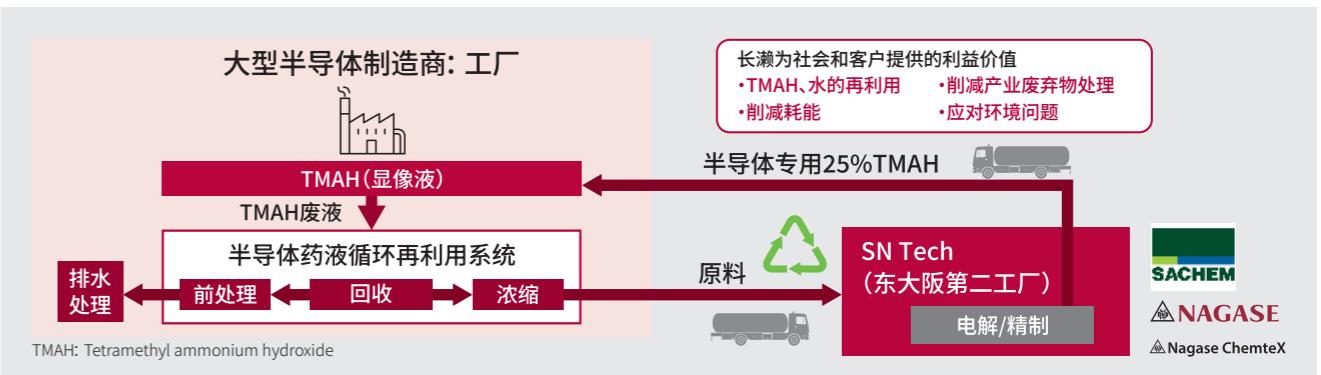


## 通过显像液循环再利用为行业的环境保护 作出贡献

迄今为止,使用后的显像液一直作为化学品进行产业废弃物处理,在半导体制造事业中一直被视为环境负荷和收益方面的课题。本事业中,我们将通过高度电解和精制技术对其进行回收和再生,并再次交付给半导体制造业。这在日本国内尚属首次,放在全球来说也是最先进的案例。新工厂拥有进行 TMAH 的制造和高纯度化的电解设备及精制设备。在降低环境负荷的同时,还有助于实现显像液的稳定供给、削减产业废弃物处理的所需成本,改善收益性。



2025 年 3 月新设立的高纯度显像液(TMAH)回收再生工厂  
(东大阪市)



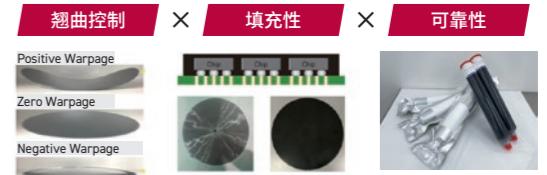
## 解决先进半导体封装课题的 “环氧树脂封装材料”

20 世纪 70 年代开始制造环氧树脂,20 世纪 80 年代将环氧树脂加工成液状封装材料的技术引进至日本。自此以来,我们不断发展技术,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 的液状封装材料在生成式 AI 等不可或缺的先进半导体用途上已成为业界标准。我们以高超的“改性技术”和“可靠性”应对封装工序中日益增材化、复

杂化的需求。2000 年以后,我们还成功开发出薄膜状封装材料,在改善工艺、削减成本方面减轻了客户的负担。

### 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



## 制造功能 Prinova 特辑

### 重点领域及食品领域的引领支柱 实现跨越式和可持续的增长

美国 Prinova 集团于 2019 年加入长濑集团，致力于食品与营养领域开展价值链的纵向一体化事业，从素材供应到产品开发、直至最终产品制造，贯穿各个环节。该集团



经营的产品

的事业以欧美为中心，在食品用维生素、氨基酸、矿物质、甜味剂、咖啡因等素材经营的规模位居世界前列，尤其是在运动营养市场拥有丰富的经验

和广泛的网络。

此外，集团持续进行积极投资以扩大事业，致力于强化制造功能和拓展新的商业领域。

通过投资强化并扩大事业		
目的	投资案例和价值创造	
获得高附加值服务	收购甜味剂经销商 TIH 公司(2021年)	进军甜味剂市场
增强能力并提高效率	收购从事制粉和微粉委托加工的 Lakeshore 公司(2021年)	扩充粉末加工功能
推进地区战略	收购精油精馏加工公司 Flavor Tec 公司(2023年)	扩充精油制造功能
	在美国犹他州设立新工厂(2022年)	扩大代工
	收购食品营养素材商社 Aplinova 公司(2025年)	进军南美市场

\* TIH : The Ingredient House, LLC \* Lakeshore : Lakeshore Technologies, LLC  
\* Flavor Tec : Flavor Tec - Aromas De Frutas Ltda

### Prinova Group LLC 高层致辞

#### 作为在全球市场发展并持续提供价值的合作伙伴

Prinova 作为一家全球商社，凭借其全球顶级的食品和营养素材销售网络优势，积极扩大预混料和调味料等代工事业，现已进化为兼具商社和制造功能的混合型商业模式。Prinova 以美国、欧洲为中心设立 23 家集团开展业务，2019 年加入长濑集团以后，其销售规模进一步扩大，在强化制造功能及扩充市场渠道方面也取得了切实进展。

本公司的成长并不仅限于规模的扩大，还在于通过融合商社功能的规模和制造技术的创新，为整个供应链创造出新的价值。今后，我们还将进一步发展混合型模式，致力于成为全球营养行业中值得信赖的合作伙伴。



董事长兼总经理 & CEO  
池本 真也

### 面向 Nutrition 事业的收益性和回复

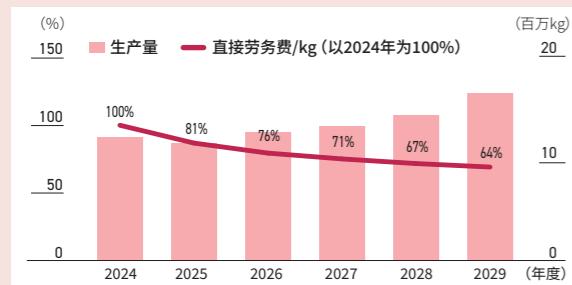
#### Nutrition 事业现状

美国犹他州工厂的运行未能按计划推进，事业整体未达成计划。我们以早日实现盈利为最重要课题进行资源投入，目前正致力于通过提高效率降低成本和改善销售额。

#### 通过提高效率降低成本

通过 2024 年度引入自动化设备的正式运行及工

#### 效率化的预测



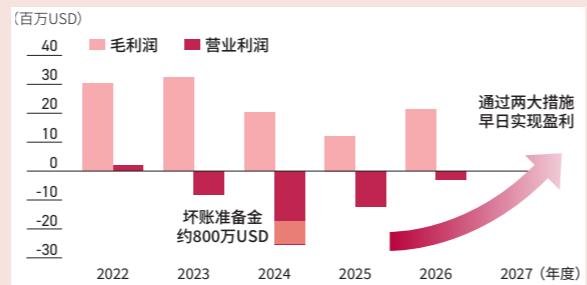
\*1 自2025年度起，Prinova集团对制造成本、销售费用及一般管理费用的分类进行了部分变更。该数据包含往年实绩，是反映该变更后重新汇总的估算值。

序控制的提高，推动生产效率提升和各工序的效率提高。由此，在抑制固定费用和变动费用并消除浪费的同时，致力于改善收益性，确保未来顺利实现扭亏为盈。

#### 改善销售额

我们致力于贯彻案件管理和激活营业组织。针对不同客户部门判断优先级和资源分配，并将对象扩大至生活与健康市场，寻求捕捉市场成长机遇。并且支持条形包装等便利性高的包装方式。

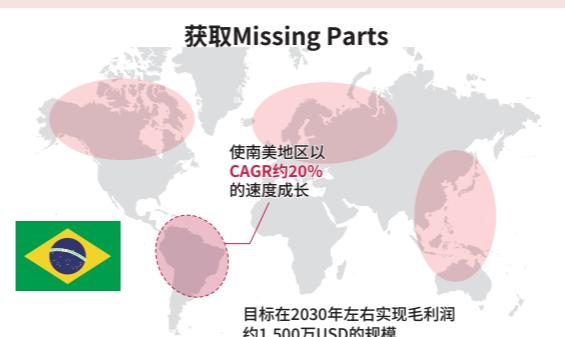
#### Nutrition 事业的收益回复



### 面向成长的具体措施

#### 强化供应链措施 (通过收购 Aplinova 公司进军南美市场)

在全球大型客户积极推进南美市场业务的情况下，通过利用巴西 Aplinova 公司作为当地窗口，扩大 Prinova 经销产品的采用，推动了在巴西的事业开展。



**APLINOVAX Prinova**  
NAGASE Group  
拥有 1,000 家以上的客户网络  
产品线

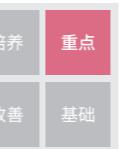
Prinova 集团于 2025 年 4 月收购了巴西食品素材商社 Aplinova，正式开始向全球南方市场进军。今后，我们将利用现有的 1,000 多家客户基础，力争在 2030 年实现约 20 亿日元规模的销售总利润目标。

#### 产品投资组合的扩充

我们还致力于利用制造技术研发独家产品，产品线的扩充也带动了商社的数量增长与市场的扩大。通过加强各据点的合作，加速创造独特而具有创新性的产品。

#### 长濑集团内的合作

我们通过集团内合作——例如藉由 Prinova 在全球推广长濑微态生物科技的酶制品，产生了包括扩大销售渠道在内的协同效应。今后，我们将通过进一步加强合作，加快食品领域的全球拓展。



## 制造功能 生命科学

### 长濑 Diagnostics 株式会社成立

长濑产业以强化生命科学领域的制造和功能为目标,于2025年7月,将继承了旭化成制药株式会社诊断试剂事业等的长濑 Diagnostics (NDX) 整合入集团。长濑 Diagnostics 将从事诊断试剂、诊断试剂用酶以及其他生命科学原料的开发、制造和销售。

### 诊断试剂事业

诊断试剂是一种用于分析体液(血液、尿液等)的测量试剂,应用于日常健康检查和疾病诊断、治疗效果监测等领域,广泛用于医疗机构等场所。诊断试剂用酶作为诊断试剂的原料,其作用是通过与血液等中含有的特定物质(化学成分、蛋白质、代谢产物)发生反应,并转换和放大为光学信号,从而精确测量目标物质的浓度。

### 通过人与技术的交流打造协同效应的基础

长濑集团认为,如果想发挥出整合的真正目标,即协同效应,了解新公司的事业、了解人才是不可或缺的。整合首日,在位于静冈县伊豆之国市大仁地区的制造开发据点举行了启动仪式,约有200名员工参加。并且,在7月于长濑产业东京总部举办的集团员工交流活动上,NDX的牧瀬弘直总经理介绍了该公司的事业和员工,进一步加深了交流。



### 长濑 Diagnostics 的独特性

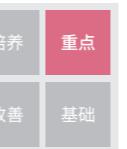
无法判断的“糖耐量异常”。

#### 诊断试剂事业的优势与对集团成长的贡献

NDX开发、制造和销售用于血糖、血脂、肾功能、肝功能等可在多个领域使用的诊断试剂用酶,在使用独有的微生物培养技术等制造多种酶方面具有优势。并且长濑集团迄今为止一直以生物相关事业的核心制造公司——长濑微态生物科技为中心,从事工业用酶及酶反应物的研究、开发、制造和销售,向众多行业提供产品。今后,将NDX的诊断试剂用酶制造技术和应用经验诀窍,与长濑集团的现有业务相结合,产生技术协同效应,还将充分利用长濑的全球网络,进一步加快进军印度和东南亚地区等成长潜力巨大的医疗与健康管理市场。

#### 采用独家酶法的体外诊断用医药品

NDX运用其独家酶法,开发出用于测量血糖管理指标——糖化白蛋白(GA)的测量试剂“Lucica™ GA-L”,并自2004年起进行制造销售。并且,于2022年发售了“Lucica™ GA-L2”,这是一款在医疗现场等场所中具有高度可靠性、对应GA常用参考标准物质的试剂。此外,还制造销售使用尿液作为检体的肌醇测定试剂“Lucica™ MI”,其可用作检查试剂,筛查仅凭空腹血糖



## 新区域 全球南方

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		扩大移动、生活与健康管理产品、半导体、智能手机等市场	
印尼		随着人口增长,开拓食品(食品素材)领域的市场	
墨西哥		加强移动领域在当地的制造功能 通过在中国→墨西哥等海外据点之间的人才交流创造新事业	
巴西		在农业领域拓展本公司的商品	

### 在成长显著的印度市场,成为能够抓住机遇的可靠合作伙伴



Nagase India Pvt. Ltd.  
CEO 大岐 英禄

近年来,印度受人口增长和国际形势的影响,市场迅速成长,以汽车、食品为首的各行各业的日系企业纷纷进驻。未来,半导体领域的活跃也值得期待。今年迎来60周年的Nagase India,希望能进一步发挥其在当地积累的经验诀窍、网络以及长期任职的优秀本地员工等优势,通过构建后台管理等支持,成为在不同文化和商业文化中勇于挑战且值得客户们信赖的合作伙伴。我们也将利用竞争力高的印度素材开展业务。

### 设立合资公司开展连接器事业

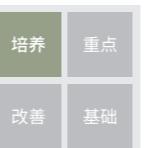
2025年3月,长濑产业与日本航空电子工业株式会社(JAE)设立了合资公司,致力于扩大印度市场二轮和四轮车用USB充电器及连接器的销售。印度作为世界顶级市场,将加速推进EV化作为国家政策,预计市场将进一步成长。

长濑将在当地积累的经验诀窍和网络为基础,与为全球提供汽车连接器/线束的JAE一起,共同开展业务,致力于强化客户支持、通过与当地合作伙伴的协作构建生产体制、加强供应链。

### 扩大高附加价值的树脂销售业务

2025年6月,在大中华区塑料制品的主要销售公司——台湾长华塑胶股份有限公司(NWP)与Nagase India(NIN),共同设立了合资公司“NAGASE WAHLEE INDIA PRIVATE LIMITED”,致力于将在ASEAN和中国一直处于领先地位的树脂事业正式拓展至印度市场。

通过将精通中国和台湾类企业客户需求与商业习惯的NWP,与拥有应对印度法律法规知识见解的NIN的优势相结合,细致捕捉印度当地的新商业需求,将商业机遇最大化。



## 开发新一代事业 企业风险投资

### 充分利用CVC投资, 获取新商业领域与技术

长濑于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。本措施由2025年4月设立的Nagase Future Investments主导, 作为商业智能功能, 正在为推进新一代事业孵化奠定基础。截至2024年度末, 已在与长濑



## 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)”, 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, 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, 天然提炼的高纯度

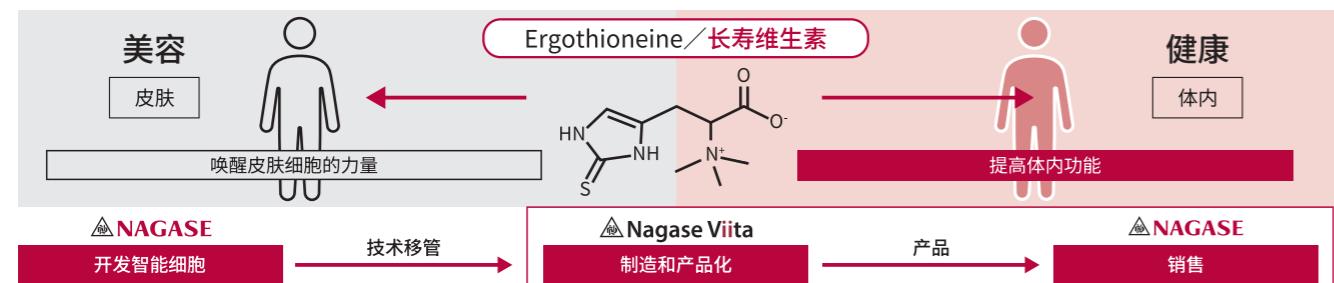
现有事业不同的领域中完成了对10家初创企业的投资。

例如, 我们对运营GPU云服务的株式会社HIGHRESO、推广环境友好型农业的株式会社坂之途中、提供基于可穿戴设备的生物数据事业的株式会社enstem等承担新一代事业的企业进行了投资。长濑目前仍在通过CVC持续进行投资与合作活动, 加快对新事业孵化的探索。

化非常困难; 如果进行化学合成, 环境负荷高也会成为一个课题。

2020年, “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的生产效率提高到以往的约1,000倍。

目前, 我们正致力于实现其在化妆品领域的上市, 未来还计划拓展至食品领域, 为延长全球人类的健康寿命作出贡献。



## 面向改善事业的举措

### 为了未来的事业成长, 尽早确定撤出损失

致力于使未来的损失额尽可能接近零。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。

并且, 我们充分利用会议组织, 由公司部门和事业部的相互合作, 以实现加强监控的目的。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应对对策和计划, 并提交至公司部门。通过设置和运行这种监控流程, 努力于防范减值的发生。

### 迄今为止的撤出项目

2024年度, 我们决定对下表所示的3项事业进行整理撤出, 并予以了执行。在此基础上, 我们还计算了部分有价证券的评估损失及在美国的商誉等的减值, 共计约55亿日元的减值。

2025年度我们将继续推进改善, 目标是损失10亿日元以下。

2025年内, 作为经营资源优化配置的措施之一, 我们预计将从事光学设备用功能性材料开发和制造的Inkron Oy的全部股份转让给了一家台湾电子部件制造公司。

#### 改善对象和措施

##### 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

##### 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

##### 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

#### 2024年度的撤出项目

堺显示器产品株式会社现场工厂  
液晶显示器市场衰退  
供给客户堺显示器产品关闭

2024年撤出决定  
关闭

#### 成色剂的美国事业

市场供应过剩导致价格竞争加剧  
热敏纸市场衰退

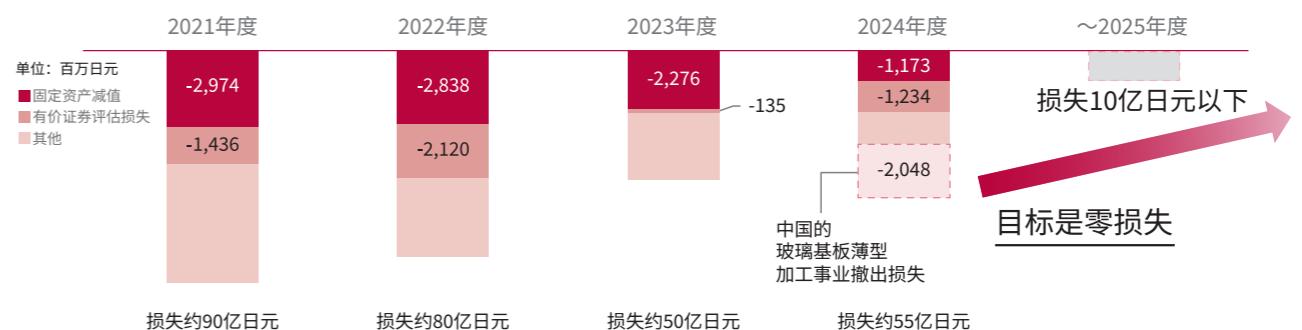
2023年撤出决定  
清算和撤出

#### 中国的玻璃基板薄型加工事业

在台湾地区启动加工业务, 而后转移至中国内地, 但内部生产化推进、价格竞争加剧

2020年撤出决定  
撤出后处理决定

#### 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

(截至 2025 年 3 月末)

<sup>1</sup> 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。<sup>2</sup> 自 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。<sup>3</sup> 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)。<sup>4</sup> ■ 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、部门间交易抵消等。<sup>5</sup> 自 2026 年 3 月决算期第一季度起,Prinova 集团对制造成本与销售费用及一般管理费用的分类进行了部分变更,但 2025 年 3 月决算期的数值是对该会计方针变更进行追溯修改前的数值。

(注) 销售总利润与营业利润的各部门构成比例的计算,不包含其他及全公司共通部分。

# 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。



# 功能素材部门

## 功能化学品事业部

功能化学品事业部长 横口 增生



### 经营产品示例

- 汽车和建筑专用的涂料原料
- 服装染料
- 调色剂原料
- 电视、智能手机、OA等显示器用材料等

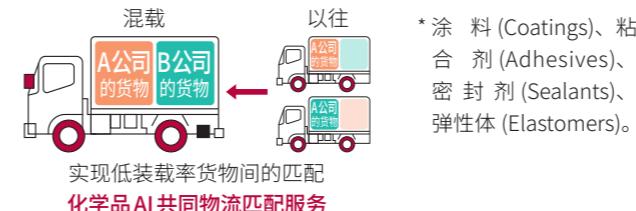
### 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 共同开发源自生物材料、高吸水性聚合物 × 成人纸尿裤
- 化学品AI共同物流匹配服务
- 实现搅拌工序可视化的Mixing Concierge™(P.59)

### 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

随着制造产品的需求复杂化，我们不仅仅停留于向客户提供原料建议，还致力推动活用DX的服务模式走向产业化。例如，化学品AI共同物流匹配服务优化多家企业间的物流，为物流问题和削减温室气体(GHG)排放做出贡献。此外，“Mixing Concierge™”服务将制造过程中不可或缺的液体搅拌工序可视化，为提升生产效率与技术传承提供支持。并且，还开始提供了专注于CASE领域<sup>(\*)</sup>的原材料搜索服务“Chemical Search”。今后，我们将继续融合独特的素材、技术及数字化知识见解，支持化学行业的持续成长。



### 课题 整理亏损事业以及成长战略

### 通过整合制造功能提高盈利能力

在成色剂事业方面，除了退出美国事业外，还通过重新评估日本制造据点的亏损交易并提高其效率，成功实现了盈利。并且，为强化化学品的制造功能，于2025年4月将Nagase Viita的功能性色素事业(藤田工厂)整合为长濑ChemteX的冈山事业所，并将福井山田化学工业作为其子公司。今后，我们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，寻

求实现集团整体的收益基础强化与持续成长。



商业伙伴的心声 NATOCO株式会社

### 成为寻求通过VR沉浸式教育内容实现零工伤目标的合作伙伴

本公司针对化学品行业面临的工伤对策课题，引进了长濑产业销售的工伤体验VR眼镜。在以往实施的讲座培训案例介绍的基础上，新增利用VR开展的沉浸式教育，针对包括转行人员及新员工在内的学员，通过“体验”与“细致讲解”有效促进了理解度的提升以及安全意识的巩固。由日本涂料工业会监修的行业专用型内容，以及能够支持集体培训的高功能性，我们切实感受到它是实用且高质量的教育内容。零工伤是直接关系到生产活动的持续性、客户安心以及员工安全的重要课题，正是应了“遇到困难就问长濑”这句话，我们也期待今后会有更多独特的解决方案。



NATOCO株式会社  
生产部 群马工厂 工厂长  
木暮友昭先生  
长濑产业株式会社  
功能化学品事业部  
综合解决方案部  
山田纯平

## 功能素材部门

## 特殊化学事业部

执行董事  
特殊化学事业部长 栗本 贤一

## 经营产品示例

- 用于生成式AI专用服务器的半导体原材料
- 用于3D打印机的油墨原材料
- 用于服装纤维及汽车专用金属部件制造 加工的油剂原材料
- 用于电动汽车电池组件的聚合物过滤器

## ! 成果 ROIC经营

## 构建旨在提升ROIC的监控体系

我们致力于ROIC经营的渗透，并专注于取得成果。新设立了企划室，并在整个组织范围内针对①追求与功能相匹配的利润、②整理亏损业务、③削减长期库存这三大主题进行了监控，最终在所有项目上都取得了大幅改善。2025年度，在继续实施监控的基础上，还将寻求与合并企业保持密切沟通，整个集团团结一致推进改善活动。此外，作为ROIC经营的延伸，我们正在推进旨在提升每位员工生产效率的举措。具体而言，我们重新审视事业部内部的教育体系，并着手利用生成式AI和RPA提升业务效率。作为对去年课题“事业模式升级进化”的具体应对措施，我们制定了各事业的5年后发展规划。商社事业方面，我们制定了半导体相关事业的全球发展方向，并推进资源投入的扩大。制造事业方面，我们正与集团公司共同制定成长战略，并执行PDCA循环。

## 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 环境解决方案: 工厂排水处理的运行管理与削减成本
- 流动合成: 降低采用间歇法进行有机合成反应时的危险、改善作业环境并提高生产效率
- 半导体事业提案: 应对地缘政治风险的化学品原材料采购(多源化、代工生产)

## ? 课题 培养人才

## 建设认识个人和组织的课题并付诸行动的组织

本事业部正在推进机制建设，使员工认识到个人和组织的课题，并促进自发性、持续性的成长。自2024年起持续实施新的举措，通过与事业部长的谈话会等方式，设立讨论课题的场所。作为解决课题的具体方案，我们正在试行针对年轻员工的伙伴制度，以及旨在提升积极性和培养组织间健康竞争意识的奖励制度等。此外，还将体系化地安排商务人士参加以学习基础知识为目的的外部培训等活动，将能力开发机制化。

## 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



## 身边的最终产品示例

- OA设备
- 智能设备
- 化妆品容器
- 笔记本电脑
- 游戏机
- 食品包装

## 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 有助于实现资源循环型社会的消费后回收材料
  - 有助于实现碳中和和社会的生物质来源塑料
  - 有助于确保人类与环境安全的PFAS(\*)替代素材
- (\* 主要由碳和氟构成的人造化学物质总称，具有防水防油的特性)

## ! 成果 活用数字化×经营提速

## 利用数字化基础优化决策流程

在全球制造方式日益多样化的背景下，出于在这个时代仅依靠营业负责人的经验和直觉已无法生存的危机感，我们一直致力于构建运用数字化技术的经营决策机制。我们基于销售实绩数据、客户动向、经济预测等分析，将其活用于决策和成长战略的重新评估。具体而言，我们开始运用新系统，更精准地掌握跨越国家和地区、分类复杂的各业务属性的收益结构。这使得我们能够根据市场趋势变化来制定经营战略和进行人才配置。多维度、多方面的分析为收益性的稳步提升做出了贡献。今后我们也将充分利用数字化基础，致力于实现ROIC最大化和事业价值的持续提升。

## ? 课题 培养接班人、培养人才

## 加强应对全球重组的人才战略与地区合作

在加速以大型供应商为中心的行业重组及供应链多样化、多极化的背景下，我们感到以日本为主导的传统经营体制，以及日本创建的管理模式存在局限性。为预见并准确应对全球范围内行业重组的潮流，我们必须培养具备事业合并视角的人才以及构建人才网络。例如，在有望实现巨大成长的印度市场，我们认为获取从中国转移过来的台湾系及中华系业务尤为重要，因此于2025年6月成立了NAGASE WAHLEE INDIA。今后，本事业部的印度业务将以

台湾当地员工为核心，与台湾、中国大陆、ASEAN协同合作，开展成长战略。



遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声 三幸制果株式会社

## 期待成为共同关注并协力解决经营课题的合作伙伴

本公司于2024年宣布，作为一家立足于“食品与健康”的企业，将实践针对实现可持续社会的措施。其中，针对希望在有效减少温室气体和废弃物的同时削减排水处理设备相关成本的课题，我们接受了来自长濑产业关于引入涡轮鼓风机和污泥脱水机以及优化运行管理方法的提案。引入试验的结果显示，我们成功实现了耗电量降低30%以上、污泥饼含水率的降低和稳定化，同时也实现了排水处理成本的削减。在此期间，各位负责人员迅速响应、积极参与讨论的态度以及丰富的功能与创意，都让我们感到非常可靠。我们期待能作为长期的合作伙伴，在事业扩大与业务效率提升以及共同应对环境课题的道路上一起成长。

在本工厂制造的产品  
“雪之宿”生产部生产课 课长  
三幸制果株式会社  
永冈 侑真 先生

遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声 石川树脂工业株式会社

## 利用长濑一以贯之的树脂解决方案开发新产品

本公司凭借自有餐具品牌“ARAS”，在追求“坚固、美观、造型”理念的基础上，更进一步追求“能让人长期使用”的价值，持续寻求能在物性和成型方面满足高要求的新材料。在此过程中，长濑丰富的素材提案能力、长濑Application Workshop技术人员快速的配方设计能力以及利用试制设备灵活开发材料的能力，给予了我们巨大支持。在材料研讨阶段，我们接受了来自长濑复合物的提案，并获得了从树脂配方的设计到试制、物性评估直至量产化与稳定供应一以贯之的支持。这使我们在短时间内实现了从开发到产品化。我们推出了兼具设计性与功能性的产品，例如“深型弧形盘”产品实现了树脂制品少有的重量感和高级感，“咖喱勺”产品则实现了0.5mm的极薄边缘等。今后我们也希望与长濑共同推进新产品的开发。



“ARAS”深型弧形盘餐具

专务董事  
石川树脂工业株式会社  
石川 勤 先生

# 电子与能源部门

## 电子事业部

电子事业部 佐藤 一征



### 身边的最终产品示例

- 半导体
- 智能手机
- 显示器

### 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 低功耗: 提供面向功率半导体、新型显示器的材料
- 隔热措施: 散热、绝热材料

### ! 成果 成长战略

#### 加速符合地区需求的设备投资与人才配置

去年,马来西亚的凸点加工生产线已开始运行,为销售额做出了贡献。在半导体增材技术备受瞩目的背景下,对凸点加工服务的需求持续高涨。今后,我们也将通过加强设备扩充与开发,致力于事业的扩大。此外,在区域战略方面,我们将推进基于各地区市场动向的人才配置。通过强化美国的市场营销体制、向印度派遣人才以及派遣海外子公司员工等方式,运用全球应对能力来满足各地区的需求,致力于解决客户课题并加速事业成长。



启动马来西亚凸点加工生产线的集团公司 PacTech

### ② 课题 数字技术+强化现场应对能力 (全球)

#### 构建通过运用数字化与强化现场应对能力构筑成长体制

本事业部将继续把充分运用数字化工具作为重要课题。除了促进2024年度推进的CRM使用之外,2025年度还将以跨组织的信息合作为目的,推进数据的运用和分析。面向公司外部,也计划充分运用MA工具和Web展览会。目标是扩大线上的客户触点,创造可持续的事业开发机会。强化现场应对能力方面,以“日本↔海外”为主轴,同时还致力于强化“海外↔海外”的合作。通过构建迅速共享各地区所积累的知识经验的体制,以及强化以现场应对能力为核心的应对能力,旨在寻求进一步的成长。

# 电子与能源部门

## 先进功能材料事业部

执行董事  
先进功能材料事业部 田岛 龙平

### 经营产品示例

- 生成式AI和智能手机中使用的最先进半导体专用封装材料
- 功率半导体专用液状封装材料
- 包括智能手机在内的通信设备专用液状封装材料

### 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- AI服务器的高速化/低功耗化: 最先进半导体专用液状封装材料
- 降低环境负荷: 药液回收利用事业(显像液、剥离液)

### ! 成果 成长战略

#### 通过对话与事业投资为解决客户课题做出更多贡献

2024年度,用于生成式AI专用的最先进半导体封装液状封装材料(LMC)的销售实现了大幅增长。并且,我们与集团制造公司的长濑ChemteX一同,持续针对日本国内外客户的课题,特别是对芯粒化伴随的半导体封装复杂化带来的各种技术课题提供解决方案,最终成功实现了面向下一代2.XD封装的液状封装材料的量产化。



显像液 (TMAH) 储罐

并且,我们收购了美国SACHEM,Inc.的亚洲事业,其早已通过成立合资公司SN Tech来推进显像液循环再利用业务。由此,我们将在性能、质量、环境等多个方面做出贡献,并进一步强化为半导体行业成长做出贡献的举措。

### ② 课题 经营提速、人才培养

#### 成长为适应环境变化的组织与人才

在生成式AI领域使用长濑ChemteX的半导体专用液状封装材料,不仅数据中心市场在成长,受美国特朗普政府影响,半导体市场所处的环境也在不断变化。与此相伴,本公司事业也比以往更需要迅速的经营判断。2024年度,我们推进了本事业领域人才的进一步强化,通过全员参与发现客户在市场中的潜在课题,并致力于为前期工序/中间工序/后续工序各个阶段及时提供与之相匹配的产品/解决方案。

本年度也将继续凭借制造功能极高的“技术能力”、作为商社功能拥有高附加值信息的“营业能力”,力争持续成为对半导体产业全价值链做出重大贡献的存在。



遇到困难就问长濑 员工心声

#### 由台湾当地子公司×日本派驻人员共同承担,支持半导体领域的全球采购

为构建面向日本国内半导体相关客户的交易体制,从台湾当地子公司派驻至熊本。台湾系供应商在进军日本市场时,常常在进出口、化学品的处理及商业习惯等方面遇到困难。因此,我们充分利用长濑所拥有的行业和材料处理知识见解、危险品和高压气体相关的许可证、应对法规的经验诀窍等,将供应商进军日本市场的尝试引向成功。我们经常收到客户的直接咨询,我切身感受到,“遇到困难就问长濑”这一口碑的根基,正是作为化学商社,在漫长历史中培育出的综合能力与广泛的网络,以及最重要的是为客户解决课题的强烈意愿。

台湾长濑股份有限公司  
Jack Lee

遇到困难就问长濑 商业伙伴的心声 SACHEM,Inc.

#### 长濑是值得信赖、可托付未来的合作伙伴

为寻求半导体化学事业的进一步成长,我们将包括位于中国的最先进工厂在内的亚洲全部事业出售给了长濑。做出这一决定前,我们经历了漫长的讨论,但长濑是我们唯一与之建立合资公司,也是能够相互理解彼此DNA的长期合作伙伴。期待通过彼此的DNA和技术融合,我们所托付的亚洲事业能够进一步进化,进而在半导体行业发挥更大的领导力。我们将与拥有员工技术能力、知识和经验以及利用遍布全球的网络迅速响应能力的长濑,继续保持包括其他地区在内的良好合作关系。

SACHEM, Inc.  
CEO  
John Mooney 先生

## 移动部门

## 移动解决方案事业部

执行董事  
移动解决方案事业部长 松冈 大治

## 身边的最终产品示例

- 汽车
- 二轮车
- 铁道车辆
- 建筑机械
- 农业机械

## 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 电动化转变: 车辆xEV化相关的电池、逆变器、电机专用部件
- 环境保护: 包含再生素材及生物基原料的低环境负荷材料
- 提高燃油效率: 车载部件的轻量化技术

## ! 成果 活用数字化

## 通过解决方案品牌“NAGASE Mobility”强化沟通

本事业部虽然经营电动化部件、可持续性素材等多样化的产品,但在海外市场中有时会被视为只经营“限定的商品”的商社。因此,我们推出了解决方案品牌“NAGASE Mobility”。其目的是扩大客户对我们的认知,将我们视为能够提供融合多样化技术、产品和网络的先进解决方案的合作伙伴,并努力成为客户心目中“有困难首先就找长濑商量”的存在。此外,2024年的充分利用数字化课题方面,我们已开始通过发行电子杂志、提供多语言支持网站、运营SNS等方式来加强信息发布。我们将通过多语言、多渠道的方式,为众多客户传递价值。



NAGASE Mobility的标志

## ? 课题 ROIC经营

## 通过库存优化实现ROIC经营

为实现可持续的收益性与资本效率提升,我们正推进多方面的举措,包括重新审视低利润率业务、构建接单/下单系统、开展针对充分利用生成式AI的教育等。作为其中的一环,自2024年度起,我们着力开展了旨在改善ROIC对策的库存削减活动,成立了由事业部长直接管辖的“库存优化项目(PIO)”,并着手构建全球范围内的库存管理与下单管理机制。我们设定了到2025年度末实现“滞销商品清零”、“长期库存最小化”以及“优化库存水平”的目标。我们致力于通过监控长期库存以实现及早削减、明文规定各单元的下单规则,实现健康且高效的库存优化。



官方网站



微信公众号

## 生活关联部门

## 生活和健康管理产品事业部

执行董事  
生活和健康管理产品事业部长 冲野 研二

## 身边的最终产品示例

- 食品
- 医药品
- 诊断试剂
- 化妆品等与生活和健康相关的消费品

## 助力解决社会及客户的课题的“产品与服务”示例

- 原料的稳定采购及供应,质量风险管理、库存、制造商管理(审计等)
- 基于生物技术提出替代原料的方案

## ! 成果 组织重组

## 以强化全球拓展为目标的体制建设与重点举措

为推进事业的高度化与专业化,我们在功能型组织内部新设立了Nagase Viita等专注于集团业务的专门组织。在生物领域,我们正加强研发和制造功能,推进Ergothioneine及低内毒素产品的上市准备工作。针对2024年“扩大海外业务”的课题,由日本主导进行了供应商调查,并获得了新的商权。当地子公司与代理商协作,已转向能够组合多种解决方案进行提案的组合式营业。2025年计划将东南亚作为重点区域进行扩展。此外,还通过确认当地子公司的体制及公司内部启发,强化了监管应对措

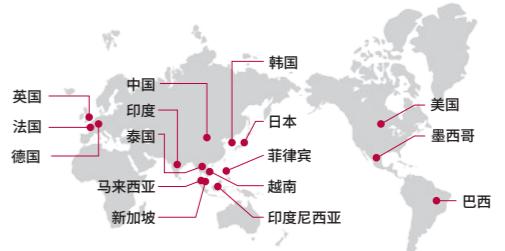


施。今后,除医药品和食品外,我们还将推进体外诊断用医药品的验证。

## ? 课题 横向协作

## 向功能型组织过渡与强化跨部门协作

以往纵向分割的组织,在事业成长和全球协作方面存在局限性。基于这些课题,目前我们正转向超越事业部和据点的跨部门体制。我们通过矩阵型组织设计,推进建设防止功能间割裂、促进协同合作的体制。尤其在海外,由于人才有限,我们期待功能型组织的引入能发挥效果。此外,我们还在推进意识改革和业务进行方式的重新评估,寻求实现阶段性渗透。今后,我们在推进制度的完善与共享、标准化的同时,还将并行开展能够应对全球M&A及新产品开发的实践型人才的培养及组织建设。



遇到困难就问长濑

商业伙伴的心声

JAE Electronics India Pvt. Ltd.

## 着眼于在印度市场的成长,JAE与长濑挑战的新阶段

本公司作为日本航空电子工业(JAE)与长濑产业在2025年成立的合资公司,开始了在印度国内面向二轮车、汽车的连接器销售。我们高度认可长濑产业所拥有的扎根当地市场的知识见解、广泛的网络以及包括仓库功能在内的事业基础设施,并决定携手共进。目前,通过由JAE负责设计、质量保证和生产管理,由长濑产业负责销售、采购和物流的方式,构建起融合了两家公司优势的体制。今后,我们还将扩充当地生产体制和强化供应链,致力于寻求实现进一步的成长。在快速发展的印度市场中,长濑产业的速度感与运营可靠性对本公司而言是不可替代的支持。今后,我们也将基于这一强大的合作伙伴关系,持续挑战在印度创造新的价值。

JAE Electronics India Pvt. Ltd.总经理  
室贺 裕二先生

遇到困难就问长濑

员工心声

## 支撑医药品原料稳定供应的全球采购体制

受COVID-19影响,对医药品原料稳定供应的需求日益高涨,希望在原有采购来源之外确保多源化的呼声日益增多。此外,在受到药价制度影响的日本国内市场,也要求采购更具成本竞争力的原料。针对这些课题,本公司将印度作为仅次于中国的采购地进行重点开拓。印度产品在价格和制造能力方面表现出色,但另一方面,由于文化和商业习惯的差异,在质量和交货时间方面也常出现问题。为减轻此类风险,我们与当地子公司协作,构建了稳定的沟通与采购体制。并且,我们充分利用长濑集团的全球网络,迅速汇总从各国展览会及客户处获得的供应信息,并与了解日本市场的当地成员合作,进行灵活且快速的采购提案,以此帮助客户在稳定采购与成本优化两方面实现兼顾。

生活和健康管理产品事业部  
田中 修平

# 制造功能

## 长濑ChemteX株式会社 (NCX)

代表董事总经理 森田 贵之



### 公司概要

- 设立 1970年
- 所在地 大阪府大阪市
- 销售额 约258亿日元
- 员工 约520名

### 事业概要

作为长濑集团的核心制造功能,从先进半导体等电子领域到生命科学等广泛领域,我们提供高性能的化学产品。基于化学合成、配合设计、加工、技术评估的核心和技术,以独特的“想象力”深化与融合技术,创造出符合市场需求的创新产品。

### 寻求最大限度利用经营资源并灵活应对变化的经营

我们以化学品事业为基础,着力推进对先进半导体领域的投入以及以生命科学领域和农业为代表的研发,致力于培育新的事业支柱。我们通过开发可生物降解高吸水性聚合物(SAP)和易分解性粘合剂、改善制造工艺等,为降低



#### 先进半导体

封装材料(液状、薄膜状)、光刻材料



#### 生命科学与应用

可生物降解SAP、低内毒素材料、土壤改良资材



#### 化学品

特殊环氧树脂化合物、导电涂料

高效运营,从而推进具备将变化转化为机遇的灵活应对能力的“强大而灵活”经营。



## Prinova Group LLC

董事长兼总经理 &amp; CEO 池本 真也



### 公司概要

- 设立 1978年
- 所在地 美国伊利诺伊州
- 销售额 约1,996亿日元
- 员工 约1,370名

### 事业概要

Prinova集团以欧美为中心,除了从事维生素等食品素材的销售、配合品的制造外,还致力于面向运动营养市场与生活和健康管理市场最终产品的代工制造。依靠世界顶尖规模的食品素材处理能力、强大的研发能力和客户网络等优势,寻求实现进一步的成长。

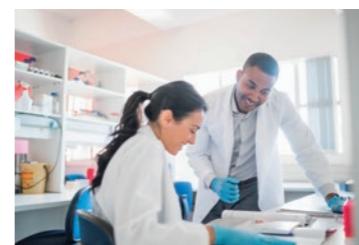
### 我们将凭借丰富的产品知识和研发能力等优势,追求可持续的成长

Prinova凭借丰富的产品知识、纵向一体化的业务模式以及能够共同开发符合客户需求的解决方案的能力,应对快速的市场变化。2025年度将更加重视ROIC,致力于提升收益性和事业的韧性。我们将以维持稳定供应、提供超

越消费者需求的创新型解决方案为目标,通过与长濑集团的合作、对人才与技术的投资以及与供应商的合作伙伴关系,追求可持续的成长。



美国犹他州的工厂



解决方案开发



面向运动营养市场的最终产品的代工制造

©iStock

## Nagase Viita 株式会社 (NVI)

代表董事总经理 万代 隆彦

### 公司概要

- 设立 1932年
- 所在地 冈山县冈山市
- 销售额 约350亿日元
- 员工 约800名

### 事业概要

我们是长濑集团生物事业的核心企业。2024年4月公司名称更改为Nagase Viita(原:林原)。凭借自1883年创业以来培养的酶和发酵技术优势,利用天然原料开发和制造多功能素材,向食品、医药品、个人护理、农业领域等各种市场提供产品与解决方案。

### 充分运用微生物和酶的技术能力,实现可持续的社会

本公司利用微生物和酶的力量,依靠从研发到制造、销售的一体化体制提供功能性素材。通过贯彻对质量、安全性和环境的关注,我们获得了社会的高度信任。2024年,在EcoVadis公司的可持续性评价中,本公司连续两年获得了最高等级的“铂金”评价。2025年度,除了推进迎来上市30周年的海藻糖和AA2G<sup>TM</sup>等现有产品提升的进一步价值外,我们还将专注于以个人护理为中心的新型素材开发。为实现这一目标,我们将通过加强生产、研究和事业部的协作来进行组织构建,并进行迅速的事业拓展。我们致力

于践行企业宗旨——“贴近生命,守护人类与地球的幸福”,以技术能力为核心、以“制造产品”与“创造价值”双轮驱动,加速事业成长。



食品素材  
TREHA<sup>TM</sup>、普鲁兰多糖、DENABAKE<sup>TM</sup> EXTR



个人护理素材  
AA2G<sup>TM</sup>、Lissenare<sup>TM</sup>、A-葡萄糖基柚皮苷



医药品素材  
SOLBIOTE<sup>TM</sup>(海藻糖SG、麦芽糖PH、蔗糖SG)

## Nagase RooTAC株式会社

代表董事总经理 中西 俊博

### 公司概要

- 设立 1952年
- 所在地 大阪府大阪市
- 销售额 约125亿日元
- 员工 约400名

### 事业概要

制造与销售工业用和产业用软管、以及电线、电力、通信电缆用保护管、土木工程用集水排水管、桥梁相关材料等塑料制柔性软管和管道等。用于半导体制造设备内置的软管、无电线杆化事业的地下埋设配管、应对大雨和洪水的大口径管道等支撑基础设施的产品,为国土强韧化计划做出贡献。

### 凭借独具特色的新技术,我们将继续作为支持人类、社会与城市建设的制造商而存在

本公司是一家经营产业用软管和塑料管道、拥有超过70年历史的专业制造商。我们始终坚持先驱者的立场,以“通过贯彻质量第一的产品制造,赢得客户的满意与信任”为基本方针,开展涵盖从素材研究到制造设备设计始终如一的体制。我们认为自己的使命是通过高质量的产品,支持人类、社会与城市建设。2025年11月,我们已将公司名称更改为“Nagase RooTAC株式会社”,并作为集团的制造部门迈向了成长的新阶段,将以深受客户信赖的“东拓(TOTAKU)”品牌为基础,通过长濑的全球网络,继续支持

人类与社会的“连接、守护、开拓”。我们还将致力于打造安全、易于工作且充满工作价值的职场,以世界标准的技术,保持管道和软管领域的领先企业地位。



电气管道



土木工程管道



工业用软管

# 研究开发功能

## 长濑Application Workshop (NAW)

所长 谷口 明广



据点概要 • 设立 2007年  
• 所在地 兵库县尼崎市

功能 在树脂、涂层以及3D打印机领域支持创新, 进行独特的技术和新素材的评价与分析、配方开发以及新用途开发。

### 在塑料、涂层以及3D打印机领域共同创新

我们是一个具备商社运营研究所特有的自由构想的开放创新实验室。我们的优势是在树脂、涂层领域拥有丰富开发经验的技术人员, 凭借自由的创意提供课题解决方案, 近年来, 尤其专注于解决环境课题的主题。为了能够

满足树脂素材和生物等不同领域技术融合的需求, 我们正计划扩充可应对的领域。充分利用长濑的网络, 作为最贴近用户的实验室以及客户的开发伙伴, 我们将以凝聚集团技术能力的One NAGASE之姿提供解决方案。

### NAW×IFC所追求的协作体制

我们以“Open”、“Collaborative”、“Speed”为关键词, 在积极吸纳集团公司IFC(详见下文)独特的开发方法和创意的同时, 着力提升面向客户的解决方案提案能力。并且, 我们还集结集团所拥有的技术, 致力于扩大提案领域。我们将依靠NAW的技术开发能力和营业事业部的市场营销技能, 提供从新素材开发到市场营销的、长濑独有的综合性支持。



创造新价值



## Interfacial Consultants LL (IFC)

CEO Jeffrey Cernohous



公司概要 • 设立 2016年  
• 所在地 美国犹他州

功能 先进材料及工艺开发、新技术及事业孵化

### 以NAGASE ONLY战略开拓未来

长濑集团的优势之一在于, 能够将全球合作伙伴的技术和产品与客户的需求相结合, 从而创造价值。另一方面, 随着人工智能(AI)等新技术的出现, 复杂信息和关联性得以简化, 任何人都可以轻松获取, 在此背景下, 我们面临着对于合作伙伴而言失去存在意义的风险。通过具有高度独

特性的NAGASE ONLY解决方案, 为客户提供明确的价值。如果我们将努力方向转向加快开发速度, 并通过全球销售渠道实现商业化, 必将能够加速组织自身的成长、收益性以及可持续性。IFC期待能在此挑战中与各位携手共进!

## 长濑生物创新中心(NBIC)

执行董事  
中心长 刘晓丽

据点概要 • 设立 1990年  
• 所在地 兵库县神户市

功能 独特的技术开发、新素材的规划和开发、外部技术的评价和引入

### 以生物技术开拓未来, 成为可持续素材的创新据点

NBIC运用生物技术, 持续创造新一代素材的种子, 为延长健康寿命、实现低碳与循环经济作贡献。我们通过与市场对话挖掘潜在需求, 并充分运用独特的技术平台创造出能够满足这些需求的素材, 实现“从零到一”的突破。

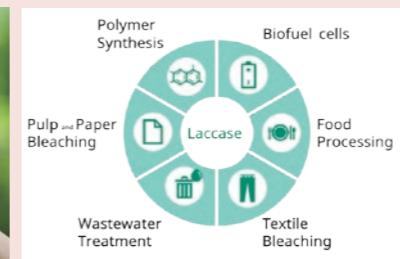
“Unavailable Made Available & Sustainable (化不可能为

可能, 并持之以恒)”是我们的理念。我们通过加强集团内外的协作寻求研发效率的提升, 同时以独特且具备竞争优势的技术支持现有事业。此外, 我们通过创造新事业的萌芽, 持续为整个集团生物事业的成长做贡献。

## NBIC的开发事例

### 绿色催化剂(Green Catalysts)

我们以向资源循环型社会做贡献为目标, 致力于开发被称为“绿色催化剂(Green Catalyst)”的环保型酶——漆酶。这种酶可以催化纸张漂白和生物燃料电池等的氧化还原反应, 有望应用于多样且广泛的领域。NBIC正在推进开发多种多样的漆酶变体, 其具备在广泛的温度和pH条件下发挥功能的独特特性。我们将与生活和健康管理产品事业部以及欧洲当地子公司Nagase (Europe)协作, 加速产品化进程。



### 长濑生物科技(NBT)室的举措

#### 集结集团的生物技术, 致力于创造新价值

NBT室的使命是集结集团内部的生物技术, 推动创造“可持续的事业”。作为集结Biotech的措施之一, 我们正在推进整合NBIC与Nagase Viita的基础研究项目。通过整合, 我们将以酶、酶反应、发酵为核心, 致力于创造能带来新事业的素材, 并拓展其应用领域。为了创造新事业, 我们也在推进与外部合作伙伴的开放创新。2025年7月长濑Diagnostics加入集团, 我们与其在人员与技术上的交流, 将会转化为集团技术基础的扩充。



长濑生物科技室统括  
近藤 俊夫

# 来自功能组合的现场

## ~迈向可持续社会的实现~

下面将向您介绍长濑集团举措案例，其结合商社、制造、研发功能，挑战解决客户课题与社会课题。

高龄化社会 循环经济

### 通过源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)，寻求实现纸尿裤的循环型回收利用

焚烧已使用的纸尿裤会导致二氧化碳排放、源自石油材料的环境负荷问题，在此背景下，长濑产业、长濑微生态生物科技、长濑ChemteX携手合作，利用淀粉开发出了源自生物材料的高吸水性聚合物(SAP)。

在充分利用该材料开展的纸尿裤等卫生材料回收再利用事业中，长濑ChemteX负责验证分离与再资源化工序，长濑产业则负责与政府、自治组织、工业废物处理器、护理机构协作，构建回收再利用体系。该SAP具有可生物降解性，不仅具备高吸水性能，还拥有易分解性，使得以往难以将吸水后SAP与纸尿裤的分离变得更加容易。由此，更易于进行再资源化，因此有望为资源循环作贡献、并通过减少废弃纸尿裤等垃圾来抑制二氧化碳排放。

### 商社

我们致力于构建使用可生物降解SAP纸尿裤的回收再利用体系。我们连接政府、自治组织、工业废物处理器、护理机构，并反复进行协商。由于各自治组织的条例和标准不同，并且对回收再利用的欢迎程度也存在差异，因此我们亲赴当地，与各位利益相关者反复磋商。要实现资源循环社会，依然存在诸多课题，能够实现盈利的案例也有限。今后，我们希望构建一个所有相关方都能获益的回收再利用体系，为循环型社会作出贡献。



长濑ChemteX株式会社  
功能材料事业部  
综合解决方案部  
北越 开阳

### 制造

我们从事可生物降解SAP的开发与用途探索。目前，我们正着眼于回收再利用，探讨含有可生物降解SAP的纸尿裤及护垫的清洗方法。我们以兼顾洁净的清洗技术与对环境友好的清洗废水为目标，脚踏实地反复进行试验与改进。我们希望改变人们对回收再利用产品“昂贵”的印象，使其作为更贴近生活且可持续的选择渗透到社会之中。



长濑ChemteX株式会社  
功能材料事业部  
产品开发部  
绿色材料课  
上中 康史



### 食品浪费

### 开始向美国大型便利店提供预混料产品

Prinova已开始向全美范围经营的大型连锁便利店提供烘焙专用的预混料产品。本产品是Prinova提案的独有配料，使用了Nagase Viita的功能性材料，旨在实现烘焙产品口感的提升并延长其保质期。

优异的耐冷冻和耐解冻性能，有助于减少食品浪费并降低运营成本。



### 制造

在纸张及纸浆模塑这一未知领域，我们一边从头开始构建测试方法与评估标准，一边推进配方设计。尤其是在通过纸浆模塑内添加来赋予性能的过程中，在试剂组合和配比优化上付出了艰辛努力，但NAW拥有广泛试验经验的技术人员的建议，以及测量和分析设备的活用，给予了我们巨大支持。今后，我们将把此次挑战中获得的技术，推广到更多用途中去，为可持续的社会作出贡献。

### 制造

我们尽最大努力推进材料特性和生产体制的整合。尤其困难的是对速度的要求。针对因出货量增加而需稳定工厂运营的情况，我们与各部门协作，团结一致，成功推出了新的产品等级。今后，我们将寻求通过深化集团协作来扩大销售并确保稳定供应，同时推进利用其他素材创造新价值的开发。



Nagase Viita株式会社  
生物化学品事业部 营业开发部  
盐尻 正俊

### 制造、研究开发

作为新事业开发负责部门的负责人，我们充分利用Nagase Viita的材料，开发出了用于烘焙的混合配料“SOFT TEX”。我们正在推进在烘焙领域等拓展事业的基础建设。



Prinova Group LLC  
新事业开发、原料  
Mark Susz

PFAS法规 无塑

### 开发应对PFAS法规的环境友好型纸浆模塑

受到有机氟化合物(PFAS)法规日益严格的影响，备受关注的纸制材料“纸浆模塑”存在容易受到水和油影响，并且不耐摩擦等课题。为此，长濑与纸浆模塑制造商以及销售子公司长濑化学携手合作，在长濑Application Workshop (NAW)对超过1,000种配方进行了研讨。最终成功实现了不使用PFAS且具有出色耐水、耐油、耐磨损性产品的实用化。



长濑产业株式会社  
长濑Application Workshop (NAW)  
涂层技术开发课  
八田 雅士

### 商社

充分利用商社的广泛网络，在试制遇到困难时，也能迅速进行咨询和安排额外的样品，这为本项目提供了巨大的支持。此外，借助长濑化学专用于纸张领域的设备与知识见解，以及NAW丰富的检测和分析设备进行的分析，我们得以快速推进开发。通过与NAW、长濑化学的协作，我们再次切身感受到了长濑集团的优势。



长濑产业株式会社  
功能化学品事业部 涂层材料部  
产品管理课兼功能色材部  
市场开发团队  
吉田 泰章

日本的劳动人口减少 人才流动化

## 自主研发分析软件,将制造现场不可或缺的混合及搅拌工艺可视化

我们自主研发了专注于混合及搅拌工序的流体分析软件“Mixing Concierge™”。在许多制造现场,制造和研发不可或缺的“混合及搅拌”工序中,都面临着因设备或原料变更而耗费大量时间与成本构建新工艺的课题。传统的分析软件操作复杂,需要时间学习掌握,但本服务致力于让不具备分析专业知识的工程师也能在引入后立即轻松操作。通过短时间内获得分析结果,大幅减少了研讨所需工时,为解决制造现场的技术传承和生产率提升等课题做出了贡献。通过长濑产业与众多客户的广泛触点这一优势,精准把握现场需求,并将本公司拥有的高端工艺知识见解与分析技术相结合,力求提出更贴近现场视角的实用方案。

### 商社

我们将走访各种制造现场,细致发现每个现场所面临的潜在课题,并将其可视化。

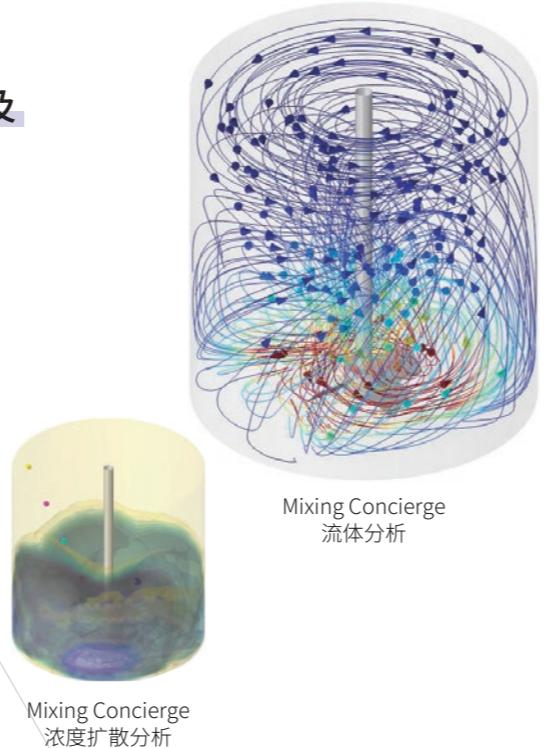
通过运用评估分析技术,将人、时间、原料等宝贵资源的消耗控制在最低限度,同时营造一个可以反复试错的环境,支持客户对“更优制造”的热情与挑战。进而将日本的制造业导向一个傲视全球的强大未来。



长濑产业株式会社  
功能化学品事业部  
功能性材料部 营业三课  
金塚 义明



长濑产业株式会社  
风险管理部  
集团制造业经营创新课  
加藤 诚太郎



化学肥料导致的二氧化碳排放  
化学农药对人体的不良影响

## 支撑巴西农业未来的生物肥料技术

巴西虽然是农业大国,却面临着使用肥料和农药带来的二氧化碳排放问题。长濑产业与 Nagase Viita 携手合作,通过在生物肥料中添加海藻糖,稳定保持菌体有效成分,从而延长肥效。验证试验已取得良好结果,有助于我们获得农户与肥料制造商的信赖。正因为长濑兼具商社与研发功能,才能够迅速应对当地问题与客户需求。



施用生物肥料的大豆根系。球状部分为协助养分吸收的根瘤菌

制造的升级 材料功能的可视化

## 以纳米级“可视化”点亮材料价值的评估技术

“NanoTerasu”是最先进的高亮度辐射光设施,可在纳米级尺度将材料特性可视化。长濑集团与日本国立大学法人东北大学共同开设共创研究所,以设在东北大学校园内的NanoTerasu为据点,对集团经营的材料及产品进行评估。通过让原本看不见的事物变得可见,开始能够为材料创造新价值。并且,我们还借助多角度数据分析,推动生物、食品素材、半导体材料等广泛领域的产品与技术开发。



3GeV 高亮度辐射光设施  
“NanoTerasu”



### 研究开发

在充分利用微生物的生物领域制造技术中,我们通过融入“NanoTerasu”的优势高亮度辐射光微结构分析及精密性能评估技术,挖掘源自生物材料的新价值。



长濑产业株式会社  
长濑生物创新中心(NBIC)  
基础研究开发课  
 笹野 有未



长濑产业株式会社  
风险管理部  
集团制造业经营创新课  
 佐藤 贵紘



长濑产业株式会社  
长濑 Application Workshop (NAW)  
涂层技术开发课  
 光本 政敬

### 研究开发

我们使用“NanoTerasu”对超轻隔热薄膜进行了观察。由微小孔洞聚集形成的隔热层多层重叠,并牢牢粘附在薄膜上的状态“一览无遗”,可多角度确认其结构。利用这一“可视化”数据,可明确打造更轻、更薄、更高性能隔热薄膜的路径,从智能手机到建筑,能够为多个领域的节能作出贡献。

### 研究开发

“NanoTerasu”的最大优势在于无需经验即可轻松上手,以及产学研合作提供的完善支持。为使集团员工和客户能够更便捷地使用并取得成果,我们正不断钻研各种测试方法,致力于经验诀窍的学习掌握与磨炼。



Nagase do Brasil Comércio de  
Produtos Químicos Ltda.  
Armando Tomomitsu



Nagase Viita株式会社  
技术研究与价值创造部门  
生物农业科学单元  
 东山 隆信

### 研究开发

我们正在进行研发,旨在将海藻糖的农业领域推广到全球。此外,我们还致力于确立内部评估体系,旨在构建一个能够引领集团内部“生物×农业”的体系。具体而言,我们计划向 Nagase Viita 引入农作物栽培系统,并通过 Nagase do Brasil 构建一个能够获取巴西用户所需数据的评估体系。

# 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

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| <b>63</b> 可持续发展座谈会   | <b>69</b> 人事座谈会       |
| <b>65</b> 加强全球合作     | <b>73</b> 人事战略        |
| <b>66</b> 碳中和        | <b>75</b> 人 / 环境 / 文化 |
| <b>67</b> 敬业度        | <b>81</b> 与利益相关者的沟通   |
| <b>68</b> 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



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“长濑微态生物科技”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“长濑微态生物科技（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“i”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”。



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。

### 正是长濑通过团队协作， 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。对于长濑微态生物科技而言，我们希望能积极利用Prinova在欧美市场、以及长濑在亚洲地区

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，相信长濑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。长濑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濑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

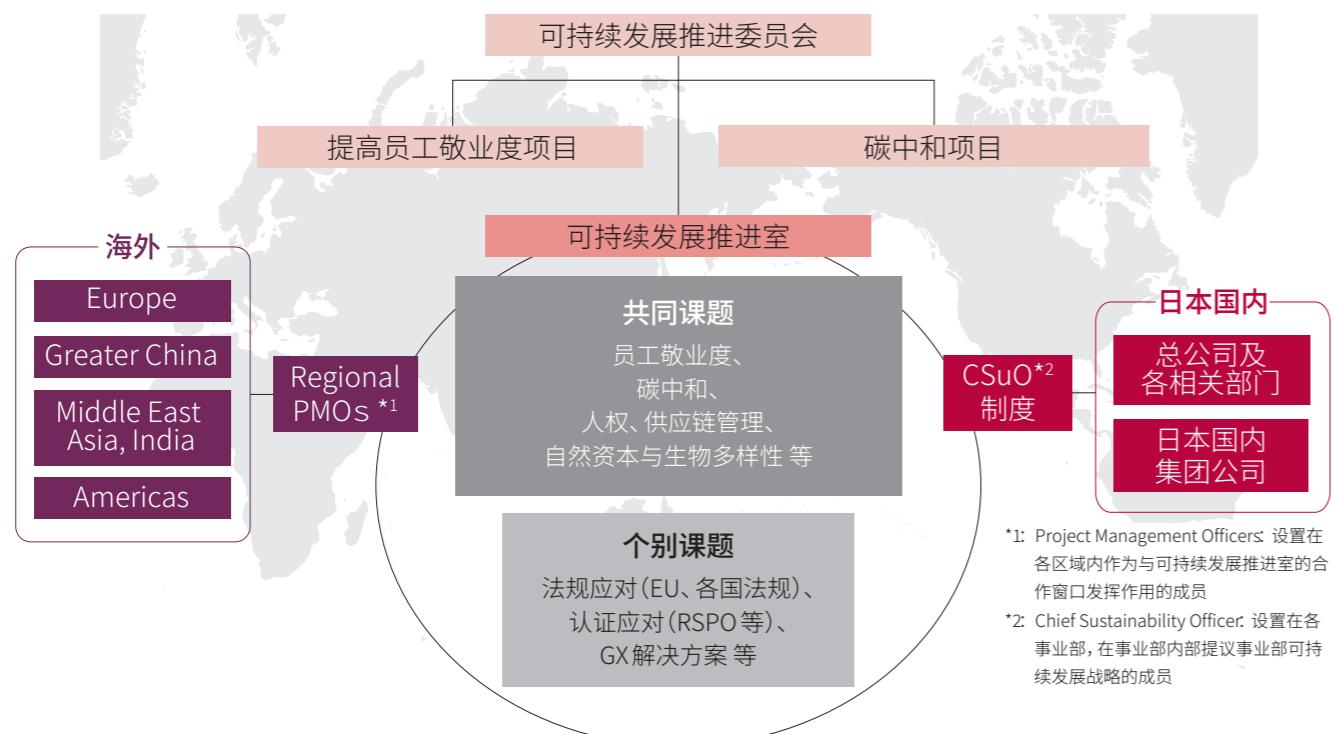
Viita以及长濑产业参加了会议。会议内容包括确认和讨论集团的可持续发展方针、邀请外部专家举行研讨会、以及以员工敬业度为主题的专题讨论会等。今后，我们会将集团与全球的“共通课题”和“个别课题”分开，根据主题设立工作组，推进对话。

在日本国内，我们设立了CSuO制度<sup>\*2</sup>。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 <sub>2</sub>
长濑产业(单独)	范围2零排放	1,893t -CO <sub>2</sub>

## 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。



## 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。



# 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“消费者的安全部与知情权”“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)

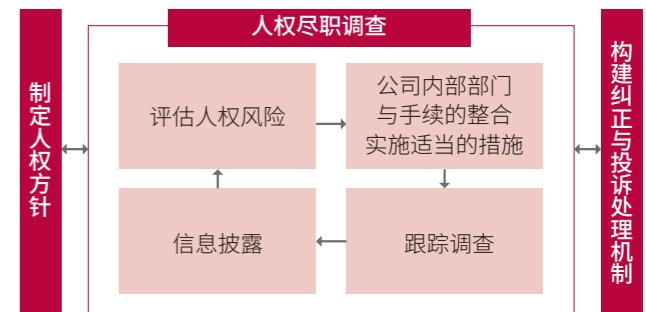
长濑产业向供应商发送以人权和环保应对为主的问卷。在实施问卷时,我们引入了株式会社zeroboard的Dataseed SAQ,将基于回答的分析结果,根据需要向供应商提供反馈以及为改善提供支持。



## 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。我们认为我们应当做的，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

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。

研究开发 长濑生物创新中心  
中心长

刘 晓丽

# 人事战略

## 人力资本方面“质的追求”

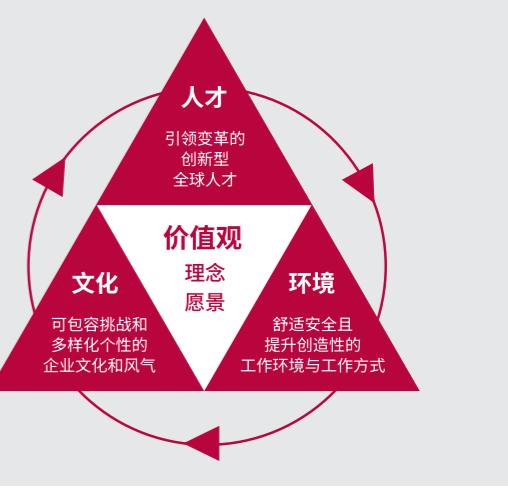
本公司集团是一家“通过素材(材料)解决制造课题”的企业集团,通过践行诚守正道的活动所建立的、与利益相关者之间的信赖关系为基础而立身。在经济价值与社会价值步入Trade-on时代的今天,我们不仅贡献于短期业务,更致力于中长期业务,追求“实现人们得以舒适生活的安心·安全、温暖的社会”。

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	启动戒烟塾		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“长濑工作方式”,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	修订长濑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
		修订日本国内集团公司董事报酬制度					
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。

## 教育训练费用、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"> <li>对公司认定项目的费用支援制度</li> <li>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)</li> <li>资格取得奖金制度</li> </ul>
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<sup>1</sup>), 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<sup>2</sup>), 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。

<sup>1</sup> HRBP: 人力资源业务合作伙伴 (Human Resources Business Partner)

<sup>2</sup> 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 莹

### 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

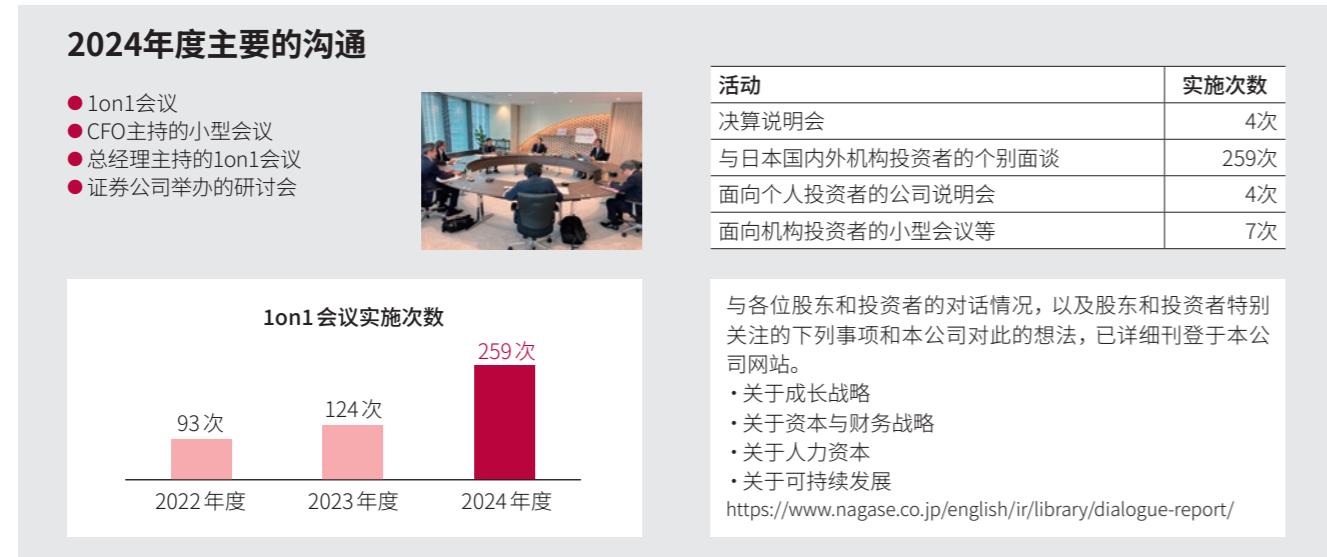
# 与利益相关者的沟通

## 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"> <li>● 安全、便于工作的职场环境</li> <li>● 让员工能够愉快、开心、活跃地工作的环境</li> <li>● 让员工及其家人引以为豪的企业集团</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年度方针说明</li> <li>● 员工敬业度调查</li> <li>● 面向员工的培训(阶层教育、理念教育等)</li> <li>● 与管理层之间对话的机会、活动</li> <li>● 员工之间的谈话会、交流活动</li> <li>● 公司内部门户网站、公司内部刊物</li> <li>● 内部举报制度、咨询窗口</li> </ul>
商业伙伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 针对整条价值链应解决的课题以及社会课题的解决方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过日常营业活动与商业伙伴持续对话</li> <li>● 展览会、线上研讨会</li> <li>● 网站</li> <li>● EcoVadis、Sedex、CDP供应链程序的应对</li> </ul>
社会与消费者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 顾及到供应链相关人员的权利、健康和舒适</li> <li>● 为实现安心、安全和温暖的社会所做举措</li> </ul> <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"> <li>● 社会贡献活动(特别赞助“长濑杯”)</li> <li>● 参加、赞助地区活动等</li> <li>● 文化保护活动(林原美术馆等)</li> <li>● 为科学技术人员提供支援(长濑科学技术振兴财团等)</li> <li>● 为新一代人才的成长提供机会</li> </ul>
股东与投资者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 股东大会</li> <li>● IR说明会(决算说明会、面向个人投资者的说明会)</li> <li>● 与机构投资者的小型会议</li> <li>● 网站(IR、投资者信息)</li> <li>● 发布综合报告书</li> </ul>

## 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。



## 儿童食堂

作为公益财团法人经济同友会活动的一部分，长濑产业和长濑商业专家通过认定NPO法人“全国儿童食堂支援中心Musubie”，向全国50家儿童食堂赠送了点心礼包。这些礼包在圣诞节期间作为礼物送给了孩子们。



## 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。





# 治理

为了开展面向未来的变革并大胆执行战略，  
我们从多元化的视角进行讨论，  
致力于强化经营基础。

## 目录

- 85 管理体制
- 87 外部董事致辞
- 90 公司治理
- 93 可持续性管理
- 94 风险管理和合规

# 管理体制

## 董事

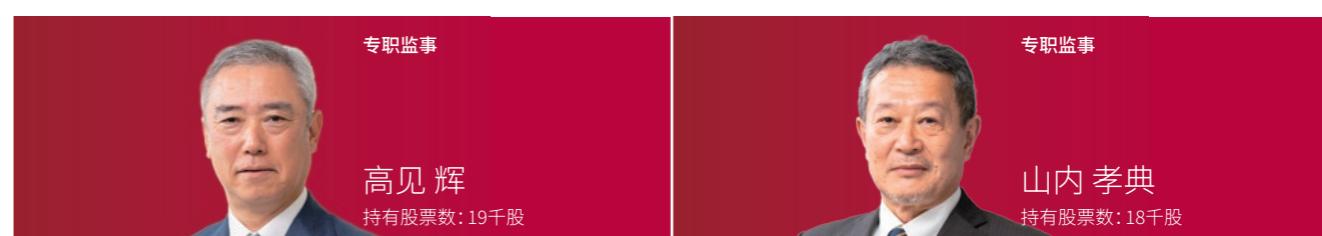
\*持有股票数为2025年6月17日当时的信息。持有股票数中包含了长濑产业董事持股权会名义及长濑产业库存股投资会名义的股票数。



1987年 加入Peat Marwick Main会计师事务所 (现KPMG LLP)	1974年 龟甲万酱油株式会社 (现龟甲万株式会社) 入职	1980年 本田技研工业株式会社 入职
1997年 KPMG Corporate Finance株式会社 合伙人	2003年 该公司执行董事	2008年 该公司执行董事
2000年 加入UBS Warburg证券公司 (现UBS证券株式会社)	2006年 该公司常务执行董事	2011年 兼Honda Motor Europe Ltd.董事副总经理
2005年 该公司董事总经理并购顾问	2008年 该公司董事常务执行董事	2014年 广汽本田汽车有限公司总经理
2008年 GE Capital Asia Pacific Ltd 高级副总裁Business Development Leader	2011年 该公司代表董事专务执行董事	2015年 本田技研工业株式会社常务执行董事
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 该公司代表董事总经理CEO	2016年 兼欧洲地区本部长
2013年 GCA Savvian株式会社 (现GCA株式会社) 董事总经理	2021年 本公司董事 至今	2017年 兼Honda Motor Europe Ltd.董事总经理
2017年 该公司董事	2022年 本公司董事 至今	2017年 兼Honda North America, Inc.董事总经理 最高经营责任人
2020年 本公司董事 至今	2023年 本公司董事 至今	2019年 该公司董事
2022年 Houlihan Lokey株式会社代表董事CEO 至今		2023年 该公司董事 至今
2024年 GCA合同会社职务执行者 至今		

## 监事

\*持有股票数为2025年6月17日时的信息。持有股票数中包含了长濑产业董事持股权会名义的股票数。



## 执行董事

副总经理执行董事 池本 真也	执行董事 狭川 浩一	山冈 德庆	刘 晓丽	长濑 健太郎
Prinova事业担当	Greater China CEO	长濑Business Expert株式会社担当 名古屋分店长	长濑生物创新中心长	欧洲CEO
半羽 一裕	和久田 利夫	今村 夏树	牧赖 弘直	田岛 龙平
经营管理本部长	人事总务部本部长	风险管理部本部长 ICT企划部本部长	长濑Diagnostics株式会社担当	先进功能材料事业部长
冲野 研二	栗本 贤一	松冈 大治		
生活和健康管理产品事业部长	特殊化学事业部长大阪地区担当	移动解决方案事业部长		

## 董事会和监事会的技能矩阵

本集团在全球约25个国家和地区设有100多个集团据点, 将商社功能、制造功能和研发功能相结合, 在广泛的领域提供独特的价值。通过素材(材料)解决制造课题, 追求“实现人们得以舒适生活的安心・安全、温暖的社会”。本公司经提名委员会咨询后, 由董事会决议并确定了期待引领实现上述目标的本公司董事及监事履行的职责, 并披露如右记所示。

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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
董事	鎌田 昌利	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
董事	矶部 保	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
董事	清水 义久	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
外部监事	石田 雅也										
监事	高见 辉										
监事	山内 孝典										
外部监事	松井 岩										

# 外部董事致辞



## 野野宫 律子

Ritsuko Nonomiya

### 选任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。



## 堀切 功章

Noriaki Horikiri

### 选任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。

## 从追求“质”的姿态中见证经营的进化

2024年度，通过ROIC经营、M&A等的措施，我感觉到经营的质量有了切实的提升。

ROIC经营方面，除了报告的速度和数字的精度提升之外，现场的渗透和执行也在推进之中。在董事报酬制度修订的讨论中，我们经历了多轮高质量论证，展现出资本成本与股价的经营姿态。

M&A方面，我们收购了半导体用高纯度化学品事业以及生命科学领域的诊断试剂事业。这种组合运用本公司的经营资源和外部资源开展经营的姿态，十分积极且具有战略性，值得肯定。但另一方面，在收购后的整合(PMI)方面，我们期待能够明确措施的优先顺序，迅速开展应对。在First 100 Days乃至最开始的一年之中，作为收购方的我们，能够在多大程度上尽己所能地理解整合后的人员和事业，这将成为决定后续能否成功的关键。

## 通过多元化视角交错的高质量讨论 创造战略深度

董事会通过健全、自由且开阔的讨论，整体确保了高实效性的决策水平。从过去以批准事项为中心，升级为

着眼于未来战略的议论型探讨。从执行层面也发表了多元化的意见和观点，形成了健康的讨论氛围。大家还通过事先说明、以及与上岛总经理的午餐会议等加深了对构想的理解，这也有助于促进前瞻思维。

提名委员会以真诚的态度致力于培养新一代领导者这一课题，其特点是设有一系列具体的机制，例如上岛总经理推行的书生制度(年轻员工海外出差帮带)等。我自身也有机会在董事会上与执行层面的年轻员工直接对话，或是向他们提问，我欣喜于这种自然互动的增加，并且感觉获得了实质反馈。

## 秉持身为外部董事的责任与觉悟 成为能够提供新附加值的人

今年是ACE 2.0的最终年度，如何描绘新篇章成为重要命题，我认为作为外部董事，此刻更需切实提出建议并履行监督职责。经过两年的100%总回报率后，董事会已能深入探讨股价和资本成本导向的经营议题，期待今后能够继续携手共进。

我自己也将积极致力于拓展与各利益相关者的对话。此外，通过与现场人员直接沟通，我再次感受到理解经营课题本质的重要性，也开展了对各地集团公司的走访。今后我将继续恪守外部董事的职责，为企业价值提升做贡献。

## 通过功能融合 培育成长之芽

2024年度是ACE 2.0的第4年，包括事业结构和组织的重整在内的经营变革正在切实推进，这一点值得肯定。尤其是，通过事业部制度的重组和简化，明确了责任所在，构建起有利于快速决策与资源灵活配置的环境，这是一项重大成果。

今后将以这些改革成果为基础，进入衔接下期中期经营计划乃至长期愿景的新阶段。如何将长濑所具有的“商社”“制造”“研发”这三种不同的功能有机结合，可以说这将是今后发展的课题所在。

## 反复开展实效性讨论， 推动公司治理升级

董事会的运营方面，执行方与非执行方站在各自的立场上踊跃交流，作为高实效性决策机构发挥功能，这一点值得肯定。提名委员会则在推进着眼于中长期的人才培养以及组织继承相关的讨论。继任计划的建设也在推进之中，不仅涵盖高层管理，还对承担下一代管理核心的中坚层人才培养路径规划展开了讨论。

此外，我是制造业出身，因此尤其关注长濑的现场技

术以及制造能力。2024年度，我有幸拜访了集团公司中的东拓工业株式会社(2025年11月已更名为Nagase RooTAC株式会社)，接触了其高超的技术能力。该公司致力于开发和制造有助于解决社会课题的产品，例如加强国家基础设施等，是具有长濑集团独特性的事业之一，也是极具潜力的领域。

## 以长远视角 与资本市场建立信任

企业若要持续成长，必须通过与资本市场对话，明确兼顾短期的收益性和回报，与中长期成长投资的路径。近年来，长濑的IR和PR活动质量大幅提升，之前不够充分的外部关注度也得到了稳步提升。关注资本成本与股价的经营的重要性日益提升，但仅凭此无法实现企业持续成长。关键在于直面“5年后、10年后长濑希望成为怎样的存在”这个本质命题，并向利益相关者持续清晰地传递答案。

今后我将继续履行作为外部董事的职责，支持长濑的发展与价值创造。

## 外部董事致辞



## 神子柴 寿昭

Toshiaki Mikoshiba

## 选任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。

## 事业投资组合重构的稳步推进

2024年度对于长濑集团而言，是夯实持续成长基础的一年。事业投资组合的重构方面，“基础”“重点”“培养”“改善”各领域的措施都切实取得了进展。重点领域中的战略性收购以及在全球南方市场的开拓，改善领域中的整理亏损事业等，为企业体质的强化和后续成长做好了重要布局。

董事会也认真确认措施的进展情况，慎重而积极地开展讨论。站在外部董事的立场上，我确信此前变革的扎实积累，将成为下期中期经营计划、以及面向创业200周年的持续成长的坚实基础。

## 通过功能协同强化竞争力

长濑集团的最大特点是同时具备商社、制造、研发三大功能的独特商业模式。我本人高度认可这种独特性所具有的潜力，但另一方面关于如何最大限度地运用这种商业模式，我认为还有进一步深入挖掘的空间，而其中正蕴藏着迈向成长的关键。

尤其需要强化制造功能，为此必须确立“长濑制造”的

## 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。

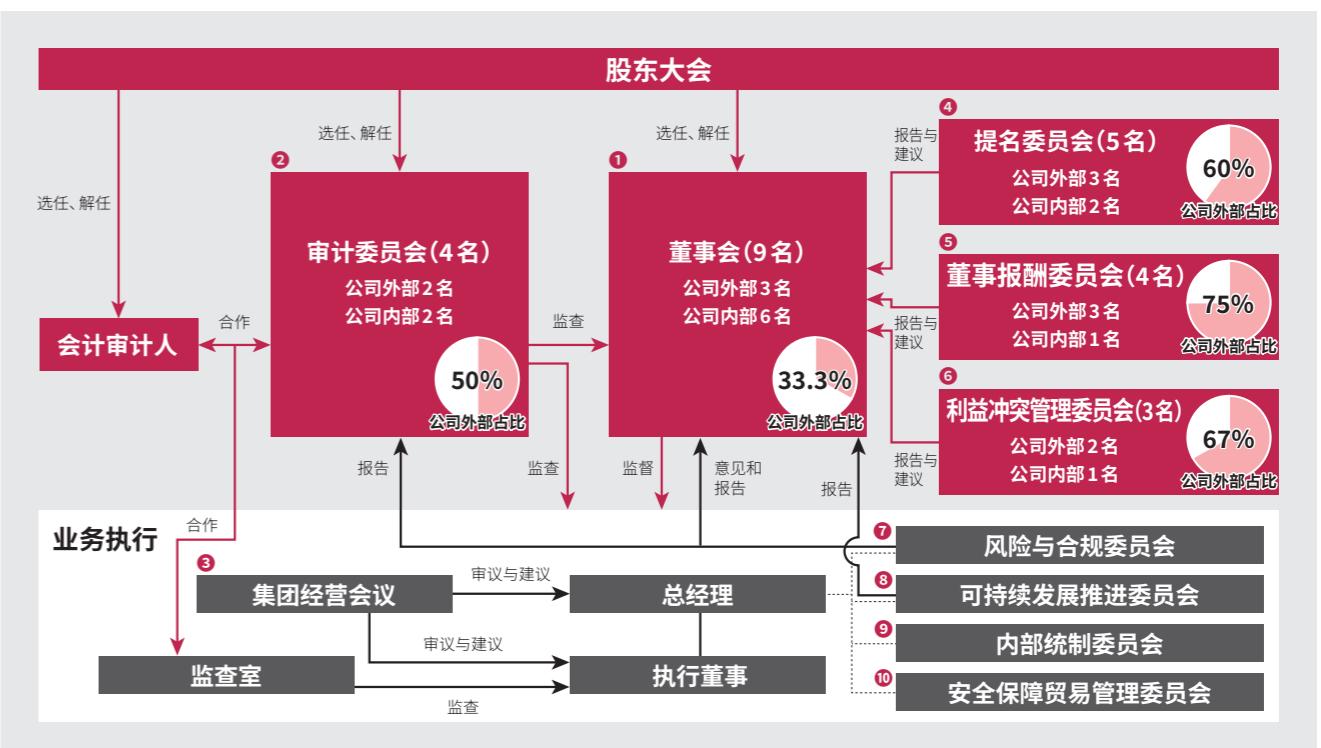
并且，基于该理念还提出了对利益相关者承诺的长濑愿景“在日常活动中，每一位员工通过‘发现、孕育、扩展’的实践，为实现‘人们得以舒适生活的安心・安全、温暖的社会’作出贡献”，致力于提升中长期企业价值。我们认为，为实行这些举措，“迅速地决策和实行”及“确保透明度”都是必不可少的，为此，我们正致力加强公司治理。

## 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17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	2024年度 召开次数	2024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	17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	17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。	董事会任命的构成人员	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	6次	· 关于董事报酬制度
⑥ 利益冲突管理委员会	由3名(半数以上为外部董事、外部监事)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1名、外部监事1名	1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构成，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	通过外汇以及外国贸易法等出口相关法规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。2023年度认识到的课题点的处理情况以及根据2024年度评估结果认识到的课题和处理方针如右记所示。

## 2023年度认识到的课题点的处理情况

- 进一步完善董事会的讨论与监控
  - 除了围绕下期中期经营计划的制定而进行的审议外，还基于治理调查的结果，就本公司治理体制的现状进行了深入讨论。
  - 通过外部董事视察日本国内外集团据点，致力于促进董事对集团整体以及各事业的理解。
  - 向董事会报告与股东及投资者的对话状况，从而就持续成长和提高企业价值进行建设性讨论。

## 根据2024年度的评估结果认识到的课题

- 我们不断认识到董事会的运营(董事会会议议程标准、董事会会议材料)和加强监控功能(子公司管理、事业投资组合管理)等课题。

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

以通过推进诚实守信活动，构筑和利益相关者的信赖关系为基础，本公司集团是一家“通过素材解决制造课题”的企业集团。在经济价值和社会价值Trade-on时代中，我们不仅致力于短期的商业贡献，更着眼于中长期，追求“人们得以舒适生活的安心・安全、温暖的社会”。

关于推动这一目标的内部董事和执行董事的报酬制度，以促进与股东价值的联动、增强对短期和中期的业绩和提高企业价值的激励效果、实现具有外部竞争力的报酬水平，作为具有更加透明和客观的制度、报酬决定流程为基本方针，作出了以下设计。

报酬的种类 (比率参考标准)	目的	业绩指标	业绩评价期间
基本报酬 (33-59%)	固定 履行职责的基本薪酬	—	—
单年奖金 (27-33%)	变动 对事业每年业绩提高的激励	· 联合营业利润 · 负责事业营业利润 (营业担当董事)	单年
业绩浮动型 股份报酬 (13-33%)	变动 对企业价值持续提升的激励	· ROE · 可持续关联	3年*
转让限制性 股份报酬		促进与股东价值的联动	

比率参考标准是基于100%达成业绩目标情况下的标准值，表示不同报酬种类的比率。并且，这不包括不支付股份报酬的董事顾问。

\*但是，由于2025年度是中期经营计划的最终年度，所以按单年进行。

关于董事的报酬等金额以及决定其计算方法的方针，半数以上由外部董事构成的董事报酬委员会进行咨询，并由董事会进行审议后决定。

为了获得和确保加速企业变革的优秀多元化人才，以及唤起肩负下一代经营人才的成长意识，我们使用客观的外部报酬数据，同时将和本公司在事业、人才采用存在竞争的日本国内企业设置为比较对象，并考虑其中的经营状况等，同时设立中位数以上的报酬水平。

为激励持续提升企业价值，报酬构成根据岗位和职责，

采用浮动薪酬占总薪酬40-67%(标准评价时长)的方案。

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。

## 董事报酬的构成与总额(2024年度)

董事分类	对象董事人数	报酬等的总额 (百万日元)	按报酬等的类别划分的总额 (百万日元)		
			固定 报酬	业绩 浮动 报酬	业绩 浮动 报酬 (非 金钱)
公司内部董事	6名	440	180	229	30
公司外部董事	3名	40	40	—	—
合计	9名	481	221	229	30
公司内部监事	2名	50	50	—	—
公司外部监事	3名	34	34	—	—
合计	5名	84	84	—	—

## 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ACE 2.0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	2024		
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	2个品种	81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	32亿日元	256亿日元	

# 可持续性管理

## 可持续发展基本方针

作为长濑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》。我们将在该基本方针的指导下,通过持续开展有助于解决社会和环境课题的企业活动,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行为。
- 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。
- 适时妥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定。
- 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。

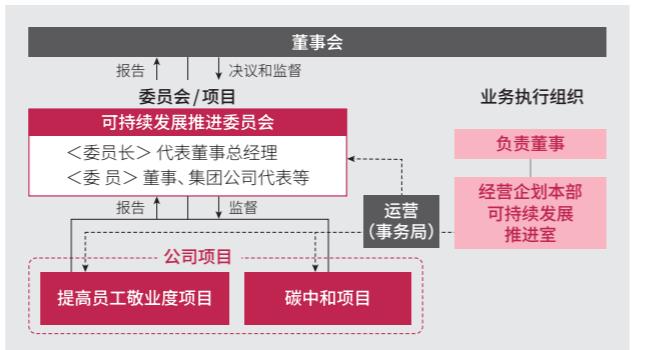
\*长濑集团的可持续发展经营的详细信息,在本公司网站上披露。  
<https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/>

## 可持续发展推进体制

根据通过企业活动助力为解决社会和环境课题作贡献的理念,为追求长濑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,委员由总经理从董事及集团公司代表等人员中选任。可持续发展推进委员会负责重要课题的重新评估、集团整体推进体制的构建完善、以及对包含非财务目标(KPI)在内的各项措施的监控等工作,并以至少每年1次的频率就这些应对措施及进展向董事会进行报告,接受其决议和监督。(重要课题的详细信息请参照P.27)

此外,可持续发展推进委员会将在集团整体的重要课题中最优先应对的课题确定为“提高员工敬业度”、“对脱碳社会的贡献”以及“高度透明的公司治理”,并针对其中的“提高员工敬业度”和“对脱碳社会的贡献”这两项,设置了由董事、执行董事、集团公司的经营层干部等组成的公司项目。

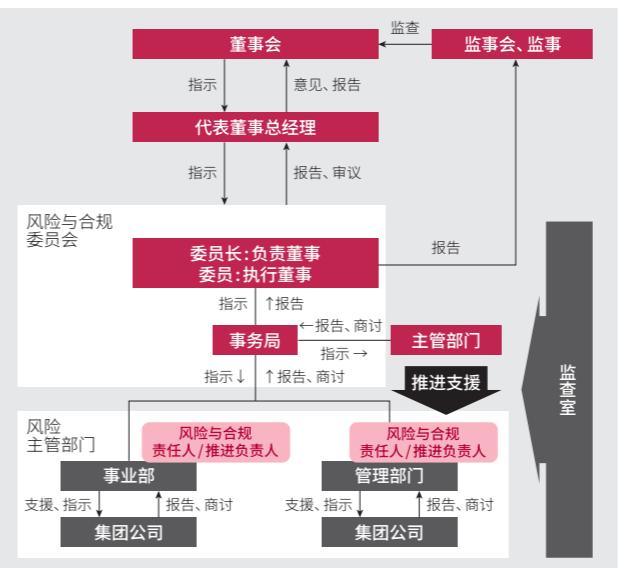
各项目在可持续发展推进委员会的监督下,就旨在实现非财务目标的具体个别方针和对策进行探讨。项目的重要事项也以至少每年1次的频率经由可持续发展推进委员会向董事会报告,并接受其监督。



## 风险管理与合规

风险管理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,制定了《风险管理与合规行动准则》。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、落实基于该准则建立的风险管理和合规体制。

### 风险管理与合规体制图



### 长濑集团的风险和合规体制

在达到一定规模以上的集团公司及海外地区设立风险管理与合规委员会,旨在确立、渗透、落实各公司的风险管理体制和合规体制,同时接受员工的举报和咨询。

此外,在所有集团公司、海外据点设置责任人和推进负责人,致力于将长濑集团的共同措施渗透其中,并在风险显性化时实现早期防控。

通过2023年启动的“合规支援巡回”,2024年度由总部的合规负责人拜访了所有未设立风险管理与合规委员会的日本国内集团公司,并就合规理念在各公司的渗透进行了信息交流。

## 风险管理

### 基本理念

针对公司内外围绕事业活动的内外部风险,长濑集团将其按平时的风险管理和有突发事件时的经营危机管理划分,致力于提升各自的风险应对能力。为将风险显现时所造成的危害和损失降至最低,同时通过恰当的风险承担,以实现事业的稳定延续和可持续增长,我们一直在实施风险管理。

### 2024年度的集团重要风险和应对措施

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。

重要风险分类	对策
与气候变化相关的风险	致力于实现碳中和,并已声明赞同TCFD
与社会要求相关的风险	致力于将对生态系统的影响最小化,并助力生态系统恢复 → 人权应对的详细信息请参阅P.68
与汇率变化相关的风险	通过外汇预约进行对冲,努力将汇率变动风险控制在最低限度
与社会和经济环境变化相关的风险	基于外部环境变化等,实施重要课题的更新和重新评估
与商品市场波动相关的风险	寻求风险最小化和库存水平合理化
与地缘政治相关的风险	致力于构建不依赖于特定国家和地区及特定供应商的供应链
与投资相关的风险	从广泛的角度进行评估和分析,基于定量基准和定性评估进行决策
与产品和服务的质量及制造相关的风险	致力于通过集团整体的规则制定和启蒙活动,确保产品安全性
与丧失竞争优势相关的风险	根据情况进行供应商的扩充、地区战略的变更以及新产品和服务的开发

详情请参阅“[长濑产业株式会社 第110期有价证券报告书](#)”。(仅限日语)

### 产品安全和质量管理

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。

## 通过集团制造业合作委员会进行风险管理

在集团制造业合作委员会中，各公司共享自身所拥有的经验诀窍，互相支持以提升水平。其分为多个部门，分别采取措施：劳动安全分科会负责开展劳动安全诊断，质量分科会负责推进提升质量管理技术的举措，环境分科会负责推进环境保护措施，DX推进分科会负责引入数字化制造技术。

## 对安全保障贸易管理的应对

作为国际社会的一员，为了遵守法律法规开展正当的贸易，我们设立了以代表董事总经理为最高负责人的安全保障贸易管理委员会。该委员会掌握出口管理形势及外汇法等的修订动向以及集团整体的出口管理情况，并据此决定方针。此外，还在海外当地子公司及日本国内集团公司等各公司内设立安全保障贸易管理负责人，建立信息交换和教育体制，管理供应链上的风险。

并且，充分利用经营商品综合管理系统、出口管理系统等，与海外当地子公司共享商品的出口管制适用品信息，从而在进口方的当地子公司也实施妥善的货物和技术处理。2024年度拜访了5个中国据点、3个ASEAN据点，确认了运用体制。

教育方面，每年对包括董事在内的全体员工实施安全保障贸易管理教育。以参与出口业务的员工为中心，建议参加安全保障贸易情报中心(CISTEC)举办的实务能力认定考试，截至2024年度累计有1,200名员工通过该考试。

## 产品相关法律法规的应对

使用经营商品综合管理系统，按照含有成分水平对长濑集团经营的10万种以上商品和产品进行判定，并且针对适用包括化学品管理在内的商品相关法律法规的进口商品，迅速

制作符合日本国内法律法规的SDS，并通过SDS分发管理系统“DocuValue”进行分发。2024年度，在经济产业省根据化学物质审查规制法每几年定期实施一次的入内检查中，本公司没有重大指出事项。

并且，长濑产业作为特别工作组成员，参与了经济产业省2024年3月发布的CMP(Chemical and Circular Management Platform：新一代产品含有化学物质信息及资源循环平台)的构想。我们以通过实现从上游到下游的无缝信息传递，促进法规变更时所需重新调查的减少、资源循环信息的可视化为目标，开展相关措施。

## 合规

### 设立咨询和举报窗口

长濑集团引入了内部举报制度作为“合规咨询与举报窗口”，为包括集团公司在内的董事或员工等设置了在严格保密的前提下，可匿名进行咨询和举报的窗口。除传统的内部举报窗口、外部窗口(顾问律师)外，自2024年度起还设立了“面向女性的咨询举报窗口”，共设立了3个窗口。此外，在所有海外进驻国家，均与当地律师签约，设置了支持当地语言的咨询举报窗口。并且，在公司官网上设置了来自外部的咨询和举报窗口，并在公司内部对该窗口进行了宣传公告，以确保受理自由职业者也能进行咨询和举报。

2024年度，作为强化非财务信息披露的措施之一，我们制定了将何种案件作为内部举报进行处理的案件标准，以明确内部举报件数。根据该标准，2024年度日本国内和海外的内部举报件数为79件。此外，并未发生对本公司及合并子公司的经营造成重大影响的违规行为。

### 针对经营层、员工的合规教育

为消除职权骚扰和性骚扰等骚扰行为，我们于2024

年度针对不同层级实施了多种培训。网络学习在每月月末发布，共12课，平均听课率约为89%。今后，我们也将继续致力于消除骚扰意识的渗透。

### 2024年度实施的培训

- 面向内部举报事务负责人的培训：20家集团公司、45名人员参加
- 面向集团公司董事的合规培训
- 面向全体课统括的面对面消除骚扰培训
- 在6个中国据点、3个ASEAN据点开展面对面的人权与合规培训

## 信息安全

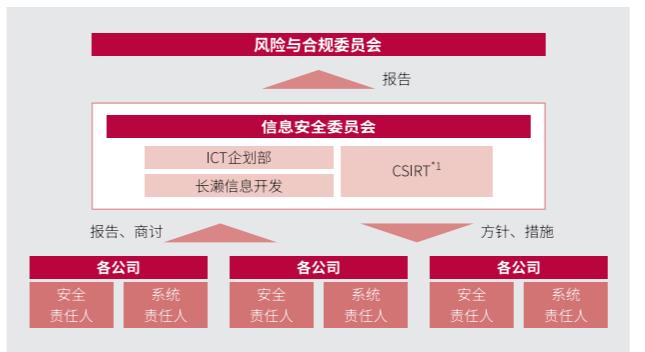
### 基本理念

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



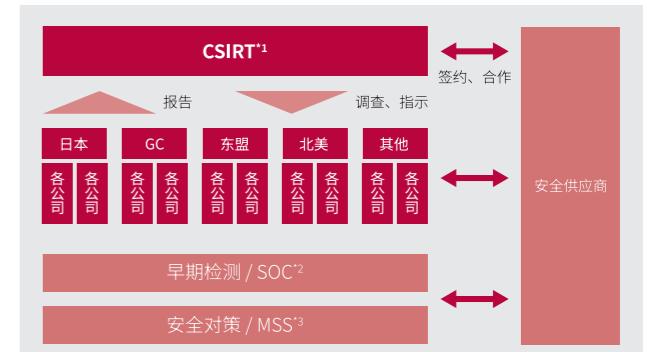
## 信息安全政策

作为集团推进信息安全的依据，我们制定了“信息安全对策指南”，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，我们充分利用安全供应商等的服务，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

## 11年间的 主要财务数据

中期经营计划											
ACE-2020											
业绩(会计年度): (单位: 百万日元)											
销售额	¥ 759,713	¥ 742,194	¥ 722,384	¥ 783,933	¥ 807,755	¥ 799,559	¥ 625,245	¥ 780,557	¥ 912,896	¥ 900,149	¥ 944,961
部门(事业)	功能素材	168,238	157,149	153,546	174,922	179,627	169,318	75,294	99,874	156,161	146,804
	加工材料	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	149,947	127,926	127,722	129,324	122,319	115,123	110,770	128,131	136,975	144,758
	移动	109,851	115,351	112,956	129,708	139,235	126,000	78,783	103,389	125,560	132,117
	生活关联	76,609	85,571	84,904	86,517	90,794	121,545	150,331	191,634	273,161	277,779
	其他	900	689	644	629	574	492	349	244	81	146
地域	国内	374,208	363,038	369,365	395,428	412,617	402,390	221,737	250,360	265,407	268,872
	海外	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	91,991	91,663	91,503	102,675	105,441	104,901	114,600	139,494	155,410	164,719	181,291
营业利润	18,153	18,024	15,030	24,118	25,226	19,167	21,916	35,263	33,371	30,618	39,078
本期净利润	11,318	12,316	10,331	17,175	20,136	15,144	18,829	25,939	23,625	22,402	25,521
财政状况(会计年度末): (单位: 百万日元)											
总资产	¥ 546,525	¥ 512,081	¥ 530,775	¥ 569,456	¥ 567,346	¥ 611,477	¥ 640,587	¥ 739,720	¥ 762,688	¥ 792,336	¥ 808,143
自有资本	281,398	273,963	290,217	303,636	307,674	305,322	329,687	344,261	367,675	394,064	399,052
带息负债	98,493	87,560	82,046	86,173	85,620	135,974	118,947	166,530	179,697	166,948	175,381
每股股票信息: (单位: 日元)											
本期净利润	¥ 89.10	¥ 96.96	¥ 81.65	¥ 136.34	¥ 161.30	¥ 122.12	¥ 151.91	¥ 213.46	¥ 199.54	¥ 194.96	¥ 230.39
净利润(EPS)	89.10	96.96	81.65	136.34	161.30	122.12	151.91	213.46	199.54	194.96	230.39
净资产	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	3,679.09
股息分红	30	32	33	40	42	44	46	54	70	80	90
派息率(%)	33.7	33.0	40.4	29.3	26.0	36.0	30.3	25.1	34.9	40.8	38.7
股东总回报(TSR) (%)	200.6	252.5	199.4	169.4	189.9	232.3	169.3	158.1	138.5	107.2	100.0
财务指标: (单位: %)											
海外销售额比率	50.7	51.1	48.9	49.6	48.9	49.7	64.5	67.9	70.9	70.1	70.6
制造业比率(营业利润)	27.8	24.3	39.5	34.2	33.5	40.8	39.8	32.6	27.5	29.8	20.8
销售额营业利润率	2.4	2.4	2.1	3.1	3.1	2.4	3.5	4.5	3.7	3.4	4.1
投资资本回报率(ROIC)	3.10	3.27	2.78	4.45	5.08	3.57	4.15	5.30	4.38	3.98	4.44
净资产收益率(ROE)	4.3	4.4	3.7	5.8	6.6	4.9	5.9	7.7	6.6	5.9	6.4
自有资本比率	51.5	53.5	54.7	53.3	54.2	49.9	51.5	46.5	48.2	49.7	49.4
Net DE 比率(倍)	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3	0.3
总回报率	33.7	33.0	51.0	39.5	35.6	36.0	35.2	48.3	58.9	76.5	105.4
股东资本股息率	1.4	1.5	1.5	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.3	2.4	2.5

(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。

(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。

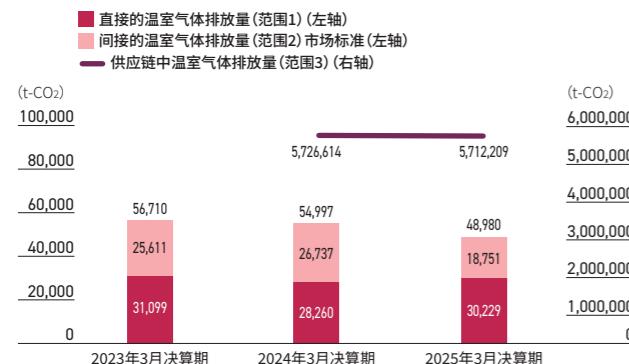
(注4)在制造业比率(营业利润)中,按商社分类的利润中包含合并调整的影响,但2023年度的部分合并调整已重新分类至制造

(注5)自2026年3月期第一季度起,Prinova集团对制造成本和销售费用及一般管理费用的分类进行了部分变更,但2025年3月期的数值为追溯调整该项会

# 非财务聚焦

## 环境

### 集团 通过事业产生的温室气体排放量

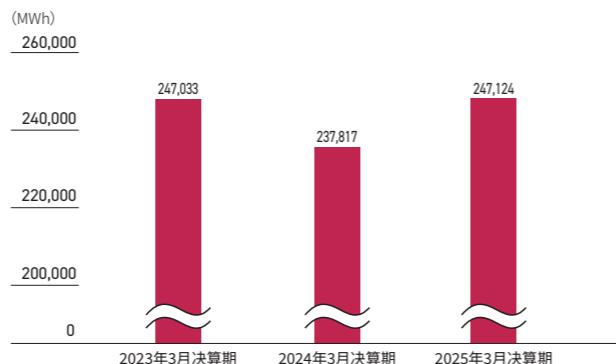


(注) 目前范围3正在推进重新评估方法和扩大对象企业范围, 因此仅采用2024年3月决算期之后的数据。

最新数据将随时在网站上更新, 请参阅网站。

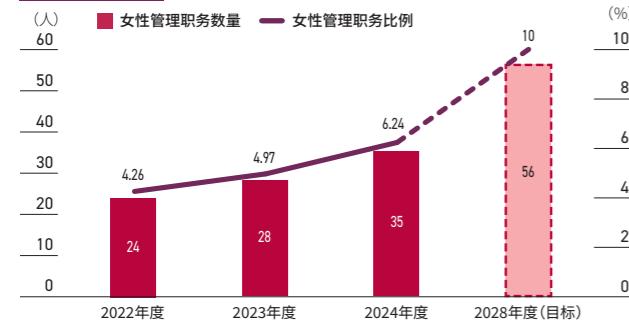
上述数据的对象为长濑集团中, 在公布的时间点已完成计算和掌握的企业(主要为长濑产业、长濑ChemteX、Nagase Viita)的实绩。

### 集团 能源使用量

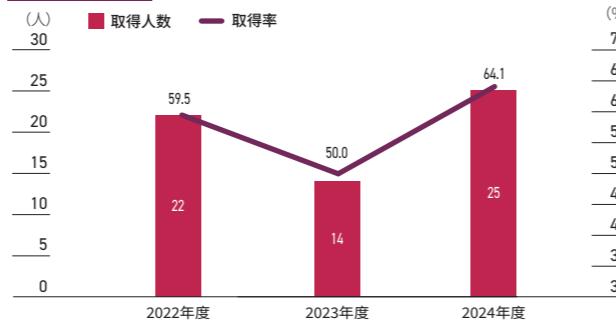


## 社会

### 长濑产业(单独) 女性管理职务比例



### 长濑产业(单独) 男性育儿休假取得率



► 其他数据的详细信息请参阅本公司网站“可持续性发展数据集”。<https://www.nagase.co.jp/english/sustainability/data/>

## 外部评价

### GPIF(年金积累金管理运用独立行政法人) ESG股票



FTSE Russell (FTSE International Limited and 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



长濑集团持续参与EcoVadis可持续发展评价。除长濑产业获得“银牌”等级外, Nagase Viita获得“铂金”等级, Prinova US获得“金牌”等级。(长濑产业与Prinova US的评价为集团整体评级。)



长濑集团填报了CDP评价。  
气候变化: A  
水安全: A  
森林: B  
供应商和敬业度评估(SEA): A(领导者)

# 公司信息

(截至2025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	948人(合并: 7,484人)
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
大阪总部	邮编550-8668 大阪府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 兵库县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、101家公司
制造公司数量	15个国家、40家公司
销售与服务公司数量	24个国家、61家公司



## 组织图

(截至2025年4月1日)

